

## UPRAVLJANJE ZNAMKE MESTA – NOV IZZIV ZA MESTNE UPRAVE: PRIMERJALNA ANALIZA KORPORATIVNE ZNAMKE IN ZNAMKE MESTA

**dr. Andrej Pompe**  
svetovalec in partner Formitas d.o.o  
višji predavatelj na fakulteti Gea College  
programski direktor in predavatelj  
na BrandBusinessSchool  
andrej.pompe@brand-business-school.com

**Povzetek:** Mesta vedno bolj tekmujejo med seboj in uprave mest spoznavajo, da je v tej tekmi znamka mesta vse bolj nepogrešljivo orožje za doseganje edinstvenosti in s tem pomembne konkurenčne pozicije. Kljub temu je vpeljava načel znamk in znamčenja pri upravljanju mest še dokaj nerazvit pojav, za razliko od tržnega gospodarstva, kjer je upravljanje znamk razvito. Članek primerja izbrane elemente upravljanja znamke korporacije z upravljanjem znamke mesta, vse z namenom, da lahko uprave mest pri upravljanju svoje znamke uporabijo znana načela iz sveta korporacij. Korporacija je glede na kompleksnost še najbliže konglomeratu, kot je mesto. Prispevek se osredotoča na opredelitev izbranih podobnosti in različnosti med korporativno znamko in znamko mesta. Poleg opredelitev pojma znamke mesta in opredelitve smisla njenega vzporejanja s korporativno znamko je vsebina članka osredotočena na primerjavo naslednjih izbranih elementov znamke mesta in znamke korporacije: identiteta, deležniki, ponudba, vpliv značilnosti na percepcijo, trženje in znamčenje, temeljna obljuba in vrednote. Zaradi ugotovljenih podobnosti med obravnavanimi elementi je mogoče načela upravljanja korporativne znamke tvorno uporabljati tudi pri upravljanju znamke mesta.

**Ključne besede:** korporativna znamka, znamka mesta, vrednote, atributi in osebnost znamke, identiteta in komuniciranje znamke, upravljanje znamke, znamčenje

### CITY BRAND MANAGEMENT – A NEW CITY MANAGEMENT CHALLENGE: CORPORATE BRAND AND CITY BRAND COMPARATIVE ANALYSIS

**Abstract:** Competition between cities is growing. There is a rising comprehension that in the battle for a unique competitive position, a city brand is an indispensable weapon. Yet using brand

management principles by city management is still a rather underdeveloped phenomenon. Since brand managing process is already an established activity, the paper is focusing on the field where this process is well developed and most similar to formation of a city. We define the phenomenon of a city brand and the relevance of comparing it with a corporate brand. The focus is on comparison of relevant corporate and city brand management elements: identity, offer to internal stakeholders, stakeholders, perception, branding, basic promise and values. Because significant similarities between compared elements of corporate and city brand have been established, it is recommended that the management of a city uses principles of corporate brand management in managing a city brand.

**Keywords:** corporate brand, city brand, brand values, attributes, personality, brand identity and communication, brand management, branding

## 1. UVOD

Konkurenčnost med mesti narašča, zato se mestne uprave v tej tekmi vse bolj odločajo za uporabo načel znamk in znamčenja. Pri tem se soočajo z dilemo, katera načela upravljanja znamk uporabiti. Prepogosta praksa kaže, da se tega ne lotevajo pravilno (Ashworth in Kavartzis, 2007). Empirični pogled na mesto kot celovito entiteto in pragmatično razmišljanje nakazuje, da ga je mnogo lažje in učinkoviteje uveljaviti, če si pridobi sloves, ki temelji na določeni unikatnosti. Mesto, ki tekmuje na trgu, je zelo kompleksen tržni subjekt, na katerega konkurenčno moč vplivajo geografska lega, ustroj prebivalstva, urbanizem, transport, možnost kakovostnih zaposlitev, storitvene zmogljivosti mesta, turistična privlačnost, dobre in ugodne nastanitvene možnosti, trženjske aktivnosti in upravljanje. Ker so mesta začela med seboj vse bolj tekmovati, postaja njihov razvoj vse bolj odvisen od trženja in trženjskih prijemov. Marketinški strokovnjaki so zato prenesli splošne tržne koncepte na mesta, vendar je malo tistih, ki so svojo pozornost usmerili na prilagoditev uporabe teh na specifične mest (Mišič Udir & Podnar, 2013: 9). Za uspešen nastop na konkurenčnem trgu potrebuje mesto jasno, prepoznavno in edinstveno identiteto, združeno v znamki mesta. Graham Hankinson (2007) navaja, da tako kot vse druge oblike tržnih znamk, tudi znamka mesta opravlja štiri poglobljene perspektive upravljanja znamke: (a) znamka kot perceptualna entiteta, (b) znamka kot komunikator, (c) znamka kot odnos in (d) znamka kot dodana vrednost. Glede na kompleksnost in sestavljenost je mestu izmed vseh tržnih subjektov najbližja korporacija (Kavartzis, 2009; Trueman & Cornelius, 2006; Rainisto, 2003; Anholt, 2006; Hankinson, 2007; Balmer in Greyser, 2006). Tako kot korporacija tudi mesto med sebi podobnimi lažje izstopa ne le zaradi specifične dejavnosti in produktov s katerimi nastopa na trgu, marveč tudi zaradi določenih identitetnih posebnosti. Oba organizma sta veliki sestavljenki različnih elementov, sta kompleksni in večplastni tržni tvorbi (Bianchini in Ghilardi, 2007) znotraj katerih se prek različnih družbenih skupnosti prepletajo interesi, viri, ideje in strategije. Njuna prepoznavnost in uspešnost je mogoča le, če imata lastnosti, ki ju pomembno razlikujejo od tekmecev. Korporacija in mesto vodijo, upravljajo in živijo ljudje, ki jima vdahnejo vedenjsko-značajske značilnosti, ustvarjajo osebno noto. Govorimo o celovitih entitetah, ki z načrtovanim vodenjem in upravljanjem ustvarjata sebi lastni identiteti. Ker korporativno identiteto enovito izraža in poseblja znamka korporacije, je mogoče sklepati, da tudi mesto lahko izraža in poseblja znamka mesta. V zadnjem desetletju se vse pogosteje

razpravlja o uporabi načel upravljanja znamk ne le za destinacije (področje turizma), temveč tudi za mesta. Mesta se vse bolj zavedajo, da niso več samostojne izolirane tvorbe, ampak da so na konkurenčnem trgu in vse bolj tekmujejo med seboj. Pri pozicioniranju vidijo uporabo znamke kot sredstvo ustvarjanja edinstvene identitete in umeščanja na konkurenčnem zemljevidu. Zadnja leta je ustvarjanje mestnih znamk postalo med mestnimi uradniki celo priljubljeno, žal pa mnogi med njimi spregledajo njihovo kompleksnost, kar se nemalokrat dogaja tudi znotraj akademskih diskusij (Anholt v Zenker, 2011). Upravljanje znamk mest se vse bolj razvija tudi kot predmet mednarodno priznanih raziskav, za katere je značilna visoka multidisciplinarnost, hitro širjenje znotraj disciplin in med disciplinami ter razvoj v samostojno raziskovalno tematiko (Lucarelli in Berg, 2011). Cilj pričujočega članka je zato preučiti znamko mesta in ugotoviti, kateri principi upravljanja znamke so za upravljavce znamke mesta najprimernejši in kateri med doslej razvitimi ponujajo največ uporabnih spoznanj in aplikacij.

## 2. MESTO IN KORPORACIJA – PROUČEVANA KONSTRUKTA

Mesto je prostor in okolje, kjer se živi – odraža, razvija, uživa, dela, izobražuje, druží in sprošča. Tudi korporacija je prostor in okolje, kjer aktivni ljudje skozi delo preživijo določen del življenja, uresničujejo osebne in korporativne cilje, a se tudi sproščajo, izobražujejo in družijo. Mesto je veliko in zgoščeno urbanizirano naselje na eni lokaciji, kar za korporacije ni vedno pravilo, kar pa ne ovira dejstva, da ko gre za upravljanje korporativne identitete, da mora ta biti vezana samo na eno lokacijo. Vsako mesto ima določeno funkcijo (ali sklop funkcij, ki tvorijo celoto), ki je bodisi rezultat spontanega razvoja ali pa načrtnega dolgoročnega strateškega planiranja. Enako korporacije z določeno funkcijo nastopajo na trgu. Prav funkcije so osnova tako za diverzifikacijo mest kot korporacij. Mesta so najpogosteje polifunkcijska in sorodno velja tudi za korporacije. Kljub zelo jasni produkti usmerjenosti, korporacije združujejo različna področja iz nabora primarnih, sekundarnih in/ali terciarnih dejavnosti. Motiv za nastanek neke korporacije je pogojen z uresnitvijo njene vizije razvoja, ki teritorialno presega mikrotržno okolje. Njih primarni cilj je dobavljati trgu produkte (izdelke in/ali storitve), ki prinašajo dohodek in dobiček. Medtem je nastanek mesta najpogosteje pogojen z več motivi hkrati; produkcija in kapitalska orientiranost nista v ospredju. Primarni motivi nastankov mest so vedno sestavljenka prednosti, ki jih po eni strani ponujajo naravni viri, transport in surovinske baze ter na drugi potrebe po življenjskem okolju

(na primer prebivališča ob rudnikih ali križiščih). Podobno korporacije iščejo lokacije, ki ustrezajo kriterijem ugodnih virov, transporta in surovinskih baz ter človeških virov. Za oba so to najpomembnejši pogoji ekonomskega in socialnega razvoja (Cohen, 2006). Mesta so bila vselej žarišča ekonomskega razvoja, inovativnosti in zaposlovanja, mnoga med njimi so zrasla zaradi naravnih danosti, surovin in transportnih možnosti. Enako velja za korporacije, ki so prav tako, a v manjšem obsegu, tudi centri razvoja in priložnost za zaposlovanje. Tako za korporacijo kot za mesto je značilno, da iščeta uravnoteženje med človeškimi vrednotami in snovnim okoljem, med otipljivimi in neotipljivimi atributi (Lynch, 1984). Oba se srečujeta s potrebami in željami vrste različnih deležnikov, ki imajo vsaki od njih specifična pričakovanja. Z vsemi je potrebna komunikacija, in to tako v tržnem, socialnem kot organizacijskem smislu. Če osvetlimo dimenzijo komuniciranja, ki se uporablja pri trženju, opazimo, da trženje ne pomeni samo promocije mesta oziroma korporacije (Deffner in Metaxas, 2005), temveč v sklop trženja vstopajo tudi socialni odnosi, skrb za okolje in vpletanje v življenje neke destinacije. To zahteva vrsto komunikacijskih prizadevanj navznoter in navzven. Komuniciranje poteka tako z internimi kot eksternimi javnostmi in je mogoče le s sodelovanjem in delovanjem vseh notranjih sil mesta (Mišič Udir in Podnar, 2013) oziroma korporacije. Pogoj za uspeh korporacije ali mesta je zadovoljstvo interne javnosti (zaposleni oziroma prebivalci), da lahko deluje v svoji skupnosti, kar je osnova, da ta skupnost izpolnjuje pričakovanja eksterne javnosti – kupcev oziroma obiskovalcev ter investitorjev (Kotler v Rainisto, 2003). Sodobno upravljanje tako korporacij kot mest, ki se vse bolj zaveda pomena kakovosti življenja v delovnem okolju, želi ustvarjati stimulatívno okolje in klimo za potrebe interne javnosti. To je temelj procesov, ki ustvarjajo pozitivno interno percepcijo tako korporativne znamke kot znamke mesta (PricewaterhouseCoopers, 2005: 8).

Mesta so zbiralniki različnih oblik kapitala (PricewaterhouseCoopers, 2005) in usposobljene delovne sile, še posebno v storitvenem sektorju. Z razvojem se ustvarjajo novi viri zaposlovanja – centri izobraževanja, kulture in inovativnosti, informiranja in komunikacij (Nallathiga, 2011). Kakovost delovnega in bivalnega okolja, kulturna in stanovanjska ponudba na lokaciji, varnost bivanja, vizualno privlačnost, hitrost in udobje gibanja ustvarjajo sloves mesta in njegovo nepovnljivost (Sitar, 2005). Podobno velja za korporacije, pri katerih na eni strani tudi govorimo o skupku kapitalov, po drugi pa o socialnem okolju in korporativni kulturi. Oboje, v povezavi s komu-

niciranjem korporacije, definira ugled in moč korporativne znamke. Bolj je mesto prepoznavno po konkurenčnih prednostih, močnejša je njegova znamka. Zaradi tega uživa večji ugled in ustvarja boljšo podobo v očeh najrazličnejših porabnikov in deležnikov. Prav zaradi tekmovanja med mesti so ta začela v svoj sistem upravljanja vključevati tudi trženje, s katerim želijo povečati zaznavnost pri ciljnih javnostih. Ustvarjanje zelene zaznavnosti in mentalne slike mesta je mogoče z uporabo znamke mesta. Prav tako korporativna znamka ne le označuje in na trgu ločuje eno korporacijo od druge, temveč s svojo identiteto, vedenjem, komuniciranjem in produkti ustvarja zaznavo, ki korporacijo personificira. V trenutku, ko lahko korporacijo poosebimo, lahko govorimo tudi o neke vrste duši korporacije (Northover, 2010).

Med mestom in korporacijo pa so tudi očitne razlike. Prvo predstavlja odprto notranje okolje, dostopno vsakomur, drugo pa se zapira v svoje notranje okolje. Ko mesto ustvarja zeleno zaznavo deležnikov, ima tako mnogo zahtevnejšo nalogo, saj na percepcijo mesta vpliva bistveno širši nabor dejavnikov, medtem ko korporacija zaradi ožje usmerjenosti (jasen segment v katerem deluje, enostavneje opredeljive ciljne javnosti) mnogo lažje vpliva na percepcijo. Razlike nastopajo tudi v smislu demokratičnega vodenja in upravljanja, vpliva politike in mednarodnih odnosov. Tako v korporacijah vključevanje zaposlenih pri organizacijskih, razvojnih in strateških procesih ter razumevanju in sprejemanju vizije korporacije omogoča, da je korporativna znamka kot strateški instrument pravilno razumljena in interpretirana (Harris in de Chernatony, 2001), medtem ko predstavlja to pri mestih mnogo zahtevnejši in dolgotrajnejši proces.

### 3. MESTO KOT ZNAMKA

#### 3.1. IME, PREMOŽENJE IN IDENTITETA

Znamka je več kot zgolj upodobljeno ime, ki je dano nekemu produktu ali drugemu nosilcu. Utelega skupek fizičnih in socio-psiholoških lastnosti in prepričanj, vezanih na percepcijo poimenovanega produkta (Simoes in Dibb, 2001) ali drugega nosilca. Kot navajata Leslie de Chernatony in Malcom McDonald (1992), je uspešna znamka prepoznaven produkt, storitev, oseba ali destinacija, oplemeniten na način, da kupec ali uporabnik prepoznata relevantno edinstvenost in dodano vrednost, ki ustreza njegovim potrebam in željam, hkrati pa z njo vzdrži pritiske konkurence. Sestavine znamke, ki predstavljajo njeno identiteto, ustvarjajo in določajo njeni upravniki in so odraz želje, kako naj bi bili njeno ime, komunikacijski stil in drugi elementi znamke, ki vplivajo

na človekova čutila, pri ciljnih javnostih zaznani, kar pa ne še pomeni, da je to skladno z dejansko percepcijo. Upravljanje identitete znamke je zelo pomembno za preživetje in vsesplošen uspeh produkta oziroma organizacije (Podnar, 2005). Identiteta znamke je različna od imidža znamke, ki je odraz tega, kaj si ciljna javnost misli o znamki. Howard (1994: 164) poudarja, da je imidž znamke kombinacija prepoznavnosti, stališča in zaupanja ter kot tak ustvarjalec zadovoljstva. Dober imidž zagotavlja več zadovoljstva, samopodobe in prestiža (Lee in Bae, 1999; Chiou in Mao, 1998; Heslop in Papadopoulos, 1993; Wall et al., 1991). Znamke dandanes niso več pojmovane le kot premoženje podjetja, temveč vse bolj velja prepričanje, da igrajo v času postmodernističnega kupca vitalno vlogo pri konstrukciji kupčeve identitete (Elliott in Wattanasuwan, 1998; Tuškej, U. et al., 2013). Čeprav znamka ni živo bitje, njeni deležniki (predvsem kupci in porabniki) v njej prepoznavajo človeške lastnosti (Aaker, 1997, 1999; Plummer, 1985). Uspešna znamka ima lastno prepoznavno osebnost, ki jo Jeniffer L. Aaker (1997) definira s petimi osebnostnimi dimenzijami: iskrenost, koristnost, vznemirljivost, smelost, sposobnost zanesljivost, uglajenost, omikanost ter sprejemljivost, obstojnost. Neskladje med identiteto znamke in njenim imidžem pomeni, da znamka nima stika s pogledi in mnenji trga, kar otežuje njeno tržno uspešnost.

#### 3.2. STRATEŠKA VLOGA ZNAMKE MESTA

Mesto je prostorska, zgodovinska in upravna kategorija. Področja njegovega delovanja segajo od funkcionalno regulatornih dejavnosti na eni strani do povsem komunikacijsko-antropoloških na drugi strani. Pomembno razsežnost mu daje tudi njegov zgodovinski razvoj in dediščina. Upravljanje znamke mesta je razumljeno kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti, ki prispeva na eni strani k privlačnosti za investiranje in priseljevanje, po drugi pa k razvoju celotne mestne družbe, s tem da krepi lokalno identiteto in identifikacijo prebivalcev z mestom (M. Kavartzis, 2004). Glavne naloge urbanega menedžmenta so doseganje boljšega ekonomskega razvoja in zagotavljanje urbanih storitev in dobrin (Bačlija, 2011), vse s ciljem večje konkurenčnosti mesta, njegovem trajnostnem razvoju in k ustvarjanju zelenega imidža mesta (Luque-Martinez, 2007).

Tako mesta in njihove uprave v konkurenčnem okolju vse bolj spoznavajo pomen uporabe novih sredstev in idej za trženje. Kot eno najboljših poti za realizacijo in dolgoročno pozicioniranje prepoznavajo uporabo načel strateškega upravljanja znamk. Tako je znamka našla svojo stra-

teško uporabnost tudi na področju umeščanja in komuniciranja mest. Znamka mesta se v smislu definiranja znamke, bodisi kot tržne bodisi destinacijske ali pa družbene znamke, znajde v zanimivem položaju, saj mesto sestavljajo tako tržne kot netržne sestavine. Znamka mestu omogoči, da pod enim okriljem poveže svojo večplastnost in kompleksnost, ki za znamko mesta predstavlja izjemen potencial. Tako ima mestna uprava možnost, da z graditvijo lastne znamke izkoristi vse lastne vire in prednosti ter jih pretvori v zeleno družbeno, ekonomsko in tržno tvorbo. Strateško upravljanje znamke mesta ima možnost ustvariti prepoznavno in všečno identiteto, kar omogoča mestu, da zavzame na perceptivnem zemljevidu sebi lastno in unikatno pozicijo.

### 3.2.1. ZNAMKA MESTA DANES

Najbližje so se zavedanju, da je mesto znamka, približale tiste uprave mest, ki so začele tržiti mesto kot turistično destinacijo. Vendar pa je to razmišljanje preozko in uporaba znamke bi lahko bila koristna tudi na drugih področjih delovanja mesta (Ashworth in Kavaratzis, 2009). Ljudje v mestu živijo, delajo, se družijo, sproščajo, dopustujejo, kulturno hranijo, investirajo, zdravijo in izobražujejo. Prek svojih aktivnosti imajo priložnosti, da ga spoznajo. Vsa ta spoznanja odpirajo možnost, da mesto doživljajo skozi prizmo njegovih glavnih kakovosti in značilnosti, obljub ali celo določene zgodbe (Anholt, 2010). Mesto ima lastnosti »kozmosa«, vanj je vključenih mnogo različnih elementov (Okano in Samson, 2010), njegov značaj je kozmopolitski. Učinkovita znamka mesta temelji na duši mesta (Northover, 2010), ki jo soustvarjajo snovni in mentalni simboli mesta (Vanolo, 2008). Percepcija mesta, ta enostavni znamkovni oris, ki ga človek doživi skozi mentalne podobe, ima lahko ključno težo, ko se nekdo odloča obiskati to mesto, kupiti njegove izdelke ali storitve, poslovati v njem ali se celo preseliti tja. Prav neupoštevanje širine mesta in njegove kompleksnosti je tisto, kar pogosto počno mestne uprave, ko se pragmatično in nestrokovno odločajo o trženju mesta (Kalandides, 2011). Takšno ravnanje dokazuje, da redko obstaja zavedanje, da je mesto lahko znamka, s katero deluje razvojno bolje, produktivneje, ekonomsko uspešneje in antropološko ugodneje.

### 3.2.2. ZNAMKA MESTA POOSEBLJA MESTO

Zgrajene znamke so kot ljudje – imajo osebne značilnosti, kulturni izraz in filozofijo. Pomagajo počlovečiti svojega nosilca s tem, da predstavljajo svoj obraz in osebnost z uporabo simbola (Napoles, 1988). Korporativna znamka

je v bistvu vsako podjetje ali tržna korporacija, ki ima lastno ime, prepoznavno podobo in določen način internega in zunanjega komuniciranja. Tako kot korporativna znamka personificira korporacijo, tudi znamka metaforično pooseblja mesto, izraža njegov značaj in prek celovite identitete ter ambientalnih kakovosti komunicira z deležniki. Ti so, kot jih opredeljuje klasična definicija, igralci, ki lahko vplivajo na izvajanje vizije in ciljev korporacije, torej na uspeh korporativne znamke. Dosežki korporacije posledično vplivajo nanje (Freeman, 1984). Koncept deležnikov mesta pokriva širok spekter ljudi podobnih nazorov, kot so investitorji, nevladne korporacije, gospodarstvo, oblikovalci, trgovci, dobavitelji, turisti in prebivalci. Pogosto je težko integrirati toliko različnih interesov v eno rešitev (Henry in Paris, 2009). Mesta gradijo ikonografsko podobo močnih in pozitivnih lastnosti (Nallathiga, 2011). Tudi korporacije ustvarjajo svoj ugled in tržno moč z jasno identiteto in komuniciranjem. Znamka korporacije oziroma mesta je torej posrednik osnovne filozofije korporacije oziroma mesta in je temeljni komunikator njenih/njegovih vrednot, lastnosti in osebnosti. Deluje navznoter in navzven. Pogoj za uspešno eksterno pojavljanje in prepričljivost je kakovostno zgrajena interna percepcija (Giblin in Amuzo, 1997).

### 3.3. TRŽENJE MESTA Z UPORABO ZNAMKE

Večina raziskav na temo znamk in njihovega upravljanja je bila izvedena v korporacijah, ki imajo močan nadzor nad tem, kakšne izkušnje imajo odjemalci njihovih produktivnih znamk oziroma korporativne znamke, ki po funkciji pogosto predstavlja tudi krovno znamko. S komuniciranjem z znamko te izkušnje nadzorujejo, znamko pa varujejo s pravnim varovanjem korporativnih imen, produktov in procesov. Ko pa se preselimo na področje mest, držav in dežel, postaja vprašljivo, kaj je oziroma kaj naj bo oznamčeno. Znamka mesta deluje kot krovna znamka, pod katero deluje cela vrsta področno in vsebinsko raznovrstnih znamk. Zato je kontroliranje številnih akterjev pod eno znamko velik izziv. Največ težav se pojavi takrat, ko različni akterji nimajo enakega pogleda na sporočilnost znamke oziroma niso enotni, kaj znamka sploh predstavlja (Tschirhart, 2002). Andrej Pompe in Franci Vidic navajata: »Tržna znamka je skupek vtisov, občutij in znanja, ki si ga kupec oziroma uporabnik ustvari o določenem produktu na trgu.« (2008: 67) Vse oblike organizacij, javnih in zasebnih, so lahko oznamčene z znamko, enako velja za izdelke, programe in storitve, podjetja in tudi njihove oddelke. Tako lahko postanejo znamke tudi države, regije, mesta, gibanja, ideologije ter

politika. Uporaba znamk je postalo eno najmočnejših orodij v trženjski strategiji (Yannopoulos, 2011). Med akademiki in praktiki obstaja dogovor in skladno mnenje, da so lahko mesta in regije oznamčeni na enak način kot potrošniško blago in storitve ter korporacije. Mesta se na neki način prodajajo kot produkt in tako vse bolj tekmujejo v privabljanju turistov, investitorjev, podjetij in novih prebivalcev kot pri pridobivanju kvalificiranih kadrov ter t. i. talentov (Hospers, 2003; Anholt, 2004; Kavartzis in Ashworth, 2005; Zenker, 2009, Zenker et al., 2010). Zato se tržniki destinacij in mest vse bolj odločajo za graditev znamk mest in destinacij (Zenker et al., 2010). Mesta po Evropi vse bolj vključujejo trženjske metode in tehnike v svojo upravno in organizacijsko filozofijo. Ta transfer trženjskega znanja v operativna območja mest povzroča težave in neuskklajenosti, in to predvsem zato, ker so posamezna mesta ali njihovi deli ter predeli med seboj različni, svojski in različno razumljeni kot marketinško premoženje (Kavartzis, 2004).

### 3.4. OD TRŽENJA MESTA H GRADITVI ZNAMKE MESTA

Trženje mesta in graditev znamke mesta imata cilj maksimizirati učinkovitost socialnega in ekonomskega delovanja določenega mesta, in to vedno v skladu z načrtanimi cilji (Ashworth in Voogd, 1990). Omenjena opredelitev izpostavlja dva pomembna sklopa razlogov za trženje mesta: (1) ekonomski cilji, socialne funkcije in identifikacija ter (2) povezovalno orodje obstoječih in potencialnih »porabnikov« mesta (Zenker, 2011). Trženje mesta lahko razumemo kot povezano uporabo trženjskih orodij, ki jo podpira na porabnike orientirana filozofija in katere cilj je komuniciranje, dobava in izmenjava mestnih ponudb, ki imajo vrednost za porabnike mesta in mestno skupnost kot celoto (Braun, 2008). V zadnjem desetletju se je fokus razprav o pozicioniranju mesta preselil od trženja mesta na graditev znamk mesta (Kavartzis, 2008: e-vir). Razlog je v tem, da so se uprave mest začele zavedati, kako pomembno je zbirati pozitivne asociacije v glavah deležnikov mesta, vse z namenom razvoja in promocije znamke mesta (Zenker, 2011). Pozitivne asociacije so zaželeno tako pri zunanjih porabnikih mesta kot pri internih, ki imajo izjemno pomembno vlogo – soustvarjajo vtis mesta na eksterno javnost. Trženje z znamko mesta ustvarja mesto privlačno za množico različnih ciljnih skupin. Privlačnosti so lahko investicijske, migracijske, bivanjske, gospodarsko razvojne, turistične in rekreativne, kulturne, izobraževalne, znanstvene, zdravstvene in drugo (Pompe, 2012).

### 3.5. ZNAMKA POVEZUJE DELEŽNIKE IN Z NJIMI KOMUNICIRA

Motivov za nastanek znamke mesta oziroma korporativne znamke je lahko veliko. Primarni je zagotovo želja postati edinstven, konkurenčen, prepoznaven ter privlačen. Vsaka znamka, tudi znamka mesta, igra vlogo enotnega in enovitega predstavnika nečesa povsem konkretnega. Je utelešenje vsega, kar se nahaja pod njenim okriljem in predstavlja obljubo svojim deležnikom. Deležnik je po Freemanovi definiciji (1984: 46) vsakdo ali vsaka skupina, ki ima možnost vplivati na neki pojav ali je vplivana s strani tega pojava (v našem primeru s strani znamke). Znamka je predstavnik izdelka in storitve, določene obrti ali podjetja, korporacije ali drugih oblik organizacij in idej, človeka ali skupine ljudi, politike, religije ter tudi regije, destinacije, države, kontinenta (Pompe, 2006) in mesta. Deležniki mesta so rezidenti, dnevni migranti, naključni službeni, strokovni in protokolarni občasni gosti ter turisti. Nekateri med njimi sestavljajo interno in eksterno deležniško javnost, drugi pa predvsem eksterno. Interna deležniška javnost na eni strani s svojim sodelovanjem soustvarja znamko mesta, po drugi strani pa je porabnik mestne znamke. Eksterna deležniška javnost je samo porabnik znamke mesta in se do nje vede v skladu z mentalno sliko, ki jo ima o njej. Deležniki korporacije so kupci njenih produktov, dobavitelji, zaposleni, lastniki ter razne oblike ožjih in širših javnosti, ki se na korporacijo vežejo bodisi posredno ali neposredno. Povezovanje med njimi na najvišji ravni lahko poteka prek znamke. Znamka z njimi komunicira in jih povezuje. Znamka jim je kažipot in igra vlogo predstavnika mesta oziroma korporacije. Za ta namen je treba razumeti tudi znamkovne procese in njeno upravljanje, kjer se zgrajeni znamki prepušča določene naloge in vloge, ki bi jih sicer moral opravljati človek. Znamka deluje kot filter in po definiciji pomeni obljubo, ki jo je njen nosilec dolžan držati (LePla in Parker, 2002). Jedro znamke predstavlja temeljno obljubo znamke. Tako kot je jedro korporativne znamke obljuba korporacije, je jedro znamke mesta jedrna obljuba mesta. Če se jedrna obljuba znamke ujema s prepričanji in značilnostmi deležnikov, potem jih to lahko motivira, da se začno primerjati z znamko (Kemp et al., 2012). Večja je skladnost deležnika z znamko, boljše so možnosti poistovetenja z njo – identifikacije (Tuškej U. et al., 2013).

### 3.6. FOKUS ZNAMKE IN VLOGA ZNAMKE ZA DELEŽNIKE

Načelom tržnega razmišljanja in vedenja se niso ognila niti mesta, ki z vstopom na konkurenčni trg postanejo tržna kategorija. Tako imajo mesta

možnost, da postanejo znamke in uporabljajo načela znamk in znamčenja. Po svoji vlogi so še najbolj podobne korporativnim znamkam, saj pod svojim okriljem upravljajo pisano paleto dejavnosti, ki skupaj delujejo kot velik organizem in naj bi bile kar se da dobro povezane med seboj (Pompe, 2012). V intervjuju z gospodom Tamisem je Rawn Shah (2012: 2, e-vir) predstavil vlogo znamke za njene deležnike in vloge, ki jih imajo deležniki pri graditvi znamkine vrednosti, kar je opisal z naslednjo opredelitvijo: »Leto 2000 in naprej je obdobje, ko se znamka fokusira na deležnike – znamka je postala aktiven del dinamičnih socialnih procesov med institucijo (organizacijo, podjetjem ...) in deležniki. Na odločitev za neko znamko vpliva mnogo več kot zgolj posameznikova izkušnja z njo. Gre za vpliv kolektivne izkušnje mnogih deležnikov, tako posameznikov kot širše družbe.« Zgodovinski razvoj je torej pokazal, da percepcijo znamke, holistično gledano, ustvarja mnogo deležnikov. Med njimi se poleg kupcev in porabnikov pojavlja tudi interna javnost, ki je neposredno in posredno vključena v procese delovanja znamke, pa tudi tisti, ki na prvi pogled nimajo z znamko neposrednih stikov ali koristi. S tem mislimo na družbo kot celoto v vseh njenih dimenzijah.

Če gledamo znamko iz različnih zornih kotov, ugotovimo, da na celovito percepcijo znamke ne vplivajo le kupec, potrošnik ali porabnik, temveč igrajo pri tem pomembno vlogo tudi vsi drugi deležniki. Percepcija je dandanes ključna pri ustvarjanju konkurenčne pozicije znamke in brez nje so tudi najsodobnejša tržna orodja neučinkovita (M. Tuškej, 2011). Tržniki želijo, da bi bili kupci in porabniki neobčutiljivi na nagovore in sporočila konkurentov. Nobeno od obstoječih marketinških orodij ne omogoča, da bi to v popolnosti dosegli. Največ možnosti se ponuja na področju profiliranja porabnikovih misli in miselnih vzorcev. Prav to si velike znamke najbolj prizadevajo. Z znamko se dosežata »konkurenčni dokaz« in »konkurenčna imunost« (Verma, 2012). Znamka je za vsakega deležnika točka dotika, komunikacijski spoj med upravljavcem znamke in njim samim. Ob vsem tem je identiteta znamke le površinski razlog, zunanja manifestacija, zaradi katere pride ali ne pride do spoja. Pravi razlog za vzpostavitev komunikacije in interakcije je običajno drugačen. Vsak deležnik od znamke namreč nekaj pričakuje. Vsakemu mora znamka podati določeno obljubo in dobaviti določeno korist, sicer ne vidi razloga, da bi bil njen deležnik. To velja tudi za znamke mesta. Mnenje posameznih deležnikov odraža njihov odnos do znamke in predstavlja mnenje enega dela javnosti, ki soustvarja končno percepcijo znamke mesta. In prav vsak od delov celote je pomemben. Zato je smotrno uporabiti

vsako priložnost za graditev zaupanja v znamko. Kompetentni upravljavci znamk to počno tako, da identificirajo sestavine, ki vplivajo na uspeh. Za kaj takega so potrebne transparentnost, pozornost in sposobnost hitrega odzivanja na vse deležnike (Wheeler, 2011).

#### 4. ZNAMKA MESTA IN NJENA PRIMERLJIVOST S KORPORATIVNO ZNAMKO

Korporativna znamka je vizualna, verbalna in vedenjska ekspresija edinstvenega korporativnega poslovnega modela, ki prodira na trg ob pomoči poslanstva korporacije, njenih ključnih vrednot, kulture in korporativne identitete (čutno-zaznavni fizični dokazi, op. a.) (Kavaratzis, 2009). Korporativne znamke za razliko od produktnih (izdelčne in storitvene) znamk dajejo smiselno pojavnost zaključenim gospodarskim in negospodarskim subjektom. Zanimiva je opredelitev korporativne znamke, ki sta jo John M.T. Balmer in Edmund R. Gray opisala s prisposodbo: »Izraz na posameznikovem obrazu je pokazatelj njegove duše.« (2003: 991). To pomeni, da je korporativna znamka s svojim »obrazom« (identiteto) pokazatelj kulture, filozofije in politike celotne korporacije. Globlji pogled na to misel pa pove, da obraz ne more dobiti izraza, če za njim ne stoji duša. Dušo pa lahko »prevedemo« v izraz »osebnost«, ki ima svoje značilnosti in je znana po tem, da se zavzema za določene vrednote, značaj ji oblikuje določena vpletenost v družbo. Poleg tega Gray in Balmer (2003) navajata, da se načela znamk na ravni korporacije lahko uporabijo tudi za države, regije in mesta. Tako predpostavljamo, da je upravljanje znamke mesta primerljivo z upravljanjem korporativne znamke, katere cilj je ustvariti iz korporacije prepoznavno in vredno znamko na osnovi (a) kakovosti njenih produktov ter odnosa do vsega, kar podjetje fizično in duhovno obdaja, in na osnovi (b) notranje korporativne ureditve ter usposobljenosti zaposlenih. Dolgoročni cilj je (a) ustvariti trajnostno vzdržljiv pozitiven imidž, (b) spodbuditi zvestobo kupcev in porabnikov ter (c) zgraditi pripadnost zaposlenih. Prav tako je cilj upravljanja mesta, da z znamko mesta zgradi in razširi dober sloves tako na eksterno kot interno javnost (Kavaratzis, 2004; Tobias in Müller-Wahl, 2013). Mesto je sicer v primerjavi s korporacijami bolj kompleksno, saj se poleg vsega omenjenega v zvezi s korporacijo v celoten sistem vpletajo dejavnosti, ki omogočajo najrazličnejše interakcije, prepletanja, sodelovanja, doživljanja, odnose in vzdušja med različnimi skupinami ljudi. Glede na svojo večplastnost se znamčenje mest razlikuje od izdelčnega ali storitvenega. V literaturi sicer ni enotnega mnenja o tem, kateri tip

**Tabela 1:** Primerjava produktne in korporativne znamke ter znamke mesta.

	Produktna znamka	Korporativna znamka	Znamka mesta
Upravljanje	Upravljaivec produktne znamke	Izvršni direktor + upravljaivec korporativne znamke	Direktor mestne uprave + upravljaivec znamke mesta
Odgovornost	Srednji menedžment	Vsi zaposleni	Celotna uprava
Pomembnost za organizacijo	Funkcionalna	Strateška	Strateška
Delovanje	Produktno trženje	Strateško trženje	Strateško trženje
Komunikacijski splet	Komuniciranje produkta	Vse korporativne komunikacije	Vse komunikacije mesta
Fokus	Pretežno kupec/uporabnik	Mnogopodročen. Interni in eksterni deležniki.	Mnogopodročen. Interni in eksterni deležniki.
Vrednote	Načrtovane	Dejanske = Vrednote ustanovitelja + korporativne vrednote + vrednote drugih subkultur	Dejanske = Vrednote župana + mestne vrednote + vrednote drugih subkultur

Viri: prirejeno po Balmer in Gray, 2003: 978; Alizadeh et al. 2014: 19–20.

trženja in upravljanja znamk je primeren za mesta (Skinner, 2008). Pri razmisleku si lahko pomagamo z dopolnjeno Balmer - Grayevo tabelo (2003: 978; Alizadeh et al. 2014: 19–20), v kateri avtorja primerjata temeljne prvine produktne in korporativne znamke. V tabelo je dodana še znamka mesta in primerjava kaže (glej Tabela 1), da je korporativna znamka tista, katere načela je bolj smiselno obravnavati in primerjati, da bi ugotovili, ali so načela upravljanja korporativne znamke primerna tudi pri upravljanju znamke mesta.

Primerjava elementov, ki vplivajo na identiteto in percepcijo tako korporativne znamke kot znamke mesta, v nadaljevanju podaja odgovor na vprašanje ali obstajajo zadostne podobnosti med obema znamkama, da lahko sklepamo, da je zaradi velike podobnosti med obema mogoče načela upravljanja korporativne znamke uporabljati tudi pri upravljanju znamke mesta.

#### 4.1. ODLOČILNE PRVINE ZA USPEH KORPORATIVNE ZNAMKE IN ZNAMKE MESTA

Vsaka znamka ima svoj izvor, svojo začetno točko, iz katere potem zrcali svoje poslanstvo, se pojavlja tam, kjer se mora, sporoča vrednote, attribute in predstavlja svoje osebnostne poteze. Med bazične prvine, brez katerih je uporaba znamke zgolj deklarativna, štejemo (Pompe, 2012):

- gradnja znamke od »znotraj« – pomeni jasno in enostavno komuniciranje vizije, vrednot, atributov in osebnosti znamke tistim, ki imajo usoden vpliv na njeno percepcijo pri eksternih deležnikih;
- polna informiranost in vpletenost v razvoj znamke – deležnik znamke postane njen zagovornik, če je aktivno vključen v ustvarjanje njene edinstvenosti;

- jasno poslanstvo znamke – ko deležniki prepoznajo poslanstvo znamke in se z njim strinjajo (ali celo poistovetijo), postanejo njeni ambasadorji;
- zagotovitev vpletenosti v razvoj znamke – vpletenost je čarobna aktivnost, ki aktivira interno javnost, da začne »živeti znamko«.

Mesto s svojo upravo, vodstvom in zaposlenimi je osnovno jedro, temelj, na katerem se začne graditi znamka mesta. To je izhodišče, iz katerega se z uporabo znamkovne identitete in komuniciranja ustvarja širša baza interna javnost znamke mesta, ki poskrbi za njeno oživitvev. Interno deležniško javnost mesta sestavljajo župan in mestna uprava (ti so odgovorni za uspeh znamke mesta), ki prenašajo poslanstvo in osebnost znamke mesta na občinske zavode, razne dobavitelje, agencije in partnerje mesta. Naloga naštetih je ambasadorska, kar pomeni, da naj bi se z znamko skušali čim bolj posebiti in s tem dajati zgled drugim deležnikom. Prek njih in z interno komunikacijo se osebnost znamke prenaša na širši krog interne javnosti (najpomembnejši so rezidenti in dnevni migranti) in vso drugo eksterno javnost. Tako se gradi moč znamke mesta in je razvidna iz Slike 1.

Zelo podobno shemo je mogoče narisati za organizacijsko znamko, le da se namesto župana in mestne uprave vnese vodstvo, upravo in lastnike korporacije, namesto zavodov in agencij pa posamezne oddelke v organizaciji. Dobavitelje in partnerje se preseli pod kategorijo gospodarstvo. Namesto rezidentov, dnevnih migrantov in tujcev se vnese uporabnike, kupce in potrošnike. Področja kulture, zdravstva, športa, izobraževanja ter investitorji, gospodarstvo, država in regija ostanejo nespremenjeni, a jih je vsebinsko treba razumeti v bistveno ožjem in omejenem smislu.



**Slika 1:** Graditev moči znamke mesta.



**4.2. PRIMERJAVA ELEMENTOV MESTNE IN KORPORATIVNE ZNAMKE**

Uspešno upravljanje medsebojnega delovanja strateške vizije, korporativne kulture in korporativne podobe so ključni elementi korporativnih znamk. Analogno razmišljanje je mogoče tudi pri vseh drugih znamkah večjih in velikih razsežnosti, kamor sodi tudi znamka mesta. Če je strateška vizija ne samo glavna ideja korporacije, temveč tudi mesta, potem tudi ta pomeni utelešenje prizadevanj upravnikov mesta, kaj naj bi mesto doseglo v prihodnosti. Mestna kultura, tako kot korporativna, obsega notranje vrednote, prepričanja, vedênje in druge predpostavke, ki izhajajo iz zgodovine in trenutnih prizadevanj mesta. Prav tako kot korporativna, tudi mestna identiteta pomeni vtis, ki ga o mestu dobijo vse vrste javnosti. Glavni elementi korporativne znamke so vizija, kultura in podoba (Hatch in Schultz, 2001). Ti elementi so lastni tudi znamki mesta, zato lahko iz triade korporativne znamke izpeljemo vsebinsko triado znamke mesta (glej Sliko 2).

Primerjava podobnosti med elementi korporativne znamke in znamke mesta je v nadaljevanju izpeljana z naslednjimi področji primerjav: (1) dejavniki identitete, (2) ponudba internim deležnikom, (3) deležniške skupine, (4) atributi, (5) trženje in znamčenje, (6) temeljna obljuba in (7) vrednote.

**4.2.1. PRIMERJAVA DEJAVNIKOV IDENTITETE ZNAMKE MESTA IN IDENTITETE KORPORATIVNE ZNAMKE**

Mesta imajo lahko svoj lasten etos in zaželeno je, da si prizadevajo ustvariti svojo lastno osebnost in dušo. Zato potrebujejo prepoznavno identiteto (Doogue, 2012). Identiteta mesta je skupek produktivnih, pojavnostnih, vedênjskih, organizacijskih, zgodovinskih, razvojnih, perceptivnih, kulturnih in komunikacijskih elementov, kar je v mnogočem podobno opredelitvi elementom korporativnega trženja kot sta jih opredelila John B.T. Balmer in Stephen A. Greyser (2006: 736). Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjanje in vzdrževanje tako identitete korporacije kot

**Slika 2:** Glavni elementi korporativne znamke oziroma znamke mesta.



Vir: prirejeno po Hatch in Schultz, 2001: 131.

**Tabela 2:** Identiteta korporacije in identiteta mesta.

Identiteta korporacije	Identiteta mesta
zgodovina in razvoj korporacije	zgodovina in razvoj mesta
stavbe, stroji, naprave, vozni park	stavbe, infrastruktura, prom. sredstva
zaposleni s svojimi kompetencami	rezidenti s svojimi kompetencami
način organiziranosti in vodenja	način organiziranosti in vodenja
vedenje vodstva in zaposlenih znotraj in zunaj korporacije	vedenje predstavnikov mesta ter rezidentov znotraj in zunaj mesta
upravno-delovni in logistični postopki ter protokoli	upravni in logistični postopki ter protokoli
izdelki, storitve, ideje, sponzorstva, donacije	storitve, izdelki, ideje, sponzorstva, donacije
komunikacijsko gradivo	komunikacijsko gradivo
celostna grafična podoba kot del celostne podobe korporacije	celostna grafična podoba kot del celostne podobe mesta

identitete mesta, so si v primerjanih elementih zelo podobni (Glej Tabela 2). Določene razlike nastopajo zaradi njihove različne manifestacije. Tako na primer na pojavnost korporacije vpliva zaključen kompleks stavb, medtem ko na pojavnost mesta vplivajo vse stavbe, ki so v njem. Korporacija ima svoj vozni park za lastne potrebe, mesto pa zagotavlja različne oblike javnega transporta. Korporacija za svoje delovanje potrebuje svojo lastno infrastrukturo, ki je prilagojena potrebam delovanja sistema. Ta vpliva tako na interno kot tudi eksterno okolje (npr. ekologija ali skladje z okolico). Mesto skozi čas gradi, obnavlja in spreminja svojo infrastrukturo, ki se prilagaja potrebam uporabnikov mesta (npr. berljivost mesta ali vizualna primernost) (Pompe in Temeljotov Salaj, 2014). Vsa ta prizadevanja so priložnost za uspešno znamčenje obojih. Podobnosti so na vsebinski ravni, razlike pa nastopajo v njih funkcijah, kar pa ne ovira možnosti, da se načela upravljanja korporativnih znamk tvorno uporabljajo tudi pri znamčenju mest. Podrobnejša analiza primer-

jave dejavnikov identitete korporacije in identitete znamke mesta pa zahteva bolj poglobljeno obravnavo. Velike podobnosti in majhne razlike med identitetama so razvidne iz Tabele 2.

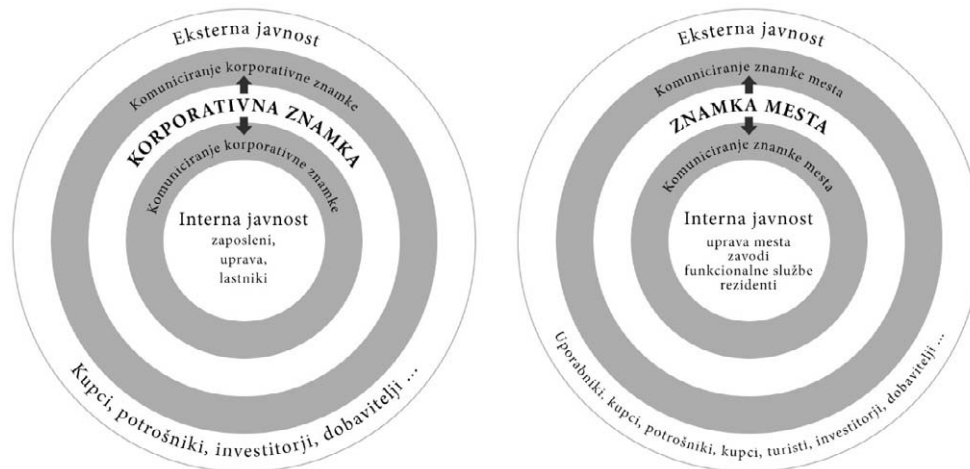
#### 4.2.2. DELEŽNIŠKE SKUPINE ZNAMKE MESTA IN KORPORATIVNE ZNAMKE

Deležnik znamke je vsaka oseba ali vsako družbeno, gospodarsko ali negospodarsko telo, ki ima interes oziroma skrb, da prihaja v želene oblike interakcij z znamko (Freeman, 1984; Mitchel et al., 1997). Deležniška skupina je skupek deležnikov, katerih skupni imenovalec predstavljajo enaka ali podobna pričakovanja od znamke. Na deležnike in deležniške skupine vplivajo aktivnosti znamke, njena politika in izpolnjevanje njene vizije. Primeri deležniških skupin so pri korporativni znamki: zaposleni, vodilne strukture, lastniki, dobavitelji, kreditodajalci, sindikati, kupci in porabniki, vlada in družba. Med primere deležniških skupin znamke mesta sodijo prebivalci, vodstvo mesta, zavodi, dobavitelji, nevladne organizacije, vlada in država.

**Tabela 3:** Primerjava deležniških skupin korporacije in mesta.

Deležniške skupine korporacije	Deležniške skupine mesta
predsednik korporacije, nadzorni svet	župan, podžupan, vodje resorjev
izvršni direktor, upravni odbor, lastniki	direktor in člani mestne uprave
zaposleni	rezidenti
dobavitelji in distributerji	agencije, vzdrževalne ustanove, dobavitelji
investitorji	investitorji, javno-zasebno partnerstvo
sektorji, službe korporacije	upravne službe, resorji mesta, zavodi
kupci in porabniki	rezidenti, dnevni migranti, tujci, turisti
del širše družbe	širša družba
država, regija, destinacija, občina	država, regija, destinacija

**Slika 3:** Primerjava vloge znamke glede na deležniške skupine znamke korporacije in deležniške skupine znamke mesta.



Vir: Pompe (2012: 49).

Podrobnejši pregled in primerjava sta razvidni iz Tabele 3. Primerjava pokaže, da razlike obstajajo (izvršilna oblast v korporaciji poroča lastnikom, medtem ko uprava mesta državi, rezidentom; zaposleni nimajo tako širok obseg pričakovanj od svoje znamke kot prebivalci znamke mesta; določene vodilne funkcije v korporaciji nimajo enakih pristojnosti kot v mestni upravi, konkretne zadolžitve sektorjev v korporaciji so različne od mestnih resorjev), vendar za uporabo načel znamk in znamčenja te razlike niso pomembne. Ključno je razumevanje, da predstavlja znamka univerzalno sredstvo, ki omogoča komunikacijo in interakcijo z deležniškimi skupinami in ozavešča o poslanstvu njihovih nosilcev (v našem primeru korporacije oziroma mesta) ter igra vlogo strateškega kažipota.

Interakcije z znamko mesta oziroma korporativno znamko potekajo med deležniškimi skupinami tako znotraj korporacije oziroma mesta kot tudi z eksterno javnostjo. Brez znamke bi bila interakcija in sodelovanje med deležniki manj celostno usmerjena, slabše razumljiva, časovno zahtevnejša in manj osredotočena na izpolnjevanje vizijske in poslanstva. Primerjalni grafični prikaz temelji na dejstvu, da je znamka posrednik osnovne filozofije korporacije oziroma mesta in temeljni komunikator njenih vrednot, lastnosti in osebnosti (Glej Sliko 3). Deluje navznoter in navzven. Pogoj za uspešno eksterno pojavljanje in prepričljivost je kakovostno zgrajena interna percepcija (Giblin in Amuzo, 1997).

Ko govorimo o ponudbi znamke, moramo upoštevati oba pola, ki jih znamka nagovarja – interno in eksterno deležniško javnost znamke. Vsaka od njih ima od znamke določena pričakovanja.

Eksterna deležniška javnost pričakuje izpolnitev obljub, povezanih s produktom, korporacijo ali drugo obliko (kakovost, ugled, varnost, udobje), ki nosi znamko, interna pa zadovoljstvo, da je povezana z znamko, ker ji ta zagotavlja izpolnitev določenih življenjskih pričakovanj (eksistenca, samopodoba, samoizpolnitev, ugled v družbi). Vsaka korporacija želi svoji dejavnosti (a) zgraditi čim bolj primerno in optimizirano sestavo zaposlenih, ki bo optimizirala obstoječi in prihodnji razvoj, ter (b) optimizirati nabor zvestih kupcev oziroma uporabnikov in si zgraditi vsesplošen ugled. Prav tako si mesto želi (a) oblikovati takšno sestavo prebivalstva, ki se bo v njem počutilo dobro in tako ustvarjalo pozitivno klimo, in (b) ustvariti pogoje, da se bo mestu dvigovala kredibilnost in ga delala privlačnega za razvoj tistih smernic, ki so postavljene v viziji mesta in njegove znamke.

#### 4.2.3. PONUDBA ZNAMKE MESTA IN ZNAMKE KORPORACIJE

V podporo tezi, da so načela znamk in znamčenja korporacije uporabni tudi za mesto, priča primerjava naborov ponudb življenjsko-delovnih pogojev in storitev, ki jih korporacija oziroma mesto lahko zagotavlja svoji interni javnosti. Interna javnost v mestu so prebivalci, v korporaciji pa zaposleni. Ponudba pomeni vse tisto, kar dela korporacijo oziroma mesto v očeh interne javnosti konkurenčno privlačno. Korporacije si prizadevajo graditi sebe kot privlačen tržni subjekt, v katerem je dobro delati, ustvarjati, se razvijati, izobraževati in uveljavljati. Tako je tudi za znamko mesta pomemben aspekt (Winfield-Pfefferkorn, 2005) zagotavljanje pogojev za življenje v njem (bivanje, možnost druženja, transport, šolstvo,

zdravstvene storitve, možnost rekreacije, kulturna ponudba). Primerjavo ponudbe mesta in ponudbe korporacije lahko razberemo iz Tabele 4:

Korporaciji vlivajo življenje zaposleni, mestu prebivalci. Ozračje, v katerem eni in drugi delajo ter živijo, ustvarja interno klimo, ki se zrcali v odnosih do eksternih javnosti in je eden od pomembnih graditeljev ugleda tako korporacije kot mesta. Zato vsaka dolgoročno naravnana korporacija želi optimizirati pogoje za svoje kadre in prav tako si vsako trajnostno naravnano mesto prizadeva ustvariti takšne pogoje za obstoječe in bodoče rezidente, da bodo ti pomagali ustvarjati zeleni ugled in pozicijo korporacije oziroma mesta na konkurenčnem zemljevidu. Tako na primer, korporacija stimulira kadre s stimulativnimi plačami, dodatnim izobraževanjem, omogočanjem aktivnosti zunaj delovnih obveznosti, parkirnimi mesti ter spodbudno organizacijsko klimo. Primerjalno mesto stimulira k bivanju in delovanju v njem s čim manjšimi življenjskimi stroški, prisotnostjo dobrih izobraževalnih institucij, rekreacijskimi možnostmi, parkirnimi mesti in ugodno podnebno klimo. Politika ponudbe interni javnosti korporacije oziroma mesta sledi viziji razvoja korporativne znamke oziroma znamke mesta. Če se recimo mesto po strukturi prebivalstva stara, vizija mesta pa je strukturo pomladiti, potem naj bi znamka mesta sporočala, da so v mestu ustvarjene razmere za bivanje in razvoj mladih družin – nova stanovanja, vrtci, šole, bolnišnice. Po analogiji naj bi korporacija, ki želi uvesti nove tehnologije v proizvodnjo, s korporativno znamko sporočala, da so dobrodošli novi kadri. Znamka pri posredovanju ponudbe svojim deležnikom uporabna tako za korporacije kot mesta.

#### 4.2.4. PRIMERJAVA ELEMENTOV, KI VPLIVAJO NA PERCEPCIJO KORPORACIJSKE ZNAMKE OZIROMA ZNAMKE MESTA

Način, kako znamka deluje na mesto in za mesto, je odvisen od tega, kako so njene kakovosti (vrednote, lastnosti in osebnostne poteze) žarčene v prostor: s sporočili od ust do ust, primernimi odnosi z javnostmi in v nekaterih primerih tudi z oglaševanjem. Vse značilnosti, sporočene v komunikaciji, morajo temeljiti na nečem stvarnem in tehtnem, na nečem, kar dela mesto »polno življenja«, kar ga dela privlačnega za posameznike in kapital. Kot navaja Sarah Tabeyi (2006: 11), »... morajo mesta, ki so anonimna in neosebna, ustvariti svojo dušo.« To naj bi zagotavljale značilnosti, ki dajejo mestu določeno karizmatičnost. Govorimo o celi vrsti atributov in vrednot, ki so lahko dobro izhodišče in kasneje prava podlaga za znamko mesta: edinstvena zgodovinska dediščina; arhitekturna nadpovprečnost; možnost različnih oblik socializacije; kulturna infrastruktura in ponudba; športna infrastruktura in ponudba; turistične zmogljivosti, programi in logistika; komunikativnost rezidentov; politično in diplomatsko središče; naravni in surovinski viri; okoljska ozaveščenost na vsakem koraku; poslovne priložnosti; podnebne razmere, čist zrak in voda; kultura bivanja ter rekreacijske možnosti. Pomemben del pri graditvi dolgoročno uspešnega in unikatno pozicioniranega mesta so aktivnosti tistih elementov mesta, ki mu dajejo neizbrisen pečat. Tako moramo postaviti v ospredje urbanizem in arhitekturo ter kulturo in življenje mesta. Ali kot pravita v svojem skupnem delu Leslie de Chernatony in Malcom McDonald (1998: 21): »Za potrošnike imajo vedno večji pomen podobe, ki obkrožajo tržne znamke, in na podlagi katerih se posamezniki z njimi lahko

**Tabela 4:** Ponudba zaposlenim v korporaciji in prebivalcem mesta.

Ponudba korporacije zaposlenim	Ponudba mesta rezidentom
možnost atraktivnih delovnih mest	možnost atraktivnih zaposlitev
plača nad povprečjem, možnost internega kreditiranja	čim manjši razkorak med življenjskimi stroški in plačami
zagotovitev stimulativnega delovnega okolja in bivanja	zagotovitev kakovostnega in cenovno ustreznega bivanja
možnost parkiranja, bližina javnega transporta	obstoj primerne javnega transporta, možnost parkiranja
možnost dodatnega izobraževanja, posebna ponudba kulturnih in športnih dejavnosti	prisotnost dobrih šol in rekreacijskih ter kulturnih privlačnosti
prijetno delovno okolje, urejena okolica korporacije in organizacijska klima	urejena okolica mestne četrti, ugodno podnebje

povezujejo. Prav te podobe namreč omogočajo potrošnikom, da si izoblikujejo mentalne predstave o tem, kaj določene tržne znamke zagovarjajo, in si tako tržno znamko izberejo na podlagi tega, kako se določene tržne znamke ujemajo z njihovimi potrebami, vrednotami in življenjskim slogom.« Za upravljavca znamke mesta je zato ključno, da spozna in se zaveda, kakšne so predstave, ki obkrožajo znamko mesta, kako močno se različne vrednote in značilnosti povezujejo z znamko in kakšna je ta podoba v primerjavi s konkurenčnimi znamkami. Zaznavanje znamk ali njihova percepcija je ključen gradnik dolgoročnega uspeha znamke, saj izraža jedro znamke (Tuškej, 2011). In prav to je signal upravljavcem in graditeljem znamke mesta, da pri načrtovanju podobe mesta vidijo pomen celovite slike mesta, da ustvarjajo unikatne sprožilce zelenih mentalnih podob pri vseh ciljnih javnostih.

Korporacija v primerjavi z mestom ni tako bogata z vsebino, zgodovino, kulturo. Nima enakih počel in korenin. Nanjo je vezanih mnogo manj pomembnih osebnosti in omogoča bistveno manj možnosti druženja, pritožb, prostočasnih aktivnosti, izobraževanja ter ostalih storitev, ki jih ima praktično vsako mesto. Tako na primer izvornost mesta običajno sega v daljno preteklost, medtem ko je nastanek korporacije časovno omejen bolj na bližnjo preteklost; arhitekturne značilnosti mesta oblikuje nekaj izbranih edinstvenih stavb ali četrti, korporacija pa se v najboljšem primeru

lahko pohvali predvsem z arhitekturno edinstveno poslovno stavbo (včasih tudi s proizvodnimi zgradbami); komuniciranje z interno javnostjo je v korporacijah enostavnejše, saj zaposlene povezuje skupno podjetje, medtem ko komuniciranje z rezidenti zahteva več komunikacijskih naporov in sredstev. Kljub temu pa je primerjava značilnosti smiselna in mogoča. Še posebej, če abstrahiramo faktor razsežnosti. Če primerjamo potencialne značilnosti korporacije z možnimi značilnostmi mesta, ugotovimo, da je težko najti primerjave na vseh ravneh, vendar eno drži brez dvoma: vsako mesto oziroma vsaka korporacija, če želi na konkurenčnem trgu doseči edinstvenost in s tem komparativno prednost, naj bi bila sposobna definirati in zgraditi svoje razlikovalne značilnosti – svoje točke edinstvenosti. Te potencialne značilnosti so osnova za zgraditev edinstvene korporativne znamke oziroma znamke mesta. Primerjava izbranih potencialnih značilnosti mesta in korporacije je razvidna iz Tabele 5.

#### 4.2.5. PRIMERJAVA TRŽENJA IN ZNAMČENJA KORPORACIJE OZIROMA MESTA

Trženje korporacije pomeni graditev mentalne slike o korporaciji z namenom, da (a) si zgradi zaupanja vredno zaledje za produkte, ki jih proizvaja in/ali prodaja, (b) doda obstoječim produktom perceptivno vrednost, (c) postane zanimivo za vlagatelje, (č) ima lažji dostop do bančnih virov, (d) je privlačna za zaposlovanje

**Tabela 5:** Primerjava potencialnih značilnosti korporacije in mesta.

Atributi mesta	Atributi korporacije
edinstvena zgodovinska dediščina	edinstvena razvojna dediščina
arhitekturna edinstvenost	izjemna arhitektura poslovnih objektov
možnost različnih oblik socializacije	interna društva, združenja
kulturna infrastruktura in ponudba	kulturne možnosti za zaposlene
športna infrastruktura in ponudba	športne aktivnosti za zaposlene
turistične zmogljivosti, programi, logistika	sindikalni izleti
komuniciranje z rezidenti	interno komuniciranje
infrastruktura za bivanje, delo, sproščanje, komuniciranje in gibanje	infrastruktura za učinkovito delovanje, gibanje in komuniciranje zaposlenih
zlitost z naravo, smotrna uporaba energetskih virov	zeleno okolje, lokacija v bližini surovinskih virov, varčevanje z energijo
okoljska ozaveščenost na vsakem koraku	eko programi in ravnanje
poslovno investicijske privlačnosti	privlačnost za posel in investicije
podnebne razmere, čist zrak in voda	dobre delovne razmere
kultura bivanja	dobra interna klima
rekreacijske možnosti	rekreacijske aktivnosti za zaposlene
izobraževalna infrastruktura in šole	izobraževanje zaposlenih

kvalitetnejših kadrov in (e) si pridobi ugled v širši javnosti, s čimer posledično pridobijo ugled tudi vsi zaposleni in kupci/porabniki. Trženje mesta pomeni ustvarjanje svojstvenega imidža mesta z namenom postati privlačno in zanimivo za podjetja, turiste in prebivalce (Kearns in Philo, 1993) ter investitorje, raziskovalce, študente, športnike in druge zainteresirane. Privlačnosti so lahko (a) naložbene priložnosti, (b) možnost zaposlovanja, (c) ugodne bivanjske razmere, (d) možnost gospodarskega razvoja, (e) turistične atrakcije in rekreacijske možnosti, (f) kulturna ponudba, (g) izobraževalni programi in institucije, (h) znanost in (i) drugo.

Tako za korporacijo kot tudi za mesto postane trženje precej učinkovitejše in enostavnejše, če pri tem uporablja lastno znamko in se pri tem drži smernic, ki so zapisane v jedru znamke. Jedro znamke je v bistvu odraz vizije oznamčene korporacije oziroma mesta. Trženje postane s tem tudi smotrnejše, bolj osredotočeno, jasnejše, trajnostno naravnano in dolgoročno uspešnejše. Uporaba korporativne znamke oziroma znamke mesta pomeni njeno vpletanje in vpliv na naslednje procese (Pompe, 2012):

- znamčenje – uporabljanje identitetnih simbolov povsod tam, kjer nastopajo v vlogi dodane vrednosti, mema in točke dotika;

- vedênje – uporabljanje (v vsakodnevnem funkcioniranju korporacije oziroma mesta) tistih vedenjskih vzorcev, ki predstavljajo znamkovno osebnost;
- komuniciranje – oblikovanje vseh vrst komunikacij v skladu z atributi, vrednotami in osebnostjo znamke korporacije oz. mesta.

Uporaba znamke za znamčenje nima ozko začrtanih možnosti uporabe, so pa te obsežne in odvisne od povezljivosti z nosilcem, naravo njegove dejavnosti, pričakovani trga, profilom in vizijo. Primerjava možnosti znamčenja za izbrane primere je razvidna iz Tabele 6:

Vse navedene prvine uporabe znamke za namen korporativnega znamčenja oziroma znamčenja mesta pomenijo izrabo priložnosti, v katerih pride korporacija oziroma mesto v stik s svojimi deležniki. Ne glede na določene razlike (na primer: pojavljanje korporacij na strokovnih sejmih ima drugačen namen kot pojavljanje mesta na turističnih borzah ali dogodkih za privabljanje investitorjev; tipična oblačila zaposlenih v korporaciji ne sledijo enakim smernicam kot tista, ki jih nosijo predstavniki mesta; označevanje poslovnih aktivnosti korporacije je specifična in se razlikuje od označevanja aktivnosti zavodov) in ob dejstvu, da igra znamka v procesih

**Tabela 6:** Primerjava izbranih primerov znamčenja korporacije in znamčenja mesta.

Znamčenje korporacije	Znamčenje mesta
označevanje korporacije in njenih poslov	označevanje mestne uprave, zavodov
izdelki in storitve korporacije	značilni izdelki in storitve mesta
pridobivanje novih poslov – razpisi, krediti, sredstva od razpisov ...	pridobivanje investitorjev, kreditov, sredstev od razpisov ...
seminarji, srečanja, izobraževanja, sejmi, predstavitve, poslovni in drugi dogodki	srečanja, izobraževanja, sejmi, predstavitve, protokolarni in poslovni dogodki, srečanja
spletna stran in družabna omrežja	spletna stran in družabna omrežja
promocijski materiali	promocijski materiali
oglaševanje in pospeševanje prodaje	oglaševanje in pospeševanje prodaje
oprema prodajnih mest, lastne prodajalne	mestne stojnice, notranjost mestnih prostorov
neposredno trženje in PR	neposredno trženje in PR
prospekti, ceniki, letna poročila	prospekti, ceniki, letna poročila
e-pošta, pdf, doc, ppt in drugi e-dokumenti	e-pošta, pdf, doc, ppt in drugi e-dokumenti
deklaracije in garancije, navodila	odloki, razglasi, navodila
oblačila zaposlenih in osebja	oblačila predstavnikov mesta
označevanje stavb, objektov, poti in okolice	označevanje stavb, parkov, ulic, cest, trgov ...
razpisi delovnih mest	razpisi delovnih mest
sponzorstva in donacije	sponzorstva in donacije
vozni park	vozni park
poslovna in priložnostna darila	poslovna in priložnostna darila

Vir: Pompe (2012: 50).

znamčenja enako vlogo tako za korporacijo kot za mesto (posrednik, predstavnik dejavnosti in vrednosti, komunikator), primerjava pojasnjuje, da so načela uporabe korporativne znamke za trženje in znamčenje uporabljivi za upravnike znamk mest in da se ti lahko po njih zgledujejo in jih uporabljajo.

#### 4.2.6. POMEN OSEBNOSTI ZNAMKE IN TEMELJNE OBLJUBE

Korporacija, še posebej če so njene dimenzije globalne, je kompleksen organizem, ki ga prepletajo organizacijsko-ekonomsko-logistične komponente, elementi človeških odnosov ter zadovoljevanje potreb in želja, torej socio-psi-hološke komponente, ki temeljijo na določeni korporativni viziji, ciljih, klimi in korporativni etiki. Korporativne znamke so kot ljudje – imajo osebnostne značilnosti, kulturni izraz in filozofijo. Pomagajo počlovečiti organizacijo s tem, da predstavljajo svoj obraz in osebnost z uporabo simbola (Napoles, 1988). Mesto je sicer v primerjavi s korporacijami večjih obsegov bolj kompleksno, saj se poleg vsega omenjenega v zvezi z organizacijo v celoten sistem vpletajo dejavnosti, ki omogočajo najrazličnejše interakcije, prepletanja, sodelovanja, doživljanja, odnose in vzdušja med različnimi skupinami ljudi. Ne glede na omenjeno različnost v razsežnosti morajo tako predstavniki korporacije kot mesta komunicirati tako z interno kot z eksterno javnostjo. Vsaki od javnosti morajo z znamko dati jasno obljubo in jasna stališča. Za komuniciranje z njimi imata tako korporacija kot mesto na voljo več ali manj enake medije in enake komunikacijske kanale, razlike se pojavijo ob vprašanju, katerega od možnih uporabiti za komunikacijo z določenimi deležniki, da bo sporočilo doseglo ciljne in da ga bodo ti pravilno razumeli. Oboji v komuniciranju vlagajo določena sredstva, razlike nastopajo v proračunih, namenjenih za komuniciranje, in v ciljih, ki jih skušajo doseči bodisi pri internih in/ali eksternih deležnikih. Interni javnosti je namenjen določen sklop sporočil, ki so si v svojem bistvu podobna tako za korporacijo kot za mesto. To so sklopi sporočil, katerih cilji so: (a) sinhronizacija interne javnosti z osebnostjo, vrednotami in kulturo znamke mesta oziroma korporacije, (b) vzgoja deležnikov v ambasadorje korporativne

oz. mestne znamke ter (c) krepitev in ponavljanje razlaganje vrednot in vedênja. Eksternim javnostim (velja tako za znamke korporacije kot mesta) je namenjena eksterna kampanja ali sklopi akcij, katerih naloga je doseganje naslednjih ciljev: (a) sinhronizacija osebnosti, vrednot in kulture s porabnikovimi vrednotami, značilnostmi in osebnostjo, (b) komuniciranje obljube znamke ob pomoči primerne identitete in (c) na vsakem koraku in ob vsakem trenutku dokazovati, za kaj se zavzema znamka. Omenjene aktivnosti se izvaja z uporabo najrazličnejših komunikacijskih orodij, značilnega vedênja, vključevanja deležnikov in graditve odnosov z njimi. Pri tem sta tako znamka korporacije kot znamka mesta nepogrešljivi sredstvi. Njena interakcijska moč je odvisna od njene osebnosti.

Ena od osnovnih oblik jasnega izražanja osebnosti korporativne znamke in znamke mesta je uporaba t. i. pozicijskega stavka, ki je načeloma konglomerat ali sestavljenka obljube in vrednot. Tako korporacije (zelo pogosto) in mesta (bolj poredko) uporabljajo v komunikacijah pozicijski stavki, saj z njim jasno, razločno in jedrnat izrazijo svoje poslanstvo in pogosto tudi vizijo. V Tabeli 7 je iz primerov razvidno, da lahko deležnik na podlagi sporočila, ki je pripeto k imenu (tudi h grafični identiteti), sklepa, kakšno obljubo mu prinaša znamka korporacije oziroma mesta in kam se ta želi umestiti v konkurenčnem okolju. Razlika med pozicijskimi stavki korporacije in mesta je v tem, da pri prvi najpogosteje zasledimo obljubo, ki je vezana na posel, medtem ko je ta pri mestu najpogosteje usmerjena na doživetja. Najbolj kreativno spretni pozicijski stavki komunicirajo obljubo, ki je primerna tako za eksterne kot interne deležnike. Njihova odlika je tudi hitra zapomljivost.

Ne glede na različno usmerjenost pozicijskega stavka/obljube je jasno, da je njegova uporaba v povezavi tako s korporativno znamko kot znamko mesta učinkovita ter sporočilno močna in hkrati tudi zavezujoča za upravnike znamk, saj morajo poskrbeti, da se posredovana obljuba deležnikom vselej uresniči. Vse pogostejša uporaba takšnih stavkov, ki zrcalijo osebnost mesta, dokazujejo, da se načelo, ki je že uveljavljeno na področju korporacij, brez zadržkov lahko tvorno

**Tabela 7:** Pozicijski stavki korporacij in mest.

Korporacija + Pozicijski stavek	Mesto + Pozicijski stavek
Spar – Dobro zame	Copenhagen – Open for you
Apple – Think different	New York – City that never sleeps
Toyota – Today, Tomorrow, Toyota	Amsterdam – I amsterdam
Siemens – Global Network of Innovation	Dallas – Big things happen here

uporabi tudi v povezavi z znamko mesta in njenim umeščanjem na konkurenčnem trgu.

#### 4.2.7. VREDNOTE KORPORACIJE IN VREDNOTE MESTA

Vrednote so del korporativne kulture in korporativna znamka, kot predstavnik te kulture, naj bi jih izžarevala pri vseh aktivnostih in komunikacijah tako navzven kot navznoter. Znamka mesta, kot kompleksna trženjsko-socialna tvorba, s svojim vedanjem izraža svoj značaj, svoje stališče do življenja ljudi, do kulture, ekologije, umetnosti, arhitekture, urbanizacije, do ureditve prometa, zdravstvenega varstva, izobraževanja, do tujcev, drugače mislečih, do napredka in zgodovine ... Ker dajejo vrednote vrednostni pečat tistemu, ki jih zagovarja, brez njih nobena korporacija in tudi ne nobeno mesto ne more ustvariti jasne umestitve. Sicer drži, da eni in drugi lahko funkcionirajo tudi brez njih, a postati nekdo, med množico podobnih, zahteva tudi odločitev o vrednotah. Korporativne in tudi mestne vrednote morajo biti prvorazredne. To niso samo ubesedenja prodajnih teženj, kot je recimo »približujemo se potrošnikom«, ampak izhajajo iz fundamentalne filozofije, kaj je dobro za ljudi znotraj in zunaj korporacije (Giblin in Amuzo, 1997). Korporacije, ki imajo jasno izdelano vizijo, delujejo uspešno desetletja, ker jih vodi jedrna ideologija, temelječa na nečem, kar je smiselno za vse deležnike, splošno javnost in naravno okolje (Zipple, 1994). Vrednote so torej pomembne tako za pozicioniranje in percepcijo znamke korporacije kot tudi znamke mesta. Tesno so povezane s ponudbo internim in eksternim javnostim, graditvijo identitete, kreiranjem komunikacijskih sporočil in znamkovnih obljub.

#### 5. UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI

Med korporacijo in mestom obstajajo razlike, ki se nanašajo predvsem na velikost in obsežnost vsebin in naravo dejavnosti. Obe predstavljata poleg tržnega tudi socialni aspekt, ob tem, da je korporacija pretežno tržno naravnana, mesto pa bolj socialno. Te razlike se vse bolj zmanjšujejo, saj (a) korporacije spoznavajo pomen pozitivne interne klime, na katero imajo socialne komponente izjemno velik vpliv, in (b) mesta razumejo prihodnost svojega obstoja in razvoja tudi skozi dimenzijo konkurenčnosti in trženja. Znamka, kot univerzalni instrument povezovanja in komuniciranja med različnimi deležniki, je na področju korporacij že močno uveljavljena, znotraj upravljanja mest pa še ne predstavlja enega od pomembnejših razvojnih kategorij. Zato je primerjava načel znamk in znamčenja v sferi korporativnega pozicioniranja in umeščanja

mest pomemben korak, da se omogoča upravam mest, da povzamejo že uveljavljena spoznanja in prakse iz korporativnega znamčenja.

V vseh primerjavah je bilo ugotovljeno, da obstajajo razlike, vendar se ta razlikovanja nanašajo na specifično korporacij in mest, in ne na načela, ki jih omogoča uporaba znamke in znamčenja. Skratka, gre za različnost v dimenziji, vsebini in obsegu, ne pa v načelih delovanja. To nazorno orisuje primer: ljudje, ki govorijo različne jezike in znajo le svojega, se med seboj verbalno izjemno težko sporazumevajo (vsebina in obseg), če pa uporabijo univerzalno načelo – pogovor z rokami, gibi in podobami – pa komunikacija steče (načelo delovanja). Razlika med korporacijo in mestom nastopi tudi na področju opredeljevanja in graditve edinstvenosti. Edinstvenost znamke mesta je bolj utelešena v obliki spletnega omrežja, ki ga značajske opredeljujejo posamezne edinstvenosti, medtem ko je v korporaciji edinstvenost opredeljena največkrat s produkti, produktnimi ali storitvenimi znamkami ali pa načinom organiziranosti. Korporacija je organizacija z jasnimi mejami in interno strukturo (Parkerson and Saunders, 2004), mesto pa jasne meje težko določi, strukturno je dinamično in se mora vseskozi prilagajati vplivom razvoja na veliko različnih področjih. Vseeno pa uporaba znamke pri eni ali drugem pomeni sodoben način delovanja in pojavljanja, komuniciranja in umeščanja. Obema znamka omogoča dinamično delovanje, pogoj pri tem pa je, da znamka ohranja svoje jedro, svoje bistvo. Spreminjajo pa se lahko njene manifestacije.

Ne glede na širši obseg mesta, v primerjavi s korporacijo, je podobnost med obema dovolj velika, da so lahko načela upravljanja korporacije model za upravljanje mesta, v našem primeru upravljanja znamke mesta. Primerjave izbranih dejavnikov so pokazale, da (a) sta tako mesto kot korporacija polifunkcijski tvorbi, (b) je motiv za nastanek mesta drugačen od motiva za nastanek korporacije, (c) obe ustvarjata okolje, kjer ljudje delajo, se družijo, tudi sproščajo, čeprav korporacija v primerjavi z mestom nima tako velikega in obsežnega nabora možnosti, kot jih zagotavlja mesto, (č) da obstajajo vsebinske podobnosti pri dejavnostih, ki ustvarjajo identiteto, razlike pa nastopajo v njih funkcijah, kar pa ne ovira možnosti, da se načela upravljanja korporativnih znamk tvorno uporabljajo tudi pri znamčenju mest, (d) da je znamka pri posredovanju ponudbe svojim internim deležnikom uporabna tako za korporacije kot mesta, (e) obstajajo razlike med deležniškimi skupinami korporacije in mesta, da pa za uporabo načel znamk in znamčenja te razlike niso relevantne in je bistveno razumeva-



nje, da predstavlja znamka univerzalno sredstvo, ki omogoča komunikacijo in interakcijo z deležniškimi skupinami in ozaveščanje njihovih nosilcev o poslanstvu in viziji, (f) da obstaja veliko podobnosti na polju uporabe znamke, kjer te pomenijo izrabo priložnosti, v katerih pride korporacija oziroma mesto v stik s svojimi deležniki in izrabi točko dotika za graditev zelene percepcije in imidža, (g) da je uporaba pozicijskih stavkov, na način kot to počno korporacije, povsem umešana tudi za graditev zelene percepcije mesta in uveljavljanja osebnosti znamke mesta, ter (h) da vrednote ustvarjajo tako korporaciji kot mestu jasno izoblikovano kulturo in jima dajejo vrednostni pečat – brez njih nobena korporacija in tudi ne nobeno mesto ne more ustvariti jasne umešitve in percepcije svoje znamke. Vrednote so tesno povezane s ponudbo internim in eksternim javnostim, graditvijo identitete, kreiranjem komunikacijskih sporočil in znamkovnih obljub.

Kompleksnost korporacij je sorodna s kompleksnostjo destinacij in mest. Tako velja načela korporativnega znamčenja uporabiti tudi pri znamčenju mest, ki je še v razvoju. Za relativno slabo razvitost proučevanja znamk in znamčenja mest obstaja več razlogov: (1) pomanjkanje kontrole nad izkušnjami z mestom, (2) spremenljivost ciljnih trgov, (3) raznovrstnost deležnikov in vodij, (4) odsotnost povezovanja pogleda od zgoraj in kombiniranje tega s priložnostmi, ki jih ponujajo načela znamk in znamčenja. Takšna dejstva imajo lahko za posledico multiplo vizijo znamke, ki jo nato različni deležniki implementirajo različno. Vse to lahko vodi do neskladja in slabitve moči znamke mesta (Virgo in de Chernatony, 2006).

Čeprav je mesto, v primerjavi s korporacijo, organizacijsko kompleksnejša tvorba, je pričujoči članek s primerjavo vlog, ki jih igrata korporativna znamka in znamka mesta, pokazatelj velikih podobnosti. Prav te nakazujejo, da so načela, ki veljajo za upravljanje korporativne znamke, najbližje tistemu, kar je uporabno tudi za upravljanje znamke mesta. Ker obstajajo velike podobnosti med mestom in korporacijo, je mogoče sklepati, da upravniki mest pri pozicioniranju mest lahko uporabljajo že dognana in uveljavljena načela uporabe korporativnih znamk.

## 6. PRIPOROČILA

Zaradi svoje univerzalnosti in sposobnosti generiranja zelenih percepcij ima znamka možnost doseganja širokega spektra deležnikov. Zato je še kako pomembno, da ima upravnik znamke povsem jasno sliko o tem, kdo so deležniki znamke, kdo med njimi je najpomembnejši ter kaj ta od znamke pričakuje oz. bi lahko pričakoval

(znamka ne zadovoljuje zgolj pričakovanj, temveč jih je sposobna tudi ustvarjati in generirati). Način, po katerem deležniki zaznavajo in dojemajo znamko, je ključna determinanta dolgoročnega odnosa deležnik znamka (Pompe, 2012). Na perceptivni ravni igrajo čustva izjemno vlogo, saj ustvarjajo preferenco brez vpletanja zavednega mišljenja (Verma, 2012: e-vir). Ključno pri takšnem koncipiranju in komuniciranju znamke je, da ko odločanje prevzamejo čustva, takrat človek zanemara racionalne razlage. Prihaja do identifikacije z znamko, ki se zgodi na nezavedni ravni. Tako znamka prične obvladovati deležnika na način, ki si ga ta želi in ga tudi sprejema. Prav opredelitev vloge znamke po letu 2000 postavlja vlogo znamke mesta v njen pravi kontekst – povezovanje, zблиževanje in magnet za deležnike različnih področij, dejavnosti in interesov, kar samo potrjuje sodobno vlogo znamke, kot jo je opredelil Rawn Shah (2012).

Konkurenca med mesti je pripeljala do tega, da je postalo znamčenje mest izjemno pomembno. Zaradi slabega poznavanja definicije in koncepta trženja mest pa upravniki znamk mest nedosledno uporabljajo znamčenje. Težava je v tem, da je trženje mesta pogosto razumljeno kot prodaja mesta (Berglund in Olsson, 2010), ki se osredotoča izključno na aspekte trženja ter spregleda resnične cilje in širino trženja mesta in znamčenja. Tako se namesto razumevanja porabnikovih potreb in želja osredotoča na parcialno in nepovezano upravljanje delov kompleksnega produkta, kot je mesto. S poenotenjem o zeleni celoviti percepciji mesta in njegove znamke je omogočeno večje in bolj vsebinsko povezano upravljanje vseh vitalnih, med seboj zelo heterogenih delov mesta. Znamčenje mesta je potrebno razumeti dvoplastno: (a) doseganje konkurenčne prednosti, da se poveča investiranje in razvija turizem, ter (b) razvijanje družbe v smeri krepite lokalne identitete in identifikacije prebivalcev z znamko mesta ter aktiviranje vseh socialnih virov, da se prepreči socialne nemire in segregacijo. Osnovni princip graditve korporativne znamke je v tem, da lahko z upravljanjem identitete vpliva na to, kako je korporacija percipirana (Napoles, 1988), kar je dober namig upravam mest, da posvojijo tržna načela in znotraj njih umestijo znamko mesta kot osrednji subjekt, ki s svojo identiteto in komuniciranjem predstavlja in poseblja mesto ter tako skrbi za njegovo zeleno in dolgoročno prisotnost povsod tam, kjer s tem krepi načrtovano percepcijo in imidž. S tem se pri deležnikih znamke mesta spodbuja zaupanje v delo mestnih uprav in v mesto samo ter generirajo druge pozitivne zaznave mestnih aktivnosti in odločitev (Tschirhart, 2002). Uprave mest lahko z načeli znamk in

znamčenja, ki so znana in uveljavljena na ravni korporacije, dosežejo vidne napredke v umeščanju mesta v konkurenčni prostor ter percepcijo mesta pri svojih deležnikih (Kavaratzis, 2004).

Vsaka od primerjav v tem članku je tudi snov in izhodišče za poglobljeno znanstveno proučevanje. Njegova vsebina podaja potrebne vsebinske indice za nadaljnji poglobljen razvoj znamke mesta in je korak bliže k poenotenju pristopov k njenemu upravljanju. Vrsta vidnih in aktualnih mednarodnih avtorjev s področja znamk in znamčenja mest, med katere uvrščamo Aackerjevo, Kavaratzisa, Balmerja, Greyserja, Graya, Ashwortha, Hankinsona, Parkersona, Saundersa, Tschirharta, Anholta, de Chernatonyja, McDonaalda in druge, v svojih prispevkih ugotavljajo, da se stališča še niso poenotila in da je enovit znanstven pogled na znamko mesta, njeno znamčenje in upravljanje še v izgradnji.

## REFERENCE

1. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
2. Aaker, J. L. (1999). The malleable self: the role of self-expression in persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36, 45-57.
3. Alizadeh, A., Hamid, S., Hoseini, K. & Naiej, A. K. (2014). The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-24.
4. Anholt, S. (2004). *Brands and Branding*. New York: Bloomberg Press.
5. Anholt, S. (2006). *Anholt-GMI Nation Brands Index, Q4 General Report*. [online]. Dostopno na: <http://www.nationbrandsindex.com> [27.3.2014].
6. Anholt, S. (2010). Place image as a normative construct; and some new ethical considerations for the field. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 177-181.
7. Ashworth, G. J., Voogd, H. (1990). *Selling the city; Marketing Approaches in the Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press.
8. Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Brand Management*, 16(8), 520-531.
9. Bačilija, I. (2011). Urbani menedžment v evropskem kontekstu. *Urbani izziv*, 22(2), 67-74.
10. Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 7(8), 972-977.
11. Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
12. Berglund E. & Olsson, K. (2010). Rethinking place marketing – a literature review. *Urban Planning and Environment*, 1-19.
13. Bianchini, F. & Ghilardi, L. (2007). Thinking culturally about place. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), 1-9.
14. Braun, E. (2008). *City marketing – towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
15. Chiou, J. S. & Mao, S. F. (1998) The impact of country of origin on customer satisfaction: the case of low versus high product knowledge. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 3, 195-196.
16. Cohen, B. (2006). Urbanization in developing countries: Current trends, future projections, and key challenges for sustainability. *Technology in Society*, 28(1-2), 63-80.
17. Elliott, R. & Wattanasuwan, K. (1998). Brands as Symbolic Resources. *International Journal of Advertising*, 17, 131-144.
18. De Chernatony, L. & McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial, and Service Markets*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
19. De Chernatony, L. & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial, and Service Markets*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
20. Deffner, A. & Metaxas, T. (2005). *Shaping the vision, the identity and the cultural image of European places, 45th Congress of the European Science Association*. [online]. Dostopno na: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/database-prispevku/clanky\\_ERSA\\_2005/696.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/database-prispevku/clanky_ERSA_2005/696.pdf) [27.11.2014].
21. Doogue, G. (2012). *The spirit of cities*. [online]. Dostopno na: <http://www.abc.net.au/radionational/programs/saturdayextra/the-spirit-of-cities/3692814> [16.5.2014].
22. Freeman, E. R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
23. Giblin, E. J. & Amuzo, L. E. (1997). Putting meaning into corporate values. *Business Forum*, 22(1), 14-18.
24. Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
25. Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14, 240-254.
26. Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
27. Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
28. Henry, E. & Paris, M. (2009). Institutional dynamics and barriers to sustainable construction in France, the United Kingdom and the Netherlands. *Sustainable Urban Development*, 4, 171-196.
29. Heslop, L. A. & Papadopoulos, N. (1993). *But who knows where or when: reflections on the images of countries and their products. In Product-country Images: Impact and Role in International Marketing, N Papadopoulos and L A Heslop (eds.), str. 39-76*. International Business Press: New York.
30. Hospers, G. J. (2003). Creative cities in Europe: Urban competitiveness in knowledge economy. *Intereconomics*, 38(5), 260-296.
31. Howard, J A (1994). *Buyer Behaviour in Marketing Strategy*. Prentice-Hall, New York.
32. Kearns G. & Philo, C. (1993). *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present (Policy Planning and Critical Theory)*. Oxford: Pergamon Press.
33. Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogota: a case study in integrated place branding. *Journal of Place Management and Development*, 4(3), 282-291.
34. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city - towards a theoretical framework for developing brands. *Place branding*, 1, 58-73.
35. Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geogra-*

36. Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding, An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. [online]. Dostopno na: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/> [22.4.2013].
37. Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, 26-37.
38. Kemp, E., Childers, C. Y. & Williams, K. H. (2012). Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), 508-515.
39. Lee, D. & Bae, S. W. (1999). Effects of partitioned country of origin information on buyer assessment of binational products. *Advances in Consumer Research* 26, 344-351.
40. LePla, J.J. & Parker, L. M. (1999). *Integrated Branding Becoming Brand driven Companywide*. Westport: Quorum Books.
41. Lynch, K. (1984). *Good city form*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Tehchnology.
42. Luque-Martinez, T. et al. (2007). Modeling a city's image: The case of Granada Original Research Article. *Cities*, 24(5), 335-352.
43. Lucarelli, A. & Berg, P. O. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27.
44. Mišič Udir & Podnar, K. (2013). Konceptualizacija marketinškega spleta mest. *Akademija MM*, 13(22), 9-21.
45. Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (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.
46. Nallathiga, R. (2011). Cities Under Competition: The Role of City Image(s) in Brand Building for Investment Inflow. *Journal of Brand Management*, 8(4), 25-35.
47. Napoles, V. (1998). *Corporate Identity Design*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
48. Northover, J. (2010). A brand for Belfast: How can branding a city influence change? *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 104-111.
49. Okano, H. & Samson, D. (2010). Cultural urban branding and creative cities: A theoretical framework for promoting creativity in the public spaces. *Cities*, 27, S10-S15.
50. Parkerson, B. & Saunders, J. (2005). City Branding: Can Goods and Services Branding Models Be Used to Brand Cities? *Place Branding*, 1, 242-264.
51. Plummer, J. T. (1985). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 24(6), 27-31.
52. Podnar, K. (2005). Corporate identity in Slovenia. *Corporate Communications*, 10(1), 69-82.
53. Pompe, A. (2006). *Brending - Uvodna predstavitev*. Ljubljana: gea-college-formitas.
54. Pompe, A. & Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.
55. Pompe, A. (2012). *Znamka mesta in njena primerljivost z organizacijsko znamko*. Nova Gorica: Evropska pravna fakulteta.
56. Pompe, A. & Temeljotov Salaj, A. (2014). Qualitative criteria of urbanism and brands: A comparative analysis. *Urbani izziv*, 25(1), 74-92.
57. Pricewaterhousecoopers (2005). *Cities of the future*. London: PricewaterhouseCoopers..
58. Rainisto, Z. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and United States*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
59. Shah, R. (2012). *Is Marketing Ready for the Stakeholder-Focus Brand Era?* [online]. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2012/07/12/is-marketing-ready-for-the-stakeholder-focus-brand-era/>, [25. 3. 2013].
60. Simoes, C. & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept : New brand orientation. *Corporate communications*, 6(4), 217-224.
61. Sitar, M. (2005). Strategije razvoja mest med evropeizacijo, državo in regijo. *Urbani izziv*, 16(1), 5-11.
62. Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, 24(9/10), 915-928.
63. Tabei, S. (2006). *How to design the brand of the contemporary city*. [online]. Dostopno na: <http://www.urbanitude.com/citybranding.pdf> [22.10.2014].
64. Tobias, S. & Müller Wahl, P. (2013). Can place branding support landscape conservation in city-regions? A case study from Switzerland. *Land Use Policy*, 30(1), 266-275.
65. Tschirhart, M. (2002). *Identity management and the branding of cities*. Syracuse: Campbell Public Affairs Institute.
66. Tuškej, M. (2011). *Percepcija znamke in identifikacija potrošnikov z znamko*. [online]. Dostopno na: <http://sl.brand-business-school.com/teme/percepcija-znamke-in-identifikacija-potrosnikov-z-znamko/> [29.10.2013].
67. Trueman, M. & Cornelius, N. (2006). *Managing the Complexity of City Brands and Regeneration - Hanging baskets or basket cases ? Brands and regeneration*. [online]. Dostopno na: [http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet\\_06-13.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet_06-13.pdf) [5.11.2014].
68. Tuškej, U., Golob, U. & Podnar, K. (2013). The role of consumer-brand identification in building brand relationships. *Journal of business research*, 66(1), 53-59.
69. Vanolo, A. (2008). The image of the creative city: Some reflections on urban branding in Turin. *Cities*, 25(6), 370-382.
70. Verma, H. V (2012). *Brand, Emotions and Affective Blindness*. [online]. Dostopno na: <http://marketingcrow.wordpress.com/tag/holistic-perception/> [27. 3. 2013].
71. Virgo, B. & de Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Brimingham. *The Journal of Brand Management*, 13, 379-392.
72. Wall, M., Liefeld, J. and Heslop, L. A. (1991). Impact of country of origin cues on consumer judgement in multi-cue situations: a covariance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19(2), 105-113.
73. Wheeler, A. (2011). A disciplined brandig process: stkaeholders diagram. [online]. Dostopno na: <http://www.thinkholisticactpersonal.com/en/?p=211> [28.3.2013].
74. Winfield-Pfefferkorn, J. (2005). *The Branding of Cities: Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*. Syracuse: Graduate School of Syracuse.
75. Yannopoulos, P. (2011). Defensive and Offensive Strategies for Market Success, International. *Journal of Business and Social Science*, 2(13), 1-12
76. Zenker, S. (2009). Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 23-32.
77. Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 40-52.
78. Zenker, S., Knubben, E. & Beckmann, S. C. (2010). *Your City, My City, Their City, Our City - Different Perceptions of a Place Brand by Diverse Target Groups*. Lugano: 6th International Conference - Thought Leaders in Brand Management.
79. Zipple, A. M. (1994). Reviev: Collins, James C.; Porras, Jerry I., Built to last. Successful Habits of Visionary Companies. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 322.