

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Blažič

**Marketinško upravljanje mestnih jeder
v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Blažič

Mentorica: doc. dr. Tanja Kamin

**Marketinško upravljanje mestnih jeder
v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Marketinško upravljanje mestnih jeder v Sloveniji

Magistrsko delo vodi vprašanje, kako uspešna mesta v Sloveniji upravljajo s svojimi jedri in ali ob tem sledijo teoretičnim načelom marketinškega upravljanja. Predstavljena so teoretična izhodišča marketinga mest in upravljanja mestnih jeder, njuna operacionalizacija in znamčenje. Pri tem prispevek razkriva zahtevo po aktivnem prostorskem upravljanju in ponuja rešitev trajnostnega urbanega razvoja v obliki marketinškega upravljanja z jedri. Teoretični pregled zaokrožuje predlog avtorskega modela marketinškega upravljanja mestnih jeder. Pregledu literature sledi študija primera na področju oživljanja mestnih jeder v Sloveniji, in sicer z metodo analize dokumentov in polstrukturiranih osebnih intervjujev s predstavniki treh mest, ki jih državne institucije spodbujanja gospodarstva navajajo kot primere dobrih praks. Analiza upravljanja mestnih jeder je izkazala le delno, nezadostno sledenje načelom marketinškega upravljanja pri njihovem oživljanju.

Ključne besede: marketinško upravljanje, marketing mest, upravljanje mestnih jeder, management mestnih središč.

Marketing management of town centres in Slovenia

This thesis examines the question of how successful cities in Slovenia manage their town centres and if they are managed in accordance with theoretical principles of marketing management. The thesis presents the theoretical background, operationalization and branding of city marketing and town centre management. Literature review reveals the need for places to be managed actively and offers a solution for sustainable urban development in the form of marketing management of town centres. The theoretical overview ends with the proposal of a theoretical model for marketing management of town centres. The case study in the revitalization of urban centres in Slovenia has been conducted through document analysis and semi-structured interviews with representatives of the three cities identified as good examples of urban revitalization. The analysis suggests that not all of the necessary marketing management principles are in use in regards to revitalization of city centres.

Keywords: marketing management, city marketing, town centre management.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	Opredelitev temeljnih pojmov	10
2	MARKETING MEST	15
2.1	Opredelitev marketinga mest	15
2.2	Zgodovina in razvoj marketinga mest.....	16
2.3	Značilnosti marketinga mest	19
2.4	Marketinško upravljanje mest.....	20
2.5	Uporabniki in deležniki mesta	24
2.6	Znamčenje mesta	26
2.7	Dejavniki uspeha marketinga mest	33
3	UPRAVLJANJE MESTNIH JEDER	35
3.1	Opredelitev upravljanja mestnih jeder	35
3.2	Zgodovina in razvoj upravljanja mestnih jeder	36
3.3	Značilnosti upravljanja mestnih jeder	38
3.4	Operacionalizacija upravljanja mestnih jeder	39
3.5	Partnersko-deležniško zavezništvo	42
3.6	Merjenje uspešnosti upravljanja mestnega jedra	46
3.7	Znamčenje mestnega jedra.....	49
3.8	Območje izboljšane poslovanja.....	52
4	MARKETINŠKO UPRAVLJANJE MESTNIH JEDER	54
4.1	Model marketinškega upravljanja mestnih jeder	55
5	ANALIZA PRIMERA	60
5.1	Splošna problematika mestnih jeder v Sloveniji.....	60
5.2	Upravljanje mestnih jeder v Sloveniji.....	60
5.3	Raziskovalno vprašanje	62
5.4	Metodologija	62
5.5	Vzorčenje	63

5.6 Opis vzorčnih mest in mestnih jeder.....	64
5.7 Omejitve vzorca	68
5.8 Analiza	68
5.9 Interpretacija rezultatov analize	72
5.9 Povzetek interpretacije rezultatov analize	80
5.10 Priporočila za upravitelje mestnih jeder	82
6 SKLEP.....	86
7 LITERATURA	88
PRILOGE	98
Priloga A: Zapis intervjuja s predstavnikoma mesta A	98
Priloga B: Zapis intervjuja s predstavnikom mesta B.....	127
Priloga C: Zapis intervjuja s predstavnikom mesta C.....	142

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Elementi v postopku marketinškega upravljanja mesta.....	22
Slika 2.2: Matrika strateške in izvedbene usposobljenosti marketinga mest	23
Slika 2.3: Elementi tržne znamke.....	27
Slika 2.4: Teoretični okvir komuniciranja podobe mesta.....	32
Slika 2.5: Teoretični okvir treh dimenzij dejavnikov uspeha strateškega marketinga mest	33
Slika 3.1: Razvoj upravljanja mestnih jeder.....	37
Slika 3.2: Model povezanosti deležnikov v UMJ	43
Slika 3.3: Mreža analize pomembnosti in uspešnosti	48
Slika 3.4: Matrika razvrstitve osebnostnih tipov mestnih jeder	51
Slika 4.1: Model marketinškega upravljanja mestnega jedra.....	55
Slika 5.1: Vzorec vzpostavitve formalnega upravljanja mestnega jedra.....	84

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Discipline opredeljevanja mesta in teoretični okvirji.....	11
Tabela 2.1: Stopnje razvoja marketinga mest	18
Tabela 2.2: Uporabniki mesta ali ciljne javnosti marketinga mest	25
Tabela 2.3: Dejavniki uspeha marketinga mest	34
Tabela 3.1: Primerjava med marketingom mest in upravljanjem mestnih jeder.....	41
Tabela 3.2: Odnos deležnikov do partnersko-deležniškega zavezištva	45
Tabela 3.3: Vrsta in odstotek uporabljenih kazalnikov uspešnosti v britanskih UMJ	47
Tabela 5.1: Stopnje razvoja UMJ v Sloveniji	62
Tabela 5.2: Značilnosti zbiranja podatkov	64
Tabela 5.3: Kazalniki mesta in mestnega jedra Koper	65
Tabela 5.4: Kazalniki mesta in mestnega jedra Kranj.....	66
Tabela 5.5: Kazalniki mesta in mestnega jedra Novo mesto	67
Tabela 5.6: Merila marketinškega upravljanja mestnih jeder	69
Tabela 5.7: Rezultati analize UMJ z merili marketinškega upravljanja mestnih jeder.....	70
Tabela 5.8: Marketinška ustreznost UMJ.....	81

1 UVOD

»We will neglect our cities at our peril, for in neglecting them we neglect the Nation.«¹

(John F. Kennedy 1962)

Čeprav jedra slovenskih in evropskih mest tvorijo bistveni del naše kulturne dediščine (Granda 2016, 79), jih po desetletjih zanemarjanja, praznjenja in decentralizacije ponovno odkrivamo šele v zadnjem času (Ravenscroft 2000, 2533). Zaradi globokih družbeno-ekonomskih sprememb v drugi polovici prejšnjega stoletja je namreč večina njih izgubila historično vlogo gospodarsko-družbeno-kulturnega stičišča (Salzburg research 2016). Mestna jedra so postala enostavno premajhna, da bi vsrkala obsežna priseljevanja, hiperavtomobilizacijo in množično potrošnjo (Zanoški in Koršič Mravlje 2016, 95). Tako so jedra desetletja izgubljala svojo vlogo in pomen zavoljo primestnih, predvsem zabavno-nakupovalnih središč (Hakansson in Lagin 2015, 145).

V obdobju recentralizacije vse več avtorjev izpostavlja potrebo po aktivnem prostorskem upravljanju z namenom zagotovitve trajnostnega razvoja mest in njihovih jeder (Coca-Stefaniak in drugi 2009, 74). V tem povpraševanju je *town center management* (v poglavju 1.1 ponudim in zagovarjam predlog slovenjenja *upravljanje mestnih jeder*) postal najbolj razširjen model oživljanja mestnih jeder (Warnaby in drugi 2005, 184). Upravljanje mestnih jeder se je namreč tako v Veliki Britaniji (Forsberg in drugi 1999, 316; Stubbs in drugi 2002, 318; Warnaby in drugi 2005, 183) kot tudi drugod po Evropi (Hogg in drugi 2004 310; Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75) izkazalo za najbolj ustrezen odgovor mestnih jeder v tekmovanju s primestnimi, zabavno-nakupovalnimi središči. Pozitivne učinke upravljanja mestnih jeder so v zadnjih letih spoznala tudi mesta in javne gospodarske institucije v Sloveniji (Rejc Buhovac in Savič 2014, 1; Javna agencija SPIRIT 2016a; Tolja in Košpenda 2016).

Ob tem je potrebno poudariti, da vsake iniciative upravljanja z jedri ni mogoče istovetiti s trajnostnim oživljanjem mestnega jedra. Kratkovidno vodenje brez trajnostne vizije in širšega deležniškega soglasja lahko zelo hitro obrne trend oživljanja ali celo poglobi družbene razlike v jedru. Nepremišljeno polnjenje mestnih jeder, ki zasleduje predvsem marketinškokomunikacijske cilje, je nemalokrat v koliziji z družbenimi vrednotami in vrednotami trajnostnega urbanega razvoja (Otsaka in Reeve 2007, 440–456). Prekomeren hrup,

¹ Mesta zanemarjamo na lastno odgovornost, saj z zanemarjanjem mest zanemarjamo celoten narod.

motenje posesti, vandalizem in druge nenačrtovane posledice uspeha britanske nočne ekonomije v mestnih jedrih (Roberts in Gornostaeva 2007, 135) ali pa pretirana turistifikacija Benetk oziroma spreminjanje mest in njihovih jeder v turistično-zabaviščne parke na račun uničenja kulturne dediščine in izseljevanja lokalnega prebivalstva (Deutsche Welle 2012, 9. november) sta dva značilna primera enostranskega upravljanja. Oživljanje mestnega jedra je namreč tankočuten proces, ki zahteva celosten pristop (Warnaby in Medway 2004, 462; Coca-Stefaniak 2013, 6) v sozvočju z vsemi deležniki, od prebivalcev in uporabnikov jedra do nosilcev urbane ponudbe in investitorjev ter nenazadnje s kulturno dediščino in naravnim okoljem.

Izzivi upravljanja mestnega jedra so torej dvoplastni. Ob vsebinskih vprašanjih degradacije, izumiranja in izgube vitalnosti mestnih jeder se tovrstno upravljanje sooča tudi s pastmi enostranskega in kratkovidnega reševanja prvotne, vsebinske težave. Rešitev večplastnega problema trajnostnega urbanega razvoja večina navedene literature (Jančič 1999, 60; Whyatt 2004, 352; Warnaby in drugi 2002, 878; Riviezzo 2008, 749; Hospers 2011, 370; Coca-Stefaniak 2013, 6; Jančič in Žabkar 2013, 26) razume predvsem v domeni sodobne interpretacije marketinškega koncepta, to je v zadovoljevanju dolgoročnih koristi za vse sedanje in bodoče deležnike oziroma v enakopravnem soupravljanju odnosov med njimi. Marketinško upravljanje je torej pogoj in najbolj primerna oblika trajnostnega upravljanja in trajnostne oživitve mestnega jedra, ki presega interese posameznih deležnikov ali uporabnikov.

Temeljno teorijo magistrskega dela zato uokvirja marketinško upravljanje mest in njihovih jeder. Pregled literature tako zaokrožajo postopki marketinškega upravljanja mest (Ashworth in Voogd 1990), soupravljanje odnosov z deležniki (Grunig in Hunt 1984; Jančič 1999; Podnar 2011), razumevanje uporabnikov mesta (Braun 2008), nivoji komuniciranja mestne podobe (Kavaratzis 2004, 2008), ključni dejavniki uspeha marketinga mest (Rainisto 2003) in znamčenje mest (Kapferer 2008) oziroma mestnih jeder (Anholt 2008; Coca-Stefaniak 2013).

S pomočjo navedenih avtorjev in ostale literature temeljni teoretični okvir začrta smernice zasledovanja ključnih ciljev magistrskega dela:

1. pregled literature in utemeljitev učinkovitosti marketinškega upravljanja pri trajnostnem razvoju mest in njihovih jeder,

2. poskus povezave marketinga mest in upravljanja mestnih jeder v skupni, avtorski model marketinškega upravljanja mestnih jeder in
3. ugotovitev stopnje razumevanja in strokovne uporabe marketinškega upravljanja pri oživljanju mestnih jeder v Sloveniji.

Magistrsko delo sestavljajo štiri samostojne enote. V prvih dveh sta skozi zgodovino, značilnosti, operacionalizacijo, deležnike in znamčenje teoretično opredeljena pojma marketing mest in upravljanje mestnih jeder. Sledi poizkus povezave obeh pojmov, in sicer v obliki avtorskega modela marketinškega upravljanja mestnih jeder. Odgovor na raziskovalno vprašanje:

»kako uspešna mesta v Sloveniji upravljajo s svojimi jedri in ali ob tem sledijo teoretičnim načelom marketinškega upravljanja«,

magistrsko delo išče skozi analizo upravljanja treh slovenskih mestnih jeder. Raziskava s polstrukturiranimi intervjuji ter pregledom uradnih dokumentov ugotavlja stopnjo upraviteljskega razumevanja in sledenja načelom marketinga, predvsem izvajanje marketinškega načrtovanja, soupravljanje odnosov z deležniki in oblikovanje podobe mestnega jedra. Zadevni, zadnji del magistrskega dela se konča s sklepom in razmislekom o priložnostih, ki izhajajo iz pridobljenih rezultatov.

1.1 Opredelitev temeljnih pojmov

Mesto

Odprtost, povezovanje, mreženje in družbeni tokovi. S temi besedami sodobne teorije prostora najbolj pogosto opisujejo izraz mesto (Antonsich 2011, 336). Ena od najbolj priznanih raziskovalk prostora Masseyeva (1991, 28) mesto vidi kot nepretrgan proces družbenih interakcij, ki nima jasno začrtanih geografskih meja, nima enotne identitete in je prežet z notranjimi konflikti. Amin (2002, 395) je še nekoliko bolj radikalen in trdi, da je urbani prostor enaindvajsetega stoletja potrebno razumeti le kot proces družbenih odnosov in povezav. S takšno radikalno opredelitvijo mesto torej niti ni več geografska kategorija. Z izločitvijo geografske komponente iz pojmovanja mesta pa se ne strinja Castree (2004, 138), ki zagovarja pravico skupnosti, da na lastnem urbanem prostoru ne goji samo odnosov z zunanjim svetom, ampak izpostavlja predvsem razlikovanje od zunanjega sveta. Temu se pridružuje tudi Tomaney (v Antonsich 2011, 332), ki zanika opredelitev mesta kot zgolj artikulacijo globalnih tokov ter zagovarja pomen fenomenološke povezave med krajem kot prostorsko informacijo in njegovimi prebivalci.

Presečno so torej mesta družbeno-prostorski konstrukti (Antonsich 2011, 331) z lastnimi identitetami, ki skozi uveljavljanje individualnosti zasledujejo različne gospodarsko-politične in socialno-psihološke cilje (Kavaratzis in Ashworth 2005, 506). Stičišča virov, informacij in inovacij mesta predstavljajo motor gospodarsko-družbenega razvoja svojih držav (Paliaga 2007, 19). Zato se je v globalnem in decentraliziranem svetu oziroma svetovni ekonomiji tekma za družbene, ekonomske, kulturne, športne ter ostale vire preselila od nacij in držav v mesta (Kotler in drugi 1993, 18, 80; Anholt 2007, 3; Paliaga 2007, 19). Globalno tekmovanje med državami je tako postalo medmestna tekma za privabljanje in ohranjanje najboljših svetovnih podjetij, organizacij, investorjev, dogodkov, svetovnih zvezd ipd. (Paliaga 2007, 19). Vzporedno s tekmeci pa se mesta soočajo tudi s spremembami življenjskih navad, staranjem prebivalstva, hitro urbanizacijo, povečano mobilnostjo in vse hitrejšo informatizacijo (Mišič 2014, 24). Mesta so zato kot odgovor na medmestno tekmo in izzive sodobne družbe razvila zapleten organizacijski marketinški mehanizem (Warnaby 2009, 410).

S celostnim marketinškim pristopom in upravljanjem mesta se ukvarja marketing mest. Gre za relativno mlado disciplino, ki se nahaja na stopnji prepoznavanja ter opredeljevanja osnovnih pojmov in načel (Braun 2008, 4). Ob tovrstnem marketingu se s pojmovanjem in pojasnjevanjem delovanja mesta poleg geografije ukvarjajo še druge discipline: kulturno in

urbanistično načrtovanje, urbane in regionalne študije, sociologija in psihologija prostora ter druge podzvrsti marketinga: znamčenje mest in narodov, marketing gostoljubnosti, turizma in destinacij (Mišič 2014, 24).

Tabela 1.1: Discipline opredeljevanja mesta in teoretični okvirji

TEORETIČNI OKVIR	
kulturno načrtovanje	Poskus razvijanja alternativnih praks in raziskovanje pomena »ustvarjalno mesto«. Zagovarjanje multidisciplinarnega reševanja izzivov mest. Obravnavanje inovativnih pristopov k znamčenju in marketingu mest.
urbanizem	Načrtovanje novih urbanih prostorov z nadgradnjo obstoječih lokacij in ciljem zagotoviti maksimalno kakovost življenja, zdravo okolje ter konkurenčno prednost prostora. Vir edinstvenega prodajnega predloga marketinga mest.
urbane in regionalne študije	Prepoznavanje in ohranjanje pomembnih javnih prostorov. Konceptualiziranje <i>prodaje mesta</i> in povzemanje glavnih značilnosti marketinga mest.
prostorska sociologija	Obravnavanje mest skozi kulturne vzorce urbanizacije in sodobne civilizacije. Analiziranje vplivov velikih mest na posameznika in njegove interakcije.
prostorska psihologija	Raziskovanje prostorske identitete kot subidentitete posameznika. Preučevanje navezanosti posameznika na prostor v odnosu do zaznavanja in izkušenj z urbanim okoljem ter v odnosu do drugih.
humanistična geografija	Osredotočanje na odnos med posameznikom in njegovim bivalnim okoljem, ki je posledica percepcij, prepričanij in izkušenj. Pogled na prostor kot prepletanje družbenih in naravnih procesov.
znamčenje mest in narodov	Znamčenje prostora po vzoru korporativnih tržnih znamk in uporaba marketinških orodij za celostno upravljanje s tržno znamko mesta.
marketing gostoljubnosti	Model marketinga v gostinstvu, pri gostoljubnosti in pri potovanjih. Načrtovanje in implementacija marketinga gostoljubnosti.
marketing turizma	Marketing kot orodje strateškega in trajnostnega razvoja turističnih regij ter preučevanje odnosa turist – gostitelj. Razvijanje modela turistične znamenitosti turist – jedro znamenitosti – označevalec.
marketing destinacij	Preučevanje odnosa med turističnimi viri mesta, turisti in lokalnimi obiskovalci.
marketing mest	Uporaba marketinških konceptov in orodij za povečevanje trajne konkurenčne prednosti mest ter zagotavljanje resničnih potreb sedanjih in bodočih deležnikov mesta.

Vir: Mišič (2014, 27).

Mestno jedro

Mestno jedro je praviloma urbano, staro mestno središče, ki je bilo geografsko, ekonomsko, politično in kulturno osrčje mesta. Geografski terminološki slovar mestno jedro istoveti z mestnim središčem in ga opredeljuje kot »gosto pozidan osrednji del mesta z nakopičenimi mestnimi funkcijami najvišje stopnje, navadno osrednje poslovno območje s trgovskimi in

storitvenimi funkcijami.« Mestna središča so zadnja desetletja v protislovju s samimi seboj, saj v njih poteka tako proces centralizacije kot proces decentralizacije: centralizirajo se sedeži javnih, bančnih in poslovnih institucij; prebivalstvo, proizvodnja in množična potrošnja pa se decentralizirajo na primestna območja. Zato okvirje sodobnega mestnega centra težko opredelimo na podlagi njegovih historičnih nalog, saj so se te v večini porazdelile med novonastala središča. Mestno jedro lažje prepoznamo preko njegove zgodovinske in kulturne dediščine ter svojevrstnega načina življenja, ki ga ni moč zaznati v primestnih naseljih (Tomšič 2004, 28). Zadevno svojevrstnost oziroma urbanost Lefebvre (v Uršič 2015, 237) opredeljuje kot visoko pogostost srečevanja, kulturno-etično raznolikost, umetnost in njene artefakte, igrivost, nepredvidljivost, kot občutenje prostora z vsemi čutili. Urbanost torej zadeva prostor kot družbeno dimenzijo (Uršič 2015, 237) in je tako razločevalna značilnost ter razločevalna prednost centra mesta pred drugimi, kasneje nastalimi središči (Tomšič 2004, 28).

V literaturi se za označevanje mestne središčnosti uporabljajo različni izrazi: mestno središče, center, center mesta, mestno jedro ali historično jedro (angl. *city centre*, *town centre*, *downtown*). Magistrsko delo za vse oblike poimenovanja centralnosti mesta razume oziroma navaja izraz *mestno jedro*.

Urbana ponudba

Izdelek ali storitev je splet otipljivih in neotipljivih koristi, značilnosti ali oblik uporabe, ki predstavljajo dodano vrednost za uporabnike v procesu marketinške menjave (Ameriška marketinška zveza 2016). Tako lahko označimo vse osnovne pojavne oblike, ki zadovoljujejo potrebe in želje uporabnikov, kot so blago, storitev, organizacija, oseba, kraj, dogodek, izkušnja, informacija ali ideja (Kotler in Keller 2006, 6). V marketingu mest je izdelek ali storitev celotni splet ponudbe prostora njegovim uporabnikom (Rainisto 2003, 12) oziroma ponudba posameznih ali povezanih prostorskih izdelkov ali storitev mesta, ki so v skladu s potrebami in pričakovanji uporabnikov (Braun 2008, 80). Mestni ponudniki prihajajo iz javnega ali zasebnega sektorja ali javno-zasebnih partnerstev, isti prostorski izdelek pa ti ponudniki lahko nudijo različnim ciljnim javnostim za različne namene (Rainisto 2003, 38).

Tovrstna ponudba se po Ashworth in Voodg (1990, 66) nanaša na mesto kot samostojno entiteto ali pa na točno določeno storitev, izdelek, ponudbo ali lastnost točno določenega dela mesta. Van den Berg in Braun (1999, 994) dvonivojski interpretaciji urbane ponudbe dodata še srednjo raven, in sicer integralno urbano ponudbo oziroma grozd povezanih urbanih storitev in/ali

izdelkov. Braun (2008, 70) istovetenje mesta s samostojno enovito ponudbo problematizira, ker tako razumevanje preveč posplošuje zapleteno mestno ureditev, ne segmentira razpršenih mestnih uporabnikov ter predstavlja težave mestnemu marketinškemu upravljanju zaradi preširoko zastavljene ponudbe. Čeprav razumem pomisleke avtorja, se bolj strinjam z Ashwoth in Voodg (1990, 66) ter menim, da se mesta na ravni najširšega, globalnega trga morajo pozicionirati kot enovit prostor.

Ne glede na vrsto mestnega ponudnika, stopnjo razdrobljenosti ponudbe oziroma izdelka ali točko, kje na kontinuumu otipljivosti tržnih entitet se mestni proizvod nahaja, magistrsko delo za zadeven spekter ponudb v mestu uporablja izraz *urbana ponudba*.

Trajnostni razvoj

Osnovno vodilo trajnostnega razvoja, da se trenutne potrebe zadovoljujejo brez ogrožanja prihodnjih generacij (Združeni narodi 1987, 41), sovпада s tretjo ravno ekvivalentne menjave *celostnega marketinškega koncepta* (Jančič 1999, 171) oziroma pravično menjavo z družbenim in naravnim okoljem. Sodobno razumevanje marketinškega koncepta, da ta temelji na pravični menjavi ali enakopravnem soupravljanju odnosov z deležniki ter družbenim in naravnim okoljem (Jančič in Žabkar 2013, 26), je po mojem mnenju prihodnost marketinške vede in celotne družbe. Zato magistrsko delo, tudi kadar povzema dela drugih avtorjev, kot končni rezultat marketinga navaja *trajnostni razvoj*: trajnostni razvoj mesta ali mestnega jedra.

Marketinško upravljanje

Ameriška marketinška zveza (2016) marketinško upravljanje istoveti s postopkom določanja marketinških ciljev, načrtovanjem in izvajanjem aktivnosti z namenom doseganja zastavljenih ciljev ter merjenjem napredka pri uresničevanju teh ciljev. Marketinško upravljanje je torej tehnologija marketinškega koncepta (Jančič 1999, 173), njegov prevod v ciljno ustvarjanje menjalnih povezav (Levy in Zaltman v Jančič 1999, 17). V kontekstu sodobne interpretacije marketinškega koncepta recipročnosti je marketinško upravljanje soupravljanje marketinških odnosov in tovrstnemu razumevanju sledi tudi magistrsko delo. Zato prispevek z izrazom *marketinško upravljanje* opredeljuje tehnike in metode soupravljanja marketinških odnosov ali marketinško soupravljanje oziroma *somarketing* (Jančič 1999, 167).

Upravljanje mestnih jeder

Angleški izraz *town centre management* ali TCM se v magistrskem delu sloveni z izrazom *upravljanje mestnih jeder*. Slovenski etimološki slovar namreč razlaga, da je angleški izraz izpeljan iz angleškega glagola *to manage*, ki se slovensko prevaja z *upravljati*. Nadalje, z zadevnim slovenjenjem magistrsko delo tudi zagotavlja doslednost pri prevajanju angleškega izraza, misleč predvsem na izraz *marketinško upravljanje* (angl. *marketing management*).

Izraz drugače slovenita Rejc Buhovac in Savič (2014, 3, 11), ki sledita izrazoslovju Društva slovenska akademija za management. Avtorja tako TCM opredeljujeta z izrazom *management mestnih središč*. Beseda upravljanje po mnenju avtorjev namreč označuje lastniško, oblastno funkcijo, TCM pa razumeta zgolj kot izvajalsko oziroma izvršilno funkcijo (Rejc Buhovac in Savič 2014, 3). Z njuno interpretacijo in prevodom se ne strinjam ter zagovarjam mnenje, da je upravljanje ustrežnejši izraz. Sodobno, trajnostno naravnano upravljanje mestnih jeder namreč zahteva predvsem strateški pristop (Whyatt 2004, 352; Warnaby in drugi 2005, 186; Anholt 2008, 3; Riviezzo 2009, 750; Coca-Stefaniak 2013, 6; ATCM 2016; TOCEMA 2016c), ki močno presega zgolj golo izvrševanje nalog.

Opredelitev in značilnosti upravljanja mestnih jeder so podane v nadaljevanju magistrskega dela, natančneje v poglavjih 3.1 in 3.3.

2 MARKETING MEST

2.1 Opredelitev marketinga mest

Pregled uglednih marketinških revij, kot sta *Journal of Marketing* in *Journal of Marketing Research*, daje slutiti, da marketing mest ne spada v osrčje marketinških razprav. Večina odmevnih znanstvenih prispevkov na temo dotičnega marketinga je bila namreč objavljena v strokovnih revijah, ki se pretežno ukvarjajo s prostorom ali urbanizmom (Braun 2008, 38). Tako se postavlja vprašanje, kje na marketinški konstelaciji se potem tovrstni marketing sploh nahaja.

Z razširitvijo domene marketinga (Kotler in Sidney 1969, 11) je bilo tudi neprofitnim organizacijam, institucijam in ostalim neposlovnim entitetam priznано strateško marketinško delovanje. Nadalje, koncept družbenega marketinga nalaga zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov z mislijo na dolgoročni vpliv potrošnikovega zadovoljstva na celotno družbo. Za družbeni marketing značilno zastopanje širšega interesa družbe in strateško delovanje neprofitnih organizacij sta dobri osnovi za umestitev marketinga mest (Braun 2008, 41). Podobno mnenje deli tudi Jančič (1999, 60), ki marketing krajev, kamor po njegovem spadajo tudi mesta, vidi kot del neprofitnega geografskega marketinga.

Braun (2008, 43) definicijo marketinga mest tako priredi po opredelitvi marketinga Ameriške marketinške zveze: »Marketing mest je usklajena uporaba k potrošnikom usmerjenih marketinških orodij za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in menjavo urbanih ponudb, ki imajo vrednost za vse uporabnike mesta in mestno skupnost kot celoto.« Čeprav je v osnovni in Braunovi definiciji močno prisotna »enostranska narava marketinškega menedžmenta«, ki ne predvideva aktivnosti nasprotne strani oziroma dialoga z uporabniki mesta ali meščani (Jančič in Žabkar 2013, 26), je definicija dobra osnova za razumevanje marketinške dejavnosti mest.

Bolj enakopravno komuniciranje oziroma marketinški odnos mesta predvideva Jančič (1999, 60): »Kakor vsaka organizirana družbena entiteta, mora tudi kraj vzpostaviti marketinški odnos z drugimi kraji, državo, organizacijami, posamezniki itd., ki lahko kupujejo izdelke in storitve kraja, se v njem zaposlujejo ali žive, vanj investirajo, prežive počitnice v njem ali pa se z njim na primer pobratijo.« Pomembnost marketinških odnosov in vrednost dolgoročnih partnerstev z deležniki mesta izpostavljajo tudi drugi avtorji (Coviello in drugi 2002; Kotler 1992; Sheth, Gardner in Garrett v Rainisto 2003, 64).

2.2 Zgodovina in razvoj marketinga mest

Čeprav zapisan v angleškem jeziku, se izraz marketing mest prvič pojavi leta 1981 v nizozemskem tekstu o mestu Apeldoorn (Braun 2008, 29). Vzporedno se razvijajo še drugi izrazi, ki opisujejo prodajno-marketingške aktivnosti mest. Kotler in drugi (1999) npr. v svoji knjigi govorijo o marketingu prostora (angl. *place marketing*), Ave (1994) prvič organizira veliko mednarodno marketingo konferenco z naslovom Urbani marketing (angl. *urban marketing*), medtem ko Ward (1998) v pregledu delovanja evropskih in severnoameriških mest na področju marketinga govori o prodaji krajev (angl. *selling places*). Marketing destinacij (angl. *destinational marketing*), geografski marketing (angl. *geographical marketing*) (Braun 2008, 30) in marketing urbanega prostora (angl. *urban place marketing*) (Van den Berg in Braun 1999, 987) je še nekaj izrazov, ki jih lahko istovetimo z marketingom mest. Braun (2008, 30) pregled zadevnega izrazoslovja zaključuje z mislijo, da je marketing prostora družinsko ime za marketing vseh geografskih pojmov (držav, regij, mest, podeželja, mestnih četrti ipd.), med katere spada tudi obravnavani marketing.

Začetki marketinga mest po Wardu (1998, 14) segajo v petdeseta leta 19. stoletja, ko je Ilinojska osrednja železniška družba v Severni Ameriki prva uporabila prodajno orodje oziroma oglaševanje za hitrejšo poseljevanje divjega zahoda. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja pa zaznamo prve celovite pristope k marketingu prostora ali mest (Kavaratzis 2004, 58). Marketing mest se je tako skozi različne stopnje razvoja v stoletju in pol preoblikoval iz marketingokomunikacijskih dejavnosti v celovito znamčenje mest (Mišič 2014, 30). Stopnjska evolucija ni potekala po usklajenem časovnem ali geografskem redu, prehod med stopnjami je namreč predvsem rezultat boljšega razumevanja vloge marketinga pri upravljanju mest (Kavaratzis 2008, 6).

Baily (1998 v Kavaratzis 2008, 5) prepoznava tristopenjsko evolucijo marketinga mest:

- stopnja lovljenja dimnikov ali delovnih mest (angl. *smokestack chasing*), ko mestne oblasti nediskriminatorno ustvarjajo nova delovna mesta s privabljanjem investitorjev preko subvencij, ki znižujejo stroške obratovanja podjetij,
- stopnja ciljnega marketinga, ko se nova delovna mesta ustvarjajo ciljno, premišljeno in predvsem v panogah z visokim donosom. Subvencije in višji dobiček podjetij nista več glavni sestavini prodajnega predloga mesta, prevladujejo kvaliteta življenja, gradnja ustrezne infrastrukture in spodbujanje javno-zasebnega partnerstva,

- stopnja izdelčnega razvoja, ko se ciljni marketing uporablja za ustvarjanje delovnih mest prihodnosti, ki so v sozvočju z lokalnimi človeškimi in drugimi viri. Akterji v medmestnem tekmovanju razmišljajo nišno, poudarek je na kvaliteti življenja v mestu, gradnji kompleksne infrastrukture ter izdatnem spodbujanju javno-zasebnih partnerstev.

Stopenjsko evolucijo marketinga urbanih sistemov ali mest opisuje tudi Ward (1998, 7), ki opredeli štiri glavna razvojna obdobja, in sicer:

- obdobje kmetijske kolonizacije s ciljem hitrega priseljevanja in poseljevanja velikih zemljišč. Glavni aktivnosti obdobja sta prodaja zemlje in oglaševanje oziroma promocija mest. Po Wardu (1998, 7) naj bi bila poselitev divjega zahoda ena od najbolj pomembnih epizod marketinga prostora ali mest,
- obdobje urbano-funkcionalne raznolikosti, ko mesta začno diferencirati prostor na različne urbane funkcije. Uveljavita se oglaševanje in prodaja turističnih kapacitet in novonastalih stanovanjskih naselij. Marketinška orodja se iz golega oglaševanja razširijo na brezplačne ekskurzije, pompozne dogodke in odnose z javnostmi (Wardu 1998, 107),
- Obdobje prodaje industrijskih mest, za katerega so značilne subvencije in oglaševanje z namenom privabljanja industrije na obrobne dele mest. V tem pogledu je obdobje podobno stopnji lovljenja dimnikov. V tekmi za industrijo so mesta uporabljala podobna oglasna sporočila, edinstveni prodajni predlogi pa so uspeli le redkim (Ward 1998, 184),
- obdobje marketinga postindustrijskega mesta, ko se poskuša nadomestiti izpad industrije oziroma usahnjene vire lokalne blaginje. V ospredje stopita kakovost prostora in privlačnost lokacije, prihodnost mest pa je odvisna od upravljanja lastne privlačne podobe (Landy in Bianchini 1995, 49). Kavaratzis (2008, 9) za primere mest, ki se zavedajo pomembnosti aktivnega oblikovanja in upravljanja lastne podobe, navaja mesta Berlin s sloganom »*Novi Berlin*« (nem. »*Das Neue Berlin*«), Basel z »*Žepni metropolis*«, (angl. »*Pocket-size metropolis*«), Amsterdam z »*Jaz sem Amsterdam*« (angl. *I am Amsterdam*) in London s sloganom »*Popolnoma London*« (angl. »*Totally London*«). Čeprav sta všečen logotip in slogan mesta najbolj viden del upravljanja s podobo prostora, magistrsko delo v nadaljevanju izkazuje, da je znamčenje mest (poglavje 2.7) ali mestnih jeder (poglavje 3.7) mnogo bolj zapleteno marketinško delovanje, ki občutno presega marketinškokomunikacijske aktivnosti lokalnih upraviteljev.

Z razvojem marketinga mest se ukvarja tudi Barker (1999 v Kavaratzis 2008, 6), ki loči stopnje prodaje, oglaševanja, marketinga mest in stopnjo, v kateri se mesta nahajajo sedaj. V prvi stopnji se oglašujejo mesta in njihove znamenitosti, sledi stopnja utrjevanja pozitivne podobe

mesta oziroma spreminjanje njegove nezaželene podobe, za tretjo in zadnjo stopnjo pa je značilno prepoznavanje želja ter potreb lokalnega prebivalstva, podjetij in ostalih ciljnih skupin. V zadnji, tj. trenutni stopnji, se akterji ukvarjajo predvsem s polnjenjem in razumevanjem vsebine imidža oziroma podobe mesta (Kavaratzis 2008, 7).

Tabela 2.1: Stopnje razvoja marketinga mest

AVTOR	STOPNJA	CILJI	ZNAČILNOSTI
I. stopnja: razdrobljene dejavnosti oglaševanja			
Bailey 1989	lovljenje dimnikov ali delovnih mest	ustvarjanje delovnih mest	Privabljanje investitorjev preko subvencij, ki znižujejo stroške obratovanja podjetij.
Ward 1998	kmetijska kolonizacija	priseljavanje, poseljavanje	Privabljanje prebivalcev z velikimi zemljišči, ki so hitro poseliva.
Ward 1998	urbano-funkcionalna raznolikost	prodaja otipljivih dobrin	Diferenciacija prostora na različne urbane funkcije (turizem sodi v predmestje).
Ward 1998	prodaja industrijskih mest	privabljanje industrije	Privabljanje industrije na obrobne dele mest z oglaševanjem in subvencijami.
Barke 1999	prodaja mest	prodaja obstoječih vidikov mesta	Preprosto oglaševanje mesta in njegovih znamenitosti.
II. stopnja: marketinški splet mesta			
Bailey 1989	ciljni marketing	ustvarjanje proizvodnih in storitvenih delovnih mest na ciljih in donosnih področjih	Spodbujanje kvalitete življenja v mestu, gradnja kvalitetne infrastrukture in javno- zasebna partnerstva.
Barke 1999	oglaševanje mest	utrjevanje pozitivne in spreminjanje nezaželene podobe mesta	Gojenje podobe mesta skozi golo oglaševanje.
Barke 1999	marketing mest	privabljanje investicij in turistov, posluh za potrebe lokalnih prebivalcev	Prehod iz oglaševanja v marketing; prepoznavanje želja ter potreb lokalnega prebivalstva, podjetij in ostalih ciljnih skupin, vlaganja v prepoznavne dogodke, infrastrukturo.
Baily 1989	izdelčni razvoj	ciljni marketing z ustvarjanjem delovnih mest prihodnosti	Večji poudarek na kvaliteti življenja v mestu, gradnja kompleksne infrastrukture, izdatna javno-zasebna partnerstva.
Ward 1998	marketing postindustrijskega mesta	urbana regeneracija, nadomeščanje virov lokalne blaginje	Uspešno odzivanje mesta na medmestno konkurenčno tekmo.

III. stopnja: znamčenje mest			
Barke 1999	trenutna stopnja	zadovoljevanje potreb prebivalstva in podjetij ter gojenje pozitivne podobe	Poudarek na vsebini podobe mesta.
Kavaratzis 2004	znamčenje mest	celovito upravljanje asociacij z mestom	Strateški marketing mesta s širokim naborom marketinških intervencij.

Vir: Kavaratzis (2008, 8).

2.3 Značilnosti marketinga mest

Zaradi narave mest, njihove kompleksnosti in širokega nabora deležnikov marketinga mest ne moremo primerjati ali enostavno istovetiti z ostalimi oblikami marketinga (Van den Berg in drugi 1990, 5). Obravnavani marketing tudi ne moremo enačiti s promocijo mesta in z njegovimi znamenitostmi ali oblikovanjem celostne grafične podobe in sloganov mesta, kot si to praviloma predstavljajo lokalni politiki (Hospers 2011, 370).

Na podlagi navedenih definicij marketinga mest (Braun 2008, 43; Jančič 1999, 60) lahko izluščimo, da mesta z uporabo komercialnomarketinških tehnik in vzpostavljanjem marketinških odnosov stopajo v menjavo urbane ponudbe z različnimi ciljnim javnostmi tako, da zagotavljajo trajnostni razvoj mesta in celotne mestne skupnosti. Krepitev mestne skupnosti, ohranjanje vitalnosti in hitro prilagajanje novim okoliščinam v medmestni tekmi so po Kotler in drugi (1993, 18) osnovne veščine tovrstnega marketinga. Jančič (1999, 59) osnovno vlogo marketinga mest vidi v oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju odnosa ter vedenja do posameznega kraja oziroma mesta. Hospers (2011, 370) temu dodaja, da je navedeni marketing dolgoročen proces organizacijske zmožnosti zadovoljevanja resničnih potreb, želja ter zahtev različnih ciljnih javnosti na določenem geografskem prostoru. Marketing mest pa je učinkovit takrat, ko so meščani in lokalna podjetja zadovoljni s svojimi skupnostmi, pričakovanja obiskovalcev ter investitorjev pa uresničena (Kotler in drugi 1999, 125).

Marketing mest je del urbanega ali mestnega upravljanja, torej del lokalnega političnega procesa povezovanja različnih deležnikov z različnimi cilji. Tovrstni marketing potemtakem deluje v lokalnem omrežju in zanj lahko trdimo, da je v bistvu marketinško upravljanje mestnih omrežij ali povezav (Braun 2008, 100). Politično konotacijo marketingu mest pripisujejo tudi Van den Berg in drugi (1990,4) s trditvijo, da je zadevni marketing, tako kot prostorsko načrtovanje ali politika zaposlovanja, nepogrešljiv del lokalne politike. Mestna politika pa naj

bi, podobno kot pri Braunu (2008, 100), spodbujala medsebojne interese mestnih deležnikov. Mestni deležniki, najsi bodo javni ali zasebni, so namreč lastniki in upravitelji mesta ter morajo kot taki delovati skupaj v kar najboljšem interesu mestne skupnosti (Van den Berg in drugi 1990, 6).

Tudi Kotler in Keller (2006, 17) vidita osnovni motiv marketinga mest v razvoju pristnih dolgotrajnih odnosov z in med deležniki, ki lahko kakorkoli vplivajo na razvoj mesta. V povezavi z obravnavanim marketingom tako večina avtorjev izpostavlja pomembnost marketinških odnosov oziroma posredno omenjajo celostni marketinški koncept. Najbolj neposreden pri tem je Jančič (1999, 60), ki celostni marketing istoveti s procesom vzpostavitve marketinškega odnosa subjekta z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki, družbo in zunanjim okoljem. Celotni marketing zato združuje široko paleto oblik marketinga: integrirani marketing, odnosni marketing, interni marketing in družbeno odgovoren marketing (Kotler in Keller 2006, 17). Na podlagi zapisanega lahko zaključimo, da udejanjanje marketinga mest pomeni izvajanje in usklajevanje širokega nabora oblik marketinga. Navedene oblike marketinga pa morajo harmonično zasledovati enotno vizijo trajnostnega razvoja in zagotavljati trajno ubranljivo konkurenčno prednost mesta.

2.4 Marketinško upravljanje mest

Glavna vodila postopka marketinškega upravljanja mest je lažje opisati kot operacionalizirati (Ashworth in Voogd 1990, 29). Izvedbo postopka obravnavanega marketinga namreč otežuje kompleksnost mestnega omrežja, razpršenost interesov in številčnost deležnikov (Van den Berg 1990, 5). V postopku marketinškega upravljanja mest si (Kotler 1999, 90) sledijo analiza tržnih priložnosti, razvoj marketinške strategije, načrtovanje marketinških programov ter upravljanje marketinških intervencij in vrednotenje. Podobno, pettaktno, opišeta postopek navedenega marketinga tudi Ashworth in Voogd (1990, 29):

- analiza trgov,
- popredmetenje mesta v obliko urbane ponudbe,
- oblikovanje ciljev in strategije,
- izbira taktik, orodij in marketinškega spleta mesta,
- evalvacija.

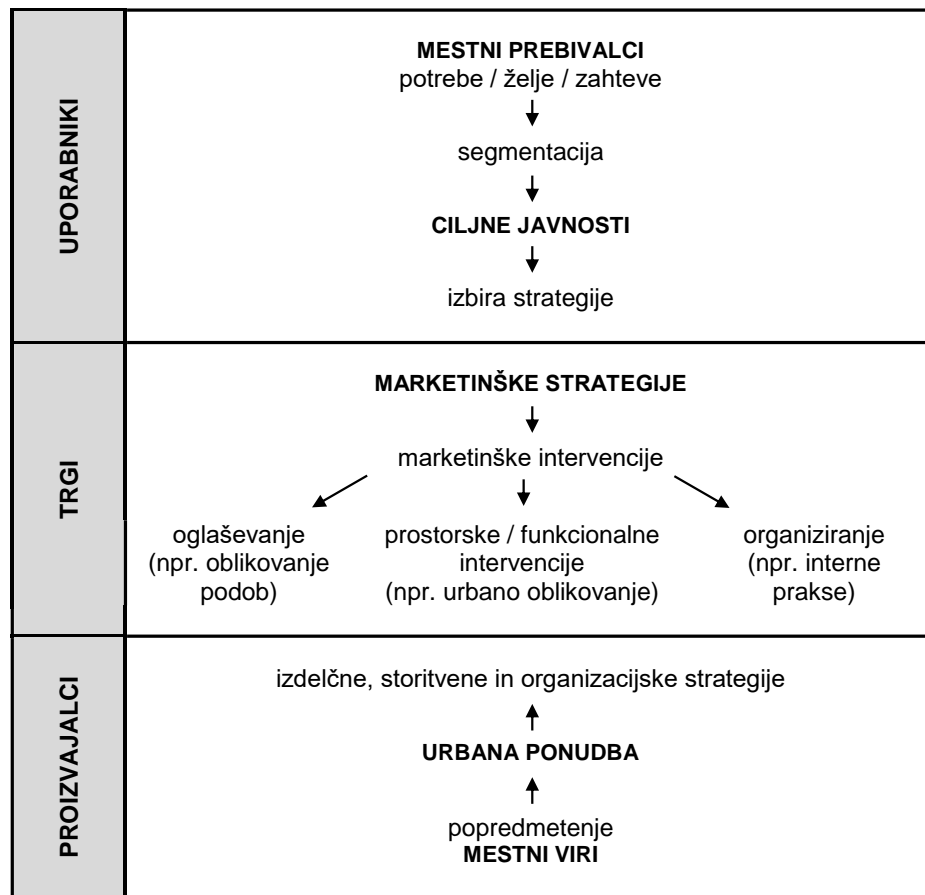
Postopek marketinga mest se torej praviloma začne z analizo stanja in trgov (Ashworth in Voogd 1990, 29; Kotler 1993, 79; Rainisto 2003, 36) ter s pripravo poslanstva in vizije prostora ali kraja. S skrbnim pregledom trgov se analizirajo ter določijo ciljni trgi mesta (Ashworth in Voogd 1990, 29), pri analizi stanja pa se ovrednotijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN matrika) urbane ponudbe, zunanjega okolja ter organizacijske zmožnosti mesta (Rainisto 2003, 36). S prerezom trenutnega stanja mesta se opredeli tudi ekonomsko-demografske značilnosti prostora, glavne tekmece mesta in trende (Kotler in drugi 1993, 80).

Sledi opredmetenje posameznih funkcij mesta, delov mesta ali mesta kot celote oziroma prostoru se določi set urbanih storitev ali izdelkov (Ashworth in Voogd 1990, 30). Urbana ponudba ima zaradi različnih možnosti opredmetenja trionivojski pomen (Ashworth in Voogd 1990, 66; Van den Berg in Braun 1999, 994). Lahko se nanaša na mesto kot samostojno entiteto, na točno določeno storitev, izdelek ali lastnost samo določenega dela mesta ali pa na grozd povezanih urbanih storitev in/ali izdelkov. S tem se ne strinja Braun (2008, 70), saj vidi pri enačenju mesta s samostojno urbano ponudbo problem v nesegmentaciji razpršenih mestnih uporabnikov, preprosploševanju zapletene mestne ureditve ter težavnem mestnem marketinškem upravljanju preširoko zastavljene ponudbe. Isti prostor ali ista urbana ponudba se lahko nudi različnim ciljnim javnostim za različne namene (Rainisto 2003, 38), zato je nujno potrebna segmentacija trga ter natančno razumevanje značilnosti, želja in potreb ciljnih javnosti (Ashworth in Voogd 1990, 30).

Po analizi okolij, ciljnih javnosti in tekmecev ter opredmetenju prostora oziroma določitvi seta urbane ponudbe sledi oblikovanje ciljev in marketinške strategije. Kotler in drugi (1993, 84) določanje ciljev marketinga mesta razumejo kot odgovor na vprašanje, kaj prebivalci želijo od mestne skupnosti oziroma kakšno mestno skupnost si želijo. Zadevni cilji pa so po Ashworth in Voogd (1990, 36) večinoma kombinacija treh osnovnih motivov mesta:

- razvojni motivi mesta in spodbujanje novih dejavnosti v mestu,
- organizacijski motivi in združevanje mestnih (prostorskih) politik,
- oglaševalski motivi in informiranje o urbani ponudbi ciljne javnosti.

Slika 2.1: Elementi v postopku marketinškega upravljanja mesta



Vir: Ashworth in Voogd (1990, 28).

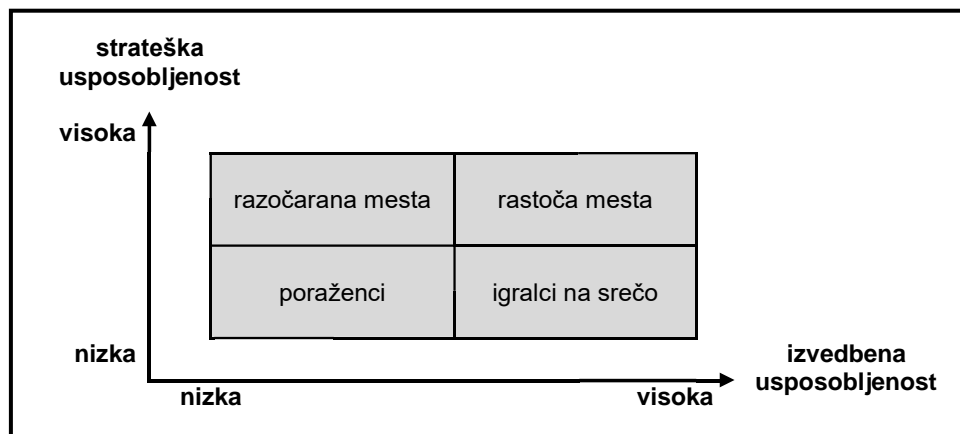
Pri oblikovanju marketinške strategije ima mesto za izboljšanje prepoznavnosti in kakovosti življenja v njem na izbiro pet različnih usmeritev razvoja ali investicij (Kotler in drugi 1993 99):

- mesto kot karakter – urbanistično oblikovanje je izjava mesta, razkriva njegove vrednote in odraža njegov odnos do trajnostnega razvoja,
- mesto kot infrastruktura – mesto kreativno razvija inteligentno infrastrukturo, ki spodbuja trajnostni razvoj,
- mesto kot ponudnik – stroškovno učinkovite javne službe so vir urbane ponudbe in podobe mesta,
- mesto kot razvedrilo in rekreacija – mestne atrakcije, znamenitosti, dogodki so vir urbane ponudbe in podobe mesta,
- mesto kot vsota njegovih prebivalcev – prebivalci so vir zaznave in podobe mesta.

V zadnji etapi postopka marketinga mest sledi izbira ustreznega marketinškega spleta, taktik in orodij, ki so potrebni za doseg ciljev izbrane strategije. Določitev ustreznih elementov marketinškega spleta mesta in spretna uporaba različnih komercialnomarketinških aktivnosti pripomoreta pri doseganju trajne ter branljive konkurenčne prednosti mesta (Mišič 2014, 56).

Rainisto (2003, 39) ob obravnavi postopka zadevnega marketinga izpostavlja, da oblikovanje ustreznih ciljev in strategij še ne pomeni zagotovljenega trajnostnega razvoja. Mesto mora namreč marketinške načrte in intervencije uspešno tudi udejanjiti. Glede na strateške in izvedbene sposobnosti marketinga mest Kotler in drugi (2002, 177) prepoznajo štiri osnovne karakterje: razočarana mesta, rastoča mesta, poraženci in igralci na srečo.

Slika 2.2: Matrika strateške in izvedbene usposobljenosti marketinga mest



Vir: Kotler in drugi (2002, 177).

Mesta, ki slabo oblikujejo strategije in jih tudi slabo izvajajo, so poraženci (angl. *losers*). Navedena mesta nimajo organizacijskih zmožnosti, da izboljšajo svoj položaj. Na nasprotnem polu so rastoča mesta (angl. *expanders*) z uspešnimi dolgoročnimi strategijami in sposobnim vodstvom. Razočarana mesta (angl. *frustrators*) imajo odlično oblikovane strategije, vendar jim primanjkuje ustreznega izvedbenega znanja. Igralci na srečo (angl. *gamblers*) so mesta z visokimi izvedbenimi zmožnostmi, vendar brez prave strategije. Taka mesta sicer lahko z nekaj sreče in trdim delom celo dosežejo omejen, kratkoročen uspeh. Postopek marketinga mest mora torej vsebovati uravnotežen splet strateških in izvedbenih prizadevanj, pri njegovem načrtovanju pa si lahko pomagamo z matriko usposobljenosti, in sicer z določitvijo trenutne in želene pozicije na matriki (Rainisto 2003, 40). Kotler in Kotler (2014, 110) za primer razočaranega mesta navajata Čikago in njegovo neuspešno kandidaturo za poletne olimpijske

igre 2016. Mestne oblasti v Čikagu so se bile namreč zaradi zamud z investicijami, prekoračitve proračuna in nenaklonjenosti mestnega javnega mnenja igram primorane odpovedati olimpijski kandidaturi. Bolj uspešno se uresničuje projekt tehnološkega parka Suzhou, mesta v jugovzhodni kitajski provinci Jiangsu. Projekt, ki je plod investicijskega sodelovanja med mesti Suzhou in Singapur, je v petnajstih letih zrasel za štirikrat in je leta 2010 združeval 15 000 svetovnih podjetij na skoraj tristo kvadratnih kilometrih. Skladno s tehnološkim parkom se je razvijalo tudi mesto Suzhou, v katerem danes deluje več kot štirideset kitajskih in tujih univerz (Kotler in Kotler 2014, 111).

Vzporedno s strateško in izvedbeno usposobljenostjo mest Van den Berg in drugi (1990, 5) prepoznavajo še dve večji oviri uspešne implementacije obravnavanega marketinga, in sicer osebne interese vplivnih deležnikov, ki niso vedno združljivi z interesi mestne skupnosti ter vpetost mestnih oblasti v državno politično in institucionalno raven.

Čeprav sta Ashworth in Voogd (1990, 29) predvidela točno določene elemente in korake v postopku marketinga mest, pa kot kritiko izpostavljata, da se marketinški modeli ne smejo brati samo v smeri z leve proti desni ali od zgoraj navzdol. Marketinška intervencija je namreč gnetljiv postopek, v katerem se stopnje med seboj mešajo in zaradi povratne zanke informacij nenehno nadgrajujejo, postopek pa se ponavlja, dokler cilji niso doseženi. Nadalje avtorja (Ashworth in Voogd 1990, 48) izpostavljata, da sta najpomembnejša podelementa postopka obravnavanega marketinga deležnika prebivalstvo in bodoče prebivalstvo mesta, natančneje njihove dejanske dolgoročne potrebe, želje in zahteve. Za boljše razumevanje prebivalcev in ostalih ciljnih javnosti je zato nujno potrebno segmentiranje trga ter prilagajanje urbane ponudbe točno določenim ciljnim javnostim. Mesta oziroma njihova urbana ponudba namreč ne morejo in ne smejo nagovarjati vseh javnosti. Za nagovor izbrane ciljne javnosti pa morajo biti v skladu z izbrano in posredovano identiteto mesta (poglavje 2.7).

2.5 Uporabniki in deležniki mesta

Marketinško upravljanje, kakor ga razume magistrsko delo, opredeljuje tehnike in metode soupravljanja marketinških odnosov, torej odnosov z uporabniki ter ostalimi deležniki mesta. Nadalje, trajnostni razvoj kot ključen končni rezultat marketinga mest zahteva širše razumevanje mestnih deležnikov, pod katere tako spadajo tudi prihodnje generacije in naravno okolje.

Uporabniki mesta

Lokalni prebivalci niso edini uporabniki mesta oziroma edina ciljna javnost marketinga mest, zato je segmentacija trga osrednja naloga konkretnega marketinga (Rainisto 2003, 34). Kotler in drugi (1993, 33) prepoznavajo štiri osnovne ciljne javnosti mesta, ki se v grobem delijo na poslovno in neposlovno javnost (Rainisto 2003, 34):

- neposlovni javnosti: prebivalci in zaposleni v mestu ter obiskovalci mesta,
- poslovna javnost: podjetja, izvozni trgi.

Braun (2008, 50) ciljne javnosti mesta prav tako deli na poslovno in neposlovno javnost, vendar loči med prebivalci mesta in zaposlenimi, saj so slednji lahko uslužbenci lokalnega podjetja s službo izven mesta. V nadaljevanju avtor (Braun 2008, 51) osnovnemu krogu poslovne javnosti doda investitorje in degradira izvozne trge. Izpostavi tudi pomembnost potencialnih prebivalcev, obiskovalcev, podjetij in investitorjev, ki bi lahko v prihodnje živeli, obiskali ali investirali v mesto (Braun 2008, 51).

Tabela 2.2: Uporabniki mesta ali ciljne javnosti marketinga mest

	OSNOVNI UPORABNIKI	RAZŠIRJENI UPORABNIKI
neposlovna ciljna javnost ali uporabniki	(potencialni) prebivalci, (potencialni) zaposleni v mestu, (potencialni) obiskovalci mesta	študentje, dnevni migranti
poslovna ciljna javnost ali uporabniki	(potencialna) podjetja, (potencialni) investitorji	posredniki, izvozni trgi

Vir: Braun (2008, 52).

V določenih primerih predvsem večjih mest Braun (2008, 51) predlaga še dodatno širitev ciljnih javnosti, in sicer na dnevne migrante, študente in posrednike. Prav posredniki, med katere spadajo npr. nepremičninski posredniki ali organizatorji in promotorji dogodkov, lahko po mnenju avtorja (Braun 2008, 51) pomembno vplivajo na povečanja števila obiskovalcev ali investicij v mestu.

Deležniki mesta

Deležniki mesta so širša kategorija od ciljnih javnosti obravnavanega marketinga, saj se nanašajo tudi na entitete, regulatorje, družbene skupine pritiska, okolje ipd., ki niso neposredni uporabniki mesta. Deležniki so torej posamezniki ali skupine, ki vplivajo na mesto ali mesto vpliva nanje (Podnar 2011, 90). Cooper (2013 v Podnar 2011, 81) razlikuje med primarnimi in sekundarnimi deležniki, pri katerih je glavna razlika v tem, ali je trajna podpora deležnika nujna

(primarna) za obstoj podjetja oziroma mesta ali ne (sekundarni). Tako lahko glede na primarnost in družbenost deležnikov ločimo med štirimi skupinami deležnikov (Wheeler in Sillanpaa v Podnar 2011, 82):

- primarni družbeni deležniki: prebivalci, zaposleni v mestu, obiskovalci, podjetja, investitorji, lokalne javne ustanove,
- sekundarni družbeni deležniki: država, regulatorji, družbene skupine pritiska, mediji, konkurenti,
- primarni nedružbeni deležniki: naravno okolje, prihodnje generacije,
- sekundarni nedružbeni deležniki: okoljevarstvene skupine pritiska.

Kotler in drugi (1999, 125) in Rainisto (2003, 41) pa mestne deležnike razvrščajo na podlagi geografskega kriterija: lokalni deležniki (javni ali zasebni), regionalni deležniki, nacionalni deležniki in mednarodni deležniki. Navedeni klasifikaciji deležnikov se med seboj ne izključujeta in marketing mest lahko, upošteva potrebe, uporabi katerokoli delitev deležnikov ali celo kombinacijo obeh.

Osnovna naloga marketinga mest je soupravljanje marketinških odnosov z različnimi deležniki (Jančič 1999, 60) in spodbujanje skupnih interesov med njimi (Braun 2008, 100; Van den Berg in drugi 1990, 4). Vsi deležniki pa niso enako pomembni za mesto. Obravnavani marketing mora najprej ločiti med pasivnimi in aktivnimi deležniki oziroma javnostjo. Pasivni deležniki postanejo aktivna javnost šele takrat, ko se samozavedo in začno z aktivnim odnosom do mesta (Gruning in Repper 1992, 125; Jančič 1999, 75). Poleg merila javnosti Mitchell in drugi (1997, 865) priporočajo razvrščanje deležnikov po kriterijih moči, upravičenosti in pomembnosti njihovih zahtev. Skupine deležnikov nato lahko razvrstimo na kontinuumu od posameznega aktivnega kriterija do aktiviranih vseh treh kriterijev. Skupine deležnikov, ki imajo aktiviranih več zadevnih kriterijev, so za mesto bolj pomembne, njihove zahteve pa terjajo takojšnjo in najresnejšo obravnavo marketinga mest (Podnar 2011, 84).

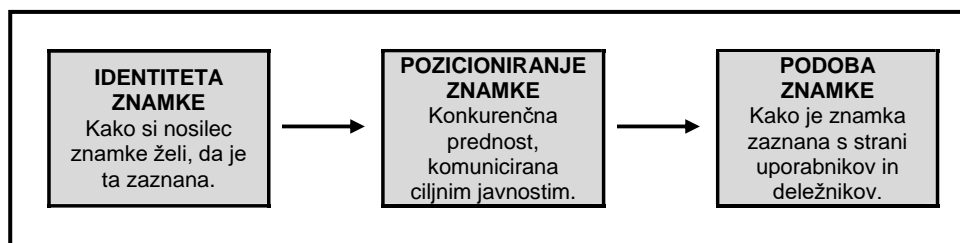
2.6 Znamčenje mesta

Znamčenje mesta ali upravljanje s tržnimi znamkami mesta je zadnja etapa v razvoju obravnavanega marketinga (Rainisto 2003, 12; Kavaratzis 2008, 7; Braun 2008, 35) in se v splošnem nanaša na oblikovanje, načrtovanje ter komuniciranje imena in identitete podjetja ali organizacije z namenom vzpostavitve ali upravljanja njene podobe (Anholt 2007, 4).

Znamčenje tako poenostavljeno pomeni upravljanje s podobo ali imidžem entitete. Tržne znamke so namreč v zadnjih letih prevzele vlogo najpomembnejšega predstavnika podjetja ali organizacije v očeh uporabnikov in ostalih deležnikov, saj sodobne entitete svojo podobo izražajo skozi izdelke in storitve, izjave za javnosti in medije, oglaševanje in letna poročila ipd. in znamčenje je najprimernejši proces upravljanja vseh naštetih komunikacijskih kanalov (Kapferer 2012, 28).

Kavaratzis (2008, 54) izpostavlja, da je upravljanje s tržnimi znamkami dvosmerno komuniciranje nosilca in uporabnika znamke. Znamčno komuniciranje je v literaturi praviloma (Kotler in drugi 1999; Rainisto 2003, 48; Braun 2008, 93; Kavaratzis 2008, 55 in Kapferer 2012, 171) členjeno na tri osnovne elemente: identiteta, pozicioniranje in podoba znamke.

Slika 2.3: Elementi tržne znamke



Vir: Kavaratzis (2008, 55).

Prvi element, identiteta znamke je v domeni nosilca in izhaja iz želene zaznave znamke. Pri določitvi identitete znamke je potrebno izbrati tiste resnične značilnosti, prednosti in koristi, ki imajo največjo aktivacijsko moč do uporabnikov in deležnikov (Podnar 2011, 41). Sledi organizacijsko komuniciranje identitete oziroma pozicioniranje znamke skozi ciljno podajanje konkurenčne prednosti. Izid znamčenja pa je nato zaznana identiteta s strani uporabnikov in deležnikov, torej podoba znamke. Podoba znamke je tako vsota dojemanja kvalitete, prednosti in vrednosti znamke ter asociacij in emocij, povezanih z njo (Kavaratzis 2008, 55).

Podobno kot ne moremo enostavno istovetiti marketinga mest z ostalimi oblikami marketinga (Van den Berg in drugi 1990, 5), tudi znamčenja izdelkov in storitev ne moremo neposredno preslikati na znamčenje mest. Največ vzporednic z znamkami mest avtorji (Ashworth in Voogd 1990; Kotler in drugi 1999; Rainisto 2003, Kerr 2006, Kavaratzis 2008) vidijo v korporativnem znamčenju, predvsem pri nagovarjanju enako širokega nabora deležnikov, prav tako visoki stopnji kompleksnosti in neotipljivosti, podobnemu množtvu identitet za različne ciljne javnosti

ter enaki nujnosti po družbeno odgovornem delovanju. Kavartzis (2008, 57) ob istovetenju s korporativnim komuniciranjem opozarja, da imajo mesta v primerjavi s korporacijami širši spekter uporabnikov in nosilcev vodilnih funkcij ter so bolj kompleksna kot vsota korporativnih produktov oziroma vsota urbane ponudbe. Avtor (Kavartzis 2008, 60) nadaljuje, da enačenje mestne in korporativne znamke deluje le na ravni celotne, samostojne mestne entitete. Mestna znamka v tem pogledu deluje kot krovna tržna znamka, ki združuje celotno urbano ponudbo mesta, najpomembnejše mestne interesne skupine in ciljne javnosti.

Izhajajoč iz korporativnega komuniciranja, za Kapferer (2012, 127) oznamčenje mesta pomeni oblikovanje naklonjene podobe do mesta med strateškimi ciljnim javnostmi z namenom vzpostavitve edinstvene in privlačne destinacije za prebivalce, turiste, gospodarstvo in/ali neprofitne organizacije. Kavartzis (2008, 45) znamčenje mest razume kot sredstvo za doseganje trajne konkurenčne prednosti v medmestni tekmi ter inštrument krepite lokalne identitete in mestne identifikacije, Braun (2008, 181) pa tovrstno upravljanje zgolj umešča v eno izmed marketinških orodij za ustreznejše nagovarjanje različnih ciljnih javnosti. Rainisto (2003, 44) mestnemu znamčenju priznava močan vpliv na dodano privlačnost mesta, vendar v ospredje postavlja izgradnjo identitete mesta. Anholt (2005, 119) pa v znamčenju mesta vidi prevajalca trde lokalne ekonomije in politike v mehak družbeni kapital.

V literaturi se pojavljajo trije različni načini upravljanja mestnih tržnih znamk (Kavartzis 2008, 58):

- Geografska nomenklatura – poimenovanje izdelkov ali storitev po geografski lokaciji (npr. Champagne). Pri takem poimenovanju ne moremo govoriti o dejanskem znamčenju mesta, saj ni prenosa zelenih ali zaznanih značilnosti prostora na izdelek ali storitev.
- Soznamčenje – pripis zelenih značilnosti prostora na izdelek ali storitev (npr. švicarska ura – zanesljivost in natančnost Švicarjev se pripiše uri). Kavartzis (2008, 59) pri soznamčenju opozarja na nevarnost zaznanih značilnosti (npr. Švicarji so lahko zaznani kot skopuški in dolgočasni).
- Marketinško upravljanje – znamčenje mesta kot oblikovanje in komuniciranje mestne identitete ter upravljanje zaznane podobe mesta s strani različnih ciljnih javnosti – strateški marketing mest.

V vseh oblikah znamčenja sta poglobljena cilja utrjevanje naklonjene ali sprememba nenaklonjene podobe in ustvarjanje trajno ubranljivega položaja v odnosu do tekmecev.

Zadevna splošna cilja veljata tudi za znamčenje mest (Kavaratzis 2008, 11), Paliaga (2007, 25) pa navedenima dodaja še izrecne cilje, ki so hkrati tudi učinki uspešnega znamčenja mest:

- povečevanje zavedanja prebivalcev o mestu, medsebojno povezovanje meščanov in ustvarjanje naklonjenih emocij do mesta,
- povečanje zaupanja prebivalcev v organizacijske, gospodarske, družbene, kulturne in druge sposobnosti mesta,
- ustvarjanje novih in soupravljanje obstoječih odnosov z gospodarskimi, družbenimi, kulturnimi in drugimi deležniki z namenom trajnostnega razvoja mesta in
- večanje turistične in investicijske prepoznavnosti in atraktivnosti mesta.

Identiteta mesta

Uresničitev edinstvene identitete, preko katere mesto dosega strateško prednost pred tekmeci, je osrednja naloga znamčenja mest (Rainisto 2003, 44). Kavaratzis (2008, 35) na tem mestu izpostavlja, da če mesto nima vzpostavljene močne identitete in mestne tržne znamke ne upravlja uspešno, potem si uporabniki in ostali deležniki sami ustvarijo predstave o mestu. Nenadzorovana podoba pa je za mesto lahko ugodna ali neugodna.

Identiteta mesta je zakoreninjena v mestnih skupnostih in se nanaša na identifikacijo prebivalcev z določenim prostorom (npr. mesto, soseka ali ulica), someščani, mestno kulturo, tradicijo in dediščino. Identiteta mesta je zato vir mestnega ponosa in daje prebivalcem občutek pripadnosti (Braun 2008, 95). Marketing mest mora identiteto vedno oblikovati na podlagi resničnih značilnosti mesta (Rainisto 2003, 54; Podnar 2011, 27), pri določitvi mestne identitete pa je potrebno izbrati tiste vrednote, kompetence in prednosti, ki so skozi zgodovino mesto izoblikovale in potiskale naprej (Kapferer 2008, 128; Podnar 2011, 41). Vzpostavitev identitete mesta je torej postopek identificiranja, artikuliranja in razvijanja edinstvene značilnosti ali sposobnosti mesta (Podnar 2011, 27), ki mu zagotavljajo trajno ubranljivo konkurenčno prednost v medmestni tekmi ter trajnosti razvoj.

Marketinško pravilno izoblikovane identitetne poteze mesta so:

- osrednje – prisotne pri prebivalcih in značilne za mesto,
- trajne – povezujejo preteklost mesta s sedanostjo in bodo aktualne tudi v prihodnosti,
- edinstvene – razločujejo mesto in mu dajejo edinstvenost v medmestni tekmi (Podnar 2011, 33).

Pozicioniranje mesta

Sodobne tržne tekme, tudi medmestne, zahtevajo uporabo dveh ključnih orodij znamčenja, že pojasnjeno identiteto (mestne) znamke in pozicioniranje znamke ali ustvarjanje edinstvene pozicije v prepričanjih ciljnih javnosti (Kapferer 2008, 171). Za obstoječe znamke, kamor lahko uvrstimo tudi mesta, je identiteta vir pozicioniranja znamke. Pozicioniranje v takem primeru torej določa le zorni kot, kako bo upravljalec znamke predstavil identiteto ciljnim javnostim (Kapferer 2008, 171). Pri izbiri dolgoročno uspešne in trajnostne strategije diferenciacije mora mesto zato črpati predvsem iz svoje lastne identitete (Kapferer 2008, 128).

Ključno pri razumevanju pozicioniranja je, da je to dvostopni postopek (Kapferer 2008, 176, Kline 2015):

- določitev tekmecev ter identifikacija in vzpostavitev točk enakosti s tekmeči – uporabniki in drugi deležniki namreč pričakujejo določene značilnosti, ki so skupne vsem bližnjim tekmečem oziroma jih mesto mora imeti, če hoče uspešno nastopati v medmestni tekmi,
- identificirati in vzpostaviti točke razlikovanja – kako se tržna znamka ali znamka mesta pozitivno in ubranljivo razlikuje od v prvi točki izbranih tekmecev.

Pri identifikaciji in vzpostavitvi točk razlikovanja s tekmeči si marketing mest lahko pomaga z analitičnim postopkom, ki temelji na štirih vprašanjih:

- Proti komu? – določitev glavnih tekmecev znamke ali mesta,
- Korist? – prodajni predlog ali obljuba znamke oziroma mesta,
- Za koga? – določitev ciljnih javnosti znamke ali mesta,
- Razlogi? – objektivne in subjektivne značilnosti ponudbe, ki podpirajo trditve, podane v prodajnem predlogu ali oblubi (Kapferer 2008, 175).

Oznamčenje mesta pomeni izbiro trajnih in branljivih prednosti, ki jih znamka mesta simbolizira. Zadevne prednosti pa mesto artikulira na dva načina, s pozicioniranjem in utrjevanjem. Skozi pozicioniranje mesto izbere zmagovalno pozicijo v mislih uporabnikov in ostalih deležnikov, pozicijo pa utrjuje z objektivnimi oziroma fizičnimi dokazi ali značilnostmi: arhitektura, infrastruktura, vrtci in šole, kulturne in športne prireditve, dinamičnost mestnega jedra ipd. (Kapferer 2012, 127).

Podoba mesta

Podoba ali imidž mesta je mentalna predstava, ki si jo o mestu ustvari posameznik (Podnar 2011, 144), seštevek vseh vtisov, mnenj in idej, ki jih imajo uporabniki in ostali deležniki o mestu. Predstavlja poenostavitve mnogoštevilnih asociacij in razdrobljenih informacij, povezanih z mestom (Kotler in drugi 1999, 160), je osebno zaznavanje mesta ter končna predstava, ki jo ima posameznik o znamki mesta (Kavaratzis 2004, 67).

Medtem, ko je identiteta mestne znamke aktivna sestavina znamčenja, ki jo marketing mest lahko strateško oblikuje in posreduje preko množstva komunikacijskih kanalov, pa je podoba mesta njeno pasivno nasprotje, na katero upravljalci mestne znamke nimajo popolnega vpliva (Keller v Rainisto 2003, 75). Marketing mest tako lahko le predvideva oziroma upa, da bo podoba mesta enaka komunicirani želeni identiteti mesta (Rainisto 2003, 75). Namreč vse, kar mesto sestavlja, kar se v njem dogaja in kar mesto počne, vpliva na oblikovanje podobe (Kavaratzis 2004, 67). Nadalje, podoba mesta se razlikuje od posameznika do posameznika ter je sestavljena iz subjektivnih in objektivnih, pravih in napačnih predstav, stališč ali izkušenj, ki jih ima posameznik o mestu (Podnar 2011, 132).

Čeprav je doseganje edinstvene in prepoznavne podobe mesta zahtevno, lahko marketing mest z upoštevanjem določenih pravil izboljša skladnosti med želeno in zaznano podobo mesta. V zasledovanju učinkovitosti znamčenja Kotler in drugi (1999, 167) predlagajo naslednje pogoje za doseganje zelene podobe mesta:

- veljavnost podobe – podoba mora imeti podlago v realnosti, v aktualni identiteti,
- verjetnost podobe – podoba mora biti možna, verjetna,
- preprostost podobe – ena podoba mesta, ki je preprosta, več podob, večja možnost zmede,
- vabljalnost podobe – jasnost podobe, zakaj živeti, obiskati ali investirati v mesto,
- razločevalnost podobe – podoba, ki je značilna samo za določeno mesto.

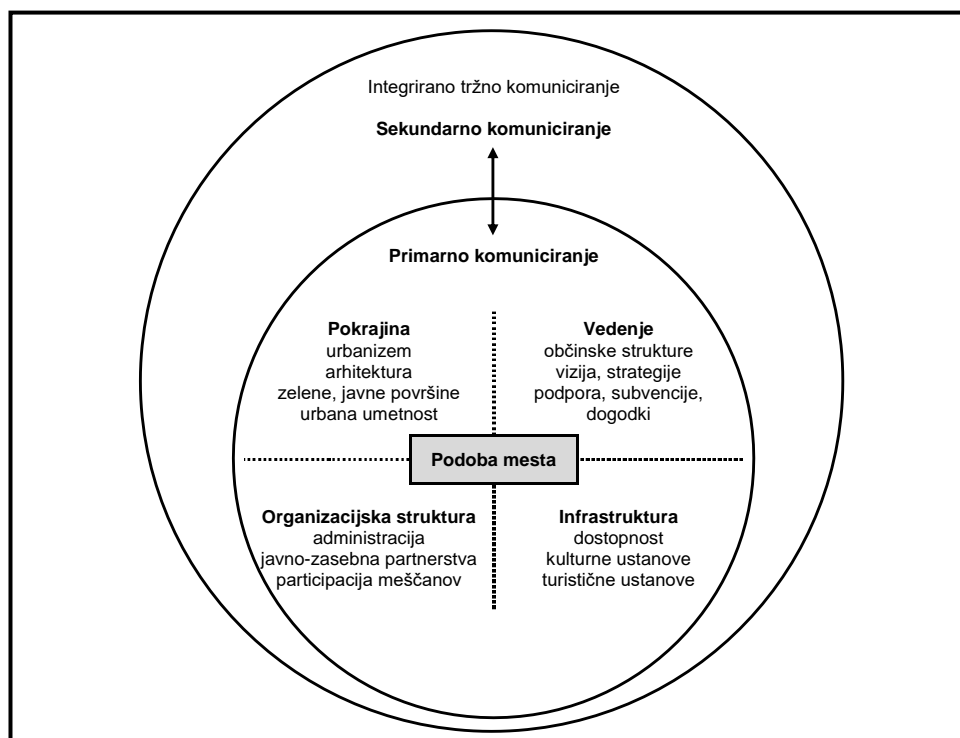
Podnar (2011, 140) pri korporativnih asociacijah navaja še dva pogoja za uspešnejše upravljanje zelene korporativne podobe, ki ju je mogoče preslikati tudi na mesta:

- transparentnost – transparentnost, iskrenost in odprtost organizacije ali mesta in
- konsistentnost – konsistentnost izražanja identitete skozi vse komunikacijske kanale in skozi čas.

Kavaratzis (2004, 67; 2008, 41) ob tem identificira tri nivoje komuniciranja podobe mesta:

- Primarno komuniciranje: komuniciranje mesta skozi odločitve, dejanja in ukrepe mesta. Osnovni nivo komuniciranja avtor nadalje deli na štiri podnivoje:
 - pokrajina – odločitve mesta, povezane z urbanizmom, arhitekturo, zelenimi in javnimi površinami, urbano umetnostjo in krajinsko kulturno dediščino,
 - infrastruktura – odločitve mesta, povezane z gradnjo in nadgradnjo infrastrukture z namenom izboljšanja položaja v medmestni tekmi in trajnostnega razvoja,
 - organizacijska struktura – učinkovitost mestne administracije in mestne organiziranosti,
 - vedenje – vedenje občinskih struktur, njihovo razumevanje vizije in strategije mesta ter podpora kulturnih, športnih in neprofitnih ustanov.
- Sekundarno komuniciranje: načrtovano in vodeno integrirano tržno komuniciranje mestne znamke ter soustvarjanje odnosov z uporabniki in deležniki mesta.
- Terciarno komuniciranje: posredovanje podobe mesta preko govoric, medijev in tekmecev, ki je mesto ne more neposredno nadzorovati.

Slika 2.4: Teoretični okvir komuniciranja podobe mesta



Vir: Kavaratzis (2008, 44).

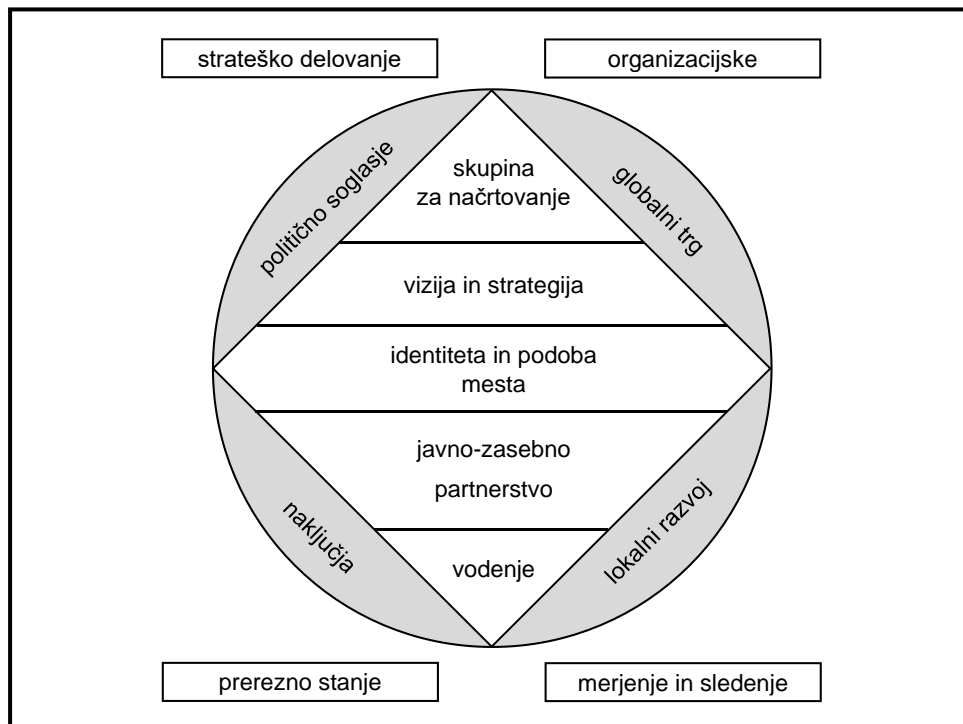
Edinstvena in prepoznavna podoba zagotavlja mestu trajno ubranljivo konkurenčno prednost v medmestni tekmi (Rainisto 2003, 49). Uspešno oznamčeno mesto je namreč visoko

konkurenčno, atraktivno in učinkovito, ima dobro razvito kulturno, zgodovinsko in družbeno osebnost, je ekološko osveščeno in zasleduje trajnostni razvoj (Paliaga 2007, 25). V tem pogledu znamčenje in marketing mest nista le posamezni aktivnosti, ampak celovit pristop soupravljanja trajno uspešnega mesta (Kotler 1997; Hankinson 2001 v Rainisto 2003, 49).

2.7 Dejavniki uspeha marketinga mest

Pregleda uspešnih mestnih intervencij in marketinške literature razkrivata skupne značilnosti ali skupne dejavnike uspeha marketinga mest (Rainisto 2003, 64). Avtor (Rainisto 2003, 227) tako na podlagi literature ter lastne študije evropskih in severnoameriških mest identificira tri dimenzije dejavnikov uspeha marketinga in marketinškega upravljanja mest.

Slika 2.5: Teoretični okvir treh dimenzij dejavnikov uspeha strateškega marketinga mest



Vir: Rainisto (2003, 227).

Dejavniki v prvi dimenziji predstavljajo temelje marketinga mest in sodijo v notranje okolje ali polje vpliva mesta. Sledita druga dimenzija, ki jo sestavljajo izzivi v širši deležniški mreži in tretja dimenzija, ki še dodatno otežuje pravilno izvajanje obravnavanega marketinga. Čeprav so dejavniki uspeha razdeljeni v tri dimenzije, so med seboj tesno povezani, se medsebojno dopolnjujejo in samo v sozvočju podpirajo marketinško upravljanja (Rainisto 2003, 228).

Tabela 2.3: Dejavniki uspeha marketinga mest

OPREDELITEV DEJAVNIKA USPEHA	
I. dimenzija dejavnikov uspeha	
skupina za načrtovanje	Skupina za načrtovanje je odgovorna za načrtovanje in implementacijo intervencij marketinga mest. Skupino sestavljajo lokalni javni uslužbenci, predstavniki lokalnega gospodarstva in zunanji svetovalci (Kotler in drugi 1999, 25), njene naloge pa so analiza stanja ter priprava vizije in akcijskega načrta (Rainisto 2003, 70).
vizija in strategija	Vizija in strategija omogočata mestu, da z edinstvenim prodajnim predlogom doseže trajno in branljivo konkurenčno prednost pred tekmeci. Skozi strategijo mesto usklajuje ključne vire, cilje, politike in aktivnosti v enovito celoto (Quinn 2003, 10 v Jančič 2015), v viziji pa določi prihodnji položaj mesta.
identiteta in podoba mesta	Oblikovanje, načrtovanje ter komuniciranje imena in identitete mesta z namenom vzpostavitve ali upravljanja njegove podobe (Anholt 2007, 4).
javno-zasebno partnerstvo	Poenotenje javnega in zasebnega sektorja o ključnih virih, ciljih, politiki, viziji in strategiji mesta. Partnerstva lokalnih oblasti in gospodarstva so kritičen ter nujen dejavnik uspeha v medmestni konkurenčni tekmi (Kotler in drugi 2002 v Rainisto 2003, 78).
vodenje	Vodenje ali natančneje zmožno vodstvo je najbolj ključni dejavnik v razvoju in marketingu mesta (Kotler in drugi 2002 v Rainisto 2003, 84). V marketingu mesta mora biti mestno vodstvo sposobno strateškega znamčenja mesta: polnjenja vsebine mestne identitete, upravljanja s podobo mesta ter skrbi za organizacijske in povezovalne zmožnosti mesta (Rainisto 2003, 85).
II. dimenzija dejavnikov uspeha	
politično soglasje	Politično soglasje med vsemi odločevalci je pogoj in izziv marketinga mest. Znotraj mesta namreč nenehno poteka boj med različnimi deležniki in interesnimi skupinami za prevlado nad vizijo in strategijo mesta (Rainisto 2003, 79).
naključja	Pocesne slučajnosti lahko odigrajo pomembno vlogo pri razvoju in uspehu mesta (Rainisto 2003, 82). Kotler in drugi (1999, 43) vplivna naključja vidijo predvsem v slučajnih osebnih povezavah, naključnem sovpadu osebnih preferenc med deležniki in na videz nepomembnih dogodkih, ki pa vplivajo na gradnjo odnosov ter investicijske odločitve. Nadalje, Rein (2002 v Rainisto 2003, 83) ugotavlja, da niso vse strateške marketinške odločitve mesta posledica logičnih in racionalnih sodb. Lahko so namreč zgolj posledica pritiska interesnih skupin, srečnega uvida ali političnih kriz.
globalni trg in lokalni razvoj	Tesno povezana dejavnika uspeha (Rainisto 2003, 80). Medmestna tekma postaja vse bolj globalna (Anholt 2007, 3), v kateri prosperirajo mesta in regije z zdravim lokalnim razvojem. Marketing mest mora zato poskrbeti za lokalni napredek z globalno perspektivo, ki je v skladu s ciljnim trgi mesta in njegovim mednarodnim pozicioniranjem (Rainisto 2003, 81).
III. dimenzija dejavnikov uspeha	
strateško delovanje	Brez strateškega razmisleka in upravljanja je uspeh mogoč le po sreči ali naključju. Resnično strateško delovanje je najbolj zahteven del marketinga mest (Rainisto 2003, 228).
organizacijske zmožnosti	Organizacijske zmožnosti mesta so enako pomembne kot pravilen prevod komercialnomarketinških orodij v neprofitni marketing mest in se nanašajo na zmožnost vodstva, da navkljub notranjim in zunanjim silam sprememb zagotavlja politično ter deležniško soglasje in stalen trajnostni razvoj mesta (Van den Berg in Braun 1999, 995).
prerezno stanje	Stalna analiza stanja je del organizacijske zmožnosti mesta, da sistemsko spremlja izvajanje programov, akcij ali intervencij v resničnem času (Rainisto 2003, 228).
Merjenje in sledenje	Pogoj systemskega spremljanja prereznega stanja in nepogrešljiv del vsake mestne marketinške intervencije.

Vir: Rainisto 2003, 228.

3 UPRAVLJANJE MESTNIH JEDER

3.1 Opredelitev upravljanja mestnih jeder

Velika zabavno-nakupovalna središča z raznovrstno ponudbo so postala pomembna družbena stičišča in razmeščena na obrobju mesta predstavljajo močno nelojalno konkurenco mestnemu jedru (Uršič 2003, 7). Mestno središče namreč, v nasprotju z zabavno-nakupovalnimi kompleksi, ne more prilagajati svoje zaščitene zgodovinske prostorske ureditve novim mobilnim potrebam uporabnikov (Uršič 2003, 35). Ustrežnejša infrastruktura in vse večja uporaba avtomobilov tako premikata potrošnjo v predmestje in praznita historično mestno jedro (Vilfan 2015).

Metodično upravljanje mestnih jeder (UMJ) (angl. *town centre management*) se je v Veliki Britaniji (Forsberg in drugi 1999, 316; Stubbs in drugi 2002, 318; Warnaby in drugi 2005, 183) kot tudi drugod po Evropi (Hogg in drugi 2004 310; Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75) izkazalo za najbolj uspešen odgovor tradicionalnih urbanih središč v tekmovanju s primestnimi zabavno-nakupovalnimi centri.

Najbolj razširjena razlaga UMJ opredeljuje kot zagotavljanje konkurenčne prednosti skozi strateški razvoj zasebnih in javnih površin ter interesov v mestnem jedru s povezovanjem javnega, zasebnega in nevladnega sektorja (Warnaby in drugi 1998, 17). Novejše opredelitve UMJ izhajajo iz strateške vloge upravljalca mestnega jedra (angl. *town centre manager*): »zbiranje in izmenjava informacij, podpora deležniškemu sodelovanju v procesih strateškega načrtovanja, vzpostavitev formalnega in neformalnega mreženja med partnerji, marketinška usposabljanja in usposabljanja za pravilnejše izvajanje strategij ter merjenje in vrednotenje uspešnosti programov z namenom motiviranja deležnikov in sledenju napredka« (Whyatt 2004, 352).

Britansko združenje upraviteljev mest in mestnih jeder, največje tovrstno združenje v Evropi, upravljanje z jedri enači z usklajenim proaktivnim zagotavljanjem zaželenosti in privlačnosti mestnih središč preko poenotenja ključnih javnih in zasebnih interesov (ATCM, 2016). Slovensko združenje UMJ pa povzema opredelitev Evropske zveze upraviteljev mestnih jeder, ki istoveti zadevno upravljanje s formalnim ali neformalnim javno-zasebno-nevladnim partnerstvom, ki se zavzema za strateški ekonomski, družbeni in kulturni razvoj mestnih jeder (Evropska zveza upraviteljev mestnih jeder 2016).

3.2 Zgodovina in razvoj upravljanja mestnih jeder

Začetki sistematičnega upravljanja mestnih jeder segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko britanski nakupovalni verigi Mark & Spencer in Lekarne Boots prvič preslikata komercialnomarketinške prijeme velikih nakupovalnih centrov v mestno jedro (Wells 1991; ATCM 1994; Guy 1994 v Otsaka in Reeve 2007, 436) z namenom zaustavljanja padanja prodaje in vrednosti nepremičnin v mestnih središčih (Otsaka in Reeve 2007, 436). Temelji UMJ pripadajo torej zasebnim iniciativam z izključno prodajnimi cilji, ne pa lokalno-javnim ustanovam, ki se zavzemajo za oživljanje in regeneracijo centrov mest. Tako so prvo desetletje nad UMJ v Veliki Britaniji bdela izključno večja zasebna podjetja, ki so preko enostavnih marketinških orodij širila splet ponudbe in nabor trgovcev v centru ter skrbela za povečano varnost in snažnost jedra (Otsaka in Reeve 2007, 439).

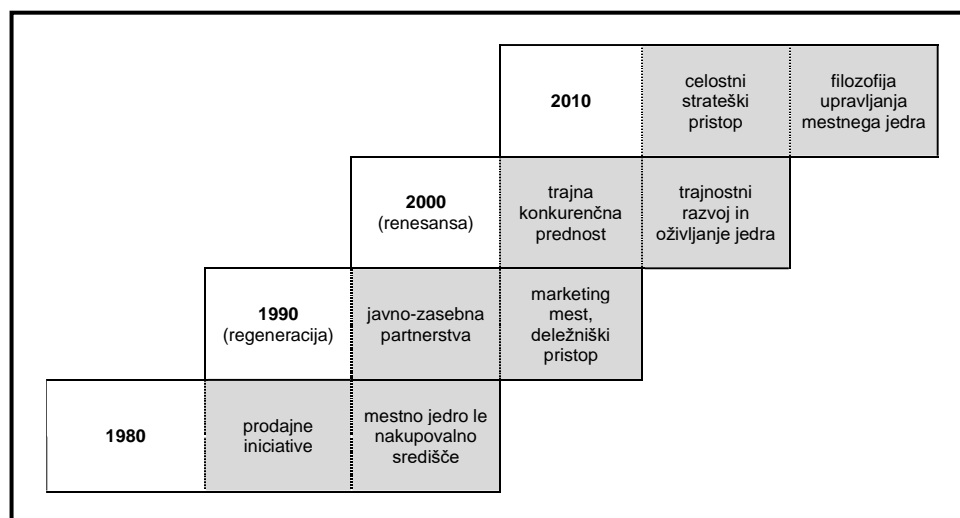
Naslednje obdobje v razvoju UMJ Otsaka in Reeves (2007, 438) poimenujeta *regeneracija* ali *oživljanje*. Po prvem desetletju zasebnih iniciativ lokalne oblasti postanejo pozorne na učinke zasebnih pobud in začnejo s sklepanjem prvih lokalnih javno-zasebnih partnerstev za spodbujanje novih investicij in ustvarjanje novih delovnih mest v mestnih jedrih. Pozitivne učinke upravljanja in oglaševanja mestnih centrov opazijo tudi na nacionalnih nivojih. Najbolj priznan in navajan nacionalni dokument iz tistega časa je *Vitalnost ter dolgoročni obstoj mestnih jeder* (orig. *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*), ki ga leta 1994 izda britansko ministrstvo za okolje (URBED 1994). Dokument velja za pionirski zapis pozitivnih korelacij med poslovno-marketinškimi vlaganji in oživljanjem mestnih jeder (Otsaka in Reeve 2007, 439).

V zadevnem obdobju se vzporedno z razvojem UMJ v Veliki Britaniji tudi drugod po Evropi pojavijo podobna združenja. Sistemsko upravljanje jeder se tako v devetdesetih letih prejšnjega stoletja najprej razširi med nemško govorečimi državami, na prelomu tisočletja pa UMJ vzpostavijo tudi v Španiji, Franciji, Italiji, Švedski, na Norveškem in Belgiji (Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75). Čeprav so bili vzroki za evropsko ustanavljanje UMJ podobni britanskim, tj. stagnacija mestnih jeder zaradi množenja primestnih zabavno-nakupovalnih središč (Dawson in Burton 1999 v Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75), pa so se ta organizirala nekoliko drugače. Vodilno vlogo pri vzpostavitvi celinskih UMJ so imela namreč majhna in srednja podjetja (Molinillo Jimenez v Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75). Pri tovrstnih UMJ je zato večji poudarek na lokalnem povezovanju manjših trgovcev in skupnih storitvah (Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75).

V tretjem poglavju UMJ ali *renesansi* (Otsaka in Reeve 2007, 438) se obravnavanemu upravljanju priznajo zasluge za povečanje politične in raziskovalne zavesti o mestnih središčih ter dvig naložbene, družbene in zgodovinske vrednosti mestnih jeder. Nadalje, tovrstno upravljanje je spodbudilo obsežna javno-zasebna partnerstva in uveljavilo nove standarde kakovosti storitev v mestnih jedrih. Poleg navedenega se UMJ pripiše tudi povezovalno vlogo pri poenotenju stališč glede trajnostnega razvoja mestnih jeder med javnim, nevladnim in zasebnim sektorjem (Otsaka in Reeve 2007, 440).

V zadnjem obdobju pa se vse bolj uveljavlja razumevanje UMJ kot filozofijo upravljanja prostora oziroma mestnega jedra (Gold in Ward 1994, 39), ki marketinške aktivnosti širi tudi na organizacijska, ekonomska, komunikacijska, prostorska in družbena vprašanja razvoja mest in njihovih jeder (Straus 2014, 60). Coca-Stefaniak in Bagaeeen (2013, 534) pa tovrstno novodobno upravljanje povezujeta s proaktivnim strateškim mehanizmom napovedovanja ter odgovarjanja na družbene, ekonomske in okoljske trende.

Slika 3.1: Razvoj upravljanja mestnih jeder



Vir: Coca-Stefaniak (2013, 6).

Upravljanje mestnih jeder v obliki, kot ga obravnava magistrsko delo, se je v Sloveniji pojavil šele leta 2010, z nacionalnim projektom ustanavljanja lokalnih UMJ pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije – Podjetniško trgovske zbornice. Projektu so takrat aktivno pristopile občine Ljubljana, Celje in Koper, strateško podporo pa sta nudili tudi Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalni razvoj ter Slovenska turistična organizacija (Združenje trgovcev mesta Ljubljana 2015a). V nasprotju z ostalimi evropskimi državami slovenska pobuda UMJ

ni prišla iz lokalnega okolja ampak od nacionalnih združenj. Razlog za nasprotni (od zgoraj navzdol) pristop je najverjetneje dokaj pozna odločitev slovenskih mest za vstop v sistem UMJ.

3.3 Značilnosti upravljanja mestnih jeder

Upravljanje mestnih jeder je večplasten pojav (Otsaka in Reeve 2007, 435). Pregled izvajanja UMJ v praksi namreč izkazuje tri osnovne pojavne oblike zadevnega upravljanja, in sicer upravljanje kot dejavnost, kot organizacija ali kot proces. V primeru, kadar upravljanje ni organizirano v formalni obliki, se to izraža le kot posamezna ali sklop dejavnosti v mestnem jedru. Formalizirano izvajanje upravljanja pa sočasno pomeni pojavnost UMJ kot organizacija in kot specifičen proces vodenja aktivnosti v mestnem jedru (Otsaka in Reeve 2007, 435).

UMJ združuje širok spekter delovanja in velja za eno najbolj multidisciplinarnih strok. Tovrstno upravljanje se namreč redno sooča tako s kompleksnejšimi, strateškimi vprašanji urbanega oživljanja, trženja, znamčenja ali soupravljanja odnosov z deležniki, kot tudi z manjšimi, preprostejšimi nalogami zbiranja sredstev, organiziranja dogodkov, družbenega mreženja ali podpore lokalnim podjetjem. Obseg navedenih aktivnosti je seveda pogojen z velikostjo mesta in mestnega jedra ter višino proračuna, kar pa ne zmanjšuje raznovrstnost izzivov, s katerimi se dnevno sooča UMJ (Coca-Stefaniak 2013, 6).

Ob delitvi na osnovi kompleksnosti nalog se pri sistemskem upravljanju z jedri razlikuje tudi kratkoročno in dolgoročno naravnano delovanje. Predvsem za začetke zadevnega upravljanja je značilno kratkoročno ali hišniško delovanje (angl. *janitorial*) (Stubbs in drugi 2002, 318; Hogg in drugi 2004, 310; Whyatt 2004, 346; Warnaby in Medway 2004, 462; Warnaby in drugi 2005, 199) kot kratkotrajna in začasna rešitev v tekmi s primestnimi zabavno-nakupovalnimi središči. Poglavitni namen takih kratkoročnih aktivnosti je le dvig privlačnosti nakupovanja v mestnem jedru (Hogg in drugi 2004, 311). Sodobno upravljanje mestnega jedra pa poleg hišniških aktivnosti zahteva tudi dolgoročno, strateško delovanje (Whyatt 2004, 350; Riviezzo 2009, 750; Coca-Stefaniak 2013, 6; TOCEMA 2016c). Britanska zveza upraviteljev mestnega jedra (ATCM 2016) zato poudarja pomen poslovnega načrta tovrstnih shem, predvsem strateški marketinški pristop in partnersko-deležniško zaveznitvo.

Pogoj dolgoročne uspešnosti vsakega programa UMJ je namreč podpora večine deležnikov mestnega jedra (Coca-Stefaniak 2013, 6). Zato je praviloma vsem modernim oblikam

tovrstnega upravljanja, ne glede na organizacijske razlike med evropskimi državami (Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75), skupna partnersko-deležniška struktura med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem (De Nisco in drugi 2008, 168) oziroma Hogg in drugi (2004, 310) označujejo partnersko-deležniško sodelovanje kot modus operandi obravnavanega upravljanja.

Otsaka in Reeve (2007, 440) trdita, da vsake iniciative UMJ ni mogoče istovetiti s trajnostnim oživljanjem mestnega jedra. Pri tem izpostavljata predvsem dve razliki, in sicer so nestrategske, kratkoročne aktivnosti upraviteljev mestnega jedra večinoma namenjene trenutnim zmagam v mednakupovalni tekmi z obmestnimi središči. Kratkoviden pristop UMJ, ki je brez vizije trajnostnega razvoja ter širšega deležniškega soglasja, lahko celo obrne trend oživljanja mestnega jedra in poglobi družbene razlike (Otsaka in Reeve 2007, 444). Nadalje, sheme UMJ, v katerih prevladuje trgovinsko-storitveni vidik mestnega jedra, zasledujejo predvsem prodajno-komunikacijske cilje in so zato pogosto v koliziji z družbenimi vrednotami ter vrednotami trajnostnega razvoja mestnega jedra (Otsaka in Reeve 2007, 456).

3.4 Operacionalizacija upravljanja mestnih jeder

Alzubaidi in drugi (1997, 83) so v dvoletni raziskavi potrošnikov angleškega mesta Preston ugotovili, da imajo obiskovalci primestnih zabavno-nakupovalnih središč večjo nakupno namero kot obiskovalci mestnega jedra. Mestno jedro ima namreč, v primerjavi z primestnimi kompleksi, širši nabor vlog, ki presegajo nakupovalne vzgibe uporabnikov. Družbene, kulturne, historične in druge vloge mestnega jedra tako pri uporabnikih vzpodbujajo različne namere in interakcije v odnosu do mestnega središča. Avtorji raziskave so zato že pred dvajsetimi leti predlagali, da UMJ preseže prodajno-nakupno polje delovanja in se osredotoči tudi na druge, netrgovinske vidike mestnega jedra (Alzubaidi in drugi 1997, 89).

Sodobni pristop obravnavanega upravljanja se torej odmika od kratkotrajnih in začasnih rešitev ter hišniških opravil lepoticenja mestnih središč. Daljnovidno in trajnostno naravnano upravljanje tako presega posamezne marketinškocomunikacijske aktivnosti trgovinsko-storitvenega sektorja in jih nadomešča s celostnim marketinškim upravljanjem mestnega jedra (Warnaby in Medway 2004, 462). Med avtorji in raziskovalci pojava modernega UMJ velja soglasje, da tovrstno upravljanje mestnih jeder spada v polje marketinga mest (Stubbs in drugi 2002, 318; Hogg in drugi 2004, 309; Warnaby in Medway 2004, 457; Warnaby in drugi 2005, 186; De Nisco 2008, 166; Coca-Stefaniak 2013, 6).

Nadalje, zaradi uvrščanja UMJ v področje marketinga mest tako evropska (2016) in britanska zveza (1998) kot tudi britansko Ministrstvo za lokalno skupnost in samoupravo (2009) ter večina tovrstne literature (Page in Hardyman 1996, 162; Stubbs in drugi 2002, 319; Warnaby in drugi 2005, 188; Riviezzo in drugi 2009, 750) postopke in elemente marketinškega upravljanja mestnih jeder istovetijo z upravljanjem marketinga mest. Natančneje, dokumenti, priporočila in strokovni članki se sklicujejo na Kotlerjev (1999, 90) ter Ashworthov in Voogdov (1990, 29) model marketinškega upravljanja mest. Slednji je elementarno in postopkovno že opisan v poglavju 2.4. Umeščanje UMJ v marketing mest in enaka operacionalizacija upravljanja nista edini podobnosti med obravnavanima področjema. V Tabeli 3.1 (stran 42) so zbrane in primerjane značilnosti marketinga mest in UMJ.

Poglavitna razlika med marketingom mest in UMJ izhaja iz vpetosti slednjega v širše delovanje marketinga mest. Zato je upravljanje mestnega jedra nujno potrebno planirati in izvajati v kontekstu celovite mestne strategije in marketinga mest (Warnaby in drugi 2005, 186). Sodelovanje med upravljalci mestnega jedra in marketinga mest se lahko izvaja znotraj enotne skupine za marketinško upravljanje mesta, kjer je upravitelj mestnega jedra podrejen mestnim upraviteljem ali pa sodelovanje poteka skozi dve ločeni, samostojni skupini (Warnaby in drugi 2005, 200).

Nadalje, zaradi specifičnosti urbane ponudbe operacionalizacija upravljanja mestnih jeder, podobno kot marketinško upravljanje marketinga mest, zahteva prilagoditev splošnih marketinških tehnik in orodij (Warnaby in drugi 2005, 186). S to razliko, da urbana ponudba mesta obstaja na treh nivojih: posamezni urbani izdelek ali storitev, grozd povezanih urbanih izdelkov in/ali storitev in mesto kot enotna urbana ponudba (Ashworth in Voogd 1990, 66; Van den Berg in Braun 1999, 994). V kontekstu UMJ pa se urbana ponudba mestnega jedra odvija le na srednjem, grozdnem nivoju povezanih urbanih izdelkov in/ali storitev (Warnaby in drugi 2005, 186).

Uporabniška izkušnja mestnega jedra je celovito, holistično dejanje, na katerega vpliva splet celotnih urbanih ponudb jedra. Iz tega izhaja, da je trajna konkurenčna prednost mestnega jedra odvisna od celotnega grozda povezanih urbanih izdelkov in/ali storitev jedra, med katere poleg konkurenčne ponudbe trgovcev spadajo tudi fizične danosti jedra (varno, čisto, historično), javne usluge v jedru (parkiranje, javna stranišča, pešpoti) ter prijaznost in ustrežljivost zaposlenega osebja (Whyatt 2004, 347). Uporabniki torej vrednotijo izkušnjo mestnega jedra

na podlagi zadovoljstva z mnogimi entitetami. Zato je partnersko-deležniško sodelovanje vpletenih v uporabniško izkušnjo in njihovo popolno razumevanje vizije ter strategije trajnostnega razvoja mestnega jedra eden od pglavitnih izzivov UMJ (Whyatt 2004, 347; De Nisco in drugi 2008, 168).

Tabela 3.1: Primerjava med marketingom mest in upravljanjem mestnih jeder

	MARKETING MEST	UPRAVLJANJE JEDRA
opredelitev	vzpostavljanje marketinških odnosov in stopanje v menjavo urbane ponudbe z različnimi ciljnim javnostmi na način, da se zagotavlja trajnostni razvoj mesta in celotne mestne skupnosti	zagotavljanje konkurenčne prednosti skozi strateški razvoj zasebnih in javnih površin ter interesov v mestnem jedru s povezovanjem javnega, zasebnega in nevladnega sektorja
začetek	1981 – prvič uporabi izraz marketing mest, Nizozemska	1980 – prva shema UMJ, Velika Britanija
razvoj	razvoj iz razdrobljenih promocijskih aktivnosti v celovito upravljanje z asociacijami z mestom	razvoj iz posameznih, marketinškokomunikacijskih aktivnosti v celovito upravljanje mestnega jedra
naloge	ubranljiva konkurenčna prednost - zadovoljevanje resničnih potreb deležnikov in bodočih deležnikov mesta bolje kot druga mesta trajnostni razvoj mesta	ubranljiva konkurenčna prednost zadovoljevanje resničnih potreb deležnikov in bodočih deležnikov mestnega jedra bolje kot druga središča, trajnostni razvoj mestnega jedra
upravitelj	skupina za načrtovanje in implementacijo, ki jo sestavljajo javni uslužbenci, predstavniki lokalnega gospodarstva in zunanji svetovalci	partnersko-deležniško zavezništvo, ki ga sestavljajo predstavniki lokalnega javnega, zasebnega in nevladnega sektorja
postopek upravljanja	analiza trgov, tekmecev in notranja revizija popredmetenje mesta v obliko urbane ponudbe oblikovanje ciljev in strategije akcijski načrt in marketinški splet mesta implementacija in vrednotenje	analiza trgov, tekmecev in notranja revizija popredmetenje jedra v obliko urbane ponudbe oblikovanje ciljev in strategije akcijski načrt in marketinški splet implementacija in vrednotenje
urbana ponudba	celotno mesto grozd povezanih urbanih izdelkov in/ali storitev posamezna storitev, izdelek, ali lastnost določenega dela mesta	grozd povezanih urbanih izdelkov in/ali storitev v mestnem jedru
relevantni deležniki	(bodoči) prebivalci mesta uporabniki mesta lokalni javni sektor državni javni sektor in regulatorji lokalni zasebni sektor investitorji mediji okolje prihodnje generacije	(bodoči) prebivalci mestnega jedra uporabniki mestnega jedra nosilci urbane ponudbe lastniki nepremičnin v mestnem jedru zaposleni v mestnem jedru investitorji mediji okolje prihodnje generacije regulatorji

Razlika med mestom in njegovim jedrom se izraža tudi v motivih prostorskih uporabnikov oziroma ciljnih skupin. Raziskava Britanskega združenja UMJ je namreč pokazala, da sta

glavna motiva za obisk mestnega jedra nakupovanje (Warnaby in Davis 1997, 204) ter sproščanje in zabava (ATCM 2013, 10). Zato je pri iskanju dolgoročne vizije in trajne konkurenčne prednosti mestnega jedra smiselno upoštevati tudi izkušnje, potrebe in priporočila najbolj uspešnih trgovcev v centru mesta. Prodorna trgovsko-storitvena podjetja v mestnem jedru so namreč zaradi svojega znanja trženja, razumevanja potreb in želja uporabnikov ter finančnih sredstev pomemben deležnik oziroma partner UMJ (Whyatt 2004, 347).

Rainisto (2003, 228) v domeni marketinga mest, Warnaby in drugi (2004, 546) pa v domeni UMJ izpostavljajo pomembnost organizacijske zmožnosti mesta oziroma njegovega jedra. Van den Berg in Braun (1999, 995) prepoznata številne dejavnike, ki prispevajo k organizacijski zmožnosti mesta, med njimi pa Warnaby in drugi (2004, 546) v kontekstu UMJ izpostavljajo predvsem dva: partnersko-deležniško zavezništvo ter ustreznost formalne organiziranosti, ki omogoča in podpira zadevno partnersko sodelovanje. Strateško zavezništvo se tako nanaša na vključevanje in sodelovanje vseh pomembnejših deležnikov mestnega jedra, njihova medsebojna odvisnost pa predstavlja hrbtenico partnersko-deležniške kooperacije (Van den Berg in Braun 1999, 996; Warnaby in drugi 2004, 546).

Trajno ubranljiva konkurenčna prednost mestnega jedra izhaja iz njegove celovite urbane ponudbe. Posamezni ponudnik blaga ali storitev v mestnem jedru zato ne more samostojno nositi odgovornosti odnosa uporabnikov do celovite urbane ponudbe jedra. Trajno ubranljiva konkurenčna prednost središča se namreč lahko doseže in ohranja samo s partnerskim sodelovanjem oziroma strateškim zavezništvom med deležniki mestnega jedra (Hakansson in Lagin 2015, 148).

3.5 Partnersko-deležniško zavezništvo

Upravljanje mestnega jedra se vrši v preseku različnih interesov in potreb tako ciljnih javnosti kot tudi ostalih deležnikov. Opredelitev in izvajanje strategije UMJ zato zahteva aktivno sodelovanje ključnih deležnikov in njihovo medsebojno usklajenost (De Nisco in drugi 2008, 174). Samo strategija mestnega jedra, ki je skladna s kompetencami deležnikov, urbano ponudbo in dolgoročnimi resničnimi potrebami uporabnikov, namreč omogoča trajnostni razvoj in doseganje trajne konkurenčne prednosti mestnega središča (Whyatt 2004, 352). V zasledovanju preseka ali sozvočja interesov v mestnem jedru so se moderne strukture UMJ

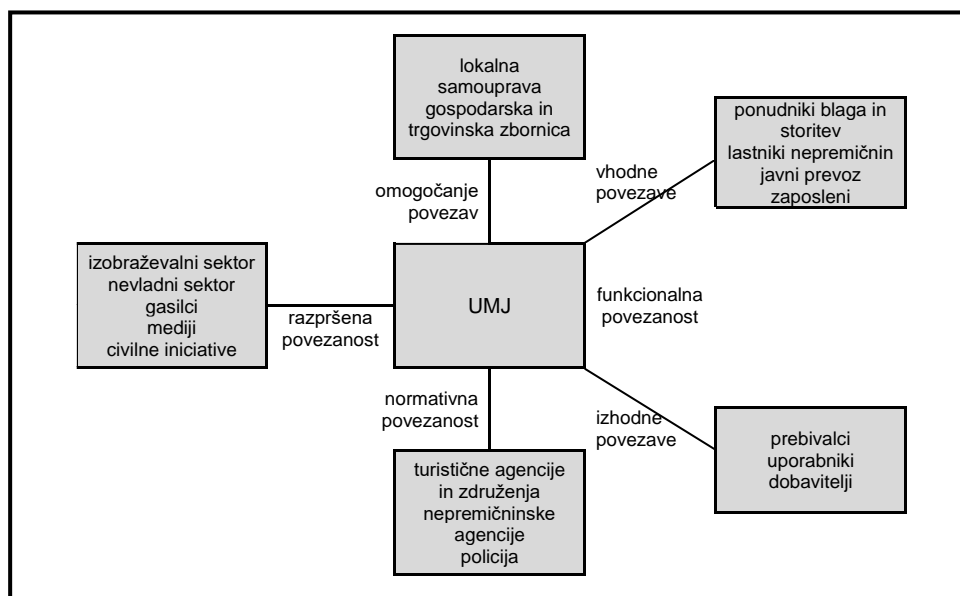
preoblikovale v partnersko-deležniška zaveznitva med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem (Hogg in drugi 2004, 310; De Nisco in drugi 2008, 168).

Medway in drugi (2000, 369) razpoznavajo tri glavne skupine deležnikov, ki naj bi bili vključeni v shemo ali delovanje UMJ:

- javni sektor – lokalna skupnost, izobraževalne ustanove, turistično-informacijski centri, ponudniki javnega prevoza, policija, gasilci,
- zasebni sektor – trgovci, ponudniki storitev, ponudniki turističnih kapacitet in zabave, lastniki nepremičnin, stanovanjske iniciative,
- nevladni sektor – neprofitna društva in zavodi, civilne iniciative.

Opredelitev in razvrščanje deležnikov je naloga, ki jo mora osvojiti tudi shema UMJ. De Nisco in drugi (2008, 170) za identifikacijo deležnikov obravnavanega upravljanja predlagajo model povezanosti (Gruning in Hunt 1984, 141). Model povezanosti temelji na štirih oblikah povezav z deležniki: funkcionalna povezanost (vhodne in izhodne povezave), normativna povezanost, razpršena povezanost in omogočanje povezav (Rawlins 2006, 4; De Nisco in drugi 2008, 171).

Slika 3.2: Model povezanosti deležnikov v UMJ



Vir: Gruning in Hunt (1984, 141).

Deležniki, ki imajo določeno avtoriteto in nadzor nad upravljanjem ter financirajo dejavnosti in aktivnosti UMJ, so deležniki omogočanja povezav. Zadevni deležniki prispevajo vire ter zagotavljajo avtonomnost ter organizacijsko zmožnost UMJ. Funkcionalno povezanost tvorijo

deležniki vhodnih povezav oziroma deležniki, ki prispevajo vire za urbano ponudbo mestnega jedra in deležniki izhodnih povezav ali ciljne javnosti mestnega središča. Entitete, s katerimi si UMJ deli interese, vrednote, cilje in izzive, so deležniki normativnih povezav (De Nisco in drugi 2008, 171).

Deležnike razpršene povezanosti je najtežje prepoznati, saj nimajo rednih interakcij z UMJ in se vključujejo oziroma aktivirajo le ob določenih, praviloma negativno zaznanih aktivnostih mestnega jedra (Rawlins 2006, 4; De Nisco in drugi 2008, 171). Deležniki razpršene povezanosti se torej razlikujejo glede na okoliščine in aktivnosti UMJ, medtem ko so deležniki ostalih povezav mnogo bolj stanoviti (Rawlins 2006, 5). Po opredelitvi deležnikov sledi njihovo razvrščanje po kriterijih moči, upravičenosti in pomembnosti njihovih zahtev (Mitchell in drugi 1997, 865). Enako kot pri marketingu mest lahko deležnike nato razvrstimo na kontinuumu od posameznega aktivnega kriterija do aktiviranih vseh treh kriterijev.

Tako Medway in drugi (2000, 369) kot Hogg in drugi (2004, 311) ugotavljajo, da le peščica naštetih deležnikov mestnega jedra dejansko aktivno sodeluje pri shemah UMJ. Iz javnega sektorja pri upravljanju tako praviloma sodeluje le lokalna javna uprava, iz vrst zasebnikov pa se v UMJ vključujejo predvsem trgovci in ponudniki storitev (De Nisco in drugi 2008, 168).

Razloge za šibko naravno vključenost deležnikov v UMJ je vredno iskati v *logiki skupinskega delovanja* (Olson 1965 2; Forsberg in drugi 2000, 316), ki predpostavlja, da bodo posamezniki samo v maloštevilnih skupinah, pod prisilo ali preko inštrumentov spodbujanja sodelovanja, delovali v skupno dobro. Drugače rečeno, četudi je skupina sestavljena iz racionalnih posameznikov, ki zasledujejo soroden interes, ti ne bodo prostovoljno medsebojno sodelovali (Olson 1965, 2). Ostrom (1990, 184) zapisanemu dodaja, da posamezniki lahko vstopajo v spontano urejene kooperacije, ki imajo vzpostavljen notranji sistem pravil sodelovanja, nadzora in kaznovanja, vendar so za njihovo učinkovitost potrebni trije predpogoji:

- skupinsko soglasje, da bodo vsi člani skupine oškodovani, če ne sodelujejo skupaj na določenem vsebinskem področju,
- delovanje skupine pozitivno in podobno vpliva na večino članov,
- člani skupine delijo posplošene norme vzajemnosti in zaupanja (Ostrom 1990, 221).

Forsberg in drugi (2000, 318) so pri analizi švedskih partnersko-deležniških zavezništvih UMJ identificirali dva katalizatorja združevanja:

- strah deležnikov za izgubo vitalnosti in dolgoročne obstojnosti mestnega jedra (Ravenscroft 2000, 13) zaradi zapiranja trgovin, izseljevanja ali konkurence primestnih zabavno-nakupovalnih središč ter
- vizionarska vztrajnost posameznikov iz javnega ali zasebnega sektorja, ki so več let gradili partnersko-deležniško omrežje in zavezništvo.

Pri razlogih za nesodelovanje v kooperativnih shemah UMJ pa so deležniki navajali predvsem indiferentnost do vitalnosti mestnega jedra, previsoko članarino in nezavedanje, da se lahko vključijo v zavezništvo (Forsberg in drugi 2000, 320). Pomenljiva je tudi pasivnost deležnikov v partnerskih kooperacijah, saj se pri večini sodelovanje v shemi UMJ konča pri plačilu letne članarine (Forsberg in drugi 2000, 319; Medway in drugi 2000, 369).

V odnosu aktivni – pasivni in sodelujoči – nesodelujoči deležniki Forsberg in drugi (2000, 321) razlikujejo štiri različne tipe (ne)vključenosti v sheme UMJ. Aktivno sodelujoči deležniki predstavljajo jedro partnersko-deležniškega zavezništva in imajo praviloma instrumentalno vlogo pri vzpostavitvi ter razvoju UMJ. Na nasprotnem polju aktivnega nesodelovanja so zastojkarji. Zadevni deležniki načrtno nočejo sodelovati oziroma plačevati letne članarine, se pa dobro zavedajo pozitivnega doprinosa obravnavanega upravljanja. Pasivni člani kooperacije le plačujejo letno članarino, v skupino latentnih sodelujočih pa spadajo deležniki, ki niti ne vedo, da lahko participirajo v partnersko-deležniški kooperaciji.

Tabela 3.2: Odnos deležnikov do partnersko-deležniškega zavezništva

	sodelovanje	nesodelovanje
aktivni	jedro	zastojkarji
pasivni	plačniki članarine	latentni sodelujoči

Vir: Forsberg in drugi (2000, 321).

Pri razvoju ali širitvi partnersko-deležniškega zavezništva je torej smiselno latentno nesodelujoče deležnike osvestiti o delovanju in možnostih vključevanja v UMJ ter jih tako

pretvoriti vsaj v plačnike članarine. Deležnike, ki samo plačujejo letno pristojbino, pa je tehtno močnejše vključiti v delovanje sheme upravljanja in jih tako preobraziti jedro UMJ (Forsberg in drugi 2000, 321).

Pri novačenju in transformaciji odnosa deležnikov do partnersko-deležniškega zavezištva si UMJ lahko pomaga z načeli internega marketinga (Hogg in drugi 2001, 5; 2004, 312), natančneje načeli razširjenega internega marketinškega koncepta kot orodjem tolmačenja strategij internim javnostim (Rafiq in Ahmed 2000, 452). Rafiq in Ahmed (1993, 222), razširjeno vlogo internega marketinga, ki sovпада s spreminjanjem odnosa deležnikov do sheme UMJ, istovetita z načrtovanimi prizadevanji motiviranja ter vključevanja internih javnosti k bolj učinkovitemu izvajanju korporativne in izdelčnih strategij. Hogg in drugi (2001, 16; 2004, 317) predlagajo, da interni marketing UMJ za objektivne argumente komuniciranja z deležniki in za zbiranje sredstev uporabi ključne kazalnike uspešnosti upravljanja z jedrom.

3.6 Merjenje uspešnosti upravljanja mestnega jedra

V zadnjih letih je merjenje uspešnosti postalo pomembno in nujno opravilo obravnavanega upravljanja. Razloga za vključitev merjenja uspešnosti v naloge UMJ sta predvsem strateški pristop k upravljanju mestnega jedra in način financiranja oziroma zbiranja sredstev. Sheme upravljanja so namreč v večji meri financirane s strani deležnikov mestnega jedra, tako javnega kot zasebnega sektorja. Predvsem slednji vedno bolj zahteva objektivna dokazila o smiselnosti naložbe v UMJ (Hogg in drugi 2001, 4; 2007, 1513; Riviezzo in drugi 2008, 749).

Pregled zdravstvenega stanja (angl. *health check*) mestnega jedra (Tomalin 1997, 383; Stubbs in drugi 2002, 320; Hogg in drugi 2004, 313) predstavlja pomemben vir merjenja uspešnost in trendov UMJ skozi daljše časovno obdobje ter omogoča primerjavo s podobnimi shemami (DCLG 2009, 24). Ključni kazalniki uspešnosti (KKU) mestnega jedra in njegovega upravljanja so najbolj razširjen pokazatelj zdravstvenega stanja mestnega središča (ATCM 1997, 33; Tomalin 1997, 384; Hogg in drugi 2001, 12; Riviezzo in drugi 2008, 750; TOCEMA 2016c, 13).

V raziskavi stotih britanskih mest so Hogg in drugi (2001, 11; 2004, 312) ugotovili, da skoraj devetdeset odstotkov UMJ meri uspešnost upravljanja ali uspešnost samega mestnega jedra, za

merjenje pa uporablja KKU. Najbolj pogosto uporabljeni KKU so zasedenost parkirišč, število obiskovalcev in odstotek praznih nepremičnin v mestnem jedru.

Tabela 3.3: Vrsta in odstotek uporabljenih kazalnikov uspešnosti v britanskih UMJ

KAZALNIK	UPORABA
zasedenost parkirišč	90 %
število obiskovalcev	87 %
odstotek praznih nepremičnin	84 %
število kraj	74 %
anketa med uporabniki jedra	71 %
prodaja blaga in storitev	70 %
stopnja nasilja v jedru	69 %
odpiranje novih trgovin	48 %
uporaba javnega prevoza	43 %
nove investicije v jedro	35 %
donos najemnin ²	32 %
nova delovna mesta	22 %
število turistov	12 %

Vir: Hogg in drugi (2001, 12; 2004, 313).

Letne rezultate merjenja KKU skoraj vse sheme upravljanja posredujejo naprej vsaj enemu deležniku (Hogg in drugi 2001, 13), in sicer najpogosteje predstavnikom lokalne skupnosti, trgovcem in posrednikom storitev v mestnem središču, policiji ter mestnim svetnikom (Hogg in drugi 2004, 315). Vzgibi za sporočanje zdravstvenega stanja mestnega jedra so največkrat demonstracija učinkovitosti UMJ zunanjim javnostim in demonstracija zavezniške moči deležnikom (Hogg in drugi 2001, 12). V zadevni raziskavi stotih mest so upravitelji poleg odobravanja merjenja KKU izpostavili tudi izzive, s katerimi se soočajo ob vrednotenju zdravstvenega stanja mestnega jedra, predvsem z zamudnim zbiranjem podatkov in visokimi stroški merjenja ter analiz (Hogg in drugi 2004, 314).

Zbiranje, analiza in posredovanje KKU deležnikom ter drugim zainteresiranim javnostim je za UMJ zamudno, stresno in stroškovno zahtevno (Hogg in drugi 2007, 1516). Nadalje, Riviezzo in drugi (2008, 751) izpostavljajo tveganje pri izbiri KKU. Obstaja namreč nevarnost, da izbrana merila za oceno zdravja mestnega jedra temeljijo na vrednotah in merilih uspešnosti dominantnega deležnika v shemi UMJ. Tako izbrana merila zapostavljajo ostale, prav tako pomembne partnerje-deležnike in izkrivljajo dejansko uspešnost mestnega jedra (Riviezzo in drugi 2008, 751). Avtorji zato ponudijo drugačno obliko merjenja uspešnosti, ki odraža večnamenskost mestnega jedra, večdeležniško partnerstvo UMJ ter vključuje zaznavanje in

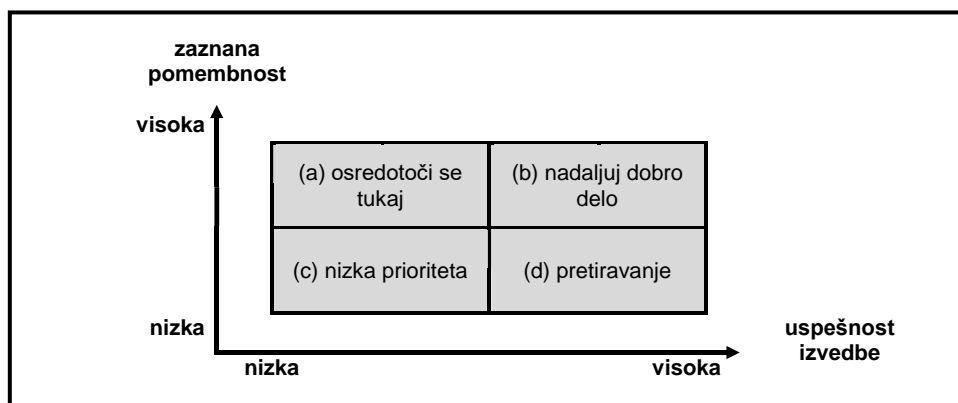
² Donos najemnin je razmerje med vrednostjo nepremičnine in mesečno najemnino.

odnos uporabnikov do urbane ponudbe – analizo pomembnosti in uspešnosti (angl. *importance-performance analysis*) (Riviezzo in drugi 2008, 753).

Analizo pomembnosti in uspešnosti sta pred 40 leti razvila Martilla in James (1977, 77) z namenom poenostavitve in pocenitve merjenja uspešnosti marketinških naporov. Metoda se uporablja predvsem za določanje strateških smernic v marketingu (Riviezzo in drugi 2008, 753) in meri razmerje med zaznano pomembnostjo organizacijskih aktivnosti ter zaznano uspešnostjo izvedbe zadevnih aktivnosti s strani uporabnikov. Rezultati analize se nato predstavijo grafično, v mreži štirih kvadrantov oziroma v dvokoordinatni sistem sedmih enot (Martilla in James 1997, 79).

V kvadrantu (a) se nahajajo aktivnosti organizacije, ki jih uporabniki zaznavajo kot pomembne, organizacija pa jih po mnenju uporabnikov ne izvaja najbolje. Izvedbo zadevnih aktivnosti mora organizacija nujno in čim hitreje izboljšati. Pomembno zaznane in uspešno izvajane aktivnosti se nahajajo v kvadrantu (b) in predstavljajo konkurenčno prednost organizacije. V drugih dveh kvadrantih se nahajajo manj pomembne zaznane aktivnosti, in sicer (c) aktivnosti, ki so tudi slabo izvedene ter (d) aktivnosti, ki jih organizacija po nepotrebnem zelo uspešno izvaja (Riviezzo in drugi 2008, 753).

Slika 3.3: Mreža analize pomembnosti in uspešnosti



Vir: Martilla in James (1977, 78).

Riviezzo in drugi (2008, 753) tako za merjenje uspešnosti UMJ priporočajo uporabniški vprašalnik v treh poglavjih. V prvem poglavju ankete uporabniki odgovarjajo na vprašanja o

motivih za obisk in potrošnjo v mestnem jedru, v srednjem delu sledi analiza pomembnosti in uspešnosti, zadnji del vprašalnika pa je namenjen zbiranju sociodemografskih podatkov.

V delu vprašalnika, ki je namenjen zbiranju podatkov za analizo pomembnosti in uspešnosti, avtorji (Riviezzo in drugi 2008, 758) predlagajo, da se vprašanja osredotočajo predvsem na okoljske in družbene dejavnike urbane ponudbe:

- ambient – čutne zaznave mestnega jedra: čistoča, varnost, hrupnost, fasade hiš in razsvetljava,
- zunanje oblikovanje – funkcionalno zunanje oblikovanje in dostopnost mestnega jedra: parkirišča, javni prevoz, izgled ulic, kulturne dediščine, urbanega pohištva in izložb,
- notranje oblikovanje – funkcionalno notranje oblikovanje in notranji izgled poslovno-javnih prostorov: stil, oblika in funkcionalnost trgovin, ponudnikov storitev, restavracij, barov in drugih prostorov zabave,
- družbeni dejavniki – medsebojni odnosi med uporabniki ter med uporabniki in zaposlenimi v mestnem jedru: prijaznost in sposobnost zaposlenih, izgled zaposlenih v mestnem jedru, možnost prostočasnih aktivnosti, gneča na ulicah, ustreznost delovnih časov.

Ne glede na obliko merjenja uspešnosti je smiselno, da se pridobljeni rezultati ne uporabijo samo za osnovni namen vrednotenja in monitoringa UMJ. Ocene in trendi uspešnosti so namreč lahko prepričljivo komunikacijsko orodje pri novačenju novih članov zaveznitva, obnavljanju letnih članarin ali naslavljanju bodočih prebivalcev mestnega jedra (Hogg in drugi 2001, 16; 2004, 317; Riviezzo in drugi 2008, 752).

3.7 Znamčenje mestnega jedra

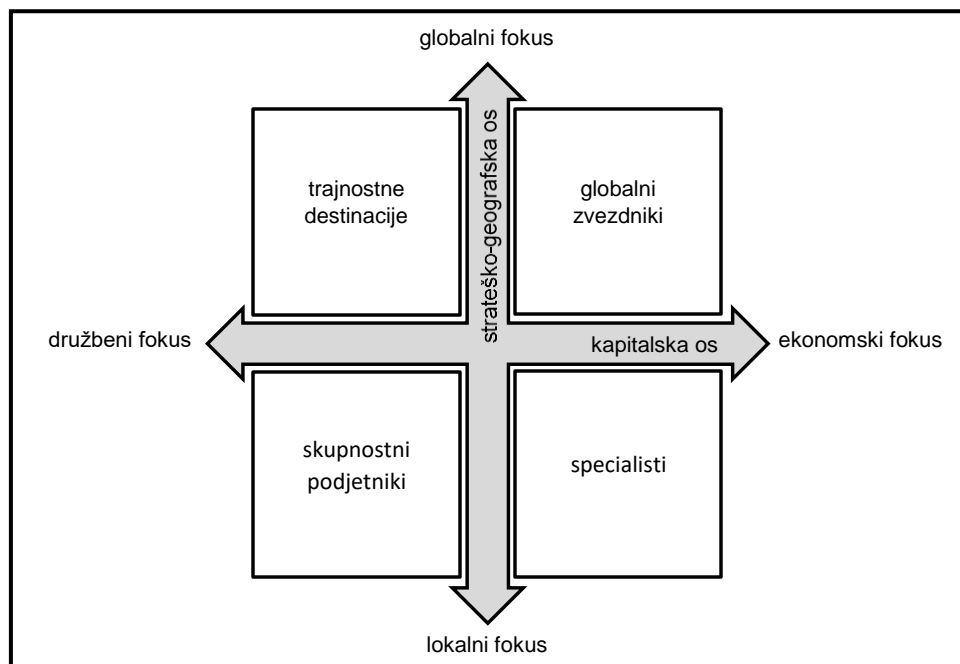
Čeprav sodobno UMJ spada v polje marketinga mest, se znamčenje prostora, mesta in mestnega jedra v literaturi povezuje šele zadnjih nekaj let (Coca-Stefaniak 2014, 368). Prepletanje področij se je začelo šele z napredno opredelitvijo znamčenja, ki razume upravljanje z znamkami kot soupravljanje mreže odnosov med organizacijo, njeno ponudbo, njenimi uporabniki, zaposlenimi in ostalimi deležniki. Napredno razumevanje znamčenja se tako istoveti s celostnim marketinškim upravljanjem organizacije, kjer znamka postane vir trajno ubranljive konkurenčne prednosti in osrednja organizacijska funkcija organizacije (Anholt 2005, 117; Kavartzis 2008, 58). Znamčenje mestnega jedra je torej sinonim za marketinško upravljanje mestnega jedra, kot ga razume zadevno magistrsko delo.

Upravljanje z znamko urbanega prostora ali mestnega jedra ima več skupnih točk z oblikovanjem mestnih politik kot s tržnim sporočanjem mesta (Anholt 2008, 2). Avtor (Anholt 2008, 2) nadaljuje, da se podoba mestnega jedra ne more umetno izdelati, jedro si jo lahko le prisluži s pravimi lokalnimi politikami. Zato morajo sodobni upravljavci urbanega znamenja poleg veščin marketinga osvojiti tudi oblikovanje lokalnih politik (Anholt 2008, 3) in združiti trajno ubranljivo konkurenčno identiteto mestnega jedra z njegovim trajnostnim razvojem (Coca-Stefaniak 2014, 370). Znamčenje mestnega jedra je torej predvsem notranji projekt poenotenja različnih deležniških interesov in soglasja glede strateške vizije jedra. Partnersko-deležniško zavezništvo javnega, zasebnega in nevladnega sektorja pa mora nuditi podporo tako notranjemu (političnemu) poenotenju kot tudi usklajenemu zunanjemu komuniciranju s ciljnimi javnostmi (Anholt 2008, 3).

Oblikovanje lokalnih politik in njihova učinkovita izvedba nista dovolj za spreminjanje nezaželene in utrjevanje pozitivne podobe mestnega jedra. Zaželena podoba mestnega jedra potrebuje tudi močno vsebino, strategijo in simbolna dejanja (Anholt 2008, 3). Strategija v kontekstu podobe mestnega jedra za avtorja (Anholt 2008, 3) pomeni objektivno razumevanje okoliščin, v katerih se nahaja jedro, vizijo prihodnjega položaja jedra in načrt, kako zasesti zeleni položaj. Vsebina se nanaša na učinkovito izvajanje strategije v obliki novih ekonomskih, družbenih in kulturnih aktivnosti mestnega jedra. Aktivnosti, ki prinašajo resnične inovacije, reforme in investicije v mestno jedro ter poganjajo njegov napredek. Simbolna dejanja pa se nanašajo na vsebinske aktivnosti, ki imajo same po sebi močno sporočilno vrednost. Tovrstna dejanja so potemtakem sugestivne, zapomnljive, presenetljive ali dramatične aktivnosti, ki se dotaknejo ciljnih javnosti in medijev. Tako dejanje je hkrati sestavni del in sredstvo sporočanja vsebine mestnega jedra (Anholt 2008, 4).

Coca-Stefaniak in Britansko združenje za UMJ (ATCM 2013, 11) v pomoč objektivnemu razumevanju okoliščin, kje se mestno jedro nahaja, prepoznavanju njegove identitete in notranjega poenotenja predlagata matriko razvrstitve mestnih jeder. Matrika na podlagi zelene in zaznane podobe določa osebnotni tip mestnega jedra (Coca-Stefaniak in Bagaean 2013, 534). Mrežo štirih osebnostnih tipov tvorita osi strateško-geografskega in kapitalskega fokusa.

Slika 3.4: Matrika razvrstitve osebnostnih tipov mestnih jeder



Vir: ATCM (2013, 11).

Navpična os strateško-geografskega osredotočenja predstavlja možnost geografske izbire ciljnih javnosti mestnega jedra: lokalni prebivalci, regionalni obiskovalci ter nacionalni in mednarodni turisti. Vodoravna os kapitalnega fokusa pa izraža možnost izbire poslovnega delovanja mestnega jedra, od izključno ekonomsko-profitnega na skrajnem desnem polju do trajnostno in družbeno naravnane na nasprotnem polju (ATCM 2013, 11).

Osebnostni tip skupnostnega podjetnika (angl. *community-focused entrepreneurs*) pripada mestnemu jedru, ki je jasno osredotočen na potrebe degradiranih lokalnih skupnosti. Tovrstna jedra imajo visoko stopnjo neodvisnih manjših ponudnikov blaga in storitev, ki z dobrodelnimi in diskontnimi trgovinami skupaj tvorijo trgovski splet mestnega jedra. Primer: Bruselj, Berlin, Madrid. Mestna jedra z osebnostjo trajnostne destinacije (angl. *sustainable destinations*) se praviloma nahajajo v okolju mednarodno uglednih univerz in privabljajo turiste iz celega sveta. Vedno več poudarka dajejo trajnostnemu razvoju in družbeno odgovornemu turizmu, trgovski splet mestnega jedra pa predstavljajo neodvisni trgovci in družinska podjetja, ki na istem območju delujejo že več generacij. Primer: Praga, Oxford. Mestna jedra specialisti (angl. *specialists*) imajo močan lokalni značaj in zavestno ne tekmujejo z globalnimi turističnimi destinacijami. Znani so po prefinjenem trgovskem spletu z nadpovprečnim številom specializiranih neodvisnih ponudnikov blaga in storitev (vinoteke, slaščičarne, kavarne, modne

trgovine). Primer: Huelva (Španija), Gradec, Perugia (Italija). Globalni zvezdniki (angl. *global celebrities*) so mestna jedra, v katerih ne nahajajo najbolj priznane tržne znamke, so močno profitno naravnani in privabljajo veliko mednarodnih turistov. Primer: Dubai, Hong Kong, London (ATCM 2013, 15).

3.8 Območje izboljšane poslovanja

Vzporedno s shemami upravljanja mestnih jeder v Evropi se je v Severni Ameriki razvil model Območja izboljšane poslovanja (OIP) (angl. *business improvement district*) (Hogg 2007, 1515; Cook 2008, 10). Podobno kot pri UMJ so zadevna območja v Kanadi in ZDA nastala kot protiutež primestnim zabavno-nakupovalnim središčem (Levy 2001, 125), vendar v nasprotju z obravnavanim upravljanjem niso omejena le na mestno jedro (Cook 2008, 2). Model OIP se tako uporablja za zagotavljanje konkurenčne prednosti in trajnostnega razvoja vseh urbanih središčih mesta, ne samo v mestnem jedru (Hoyt 2005, 21). Tudi razvoj OIP je potekal podobno kot pri UMJ, torej od začetnih hišniških opravil (Levy 2001, 125) do marketinškega upravljanja s podobo določenega območja in zagotavljanjem njegove konkurenčne prednosti (Levy 2001, 124). Tovrstno območno upravljanje se je v Severni Ameriki izkazalo za zelo uspešno pri oživljanju degradiranih urbanih središč in se je, predvsem zaradi systemskega načina financiranja (Hogg 2007, 1515), v zadnjem desetletju razširilo v Afriko, Avstralijo, na Japonsko in tudi v Evropo (Hoyt 2005, 12).

Model OIP namreč temelji na uzakonjenem financiranju samostojnih, praviloma zasebnih organizacij, ki upravljajo z določenim urbanim območjem (Hoyt 2005, 8). Tako so predvsem lastniki nepremičnin v vzpostavljenih OIP zakonsko primorani plačevati dodatne davke in prispevke, ki so namenjeni projektu zadevnega območja (Cook 2008, 3). Systemsko uzakonjeno financiranje je temeljna razlika med OIP in UMJ (Hogg 2007, 1515), saj glavnino letnih prihodkov shem upravljanja mestnih jeder predstavljajo prostovoljne letne članarine nosilcev urbane ponudbe. Neobvezno financiranje, ki temelji zgolj na enoletnih članarinah, otežuje dolgoročno planiranje UMJ (Hogg 2007, 1515), zato si Britansko združenje upraviteljev mest in mestnih jeder po vzoru OIP prizadeva zagotoviti trajnostno systemsko financiranje UMJ (ATCM 2014, 10).

Pri vzpostavljanju britanskega modela OIP pa se že kažejo določene razlike s standardnim severnoameriškim modelom. V Kanadi in ZDA so skrbniki urbanih središč samostojne

organizacije, ustanovljene in vodene s strani zasebnega sektorja, medtem ko je v Veliki Britaniji pobudnik in ustanovitelj OIP praviloma lokalna skupnost. Nadalje, v kopiranem severnoameriškem vzorcu so zavezanci za plačilo dodatnih davkov in prispevkov lastniki nepremičnin, britanski model pa nalaga plačilo dodatnih dajatev vsem uporabnikom poslovnih prostorov v središču mesta (Hogg 2007, 1515).

4 MARKETINŠKO UPRAVLJANJE MESTNIH JEDER

Novodobni koncept UMJ zahteva strateški upraviteljski pristop ter sodobno razumevanje marketinga kot filozofijo, ki se osredotoča na konkurenčno zadovoljevanje resničnih potreb sedanjih in bodočih uporabnikov (Riviezzo 2008, 749). Coca-Stefaniak in Bagaeen (2013, 534) tovrstno novodobno upravljanje istovetita s proaktivnim strateškim mehanizmom napovedovanja ter odgovarjanja na družbene, ekonomske in okoljske trende. Tako upravljano mestno jedro svojo trajno ubranljivo konkurenčno prednost gradi na svoji osebni identiteti – svojem prostorskem DNK in ključnih deležnikih tako, da je ta edinstvena in za tekmece težko posnemljiva (Coca-Stefaniak in Bagaeen 2013, 534).

Warnaby in drugi (2002, 878) na podlagi različnih opredelitev urbanega marketinga izluščijo tri temeljna marketinška izhodišča UMJ:

- UMJ je skupna domena lokalnega javnega, zasebnega in nevladnega sektorja, ki v partnersko-deležniškem razmerju marketinško upravlja mestno jedro,
- UMJ identificira in zadovoljuje resnične dolgoročne potrebe uporabnikov, deležnikov in bodočih deležnikov mestnega jedra,
- UMJ na podlagi identitete in urbane ponudbe mestnega središča zagotavlja zeleno podobo mestnega jedra.

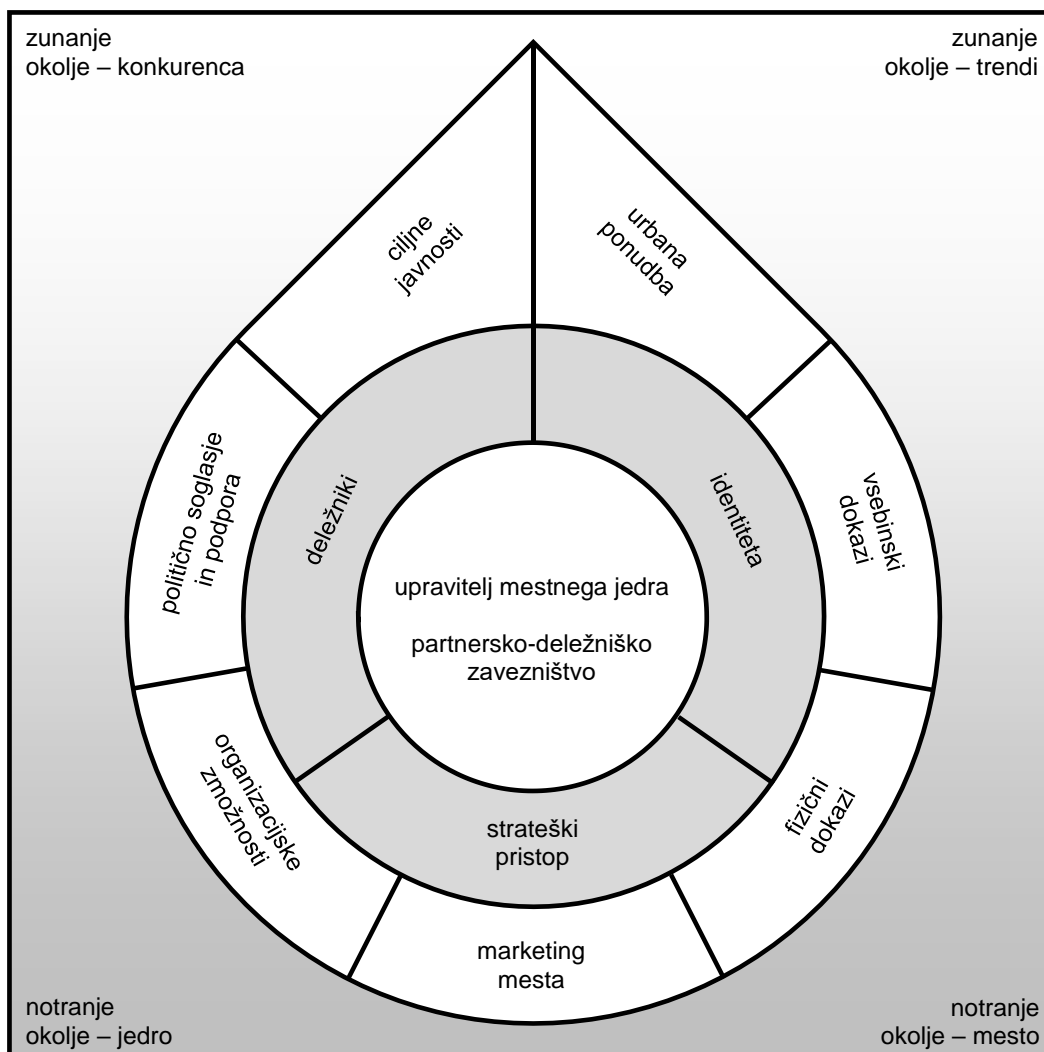
Centralna naloga marketinškega upravljanja mestnega jedra je torej osredotočenje na zagotavljanje dolgoročnih koristi za sedanje in bodoče deležnike na način, ki je boljši od sedanjih in bodočih tekmecev. Dolgoročne koristi pa izhajajo iz trajno branljive in enkratne konkurenčne prednosti, ki jo UMJ zagotavlja s soupravljanjem odnosov z deležniki (Jančič 1999).

Sodobne interpretacije, tako marketinga in znamčenja mest kot tudi upravljanja in znamčenja mestnih jeder, so si pretežno med seboj zelo podobne (Jančič 1999, 60; Whyatt 2004, 352; Warnaby in drugi 2005; Anholt 2008, 3; Kavaratzis 2008, 58; Hospers 2011, 370; Kapferer 2012, 127; Coca-Stefaniak in Bagaeen 2013, 534). Misleč pri tem predvsem na pozivanje po strateškem pristopu, soupravljanju z deležniki in oblikovanju trajno ubranljivih urbanih identitet ali podob. Navedeno nakazuje, da so vsa pregledana področja dejansko sinonimi za marketinško soupravljanje oziroma *somarketing* (Jančič 1999, 167), kot ga razume zadevno magistrsko delo.

4.1 Model marketinškega upravljanja mestnih jeder

Predlagani model marketinškega upravljanja mestnih jeder temelji na preseku tovrstne literature z marketingom mest in v središče upravljanja postavlja partnersko-deležniško zavezništvo (Hogg in drugi 2004, 310; Warnaby in drugi 2004, 546). Model smiselno povzema Kavaratzisove (2004, 67; 2008, 41) tri nivoje komuniciranja podobe mesta, Rainistove (2003, 227) ključne dejavnike uspeha marketinga mest ter Anholtove (2008, 3) in Coca-Stefaniakov (ATCMO 2013, 11) pogled na znamčenje mestnega jedra. Predlog upravljanja sledi sodobni interpretaciji marketinškega koncepta, zato za ključni nalogi UMJ določa soupravljanje odnosov z deležniki (Warnaby in drugi 1998, 17; Jančič 1999, 60; Braunu 2008, 100) in oblikovanje trajno ubranljive konkurenčne identitete mestnega jedra (Anholt 2007, 4; Coca-Stefaniak in Bagaen 2013, 534).

Slika 4.1: Model marketinškega upravljanja mestnega jedra



Osnovo modela in prvi nivo marketinškega upravljanja mestnega jedra določata njegov upravitelj in partnersko-deležniško zavezništvo.

Zavezništvo med deležniki, najsi bo to formalno urejeno ali ne, je osnovno ogrodje strateškega UMJ (Hogg in drugi 2004, 310; Warnaby in drugi 2004, 546; De Nisco in drugi 2008, 168), saj noben posamezni deležnik ne more in ne zmore samostojno nositi odgovornosti odnosa uporabnikov do mestnega jedra (Hakansson in Lagin 2015, 148). Evropska zveza upraviteljev mestnih jeder predlaga, da v zavezništvu sodeluje čim večje število deležnikov, ki podpirajo transparentno, evlucijsko in vizionarsko delovanje deležniške kooperacije (TOCEMA 2016b, 4). Upravitelj mestnega jedra pa je osrednja oseba partnersko-deležniškega zavezništva (Whyatt 2004, 351). Skrbi za odnose in pretok informacij med deležniki, utrjuje zavezništvo in ga predstavlja navzven, aktivno išče investitorje v mestno jedro ter vodi projekte UMJ (TOCEMA 2016a, 4). Predvsem pa upravitelj mestnega jedra vodi zavezništvo, in sicer tako, da je zavezništvo več kot le vsota posameznih deležnikov (Whyatt 2004, 351).

Srednji nivo marketinškega modela sestavljajo:

- strateški pristop zavezništva in upravitelja,
- soupravljanje odnosov z in med deležniki ter
- oblikovanje identitete mestnega jedra.

Resnično strateško delovanje je najbolj zahteven del marketinga (Rainisto 2003, 228), vendar je brez strateškega premisleka in strateškega delovanja uspeh organizacije mogoč le po sreči ali naključju. Zato sta trajno ubranljiva konkurenčna prednost mestnega jedra in njegov trajnostni razvoj možna le skozi strateški pristop k UMJ (Whyatt 2004, 352; Warnaby in drugi 2005, 186; Anholt 2008, 3; Riviezzo 2009, 750; Coca-Stefaniak 2013, 6; ATCM 2016; TOCEMA 2016c).

Upravljanje z mestom in njegovim jedrom dejansko pomeni soupravljanje odnosov z njegovimi deležniki (Van den Berg in drugi 1990, 6; Warnaby in drugi 1998, 17; Jančič 1999, 60; Kotler in Keller 2006, 17; Braun 2008, 100). Čeprav predlagan marketinški model temelji na partnersko-deležniškem zavezništvu, vanj niso vključeni vsi deležniki mestnega jedra (Medway in drugi 2000, 369; Hogg in drugi 2004, 311). Razloge nepopolne vključenosti je potrebno iskati predvsem v logiki skupinskega delovanja (Olson 1965, 2; Forsberg in drugi 2000, 316) in nezmožnosti vključitve določenih deležnikov (bodoče generacije, naravno okolje). Navkljub

nevklučenosti določenih deležnikov predlagan model zavezuje UMJ, da vstopa v enakopraven odnos z vsemi deležniki (Jančič 1999, 171).

Upravitelj in zavezništvo z oblikovanjem osrednje, trajne in edinstvene identitete (Kapferer 2008, 128; Podnar 2011, 41) vplivata na uporabniško in/ali deležniško zaznano podobo mestnega jedra. Identiteta mestnega jedra je namreč vir njegove zaznane podobe, edinstvena identiteta pa zagotavlja trajno ubranljivo konkurenčno prednost mestnega jedra (Rainisto 2003, 44; Anholt 2007, 4; Kavaratzis 2008, 45; Podnar 2011, 27).

Tretji, zunanji nivo modela marketinškega UMJ tvorijo:

- urbana ponudba,
- vsebinski dokazi,
- fizični dokazi,
- marketing mest,
- organizacijske zmožnosti,
- politično soglasje in podpora,
- ciljne javnosti.

Mestno jedro svojo identiteto posreduje preko urbane ponudbe ter vsebinskih in fizičnih dokazov (Rainisto 2003, 54; Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 3; Podnar 2011, 27). Urbano ponudbo mestnega jedra lahko sestavlja posamezen izdelek, storitev, ponudba in/ali lastnost točno določenega dela mestnega jedra oziroma grozd povezanih urbanih storitev in/ali izdelkov v mestnem jedru (Ashworth in Voodg 1990, 66; Van den Berg in Braun 1999, 994; Warnaby in drugi 2005, 186). Uporabniška izkušnja mestnega jedra pa je celovito, holistično dejanje, na katerega vpliva splet celotnih urbanih ponudb jedra (Whyatt 2004, 347).

Poleg spleta celotne urbane ponudbe na uporabniško izkušnjo in zaznano podobo mestnega jedra vplivajo tudi vsebinski in fizični dokazi (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347; Riviezzo in drugi 2008, 758; Kapferer 2012, 127). Slednji so v predlaganem modelu razumljeni kot fizične značilnosti mestnega jedra: pokrajina, arhitektura, infrastruktura, prometne povezave in dostopnost ter kulturna dediščina. Vsebinski dokazi mestnega jedra pa predstavljajo ekonomske, družbene in kulturne aktivnosti mestnega jedra, ki prinašajo resnične inovacije, reforme in investicije v mestno jedro ter poganjajo njegov napredek (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 4). Vsebinske aktivnosti prispevajo k čutni zaznavi mestnega

jedra (Riviezzo in drugi 2008, 758), zaznavi njegove dinamičnosti (Kapferer 2012, 127) in kako deležniki zaznajo UMJ in zaposlene v mestnem jedru (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347). V zadevno vsebinsko kategorijo predlagan model prišteva tudi Anholtova (2008, 4) simbolna dejanja upravljanja mestnega jedra.

Fizični dokazi, skupaj s širšo vpetostjo UMJ v marketing mest (Stubbs in drugi 2002, 318; Hogg in drugi 2004, 309; Warnaby in Medway 2004, 457; De Nisco 2008, 166; Coca-Stefaniak 2013, 6) in organizacijskimi zmožnostmi zaveznitva usmerjajo pristop strateškega upravljanja z jedrom. Fizični dokazi ali prostorski DNK (Coca-Stefaniak in Bagaeeen 2013, 534) so namreč hkrati vir, usmeritev in omejitve strateškega premisleka. Organizacijska zmožnosti pa se nanaša na sposobnost UMJ, da navkljub notranjim in zunanjim silam sprememb zagotavlja politično in deležniško soglasje ter stalen trajnostni razvoj mestnega jedra (Van den Berg in Braun 1999, 995; Warnaby in drugi 2004, 546; Hospers 2011, 370). Poleg upiranja silam sprememb sta ključni organizacijski sposobnosti UMJ, ki jih predlagani model prepoznava, tudi razumevanje okoliščin, v katerih se nahaja mestno jedro in predvidevanje trendov, ki ga obkrožajo (Coca-Stefaniak in Bagaeeen 2013, 534). Vpetost UMJ v marketing mest pa izraža nujnost skladnosti izvajanja tovrstnega upravljanja s celovito strategijo mesta in njegovim marketingom (Warnaby in drugi 2005, 186).

Organizacijska zmožnost UMJ, da razvija in soupravlja enakopravne odnose z deležniki, se zrcali v zagotavljanju političnega soglasja in podpore ter razumevanju ciljnih javnosti mestnega jedra. Navznotraj namreč neprestano poteka tekma med različnimi deležniki in interesnimi skupinami za prevlado nad vizijo mesta in mestnega jedra (Van den Berg in drugi 1990, 5; Rainisto 2003, 79; Anholt 2008, 3). Zato je ena od ključnih nalog UMJ, ki jih predvideva predlagani model, zagotavljanje političnega soglasja skozi soupravljanje z lokalnimi političnimi omrežji (Van den Berg in drugi 1990, 4; Braun 2008, 100) in politikami (Anholt 2008, 3). Vsebinski dokazi oziroma aktivnosti, ki prinašajo trajnostni napredek mestnega jedra, predvsem pa simbolna dejanja UMJ, poleg notranjega poenotenja praviloma zahtevajo tudi širšo, nacionalno politično podporo.

Razumevanje resničnih dolgoročnih potreb ciljnih javnosti mestnega jedra je predpogoj razvoja trajno ubranljive konkurenčne prednosti in zadovoljevanja potreb sedanjih ter bodočih uporabnikov na način, ki je boljši od tekmecev (Ashworth in Voodg 1990, 30; Kotler 1993, 33; Warnaby in drugi 2002, 878; Rainisto 2003, 34; Riviezzo 2008, 749).

Modelirano marketinško upravljanje se izvaja v kontekstu notranjih in zunanjih silnic. Notranje okolje predstavlja mesto in vanj vpeto mestno jedro, zunanje silnice pa regijski, nacionalni in globalni družbeni, ekonomski in okoljski trendi (Coca-Stefaniak in Bagaeen 2013, 534), ki jih mora UMJ proaktivno obvladovati. Predlagana solzasta oblika marketinškega modela, s konico obrnjeno v zunanje okolje, izkazuje nujnost proaktivnega napovedovanja in obvladovanja trendov.

Povzeto, skladno s strategijo mesta, njegovim marketingom in lastnimi organizacijskimi zmožnostmi, upravitelj s partnersko-deležniškim zavezništvom s soupravljanjem odnosov z deležniki in oblikovanjem jedrne identitete upravlja mestno jedro. UMJ z razumevanjem resničnih dolgoročnih potreb deležnikov in ciljne javnosti trajnostno razvija otipljive in neotipljive vsebine, ki skupaj s celostno urbano ponudbo tvorijo konkurenčno identiteto mestnega jedra.

5 ANALIZA PRIMERA

5.1 Splošna problematika mestnih jeder v Sloveniji

Večina slovenskih mestnih jeder je po drugi svetovni vojni, predvsem zaradi globokih družbeno-ekonomskih sprememb, izgubila zgodovinsko vlogo gospodarskega, družbenega in kulturnega urbanega stičišča. Obsežno priseljevanje delovne sile, hiperavtomobilizacija in množična potrošnja so tako desetletja praznila historična jedra (Zanoški in Koršič Mravlje 2016, 95), ki so izgubljala svojo vlogo in pomen zavoljo primestnih zabavno-nakupovalnih središč (Hakansson in Lagin 2015, 145).

Velika zabavno-nakupovalna središča z raznovrstno ponudbo so postala pomembna družbena stičišča in razmeščena na obrobju mesta predstavljajo močno nelojalno konkurenco mestnemu jedru (Uršič 2003, 7). Mestno jedro namreč, v nasprotju z zabavno-nakupovalnimi kompleksi, ne more prilagajati svoje zaščitene kulturne dediščine in historične prostorske ureditve novim mobilnim potrebam uporabnikov (Uršič 2003, 35). Ustreznejša infrastruktura in vse večja uporaba avtomobilov sta premaknila potrošnjo v predmestje in še dodatno izpraznila mestno jedro (Vilfan 2015).

Mestna jedra v Sloveniji se zato danes soočajo z izgubo vitalnosti, propadanjem stavbnega fonda, dotrajano infrastrukturo ter izseljevanjem prebivalcev in nosilcev urbane ponudbe (Mestna občina Koper 2016, 54; Mestna občina Kranj 2015, 16; Mestna občina Novo mesto). Navkljub delnim prenovam javnih površin, ureditvam komunalne infrastrukture, restavriranju kulturne dediščine in posodobitvam prometnih ureditev do ekonomske in družbene revitalizacije slovenskih mestnih jeder še ni prišlo (Mestna občina Koper 2016, 78; Mestna občina Kranj 2015, 16; Mestna občina Novo mesto).

5.2 Upravljanje mestnih jeder v Sloveniji

Sistematično upravljanje mestnih jeder v Sloveniji je relativno mlada disciplina. Upravljanje, kot ga obravnava magistrsko delo, se v Sloveniji namreč pojavi šele leta 2010, z nacionalnim projektom vzpostavitve lokalnih UMJ pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije – Podjetniško trgovske zbornice (Rejc Buhovac in Savič 2014, 1). Projektu so leta 2011 aktivno pristopile mestne občine Ljubljana, Celje in Koper, strateško podporo pa sta jim nudili tudi Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalni razvoj ter Slovenska turistična organizacija (Združenje trgovcev mesta Ljubljana 2015a). Osnovni namen nacionalne pobude je bila

vzpostavitev najbolj ustreznega modela in sistema financiranja UMJ za posamezno sodelujočo mestno občino (Mestna občina Celje 2011).

Vzporedno z zadevnim nacionalnim projektom sta leto kasneje občini Velenje in Jesenice pristopili k projektu čezmejnega sodelovanja City Impulses, katerega namen je bil trajnostni in skladen razvoj mest. V okviru projekta sta partnerski občini po vzoru sodelujočih petih avstrijskih mest vzpostavili lastna modela UMJ in financirali pripravo strateških smernic nacionalnega združenja za upravljanje z jedri (City Impulses 2014).

Na podlagi aktivnosti obeh, nacionalnega in čezmejnega projekta se je nato leta 2014 oblikovala delovna skupina za ustanovitev interesnega združenja občin za UMJ. Združenje, ki do avgusta 2016 formalno še ni ustanovljeno, naj bi spodbujalo izmenjavo informacij in znanja ter medsebojno povezovanje in skupne projekte. Prav tako pa naj bi združenje svetovalo in usmerjalo občine pri pripravi lokalnih strategij za mestna jedra ter se aktivno vključevalo pri oblikovanju nacionalnih politik (Rejc Buhovac in Savič 2014, 1). Trenutno (avgust 2016) v neformalni nacionalni mreži UMJ sodeluje trinajst mest. Poleg pilotov Ljubljane, Kopra in Celja ter Velenja in Jesenic sta se leta 2014 priključili mesti Kranj in Naklo, leto kasneje pa še Črnomelj, Krško, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto in Slovenj Gradec (Združenje trgovcev mesta Ljubljana 2015b).

V maju 2016 se je nacionalnemu programu spodbujanja metodičnega upravljanja z mestnimi jedri pridružilo tudi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo z Javno agencijo SPIRIT. Javna agencija SPIRIT tako v letu 2016 financira spodbujanje, širitev in profesionalizacijo modela UMJ po Sloveniji, natančneje financira prenos dobre prakse ter izkušenj koprskega, kranjskega in novomeškega UMJ na osmih delavnicah, namenjenih ponudnikom v mestnih jedrih in predstavnikom lokalnih občinskih uprav (Javna agencija SPIRIT 2016a). UMJ v Sloveniji torej postaja vse bolj aktualna tema tako na lokalnem kot tudi na nacionalnem nivoju.

Tabela 5.1: Stopnje razvoja UMJ v Sloveniji

	VSEBINSKA ZNAČILNOST	AKTERJI
1. stopnja (2010)	Vzpostavitev najbolj ustreznega modela in sistema financiranja UMJ v posamezni sodelujoči mestni občini.	Ljubljana, Celje, Koper, Gospodarska zbornica, Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalni razvoj, Slovenska turistična organizacija
2. stopnja (2012)	Vzpostavitev modela UMJ v sodelujočih občinah, prenos dobrih praks preko čezmejnega sodelovanja in pridobitev evropskih sredstev za pripravo strateških smernic.	Velenje, Jesenice in avstrijska mesta Borovlje, Bärnbach, Deutschlandsberg, Gradec in Weiz
3. stopnja (2014)	Oblikovanje delovne skupine za ustanovitev interesnega združenja občin za UMJ in priprava strateških smernic za nacionalno združenje UMJ.	Ljubljana, Celje, Koper, Jesenice, Velenje, Kranj, Naklo, Gospodarska zbornica Slovenije, Skupnost občin Slovenije
4. stopnja (2016)	Spodbujanja metodičnega in profesionalnega upravljanja z mestnimi jedri ter širitev modela UMJ po Sloveniji.	Ljubljana, Celje, Koper, Jesenice, Velenje, Kranj, Naklo, Črnomelj, Krško, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, Slovenj Gradec, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Javna agencija SPIRIT

5.3 Raziskovalno vprašanje

V raziskovalnem delu naloge se posvečam vprašanju, *kako uspešna mesta v Sloveniji upravljajo s svojimi jedri in ali ob tem sledijo teoretičnim načelom marketinškega upravljanja*. Kriterij uspešnost mesta pri upravljanju z njegovim jedrom sem za potrebe raziskovanja prevzel od Javne agencije SPIRIT oziroma od nosilcev spodbujanja in profesionalizacije UMJ v Sloveniji. Vsa mesta, ki jih analiziram, se tako na zadevnih delavnicah UMJ predstavljajo kot primeri dobrih praks. Iskana teoretična načela marketinškega upravljanja pa izhajajo iz pregleda literature (poglavja 2.4 – 2.7 in 3.4 – 3.7) in avtorskega modela marketinškega upravljanja mestnega jedra (poglavje 4.1).

5.4 Metodologija

Sorodni poizkusi opisovanja delovanja evropskih UMJ so bili v večini izvedeni z opisnimi raziskavami in metodo polstrukturiranega intervjuja (Forsberg in drugi 1999, 318; Stubbs in drugi 2002, 319; Warnaby in drugi 2005, 189) ali metodo ankete z odprtimi tipi vprašanj (Balsas 2004, 109; Hogg in drugi 2004, 312; McAteer in Stephens 2011, 266). Pri raziskavi slovenskih UMJ sem uporabil prvo metodo, polstrukturirane intervjuje s predstavniki upravljanja pa sem dopolnil z analizo spletnih strani in uradnih dokumentov izbranih mest.

Pri zbiranju podatkov in analizi sem se osredotočal predvsem na to, kako sogovorniki in njihove organizacije:

- razumejo in strokovno uporabljajo marketinško načrtovanje in lastne organizacijske zmožnosti,
- razumejo marketinške odnose in stremijo k obstoju partnersko-deležniškega zavezništva,
- prepoznajo resnične dolgoročne potrebe uporabnikov, deležnikov in bodočih deležnikov mestnega jedra in
- razumejo, oblikujejo in posredujejo identiteto mestnega jedra.

5.5 Vzorčenje

Za izbiro primerov oziroma mestnih jeder sem uporabil neverjetnostni vzorec, natančneje informacijsko usmerjeni izbor kritičnih primerov (Flyvbjerg 2006, 230). Zadevna taktika vzorčenja se namreč priporoča takrat, kadar raziskovalec testira logično izpeljavo: »če ne velja za izbrane primere, najverjetneje ne velja za noben primer« (Flyvbjerg 2006, 230). Neverjetnostni vzorec tako vsebuje tri sheme, ki so v različnih stopnjah razvoja UMJ v Sloveniji aktivno sodelovale pri nacionalnih projektih in se jih v okviru delavnic za spodbujanje metodičnega in profesionalnega upravljanja z jedri izpostavlja kot primere dobrih praks: Koper, Kranj in Novo mesto (Javna agencija SPIRIT 2016b; Tolja in Košpenda 2016).

Koper je bilo eno izmed treh slovenskih mest, ki so prva prepoznala pozitivne učinke systemskega upravljanja z mestnimi jedri in se leta 2010 pilotsko vključila v nacionalni projekt ustanavljanja UMJ. Shema UMJ mesta Koper je leta 2015 prejela nagrado Evropske komisije – posebno omembo na podelitvi evropskih nagrad za promocijo podjetništva (eKoper 2015), koordinatorka koprskega UMJ pa je istega leta prejela nagrado Gospodarske zbornice Slovenije Pomladni veter, nagrado za izjemne dosežke pri spodbujanju podjetništva (Delo 2015, 7. april).

Kranj je aktivno sodeloval pri oblikovanju delovne skupine za ustanovitev in pripravo strateških smernic interesnega združenja UMJ (Rejc Buhovac in Savič 2014, 5), kar ga uvršča med najbolj reprezentativnega predstavnika tretje stopnje vzpostavitve in zgodnjega posvojitelja UMJ v Sloveniji. V zadnjih letih je mesto tudi izdatno prenovilo odprte površine, komunalno infrastrukturo in najpomembnejše objekte kulturne dediščine v mestnem jedru (Mestna občina Kranj 2015, 16). Novo mesto pripada zadnji skupini mest, ki so se pridružila metodičnemu upravljanju z jedri. Predstavniki trenutne, četrte stopnje razvoja UMJ v Sloveniji, je v zadnjem

letu naredil močan preboj na področju upravljanja z jedrom, predvsem pri vzpostavitvi projektno-partnerskega odnosa med nosilci urbane ponudbe in lokalno skupnostjo ter organizaciji množičnih prireditev (Javna agencija SPIRIT 2016b; Tolja in Košpenda 2016, 32).

Tabela 5.2: Značilnosti zbiranja podatkov

	KOPER	KRANJ	NOVO MESTO
referenca	svetovalka župana, koordinator za mestno jedro (2 osebi)	podsekretarka v kabinetu župana (1 oseba)	mestni manager (1 oseba)
metoda	polstrukturiran intervju (osebni intervju)	polstrukturiran intervju (osebni intervju)	polstrukturiran intervju (osebni intervju)
čas	10. avgust 2016, 10:00 – 11:40	18. avgust 2016, 10:00 – 11:25	24. avgust 2016 16:00 – 16:55
lokacija	Koper, prostori mestne občine	Kranj, prostori mestne občine	Novo mesto, prostori zasebnega zavoda
teme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razumevanje marketinškega načrtovanja in organizacijske zmožnosti ▪ razumevanje marketinških odnosov in obstoj partnersko-deležniškega zavezništva, ▪ prepoznavanje resničnih dolgoročnih potreb uporabnikov, deležnikov in bodočih deležnikov mestnega jedra in ▪ razumevanje oblikovanja in posredovanja identitete mestnega jedra 		

5.6 Opis vzorčnih mest in mestnih jeder

Koper

Mesto Koper je največje obalno mesto in peto največje naselje v Sloveniji po številu prebivalcev (SURs 2016b). Mesto se nahaja v dvojezičnem območju na meji z Italijo, vanj pa se zajeda mednarodno pristanišče Luka Koper, edino tovrstno v Sloveniji. Strategija prostorskega razvoja RS Koper enači z mestoma Ljubljana in Maribor ter ga tako predvsem zaradi njegove lege opredeljuje kot središče mednarodnega pomena in pomembno državno prometno vozlišče (Ministrstvo za okolje in prostor 2004, 21, 23).

Obalna lega in mestno jedro sta ključni prostorski kakovosti in primerjalni prednosti Kopra (Mestna občina Koper 2016, 54). Mestno jedro oziroma historični del mesta Koper so šele z zasutjem leta 1827 povezali s kopnim, na otoku pa je več kot petstoletna vladavina Beneške republike pustila izrazit arhitekturni pečat (Mestna občina Koper).

Tabela 5.3: Kazalniki mesta in mestnega jedra Koper

MESTO KOPER	
površina ³ :	18,4 km ²
prebivalci ⁴ :	25 300
delovno aktivni prebivalci ⁵ :	10 000 (39,3 %)
stopnja brezposelnosti ⁶ :	9,7 %
površina mestnega jedra ⁷ :	0,6 km ²
prebivalci mestnega jedra ⁷ :	6550

Razvojna vizija revitalizacije koprškega mestnega jedra predvideva, da bo to »prijetno in prijazno za meščane in kot živahno urbano središče privlačno tudi za druge uporabnike in obiskovalce« (Mestna občina Koper 2016, 78). S tem namenom je mesto izvedlo celovito prenovno prometne ureditve, posodobilo je posamezne javne površine in uredilo del mestne obale. Ureditev javnih površin je spodbudila tudi prenovno zasebnih zgradb (Mestna občina Koper 2016, 41), poslovnim prostorom v lasti mesta pa so leta 2014 znižali najemnine za 30 odstotkov (eKoper 2014). Kljub naštetim intervencijam pa mestno jedro še vedno bremenijo izguba vitalnosti, propadanje stavbnega fonda in dotrajana infrastruktura (Mestna občina Koper 2016, 54).

Koper velja za inovatorja metodičnega upravljanja z mestnim jedrom in je kot tako odigralo aktivno vlogo v vseh stopnjah razvoja UMJ v Sloveniji. Večkrat nagrajeno shemo upravljanja z jedrom tvorita Mestna občina Koper in zasebno združenje nosilcev urbane ponudbe v mestnem jedru (Zavod Koper otok). Neformalno partnersko-deležniško zavezništvo usklajuje koordinator za mestno jedro, ki je zaposlen na mestni občini, pri tem pa mu pomaga upraviteljica mestnega jedra, ki je istočasno svetovalka župana.

Kranj

Mesto Kranj je četrto največje naselje v Sloveniji po številu prebivalcev (SURs 2016b) in hkrati sedež istoimenske mestne občine. Mesto opravlja vlogo regijskega središča Gorenjske, saj so v njem zbrane ključne ustanove, javne službe in dejavnosti, ki nudijo podporo prebivalcem celotne regije (Mestna občina Kranj 2015, 9). Strategija prostorskega razvoja RS mesto Kranj opredeljuje kot središče nacionalnega pomena, drugo najpomembnejše središče širšega

³ Podatek na dan 1. 1. 2016, vir: SURs 2016a.

⁴ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURs 2016b.

⁵ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURs 2016c.

⁶ Podatek na dan 31. 5. 2016, vir: ZRSZ 2016.

⁷ Podatek na dan 18. 8. 2016, vir: Mestna občina Koper.

ljubljskega mestnega območja ter pomembno regionalno prometno vozlišče (Ministrstvo za okolje in prostor 2004, 21, 23).

Tabela 5.4: Kazalniki mesta in mestnega jedra Kranj

MESTO KRANJ	
površina ⁸ :	26,3 km ²
prebivalci ⁹ :	37 600
delovno aktivni prebivalci ¹⁰ :	15 100 (40,1 %)
stopnja brezposelnosti ¹¹ :	9,8 %
površina mestnega jedra ¹² :	0,67 km ²
prebivalci mestnega jedra ¹² :	2300

Mestno jedro Kranja, poimenovano tudi *stari Kranj*, se nahaja na dvignjenem pomolu sotočja rek Kokre in Save. V zadnjih petih letih je mesto izvedlo obsežno prenavo odprtih površin, komunalne infrastrukture ter najpomembnejših objektov kulturne dediščine v mestnem jedru. Čeprav je bilo mestno jedro deležno izdatne urbane prenovе, do njegove ekonomske in družbene oživitve še ni prišlo (Mestna občina Kranj 2015, 16). V zasledovanju vizije jedra »stari Kranj bo kot središče urbanega kulturnega utripa privlačen za bivanje, nakupovanje, zabavo in turistični obisk«, mesto v naslednjih letih predvideva vzpostavitev pisarne za njegovo prenavo, ustanovitev UMJ, posodobitev fizičnih dokazov in novačenje zasebnih investitorjev v mestno jedro (Mestna občina Kranj 2015, 20). Zadnji dve leti mesto subvencionira del tržnih najemnin v mestnem jedru in v njem organizira urbane množične dogodke (Mestna občina Kranj).

Kranj je z obravnavanim sistematičnim upravljanjem z mestnim jedrom začel leta 2014, ko se je mesto pridružilo delovni skupini za ustanovitev interesnega združenja občin za UMJ in začelo aktivno sodelovati pri pripravi strateških smernic za nacionalno združenje UMJ. Ne glede na visoko stopnjo vključenosti v nacionalne pobude UMJ mesto do avgusta 2016 še ni formaliziralo upravljanja z lastnim mestnim jedrom. Trenutno za razvoj in oživitev mestnega jedra v Kranju skrbita podsekretarka v kabinetu župana, ki je bila tudi članica delovne skupine za ustanovitev nacionalnega združenja, ter Zavod za turizem in kulturo Kranj (Mestna občina

⁸ Podatek na dan 1. 1. 2016, vir: SURS 2016a.

⁹ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURS 2016b.

¹⁰ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURS 2016c.

¹¹ Podatek na dan 31. 5. 2016, vir: ZRSZ 2016.

¹² Podatek na dan 18. 8. 2016, vir: Mestna občina Kranj.

Kranj). Ustanovitev formalne entitete za UMJ tako predvidevajo z vzpostavitvijo pisarne za njegovo prenovo v naslednjih nekaj letih (Mestna občina Kranj 2015, 51).

Novo mesto

Novo mesto, sedmo največje slovensko naselje po številu prebivalcev (SURS 2016b), predstavlja institucionalno, gospodarsko in kulturno središče širše Jugovzhodne Slovenije (Mestna občina Novo mesto). V mestu delujeta največji slovenski izvoznik, Revoz d.d. in podjetje z največjim čistim dobičkom v državi Krka d.d. (Delo 2015, 26. oktober). Strategija prostorskega razvoja RS Novo mesto enači s Kranjem in ga označuje kot središče nacionalnega pomena in pomembno regionalno prometno vozlišče (Ministrstvo za okolje in prostor 2004, 21, 23).

Tabela 5.5: Kazalniki mesta in mestnega jedra Novo mesto

NOVO MESTO
površina ¹³ : 30,3 km ²
prebivalci ¹⁴ : 23 400
delovno aktivni prebivalci ¹⁵ : 9 000 (38,5 %)
stopnja brezposelnosti ¹⁶ : 9,6 %
površina mestnega jedra: 0,28 km ²
prebivalci mestnega jedra ¹⁷ : 1000

Polkrožno jedro Novega mesta stoji na skalnatem apnenčastem polotoku reke Krke, ki skozi mesto teče v treh zaporednih rečnih zavojih. Mestno jedro je višinsko zelo razgibano, saj je med najvišjo in najnižjo točko polotoka skoraj 100 metrov višinske razlike (Mestna občina Novo mesto 2015, 15). Novomeško jedro prispeva k širši prepoznavnosti mesta in naj bi v naslednjih nekaj letih postalo »gospodarsko privlačno okolje, zbirališče občanov, turistično, kulturno in športno središče.« (Mestna občina Novo mesto 2015, 27). V sodobnem času mestno jedro še ni bilo deležno vidne urbane prenove, naj bi pa do nje prišlo v naslednjih dveh letih (Mestna občina Novo mesto 2016). Poleg dotrajane infrastrukture, propadanja stavbnega fonda in neposrečene prometne ureditve mestno jedro pestita še izseljevanje prebivalcev ter upad urbane ponudbe (Mestna občina Novo mesto).

¹³ Podatek na dan 1. 1. 2016, vir: SURS 2016a.

¹⁴ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURS 2016b.

¹⁵ Podatek na dan 31. 12. 2015, vir: SURS 2016c.

¹⁶ Podatek na dan 31. 5. 2016, vir: ZRSZ 2016.

¹⁷ Podatek na dan 24. 8. 2016, vir: KS Center Novo mesto.

Stebra UMJ v Novem mestu sestavljata mestna občina z mestnim managerjem in neformalno delovno skupino v sestavi kabineta župana ter zasebno združenje nosilcev urbane ponudbe v mestnem jedru (Zavod Grem v mesto). Pri novomeškem upravljanju z jedrom še ne moremo govoriti o partnersko-deležniškem zavezništvu, saj trenutno deležnika sodelujeta le na ravni financiranja in usklajevanja posameznih (sicer inovativnih) projektov v mestnem jedru.

5.7 Omejitve vzorca

V nalogi se osredotočam samo na trinajst mest, vključenih v neformalno nacionalno mrežo UMJ. Nato podrobneje obravnavam zgolj četrtino članov, ki so teoretično in metodološko najbolj ustrezni. Čeprav so vzorčna mesta izbrana z informacijsko usmerjenim izborom kritičnih primerov (Flyvbjerg 2006, 230), je potrebno rezultate raziskave neverjetnostnega vzorca na slovenska mesta posploševati z določeno mero previdnosti. Kljub navedenemu menim, da lahko ugotovitve magistrskega dela pripomorejo k razvoju UMJ v Sloveniji.

Ob zapisanem je potrebno poudariti, da v raziskavo prav tako nisem vključil mesta Ljubljana. Zaradi pionirskega sodelovanja pri prvotni nacionalni pobudi vzpostavitve UMJ v Sloveniji in najdlje delujočega slovenskega združenja trgovcev mestnega jedra (STA 2011, 15. februar) bi bilo mesto Ljubljana smiselno všteti v vzorec. Vendar od konca leta 2015 deležniki ljubljanskega jedra nimajo več sogovornika na strani mestne občine. Z izgubo sogovornika je tako v Ljubljani upravljanje, kot ga obravnavam v magistrskem delo, zastalo. Začasna ustavitev UMJ v Ljubljani in nezasedenost položaja upravitelja mestnega jedra sta predvsem posledica organizacijske nezmožnosti. Mesto in nekdanji upravitelj namreč pri temah mestnega jedra in vzdržnega sistema financiranja sheme UMJ nista bila sposobna zagotoviti znotraj političnega in zunaj deležniškega soglasje. Vzporedno z izgubo ključne osebe upravljanja se v Ljubljani napovedujeta tudi reorganizacija Združenja trgovcev mesta Ljubljana, ki trenutno še deluje znotraj Podjetniško trgovske zbornice GZS, in prenos nezasedenega delovnega mesta upravitelja iz kabineta župana na Javni zavod Turizem Ljubljana. Zaradi navedenega mesta Ljubljana nisem vključil v raziskavo, saj ni dvoma, da se trenutno ljubljansko mestno jedro, glede na izhodišča UMJ, ne upravlja trajnostno.

5.8 Analiza

Analizo zbranih podatkov sem izvajal skozi vnaprej določena merila, ki izhajajo iz načel marketinga mest (poglavja 2.4 – 2.7), načel strateškega UMJ (poglavja 3.4 – 3.7) ter načel

avtorskega modela marketinškega upravljanja mestnega jedra (poglavje 4.1). Uporabljena merila marketinškega upravljanja mestnih jeder so zbrana v tabeli 5.6.

Tabela 5.6: Merila marketinškega upravljanja mestnih jeder

I. Razumevanje marketinškega načrtovanja in organizacijske zmožnosti	
poslovni načrt (ATCM, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - obstoj poslovnega načrta (analiza okolij, vizija, poslanstvo, strategija) - zastavljanje SMART ciljev - obstoj sistemskega spremljanja in merjenja ključnih kazalnikov uspešnosti
strateški pristop (Anholt 2008; Coca-Stefaniak in Bagaeen 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - proaktivno spremljanje družbenih, ekonomskih in okoljskih trendov - proaktivno spremljanje konkurence - razumevanje okoliščin, vizije prihodnjega položaja in načrt, kako zasesti zeleni položaj
organizacijske zmožnosti (Van den Berg in Braun 1999)	<ul style="list-style-type: none"> - ustreznost formalne organiziranosti UMJ, ki spodbuja partnersko-deležniško zavezništvo - zmožnost zagotavljanja političnega ter deležniškega soglasja - zmožnost zagotavljanja stalnega trajnostnega razvoja
umestitev v marketing mesta (Warnaby in drugi 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - stopnja usklajevanja, skladnost in umestitev UMJ v mestni marketing
II. Razumevanje marketinških odnosov in obstoj partnersko-deležniškega zavezništva	
soupravljanje odnosov (Jančič 1999; Braun 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - prepoznavanje deležnikov in javnosti - vključevanje deležnikov, soupravljanje odnosov, mreženje, solidarnost
partner.-delež. zavezništvo (Hogg in drugi 2004; De Nisco in drugi 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - obstoj partnersko-deležniškega zavezništva med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem
III. Prepoznavanje dolgoročnih potreb uporabnikov, deležnikov in bodočih deležnikov	
prepoznavanje potreb (Jančič 1999; Rainisto 2003; Riviezzo 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - prepoznavanje dolgoročnih potreb sedanjih in bodočih uporabnikov ter deležnikov - zagotavljanje dolgoročnih koristi za sedanje in bodoče uporabnike ter deležnike v kontekstu trajnostnega razvoja
IV. Razumevanje oblikovanja in posredovanja identitete	
urbana ponudba (Ashworth in Voodg 1990; Van den Berg in Braun 1999)	<ul style="list-style-type: none"> - razumevanje, da urbano ponudbo sestavljajo posamezne ponudbe in/ali lastnosti prostora ali groz povezanih ponudb ter da splet celotne urbane ponudbe vpliva na oblikovanje in posredovanje identitete
fizični dokazi (Riviezzo in drugi 2008; Kapferer 2012, 127)	<ul style="list-style-type: none"> - razumevanje, da fizične značilnosti mestnega jedra: pokrajina, arhitektura, infrastruktura, prometne povezave in dostopnost ter kulturna dediščina vplivajo na oblikovanje in posredovanje identitete
vsebinski dokazi (Kavaratzis 2004, 2008; Anholt 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - razumevanje, da lokalne politike oziroma vsebinske aktivnosti lokalne politike (inovacije, reforme, investicije) oblikujejo in posredujejo identiteto
oblikovanje in posredovanje identitete (Kavaratzis 2004, 2008; Anholt 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - obstoj načrtnega oblikovanja edinstvene identitete preko poenotenja deležnikov, lokalnih politik (fizični in vsebinski dokazi), urbane ponudbe - obstoj načrtnega posredovanja edinstvene identitete preko zgoraj naštetega in integrirano tržno komuniciranje

Zapise osebnih intervjujev in dokumente sem najprej razčlenil na enote kodiranja, nato pa sem sorodne pojme združil v kategorije (tabela 5.7): marketinško načrtovanje in organizacijske zmožnosti, marketinški odnosi in partnersko-deležniško zavezništvo, dolgoročne potrebe uporabnikov, deležnikov in bodočih deležnikov ter oblikovanje in posredovanje identitete.

Tabela 5.7: Rezultati analize UMJ z merili marketinškega upravljanja mestnih jeder

marketinško načrtovanje in organizacijske zmožnosti	MESTO A	MESTO B	MESTO C
poslovni načrt	neustreznost poslovnega načrta ustrezno zapisana vizija neustrežno zastavljeni cilji neustrežno merjenje uspešnosti	neustreznost poslovnega načrta ustrezno zapisana vizija neustrežno zastavljeni cilji neustrežno merjenje uspešnosti	neustreznost poslovnega načrta ustrezno zapisana vizija neustrežno zastavljeni cilji neustrežno merjenje uspešnosti
strateški pristop	neustrežno prepoznavanje in neustrežno spremljanje zunanjih trendov neustrežno zavedanje in spremljanje konkurence ustrezno zapisana vizija projektno razumevanje vizije ustrezno zastavljen načrt	neustrežno prepoznavanje in neustrežno spremljanje zunanjih trendov neustrežno zavedanje in spremljanje konkurence ustrezno zapisana vizija projektno razumevanje vizije neustrežno zastavljen načrt	ustrezno prepoznavanje in neustrežno spremljanje zunanjih trendov neustrežno zavedanje in spremljanje konkurence ustrezno zapisana vizija projektno razumevanje vizije ustrezno zastavljen načrt
organizacijske zmožnosti	UMJ ni formalno organiziran ustrezna zmožnost političnega soglasja neustrezna zmožnost deležniškega soglasja ustrezen zapis trajnostnega razvoja neustrežno izvajanje trajnostnega razvoja	UMJ ni formalno organiziran ustrezna zmožnost političnega soglasja neustrezna zmožnost deležniškega soglasja ustrezen zapis trajnostnega razvoja neustrežno izvajanje trajnostnega razvoja	UMJ ni formalno organiziran ustrezna zmožnost političnega soglasja ustrezna zmožnost deležniškega soglasja ustrezen zapis trajnostnega razvoja neustrežno izvajanje trajnostnega razvoja
umestitev v marketing mesta	ustrezna skladnost in umestitev v strateške dokumente mesta	ustrezna skladnost in umestitev v strateške dokumente mesta	ustrezna skladnost in umestitev v strateške dokumente mesta
marketinški odnosi in partnersko-deležniško zavezništvo	MESTO A	MESTO B	MESTO C
soupravljanje odnosov	neustrežno prepoznavanje in neustrežno vključevanje deležnikov ustrezno soupravljanje odnosov z nosilci urbane ponudbe	neustrežno prepoznavanje in neustrežno vključevanje deležnikov neustrežno soupravljanje odnosov z deležniki	neustrežno prepoznavanje in neustrežno vključevanje deležnikov neustrežno soupravljanje odnosov z deležniki
partnersko-deležniško zavezništvo	ustrezno razumevanje partnersko-deležniškega zavezništva neustrežno partnersko-deležniško zavezništvo	ustrezno razumevanje partnersko-deležniškega zavezništva neustrežno partnersko-deležniško zavezništvo	ustrezno razumevanje partnersko-deležniškega zavezništva neustrežno partnersko-deležniško zavezništvo

prepoznavanje dolgoročnih potreb in zagotavljanje koristi	MESTO A	MESTO B	MESTO C
prepoznavanje potreb in zagotavljanje koristi	neustrezno prepoznavanje dolgoročnih potreb neustrezno zagotavljanje dolgoročnih koristi	neustrezno prepoznavanje dolgoročnih potreb neustrezno zagotavljanje dolgoročnih koristi	neustrezno prepoznavanje dolgoročnih potreb neustrezno zagotavljanje dolgoročnih koristi
oblikovanje in posredovanje identitete	MESTO A	MESTO B	MESTO C
urbana ponudba	ustrezno razumevanje urbane ponudbe ustrezno zavedanje vpliva urbane ponudbe na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno razumevanje urbane ponudbe ustrezno zavedanje vpliva urbane ponudbe na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno razumevanje urbane ponudbe ustrezno zavedanje vpliva urbane ponudbe na oblikovanje in posredovanje identitete
fizični dokazi	ustrezno zavedanje vpliva fizičnih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno zavedanje vpliva fizičnih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno zavedanje vpliva fizičnih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete
vsebinski dokazi	ustrezno zavedanje vpliva vsebinskih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno zavedanje vpliva vsebinskih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno zavedanje vpliva vsebinskih dokazov na oblikovanje in posredovanje identitete
oblikovanje in posredovanje identitete	ustrezno razumevanje in artikulacija edinstvenosti neustrezno posredovanje edinstvene identitete	ustrezno razumevanje in artikulacija edinstvenosti neustrezno posredovanje edinstvene identitete	ustrezno razumevanje in artikulacija edinstvenosti neustrezno posredovanje edinstvene identitete

5.9 Interpretacija rezultatov analize

Strateški pristop

Med avtorji (Whyatt 2004, 352; Warnaby in drugi 2005, 186; Anholt 2008, 3; Riviezzo 2009, 750; Coca-Stefaniak 2013, 6) ter angleško (ATCM 2016) in evropsko (TOCEMA 2016c) zvezo upraviteljev mestnih jeder obstoji soglasje, da je strateški pristop UMJ predpogoj trajne konkurenčnosti in trajnostnega razvoja mestnega jedra. Anholt (2008, 3) strateško upravljanje z mestnim jedrom istoveti z objektivnim razumevanjem okoliščin, v katerih se nahaja jedro, z vizijo prihodnjega položaja jedra in načrtom, kako zasesti želeni položaj. Coca-Stefaniak in Bagaeeen (2013, 534) pa tovrstno upravljanje povezujeta s proaktivnim strateškim mehanizmom napovedovanja ter odgovarjanja na družbene, ekonomske in okoljske trende.

Sogovorniki in njihove organizacije zunanjih trendov ne spremljajo. Večina intervjuvancev je imelo težave že pri navedbi, kateri zunanji trendi vplivajo na njihovo mestno jedro oziroma UMJ. Podobno je tudi pri tekmejih mestnega jedra. Teh sogovorniki sistematično ne spremljajo, tekmece pa prepoznajo samo v prodajno-gostinskem sektorju (veliki nakupovalni centri, spletno nakupovanje). Vsa mesta imajo ustrezno zapisane vizije razvoja mestnega jedra v novonastalih trajnostno urbanih strategijah¹⁸. Upravitelji zapisane vizije poznajo, želeni bodoči položaj mestnega jedra pa razumejo predvsem na nivoju posameznih projektov ali investicij, kar ponazarja tudi naslednji navedek enega od sogovornikov:

»Sedaj delamo investicijo na trgu Brolo, urejamo dostopnost poti, želimo narediti garažno hišo tu v mestu.«

(predstavnik mesta A)

Strinjam se z Rainistom (2003, 228), da je resnično strateško delovanje najbolj zahteven del marketinškega upravljanja, vendar je v nasprotnem primeru trajnostna oživitev mestnega jedra zgolj posledica sreče ali naključja. Prav tako je ključnega pomena pri marketinškem upravljanju spremljanje zunanjih trendov in najbližjih tekmecev. Podcenjevanje impulzov iz okolja, ki napovedujejo možne smernice na primer tehnološkega ali kulturnega razvoja, lahko privede do propada na videz še tako uspešnih organizacij, naj opozorim samo na primer Nokie (Jawabra 2015) ali primer BlackBerryja (Fortune, 7. julij 2016).

¹⁸ Uredba o Evropskem skladu za regionalni razvoj določa, da lahko za *Evropska kohezijska sredstva 2014 – 2020 za trajnostni urbani razvoj* kandidirajo le mesta, ki so sprejela celovite strategije trajnostnega urbanega razvoja (Ministrstvo za okolje in prostor 2014).

Poslovni načrt

Načrtovanje je osnovna veščina in pogoj uspešnega marketinškega upravljanja (Ameriška marketinška zveza 2016). Zato ne preseneča, da Angleška (ATCM 2016) in Evropska (TOCEMA 2016c, 4) zveza upraviteljev poudarjata pomen načrtovanja in poslovnega načrta UMJ. Operacionalizacija marketinga mest ali UMJ se namreč začne in konča z načrtovanjem (Ashworth in Voodg 1990; Kotler 1999; Rainisto 2003). Ustrezen poslovni načrt UMJ poleg že omenjenih temeljnih strateških določil in notranje-zunanjih analiz poenostavljeno vsebuje še cilje upravljanja z jedrom, taktike in orodja doseganja zastavljenih ciljev ter način merjenja uspešnosti (TOCEMA 2016c, 5). Predvsem je pomembna sistemska evalvacija delovanja in izvedenih projektov, bodisi z merjenjem ključnih kazalnikov uspešnosti (ATCM 1997, 33; Tomalin 1997, 384; Hogg in drugi 2001, 12; Riviezzo in drugi 2008, 750; TOCEMA 2016c, 13) bodisi z analizo pomembnosti in uspešnosti (Martilla in James 1977, 77; Riviezzo in drugi 2008, 753).

Večina analiziranih mest nima poslovnega načrta upravljanja z jedrom, eno od mest ima že zastarelo, enoletno poslovno skico UMJ. Cilji, ki si jih sogovorniki in njihove organizacije zastavljajo v domeni mestnega jedra, so zgolj enoletni ali na ravni enoletnih projektov. Zastavljenim ciljem pa primanjkuje vsaj komponenta merljivosti. Sistemskega merjenja učinkovitosti in uspešnosti investicij, projektov ali intervencij ne izvajajo v nobenem od pregledanih UMJ, kar ilustrativno prikaže tudi izsek iz pogovora z enim od sogovornikov:

»Zaenkrat ne merimo uspešnosti, razen subjektivne ocene in morda kakšen statističen podatek.«

(predstavnik mesta C)

Načrtovanje, zastavljanje ciljev in evalvacija spadajo med osnovne naloge UMJ (Whyatt 2004, 352). Brez vsakokratnih odgovorov UMJ na ponavljajoča se vprašanja, kje se nahajamo, kam hočemo iti in kako organizirati vire za uspešno pot (Jančič 2015), je trajnostna oživitev mestnega jedra, enako kot pri pomanjkanju strateškega premisleka, zgolj srečno naključje. Poleg tega so ocene in gibanje uspešnosti lahko tudi prepričljivo komunikacijsko orodje pri novačenju novih članov zaveznitva, obnavljanju letnih članarin ali naslavljanju bodočih prebivalcev mestnega jedra (Hogg in drugi 2001, 16; 2004, 317; Riviezzo in drugi 2008, 752).

Organizacijske zmožnosti in partnersko-deležniško zavezništvo

Organizacijske zmožnosti so sposobnost UMJ, da navkljub silam sprememb zagotavlja politično in deležniško soglasje ter s tem stalen trajnostni razvoj mestnega jedra (Van den Berg in Braun 1999, 995; Warnaby in drugi 2004, 546; Hospers 2011, 370). Znotraj mesta namreč neprestano poteka tekma med različnimi deležniki in interesnimi skupinami za prevlado nad vizijo mestnega jedra (Van den Berg in drugi 1990, 5; Rainisto 2003, 79; Anholt 2008, 3). Ob zagotavljanju deležniške ubranosti Warnaby in drugi (2004, 546) v organizacijske zmožnosti UMJ prištevajo še partnersko-deležniško zavezništvo in ustreznost formalne organiziranosti, ki podpira to zavezništvo.

Partnersko zavezništvo med deležniki je osnovno ogrodje strateškega UMJ (Hogg in drugi 2004, 310; Warnaby in drugi 2004, 546; De Nisco in drugi 2008, 168), saj noben posamezni deležnik ne more in ne zmore samostojno nositi odgovornosti odnosa uporabnikov do mestnega jedra (Hakansson in Lagin 2015, 148). Zato je, ne glede na organizacijske razlike med evropskimi državami (Coca-Stefaniak in drugi 2009, 75), vsem modernim oblikam UMJ skupna partnersko-deležniška struktura med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem (Hogg in drugi 2004, 310; De Nisco in drugi 2008, 168). Evropska zveza upraviteljev mestnih jeter predlaga, da v zavezništvu sodeluje čim večje število deležnikov, ki podpirajo transparentno, evolucijsko in vizionarsko delovanje partnerstva (TOCEMA 2016b, 4).

»Absolutno je upravljanje z mestnim jedrom partnersko-deležniško zavezništvo.«

(predstavnik mesta A)

Kot je razvidno tudi iz zgornjega navedka dela intervjuja, sogovorniki razumejo smiselnost in nujnost partnerskega zavezništva med javnimi, zasebnimi in nevladnimi subjekti, vendar tripartitnega zavezništva še niso uspeli sestaviti v nobenem od pregledanih mest. Vsa mesta imajo namreč nepopolno shemo upravljanja, od partnersko-deležniškega zavezništva med zgolj lokalno skupnostjo in nosilci urbane ponudbe do samo partnerstva med občino in urbanimi ponudniki na ravni skupnih projektov ali le samostojnega upravljanja. Vsem UMJ pa sta skupni neformalna organiziranost in upravna umestitev v kabinet župana. V dveh mestih deluje formalno ustanovljen zasebni zavod, ki združuje in zastopa interese nosilcev urbane ponudbe. Upravitelji imajo visoko zmožnost oblikovanja političnega soglasja, nenazadnje so vsi tako ali drugače člani županovega kabineta, pri poenotenju deležnikov pa jim gre nekoliko slabše, kot demonstrira tudi naslednji navedek:

»Teško je poenotiti stališča deležnikov, ker ima vsak svoje ideje in vztraja na določenih zadevah.«

(predstavnik mesta B)

Pogoj dolgoročne uspešnosti in trajnostnega razvoja vsakega programa UMJ je podpora večine deležnikov mestnega jedra (Coca-Stefaniak 2013, 6). V zasledovanju preseka ali sozvočja interesov v mestnem jedru predlagam, da UMJ poleg nosilcev urbane ponudbe v zavezništvo vključi tudi predstavnika krajevne skupnosti center, v jedru najbolj aktivne nevladne organizacije in mestnega marketinškega stratega.

Umestitev v marketing mesta

Moderno upravljanje z mestnim jedrom spada v polje marketinga mest (Hogg in drugi 2004, 309; Warnaby in Medway 2004, 457; De Nisco 2008, 166; Coca-Stefaniak 2013, 6), tako v smislu tehničnih postopkov in orodij marketinškega upravljanja (Stubbs in drugi 2002, 319; Warnaby in drugi 2005, 188; Riviezzo in drugi 2009, 750), kot tudi vsebinske vpetosti v širše delovanje marketinga mest. Zato je UMJ nujno potrebno planirati in izvajati v kontekstu celovite strategije mesta (Warnaby in drugi 2005, 186).

Temeljni dokumenti, ki govorijo o razvoju pregledanih mestnih jeder, so trajnostno urbane strategije, ki so izdelane na ravni celotnega mesta. Tudi vsi sogovorniki so v skladu s teoretskimi izhodišči marketinškega upravljanja mestnih jeder poudarili, da upravljanje izvajajo v kontekstu celovite strategije mesta.

Soupravljanje odnosov z deležniki

Sodobno razumevanje marketinškega koncepta temelji na pravični menjavi ali enakopravnem soupravljanju odnosov z deležniki ter družbenim in naravnim okoljem (Jančič in Žabkar 2013, 26). Upravljanje z mestnim jedrom tako dejansko pomeni soupravljanje odnosov z njegovimi deležniki (Van den Berg in drugi 1990, 6; Warnaby in drugi 1998, 17; Jančič 1999, 60; Kotler in Keller 2006, 17; Braun 2008, 100). Ob tem pa je potrebno izpostaviti, da v partnersko-deležniško zavezništvo niso vključeni vsi deležniki mestnega jedra (Medway in drugi 2000, 369; Hogg in drugi 2004, 311). Razlogi nepopolne vključenosti so predvsem v logiki skupinskega delovanja (Olson 1965, 2; Forsberg in drugi 2000, 316) in nezmožnosti vključitve določenih deležnikov (bodoče generacije, naravno okolje). Čeprav v zavezništvo niso vključeni

vsi deležniki, je potrebno z vsemi, tudi ne vključenimi, razviti enakopraven in solidaren odnos (Jančič 1999, 171).

Pri naštevanju deležnikov mestnega jedra so vsi intervjuvanci navedli njegove prebivalce in nosilce urbane ponudbe. Turiste kot deležnike oziroma uporabnike sta prepoznala dva predstavnika, lastnike nepremičnin, investitorje ali nevladne organizacije pa samo posamezen predstavnik UMJ. Nihče pa denimo ni naštel zaposlenih v mestnem jedru, medijev, naravnega okolja, bodočih prebivalcev ali regulatorjev (npr. zavod za naravno in kulturno dediščino). Selektivno in nezadostno prepoznavanje deležnikov se izraža tudi pri njihovem vključevanju oziroma ne vključevanju v upravljanje. Neustrezno soupravljanje odnosov z deležniki mestnega jedra na primer ilustrira tudi naslednji izsek iz intervjuja:

»Vendar ni take prakse, da bi to postalo neko redno dogovarjanje (s prebivalci mestnega jedra), tu še nismo tako daleč.

(predstavnik mesta A)

Samo v enem pregledanem mestu in samo z določenim deležnikom se dejansko soupravljajo odnosi na način, kot to predvideva sodobno razumevanje marketinga. *Somarketing* (Jančič 1999, 167) z nosilci urbane ponudbe mesto izvaja preko skupnega koordinatorja za mestno jedro. Urbani ponudniki in mesto pa sta enakovredna partnerja pri odločitvah, povezanih z mestnim jedrom.

Strinjam se s sogovorniki, da odnosi z deležniki zahtevajo napor in prilagajanje. Zlasti v enakopravne deležniške odnose je potrebno vložiti veliko virov, zaupanja in potrpljenja. Mesečna elektronska okrožnica z vprašanjem, ali ima kdo od deležnikov pripombo na predvideno novost v mestnem jedru, nikakor ni dovolj za zgraditev enakopravnih odnosov v jedru. Pošiljanje sporočil je hišniško opravilo, strateški UMJ pa je soupravljanje odnosov z deležniki mestnega jedra (Van den Berg in drugi 1990, 6; Warnaby in drugi 1998, 17; Jančič 1999, 60; Kotler in Keller 2006, 17; Braun 2008, 100).

Prepoznavanje potreb in zagotavljanje koristi

Osrednja naloga marketinško osveščenega UMJ je zagotavljanje dolgoročnih koristi za sedanje in bodoče deležnike mestnega jedra na način, ki je boljši od sedanjih in bodočih tekmecev jedra (Jančič 1999; Whyatt, 2004, 352; Riviezzo 2008, 749; Hospers 2011, 370; Coca-Stefaniak

2013, 6). Zagotavljanje tovrstnih koristi pa je možno le skozi razumevanje resničnih dolgoročnih potreb deležnikov mestnega jedra, ki jih UMJ prepoznava s soupravljanjem deležniških odnosov (Jančič 1999, 174).

»V mestnem jedru imamo lepo otroško igrišče, na katerem se tudi v dopoldanskem času zbira kar lepo število mamic z vozički ali starih staršev.

(predstavnik mesta B)

Kot izkazuje tudi zgornji izsek iz pogovora z enim od sogovornikov, pregledani UMJ marketinško ustrezno prepoznava in naslavlja resnične potrebe deležnikov, vendar zgolj tistih, ki jih prepoznajo, to so nosilci urbane ponudbe in prebivalci jedra. Zaradi marketinško neustreznega prepoznavanja, vključevanja in naslavljanja izdatnega števila relevantnih deležnikov lahko zaključim, da se pregledana mestna jedra ne upravljajo v skladu z načeli trajnostnega razvoja.

Pri iskanju resničnih dolgoročnih potreb pride do izraza, kot navedeno v prejšnji točki, čim širše vključevanje deležnikov in strateško soupravljanje enakopravnih odnosov z njimi. Samo v tovrstnih, vzajemnih odnosih lahko UMJ prepozna resnične potrebe vseh relevantnih deležnikov mestnega jedra. Zagotavljanje dolgoročnih koristi vseh odločilnih deležnikov (tudi okolja in bodočih generacij) pa nato vodi do resnično trajnostnega oživljanja mestnega jedra.

Urbana ponudba

Urbano ponudbo mestnega jedra lahko sestavljajo posamezen izdelek, storitev, ponudba oziroma lastnost točno določenega dela mestnega jedra ali grozd povezanih urbanih storitev oziroma izdelkov v mestnem jedru (Ashworth in Voodg 1990, 66; Van den Berg in Braun 1999, 994; Warnaby in drugi 2005, 186). Splet celotne urbane ponudbe mestnega jedra pa je (ob vsebinskih in fizičnih dokazih jedra) kanal posredovanja in uporabniškega sprejemanja identitete mestnega jedra (Rainisto 2003, 54; Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347; Anholt 2008, 3; Podnar 2011, 27).

Intervjuvanci skladno z načeli marketinškega upravljanja mestnih jeder razumejo, da je uporabniška izkušnja mestnega jedra holistično dejanje, na katerega vpliva celotni splet urbanih ponudb. Ob tem tudi ustrezno povezujejo celotni splet urbane ponudbe s posredovano identiteto

oziroma poenostavljeno s podobo mestnega jedra, kar ponazarja tudi naslednji navedek enega od sogovornikov:

»Od propada trgovine do odprtja nove, do nedelovanja določenih trgovin, do njihove nefleksibilnosti ... (vpliva na podobo mestnega jedra).«

(predstavnik mesta C)

Uporabniki svojo izkušnjo mestnega jedra vrednotijo skozi osebno zadovoljstvo z mnogimi različnimi nosilci urbane ponudbe in njihovimi zaposlenimi. Zato je partnersko-deležniško sodelovanje vpletenih v uporabniško izkušnjo (ter s tem podobo jedra) in njihovo popolno razumevanje vizije ter strategije trajnostnega razvoja mestnega jedra eden od pglavitnih izzivov UMJ (Whyatt 2004, 347; De Nisco in drugi 2008, 168).

Vsebinski in fizični dokazi

Poleg spleta celotne urbane ponudbe vplivajo na uporabniško izkušnjo in zaznano podobo mestnega jedra tudi vsebinski in fizični dokazi (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347; Riviezzo in drugi 2008, 758; Kapferer 2012, 127). Med fizične dokaze ali značilnosti mestnega jedra spadajo: pokrajina, arhitektura, infrastruktura, prometne povezave, dostopnost in kulturna dediščina. Vsebinski dokazi pa predstavljajo ekonomske, družbene in kulturne aktivnosti v mestnem jedru (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 4). Vsebinske aktivnosti prispevajo k čutni zaznavi mestnega jedra (Riviezzo in drugi 2008, 758), zaznavi njegove dinamičnosti (Kapferer 2012, 127) ter vplivajo na to, kako deležniki zaznajo UMJ in zaposlene v mestnem jedru (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347). Fizični dokazi ali prostorski DNK (Coca-Stefaniak in Bagaen 2013, 534) pa so namreč hkrati vir, usmeritev in omejitve strateškega premisleka.

V vseh treh pregledanih UMJ ustrezno teoretičnim načelom razumejo vpliv fizičnih in vsebinskih dokazov na posredovano identiteto (oziroma poenostavljeno podobo) mestnega jedra:

»V prvi vrsti urejenost ulic, čistoča, red, varnost, prijaznost ... (vpliva na podobo mestnega jedra).«

(predstavnik mesta B)

Oblikovanje in posredovanje identitete

UMJ skozi celotni splet urbane ponudbe mestnega jedra ter njegovih fizičnih in vsebinskih dokazov posreduje njegovo identiteto, ki je vir podobe mestnega jedra. Marketinško pravilno izoblikovana identiteta mestnega jedra je *osrednja* (značilna za mestno jedro in njegove meščane), *trajna* (povezuje preteklost mesta z sedanjostjo in bo aktualna tudi v prihodnje) in *edinstvena* (razločuje mestno jedro od tekmecev) (Kapferer 2008, 128; Podnar 2011, 41) ter zagotavlja trajno ubranljivo konkurenčno prednost mestnega jedra (Rainisto 2003, 44; Anholt 2007, 4; Kavartzis 2008, 45; Podnar 2011, 27).

Trajno ubranljivo identiteto mestnega jedra je potrebno tudi integrirano tržno komunicirati sedanjim in bodočim uporabnikom ter deležnikom (Kavartzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 3.). Med predlagane kanale integriranega tržnega komuniciranja identitete mestnega jedra spadajo celostna grafična podoba, oglaševanje, odnosi z javnostmi, spletna stran in družabna omrežja, direktna (spletna) pošta, organizacija prireditev ter nastopanje na sejmih.

Vsi sogovorniki so hitro in jasno artikulirali edinstvenost mestnega jedra. Vse edinstvenosti so pomenljivo izhajale iz naravne in kulturne (zgodovinske) dediščine mesta ter mestnega jedra, kar jim hkrati določa tudi visoko stopnjo osrednjih in trajnih identitetnih potez. Vendar nobeno mestno jedro navedenih edinstvenosti tržno ne komunicira:

»Zaenkrat še ni prave celostne komunikacije (edinstvenosti mestnega jedra).«

(predstavnik mesta C)

Pregledani UMJ se delno sicer ukvarjajo z integriranim tržnim komuniciranjem, misleč predvsem na organizacijo prireditev v mestnem jedru, nastopanje na spletnih družabnih omrežjih in komuniciranje z mediji.

Marketinško ustrezno izoblikovane identitete zagotavljajo trajno ubranljivo konkurenčno prednost samo, če so pravilno prevedene v urbano ponudbo mestnega jedra ter njegove vsebinske in fizične dokaze. Nato pa je potrebno trajno ubranljivo identiteto mestnega jedra še pravilno integrirano tržno komunicirati.

5.9 Povzetek interpretacije rezultatov analize

Vsem analiziranim UMJ je skupna neformalna organiziranost in upravna umestitev v kabinet župana. V dveh mestih poleg UMJ deluje tudi formalno ustanovljen zasebni zavod, ki združuje in zastopa interese nosilcev urbane ponudbe. Sogovorniki razumejo smiselnost in nujnost partnersko-deležniškega zavezištva med javnimi, zasebnimi in nevladnimi subjekti pri upravljanju z jedrom, vendar tripartitnega zavezištva še niso uspeli sestaviti v nobenem od pregledanih mest. Upravitelji mestnih jeder imajo visoko zmožnost oblikovanja političnega soglasja, deležnike pa poenotijo nekoliko težje.

Nobeno od pregledanih mest nima ustreznega poslovnega načrta upravljanja z jedrom, zato imajo razvojne vizije mestnih jeder zapisane zgolj v novonastalih trajnostno urbanih strategijah. Upravitelji vizije poznajo, zeleni bodoči položaj mestnega jedra pa razumejo na nivoju posameznih projektov ali investicij. Systemskega merjenja učinkovitosti in uspešnosti investicij, projektov ali intervencij ne izvajajo v nobenem od analiziranih UMJ. Zunanjih trendov in tekmecev systemsko ne spremljajo, tekmece mestnega jedra pa prepoznajo samo v prodajno-gostinskem sektorju. Zastavljajo si zgolj enoletne cilje, kar je z vidika UMJ neustrezno.

Samo v enem od obravnavanih mest in samo z določenim deležnikom se odnosi dejansko soupravljajo na način, kot to predvideva sodobno razumevanje marketinga. Sogovorniki med deležnike mestnega jedra štejejo prebivalce, nosilce urbane ponudbe, turiste, lastnike nepremičnin, investitorje in nevladne organizacije, ob tem pa pozabljajo na zaposlene v mestnem jedru, medije, okolje, bodoče prebivalce in regulatorje. Selektivno in nezadostno prepoznavanje deležnikov se izraža tudi pri njihovem ne vključevanju v upravljanje ter nezadovoljivem naslavljanju njihovih resničnih dolgoročnih potreb.

Intervjuvani upravitelji razumejo, da na uporabniško izkušnjo vpliva celotni splet urbane ponudbe, ki jo skupaj s fizičnimi in vsebinskimi dokazi pravilno povezujejo s posredovanjem identitete mestnega jedra. Edinstvenost mestnega jedra črpajo iz njegove naravne in (zgodovinske) kulturne dediščine, vendar noben UMJ te edinstvenosti tržno še ne komunicira.

Tabela 5.8: Marketinška ustreznost UMJ

	USTREZNO	NEUSTREZNO
poslovni načrt	-	poslovni načrt zastavljanje ciljev merjenje uspešnosti
strateški pristop	vizija načrt sledenja vizije	spremljanje trendov spremljanje konkurence
organizacijske zmožnosti	zagotavljanje političnega soglasja zapis trajnostnega razvoja	zagotavljanje deležniškega soglasja izvajanje trajnostnega razvoja
umestitev v marketing mesta	skladnost z marketingom mest	-
soupravljanje odnosov	-	prepoznavanje deležnikov vključevanje deležnikov soupravljanje odnosov z deležniki
partnersko-deležniško zavezištvo	razumevanje koncepta	sestava zavezištva
prepoznavanje potreb in zagotavljanje koristi	-	prepoznavanje dolgoročnih potreb zagotavljanje dolgoročnih koristi
urbana ponudba	razumevanje koncepta zavedanje vpliva na identiteto	-
fizični dokazi	razumevanje koncepta zavedanje vpliva na identiteto	-
vsebinski dokazi	razumevanje koncepta zavedanje vpliva na identiteto	-
oblikovanje in posredovanje identitete	razumevanje in artikulacija edinstvene identitete	posredovanje in tržno komuniciranje edinstvene identitete

Analizirani UMJ v Kopru, Kranju in Novem mestu določene aktivnosti izvajajo v skladu z načeli marketinškega upravljanja mestnih jeder, predvsem pravilno umeščajo upravljanje v kontekst celotnega marketinga mest in intuitivno ustrezno razumejo oblikovanje ter posredovanje identitete mestnega jedra. Vizije mestnih jeder so vsebinsko vzorno zastavljene, za njihovo idealno izvajanje pa upraviteljem primanjkuje marketinškega znanja in veščin. Pravilna artikulacija edinstvene identitete mestnega jedra ima visok marketinški naboj, ki zaradi pomanjkanja tržnega komuniciranja ostaja neizkoriščen. Razhajanje med teoretičnimi načeli in prakso upravljanja se najbolj očitno izraža v pomanjkanju poslovnega načrta, nespemljanju konkurence in trendov, zastavljanju kratkoročnih ciljev brez systemskega spremljanja uspešnosti ter neprepoznavanju deležnikov mestnega jedra in njihovih resničnih dolgoročnih potreb.

Zaradi prevelikega razkoraka med načeli marketinškega upravljanja in pregledanimi UMJ, zlasti pri osnovah, kot so poslovni načrt, spremljanje konkurence in systemska evalvacija, je odgovor na raziskovalno vprašanje nikalen. Mestna jedra v Sloveniji se ne upravljajo v skladu

z načeli marketinškega upravljanja. Nadalje, zaradi neprepoznavanja, ne vključevanja in nenaslavljanja izdatnega števila relevantnih deležnikov se mestna jedra v Sloveniji ne upravljajo v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Ob tem je potrebno poudariti, da se mestna jedra članov neformalne mreže UMJ nikakor ne upravljajo slabo. Za stopnjo razvoja, ki so jo slovenski zanesenjaki upravljanja dosegli v nekaj letih, so v zibelki UMJ (Veliki Britaniji) in drugod po Evropi potrebovali desetletja. Kljub zavidljivo hitremu napredovanju domačega UMJ, pa mestna jedra v Sloveniji še niso marketinško in posledično tudi ne trajnostno vodena.

5.10 Priporočila za upravitelje mestnih jeder

Priporočila na podlagi vrzeli med marketinškimi načeli in pregledanimi mestnimi jedri

Na podlagi analize treh mest in njihovega upravljanja z mestnim jedrom je prvo priporočilo, ki ga lahko izpeljem, priprava poslovnega načrta (Anholt 2008, 3; ATCM 2016; TOCEMA 2016c, 4). Priporočam samostojno pripravo dokumenta. Strokovna pomoč je seveda dobrodošla, ampak poglobitve razmisleke naj naredijo upravitelji sami, znotraj partnersko-deležniškega zaveznitva. Poslovni načrt namreč avtorja prisili, da se na strateški ravni vpraša, kje se nahaja, kam hoče iti in kako organizirati vire za uspešno pot (Jančič 2015). Ob tem si je potrebno zastaviti specifične in merljive cilje, ki so lahko enoletni, vendar naj skupaj vodijo do dolgoročnih, večletnih ciljev in rešitev. Uspešnost izvedenih ciljev zaveznitva in delovanje upravitelja je potrebno sistemsko spremljati oziroma meriti. Edino sistemsko evalvacija je namreč edino zagotovilo za objektivno sledenje zastavljenim ciljem in poslanstvu. Ocene uspešnosti se lahko uporabijo tudi kot orodje komuniciranja s partnerji, deležniki in bodočimi deležniki mestnega jedra (Hogg in drugi 2001, 16; 2004, 317; Riviezzo in drugi 2008, 752).

Nadalje priporočam sestavo (Hogg in drugi 2004, 310; De Nisco in drugi 2008, 168) in formaliziranje partnersko-deležniškega zaveznitva (Warnaby in drugi 2004, 546) po vzoru predloga vzpostavitve formalnega upravljanja mestnega jedra (poglavje 5.10). Vanj naj bodo vključeni tisti deležniki oziroma njihovi predstavniki, ki podpirajo željo po transparentnem, evolucionem in vizionarskem delovanju partnerstva (TOCEMA 2016b, 4). Vseh deležnikov upravitelji ne bodo mogli vključiti v zaveznitvo (Olson 1965, 2; Forsberg in drugi 2000, 316), kar pa ne pomeni, da lahko zanemarimo njihove dolgoročne potrebe (Jančič 1999, 171). Temelj trajnostnega razvoja je namreč tudi skrb za deležnike, ki ne morejo sodelovati v zaveznitvu, naravno okolje in bodoče generacije (Združeni narodi 1987, 41). Priporočam, da upravitelji

izkoristijo priložnost med pisanjem poslovnega načrta in prepoznajo čim večje število deležnikov mestnega jedra.

Močno verjamem, da je upravljanje z mestnim jedrom dejansko soupravljanje odnosov z njegovimi deležniki (Van den Berg in drugi 1990, 6; Warnaby in drugi 1998, 17; Jančič 1999, 60; Kotler in Keller 2006, 17; Braun 2008, 100). Samo v tovrstnih, vzajemnih odnosih lahko namreč prepoznamo resnične potrebe vseh relevantnih deležnikov mestnega jedra. Zagotavljanje dolgoročnih koristi vseh odločilnih deležnikov (tudi okolja in bodočih generacij) pa nato vodi do resnično trajnostnega oživljanja mestnega jedra.

Podoba mestnega jedra se upravlja skozi njegovo identiteto, torej preko njegove urbane ponudbe ter njegovih fizičnih in vsebinskih dokazov (Rainisto 2003, 54; Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Whyatt 2004, 347; Anholt 2008, 3; Podnar 2011, 27). Pri tem pa ne smemo pozabiti na integrirano tržno komuniciranje identitete (Kavaratzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 3). Priporočam izbiro edinstvene celostne grafične podobe mestnega jedra, postavitev spletne strani in spletnih družabnih profilov ter oglaševanje. Nadalje, upravitelj in zavezništvo naj redno ter resnicoljubno komunicirata z mediji, organizirata prireditve in hodita na sejme.

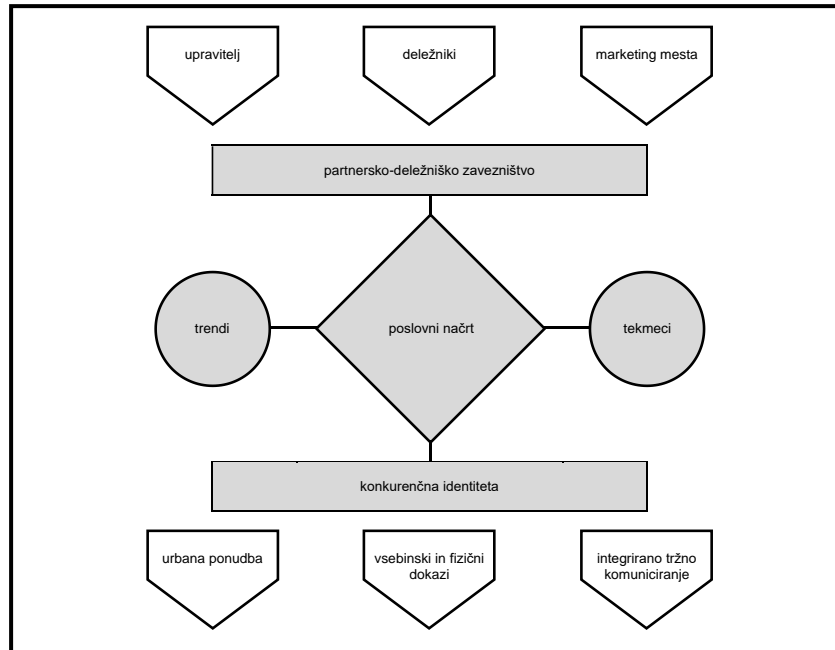
Predlog vzorca vzpostavitve formalnega upravljanja mestnega jedra

V imenu predloga vzorca vzpostavitve je zapisano prvo priporočilo. Priporočam formaliziranje sheme (Warnaby in drugi 2004, 546) upravljanja z mestnim jedrom oziroma partnersko-deležniško zavezništvo v obliki ustanovitve javno-zasebnega partnerstva med lokalno skupnostjo in deležniki (Hogg in drugi 2004, 310; De Nisco in drugi 2008, 168). Formalno soustanoviteljstvo in s tem formalizirana soodgovornost upravljanja z mestnim jedrom trdneje povezujeta vključene deležnike in hkrati odvrneta kratkoročno naravnane deležniške špekulante (Forsberg in drugi 2000, 318).

Osrednja oseba partnersko-deležniškega zavezništva naj bo upravitelj mestnega jedra. Priporočam, da mesto izbere upravitelja, ki uživa visoko zaupanje med deležniki mestnega jedra in znotraj politično-upravnega vodstva lokalne skupnosti. Samo zaupanja vreden upravitelj bo lahko zgradil trdno zavezništvo, ki bo več kot vsota posameznih deležnikov, in ga kredibilno predstavljal navzven (Whyatt 2004, 351; TOCEMA 2016a, 4). Priporočam, da se k zavezništvu povabi in vključi predstavnika nosilcev urbane ponudbe (tudi turistične), predstavnika krajanov, predstavnika lastnikov nepremičnin, predstavnika v mestnem jedru aktivnih

nevladnih organizacij in mestnega marketinškega stratega (Medway in drugi 2000, 369; De Nisco in drugi 2008, 168).

Slika 5.1: Vzorec vzpostavitve formalnega upravljanja mestnega jedra



Zavezništvo v priporočeni sestavi bo zmožno razumevanja, preoblikovanja in posredovanja konkurenčne identitete mestnega jedra skozi urbano ponudbo ter fizične in vsebinske dokaze v kontekstu celovite strategije mesta. Kompetence zavezništva so namreč kompetence mestnega jedra, in obratno. Za določene potrebe oziroma projekte, ki zahtevajo strokovnost izven kompetenc zavezništva, priporočam, da zavezništvo povabi k sodelovanju notranje vire (mestnega arhitekta, urbanistični svet, odbor za komunalo in promet ipd.) ali zunanje institucije in svetovalce (zavod za naravno in kulturno dediščino, svetovalna in komunikacijska podjetja ipd.).

Zavezništvo samo ali s sodelovanjem z notranjimi in zunanji viri pripravi poslovni načrt upravljanja z mestnim jedrom (Anholt 2008, 3; ATCM 2016; TOCEMA 2016c, 4). Priporočam, da se poslovni oziroma marketinški načrt upravljanja pripravi v skladu s splošnimi smernicami marketinškega načrtovanja. Tovrsten načrt poenostavljeno vsebuje temeljna strateška določila, analizo okolij in marketinško analizo, marketinško strategijo, cilje in taktike izvedbe ter način evalvacije. Pri analizi okolij bi izpostavil analizo zunanjega okolja, misleč predvsem na diagnozo (mega)trendov in analizo notranjega okolja, s katero se prepoznajo resnični notranji viri ter realne sposobnosti zavezništva in mestnega jedra (Jančič 2015). Notranji viri mestnega

jedra so hkrati tudi vir oblikovanja in posredovanja njegove identitete, to so urbana ponudba (nosilci urbane ponudbe, zaposleni v jedru, nabor in kvaliteta ponudbe) ter fizični in vsebinski dokazi jedra (Rainisto 2003, 54; Kavartzis 2004, 67; 2008, 41; Anholt 2008, 3; Riviezzo in drugi 2008, 758).

Skozi marketinško analizo je potrebno ugotoviti in določiti glavne tekmece, uporabnike in deležnike. V preseku notranjih virov in znanja ter zunanjih tekmecev in resničnih dolgoročnih potreb uporabnikov se nato oblikuje konkurenčna identiteta mestnega jedra. Vrzel med želeno konkurenčno identiteto in dejansko urbano ponudbo ter fizičnimi in vsebinskimi dokazi mestnega jedra je osnova marketinških ciljev. Pravilno izbrana konkurenčna identiteta sicer temelji tudi na notranjih virih mestnega jedra (urbani ponudbi in dokazih), razkorak med želeno in dejansko identiteto pa je pravzaprav tisti napredek, ki si ga želi partnersko-deležniško zavezništvo, in ki se v stvarnosti kaže kot oživljanje mestnega jedra.

Sledi poenotenje vseh ključnih deležnikov o konkurenčni identiteti in njihovo izobraževanje, kako naj bi mestno jedro želeno identiteto doseglo (Rafiq in Ahmed 2000, 452; De Nisco in drugi 2008, 168). V skladu z marketinškimi cilji se nato začne težji del, in sicer preoblikovanje urbane ponudbe in vsebinskih dokazov ter obnova starih in gradnja novih fizičnih dokazov, ki bodo podpirali želeno, konkurenčno identiteto.

Priporočeno marketinško upravljanje mestnih jeder

Marketinško upravljanje mestnih jeder je soupravljanje odnosov z deležniki in tako prepoznavanje njihovih resničnih dolgoročnih potreb, ki se jih skozi jedro identiteto naslavlja bolje, kot to počno tekmece. Tovrstno upravljanje je sicer obširneje razloženo v poglavju 4.1, ki skozi avtorski model predstavi predlog marketinškega vodenja mestnega jedra.

Povzeti model predlaga, da upravitelj v skladu s strategijo mesta, njegovim marketingom in lastnimi organizacijskimi zmožnostmi skupaj s partnersko-deležniškim zavezništvom soupravlja odnose z deležniki in oblikuje konkurenčno identiteto mestnega jedra. Skozi vzajemne odnose upravitelj namreč prepozna in razume resnične dolgoročne potrebe deležnikov in ciljne javnosti. Resnične deležniške potrebe se nato naslavlja z oblikovanjem in posredovanjem konkurenčne identitete oziroma urbano ponudbo ter fizičnimi in vsebinskimi dokazi mestnega jedra. Zagotavljanje dolgoročnih koristi vseh relevantnih deležnikov (tudi okolja in bodočih generacij) pa nato vodi do resnično trajnostnega oživljanja mestnega jedra.

6 SKLEP

Ob recentralizaciji in novi naklonjenosti mestnim jedrom v ospredje prihaja vprašanje njihove resnične trajnostne oživitve. Enostransko upravljanje z jedri, ki daje prednost samo posamičnim deležnikom, je lahko še bolj družbeno škodljivo kot njihovo zanemarjanje. Trajnostni urbani razvoj je namreč dosegljiv zgolj z zadovoljevanjem resničnih dolgoročnih koristi za vse sedanje in bodoče deležnike mestnega jedra. Oživljanje mestnega jedra je torej tankočuten proces, ki mora presežati interese najbolj glasnih ali najbolj priročnih deležnikov.

Magistrsko delo je obravnavalo vprašanje, *kako uspešna mesta v Sloveniji upravljajo s svojimi jedri in ali ob tem sledijo teoretičnim načelom marketinškega upravljanja*. Pregled literature na področju marketinga mest in upravljanja mestnih jeder je razkril zahtevo po aktivnem prostorskem upravljanju ter ponudil rešitev trajnostnega urbanega razvoja v obliki marketinškega upravljanja z jedri. Soupravljanje odnosov z deležniki, oblikovanje konkurenčne identitete in strateški pristop so bili v tovrstni literaturi prepoznani kot ključni dejavniki trajnostne oživitve mestnih jeder. Teoretični pregled magistrskega dela je sklenjen s predlogom avtorskega modela marketinškega upravljanja mestnih jeder.

Analiza upravljanja mestnih jeder je izkazala le delno, nezadostno sledenje načelom marketinškega upravljanja pri njihovem oživljanju. Sheme upravljanja ustrezno razumejo oblikovanje in posredovanje jedrne identitete, padejo pa na marketinškem izpitu prepoznavanja, vključevanja in soupravljanja odnosov z deležniki ter preizkusu strateškega rokovanja, ki se zrcali v odsotnosti poslovnega načrta, systemske evalvacije in spremljanja zunanjih silnic. Zaradi prevelikega razkoraka med marketinškimi načeli in pregledanimi mestnimi jedri se tako upravičeno izpelje sklep, da se obravnavana jedra ne upravljajo marketinško.

Magistrsko delo je prvi poskus posnetka upravljanja mestnih jeder v Sloveniji. Spričo ozkega osredotočanja izključno na člane neformalne mreže upravljanja in obravnave zgolj četrtnine (sicer teoretično in metodološko najbolj ustreznih) vključenih mest, nivoja marketinškega upravljanja mestnih jeder ni mogoče s popolno gotovostjo preslikati na vsa mesta in njihova jedra v Sloveniji. Pa vendar, navkljub omejitvam vzorca, ki ne vključuje glavnega mesta, je mogoče posplošeno odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da se *mestna jedra v Sloveniji ne upravljajo v skladu z načeli marketinškega upravljanja* in posledično tudi niso trajnostno vodena. Ob zapisani posplošitvi je potrebno poudariti, da se mestna jedra članov neformalne mreže nikakor ne upravljajo slabo. Za stopnjo razvoja, ki so jo slovenski zanesenjaki

upravljanja dosegli v nekaj letih, so v zibelki tovrstnega oživljanja mestnih jeder (Veliki Britaniji) in drugod po Evropi potrebovali desetletja.

Ugotovitev, da se mestna jedra v Sloveniji ne upravljajo marketinško, je priložnost za neformalno mrežo mestnih jeder, da po vzoru angleške in evropske zveze upraviteljev začne s trdnejšim zagovarjanjem smiselnosti uporabe načel marketinškega upravljanja. Nadalje, nikalen odgovor na raziskovalno vprašanje opominja upravitelje mestnih jeder, da se začno pri svojem delu bolj strokovno spogledovati s tehnikami in orodji marketinškega upravljanja. Marketinška simpatija upraviteljev je namreč edino zagotovilo trajnostnega razvoja in trajnostne oživitve mestnih jeder. Pri tem si lahko pomagajo z vzorcem vzpostavitve formalnega upravljanja (poglavje 5.10) in ponujenim avtorskim modelom marketinškega upravljanja mestnega jedra (poglavje 4.1). Oba teoretična predloga namreč naslavljata in rešujeta večino marketinških izzivov, ki še čakajo upravitelje mestnih jeder.

Sklep magistrskega dela zaključujem po vzoru diplomske naloge, torej z osebno noto. Rojen *centraš*, ki stanujem v mestnem jedru, delujem v jedru in sem zaljubljen vanj, bom iskreno vesel, če bo moje delo spodbudilo nadaljnje raziskovanje upravljanja mestnih jeder v Sloveniji. Še bolj pa bom vesel, če bodo moje ugotovitve in priporočila prispevali k bolj celostnemu, trajnejšemu, predvsem pa k marketinškemu upravljanju naših mestnih jeder.

7 LITERATURA

1. Alzubaidi, Hassan, Claudio Vignali, Barry J. Davies in Ruth A. Schmidt. 1997. Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25 (2): 78–89
2. Ameriška marketinška zveza. 2016. *Marketing Dictionary*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx> (5. maj 2016).
3. Amin, Ash. 2002. Spatialities of globalisation. *Environment and planning* 34 (3): 385–399.
4. Anholt, Simon. 2005. Some important distinctions in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (2): 116–121.
5. --- 2007. *Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan.
6. --- 2008. Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1): 1–6.
7. Antonsich, Marco. 2011. Grounding theories of place and globalisation. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie* 10 2(3): 331–345.
8. Ashworth, Gregory John in Henk Voogd. 1990. *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
9. --- 1994. Marketing and place promotion. *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. 39-52.
10. ATCM – Britansko združenje upraviteljev mest in mestnih jeder. Dostopno prek: <https://www.atcm.org/> (17. maj 2016).
11. --- 1997. *A New Town Centre Manager's Survival Kit*. Dostopno prek: <https://www.atcm.org/townteamuploads/1160-atcmcmsurvivalkit> (23. maj 2016).
12. --- 2013. *Successful Town Centres – Developing Effective Strategies*. Dostopno prek: https://www.atcm.org/my_atcm/publications_helpful_guides/tools_dir/tools_uploads/successful_town_centres_-_main_report (1. junij 2016).
13. --- 2014. *Manifesto for town and city centres*. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjps8LngoTNAhXGOBoKHV9NCv4QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.atcm.org%2Fpolicy_practice%2Fatcm_manifesto&usg=AFQjCNGrjqWkKLPb8-BX-FRB4YPUa4MzOg (15. maj 2016).

14. --- 1998. *Getting it right: A good practice guide to successful TCM initiatives*. Dostopno prek: <http://www.northamptonboroughcouncil.com/councillors/documents/s39021/Getting%20it%20Right%20Doc.pdf> (23. maj 2016).
15. Ave, Gaston. 1994. *Urban planning and strategic urban marketing in Europe*. Marketing Urbano International Conference, Turin, Italija.
16. Balsas, Carlos J. L. 2004. Measuring the livability of an urban centre: an exploratory study of key performance indicators. *Planning, Practice & Research* (19)1: 101–110.
17. Braun, Erik. 2008. *City Marketing Towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
18. Castree, Noel. 2004. Differential geographies: place, indigenous rights and local resources. *Political geography* 23 (2): 133–167.
19. *City Impulses*. Dostopno prek: <http://www.city-impulses.eu/> (14. avgust 2016).
20. Coca-Stefaniak, Andres. 2013. A strategic approach to town centres—a must or a maybe? *The Geographer* (1/4): 6–7.
21. --- 2014. Place branding and city centre management: Exploring international parallels in research and practice. *Journal of Urban Regeneration & Renewal* 7 (4): 363–369.
22. Coca-Stefaniak, Jose Andrés, Cathy Parkerb, Simon Quinc, Roberto Rinaldid in John Byrome. 2009. Town centre management models: A European perspective. *Cities* 26 (2): 74–80.
23. Coca-Stefaniak, Andres in Samer Bagaeeen. 2013. Strategic management for sustainable high street recovery. *Town and Country Planning* 82 (12): 532–537.
24. Cook, Ian R. 2008. Mobilising urban policies: The policy transfer of US Business Improvement Districts to England and Wales. *Urban Studies* 45 (4): 773–795.
25. De Nisco, Alessandro, Angelo Riviezzo in Maria Rosaria Napolitano. 2008. The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development* 1 (2): 166–176.
26. Department for Communities and Local Government (DCLG). 2009. Planning for town centres. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/7781/towncentresguide.pdf (22. maj 2016).
27. Department of the Environment, Urban and Economic Development Group (URBED). 1994. *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*. London : HMSO.
28. eKoper. 2014. *Mestna občina Koper je sprejela sklep o znižanju najemnin poslovnih prostorov v historičnem mestnem jedru Kopra*. Dostopno prek: <http://ekoper.si/nizje-najemnine-v-starem-mestnem-jedru-kopra/> (23. avgust 2016)

29. --- 2015. *Koper med najbolj inovativnimi Evrope*. Dostopno prek: <http://ekoper.si/koper-med-najbolj-inovativnimi-evrope/> (13. julij 2016).
30. Flyvbjerg, Bent. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry* 12 (2): 219–245.
31. Forsberg, Hakan, Dominic Medway in Gary Warnaby. 1999. Town centre management by co-operation: evidence from Sweden. *Cities* 16 (5): 315–322.
32. Gold, John Robert in Stephen Victor Ward. 1994. *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. New Jersey: John Wiley&Sons.
33. Granda, Matevž. 2016. Včasih so gradili mesta po meri človeka. V *Revizije prostora Novega mesta*, ur. Petra Ostanek in Natalija Zanoški, 79–84. Novo mesto: Založba GOGA.
34. Gruning, James E. in Fred C. Repper. 1992. Strategic management, publics, and issues. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Gruning, 117-157. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
35. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
36. Hakansson, Johan in Madelen Lagin. 2015. Strategic alliances in a town centre: Stakeholder's perceptions of property owner's role. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (25) 2: 145–161.
37. Hogg, Sophie, Dominic Medway in Gary Warnaby. 2001. *Towards a typology of marketing town centre management schemes through the use of KPIs*. Manchester: Manchester Metropolitan University Business School.
38. --- 2004. Town centre management schemes in the UK: marketing and performance indicators." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9 (4): 309–319.
39. --- 2007. Performance measurement in UK town centre management schemes and US business improvement districts: comparisons and UK implications. *Environment and Planning A* 39 (6): 1513–1528.
40. Hoyt, Lorraine M. 2005. *The business improvement district: an internationally diffused approach to revitalization*. Dostopno prek: http://www.lorlenehoyt.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Hoyt_IDA.325174429.pdf (30. maj 2016).
41. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
42. --- 2015. *Predavanja pri predmetu Strateški marketing*. Ljubljana: interno gradivo.

43. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
44. Javna agencija SPIRIT. 2016a. *SPIRIT Slovenija spodbuja sodelovanje mestnih trgovcev in občin za oživljanje mestnih središč*. Dostopno prek: <http://www.spiritslovenia.si/novice/2016-05-23-SPIRIT-Slovenija-podbujasodelovanje-mestnih-trgovcev-in-obcin-za-ozivljanje-mestnih-sredisc> (14. avgust 2016).
45. --- 2016b. *Vabilo na srečanje in delavnico z naslovom: Oživljanje podjetništva v mestnih jedrih, torek 13. sept. 2016 na MOS Celje*. Ljubljana: Javna agencija SPIRIT.
46. Jawabra, Ziyad. 2015. *Nokia CEO ended his speech saying this "we didn't do anything wrong, but somehow, we lost"*. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/nokia-ceo-ended-his-speech-saying-we-didnt-do-anything-ziyad-jawabra> (29. avgust 2016).
47. Kabir Sehgal. *What the Sad End of Blackberry's Iconic Keyboard Means for Every Wall Street Banker*. Fortune, 7. julij 2016. Dostopno prek: <http://fortune.com/2016/07/07/blackberry-keyboard/> (29. avgust 2016).
48. Kapferer, Jean-Noel. 2012. *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan page publishers.
49. 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.
50. --- 2008. *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Doktorska disertacija. Dostopno prek: <http://www.rug.nl/research/portal/files/2749423/volledigedissertatie.pdf> (8. april 2016).
51. Kavartzis, Mihalis in Gregory. J. Ashworth. 2005. *City Branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96 (5): 505–514.
52. Kennedy, F. John. 1962. *23 - Special Message to the Congress Transmitting Reorganization Plan 1 of 1962*. Dostopno prek: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=8699> (6. junij 2016).
53. Kerr, Greg. 2006. *From destination brand to location brand*. *The Journal of Brand Management* 13 (4-5): 276–283.
54. Kline, Mihael. 2015. *Predavanje pri predmetu Upravljanje tržnih znamk*. Ljubljana: interno gradivo.
55. Kotler, Philip, Donald H. Haider, Irving Rein. 1993. *Marketing places: attracting investment industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: The Free Press.

56. Kotler, Philip, Christer Asplund, Donald Haider in Irving Rein. 1999. *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
57. Kotler, Philip, Michael Alan Hamlin, Irving Rein in Donald Haider. 2002. *Marketing Asian places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New Jersey: John Wiley&Sons.
58. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.
59. Kotler, Philip in Milton Kotler. 2014. *Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-growth Cities*. New Jersey: John Wiley&Sons.
60. Kotler, Philip in Sidney J. Levy. 1969. Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*: 10–15.
61. Landry, Charles in Franco Bianchini. 1995. *The creative city*. London: Demos.
62. Levy, Paul R. 2001. Paying for the public life. *Economic Development Quarterly* 15 (2): 124–131.
63. Mack, Benjamin. 2012. Tourism overwhelms vanishing Venice. *Deutsche Welle*, 9. november. Dostopno prek: <http://www.dw.com/en/tourism-overwhelms-vanishing-venice/a-16364608> (26. avgust)
64. Martilla, John A. in John C. James. 1977. Importance-performance analysis. *The journal of marketing* 41 (1): 77–79.
65. Massey, Doreen. 1991. A global sense of place. *Marxism Today* 6: 24–29.
66. Medway, Dominic, Gary Warnaby, David Bennison in Andrew Alexander. 2000. Reasons for retailers' involvement in town centre management. *International Journal of Retail & Distribution Management* 28 (8). 368–378.
67. McAteer, Bridin in Simon Stephens. 2011. Town centre management: a solution to the challenges facing urban centres in Ireland?. *Journal of Place Management and Development* (4)3: 264–271.
68. Mestna občina Celja. 2011. *Podpisana pogodba za vzpostavitev mestnega marketinga v slovenskih mestih*. Dostopno prek: <http://moc.celje.si/pregled-novic/24-arhiv-novic-in-obvestil/2027-podpisana-pogodba-za-vzpostavitev-mestnega-marketinga-v-slovenskih-mestih> (14. avgust 2016).
69. *Mestna občina Koper*. Dostopno prek: <http://www.koper.si/> (25. avgust 2016).

70. --- 2016. *Trajnostna urbana strategija mesta Koper*. Dostopno prek: http://www.koper.si/index.php?page=staticplus&item=2002522&tree_root=345 (25. avgust 2016).
71. *Mestna občina Kranj*. Dostopno prek: <http://www.kranj.si/> (18. avgust 2016).
72. --- 2015. *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030*. Dostopno prek: http://www.kranj.si/KRANJ_SI,,tus.htm (19. avgust 2016).
73. *Mestna občina Novo mesto*. Dostopno prek: <http://www.novomesto.si> (25. avgust 2016).
74. --- 2015. *Trajnostno urbana strategija Novo mesto 2030*. Dostopno prek: http://www.novomesto.si/media/objave/priponke/2015/11/TUS%20NM%202030_OKT_2015_final.pdf (25. avgust 2016).
75. --- 2016. *Znana zmagovalna rešitev za prenovo mestnega jedra*. Dostopno prek: <http://www.novomesto.si/si/obcina/novice/?id=14694> (26. avgust 2016).
76. Ministrstvo za okolje in prostor. 2004. *Strategija prostorskega razvoja RS*. Dostopno prek: http://www.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageupload/publikacije/sprs_slo.pdf (23. avgust 2016).
77. --- 2014. *Urbani razvoj in kohezijska politika 2014 – 2020*. Dostopno prek: http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/urbani_razvoj/urbani_razvoj_in_kohezijska_politika_2014_2020/ (29. avgust 2016).
78. Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review* 22 (4): 853–886.
79. Mišič, Katja Udir. 2014. *Vloga marketinškega spleta mest v procesu identifikacije prebivalcev z mestom in njihova zavezanost do kraja bivanja*. Doktorska disertacija. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_udir-misic-katja.pdf (9. april 2016).
80. Olson, Mancur. 1965. *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press.
81. Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the commons: The evolution of institution for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
82. Otsuka, Noriko in Alan Reeve. 2007. Town centre management and regeneration: the experience in four English cities. *Journal of Urban Design* 12 (3): 435–459.
83. Page, Stephen J. in Rachel Hardyman. 1996. Place marketing and town centre management: A new tool for urban revitalization. *Cities* 13 (3): 153–164.
84. Paliaga, Marko. 2007. *Branding i konkurentnost gradova*. Rovinj: samozaložba.

85. Pavlin, Barbara. 2015. Jani Tolja priznanje pomladni veter. *Delo*, 17. april. Dostopni prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/jani-tolja-priznanje-pomladni-veter.html> (13. julij 2016).
86. Pavlin, Cveto. 2015. Petrol je največji po prihodku, Krka po čistem dobičku. *Delo*, 26. oktober. Dostopni prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/petrol-je-najvecji-po-prihodku-krka-po-cistem-dobicku.html> (26. avgust 2016).
87. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
88. Rainisto, K. Seppo. 2003. *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Dostopno preko: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf> (8. april 2016).
89. Rafiq, Mohammed in Pervaiz K. Ahmed. 1993. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* 9 (3): 219–232.
90. --- 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing* (14) 6: 449–462.
91. Ravenscroft, Neil. 2000. The vitality and viability of town centres. *Urban Studies* (37) 13: 2533–2549.
92. Rawlins, Brad L. 2006. Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations* 1–14.
93. Rejc Buhovac, Adriana in Nenad Savič. 2014. *Strateške smernice združenja za management mestnih središč*. Ljubljana: delovno gradivo.
94. Riviezzo, Angelo, Alessandro de Nisco in Maria Rosaria Napolitano. 2009. Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management* 37 (9): 748–764.
95. Roberts, Marion in Galina Gornostaeva. 2007. The night-time economy and sustainable town centres: Dilemmas for local government. *International Journal of Sustainable Development and Planning* 2 (2): 134–152.
96. Salzburg research. 2016. *Hist.Urban – Integrated Revitalization of Historical Towns to Promote a Polycentric and Sustainable Development*. Dostopno prek: http://www.salzburgresearch.at/en/projekt/hist-urban_en/ (27. avgust 2016.)

97. STA – Slovenska tiskovna agencija. 2011. Ustanovili Združenje trgovcev mesta Ljubljana (15. februar). Dostopno prek: <https://www.sta.si/1606049/ustanovili-zdruzenje-trgovcev-mesta-ljubljana> (25. avgust 2016).
98. Straus, Matevž. 2014. *Kritična analiza strategij slovenskih mest kulture: od neoprijemljivih ciljev k strateškemu načrtovanju in upravljanju*. Magistrsko delo. http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_straus-matevz.pdf (5. maj 2016).
99. Soja, Edward W. 2002. Six discourses on the Postmetropolis. *The Blackwell City Reader*. 188–196.
100. Stubbs, Barry, Gary Warnaby in Dominic Medway. 2002. Marketing at the public/private sector interface; town centre management schemes in the south of England. *Cities* 19 (5): 317–326.
101. SURS – Statistični urad RS. 2016a. *2.064.188 prebivalcev Slovenije 1. januarja 2016 živelo v 5.977 naseljih, 59 naselij nenaseljenih*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5966&idp=17&headerbar=15> (19. avgust 2016).
102. --- 2016b. *Največja naselja po številu prebivalcev*. Dostopno prek: http://www.stat.si/krajevnaimena/pregledi_naselja_najvecja_prebivalci.asp (19. avgust 2016).
103. --- 2016c. *Stopnja anketne brezposelnosti nižja kot v letu 2014*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5860&idp=3&headerbar=2> (19. avgust 2016).
104. TOCEMA – Evropska zveza upraviteljev mestnih jeder. Dostopno prek: <http://www.tocema-europe.com/> (19. maj 2016).
105. --- 2016a. *The town center manager*. Dostopno prek: <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file1.pdf> (16. maj 2016).
106. --- 2016b. *The partnership in town center management*. <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file2.pdf> (16. maj 2016).
107. --- 2016c. *Vision and Strategy in Town Centre Management*. Dostopno prek: <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf> (19. maj 2016).
108. Tolja, Jana in Miran Košpenda. 2016. *TCM: Town-centre management. Management mestnih središč*. Koper: interno gradivo.
109. Tomalin, Christina. 1997. Practice forum Town Centre Health Developments from Checks: Some Practice. *Planning Practice & Research* 12 (4): 383–392.
110. Tomšič, Maruša. 2004. *Vpliv suburbanizacije na praznjenje mestnih središč-primer Ljubljane*. Diplomsko delo. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Tomsic-Marusa.PDF> (5. maj 2016).

111. Uršič, Matjaž. 2015. Skriti pridih podezelja? Razrednost in »urbanost« v primeru Ljubljane in Maribora. *Teorija in praksa* 52 (1/2): 236–255.
112. Van den Berg, Leo in Erik Braun. 1999. Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban studies* 36(5/6): 987–999.
113. Vilfan, Tina. 2015. *Urbana regeneracija mestnega jedra z uvajanjem začasne rabe prostora – 2.del*. Dostopno prek: <http://outsider.si/urbana-regeneracija-mestnega-jedra-z-uvajanjem-zacasne-rabe-prostora-2-del/> (17. maj 2016).
114. Ward, Stephen Victor. 1998. *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. London: Routledge.
115. Warnaby, Gary. (2009). Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing theory* 9 (4): 403–423.
116. Warnaby, Gary, Andrew Alexander in Dominic Medway. 1998. Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 8 (1): 15–31.
117. Warnaby, Gary in Barry J. Davies. 1997. Commentary: cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25(6): 204–210.
118. Warnaby, Gary in Dominic Medway. 2004. The role of place marketing as a competitive response by town centres to out-of-town retail developments. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14 (4): 457–477.
119. Warnaby, Gary, David Bennison in Barry J. Davies. 2005. Marketing town centres: Retailing and town centre management. *Local Economy* 20 (2): 183–204.
120. Warnaby, Gary, David Bennison, Barry J. Davies in Howard Huges. 2002. Marketing UK towns and cities as shopping destinations. *Journal of Marketing Management* 18 (9-10): 877–904.
121. --- 2004. People and partnerships: marketing urban retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (11): 545–556.
122. Whyatt, Georgina. 2004. Town centre management: how theory informs a strategic approach. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (7): 346–353.
123. Zanoški, Natalija in Anja Koršič Mravlje. 2016. Neformalne sheme revitalizacij, mesta oživljajo tudi lokalne iniciative. V *Revizije prostora Novega mesta*, ur. Petra Ostanek in Natalija Zanoški, 95–97. Novo mesto: Založba GOGA.
124. *Zavod Koper otok*. Dostopno prek: <http://www.koperotok.si/> (25. avgust 2016).

125. Združeni narodi. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Dostopno preko: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (5. maj 2016).
126. Združenje trgovcev mesta Ljubljana. 2015a. *Projekt vzpostavitve mestnega marketinga v slovenskih mestih*. Dostopno prek: <https://trgovci-ljubljana.gzs.si/vsebina/Vzpostavitev-mestnega-marketinga-TCM> (16. maj 2016).
127. --- 2015b. *TMC sodelovanje s slovenskimi občinami*. Dostopno prek: <https://trgovci-ljubljana.gzs.si/Novice/ArticleId/50019/tcm-sodelovanje-s-slovenskimi-obcinami> (14. avgust 2016).
128. ZRSZ – Zavod RS za zaposlovanje. 2016. *Stopnja registrirane brezposelnosti (maj 2016)*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti (19. avgust 2016).

PRILOGE

Priloga A: Zapis intervjuja s predstavnikoma mesta A

Intervju s predstavnikoma Mestne občine Koper.

Koper, dne 10. 8. 2016, med 10. in 11.40 uro.

Luka Blažič: Mogoče prvo vprašanje, saj nekaj sva že načela prej in nekaj sva rekla v Novem mestu, ko ste bili, ampak kako je sploh prišlo do formalne vzpostavitve tega upravljanja z mestnim jedrom?

Predstavnika A: No, kot sem že prej omenila, dejansko so nas prisilile ladje, ker prihajale so ladje predvsem v soboto in nedeljo in takrat so bile vse trgovine zaprte in seveda je od ladjarja prišel očitek, da enostavno ljudje, ko se sprehajajo po Kopru, nimajo kaj početi. In to so ljudje, kateri vseeno radi kaj zapravijo oz. kakšno stvar kupijo. Tako, da smo potem se odločili, da smo našli najprej enega izmed trgovcev, ki bi bil dober sogovornik, kar je izredno pomembno, ker tisti recimo od trgovcev, ki je pripravljen sodelovati tudi z mestnimi oblastmi, je lahko nekdo, ki lahko tudi ostale trgovce malo v to zadevo povabi. No in smo res hvala bogu dobili nekoga, ki je bil zelo dovtopen. To so bile na koncu potem tri gospe, ki so potem tudi same ustanovile Zavod Koper otok. Pri čemer je treba povedati, da smo mi dolgo časa iskali pravi model in da je bilo potrebnih mislim, da celo cca 45 sestankov na občini, tako da sem jaz na koncu že čisto obupala, ker vsakokrat, ko je kakšen novi trgovec prišel, je prišel z novimi idejami in vedno je bilo, vedno, in to se je tudi pri drugih mestih izpostavilo »občina mora«. Jaz pa sem bila vedno drugega mnenja, »občina pomaga«, ampak vi kot trgovci morate točno vedeti kaj želite in ne more vsak trgovec priti s svojo idejo, ampak se morate najprej med sabo zbrati in dogovoriti katerih je tistih pet prioritet, ki so vsem enake. In to je trajalo dolgo časa, da so se uspeli med sabo toliko dogovoriti in toliko se sporazumeti, da so prišli potem s petimi predlogi, ki smo jih seveda mi tudi tukaj pregledali, ovrednotili in tudi jim pomagali. Pomembno pri tej stvari je to, da so trgovci do mene, preden je potem Miran prišel, dobili zaupanje zaradi tega, ker sem teh pet zadev tudi uresničila. Torej ni bilo »bom, bom«, ampak smo to naredili, kar je izrednega pomena, da dobijo... Mislim, taka je percepcija v tem, kaj je občina in kaj je gospodarstvo, je vedno na različnih bregovih. V resnici pa bi morali res konkretno delati skupaj. In potem po malo, ko smo začeli se nekako... Jaz sem temu rekla, da smo skupaj »uhavali«, ampak v redu, to je moj izraz. Danes je situacija taka, da jaz recimo

govorim, vsaj enkrat na teden se sprehodim med temi trgovci in jih grem pozdravit. Mislim, je postalo neko pristno, lepo sodelovanje.

Luka Blažič: Potem je v bistvu formalno urejeno to kot zavod?

Predstavnik A: To je formalno urejeno kot zavod in so te tri ustanoviteljice.

Luka Blažič: Aha, tri so ustanoviteljice, pa imajo potem kakšne pridružene člane, tako kot v Novem mestu?

Predstavnik A: Ne, zdajle trenutno nekih pridruženih članov ni, ampak to bo potem verjetno malo bolj konkretno povedal Miran. Trenutno, mislim, da nas je 56 ali 57 članov, ki so seveda zelo različno aktivni. Dogovorili so, da ne bo neke pravno formalne članarine, ampak vseeno, da bo vsak od trgovcev plačeval 10,00 EUR na mesec, ampak ta denar je izključno za prireditve, ki jih bodo potem skupaj z mestno občino, pa nekatere tudi posebej Zavod Koper otok delal, tako da to se ne plačuje nikogar, to je vse na prostovoljni bazi. Edino kar mi plačujemo, plačujemo tega koordinatorja, ker je tukaj na občini seveda zaposlen...

Luka Blažič: Občina plačuje?

Predstavnik A: Ja, ampak Miran je delno tudi za njih zadolžen, dela tudi druge stvari. Tako, da nam je nekako, zmeraj se nam je zdelo izredno... Torej zelo pomembno, da je ta človek zaposlen vseeno na občini, ker je kontrola nad tem kar se dela nekako dosti lažja in tudi večji vpliv je. Tako, da tukaj recimo, če oni rabijo... Npr. mi smo naredili zdaj skupna dovoljenja za uporabo javnih površin takrat, ko so ladje ali pa večji dogodki. Zavod Koper otok da prošnjo z vsemi, ki so člani v Zavodu Koper otok in se naredi eno dovoljenje za vse. Tako, da je cel kup enih takih drobnih zadev, ki so vsem trgovcem v plus in se ne rabi vsak z občinsko službo ukvarjati, za vsako dovoljenje posebej. Tako, da to nam funkcionira. Potem recimo kar se tiče parkirišč, ker so zmeraj trgovci nekako se jezili, ker je staro mestno jedro kompletno zaprto, da ljudje ne prihajajo v mesto, ker ni parkirišč. Uspeli smo dogovoriti tudi t.i. »žetonski sistem«. Trgovci dajo kupcu, ki je kupil nad deset, petnajst... Torej, to je njim prepuščeno praktično... Da jim žeton in s tem žetonom gre v garažno hišo, dobi eno uro ali celo dve uri zastonj... No, saj bova potem videla, ker Miran je malo bolj operativen v teh zadevah.

Luka Blažič: Ko ste rekli, da je okoli tam 60 članov nekje, to so najbrž ti pasivni člani, ki plačujejo in potem dejansko na teh projektih sodelujejo?

Predstavnik A: Ja, veliko je pasivnih članov. So pa redno informirani kadar se take zadeve dogajajo. Je pa res, da je zelo odvisno od teh treh ta glavnih...

Luka Blažič: One so pa res aktivne?

Predstavnik A: Zelo aktivne, ker drugače, če nimaš med trgovci nekoga, ki se resno, zelo veliko svojega prostega časa vključi v to, bo težko funkcioniralo. Sam koordinator, ali pa mestni manager ali karkoli, teh stvari za trgovce ne more delati. Ker če na njihovi strani ni te dobre volje, da se bodo priključili določenim aktivnostim, potem te stvari ne funkcionirajo.

Luka Blažič: Pa so potem v ta Zavod Koper otok vključeni v glavnem potem samo trgovci od deležnikov, ali je še kakšen drug v tem?

Predstavnik A: So trgovci in gostinci.

Luka Blažič: Ja, trgovci, njim... Na pamet govorim, ne vem, lastniki nepremičnin...?

Predstavnik A: Ne, trenutno še ne, to je pri nas naslednja faza, ker mi bi si strašno želeli, da bi recimo eno tako združenje bilo enakovreden partner občini tudi pri dogovarjanju o tem, kaj bo v določenih nepremičninah, ali pa v trgovini se prodajalo, da se nam ne zdi, da... Ne vem, da imamo v čevljarski ulici... Ok, to je zdaj lahko tudi smešno, same čevljarje, recimo kajne?

Luka Blažič: Ja, se strinjam, ja.

Predstavnik A: To so recimo avstrijski modeli, kjer so se vsaj 40 let prej začele tam te zadeve, ker tam je lastnina bila privatna, kajne? Mi smo v zadnjih letih nekoliko bolj na privatni lastnini delali. Pri njih je bilo nekje normalno, da se bodo nekatere stvari v tej smeri obračale. In mi smo samo skrajšali postopek, ni bil tak zgodovinski razvoj kot je bil drugje. Mi smo od njih pobrali dobre prakse in že bolj ali manj precej skrajšali to obdobje prilagajanja. Tako da tudi v Kopru moram reči... Mi smo začeli 2010, 2011... Smo relativno hitro prebrodili vse te otroške bolezni in prišli do nekih rezultatov.

Luka Blažič: Prebivalci mesta tudi niso iz centra?

Predstavnik A: Ne, ne, to je vse tisto, kar bi mi radi potem še razvijali, vendar bomo tudi mi morali postaviti nekega mestnega managerja takega, ki bi recimo bil ne koordinator, ampak sogovornik.

Luka Blažič: Ne glede na to, da ste rekli oz. sva rekla, da lastniki nepremičnin, pa prebivalci niso vključeni, se jih pa mogoče kot deležnike pa upošteva pri določenih projektih? Ali pa, ko se razmišlja, na pamet rečem tako kot ste rekli, kaj bi vse bilo v tej ulici, kajne? Da se gleda tudi na lastnike nepremičnin, tudi na prebivalce. Ali se v glavnem gleda samo na turiste, pa na trgovce?

Predstavnik A: Mislim, gledamo že, tudi skušamo recimo, če je kakšna takšna pobuda, tudi to kar si želijo prebivalci, absolutno. Vendar ni take prakse, da bi to postalo neko redno dogovarjanje, tu še nismo tako daleč. Prvič zaradi tega, ker zdajle je pri lastnikih tako... Mi imamo zelo različne lastnike, ki niso vsi iz Kopra. So tudi recimo franšize, na primer, kaj jaz vem, Óccitane ali... Trgovine kjer je zelo težko, recimo z Rogaško nam je uspelo po dolgem času tudi doreči sodelovanje, tako, da so se priključili. Realnosti recimo lastništva v Kopru so zelo... Ampak to je tudi po celi Sloveniji. Tako da pri teh zadevah bo najtežje najti nekaj... Kako bi rekla, neko sogovorništvo zaradi tega, ker bo vsak od teh bo pričakoval nekaj od občine. Občina pa ni zmeraj tista, ki lahko naredi kakšne take konkretne korake. Tako, da bo prilagajanje še trajalo nekaj časa. Jaz dajem zmeraj primer mesta pod Dunajem, točno ne vem kako se kliče, ampak 17 let so rabili, da so prišli do nekega modela, ki je vse zadovoljil. Tako, da to je proces, ki se konstantno nadgrajuje. Smo pa pozorni na to, kaj rečejo oz. kakšne predloge dajejo in skušamo potem tem stvarem, kolikor je v naši moči tudi ugoditi. Niso pa stvari tako zelo enostavne. Mislim, težko bi jaz rekla, da imamo en tak model, ki je takšen, da funkcionira, to bi se definitivno zlagala, tako da pridemo kdaj v kakšna nasprotja, težko je tudi nekaterim reči, da občina ima samo določene možnosti rešiti. Tako, da je precej takih zadev, ki so no... Recimo kaj jaz vem, rečejo prebivalci, imamo to ulico ta glavno, je umazana ni bila... Ne vem, komunalno pokličemo, v roku par ur je zadeva urejena. Torej pri teh stvareh smo zelo operativni. Pri kakšnih drugih, kaj jaz vem, kakšen omet pada, je privatna lastnina. Ti sicer pozoveš lastnika, ampak več kot toliko ne moreš, ker mi smo to privatno lastnino v Sloveniji dvignili v... Jo malo preveč poveljučujemo. Včasih bi morala občina skoraj vdreti v kakšno hišo in ju urediti, da ne bo... Ne vem, zdajle imamo tipičen primer na Kidričevi, kjer bo padalo

ljudem po glavah, ti opozarjaš lastnike, ampak so razseljeni po celem svetu in tukaj bo morala občina kakšne korake narediti, da bo lahko sama nekaj... Saj mi že nekaj sami počnemo, ampak če se kdo spotakne na to, ali pa zdaj, da nas toži, pa smo v težavah, Tako, da stvari so tudi zakonsko pri nekaterih zadevah malo nerodne.

Luka Blažič: Kako bi potem lahko definirali vlogo, ki jo ima posameznik, deležniki v TCM-ju?

Predstavniki A: Zdaj je tako, vse je odvisno od njihove volje in idej kaj bi naredili. Moram reči, da na začetku, ko so te tri gospe začele delati, so jih vsi tako malo opazovali, kaj pa bodo te gospe naredile? Ampak z idejami, ki so jih dale, imamo recimo en lep primer sodelovanja praktično vseh trgovcev, ko delamo modno revijo. Modna revija se pripravi enkrat na leto, predstavijo se trgovine, ki imajo v Kopru in posebno v tem starem delu svoj sedež, to so trgovine z oblačili, z opremo, s čevlji... Zraven sodelujejo frizerji, ki tem dekletom naredijo frizure. In te manekenke so praktično ali trgovke, ali pa popolnoma normalni prebivalci Kopra in je zadeva strašno luštna, ker ti vidiš... Ne, ne vidiš tistih lepih lepotic tipa Naomi Campbell, ki imajo... Vidiš realno ljudi take kot smo, malo širši, malo ozki, malo bolj mičkenci, tako in kaj recimo se lahko v Kopru dobi. Moram reči, da so te modne revije zelo lepo sprejete in sodelujejo vsi, od cvetličarjev... Vsi se skušajo na nek način predstaviti in to je tisto kar dela harmonijo tega zavoda.

Luka Blažič: Menite, da so deležniki v mestnem jedru zdaj bolj zadovoljni, kakor so bili 5 ali 10 let nazaj?

Predstavniki A: Absolutno ja, absolutno. Jaz sem celo imela priliko pred enim tednom, sem bila pri eni trgovki, me je prosila, če bi lahko Miran pomagal, ker ni tako pismena, da bi radi županu poslali pismo v zahvalo, kaj je mestna občina v tem zadnjem času naredila za njih. Tako, da ja, so... Mislim, generalno verjetno ne vsi, nekateri, ki so v malo bolj oddaljenih ulicah, kjer je recimo ta pretok in potnikov in turizma, ki je v Portorožu, pardon Kopru zmeraj višji, verjetno ne pride do njih, niso tako zadovoljni. Ampak to je logična posledica, da ljudje gredo po glavnih ulicah, ki so najbolj, ne vem, take fancy kot bi človek rekel, da se malo teh ulic izognejo, oz. jih ne obiskujejo tako kot bi bilo morda »fajn«.

Luka Blažič: Kaj pa mislite, da prebivalci so tudi bolj zadovoljni kot so bili prej?

Predstavnik A: Tudi so, prebivalci so bolj zadovoljni, zaradi tega, ker tudi vidim, spremljam na lokalnih omrežjih takrat, ko kakšna... Zdaj bom govorila samo z vidika ladij, ker to je tisti direkten impact, ki ga imajo. Ampak ne glede na to, izrednega pomena je tudi recimo vodenje občine kot take, investicije v kraj, lažji dostop... Mi smo recimo tukaj na potniškem naredili dvigalo, da je iz potniške terminala direktno gor... Mislili, da bo to predvsem za potnike, ampak ga čisto vsi prebivalci uporabljamo, ker nam krajša kar ta obhod in vam povem, da je to izredno priljubljeno. Potem recimo te vse promenade, ki so narejene, lepi sprehodi ob morju, urejene ulice, lokali so urejeni, lučke so v Kopru. Mislim, Koper se je v zadnjih štirinajstih letih, odkar imamo župana, ki je pri teh zadevah, moram reči, zelo dosleden do njih, da ne govorimo... Leta nazaj recimo ljudje, ki so delali v Luki Koper, ko so morali iz Kopra iti, ko je bilo vse polno teh semaforjev, smo rabili tudi uro in pol, da smo iz mesta prišli in ni ne vem kako veliko mesto. S temi rondoji se je pretočnost prometa izredno povečala. Mislim, mesto je prijetno, ko prideš v Koper se lahko tudi prijetno počutiš. In tudi recimo, če greste naokoli pa malo vprašate, bo verjetno malo takih govorov, ne vem, saj veste, župan je lahko takšen ali drugačen, ampak nihče mu ne more očitati, da ni za mesto nič naredil. Temu primerno se potem tudi na primer... Včasih so ljudje hodili v Portorož na sprehode, danes jih imate ob sobotah in nedeljah ljudi, ki prihajajo ekstra v Koper. Tako, da se pozna, da se je v zadnjih letih veliko na tem področju naredilo, res je, da morajo te stvari zmeraj hoditi z roko v roki. Sam župan, če ne bi imel dovolj dobre ekipe in da ne bi tudi na drugi strani ljudje sodelovali in pri tem tudi pomagali, se malo naredi, neka harmonija mora obstajati.

Luka Blažič: Se vam zdi, jaz sem še vedno pri teh deležnikih, še ene dva vprašanja, potem greva pa naprej. Se vam zdi, da je težko poenotiti stališča deležnikov?

Predstavnik A: Ni enostavno. Ni enostavno zaradi tega, ker morate vedeti, da vsak od teh deležnikov prvenstveno gleda svoj osebni interes, ker od njegovega, od njegove prodaje, od njegovega torej obiska je odvisno kako bo preživel in tu je treba biti včasih izredno... Mislim, jaz bi rekla, skušam biti izredno potrpežljiva pri teh zadevah, ker ena, ki ima knjigarno, bo verjetno drugače doživljala turizem v Kopru, kot nekdo, ki ima recimo sladoled ali pa »kafič« ali pa kakšne take artikle, ki so za turizem lahko zanimivi. Tako, da sigurno bo njen vložek ali pa njen »izplen« tega bistveno manjši. Ampak je pa treba zmeraj vedeti, je treba najti v vsej tej kompleksnosti, vsak mora najti nek svoj plus. Namesto, da bo prodala za 100, bo prodala za 10, ampak če ne bo niti za 10 prodala, ne bo zadovoljna. Torej, najti zdaj med njimi nek minimalni konsenz, ki bo vse zadovoljil, kar ni zelo enostavno. Zato pa pravim, da je bilo tistih 5 točk,

kjer se vsi najdejo v tem, tako, da so deležniki v tem pogledu zelo, zelo različni. Imamo na primer eno gospo, ki prodaja čevlje nekega srednjega, ali pa malo nižjega razreda, ker recimo, ko ena ladja pride, toliko proda, da ima za dva meseca najemnine, ta je sigurno zadovoljna. Mislim, merijo zadovoljstvo definitivno po finančnem učinku in jih nekako prepriča, da morajo vseeno vlagati v te zadeve tudi tisti, ki niso direktno vezani recimo v turizmu, je pa to, da skrbimo za to, da je okolica urejena, da imajo cvetlične lončke, da je mesto čisto... To pa vsi imajo nekaj od tega, tudi tisti, ki morda od tega manj zaslužijo. Tako da, ampak to mislim, da je vsepovsod, ne samo pri nas v Sloveniji, bo ta problem, kajne.

Luka Blažič: Mislim pa potem v večini dosežete to soglasje oz. toliko, da stvari lahko potem peljete...?

Predstavnik A: Ja, ja, ja... Zelo veliko je, da nimamo tistih, ki nam nagajajo, že to je velik dosežek, da je celo tako daleč, da se sami pridejo ponujati in bi radi stopili v Zavod Koper otok, ker mi recimo smo imeli Pristaniško ulico, to je tista glavna ulica ob morju, ki jih ta vstop v zavod sploh ni zanimal, ker tako ali tako so ljudje hodili tam. Potem so ugotovili, da lahko preko zavoda tudi kakšno drugo zadevo uredijo na občini in tako in so začeli kar kapljati po malem notri, pa tudi mi skrbimo, PR je izredno pomemben. Jaz sem v tem zelo dobra, torej PR delam, ker se mi zdi tudi prav, ne samo, da ljudje slišijo, da na občini nismo samo birokrati, ki »štrikamo«, ali pa si nohte delamo, nekaj tako izmišljajo o nas. Torej je treba ljudem, mi imamo tudi časopis eKoper, ki redno informira o kakšnih takih dogodkih, torej o prihodih ladij, o prihodih, o dogodkih, ki jih imamo... Trgovce, ki jih redno pohvali, jih hodimo redno spraševati kako so zadovoljni in tako naprej. Skušamo nekako tole zmeraj imeti kolikor toliko pod kontrolo in tudi informacije iz terena, kaj mislijo. Če so oni z nami nezadovoljni, pa nam tega ne povejo, ne moreš niti stvari spreminjati.

Luka Blažič: Mislim, je tudi na internetu, če sem pravi videl, tale eKoper, kajne?

Predstavnik A: Ja, je tudi eKoper na internetu, pa tudi Zavod Koper otok ima svojo internetno stran oz. Facebook, zdaj so omrežja zelo pomembna in tam tudi vidiš direktne, tudi ko kaj dejansko vidiš po like-ih, da ljudje preberejo, da se strinjajo in tega je zelo veliko. Miran prav za to skrbi in redno obvešča o vseh teh dogodkih, tako da ja, to se mi zdi zelo pomembno, ker to je širše, ne samo center Kopra, ampak tudi zaledje Kopra ve, da se pri nas kaj dogaja.

Luka Blažič: Bi se potem strinjali z izjavo, da je tudi samo oz. upravljanje z mestnim jedrom dejansko partnersko, deležniško zavezništvo?

Predstavnik A: Absolutno ja, zelo lepa definicija, ja.

Luka Blažič: Med kom pa, mislite, da bi moralo biti to zavezništvo?

Predstavnik A: Definitivno mora biti med lokalno oblastjo in podjetniki. Tam, kjer se to dogaja, ker občinska uprava sodeluje z mestom v katerem živi, se stvari premikajo, ker naše delo mora biti transparentno, vsaj v tisti meri kjer je pač lahko. Ljudje morajo najti neko zaupanje pri tistih ljudeh, od katerih so tudi odvisni, to se mi zdi največjega pomena, točno to in zato zmeraj, ko jaz predavam, zmeraj postavljam v ospredje zaupanje v lokalno oblast in najti človeka, v katerega imajo ljudje zaupanje. Ta interakcija je zmeraj človeška, papirji, akti in odločbe so posledica tistega prvega kontakta, ki ga moraš imeti. Ker človek za moje pojme vedno mora biti v ospredju, nekdo, ki mu zaupaš.

Luka Blažič: Ima ta Zavod Koper otok oz. za upravljanje z mestnim jedrom kakšen poslovni načrt?

Predstavnik A: Ne.

Luka Blažič: Obstaja poslovni načrt?

Predstavnik A: Obstaja, ker naredijo in sprejemajo program dela za celo leto, samo to... Vse te akte, samo, da vidim kje... Samo s temi stvarmi se jaz res ne ukvarjam, se ukvarja Miran. Samo, da ga najdem, če je zdaj že kje v bližini in vam lahko potem tudi kaj od teh zadev da.

Luka Blažič: Saj to mogoče, da potem še v miru še prelistam, da pogledam...

Predstavnik A: Če vam bo on zdaj lahko... On je tak... Jaz gledam bolj kar se tiče perspektive zadeve...

Luka Blažič: Saj je prav, saj je prav.

Predstavnik A: Na vrhu ne, tako da take... Če kje kakšna stvar »zagusti«, da me malo... Kot mediator sem dobra, nisem konfliktna, nimam rada teh direktnih... Mislim, ja direktno konfrontacijo, ampak ne da bomo zdaj...

Luka Blažič: Ne pogrevanje, ampak konfrontacijo za to, da se nekaj reši?

Predstavnik A: Ne, imam rada, da najdem... O tudi znam udariti po mizi kadar gredo nekateri preko meje, ampak zmeraj ne skušam, ker v končni fazi kadar najdemo vsi en konsenz, je za vse boljše, ne pa da vsak »tera« svoje. Vsak naredi en korak nazaj, pa je za vse ok, tako da to se mi zdi zelo pomembno.

Luka Blažič: Midva sva z gospo predelala predvsem to partnersko deležniško zavezništvo, ki ga imate, pa kako se z deležniki dela, pa kako je do tega Zavoda Koper otok prišlo. Zdaj pa sva prišla v bistvu na to neko marketinško načrtovanje do poslovnega načrta, pa bi vi mi znali mogoče bolj povedati? In sicer je bilo vprašanje kjer sva ostala, če ima sprejet Zavod Koper otok oz. ta TCM poslovni načrt?

Predstavnik B: Prav poslovnega načrta mislim, da nimajo...

Luka Blažič: Je najbrž plan dela na letni bazi?

Predstavnik B: Je pa plan dela vsako leto, v bistvu na koncu vsakega leta se naredi poročilo izvedenih aktivnosti in hkrati s tem se naredi nek okvirni načrt dela. Tu je treba povedati realnost sodelovanja s petdesetimi različnimi majhnimi firmami, da letijo ideje in predlogi tudi levo – desno, izven plana, in potem se uresničuje kolikor se lahko. Tako, da recimo so neke standardne aktivnosti, ki so postale... Kako bi rekel? Tradicionalne, rutinske, npr. trije ali štirje dogodki: modna revija, otroški festival, Miklavžev sejem, razvoj mesta in podobno. Načrtuje se v naprej, okvirni datumi se vedo že določeni in potem smo mi to skupaj izvedli, te razne promocijske akcije v mestnem jedru. Potem pa seveda kakšne so možnosti sodelovanja tudi z drugimi organizacijami, občino, ali s komerkoli, ki naredi še kaj.

Luka Blažič: Se ta letni plan kaj ozira na nek poslovni načrt, na neko vizijo celotnega mesta, celotnega Kopra, ali je to čisto...? Izključno se gleda samo na mestno jedro in se ne gleda znotraj neke strategije Kopra, ali pa znotraj neke strategije neke regije, ali pa tako?

Predstavnik B: Ne, ne, ne, to v bistvu, naše aktivnosti so vse vključene v te strateške stvari. Se pravi, kar dela Zavod Koper otok, dela vezano na mestno jedro. Zdaj, da bi se oni prav ozirali še na kaj... Kako bi rekel? Ampak je skladno.

Luka Blažič: No, saj to, govorim o skladnosti, saj ne, da bi zdaj oni na obrobju delali neke dogodke...

Predstavnik B: V bistvu ne gredo kontra, ampak so te aktivnosti skladne s strateškimi anuitetami mesta in tudi regije. Npr. ti trgovci iz mestnega jedra so vsi bili vključeni tako v pripravo originalnega razvojnega programa za Južno Primorsko regijo, kot tudi v pripravo trajnostne urbane strategije razvoja urbanega območja Koper. Zdaj ta strategija je, kot verjetno veste, bo tudi podlaga za razne ukrepe revitalizacije mestnega jedra. V glavnem skozi vključevanja javnosti, katerega del je bil tudi Zavod Koper otok, smo dosegli, da je revitalizacija mestnega središča zdaj strateška prioriteta znotraj TUS-a, tako da te aktivnosti izvaja Zavod Koper otok, navedeni kot možni ukrepi v TUS-u za življenje mestnega jedra. In to je povezovanje med podjetniki, ves sodelovanja, več dogajanja razpršenega po mestnem jedru in tako dalje. Tako, da s tega vidika je ta strateška umeščenost, aktivnost Zavoda Koper otok v bistvu boljša, kakor bi lahko upali še nekaj let nazaj.

Luka Blažič: TUS-i so javni dokumenti?

Predstavnik B: Ja, imate shranjeno...?

Luka Blažič: Na e-mail...

Predstavnik B: Na e-mail bom poslal, tako ja.

Luka Blažič: Se ti cilji, ki smo rekli, na letni ravni oz. projekti, je kakšna meritev uspešnosti? Se kaj meri, so kakšni ključni kazalniki uspešnosti?

Predstavnik B: Je, kazalniki so na primer, ko se izvaja kakšna prireditve, se izdela letak s popustom. Seveda je bilo razdeljenih dva ali tri tisoč letakov in potem se preveri pri trgovinah feedback koliko jih je bilo porabljenih. Tako, da to je eden na primer najbolj takšnih običajnih indikatorjev uspešnosti.

Luka Blažič: Potem se ti ključni kazalniki uspešnosti...?

Predstavnik B: Zdaj za prireditve seveda je tudi obisk zdaj tu...

Luka Blažič: Izključno za projekte se merijo? Se ne meri, zdaj na pamet govorim, zasedenost parkirišč v mestnem jedru za celo leto, pa ne vem, da bi...

Predstavnik B: Ne, prav to, da bi... Nimam dostopa do teh podatkov.

Luka Blažič: No saj, ali pa da bi občina... Da bi sistematično skozi celo leto merili neke kazalnike uspešnosti, to ne. Se pa za projekte merijo ti kazalniki, kajne?

Predstavnik B: Se pa tako, da ja, da bi imeli prav kakšen kontroling ali pa merjenje učinkovitosti globalno, nimamo. So pa vidni, se pa rezultati vidijo v bistvu na širše.

Predstavnik A: No, je pa tudi to kot sem prej rekla, da sami trgovci...

Predstavnik B: Število praznih prostorov je na primer odličen indikator stanja v mestnem jedru in če so bili, ne vem, 5 let nazaj po glavnih pet ali šest praznih prostorov. Zdaj ni več nobenega in je to sigurno en KPI ali kako se reče, kajne?

Luka Blažič: Ja, to absolutno.

Predstavnik A: Pa tudi recimo samo zadovoljstvo trgovcev kot takih je, kar se vidi. Midva greva dostikrat, tako kot sem prej rekla, na kakšen sprehod po mestu in že pri trgovcih vidiš, da znajo vsakokrat pohvaliti kako smo to naredili... Ali pa tudi kakšno grajo recimo, da pač nekaj...

Predstavnik B: Imaš plan kako pogosto trgovine zapirajo vrata, se mi zdi, da zdaj te, ki so, so se kar ustalile. Vedno je manjši delež, ki jim ne rata zaradi slabega poslovnega modela ali pa kakorkoli že, ampak to zapiranje ni več takšen problem kot je bil.

Luka Blažič: Fluktuacija, ni več toliko novih? So tisti, ki pač pridejo, se ustalijo potem, tako nekako?

Predstavnik A: Ja, jih je že kar nekaj, ki so...

Predstavnik B: Ti pa, ki se zaprejo, je potem fluktuacija dejansko večja kot prej. Npr. prazni prostori so prazni veliko manj kot včasih, ki so bili od nekdaj. Samo to so ocene, ki jih vidiš tako na splošno, nimamo pa zabeleženo, da bi lahko rekli...

Predstavnik A: Ne merimo, ne delamo te analize...

Luka Blažič: Ja, ja, bolj kot občutek...

Predstavnik B: Hkrati pa prijavljamo te aktivnosti na čim več teh čezmejnih projektov. Zdaj v novi perspektivi smo poizkusili nekaj s Hrvaško, nekaj z Italijo, ker želimo predvsem iz evropskih sredstev potem dobiti študije, ki nam bodo omogočile potem meritve. To bi bilo nadvse koristno, npr. mi bi želeli meriti število obiskovalcev, ki so v posameznih ulicah, da bi lahko merili benchmarking. V okviru teh projektov se vedno štarta z izdelavo neke študije, celostni pregled stanja, ki bi nam povedal vse živo. Na tem področju obstajajo razni ti indikatorji, ki se uporabljajo v tujini in potem se meri to v številu kvadratnih metrov trgovin. Koliko je totalen prihodek vseh trgovin v mestu glede na kvadratni meter in tako naprej.

Predstavnik A: Veliko je ja načinov kako lahko meriš uspešnost enega, ampak jaz ga merim tako, grem pogledat kako izgleda in kolikšen del trgovin je sigurno boljši indikator od vseh teh.

Predstavnik B: Če pa potrkamo na les in dobimo kakšne take »gatre«, je pa tudi dobro.

Luka Blažič: Kateri zunanji trendi po vašem mnenju vplivajo na center management?

Predstavnik B: Zunanji trendi?

Luka Blažič: Ja.

Predstavnik B: Online shopping verjetno. Najverjetneje, čeprav... Dobro, saj po eni strani je sreča ali pa nesreča, da je veriga kupcev, v njej sodelujejo tudi starejši. Recimo, da je manj mlajših kot v shopping centrih, tako da se to dolgoročno malo pozna, ampak dolgoročno bo to en od izzivov.

Predstavnik A: Ja, sigurno bo, ker zmeraj več ta mlada generacija postaja starejša, je navajena enega svojega načina kupovanja, kajne? Tako kot mi, stara generacija, ker jaz grem probati, pa hočem videti, obleči... Tako, da to izginja po malo.

Predstavnik B: To je mali subjekt, potem se ne znajo prilagoditi, nima možnosti, ker ali ni znanja... Če je to eno družinsko podjetje in so tam trije, ni nekih možnosti, da bi lahko zdaj uspeli v nekem takem marketingu v neki večji meri.

Predstavnik A: Je pa res, da pri teh zadevah skuša Mestna občina Koper tudi v tem smislu pomagati, da pripravljamo kakšna izobraževanja... Dobro, v tem smislu, v tem pogledu še nismo...

Predstavnik B: Smo, zdaj smo začeli...

Predstavnik A: Smo začeli? Ja?

Predstavnik B: V okviru projekta Izobraževanje so imeli izobraževanje za uporabo Facebooka v marketinške namene. Sodelovalo je cca 10 podjetij oz. 10 zaposlenih iz podjetij in v bistvu je šlo za osnove. Ker pri teh, ki to rabijo, po navadi se gre za osnove, kaj je profil, kaj je stran, kaj je rich, kako se da oglaševanje in tako... Da malo se spoznajo, da premagajo strah. Ker do zdaj tisti, ki ne uporabljajo interneta, so zelo...

Predstavnik A: Ja skeptični...

Predstavnik B: Ja, se ne lotijo, še na e-mail jim je težko odgovoriti.

Predstavnik A: Prvič verjetno tudi ne poznajo kakšen medij oz. kaj vse lahko dosežeš s takšnim načinom. Zato pa tudi mi preko Zavoda Koper otok, kot sem rekla, da imamo svojo spletno stran, Miran dostikrat, recimo ko so kakršnekoli novosti, potem post-a, tako da je...

Predstavnik B: Facebook stran imamo, tako da je tudi uspešna, relativno jo uspešno razvijamo že kar nekaj let, tako da prosim like-aj nas oz. Koper center... Smo prišli na nekje 3200 in potem delamo tako v smeri... Pridobivanje novih všečkov preko neke osredotočenosti na samo mesto, kako je mesto lepo, kako se v mestnem središču stalno nekaj dogaja itd.. Hkrati pa se poizkuša potem poudariti vse nove trgovine, ko se odprejo, te skupne akcije, skupne kupone in tako.

Luka Blažič: Tudi kaj turistični trendi v tem smislu, da porast...

Predstavnik B: To so na primer ladje, to je na primer vedno...

Predstavnik A: Mi smo delali...

Luka Blažič: Destinacije, recimo spreminjanje?

Predstavnik B: To je bil zelo pozitiven trend, to moram omeniti...

Predstavnik A: Ja, mi smo naredili tudi študijo nekega popolnoma neodvisnega kanala iz Benetk, kaj dejansko potniki počnejo v mestu oz. kakšna je višina porabe. In od prvega merjenja, ki smo ga naredili cca 8 ali 9 let nazaj, je bila poraba na popotnika približno 45 do 50 EUR, se je ta dvignila zdajle na 75, kar pomeni, da je kar lep denar, ki ostane in je v celem globalu tega približno, če dodamo zraven te multiplikativne učinke, pridemo med 5 in 7 000 000 EUR, kar ni malo. Tako da, zdajle sem ravno naredila, včeraj sem seštelala...

Predstavnik B: En velik kos tega pa...

Predstavnik A: Ostane. Torej, to je poraba tudi drugih, ne samo v Kopru, ampak en velik del ostane tudi tukaj...

Predstavnik B: Da so recimo, da ti zahodni turisti vedno bolj iščejo ravno to, lokalna podjetja...

Predstavnik A: Pristnost...

Predstavnik B: Tudi Evropa nas tako pumpa z MSP-ji, kajne, to postaja zdaj vedno bolj in, kar je pozitivno. Čeprav zadnjič, ko pa smo imeli neke Arabce, oni so pa totalno mahnjeni na znamke in shopping center, pika in konec. Ampak globalna večina turistov, ki hodijo k nam...

Predstavnik A: Lokalne zadeve iščejo.

Predstavnik B: Lokalne zadeve dosti bolj cenijo potem ponudbo v mestnem jedru, kot v shopping centru, imajo identično kot imamo mi tudi oni tam.

Predstavnik A: Tudi trend, opazamo, v Evropi in zdajle tudi v Sloveniji, da ti shopping centri začenjajo izgubljati na moči. Torej normalno, da tam za vikende, ko greš nekaj na brzino kupiti in narediš celo... Ampak, če hočeš prav doživeti... So se ljudje že začeli malo spreminjati in je trend prihajanja v mestna jedra kar počasen, ampak raste. Tako, da to že začenjamo...

Predstavnik B: Se je obrnilo danes spet.

Predstavnik A: Ker imamo vse to, kar si ti rekel. Kamorkoli greš, bilo kje po Sloveniji greš v Zaro, je zmeraj isto. Tukaj je... Mislim, to smo vsi postali kot Kitajci v uniformah, vsi enako.

Predstavnik B: Ne samo to, grem na Portugalsko in kam moram iti? Spet v isto Zaro, H&M...

Predstavnik A: Tako, da tako je, ljudje smo malo že naveličani tega.

Luka Blažič: Lahko mogoče jaz zdaj pa kontra vprašanje postavim. Se vam zdi, da pa pri katerih stvareh Zavod Koper otok oz. z občino skupaj to zavezništvo, ki ga imate za mestno jedro pa ustvarjate neke trende? Vsaj v slovenskem merilu?

Predstavnik A: Jaz mislim, glede na to, da nas vabijo... Mislim, sem se najbolj smejala, ne vem kdo me je zadnjič klical, je rekel: »Kadarkoli hočem kaj vprašat, ste bili vi...« Pa tudi en drugi je rekel: »Kar se je na področju TCM-ja naredilo, zmeraj naletim na vaše ime.« Torej dejansko je verjetno Koper v tem pogledu naredil velike korake. Prvič zaradi tega, ker smo prvi začeli z enim določenim modelom, ki ga lahko recimo tudi dokaj dobro predstavimo drugje. Novo mesto je potem tipičen primer kaj pomeni, če dobijo na enem mestu ta prave odgovore.

Torej očitno smo... In poleg tega tudi to, da imamo v občinski upravi ljudi, ki nam to omogočajo. Župan je v tem sigurno našel eno priložnost za obogatitev mesta, za mu dati en drugačen zagon in temu primerno seveda nam je potem dosti lažje delati, pa seveda ta prave ljudi... Če imaš ta prave ljudi, se da marsikaj narediti, pa tudi ta percepcija, kaj je že? Gostincev? Ne gostincev, trgovcev in gostincev za delo občine je, kar imamo, bistveno večje. Tako, da kakršen koli predlog dajo, če se nam zdi izvedljiv, ga mi tudi skušamo realizirati, kar je izrednega pomena. Tako, da ja, mislim, da tudi tako kot nas gledajo v Sloveniji, nas tudi prosijo, da zdajle pridemo predstaviti te modele... Radovljica nam je pisala, da bi... Ene par takim mest, ali Škofja Loka... Tako, da ja, mislim, da smo lahko brez kakšne skromnosti kar lahko vzgled.

Predstavnik B: Saj ta TMC je bil najprej tako v zraku teoretično koncept...

Predstavnik A: Ja, mi smo šli seveda dejansko delati to zadevo malo drugače, tako kot se delajo študije... Mi nismo nobene študije imeli tako kot je ponavadi. 45 fakultet nam je ponudilo, da bi ne vem kaj naredili. Ti moraš najprej nekaj pokazati, nekaj realno narediti, da potem vidiš na čem lahko gradiš. Ker študije ti pokažejo za moj pojem precej nerealno stanje. Ker ko ti nekaj daš v življenje in ko vidiš s kakšnimi problemi se soočaš, potem lahko malo bolj podrobno greš v probleme, ampak moraš najprej nekaj začeti delati. Mi smo šli ravno narobe, nismo postavljali odgovor, ampak smo bazo delali spodaj, kar za občine ni ravno, kako bi rekla, značilno, kajne?

Predstavnik B: Trend, ki pa se je naredil s promocijo takšnega fleksibilnega modela, ki se da hitro replicirati v drugih krajih, smo nekako razširili zadevo, zavest o tem...

Predstavnik A: Predvsem, saj pravim, zdaj imamo 15 teh mest, ki nas kar nekako spremljajo. Mi tudi skušamo nekako vedno biti v kontaktu s temi, vsaj na 2 meseca se dobivamo zmeraj v drugem kraju, kjer se malo pogovarjamo kako to mesto živi, kaj so oni naredili in ugotavljamo, da je Slovenija zelo, zelo dobro razvita na tem področju, tako da ni res, da smo mi – Koper najboljši.

Predstavnik B: Tudi Novo mesto nas kar lepo včasih »šiša«...

Predstavnik A: Problem je, da mi znamo marketinško te zadeve nekako bolj izpostaviti, drugje nekoliko manj, ampak so nekako... Novo mesto je primer odlične prakse, odlične.

Predstavnik B: Torej, tu nam še ni uspela noč nakupov, kajne? To je že dolga želja in ambicija v Kopru, pa nam še ni uspelo stopiti skupaj v ta namen, tako da...

Predstavnik A: Tudi to, da si izmenjujemo tudi prakse med sabo in nadgrajujemo, mi lahko iz Novega mesta poberemo kakšno stvar, ki se nam zdi dobra in drugi od nas in to mreženje je izrednega pomena, ker ugotavljamo, saj pravim, da vsi na tem področju nekaj delamo. Ker je pomembno, da imajo vsa mestna jedra, pa tudi vaška jedra urejena, ampak če med sabo nekako uspemo najti neke modele, ki bi bili za vsako področje, kako bi rekla, drugačna, smo naredili veliko. In res pravim, odkar hodimo naokoli, sem jaz izredno presenečena. Recimo Murska Sobota, nisem bila 30 let gor, kaj so uspeli narediti. Če pa damo mi zadevo na nacionalni nivo, torej, da tudi SPIRIT pri tem gotovo lahko s kakšnimi sredstvi pomaga, tudi pri zagonu teh zadev, je pa toliko boljše. Tako, da potem imamo tudi eno državno pomoč, ki je pripravljena prav pomagati malemu gospodarstvu in tistemu kar vseskozi je bil namen, ne da nam financira s študijami, ampak prav z realnimi injekcijami finančnimi, tako da...

Luka Blažič: Za koga menite, da je konkurenca mestnemu jedru? Ali kaj bi lahko bila konkurenca oz. ali ima koprsko mestno jedro kakšno konkurenco? V smislu, ne vem, drugih... Tako kot ste že rekli vaških središč, ali nakupovalnih središč, ali kakšna druga jedra v okolici, ne vem?

Predstavnik A: Jaz sem, težko bi, ne vem, težko bi rekla, da bi imeli kakšno konkurenco v smislu, da se bojimo, da nam bo kdo prevzel vodilno vlogo. Ne, ker je... Ko enkrat postaviš ti recimo eno mestno središče oz. tako, da funkcionira samostojno, kot samostojno funkcionira, ker oni se že med sabo dogovarjajo kaj bi bilo prav narediti. V to gre lahko ta model v študiji samo širše. Res pa je, recimo Koper ima eno posebnost, koliko je približno 23, 24 krajevnih skupnosti, zelo razpršeno. Samo mesto kot tako ima okoli 8000 prebivalcev, drugače pa vseh 51 000, torej vse ostalo je razpredeno okoli in naš izziv bi bil točno ta, da bi uspeli tudi recimo po krajevnih skupnostih najti nek podoben model, ki bo seveda bistveno manjši, ki bo seveda imel drugačne vsebine, bolj nepopularizacije, nekaj bolj lokalnega, torej lokalne proizvodnje, tipičen produkt in tako naprej. Ker mi to že ravno s potniki, ki jih tudi v zaledje vozimo, začnemo na tem delu delati. In je kar nekaj krajevnih skupnosti, predsednikov krajevnih skupnosti, ki so že bili pri meni oz. so tu tudi že spraševali kako bi uspel ta trend, ki se tukaj v Kopru dela, tudi nekako prenesti v tiste mikrolokacije, ki so v obrobju, tako, da se to absolutno širi. Je pa res, da zdajle, ko smo se pogovarjali, ob predstavitvi teh modelov v Sloveniji, bi si

želeli najprej na tem delati, te stvari razvijati in ko bodo te dorečene, potem iti naprej. Ker je delati recimo na teh vaških jedrih bistveno drugače kot je tukaj, torej to realnost jo vsaj jaz, kako bi rekla, začenjam šele spoznavati. Bi bilo dobro, da gremo, kako bi rekla, za moje pojme, korak za korakom. Je pa definitivno nekaj, kar bomo mi morali v prihodnosti tudi začeti razmišljati, ker se ravno to zaledje, ne samo pri nas, ampak tudi na splošno v Sloveniji zelo, zelo razvija. Slovenija je, recimo kolikor imamo teh občin, imamo bolj vaške sredine, kolikor imamo teh mest. Tako, da je to en od naslednjih korakov, ki jih bomo morali tudi narediti.

Predstavnik B: Jaz pa v operativi vidim do mestnega jedra in več ne, drugo je mešanje hrušk in jabolk.

Luka Blažič: Kaj pa, če rečemo recimo tekmovanje za prosti čas meščanov med mestnim jedrom in med večjimi nakupovalnimi središči, ki so bila na obrobju, ali pa neki zabavišni parki, ali pa karkoli?

Predstavnik B: Malo je odvisno tudi od kulture teh meščanov, kajne?

Luka Blažič: No, saj mislim, ne govorim kaj je bolj in kaj je slabše. Govorim samo iz tega, ali bi lahko temu rekli, da je neka konkurenca, ali ne?

Predstavnik A: Tako bi rekla, ne bi rekla, da je konkurenca, stvar je samo v tem, da ti v starem mestnem jedru pripravljáš take projekte oz. takšne dogodke, ki so... Kako bi rekla? Ne bom rekla, da so več vredni, ker to bi bilo grdo rečeno, ampak, da imajo drugačno vsebino. Ker skušamo jih narediti toliko atraktivne, da nam... Recimo shopping centri vse to kar naredijo, naredijo... Ne vem, promocijo, kakšen koncert, ki ga mi tako ali tako delamo na tem Titovem trgu, ki imamo popolnoma drugačno vsebino, čisto drugačen ambient je in ga ne moreš primerjati, če ga delaš v Planetu Tuš. Hočem reči vsebine, ki so v starem mestnem jedru, so čisto nekaj drugega in s tem začenjaš po malo, po malo privabljati ljudi, da pridejo v mestno jedro. Toda...

Predstavnik B: Saj ni samo problem, problem je, da so shopping centri spremenili navado ljudi v zelo hitrem času.

Predstavnik A: In zdaj mi počasi skušamo...

Predstavnik B: Smo se vsi navadili, da gremo z avtom do vhoda, vrečka, »špeza«, vse in...

Predstavnik A: Zato, ker je komot.

Predstavnik B: Dejansko to zaobide mestno jedro, še posebej v Kopru, ki je urbanistično bil otok. V Ljubljani na primer, če greš iz enega predmestja v drugega, greš skozi center. V Kopru ni tako, moraš iti z namenom, dodaten handicap. Po drugi strani pa, ko smo razmišljali tudi z našimi trgovci, tisti, ki zahajajo popoldan recimo na sprehod v shopping center, dvomim, da bi kdaj prišli v mestno jedro. Se gre za zelo različni javnosti, skupini, tako, da iz tega vidika jaz ne vem, če je to ravno konkurenca med sabo.

Predstavnik A: Prvič je to, drugič je pa treba biti tudi na nekaj drugega pozoren, različne skupine ljudi tudi po finančni... Kaj si lahko finančno nekdo privošči. To je zdaj tako, bolj ko je narod reven, bom zdaj... Karikiram... Toliko bolj bo seveda iskal tiste trgovine oz. tam v shopping centrih, kjer so... Mislim, to je en, to se je dogajalo v bistvu sploh, ko je Slovenija bila malo bolj v krizi, da je tudi začel nekako... Ne, da je začel izumirati, ampak strašno se je stanjšal ta srednji sloj, tisti, ki je še rad prišel v staro mestno jedro, si kupil v eni trgovinici, kjer se ti je trgovka posvetila. To smo mi v Sloveniji kar malo stanjšali. Zdajle se sicer stvari majčkeno popravljajo in je normalno da si potem v vse te velike shopping center šel, da so imeli nabavo na veliko, si lahko kupil obleko za 10 EUR namesto za 100. Tako, da to je naredilo ta velik premik in ravno ta način razmišljanja ljudi, da je bistveno bolj praktično in še bistveno bolj poceni, da ne govorimo tudi o hrani in tako naprej. Zdajle, ko je začelo tudi na nivoju Evrope, zdaj govorim predvsem recimo o uporabi hrane, razmišljanje o tem, da moraš res začeti jesti lokalno, tisto kar je trenutno proizvedeno in je definitivno dražje, kot da greš dol v market k tem Makedoncem, ki dobivajo hrano kdo ve od kje. Ampak je mentaliteta ljudi se začela spreminjati v tej smeri, da smo začeli pri hrani razmišljati drugače. Plačaš malo več, ampak več, da boš dobil od tega lokalnega kmeta in temu primerno se začne tudi drugo razvijati. Zakaj bi jaz dala enemu Kitajcu, ne vem, zato, ker bom dobila hlače za 5 EUR, če pridem sem, dam mojemu lokalnemu trgovcu tukaj, za katerega vem, da se trudi, bom dala pa 20 EUR. Ampak ta mentaliteta se začenja po mičkenu spreminjati.

Predstavnik B: Točno to. Shopping centri dejansko oni... Kako se reče tem, extract naš denar ven iz lokalnega okolja in ga pošiljajo stran. Se pravi tisto, kar so naši tukaj zaslužili, v shopping centrih se to porabi, to gre v profit v davčne oaze, kamorkoli, v vse te kooperacije. To govorim

o dodani vrednosti pri nekem družinskem podjetju, ki ga štirikrat obrne, ima dosti višjo vrednost, ko tisti denar porabi v trgovini, kjer tista trgovka dela za minimalno plačilo, polovični delovni čas in tako dalje. Tukaj pa v bistvu veš komu daš in za kaj bo šlo.

Predstavnik A: Saj to ne bomo nikoli, to bo vedno ostalo, ker zmeraj bo nižji sloj ljudi si določenih stvari absolutno ne bo mogel... Ampak zato pa je tudi prav, če je družba razslojena, potem zakaj bi vsi v ta shopping center hodili, če si lahko... Tako, da na tem je treba, pa tudi malo na osveščanju ljudi. Če lahko preko kulinarike to počnem in to delamo zelo dobro, avtomatično ljudje začnejo tudi malo drugače razmišljati. Jaz se spomnim, sem moji mami enkrat doma razlagala, je rekla: »Joj, sem dobila ene čevlje tam...« Sem rekla: »Ma ja, ma ti ne veš, da so to verjetno naredili kitajski otroci, stari do 10 let. Se ti ne zdi, da je...? Mislim, kaj podpirat? To je moj način razmišljanja...« In me je malo grdo pogledala in potem je rekla: »Ja, saj morda imaš pa prav.« Sem rekla: »Ja, imam definitivno prav. Ker ene copate za 3,5 EUR... Oprosti, ne vem kakšna kvaliteta je lahko?« Mislim, in to je tudi vzgoja, ki jo imaš. Tudi Zavod Koper otok je seveda ena inštitucija, ki te zadeve na takšen način razume in skuša potem ljudi po malo vzgajati. S tem, da so zelo prijazni, ko prideš v njihove trgovine, da je z njimi vedno ta personal touche, da dobiš kakšno darilce, ko greš ven, torej vse stvari, da v ljudeh vzbujajo občutek: »Aha, tu si pa ti kot kupec res dobrodošel.« In to je vse, kar je izrednega pomena, da se tudi na takšen način te trgovinice, ki so v starem mestnem jedru obdržijo, da je to ta fluktuacija, da imamo toliko malo, da se zamenjuje, da odpirajo in zapirajo. Zdajle v Kopru, v zadnjem času, se opaža, da je dosti več trgovin, ki so že tabelirane, tako da ni, da spreminjajo najemnike tako pogosto.

Luka Blažič: Kakšna je vaša vizija za mestno jedro za naslednjih 5, 10 let? Mogoče v stavku, dveh, saj...

Predstavnik A: To si ti bolj delal ta TUS, pa si ga bolj spremljal.

Predstavnik B: No, da se izven TUS-a kakšno vizijo, da bo živahno in živo.

Predstavnik A: No, sigurno je tukaj izrednega pomena, da imamo investicijske cikle take, da se mestno jedro zmeraj obnavlja in da je atraktivno. Tako, da tisti, ki pridejo sem, rečejo: »Vav.« Ton nam je, zdajle delamo investicijo na trgu Brolo, da bodo poti dostopne, da bomo imeli, upam, da bomo imeli, da bomo naredili garažno hišo tule v mestu, da bodo ljudje res

lahko prišli do mesta in pustili avto, ker to je problem vseh večjih mest. Seveda, da bi imeli malo večjo kontrolo tudi nad tem kakšne trgovine so, kot sem prej omenila, da nimamo eno ulico samih, ne vem, čevapčinic, pa ne vem kaj.

Predstavnik B: Tu ni več vzvodov tudi do lastnikov privatnih prostorov, ki so nedotakljivi, ampak...

Predstavnik A: Ja, to sva se prej, ja zdaj, ja ja.

Predstavnik B: Ker njihovo degradirano, v bistvu njihova degradirana nepremičnina negativno vpliva na druge, tako, da po moje ne bi smeli biti tako nedotakljivi kot so sedaj.

Predstavnik A: Tako, da je cel kup tako kot tudi politika občine kot take, da... Mi smo recimo že razmišljali, da se bo mestna oblast preselila v obrobje mesta, pa po eni strani ni prav, življenje se mora tukaj dogajati. Ampak smo potem rekli: »Ok, če bomo to naredili, potem bomo prostore dali recimo fakulteti, da bo mladina tukaj, da se bo stalno nekaj dogajalo.« Najslabše je, ko vsi bežijo iz mestnega jedra, ko nič ni v njem, ljudje bežijo, kot podgane bežijo na vse konce in kraje. Pri nas se je začejalo dogajati tudi to, da so ljudje začeli iskati stanovanja tudi v starem mestnem jedru. Trend zadnjih dveh, treh let je izredno zanimiv, da se radi vračajo spet, ker imajo... Vse tukaj dobijo, imamo trgovine, se dogaja, mesto je urejeno. Moramo seveda narediti tudi nekaj več za starejšo populacijo, kaj jaz vem, možnosti, da jih s kakšnimi temi golf-car-i pripeljemo do stanovanja »špezo« mi rečemo, to je iz trgovine zadev. Mislim, moraš biti prijazen do ljudi, ki tukaj živijo. Če je občina sestavni del mestnega jedra, je izrednega pomena, da jo tudi vsi ostali sprejmejo kot inštitucijo, ki jim je pripravljena pomagati. To tudi to percepcijo naredi, da je občina nekako odtujena zadeva, kar je v Piranu recimo tipičen primer, to so skregani levi z desnimi, nerodno. Tu pa recimo... Ma je, tako pač je.

Predstavnik B: Študija primera Koper.

Predstavnik A: Primer Kopra nekaj let je bil takšen in na tem je treba delati zelo, da pridemo na isto zadevo. Ljudi je treba dati na pravo mesto, tiste, ki so pripravljene kakšne korake v tekem smislu narediti, da ne hodiš v službo »štempljat« kartico, ampak, da si aktiven v tem, kar delaš. To se mi zdi izrednega pomena, pa tudi take ljudi stimuliraš. Ne moreš ti dati vse v eno ravnino,

ker nekdo, ki dobro dela, je isto plačan kot tisti, ki »štrika« v pisarni. Ti so taki prijemi, na katere je treba biti pozoren.

Luka Blažič: Jaz sem sicer imel še vprašanje, če je ta vizija skladna z vizijo celotnega mesta, ampak ste mi vi že zdaj povedali, da je, tudi zaradi TUS-a in vsega tega, tako da... Kako zahtevno je doseganje politične večine oz. nekega soglasja v mestnem svetu kar se tiče vprašanj mestnega jedra?

Predstavnik A: Kaj veliko vprašanj na to temo v mestnem svetu, moram reči, da ni bilo. Da bi bili recimo kakršnikoli predlogi, ki bi jih svetniki postavili za to, da bi se določene stvari spremenile, jaz odkar sem na občini in sem 8 ali 9 let...

Luka Blažič: No, saj bi o občini, potem lahko mogoče gremo en korak nazaj, pa rečemo, da koliko lahko ali pa težko je dobiti neko politično soglasje v občini za neka vprašanja o mestnem jedru?

Predstavnik A: Torej pri nas v Kopru ga ni zaradi tega, ker ima župan večino v mestnem svetu, tako, da kakšnih velikih težav ni tu. Tako da imamo kadar delamo večje projekte, je konsenz praktično, ja je večina, tako da je to usklajeno, tako da nam je to dosti lažje.

Predstavnik B: Sami trgovci pa prav iz tega razloga skušajo biti politično nevtralni...

Predstavnik A: Kar je tudi prav.

Predstavnik B: Tako da podpore pri raznih stvareh ne iščejo pri posameznih strankah, ampak se obrnejo na občino kot javno inštitucijo in do zdaj nisem srečal še...

Predstavnik A: Nikoli se ne o teh stvareh, za mene je to absolutno irelevantno. Jaz pravim, kjerkoli je, je pripravljen, če ga kot človeka spoštujejo, ampak o teh stvareh, da bi se kaj politično opredeljevali...

Luka Blažič: No, saj vprašanje je sedanje...

Predstavnik B: Da bo dobro s sedanjim in z naslednjim, ko bo kdaj...

Luka Blažič: No saj vprašanje dejansko je bilo bolj to, kar se na ravni nekega zavezništva dogovorite, je za to potem neko politično soglasje oz. za to obstaja...?

Predstavnik A: Ampak moram reči, da tako kot smo mi zadevo začeli, sva jo z Miranom zelo, zelo, zelo samostojno vodila, torej s konsenzom župana, ko smo mu to predstavili, brez da bi karkoli se ta politika vmešavala, se nikoli ni, ker so spremljali, ugotovili, da to funkcionira in nikoli ni, nikdar da bi kdorkoli, ne...

Luka Blažič: Saj to je super.

Predstavnik A: Tako, da smo imeli, smo se lotili tudi recimo kar se potniškega terminala...
Bilo je malo: »Oooo«...

Predstavnik B: Tega nevmešavanja politike verjetno je še boljše stvar kot podpora politike.

Predstavnik A: Ne, absolutno gledajo na to zadevo kot eno od izredno pozitivnih stvari in se do sedaj še nikoli nihče ni... Ne, iz tega zornega kota sploh nikoli razmišljala nisem, da se bi... So projekti, ki jih občina zaznava in se dela samostojno, brez da iščem recimo temu kakršnokoli politično podporo, da bi lahko bilo tukaj kaj premaknjeno, no tako.

Luka Blažič: Zakaj po vašem mnenju uporabniki danes bolj pogosto obiščejo mestno jedro kot so ga pred leti?

Predstavnik A: Definitivno zaradi tega, ker je bolj urejeno, definitivno zaradi tega, ker je več za ponuditi, ker je... Ne vem, tudi trgovci so se malo s temi trendi, s svetovnimi ali pa evropskimi, malo... Kako bi rekla?

Predstavnik B: Hočeš reči, da nekatere trgovine niso več tako socialistične kot so bile?

Predstavnik A: No, tako, tako, tudi na en način kako predstavijo in seveda no kot sem rekla, samo mestno jedro je... Dobro, ima še precej stvari za urediti, ampak je zelo atraktivno, čisto in recimo, če gledamo tudi recimo z vidika turistov, ki nas obiskujejo, Slovenija je ena izmed tistih držav, ki je predvsem izpostavila varnost, počutijo se varne, nobenih problemov s

kakšnimi... Dobro, je sem pa tja kakšna kraja, ampak daleč od tega, da bi... Ne vem, hodiš sredi Rima, moraš torbico ne vem kam skriti, da te ne pokradejo... Tega pri nas ni.

Predstavnik B: Tudi image Kopra se izboljšuje, zaradi turistov se širi dobro ime tudi v tujino. Tako, da ta image tudi ni nepomemben, tu je tudi aktivna zavest, da so ljudje bolj postali ponosni na mesto, da...

Predstavnik A: Pa ne samo to, pri nas recimo govorimo, vsi znamo en tuji jezik. Zelo smo prijazni do turistov, to zmeraj izpostavljamo, da kogarkoli na cesti kaj vprašaš, je zmeraj prijazen odgovor, se ti posvetijo. Mislim, je eno takšno mesto, ki ima nek občutek neke pripadnosti.

Luka Blažič: Lahko rečemo, da so na povečanje obiska tudi aktivnosti Zavoda Koper otok in ti projekti, ki so notri tudi?

Predstavnik A: To tudi sigurno lahko rečemo.

Predstavnik B: Na primer en velik del je Miklavžev sejem, ki se dogaja v Kopru kakšna tri leta.

Predstavnik A: Tu je modna revija, ki je naredila tudi kar lepe rezultate, je ja, to sigurno.

Luka Blažič: Kaj po vašem mnenju vpliva na uporabniško izkušnjo v mestnem jedru?

Predstavnik B: Izkušnja vsakega posameznika, ki jo ima, ali čaka na kavo 20 minut, ali dobi hitro in dobro kavo ali slabo, po moje je to en skupek izkušenj, ki jih imaš ti kot obiskovalec, kot stranka pri vsakemu posameznemu...

Predstavnik A: Hja, saj ne vem kakšen je ta...

Luka Blažič: No saj pod to uporabniško izkušnjo mislim dejansko kot celotno izkušnjo z mestnim jedrom, tako kot ste vi rekli, da je urejeno, da je atraktivno...?

Predstavnik A: Sigurno je, recimo če vzamemo, če gledamo iz vidika... Zdaj spet bom šla z vidika potnika, ko stopi na potniški terminal, prvi kontakt je z informacijsko pisarno oz. s študenti, ki dajejo informacije o mestu. Je pridobivanje recimo zemljevida, kadar točno vem kam gre, mu dajo, takoj občutek, da smo zadovoljni, da pridejo v to mesto. Nekako tudi ostali recimo, ki pridejo z avtomobili, so parkirišča, imamo recimo en del parkirišč za 1,00 EUR za cel dan na tem »šodru« dol ob morju. Če hoče priti malo bolj v mesto, imamo urejena parkirišča tukaj nekoliko dražja, ampak si ti v samem mestnem jedru. Ne vem, dostopnost do samega mesta je, ni več tak problem s temi krožišči kot sem prej rekla, si hitro v mestu, si hitro ven. Prireditve, ki so, mi imamo skoraj vsak vikend nekaj, pa ne govorim samo v poletnih mesecih, ampak se začnejo že marca meseca in do konca oktobra. Informacije, ki jih dobijo tako na spletu, kot preko našega portala, kaj vse se lahko tu doživijo. Recimo delamo tudi za ladjarje oz. potnike poseben časopis, daily news, ki mu pove kaj je točno tisto, kar lahko v Kopru v tistem dnevu doživi. To je občutek, da je gost, obiskovalec in tudi v Kopru dobrodošel v vsakem trenutku. Jaz npr. sem Pirančanka, prav tako moram vsak dan priti v Koper, ob sobotah pridem sem še na tržnico. Mi je nekje normalno, imamo občutek, da tukaj... Ne vem, da več dobim, da mi je bolj pri roki, tako da... In tako kot jaz najdem, se srečamo na tržnici Pirančani, jih vidim tukaj, ali pa doma v Piranu, ali pa v Portorožu. Tako, da ja in image, ki smo ga naredili, to nekaj pomeni, da ljudje pridejo radi pogledati, kaj je pa zdaj Koper v teh letih dosegel, kajne?

Luka Blažič: Kaj pa po vašem mnenju vpliva na podobo oz. image mestnega jedra?

Predstavnik A: Tudi dober marketing v končni fazi, da te stvari, ki si jih naredil, znaš tudi pravilno predstaviti. Tipičen primer ste vi, delate krasno, ampak je marketing... Dobro, zdaj je, zdaj vas malo bolj redno spremljam. Ampak marsikako mesto, recimo Murska Sobota, Slovenj Gradec gor je tudi izredno zanimiv, ampak jih na teh omrežjih ni. Kranj je zdaj začel izredno na veliko popularizirati stvari, ki se dogajajo v mestu. Tako, da to spremljam. Ptuj, podžupan je izredno aktiven v teh medmrežjih in vsakokrat, ko se kaj dogaja, lepo stvar opiše. Tako da to možnost imamo, da lahko širimo informacije o tem kaj se dogaja in mi v Kopru zelo dobro to izkoristimo. Pri čemer seveda je, ko prideš sem, je to kar je napisano, je to tudi doživel. Ne da nekaj govoriš in potem pride sem in je razočaran. Tako, da so nekateri, ampak je teh zelo malo. Tako, da se malo pohvalimo.

Luka Blažič: Kaj pa mislite, da bi bilo potrebno v mestnem jedru še spremeniti, da bi imel še boljše to uporabniško izkušnjo, da bi še bolj doživel to mestno jedro?

Predstavnik A: Definitivno tu moramo končati garažno hišo, da je dostop do mestnega jedra bistveno lažji. Je še kar nekaj investicij, ki jih moramo, je še kar nekaj starih porušениh zgradb, ki jih bo treba urediti. Je treba morda tudi pri recimo pri takih izredno pomembnih stavbah narediti kakšno obeležje, da se pride, da se ve kaj se je v tem mestu zgodilo. Mi Slovenci smo recimo v tem pogledu zelo »švoh«. Če se recimo primerjamo z Italijani, ki naredijo iz ene palice celo zgodbo, mi tega ne znamo. Imamo izredno bogato zgodovino, ampak je ne znamo recimo na nek način plasirati, da bi lahko mesto imelo še nek svoj, kako bi rekla... Kulturni image, v tem smislu. Vse imamo, Pretorsko palačo, loggio, ampak zgodbice, to kar se mi v TCM-ju tudi zdajle nekako skušamo s temi mesti dogovarjati, da bi izpostavili nek t.i. storytelling, da bi vsako mesto našlo nek... Kaj bi rekla, neko zgodbo, neko basen, neko edinstveno... Kar dejansko obstaja in da bi na tem gradilo.

Luka Blažič: Zdaj pa eno podobno vprašanje za uporabniško izkušnjo, kaj pa mislite, da bi bilo potrebno v mestnem jedru spremeniti, da bi še boljši image uživalo?

Predstavnik A: Kaj jaz vem? Ne vem no, moramo še vedno malo bolj na tem delati, da so trgovci bolj v času z modernimi prijemi... Ne vem, v dekoraciji svojih izložb, da imajo morda nekako bolj moderne prijeme pri prodaji ali karkoli, da jih malo izučimo, malo več tujih jezikov, ker imamo zelo veliko tujcev iz različnih koncev sveta. Ne vem kako, ne bi vedla kako bi šlo... Saj pravim, da imamo vseskozi nekaj... Pa recimo kot pravim, da bi naredili t.i. shopping poti, da bi imeli kakšne oznake. Zdaj smo tudi začeli s temi kozicami, da jih damo na poti, da jih vodimo kaj bi bilo fajn. Da jih ne vodimo samo po tem strogem mestnem jedru, ampak, da gredo malo pogledati mesto med temi uličicami, ki so izredno, izredno luškane, tako da par takih... Recimo, da bi naredili kakšno ambientalno glasbo naredili sem pa tja po teh manjših trgcih, da bi kakšne... Mi smo to že poizkusili z glasbeno šolo, ko so igrali pod loggio in je bilo izredno zanimivo, so ljudje z velikim veseljem, kajne...? Eno kitaro, violino... Narediš lahko neverjetno vzdušje. Recimo med novoletnim časom imamo zvočnike za tako božično novoletno glasbo po vseh teh ulicah, tako zelo nežno, ki naredi tak poseben občutek, ker mi tukaj nimamo snega. Ni, da se lahko počutiš tako kot se v kakšnih hribih med snegom, kjer je idila. Ampak nekako to ambientalno glasbo, ki nekako pričara... Se kar rad sprehodiš potem po mestu.

Luka Blažič: Samo še dva vprašanja. V čem, bi rekli, da je mestno jedro Kopra edinstveno, tako kot ste rekli prej, da bi vsako moralo imeti neko zgodbo, neko basen, kajne?

Predstavnik A: Ja, mi imamo zgodovino tako, kajne? Takega mesta, razen teh... Piran je še, ki ima res fantastično zgodovino, je Koper v tem pogledu predvsem edinstven v svoji zgodovini, to mesto je bil otok.

Predstavnik B: Mesto je bilo glavno politično, vojaško središče...

Predstavnik A: Ima fantastično zgodovino, če greš v naš muzej pogledati kako so se vse te stvari razvijale, si vsakokrat malo fasciniran nad tem. Recimo že vsak delček spomenika, ki ga imamo tudi na Pretorski palači, govori o bogastvu tega mesta, ne samo, kajne? Bilo je recimo, kar se tiče Beneške republike, eno izmed močnejših mest v okviru Beneške republike izredno močno trgovsko mesto, izredno bogato s svojimi izdelki, torej s... Kako bi rekla?

Predstavnik B: Soline so bile...

Predstavnik A: Soline, so bila solinska polja, dokler nismo to Bonifiko...

Predstavnik B: Koper je imel monopol nad prodajo soli v te regije. Od Gradeža do Pule vse trgovine so bile v lasti Kopra, tako, da ta zgodba je zgodba zoper gospodo, Capo di Istria, šefe, kajne?

Predstavnik A: Je, je...

Predstavnik B: Najlepši beneški trg po mojem mnenju.

Luka Blažič: Kako pa komunicirate to edinstvenost uporabnikov? Zdaj nekaj smo že rekli, da imate Facebook stran, da imate ekotrg, pa ti projekti, ki so, kajne?

Predstavnik A: V tem zgodovinskem delu smo malo »švoh«.

Predstavnik B: Npr. karpačo, to bi lahko bil naš Tartini...

Predstavnik A: Simbol kajne? Tu je zelo skop, ampak ne samo malo, tudi majčkeno kvaliteta Slovencev, ki se zelo...

Predstavnik B: Zdaj bi pa jaz tu izpostavil neko edinstveno stvar Kopra napram drugim mestom predvsem tukaj v Istri. Greš lahko v center in nimaš samo istih magnetkov, istih skodelic, istih teh poceni spominkov... Mislim, da Koper je skoraj edino mesto ne samo na obali, ampak tudi v Istri, recimo razen Pule, da imaš ti tam dejansko celoten spekter ponudbe, da lahko vse za življenje najdeš v mestnem jedru, hrano, obutev, majice, pisarniški material, mislim...

Predstavnik A: Ne rabiš iz mesta iti nikamor, najdeš vse tukaj.

Predstavnik B: Res je celotna ponudba. V kakšnih turističnih mestih se recimo prav vprašaš, kje pa domačini sploh kaj dobijo, ker verjetno ne rabiš samo skodelic in magnetkov, kajne? Tukaj pri nas pa je ta odlika, da lahko res...

Predstavnik A: Ja, ja, ima tako, tudi recimo zdaj je vedno več teh drobnih restavracij oz. niso restavracije, so bolj kot ne taki bistroji, kjer ponujajo različno hrano. Zdajle recimo je strašno moderno biti vegetarijanec, pa imaš recimo kakšno tako. Pa recimo te drobne prigrizke, tako da lahko med časom kosila skočiš in nekaj toplega poješ brez, da moraš sedeti v restavraciji in čakati, da ti natakar naredi. Tako, da je te ponudbe v mestu res dovolj. Prav luškano se je sprehodit in vedno najdeš kaj, pa imamo te bookvarne, recimo pri sosedu spiješ čaj, si lahko knjigo sposodiš pa tam prebereš. Torej, ambientalno je Koper prijeten za živeti. Zato pravim, da je ta trend, da se ljudje vračajo in si iščejo stanovanja v mestnem jedru, kar je izredno, izredno pozitivno. Se pravi, ko smo začeli s tem razmišljanjem kako mestu pomagati, da se razvije, smo si zadali sicer težko nalogo kot se reče, ampak nam je kar uspelo v enem delu dobro, dobro opraviti.

Luka Blažič: Vas pri vašem delu pa pri delu uživanja mestnega jedra vodi kakšno posebno vodilo, kakšno prepričanje, načelo, karkoli? Imate kaj...?

Predstavnik A: Ne vem, karkoli. Jaz prihajam iz gospodarskih krogov, torej jaz sem celo življenje delala v gospodarstvu in sem se... Kako bi rekla? Glede na to, da si zmeraj izredno v težavah s časom, torej s časom, da bi ga ne vem koliko imeli, ga ni. In mi je bil vedno izziv recimo priti, skočiti tudi med službo, med malico v trgovino in si v mestnem jedru nekaj kupiti, da ne rabim jaz, da ne rabim hoditi v Ljubljano, v Trst ali ne vem kam. Torej, imeti moram možnost, da je tudi tako majhno mestno jedro kot je Koper, dobra priložnost, da si tudi kakšno

lepo stvar tukaj kupiš. Mislim, gledano tako generalno, ker recimo Italijani to obvladajo, imajo ta mesteca in čuda se lahko v mestih dogaja in ljudje živijo od tega. Torej, kako bi rekla? Imeti občutek, da ti v tem mestu živiš in hočeš v njem tudi... Kako bi rekla? Kupovati tisto kar ti je potrebno. Ne tisto, kar se nam dogaja, da so vsi bežali. Jaz sem na začetku... Se je delala tista študija RVC, ne vem, če si jo bral? O tem kako se Koprčani... Ker so prav v Kopru delali študijo, spreminjajo. Kako se spreminjajo njihove navade glede na to, da imamo izredno veliko teh shopping centrov okoli mesta, kako hitro so točno to spremenili. »Aha, zdaj imamo pa vse tam, pridemo...« In so kompletno zanemarili, da živijo v enem mestu. Del tega življenja tega mesta je tudi tvoj način kako se do mesta obnašaš in to, da mesto imaš rad, da greš sem, tukaj v nek bistro, to kupiti na primer, zadeve, ki jih potrebuješ, samo nakazuje, da je ponudba, ki je začela biti v mestu tako dobra, da ti ni potrebno hoditi v Ljubljano ali pa v Trst, če res kaj nujnega potrebuješ. Ta izziv se je meni zdel, pa tudi nam tu na občini, precej tak, ne vem, zakaj ne bi v mojo domačo tržnico si iskat šla paradižnik in ne, da moram hoditi v Tuš po tistega, ki je prišel iz Balkana. V tem smislu in vidim, da zmeraj več domačinov, ki jih srečuješ v trgovinah, tukaj kupuje, kar je... Pustimo zdaj turiste, saj turisti so, lahko pa jih tudi ne bo, kajne? Ampak, v ljudeh zaznavam, da zjutraj tudi v copatih dol pridejo v trgovino po kruh, se meni zdi super. »Flaj« mi rečemo, da daš »flaj«, obuješ copate in greš v trgovino pod hišo kupovati. To pomeni, da znajo živeti v mestecu, v katerem živijo, to se mi zdi v redu.

Priloga B: Zapis intervjuja s predstavnikom mesta B

Intervju s predstavnico Mestne občine Kranj.

Kranj, dne 18. 8. 2016, med 10. in 11.25 uro.

Luka Blažič: Prvo vprašanje mogoče, kako je prišlo sploh do vzpostavitve tega nekega formalnega upravljanja z mestnim jedrom oz. kakšne težave so pestile jedro, da ste sploh začeli razmišljati o...?

Predstavnica C: Dobro, saj formalno nismo niti... Ta TCM je v bistvu zdaj še kot neka oblika delovanja neformalna. Vendar se dela na tem, da bi tudi formalizirali zadevo, zato smo tudi preko SOS-a se vključili v komisijo za, mislim, da je urbani razvoj in ker bi bil postopek oz. je predolg. No, ampak začetki, bom rekla, tako kot pri vsakem mestu, je tudi v Kranju to, da se stara mestna jedra praznijo in tako se je zgodilo tudi pri nas in je bila cela vrsta objektov praznih. Trgovci so vztrajali, pa so odhajali, gostinci in podobno. No in že moja predhodnica kolegica, ki se je sicer s kulturo ukvarjala, je imela velike želje, da to spremeni in se je vključila v to skupino, ki pa jo poznate verjetno, Koper, Ljubljana, obrtna zbornica, Jesenice... No in so bili Jeseničani tudi vključeni v en razpis mednarodni projekt, ampak to verjetno pa poznate.

Luka Blažič: Jesenice in Velenje ja, mislim...

Predstavnica C: Ja, tako. Celje tudi strategijo naredil. No in tako smo se vključili v te, nekateri so se dogovorili za skupne akcije, v katero smo se tudi mi vključili. In je bilo to relativno dobro sprejeto.

Luka Blažič: Katere deležnike mestnega jedra vključujete v to življenje mestnega jedra?

Predstavnica C: No, zdaj seveda v prvi vrsti Zavod za turizem in kulturo Kranj.

Luka Blažič: To je vaš javni zavod?

Predstavnica C: Javni zavod in tudi nekako izhodišče našega župana je, da če je direktor Zavoda za turizem in kulturo pravi človek, potem mestnega managerja ne rabimo. In tako smo na ta način tudi novega direktorja iskali. Jaz upam, da to imamo, seveda to je z letošnjim letom. Smo

pa kar nekaj časa bili brez direktorja in jaz mislim, da je to ta pravi zdaj človek. Seveda vključujemo pa v razne akcije trgovce in gostince, ki se pa nekateri oz. vsaj večin negativno odzivajo: »Saj nič ne narediti za nas...« In tako naprej. Ampak, je pa se našel med temi gostinci tudi človek, ki je dal neko pobudo za ustanovitev kranjskega ceha, da bi združil trgovce in gostince, da bi se povezali in združevali. Bom rekla, iskali ideje za spremembe. Ta gospod ima tudi gostinski lokal na Mohorjevem klancu, na Vodopivčevi ulici. Zanimivo je, da on v svoji ponudbi ponuja vso, bom rekla, pijačo slovenskih proizvajalcev.

Luka Blažič: Izključno?

Predstavniki C: Izključno, tudi whiskey recimo. Ampak tudi malo je... Zdaj je tole poletje, je mogoče malo zamrlo. Nadaljnje aktivnosti... Njih pa poizkušamo spodbuditi, župan je zelo naklonjen tej zadevi, ampak morajo gostinci in trgovci sami dati neko pobudo, potem bomo tudi mi lažje pomagali, ne pa čakati, da bo priletelo to vse v naročje.

Luka Blažič: Tudi še kakšnega drugega vključuje kot deležnike, stanovalce...? Kakšne medije?

Predstavniki C: Ja, krajevno... Imamo zelo aktivnega predsednika, bom rekla, krajevne skupnosti, tako, da preko njega so tudi stanovalci in tudi na vse zadeve, ker organiziramo zdaj različne... Zavod za turizem organizira različne delavnice. Med drugim je bila prva ta delavnica predstavitev dobre prakse Zavoda Koper otok, ki ga podpira tudi ministrstvo in SPIRIT. Mi smo bili kot prvi, zdaj, naslednji je že mislim, da čez en teden, je tudi v Škofji Loki podobna delavnica. In na tem, bom rekla, po moje premalo bilo... Mogoče ni bil ta prav čas, da dejansko niso mogli v toliko večjem številu priti na to delavnico. Zato smo zadevo posneli in tudi na internetu je zdaj to objavljeno, tako da... Na Zavodu za turizem in kulturo Kranj, tako, da vsak si lahko to delavnico tudi ogleda. Toliko o tem.

Luka Blažič: Kakšno vlogo mislite, da imajo posamezni deležniki pri oživljanju mestnega jedra oz. pri TMC-ju?

Predstavniki C: Mi imamo par deležnikov, ki so zelo, bom rekla, glasni. Imajo dobre ideje, samo pregrabi in na ta način odbijajo tudi vse ostale.

Luka Blažič: Prihajajo pa ti iz gospodarstva ali iz krajevne skupnosti?

Predstavnik C: Prav nosilci lokalov.

Luka Blažič: Aha, urbane ponudbe te?

Predstavnik C: Ja, tako. Krajevna skupnost, bom pa rekla, da preveč po eni strani želijo, da se staro mestno jedro oživlja, po drugi strani pa jih ovirajo... Hočejo imeti več parkirišč... Tudi s predsednikom krajevne skupnosti smo mi uredili staro mestno jedro, ulice starega mestnega jedra. Na Trubarjevem trgu recimo, ki je zelo lep, so ukinili parkirišče tam in je bil tak pritisk s strani krajevne skupnosti, da je bilo treba zarisati parkirišča na tako lepo tlakovanem trgu. In vedno poudarjajo, neka analiza je bila narejena koliko parkirišč staro mestno jedro potrebuje. Neka številka je bila 220 in vseskozi s to številko operirajo. Jasno, da jih potrebuje toliko, ampak ne v mestu, na obrobju pa, kar smo tudi zagotovili, samo vsak bi rad pred svojim pragom parkiral.

Luka Blažič: Razumem, ker imamo v Novem mestu... podobno situacijo.

Predstavnik C: Podobno situacijo?

Luka Blažič: Zelo podobno. Menite, da so deležniki v mestnem jedru bolj zadovoljni, kot so bili 5 let nazaj z mestnim jedrom?

Predstavnik C: Težko bi to rekla, ker zdajle smo v neki ekspanziji, ampak še ni tistih pravih rezultatov, ampak s temi prijemi, ki jih imamo zdaj upamo. Ker problem je v tem, saj se bova o tem še kasneje pogovarjala, kako poskušamo napolniti te lokale pa s sofinanciranjem najemnine in vedno sproti poslušam pripombe tistih, bom rekla, nosilcev dejavnosti v mestu, ki so stari, ki vztrajajo, češ: »Nam pa nič ne pomagajte, samo novim, nam pa ne.«

Luka Blažič: Kaj pa meščani, mislite, da so kaj bolj zadovoljni kot so bili?

Predstavnik C: Problem pri meščanih je, da je bila v preteklosti narejena velika napaka, da se je določene objekte odprodalo in v njih so naredili stanovanja, bom rekla, nekateri, ki zdaj

oddajajo ta stanovanja in veliko število ljudi, ki v staro mestno jedro ne sodijo in je prevelika gostota v določenih objektih in potem spet pritisk na parkirne prostore, ki so notri in tako naprej.

Luka Blažič: Če pa mogoče obrnemo vprašanje, mislite, da bodo deležniki čez 5 let bolj zadovoljni z jedrom?

Predstavnik C: Jaz sem prepričana, da bodo.

Luka Blažič: Mislite, da je težko poenotiti stališča deležnikov?

Predstavnik C: Ja težko, zato, ker ima vsak svoje ideje in vztraja na določenih zadevah in prav je tako težko in dokler se vsaj v ključnih zadevah ne bomo uskladili, toliko časa ne bo pravega napredka. Mi se lahko trudimo, pa bo bolj, kajne? Ampak, da bi pa lahko bili zadovoljni, mora vsak nekaj popustiti. Ne moremo reči: »Hočemo živo staro mestno jedro, na drugi strani pa ob 21.00 ne sme glasba presegati toliko decibelov...« In tako naprej, kajne?

Luka Blažič: Bi se strinjali z izjavo, da je upravljanje z mestnim jedrom partnersko deležniško zavezništvo?

Predstavnik C: Ja, absolutno.

Luka Blažič: Med katerimi deležniki pa mislite, da bi moralo biti to, npr. če rečemo formalno, tako kot zdaj razmišljate, da bi, koga mislite, da bi moralo vključevati?

Predstavnik C: Jaz mislim, da je tukaj potrebno vse strukture... Zdaj ne preveliko vlogo dajati samim stanovalcem. Prav, krajevna skupnost, potem so pa tudi arhitekti, krajinarji, zavod za turizem, tudi predstavniki gostincev in trgovcev, ampak ti deležniki, da celovit razvoj mesta peljemo naprej, da ni prevelike vloge, to kar sem prej rekla, da so določeni deležniki v mestu agresivni in preveč hočejo svojo vlogo, kajne? Ker bila je v preteklosti neka komisija za oživljanje starega mestnega jedra, v kateri so bili gostinci, trgovci, krajevna skupnost, predstavniki Mestne občine Kranj, župan je imenoval to komisijo. Z novim mandatom novi župan pa ni bil pripravljen potrditi na novo to komisijo, ker je smatral ravno to, kar sem prej rekla, da ni notri strokovnjakov. In potem se je... Saj jih še vedno ni, kajne? In ker je župan

čakal novega direktorja zavoda za turizem in se zdaj fokusno posamezne delovne skupine oblikujejo.

Luka Blažič: Ste mogoče seznanjeni, če se... Zdaj, ko se govori, da bi se formalno ustanovil oz. naredil upravljanje z mestnim jedrom pri vas, se dela za to kakšen poslovni načrt mogoče?

Predstavnik C: Ja, zdaj novi direktor res na tem področju zavoda za turizem in kulturo, res na tem področju zdajle kar veliko dela, ker kaj... Jaz mislim, da staro mestno jedro, življenje v starem mestnem jedru ne delajo samo obiskovalci...

Luka Blažič: Mislite turisti?

Predstavnik C: Tako, bom rekla samo turisti, ampak v prvi vrsti morajo domačini pa okoličani, bom rekla... Saj tudi turisti... Mogoče nov direktor, ne morem reči, zdaj očita, ampak je mnenja, da je prejšnji, ker je bil samo zavod za turizem, preveč se ukvarjal samo s organizacijo prireditev, premalo pa s promocijo navzven.

Luka Blažič: Pa veste mogoče, saj zdaj je nerodno, v tem smislu, da pač nekdo drug dela ta načrt, ne vem, ampak kaj veste mogoče, da bi bil ta poslovni načrt v nekem sozvočju z mestnim načrtom oz. z mestno strategijo?

Predstavnik C: Ja, mi smo lansko leto sprejeli novo strategijo trajnostnega razvoja.

Luka Blažič: Aha, TUS?

Predstavnik C: Tako in vsi smo deležni bili velikih pohval, da je bil eden najboljših v Sloveniji. Smo res pristopili tako, da so bile fokusne skupine za posamezna področja in je aktivno delalo na tej strategiji 350 ljudi, tako, da smo res poskušali zbrati vse. Pred tem je bila že strategija turizma sprejeta, pa program kulture, ki je nekako to povezoval. Zdaj želimo, no tudi zavod za turizem neko celostno podobo. Zdajle so ravno v postopku izbire, prijavilo se je 44 vlog, je prišlo. 5 jih je bilo izbranih v ožji izbor in še vedno ni rečeno, da bo izmed teh 5 nekdo izbran, ali pa bo treba še nekako dopolniti.

Luka Blažič: Potem TUS govori ravno o mestnem jedru kajne?

Predstavnik C: Ja, ja tudi.

Luka Blažič: To je v bistvu javni dokument, kajne?

Predstavnik C: Ja, ja.

Luka Blažič: Če vam jaz v bistvu na e-mail pošljem, potem imate...

Predstavnik C: Saj ga dobite, je objavljen pri nas, ja.

Luka Blažič: Kaj veste mogoče koliko dolgoročne cilje oz. kako so zdaj kaj cilji za oživljanje mestnega jedra? So to zdaj trenutno na letni ravno, s temi projekti, ki so, ali...?

Predstavnik C: Ja, tako...

Luka Blažič: Ti, ki ste rekli, da so bili neki skupni projekti?

Predstavnik C: Ja, saj pravim, vrstni red je narejen po pomembnosti. Mi smo imeli tudi že prej kar dobro strategijo, samo je ta kriza povzročila, da se je vse skupaj nekoliko zavleklo, zato smo šli v novelacijo, pa smo potem določene stvari še zraven vključili. Tam je bilo navedeno vse kaj so bile želje v bistvu, vemo pa, glede na to, da smo imeli ta obsežen projekt Gorki, da nas je zavezal za nekaj let pri investicijah, da ne bomo mogli... Ampak marsikaj se da tudi z manjšimi sredstvi.

Luka Blažič: Se strinjam. Posamezne projekte, ki ste jih imeli v mestnem jedru, ste mogoče merili kakšne ključne kazalnike?

Predstavnik C: Ni se to...

Luka Blažič: Tudi zdaj nimate, da bi recimo merili zasedenost parkirišč v mestnem jedru, koliko je praznih prostorov...?

Predstavnik C: To se zdaj spremlja, ampak kaj jaz vem, recimo naredili smo parkirišče za avtodome, ki jih prej sploh nismo imeli tukaj v neposredni bližini. Ampak moram reči, vsak

dan je par avtodomov parkiranih in je... Ravno danes imam namen na komunalno in je... Ker bo zavod za turizem rabil ta podatek kako evidentirajo, ker se pri plačilu parkirnine da ugotoviti in jih bo opozoril na to, da bodo podatke zbirali.

Luka Blažič: Mislite, da so kakšni zunanji ali pa notranji trendi, ki vplivajo na mestno jedro oz. na upravljanje z mestnim jedrom?

Predstavnik C: Ja, veliko jih je. Mi imamo...Dobro, en velik problem je ureditev prometa nimamo sicer zaprto, ampak imamo zelo liberalno. Za pol ure gre lahko vsak v mestno jedro in v bistvu parkira lahko tako rekoč kjerkoli, pa mu nič ne moreš in to se je preveč razpaslo. Saj takrat, ko ni kakšnega dogodka, ni problem, ampak ko so pa dogodki, pa je problem in če je toliko avtomobilov, pa spet jih umakniti, kajne? To zahteva kar dosti, to moramo nekako rešiti. Ampak nekako se je župan obvezal, da dokler se ne bo zagotovilo na obrobju dovolj parkirnih mest, da ne bo dovolil parkirnih mest, da se režim ne bo spreminjal. Ampak, vsakič, ko greva skupaj po mestu, moramo... Je pa tako, mi ugotavljamo, da je vsak dan tudi po 20 dogodkov, čeprav ljudje vseskozi govorijo: »Se nič ne dogaja, se nič ne dogaja.« Ampak kako zdaj ljudi pripraviti, da bodo prišli v svoje mesto, ali pa, kajne? No, zdaj je začel izhajati v Kranjskih novicah enkrat mesečno Utrip Kranja, v katerem se objavljajo vsi dogodki, pa vsakič se predstavi 5 deležnikov v mestnem jedru. To pa dobi vsako gospodinjstvo.

Luka Blažič: Še kakšni drugi zunanji trendi, mogoče družbeni, ekonomski, okoljski...?

Predstavnik C: Ja, problem, da objekti so v glavnem vsi v zasebni lasti, kar je bilo občinskega je obnovljeno več ali manj, med tem pa ko v zasebni lasti je pa veliko objektov in to so ogromna sredstva potrebna za sanacijo in zato smo se tudi odločili, da spet uvedemo en pregled. Za obnovo fasad je že bilo nekaj denarja, za sofinanciranje, letos je malo več, pa ne samo za fasade, ampak tudi za okna in strehe in tako naprej.

Luka Blažič: Pa je odziv?

Predstavnik C: Ja je. Tako da iz tega vidika so nekateri kupili zadevo, hočejo obnoviti in nekaj ustvariti v tem objektu. Tako, da jaz upam, da bo obrodilo sadove. Ravno tako, saj pravim, to sofinanciranje najemnin, to že vpliva na to, da vsaj v začetni fazi pomagaš nekemu. Saj pravim, v prvi vrsti obiskovalci mestnega jedra lahko dajo največ, lahko največ vplivajo na zadevo.

Luka Blažič: Vprašal sem zato, ker zdaj v Novem mestu poizkušajo ali bi sofinancirali ali ne najemnine. Tudi ali bi sofinancirali ali ne kakšne obnove...?

Predstavnika C: No pri nas smo se, saj pravim, za oboje... Zdajle pa bom rekla ni prevelik napredek ljudi, kar tvegajo. Dve leti ti bomo sofinancirali, potem moraš pa še sam se obvezati, da boš najmanj eno leto še sigurno ostal, pa malo je tveganja, je nekaj. Ampak, vidim, da je zdajle... Mi objavljamo... Zdajle je ta drugi razpis že zunaj, ker mi smo vsa sredstva porabili in smo nov razpis objavili. Ampak moram reči, da je, da vse kar sofinanciramo, da smo res izbrali prave in da dobro delajo, so nekaj novega prinesli v mesto. Pa zagnani, veliko samoiniciative je pri njih, mogoče se premalo še združuje, ker imajo sami s sabo še toliko dela, ampak upam, da pa zdajle bodo tudi...

Luka Blažič: Za koga menite, da je konkurenca mestnemu jedru in zakaj oz. ali menite, da je kakšna konkurenca?

Predstavnika C: Je, ta nakupovalna središča, nakupovalni centri so vsi na obrobjih. Potem razne te akcije, cene, to sigurno vpliva, ker v starem mestnem jedru so trgovine, bom rekla, lahko butične, ne morejo biti... In tako ko imamo eno trgovino, zdajle, ki smo jo tudi odprli, je ravno lastnica rekla: »Jaz ne morem konkurirati s Šparom pa z Mercatorjem z nekim sirom, bom rekla Jošt, ali pa kaj takega, jaz moram imeti specialne sire. In je bila strašno zadovoljna s Kranjsko nočjo, ker je imela ves čas odprto, degustacije. In ko sem bila malo kasneje pri njej, je rekla: »Ravno danes so bili štirje tukaj, ki niso vedeli, pa so na Kranjski noči videli, kaj vse predstavim, pa so tukaj.« Enostavno na tak način moraš nekaj dati, da nekaj dobiš kasneje.

Luka Blažič: Saj ne vem, ali je za vas to vprašanje, ali za tega gospoda, ki zdaj vodi. Kakšna je v bistvu vaša vizija za mestno jedro za naslednjih nekaj let?

Predstavnika C: V prvi vrsti zdaj to, kar smo rekli, da se zorganizirajo gostinci in trgovci sami z idejami, ki jih imajo. Mi jim bomo pomagali na vse možne načine, kar je v naši moči in tudi, bom rekla, pri informiranju in tako naprej, bomo vse pomagali za to, da pripeljemo ljudi v mesto, da ne bodo prišli na prireditev samo, da bodo tudi šli v trgovino, da bodo sedli v lokal. Saj to že... Lokali, imam občutek, da se polnijo, je že bolje. Treba je samo še navaditi ljudi, da bodo šli še kaj v kakšno trgovino kupiti. Ta struktura zdajle, imamo hotel Kranj tukaj v

neposredni bližini in ima letos ogromno Korejskih gostov, ampak ti se v glavnem samo sprehajajo, žal...

Luka Blažič: Ne trošijo?

Predstavnik C: Ne trošijo. To je tudi, zato tudi neko strategijo v zavod za turizem in kulturo dela kako pripeljati v neposredne sosesčine ljudi v Kranj.

Luka Blažič: Kako zahtevno je doseganje političnega soglasja na občini kar se tiče tega mestnega jedra oz. nekega delovanja?

Predstavnik C: Bom rekla, v vseh političnih strukturah je »polna usta oživljanja«, ampak nihče pa nič ne naredi v tej smeri, da bi sami kaj naredili. Mene osebno moti to, številne prireditve, ampak da tudi, da svet nekaj, sami ne pridejo. Kako bo nekdo neko politiko vodil v stranki, če tudi sam ne naredi za to zadevo? Ampak vsi imajo v nekih programih in tako naprej, kaj več pa ne.

Luka Blažič: Je pa neka načelna podpora?

Predstavnik C: Ja, sigurno ja.

Luka Blažič: In tudi kar se tiče občine, kar se tiče novega direktorja in zavoda in vas, da se...?

Predstavnik C: Ja, sigurno. Iz tega vidika ni, da bi bilo neko metanje polen pod noge, to ne, ampak premalo je iniciative iz njihove strani, samo podpora je premalo.

Luka Blažič: Zakaj mislite, da trenutno uporabniki zahajajo v mestno jedro?

Predstavnik C: Bom rekla, na koncu mesta imamo lepo otroško igrišče in je tudi v dopoldanskem času kar lepo število mamic z vozički, ki gredo oz. starih staršev, ki gredo z otroki v mesto. Ker določene prireditve sigurno pospešujejo obisk. Se pa v zadnjem času dogaja tudi, da so Kranjčani, da gredo na sprehod v mesto in to bi radi pospešili. Recimo nobena prireditev tako rekoč v mestnem jedru ne mine, na kateri tudi sodeluje župan da ne bi pozval: »Pridite, pridite vsaj par krat na teden v mesto.«

Luka Blažič: Pa najverjetneje tudi zaradi te urbane ponudbe, ki je zmeraj večkrat vi sofinancirate, kajne?

Predstavnica C: Tako, tako. Sama priznam, jaz mogoče par let nazaj sem tudi zelo malo šla. Dobro, ko sem razne družbene dejavnosti vodila, ko sem na sestanke šla... Mogoče, saj sem morda malo kakšno izložbo pogledala, ampak nisem šla... Ampak zdaj sem se pa navadila, da ko grem mimo, grem v trgovino, da vsaj kakšno malenkost kupim. Pa če vem, da bom v mestu to dobila, bom šla sigurno v mesto iskat, ne v nakupovalni center.

Luka Blažič: Kaj po vašem mnenju vpliva na uporabniško izkušnjo v mestnem jedru?

Predstavnica C: Ne vem kaj bi tu rekla.

Luka Blažič: No, saj nekaj sva že govorila o tem, da je neka ta ureditev, to otroška igrišča, pa vse to.

Predstavnica C: Ja, urejenost ulic, čistoča, dostopnost, prijazni lokali, tudi smo z evropskimi sredstvi obnovili en objekt, Lajerjevo hišo, ki jo zdajle vodi ekipa, bom rekla, zanesenjakov in res ogromno dogodkov, lep vrt, se tudi dejansko radi usedejo. Nekako, ampak tudi malo probamo... Mi smo obnovili tudi kompleks objekt gradu Kieselstein, kjer imamo zdaj tudi na novo gostinski lokal, ki nekako ni mogel zaživeti, ampak zdaj pa, upam jaz vsaj toliko, da le malo se spreminja, ker je tak grajski vrt zraven, da le so ljudje začeli prihajati. Gorenjski muzej je tudi uvedel nekako vstopnico za vse muzeje in v tej grajski kavarni, ki jo sicer zavod za turizem in kulturo vodi, pa dobiš tudi kavico, kajne? Tako, da je le mogoče... Saj vsak kave ne pije, bo pa mogoče kaj drugega naročil pa še sedel, ne pa takoj odšel iz mesta.

Luka Blažič: Kaj mislite, da bi bilo potrebno spremeniti v mestnem jedru, da bi bila še boljša ta uporabniška izkušnja?

Predstavnica C: To kar sem rekla, prijaznost ljudi, ponudba. Tako bom rekla, kulinarčna, domača, kranjska, kot tudi za tiste, bom rekla, malo bolj petične goste. Mislim, da smo v Kranju zdaj končno tudi dobili tam eno restavracijo ob tem butičnem hotelu Actum, ki to nudi. Imamo... Saj pravim, treba je pa samo še kvaliteto nadgrajevati temu.

Luka Blažič: Kaj pa po vašem mnenju vpliva na image mestnega jedra, na podobo?

Predstavnik C: V prvi vrsti urejenost, čistoča, red, ena varnost. Kaj še? Mislim, prijaznost, kajne?

Luka Blažič: Pa podobno vprašanje kot prej, kaj pa mislite, da bi bilo potrebno še spremeniti, da bi bil image še boljši?

Predstavnik C: Nadgrajevati...

Luka Blažič: Te, ki smo rekli, se pravi varnost, red in čistoča in prijaznost?

Predstavnik C: Tako.

Luka Blažič: V čem je mestno jedro Kranja edinstveno, pa je drugačno od ostalih mestnih jeder?

Predstavnik C: Mislim lega kajne, to je na tem sotočju Save in Kokre, kanjon kakršnega imamo, ki še ni izkoriščen. To se mi zdi, da ima nekdo v mestu kanjon, kanjon reke Kokre, tako kot ga imamo mi... Seveda so pa v strategiji razvoja problem vedno kulturno varstveni pogoji. Marsikaj se je že želelo, pa zavod za varstvo kulturne dediščine marsikaj ne dovoli. Saj po svoje je prav, ker če jih ne bi bilo, potem Kranj ne bi bil več lepo, bom rekla, mesto tako kot je z določenimi seveda še tako, kot sem prej rekla, če bomo uspeli še določene objekte obnoviti, da bo dobil tako podobo kakršno si želimo. Ampak drugače pa največ, tako prijetno jaz... Ne vem, sem bila v soseščini, bom rekla, St. Veit. V Avstriji, ne vem, če ga poznate, ampak to je dosti podobno mesto kot Kranj, mogoče še malo manjše, ampak tudi zaživi tako poleti kot pozimi. Tam so tudi vključeni vsi deležniki, kajne? In če ne deluješ, če samo čakaš, da ti bo občina kakšno rožico postavila pred lokal, ne moreš pričakovati rezultatov. Lahko pa povem o dobri izkušnji letošnjega decembra, ki tudi dejansko marsikdo pravi: »Ne, ne rabimo... Če boste zdaj tako to delali, ne rabimo v Ljubljano hoditi.« Je bilo res lepo okrašeno po nekem sistemu, ker prej je bilo... Take luči tam... Zdaj je bilo pa, zdaj je bilo pa res z določenimi napisi, bom rekla, Prešernovimi verzi in tako naprej, res, tudi z obiskom smo bili zelo zadovoljni cel december.

Luka Blažič: Super. Ko sva rekla, ta edinstvenost, da je, v bistvu ta neka naravna dediščina, fizični dokazi. Kaj komunicirate to edinstvenost?

Predstavnik C: Sej pravim, to se zdajle začenja s tem, bom rekla, ko smo še malo, kaj promovirati... Mi imamo ta Kranjski sejem, ki ga imamo 8. februarja, to je dogodek, ki je privabil Slovence, zdaj pa že tujci tudi prihajajo, pa je tudi po 30000 pa več ljudi. Letos je bilo malo smole, ker je bilo slabo vreme, dež, ampak vseeno je bilo ljudi polno. In potem je, ne vem, da imamo rove pod starim Kranjem, ki tudi... Imamo redna vodenja, imamo simulacijo bombnega napada na Kranj v enem prostoru, potem Vinsko pot, ki je tam v novembru, kjer se predstavljajo vinarji iz vseh slovenskih vinorodnih območij in moram reči, ker to ponavadi 10 dni traja in med tednom še nekako dobijo vstopnice, kasneje je pa že malo problem, za konec tedna je pa že malce težje, če si jih pravočasno ne priskrbijo. Pa še razne druge dogodke organiziramo, ampak dobro, to je ena od posebnosti, ki smo jo izkoristili, ampak je privlačna tudi za tujce. Potem je pa zdajle ena akcija Pocestnica, to je pa, mislim, da je ena ekipa ljubljanska, ki skuša vodeno voditi ogled Kranja na drugačen način. Ne kdaj je bila cerkev Sv. Kancijana in tovariša postavljena, kjer so važne letnice pa tako, ampak tudi mogoče ne na tak tipičen način, ampak tudi malo s humorjem povezano in tako naprej.

Luka Blažič: Prej sem si zapisal, ste rekli ta utrip, pa 5 deležnikov, tako kot se predstavlja, tudi to nekako komunicirate v jedru, kajne?

Predstavnik C: Ja, ja. Tako tudi želimo zdajle tudi sodelovati v teh razpisih, ki so. Saj veste kaj se zdaj sofinancira, samo te mehke vsebine, ki so in degradirana območja. In tudi želimo neko pisarno postaviti kot staro mestno jedro, degenerirano območje in na ta način tudi neka sredstva pridobiti za, bom rekla, pripravo raznih dokumentacij in tako naprej, to pa upam, da bo šlo in to imamo tudi v tej strategiji, dve degenerirani območji, eno je Planina...

Luka Blažič: V TUS-u, kajne?

Predstavnik C: Ja, eno je staro mestno jedro, eno pa Planina, to je to blokovno naselje.

Luka Blažič: Pa s tem TUS-om boste poleg pisarne še kaj drugega fizično gradili v jedru preko TUS-a?

Predstavnik C: Gradili... Saj pravim, iz tega vse izhaja, ko...

Luka Blažič: Sprašujem spet zato, ker mislim, da v Novem mestu bo tri četrtine denarja, ki pride iz TUS-a, gre v mestno jedro, predvsem za komunalno in arhitekturno ureditev, nekih 8 000 000 bo šlo zdaj v to, je pa res, da se trg ni pri nam urejal od leta 65 naprej nič.

Predstavnik C: Pri nas smo pa tudi z evropskimi sredstvi uredili ulice, to že imamo, komunala je rešena.

Luka Blažič: Mi tega še nimamo. Pri vašem delu vas vodijo kakšna posebna načela, vodila kar se tiče mestnega jedra, kakšna prepričanja, karkoli, če imate kaj takega?

Predstavnik C: Jaz v glavnem to kako povezati vse te deležnike, da bi samo... Ne samo kritiziranje, to me najbolj boli. Tudi ko gre župan po samem mestu, ga ustavijo pa ga začnejo napadati: »Daj pa postavi tako...« Pa pravi: »Pa povejte, kaj je bilo pa dobrega narejeno?« Potem pa začnejo, kajne... Potem pa pravi: »Ali lahko pa iz tega kaj naprej razvijemo?« Potem se vidi, da je v bistvu veliko narejenega, ampak, da samo tisto vidiš, kar tebe moti.

Luka Blažič: Človeška narava.

Predstavnik C: Ja.

Luka Blažič: Kar se tiče vprašanj glede tega down town centra, to sva midva končala. Jaz imam samo še par takih vprašanj, da bom lažje sestavil potem v nalogi. O mestnem jedru, imate vi kje kakšne podatke, da bi dobil ali pa ne vem, kakšna je velikost, populacija kolikšna je mestnega jedra? Mogoče število trgovin ali pa ponudnikov, če je kakšna...? Odstotek praznih ali pa nezasedenih prostorov, to tako, da se vidi...? Saj to vse tako kaj, če imate...?

Predstavnik C: To se vse hitro spreminja, pa gre, pa novi prihajajo, ampak tam je bilo pa približno 40 praznih lokalov zdaj nekako. Ampak mi sofinanciramo najemnine samo za pritlične prostore, ker če ne, se nekako bi res ta denar, ki gre tako razpršil...

Luka Blažič: Zdaj teh 40 prostorov, ko ste rekli, to je pa kaj, 25 %, bi lahko ocenili koliko je pa približno nezasedenih prostorov?

Predstavnik C: Recimo.

Luka Blažič: 25 %?

Predstavnik C: Ja.

Luka Blažič: Zdaj, no saj to pravim, velikost, če je tako mogoče kakšna...? Mogoče to v TUS-u piše notri?

Predstavnik C: Jaz imam tukaj lokale recimo, kajne? Zdajle ne bi mogla... Nimam številke, škoda. Kar je v bistvu raznih gostinskih in trgovskih in takih lokalov, jih je približno ene 120, kar ni majhno število, kajne?

Luka Blažič: Plus potem še ostali ponudniki?

Predstavnik C: Ja. Problem, zakaj smo mi tudi sofinancirali, se odločili za sofinanciranje najemnin. Občina nima nobenih praznih prostorov v mestnem jedru, da bi bila lastnica. Tisto kar je, je vse zasedeno, zato smo se... Ker recimo je ravno primer Kopra. Koper je razmeroma tako...

Luka Blažič: Oni so kar lastniki tam prostorov...

Predstavnik C: Ja, pa so pač znižali na minimalno višino najemnine. Mi tega ne moremo, pa bi z veseljem. Čeprav ne smeš dati zastonj sploh, po zakonu ne smeš. Ampak, ker mora imeti, tudi recimo, če daš nekemu, mora imeti v statutu, da dela v javnem interesu, da mu daš zastonj.

Luka Blažič: Krajevna skupnost mestnega centra pokriva verjetno samo to mestno jedro, ali pokriva še kaj drugega?

Predstavnik C: Ja, ja.

Luka Blažič: To pa najverjetneje jaz lahko dobim podatek, koliko je prebivalcev v krajevni skupnosti center, kajne?

Predstavnik C: Ja.

Luka Blažič: Bom to vam kar na e-mail vam jaz napisal.

Predstavnik C: Dajte, ker vse tiste podatke, to pa ne vem jaz...

Luka Blažič: Pa kvadraturu centra, pa tako, kajne?

Predstavnik C: Ja, ja.

Luka Blažič: Zdaj, kar se pa reče nekih temeljnih dokumentov v mestnem jedru, se pa rekla, da je TUS najbolj temeljen v mestnem jedru trenutno?

Predstavnik C: Ja, ja.

Luka Blažič: Pa najbolj se dela strategija razvoja preko zavoda za turizem, ki bo v poslovnem načrtu najverjetneje vse to skupaj, to je pa v izdelavi?

Predstavnik C: Ja, ja.

Priloga C: Zapis intervjuja s predstavnikom mesta C

Intervju s predstavnikom Mestne občine Novo mesto.

Novo mesto, dne 24. 8. 2016, med 16. in 16.55 uro.

Luka Blažič: Kako je prišlo do vzpostavitve formalnega upravljanja z mestnim jedrom oz. kakšne težave so pestile jedro, da ste začeli razmišljati o town center management?

Predstavnik Č: Kot prvo v Novem mestu ni formalizirano, ni formalno, ampak je neformalno. Saj pravim, v Novem mestu deluje neformalna delovna skupina mestnega managementa, ki jo je ustanovil župan oz. v sklopu kabineta župana. Ustanovila se je pa zaradi očitnega umiranja tako gospodarskih, se pravi trgovskih in gostinskih dejavnosti v mestnem jedru, upad obiskovalcev, zmanjšano število prebivalcev in seveda tudi propadanja infrastrukture.

Luka Blažič: Kateri deležniki mestnega jedra so pa formalno vključeni oz. se formalno vključujejo v to delovno skupino?

Predstavnik Č: Mislite kateri deležniki mestnega jedra? Zdaj...

Luka Blažič: Mislim, kaj je ta, zavod najbrž zraven, imajo kakšnega predstavnika notri?

Predstavnik Č: Ne.

Luka Blažič: V zavodu?

Predstavnik Č: Ne, notri v skupini smo pač člani kabineta župana, od katerih sva vsaj dva stanovalca mestnega jedra. Seveda pa delovna skupina se intenzivno povezuje in sodeluje z Zavodom grem v mesto, združenje trgovcev in gostincev.

Luka Blažič: Z njimi dejansko stopate v odnose?

Predstavnik Č: Ne, mi že imamo odnos.

Luka Blažič: No, saj to ja. Se še s katerimi deležniki pogovarjate v jedru?

Predstavnik Č: Se pravi, ena izmed nalog te projektne skupine je tudi povezovanje vseh organizacij na področju predvsem kulture, pa tudi športa in drugih dejavnosti.

Luka Blažič: Torej, nevladnega sektorja tudi?

Predstavnik Č: In vladnega.

Luka Blažič: In povezovanja vladnega tudi?

Predstavnik Č: Ja.

Luka Blažič: Lokalne skupnosti misliš?

Predstavnik Č: Lahko tudi tako to poimenuješ.

Luka Blažič: Tudi kaj s krajevno skupnostjo?

Predstavnik Č: Seveda.

Luka Blažič: Kakšno vlogo imajo ti posamezni deležniki, s katerimi stopate v odnos oz. ste v odnosu na delovanje in usmeritev upravljanja mestnega jedra? Kakšne večje, kakšno manjše?

Predstavnik Č: V bistvu vsi deležniki imajo skoraj enakovredno vlogo, predvsem pa gre za čisto konkretno soodločanje o vseh večjih in manjših projektih v mestnem jedru. Se pravi, vsi deležniki so tako ali drugače pozvani k pripombam, predlogom glede vseh projektov, ki se dogajajo v mestnem jedru in obratno, vsi deležniki pozivajo delovno skupino pri njihovih idejah in predlogih.

Luka Blažič: Mislite, da so deležniki v mestnem jedru danes bolj zadovoljni z jedrom, kot so bili nekaj let nazaj?

Predstavnik Č: Da.

Luka Blažič: Mislite, da bodo bolj zadovoljni čez pet let?

Predstavnik Č: Seveda.

Luka Blažič: Kako težko je poenotiti stališča deležnikov?

Predstavnik Č: Odvisno od projekta.

Luka Blažič: No, nasploh, kajne? Nekaj na splošno v tem letu ali dveh, kakšne imate izkušnje, je težko poenotiti stališča, ali ni težko?

Predstavnik Č: Načeloma ne. V teh začetkih ne, ker vsi gremo v isto smer, vsi imamo iste cilje, vsi vidimo približno isto pot, vsi vidijo približno isto pot do tega cilja. Se bo pa sigurno v prihodnosti, se bodo našli različni interesi in različne poti do tega cilja.

Luka Blažič: Potem ni nobenih kresanj, velikih mnenj med npr. krajevno skupnostjo, zavodom trgovcev, pa med nevladniki? Načeloma so bolj kot ne soglasni pri odprtih zadevah kar se tiče jedra?

Predstavnik Č: Ja.

Luka Blažič: Bi se strinjali z izjavo, da je upravljanje z mestnim jedrom partnersko deležniško zavezništvo?

Predstavnik Č: Seveda.

Luka Blažič: Med kom pa bi moralo biti zavezništvo?

Predstavnik Č: Zavezništvo sigurno je med vsemi gospodarskimi subjekti. Čeprav so si določeni konkurenčni, bi morali iskati zavezništva, kajne? Morda edino... No, vidiš, morda edino na momente trenje med stanovalci in gospodarskimi subjekti. Se pravi, stanovalci so ti, ki zaenkrat jih ni veliko in zaenkrat imajo vsi enake želje, oživeti glavni trg in mestno jedro in tako, kajne. Ampak bo pa verjetno enkrat v prihodnosti prišlo do trenja, tako kot prihaja do trenj tako konkretno v Ljubljani, kjer se danes že stanovalci pritožujejo, da je preveč ljudi.

Luka Blažič: Predvsem turistov, kajne?

Predstavnik Č: Ja, predvsem turistov, da nimajo dostopa do svojih objektov, da so drage investicije vzdrževanja, da... Imajo raznorazne tehnične in logistične težave.

Luka Blažič: Torej govorimo o partnerskem deležniškem zavezništvu med trgovci in stanovalci?

Predstavnik Č: Še enkrat vprašanje.

Luka Blažič: Bi se strinjali z izjavo, da je upravljanje z mestnim jedrom partnersko deležniško zavezništvo? Ste rekli, da se strinjate? Če da, zavezništvo med deležniki? Ste rekli, da trgovci, stanovalci, pa še kakšni deležniki, ki bi morali biti v tem zavezništvu skupaj?

Predstavnik Č: Seveda, organizacije, nevladni sektor recimo in vladni sektor, mislim javni sektor.

Luka Blažič: Pa seveda občina, kajne?

Predstavnik Č: Normalno, občina je pa povsod zraven, kajne? Tako ali drugače.

Luka Blažič: Je sprejet kakšen poslovni načrt upravljanja z mestnim jedrom?

Predstavnik Č: Na formalni ravni ne, na neformalni pa ja.

Luka Blažič: Kaj to pomeni na neformalni ravni?

Predstavnik Č: Obstaja poslovni načrt, ampak ga ni nihče drug, razen delovne skupine v županovem kabinetu sprejemal. Morda bi ga moral mestni svet, morda bi ga moral kdo drug še, ampak načrt pa je, obstaja.

Luka Blažič: In ta načrt ima analizo okolij, vizijo, poslanstvo, tudi...?

Predstavnik Č: Ja, ja.

Luka Blažič: Se da videti ta poslovni načrt?

Predstavnik Č: Ne vem, morda. Vprašanje za župana.

Luka Blažič: Se poslovni načrt sklada z načrtom celotnega mesta?

Predstavnik Č: Ja, da, seveda. Sklada se s trajnostno strategijo celotnega mesta.

Luka Blažič: S TUS-om?

Predstavnik Č: S TUS-om ja.

Luka Blažič: Kako dolgoročne cilje si zastavlja upravljanje z mestnim jedrom upravitelj? Projektne, mesečne, letne, večletne? Kakšni cilji so v tem poslovanju notri, so to letni cilji?

Predstavnik Č: Letni in večletni, petletni recimo.

Luka Blažič: Kako merite uspešnost izvedbe zastavljenih ciljev? Obstaja kakšno sistematsko spremljanje, ključni kazalniki uspešnosti ali kaj podobnega, kakšne analize pomembnosti in uspešnosti? Je kakšen sistem že trenutno mogoče vzpostavljen?

Predstavnik Č: Zaenkrat ne, razen nekih takih, subjektivne ocene in pa morda neki statistični podatki, ampak resnega sistema analize pa ni še.

Luka Blažič: Veste mogoče, ima Novo mesto sprejeto strategijo mestnega marketinga?

Predstavnik Č: Ne.

Luka Blažič: Nima? Torej je TUS edina strategija trenutno, ki govori o razvoju mesta in mestnega jedra?

Predstavnik Č: Pa strategija turizma.

Luka Blažič: Pa strategija turizma?

Predstavnik Č: Ja.

Luka Blažič: Saj v Kranju je podobno. Kateri zunanji trendi po vašem mnenju vplivajo na upravljanje z mestnim jedrom oz. TCM-om?

Predstavnik Č: Zunanji trendi? Ne vem. Kateri zunanji, lahko konkretno to konkretizirate? Gospodarska rast sigurno.

Luka Blažič: Lahko je gospodarska rast.

Predstavnik Č: Ne vem, zunanji trendi, vreme? Ja ne vem, tukaj bi lahko nakladal, kajne? Socialno, takšno in drugačno gospodarsko stanje, stanje družbe, demografija, psihosocialno stanje prebivalstva, ne vem.

Luka Blažič: Skratka, te trende spremlja upravljanje z mestnim jedrom v Novem mestu, ali se trenutno na njih samo odziva oz.?

Predstavnik Č: Recimo, da se odziva ja.

Luka Blažič: Bi lahko rekli, da poizkušate vzpostavljati trende, da ste trendsetterji?

Predstavnik Č: Ja, seveda.

Luka Blažič: Kje pa, mogoče konkretno?

Predstavnik Č: Zaenkrat v event managementu, skušam biti nek trendsetter, vsekakor vzpostavljati filozofijo, kvaliteto življenja v mestnem jedru.

Luka Blažič: Za koga menite, da je konkurenca mestnemu jedru ali zakaj menite, da je konkurenca mestnemu jedru? Če je sploh kakšna konkurenca mestnemu jedru?

Predstavnik Č: Zdaj konkurenca obstoječim trgovcem so sigurno veliki trgovski centri, ampak itak se bo moralo mestno jedro prestrukturirati v tem smislu v svoji ponudbi. Konkurenca mestnemu jedru? Naj bi mestno jedro našlo neko svojo tržno nišo in svoj način delovanja.

Luka Blažič: Kakšna je vaša vizija za mestno jedro oz. za upravljanje z mestnim jedrom? Podvprašanje, kako vidite mestno jedro čez pet do deset let?

Predstavnik Č: Prva stvar sigurno urejanje nepremičninskih težav, naselitev stanovalcev, druga stvar obnova mestne infrastrukture, tretja stvar event management, četrta stvar nove vsebine, se pravi nove trgovske in gostinske storitve, se pravi specifične storitvene dejavnosti.

Luka Blažič: Kako mislite doseči to vizijo?

Predstavnik Č: Postopoma step by step, skratka analiza nepremičnin, se pravi, če gremo čisto po... Se pravi nepremičnin in sodelovanje z lastniki objektov, dialog in pomoč njihovim željam, ambicijam in vizijam, tudi finančna pomoč. Potem seveda obnova mestnega jedra, spodbujanje preko različnih mehanizmov vselitve novih stanovalcev, organizacija eventov, ali pa soorganizacija eventov, ali pa spodbujanje nastanka novih... Iskanje novih storitvenih dejavnosti, predvsem na področju gostinstva, govorimo o vinoteki, restavraciji, kavarni, fastfood-u, pač storitvah... Pač tovrstnih storitvah. Kaj sem še rekel? In seveda povezovanje vseh deležnikov, pomoč pri promociji njihovih dejavnosti na lokalnem in globalnem nivoju, vzpostavitev določenih mehanizmov za lažje poslovanje teh deležnikov.

Luka Blažič: Kako zahtevno je doseganje političnega soglasja oz. večine v mestnem svetu oz. drugje na občini kar se tiče vprašanj mestnega jedra?

Predstavnik Č: Načeloma imajo vsi isti cilj, oživeti mestno jedro. Mislim, da se vsi predlogi v zvezi z oživljanjem mestnega jedra soglasno pozdravljajo in podpirajo, nisem naletel še na večji problem.

Luka Blažič: Zakaj po vašem mnenju danes uporabniki bolj množično obiskujejo mestno jedro kot so ga pred leti?

Predstavnik Č: Danes po enem letu delovanja predvsem zaradi prireditev, delno tudi zaradi nostalgije in projekta Noči nakupov, delno pa tudi morda zato, ker so začutili, da se v mestno jedro vlaga, da se podjetniki trudijo in jih s tem morda malo moralno nagrajujejo.

Luka Blažič: Kaj pa mislite, da bi bilo potrebno spremeniti, da bi še bolj pogosto obiskovali mestno jedro poleg te vizije?

Predstavnik Č: Tistih pet alinej.

Luka Blažič: Ja, to. Kaj po vašem mnenju vpliva na uporabniško izkušnjo mestnega jedra?

Predstavnik Č: Infrastruktura, ponudba, parkiranje, se pravi prometni režim, to.

Luka Blažič: Menite, da bi bilo potrebno v mestnem jedru še kaj spremeniti, da bi uporabniki doživeli še boljšo uporabniško izkušnjo?

Predstavnik Č: Seveda, vse kar sem že naštel, kajne?

Luka Blažič: Kaj pa po vašem mnenju vpliva na podobo oz. image mestnega jedra?

Predstavnik Č: Ja trenutni image je tako slab, da v bistvu vse kar se zgodi vpliva na podobo. Se pravi, image je slab in čisto vsaka stvar vpliva na image mestnega jedra, predvsem ga skušamo izboljšati.

Luka Blažič: Kaj to pomeni vsaka stvar? Mislim, vsak dogodek ali vsako popivanje, ali...? Ne vem, kaj mislite s tem vsaka stvar?

Predstavnik Č: Vsaka stvar, ki se zgodi, vpliva na image, od dogodkov, do propada trgovine, odprtja nove trgovine, do nedelovanja določenih trgovin, do nefleksibilnosti... Ne vem, do tega, da se ne zaznava novih trendov, do tega... Seveda promet in parkiranje.

Luka Blažič: Kaj bi pa bilo potrebno storiti v mestnem jedru, da bi mesto uživalo še boljšo podobo oz. boljši image?

Predstavnik Č: V prvi fazi nastanitve stanovalcev in novih gospodarskih subjektov, trgovin in lokalov, ali pa izboljšati podobo obstoječih in ponudbo obstoječih.

Luka Blažič: V čem je mestno jedro Novega mesta edinstveno? Kaj je njegova konkurenčna prednost?

Predstavnik Č: Edinstvenost je sigurno, če govorimo o Glavnem trgu velikost Glavnega trga, edinstvene so kulturne in naravne znamenitosti, edinstvenost je seveda okljuk in izkoriščenje reke Krke in potenciali reke Krke, to so v bistvu glavne stvari.

Luka Blažič: Kako pa komunicirate v bistvu to edinstvenost uporabnikom, če jo komunicirate?

Predstavnik Č: Zaenkrat še ni prave... Mislím, so komunikacije posameznikov, ki bodisi tržijo ali pa upravljajo, ampak ni pa še celostne komunikacije.

Luka Blažič: Vas pri vašem delu oz. delovanju vodijo kakšna posebna načela, prepričanja, vodila?

Predstavnik Č: Vsa moralno etična načela, ki jih mora posameznik imeti, pa načelo enakosti in poštenega odnosa do vseh subjektov, to se pravi, da se ne diskreditira določenih, pa se daje prednost drugim in tako dalje.