

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JANE KOLIŠEVSKI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPRAŠANJE OŽIVLJANJA MEST IN TRŽENJE MESTA

Ljubljana, maj 2009

JANE KOLIŠEVSKI

IZJAVA

Študent Jane Koliševski izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Zarjana Fabjančiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MESTA IN NJIHOVE TEŽAVE	2
1.1 TEŽAVE MEST	2
1.2 VRSTE TEŽAV	3
1.3 DEJAVNIKI, KI MESTA PRIPELJO V TEŽAVE	5
1.3.1 Notranji dejavniki.....	5
1.3.2 Zunanji dejavniki.....	8
1.3.2.1 Hiter razvoj tehnologije	8
1.3.2.2 Globalna konkurenca	10
1.3.2.3 Menjave politične moči	11
1.4 REŠEVANJE TEŽAV MEST	12
2 RAZVOJ TRŽENJA MESTA	14
3 TRŽENJE MESTA	17
3.1 OPREDELITEV TRŽENJA MESTA	17
3.1.1 Naloge trženja mesta	19
3.2 RAZVOJNA VIZIJA	22
3.3 RAZVOJNE STRATEGIJE IN ADMIRALSKI PROJEKTI.....	24
4 PRIMERA OŽIVITVE IN TRŽENJA MESTA	25
4.1 PRIMER GLASGOW.....	26
4.1.1 Razvoj trženjskega koncepta za oživitev mesta	27
4.1.2 »Glasgow`s Miles Better«.....	28
4.1.3 Nadaljnji potek obnove mesta Glasgow	29
4.1.4 Izkušnja mesta Glasgow	30
4.2 PRIMER MESTA BIRMINGHAM.....	31
4.2.1 Osnovne značilnosti ekonomskih in demografskih težav	32
4.2.2 Procesa obnove mesta	33
4.2.3 Razvojne strategije	35
4.2.3.1 Strategija lokalnega razvoja	35
4.2.3.2 Zunanja politika mestne uprave	36
4.2.3.3 Birmingham – evropsko mesto	37
4.2.4 Mesto Birmingham danes.....	37
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	40
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz upada prebivalstva.....	27
Tabela 2: Struktura zaposlenih.....	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Dinamika rasti mesta.....	6
Slika 2: Dinamika zatona mesta.....	7
Slika 3: Osnovni elementi procesa strateškega marketinškega planiranja.....	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Načrt za razvoj mesta Dubaj.....	1
Priloga 2: Promocijski logo mesta Glasgow	2
Priloga 3: »The Ambassador Campaign«.....	2

UVOD

Dandanes se veliko mest sooča s težavami, do česar so jih pripeljali različni dejavniki, kot so slaba organiziranost mestnih oblasti, slabi razvojni projekti, globalna konkurence, tehnološki razvoj. Zaradi vse večje odprtosti mest in močne konkurence med njimi se v mestih širijo socialne težave, nezaposlenost, ekološki problemi, demografske težave (izseljevanje). Z največjimi težavami se danes soočajo stara industrijska središča, ki jih je razvoj pripeljal do velike ekonomske krize. Da bi mesta uspešno rešila krizo in težave, s katerimi se soočajo, se mestne oblasti poslužujejo številnih prijemov. Oživljanje mesta s pomočjo koncepta trženja mesta vsekakor velja za enega najučinkovitejših pristopov.

Mesta se morajo, kakor tudi proizvodi in storitve, tržiti na zelo edinstven način. Da bi mesto postalo privlačno, mora opredeliti svoje glavne značilnosti in uspešno predstaviti svoje konkurenčne prednosti, kar je zelo težka naloga. Vsled razvoja te konkurenčne prednosti, mora mesto upoštevati svojo zgodovino, sedanost in seveda tudi prihodnost. Ugotoviti mora svoje prednosti in slabosti ter seveda glavne priložnosti, kakor tudi nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. Spoznati mora ostala mesta, ki zanj predstavljajo konkurenco in s katerimi tekmuje za resurse. Ena glavnih nalog mesta je najti način kako biti drugačen od ostalih mest in kako se v očeh javnosti pozicionirati kot mesto, ki za prebivalce in podjetja ponuja kar se da kakovostno okolje.

Vse več mest se danes poslužuje koncepta trženja mesta, ki jih skozi razmeroma dolgoročno obdobje pripelje do uspešne prenove mesta. Osnovni cilj diplomskega dela je predstavitev trženja mesta kot zelo uspešnega pristopa k oživljanju mest, ki so se zaradi takšnih ali drugačnih dejavnikov znašla v velikih težavah.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij ter uvoda na začetku in sklepnimi mislimi na koncu naloge. V prvem poglavju sem se osredotočil na težave, s katerimi se danes mesta soočajo, na dejavnike, ki mesta pripeljejo do teh težav ter podal nekaj načinov oziroma pristopov k reševanju mest in odpravljanju njihovih težav. V naslednjem poglavju razlagam, kako je trženjski koncept svojo uporabnost širil in razvijal od začetne ideje, ki je trženje opredeljevala kot izključno podjetniško funkcijo, do širšega obsega uporabnosti, ki je trženje popeljalo na področje neprofitnih dejavnosti. S to širitvijo trženjskega koncepta, so se začele razvijati druge nove oblike trženja, med katere sodi tudi trženje mesta. V tretjem poglavju sledi natančnejša opredelitev trženja mesta, kjer je razložena uporabnost tega koncepta, njegove naloge, vizija ter razvojne strategije, ki mestu pomagajo na poti od oživitve. V zadnjem (četrtem) poglavju sem na podlagi primerov dveh mest, in sicer mesta Glasgow ter mesta Birmingham, skušal pokazati, kako je mogoče s pomočjo koncepta trženja mest rešiti mesto, ki se je znašlo v zelo težki situaciji.

1 MESTA IN NJIHOVE TEŽAVE

1.1 TEŽAVE MEST

Veliko mest na območju Evrope ter seveda tudi na širšem svetovnem območju (ZDA, Azija ...) se dandanes sooča s težavami, nekatera seveda v večji meri kot druga. Skrajno obliko težav (s katerimi se mesta soočajo) bi lahko opredelili kot kronično izčrpanost mesta oziroma bi lahko rekli, da so le-ta tik pred propadom ali izumrtjem. Mesta je do tega pripeljalo več desetletno krizno stanje ekonomskih razmer ter preoblikovanje industrijskih panog. Poleg tega so se mesta znašla v situaciji, ko niso imela več na razpolago notranjih resursov, kar bi jim omogočilo okrevanje. Nekatera mesta so tako izgubila glavno industrijo, ki je predstavljala gonilno silo, se soočila z visoko stopnjo brezposelnosti, zaprtjem trgovskih poslopij ter zapuščanjem posesti. To je privedlo do migracij prebivalstva ter poslovnega sektorja, saj so le-ti iskali boljše okolje za življenje. Migracije so za seboj pustile zelo oslABLJENO proračunsko osnovo, kajti prihodki mest so se manjšali, kar je privedlo do nezmožnosti plačevanja javnih storitev, ki so bistvene za življenje v mestih (šolstvo, javni prevoz, itd.). V več primerih je prišlo do povišanja stopnje kriminala, s čimer se je povečala tudi uporaba ter prodaja drog, itd.

Obnoviti mesto, ki se je znašlo v tako velikih težavah ter mu povrniti ugled, je zelo dolgotrajen postopek in lahko traja več desetletij.

Poleg kronično izčrpanih oziroma umirajočih mest poznamo tudi mesta, za katera bi lahko rekli, da so akutno depresivna (Kotler, Asplund, Rein, Haider, 1999, str. 13), vendar kljub vsemu zanje ostaja kanček upanja (Liverpool, Sevilla, Göteborg). Ta mesta, kljub slabšanju razmer ter večanju dolga, v rokah držijo adute, kot so zgodovinska pomembnost, kulturne znamenitosti, trgovska pomembnost in morda celo politična opora. Vse to lahko tovrstna mesta popelje do uspešne obnove, vendar le v primeru, če se oblast ter vizija mest spremeni v pravo smer.

Poznamo pa tudi mesta, ki so že doživela uspešno transformacijo. Mesta kot so na primer Glasgow, Frankfurt, Birmingham ter Scheffield. Ta mesta so zelo uspešno izvedle trženjski načrt ter s tem vzpostavila nove pogoje, ki so mesto pripeljali do dobrega ugleda ter ga naredili privlačnega. Če za primer vzamem mesto Glasgow na Škotskem, vidimo, da se je iz sivega industrijskega mesta spremenilo v muzejsko destinacijo, ki jo poudarja slogan »Evropsko mesto umetnosti«. Metaforo umetnosti so mestne oblasti uporabile kot srce mesta, kar so kasneje uporabili pri prenovi stare infrastrukture, ki so ji naredili novo podobo ter tako obnovili mesto, ki se je zelo dolgo soočalo z veliko krizo.

Pod pojem uspešne transformacije bi lahko uvrstil tudi nekaj mest vzhodne Evrope, in sicer Varšavo, Prago ter Budimpešto, saj so imela ta mesta veliko poslovnih priložnosti, jih tudi izkoristila ter s časom nadgrajevala (Kotler et al., 1999, str. 16).

Obstajajo pa mesta, ki že dolgo časa držijo zelo močno pozicijo ter vedno privabljajo ljudi (bodisi prebivalstvo, bodisi turiste), hkrati pa so zelo privlačna poslovnemu sektorju. Med ta mesta bi vsekakor lahko uvrstili Benetke, Pariz, Dunaj ter Firence. Vendar pa tudi pri teh obstaja bojazen prenatrpanosti, onesnaženosti ter povečanja kriminala.

1.2 VRSTE TEŽAV

Da bi lahko prepoznali težave, s katerimi se sooča marsikatero mesto v evropskem ter širšem okolju, je potrebno narediti pregled problemov, s katerimi se le-ta soočajo. S tem ugotavljamo, da vrsta in stopnja problemov neposredno vplivata na način ukrepanja mesta in pripravo razvojnih projektov. Torej lahko rečem, da le-to vpliva na odločitve o uporabi trženjskega koncepta kot enega od možnih pristopov k reševanju problemov.

Kot sem že omenil, je v našem ter širšem okolju zelo veliko mest, ki se soočajo z velikimi težavami in za katera bi lahko rekli, da se soočajo s kroničnim proračunskim primanjkljajem, kar povzroča naraščanje nezaposlenosti ter krčenje številnih storitev in dejavnosti, ki so jih mesta lahko nekoč ponujala.

Zelo zanimivo je Kotlerjevo stališče (Kotler, Heider & Rein, 1993, str. 1–20) o tem, kdaj so mesta v težavah. Po njegovem mnenju v težavah niso le tista mesta, ki so soočena z gospodarsko krizo, preseljevanjem prebivalstva, poslovnih dejavnosti, industrije ter krčenjem različnih storitev. V težavah so tudi mesta, katerih mestna oblast ne zna predvidevati pomembnejših sprememb, ki jih lahko na globalnem trgu današnjega časa pričakujemo. Takšno stališče in razmišljanje je v današnjih pogojih, ki jih narekujejo politične in gospodarske spremembe, posebej v Evropi enostavno nesprejemljivo ali celo utopično. To namreč pripelje do hitrega razvrednotenja resursov in ostalih vrednosti, na katerih mesta danes gradijo ter s čimer ohranjajo rastoči razvojni trend in ugoden položaj na regionalnem urbanem prostoru. S tem mesta postanejo nekonkurenčna, kar jih pripelje do hudih ekonomskih, socialnih in političnih težav. Z največjimi problemi se torej soočajo mesta, ki danes ne razmišljajo o možnih spremembah tako v lokalnem kot v regionalnem prostoru in že v fazi ugodnega gospodarskega stanja niso pripravila ustrezne metode predvidevanja prihodnosti ter načinov hitrega ukrepanja oziroma reagiranja na spremembe na trgih, v katerih vidijo in gradijo svojo prihodnost. Seveda je v takšnih mestih zelo težko vpeljevati nove pristope, posebej tako zahtevne kot je trženjski koncept mestnega razvoja.

V zelo podobni situaciji so tudi mesta, ki se že soočajo z resnimi težavami, katerih ne moremo omejiti izključno na fiskalne in ekonomske probleme, kljub temu, da so le-ti med najtežjimi in

bi lahko rekli, da na svetovni ravni že več kot desetletje zaznamujejo mestni razvoj. Nikakor namreč ne moremo zanemariti številnih drugih problemov, ki se vrstijo na področjih kulture, dediščine, grajenja okolja ter posebej različni socialni in demografski problemi. Vsekakor sta ostrina in obseg omenjenih problemov neposredno odvisna od zapletenosti finančnih in ekonomskih problemov, kateri imajo zaradi tega vsekakor tudi prioriteto pri ukrepanju in pripravljanju razvojnih projektov (Stefanovič, 1998a, str. 18).

Mesta se soočajo z velikim številom zelo zapletenih problemov in jih lahko razvrstimo v naslednje skupine (Stefanovič, 1998a, str. 19):

- socialni problemi (slaba socialna integracija, multikulturni in rasni konflikti) ter težave z izvajanjem (razvojem) lokalne samouprave,
- problemi neuskkljenosti med razvojnimi možnostmi (pogoji), lokalnimi potrebami in željami, ki so rezultat vpliva procesa globalizacije na lokalni razvoj,
- problemi zasičenosti določenih urbanih funkcij (mestni promet, onesnaževanje okolja, socialne težave, itd.),
- neustrezna razdelitev pristojnosti med nivoji oblasti – nizek nivo decentralizacije,
- finančna kriza kot posledica centralizacije finančne moči na državni ravni,
- neuravnoteženi razvoj zaradi nenadzorovanega prestrukturiranja iz sekundarnega (industrijske dejavnosti) v terciarni sektor (storitvene dejavnosti),
- lokalni konflikti, ki se pojavljajo pri realizaciji velikih razvojnih projektov ali pa mega sistemov (znanstveni parki, veliki infrastrukturni projekti itd.),
- slabšanje kvalitete okolja kot posledice ekonomske krize in povečanja onesnaževanja okolja,
- težave pri spremljanju in uvajanju inovacij in novih tehnologij, ki omogočajo razvoj novih storitev ter ustrezne oblike sodelovanja oziroma tekmovanja med mesti v prizadevanjih za realizacijo novih skupnih naložb.

Različna mesta se soočajo z različnimi težavami, kar pomeni, da mora vsako mesto posebej reševati probleme in težave oziroma mora vsako mesto narediti svojo razvojno strategijo ter ustrezne razvojne projekte in ukrepe, da bi uspešno izpeljalo oživitvev. Možnost neposrednega vpeljevanja tujih rešitev (posebej, ko gre za izbor rešitev, na podlagi izkušenj različnih mest) je zelo omejena in predvsem nevarna. S tem lahko namreč naletimo na popolnoma nasprotno učinke. Tuji primeri reševanja problemov ter rešitve do katerih so različna mesta prišla, so zelo dobra primerjalno-analitična osnova. Hkrati so primerjave zelo pomembne tudi z vidika širokega nabora različnih idej, ki jih lahko mestne oblasti proučijo ter s tem izpeljejo inovativne prijeme pri reševanju problemov. Ostaja namreč dejstvo, da so ekonomski in finančni problemi obarvali sodoben mestni razvoj in postali osrednja vprašanja vsake nove mestne vlade, vsake nove razvojne vizije, vsakega novega projekta obnove in oživljanja mesta. Dejstvo je tudi, da problemoma brezposelnosti in finančnega primanjkljaja sledi cel seznam drugih problemov in vprašanj, katerih rešitve neposredno vplivajo na izboljšanje ekonomskega stanja. Vsaka mestna uprava z županom na čelu, ki je prišla na oblast v času

ekonomske krize, mora slediti tudi ustrezni izobraženosti tako zaposlenih, brezposelnih in posebej mladine, ki predstavlja potencialno delovno silo. Posebno pozornost morajo posvetiti okolju, urejenosti mesta in njegovi vizualni podobi, kakor tudi spodbujanju socialnega in ekonomskega vključevanja manjšin, starejših, hendikepiranih in posebej brezposelnih v vsakdanje življenje. Nenazadnje morajo pokazati, da so se zmožni dogovarjati z zunanjimi partnerji in konkurenčnimi mesti s ciljem uresničevanja skupnih potreb in ciljev tako prebivalstva kot lokalnega gospodarstva.

1.3 DEJAVNIKI, KI MESTA PRIPELJO V TEŽAVE

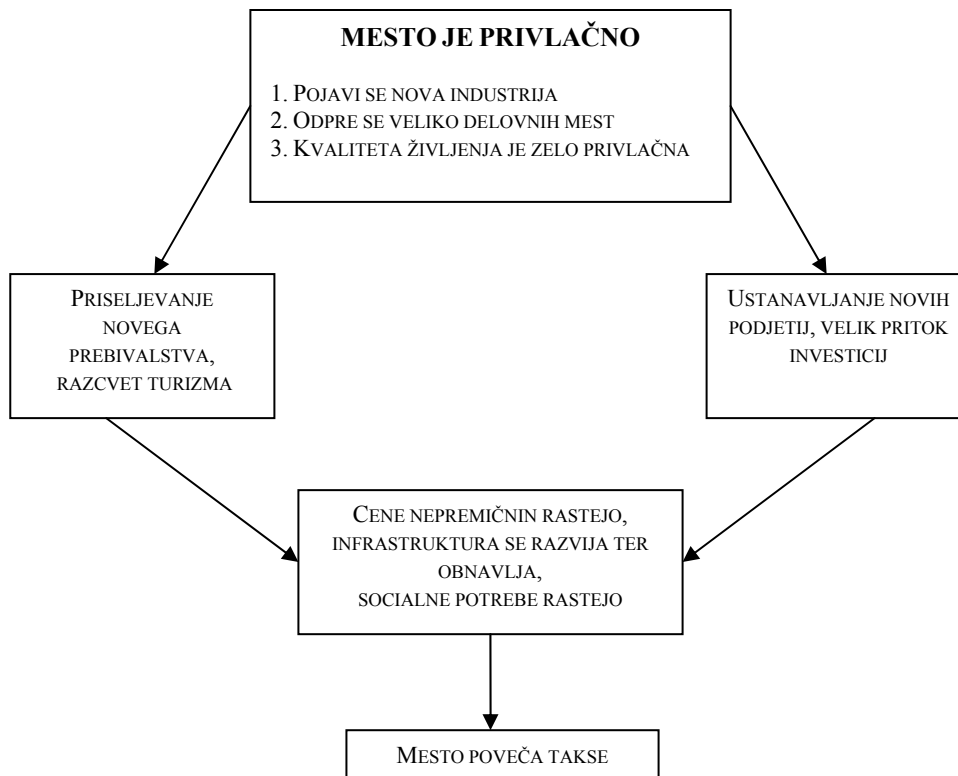
Evropski prostor je danes zelo izpostavljen veliki konkurenci med mesti, regijami ter celo med nacijami, ki se nahajajo v ekonomsko nemirnem stanju. To nemirno stanje bi po Kotlerju et al. (1999, str. 16) lahko imenovali Evropska vojna med mesti (angl. *European place wars*). Ta izraz bi lahko razdelili na dve dimenziji, kjer prva govori, da je vsako mesto izpostavljeno le svojim notranjim ciklom vzponov in padcev, druga pa, da vsako mesto lahko doživi zunanje šoke ter sile, na katere nima nikakršnega vpliva. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je vzroke za težave, ki danes omejujejo razvoj mest, mogoče pripisati notranjim in zunanjim dejavnikom.

1.3.1 Notranji dejavniki

Večina mest se v času sooča z obdobjem rasti, ki ji sledi obdobje nazadovanja in nato se krog ponovi. Obdobje rasti se namreč neizogibno bliža koncu, saj bi lahko rekli, da rast sama seje semena svojega zatona. Prav tako se vedno konča tudi nazadovanje, vendar so razlogi drugačni. Pomen nazadovanja, rasti ter same dinamike obeh obdobj se pojavlja nepovezano s poslovnim ciklom, kakorkoli pa se le-ta lahko poveča s pomočjo slučajnih sprememb v ekonomskem okolju.

Slika 1 prikazuje razvojno pot mesta od zelo privlačnega mesta oziroma mesta v razvojnem zamahu do mesta ki zapade v težave, saj se nekdanji ugodni pogoji spremenijo v dejavnike, ki zavračajo nove naložbe ter odpirajo proces preseljevanja prebivalstva in poslovnih dejavnosti.

Slika 1: Dinamika rasti mesta

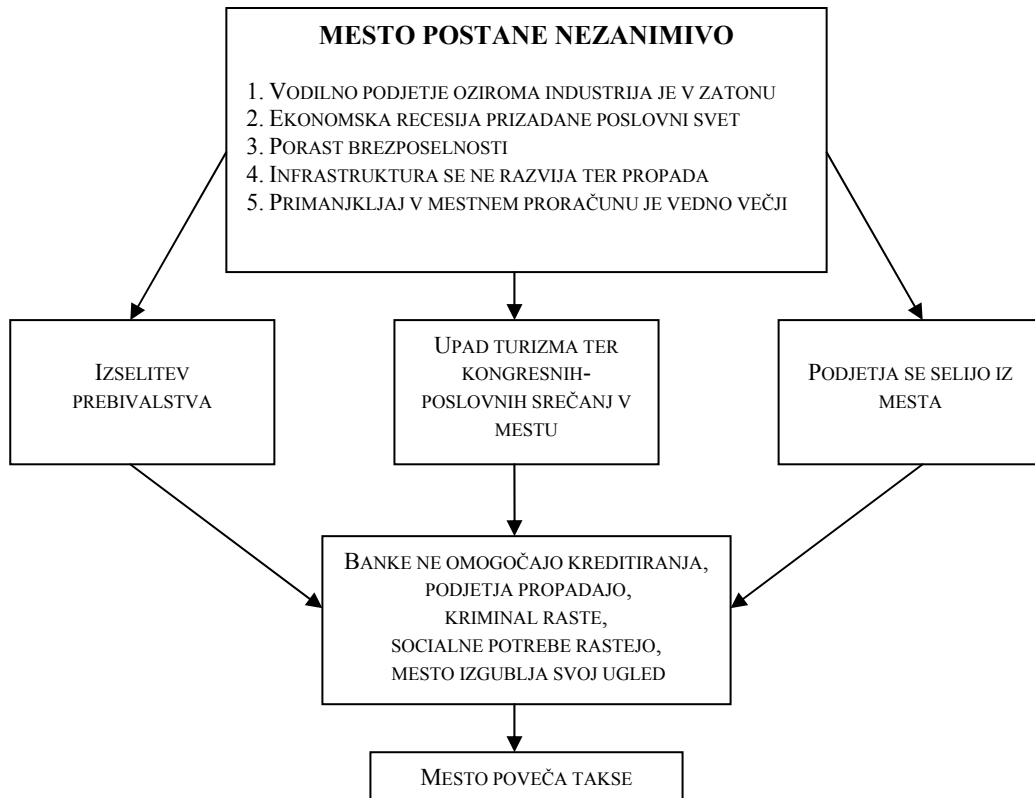


Vir: Kotler et al., *Marketing Places Europe*, 1999, str. 17.

Potrebno je upoštevati naslednje predpostavke, mesto je zelo privlačno, industrija je v vzponu, klima je zelo ugodna, ima veliko naravnih lepot ter razpolaga z zelo znamenito zgodovinsko zapuščino. Če zadevo malo podrobneje razčlenimo, lahko vidimo, da so priložnosti za zaposlitev v mestu zelo visoke ter kvaliteta življenja zelo privlačna, iz česar sklepamo, da mesto privlači nove prebivalce, obiskovalce, poslovni svet oziroma podjetja ter s tem nove investicije. Notranje preseljevanje ljudi ter resursov poviša cene stanovanjskih površin ter zemljišč, hkrati obremeni že obstoječo infrastrukturo ter zelo obremeni proračun za javne storitve. Mesto kot odgovor na dogajanje poviša takse rezidentov ter podjetij, s čimer omogoči financiranje širjenja transportnega, komunikacijskega, energijskega ter socialnega sektorja, hkrati pa omogoči razvoj oziroma izgradnjo nove infrastrukture, ki je za mesto zelo pomembna. Nekatera podjetja ter določen del prebivalstva se odločijo iskati stroškovno bolj ugodne pogoje in zaradi tega iščejo novo lokacijo. To pripelje do manjšanja osnove za polnjenje mestne blagajne. Velika ironija je, da cel postopek na koncu mesto pripelje do točke, ko le-to ni več privlačno.

Slika 2 prikazuje usihajočo pot v razvoju, kar mesto vodi v ekonomsko krizo, socialne konflikte ter depresivno in dolgočasno mesto, ki ne ponuja varne in uspešne prihodnosti. V takem mestu nove generacije ne vidijo svoje prihodnosti, kar pomeni, da se ne poistovetijo s svojim mestom.

Slika 2: Dinamika zatona mesta



Vir: Kotler et al., *Marketing Places Europe*, 1999, str. 18.

Do situacije, ki je prikazana v zgornji sliki, pride, ko glavno podjetje oziroma organizacija, ki v mestu zaposluje največje število ljudi, odide/propade. Število brezposelnih strmo naraste, kar zelo hitro privede do upada nepremičninskih cen. Posledično nihče več ne vlaga v vzdrževanje obstoječe infrastrukture, kar povzroči propadanje le-te. Kmalu je prebivalstvo primorano iskati novo lokacijo, za kar se seveda odloča tudi poslovni sektor (podjetja). Banke reagirajo s poostreno kreditno politiko, kar podjetjem, ki ostajajo, onemogoči nadaljnje investicije in tako marsikatero privede do stečaja. Brezposelnost privede do povečanja kriminala, kar posledično pomeni povišano zlorabo drog in tudi večje socialne potrebe. Ugled mesta izgublja svojo barvo. Da bi mesto uspelo vzdrževati infrastrukturo ter se soočiti s povišanimi socialnimi potrebami, mestne oblasti povišajo takse. Vendar to le spodbudi preseljevanje resursov in mesto usmeri še k večjemu zatonu.

Sliki 1 in slika 2 seveda predstavljata skrajni situaciji v pozitivnem in negativnem pomenu. Kljub temu bi lahko rekli, da so nekako razpoznavne tudi v primeru naših mest. Tako je razvoj nekaterih mest, še posebej starih industrijskih središč, kot je na primer pri nas mesto Jesenice, ali pa mest, ki so po osamosvojitvi hitro zapadla v resne ekonomske in socialne težave (Maribor), zelo podoben razvojni poti, ki je prikazana v obeh slikah.

Kot primer iz ameriške prakse navajam mesto Orlando, ki je bilo, kot zelo znana turistična destinacija (Disney World), dolgo časa mesto z najhitrejšo stopnjo razvoja. Težave so nastale, ko mestne oblasti niso mogle več nadzirati razvoja tako v ekonomskem kot tudi prostorskem smislu. Poslovne, turistične in prostočasne dejavnosti, ki so jih spodbujali z močno naraščajočim potrošniškim procesom, so se razvijale nenadzorovano. Urbani razvoj mesta se ni razvijal v pravi smeri, saj se osrednji del mesta ni nikoli razvil v skladu z možnostmi in potrebami. Glavno vejo razvoja so nosili obrobni deli mesta, kjer so gradili ogromne potrošniške centre in izvajali projekte, ki so ustrezali osnovni turistični dejavnosti ter so bili izključno potrošniško usmerjeni. Mesto je tako postalo zelo primerna lokacija za razvoj profitnih dejavnosti s področja turizma in rekreacije. Urbani razvoj mesta je bil porinjen v ozadje, saj se v tistem trenutku nihče ni imel interesa ukvarjati s tem področjem. Posledice takšnega razvoja so se začele kazati v obliki prometnih kolapsov, poslabšanja okolja, pri čemer je izpostavljeno naravno okolje, negativnih demografskih sprememb, še posebej v središčnem delu. Vse to je mesto naredilo manj privlačno in ugodno za stalne prebivalce kot tudi za potencialne nove prebivalce.

Zanimiv je tudi primer mesta Philadelphia. V tem mestu se je po dvajsetletnem obdobju razvoja ter obsežne gradnje (od sredine 70-ih do konca 80-ih let), zaradi postopnega zviševanja taks, kakor tudi zaradi neučinkovitosti oziroma nesposobnosti mestnih oblasti, srednje meščanski sloj začel postopoma preseljevati v obrobna območja, kar je pomenilo zmanjševanje sredstev, pridobljenih s strani taks, ki so bila namenjena reševanju problemov na področju kriminala, socialnih potreb, drog, itd. Kot reakcija je sledilo ponovno zvišanje taks, kar je v bistvu pomenilo začetek kriznega procesa, ki je mesto pripeljal v hude ekonomske in finančne težave. Tako je leta 1990 znašal proračunski primanjkljaj 229 milijonov USD, kar je pomenilo, da je mesto pred popolnim bankrotom (Stefanovič, 1998a, str. 23).

1.3.2 Zunanji dejavniki

Vplivu zunanjih dejavnikov so izpostavljena vsa mesta ne glede na njihovo velikost, organiziranost mestne oblasti (sposobnosti njenega vodstva) in razvitost urbanega upravljanja. Za razliko od notranjih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj mest, na zunanje dejavnike nima vpliva nihče, vsaj bistveno ne. Kotler et al. (1999, str. 19) kot tri glavne dejavnike, ki vznemirjajo ravnovesje mest, navaja hiter razvoj tehnologije, menjave političnih moči ter globalno konkurenco, ki je dandanes vedno bolj prisotna.

1.3.2.1 Hiter razvoj tehnologije

V 19. stoletju je bila Evropa center industrijske revolucije. Mesta kot sta na primer Manchester in Liverpool, so uživala v velikem bogastvu, saj je industrija omogočala njihov

razcvet. Kljub vsemu se je industrija, ki je bila gonilna sila v razvoju mest, začela seliti na ekonomsko bolj ustrezna območja. Tekom 20. stoletja je bila evropska avtomobilska industrija (na primer Nemčija) locirana v neposredni bližini naravnih virov ter tam, kjer je bilo največ ljudi, ki so opravljali delo v teh tovarnah. Danes inovacije omogočajo, da so vozila enake kvalitete narejena ne le v vzhodni in južni Evropi, temveč tudi drugod, kot na primer v Alabami (ZDA), Mehiki, na Japonskem ter v Koreji.

V 21. stoletju tehnološke spremembe in inovacije dobesedno čez noč spreminjajo tradicionalne vzorce razvoja, zasnovanega na industrijskem razvoju in klasičnih proizvodnih dejavnostih. To se navezuje predvsem na razvoj področja komunikacij, transporta, predelovalnih industrij in še posebej na razvoj mikroelektronike, ki postopoma postaja ena od vodilnih razvojnih sil v svetovni ekonomiji. Znanost in tehnologije, ki se razvijajo ter jih zelo hitro sprejemamo, postajajo glavni moderatorji dogajanj na svetovnih trgih in s tem vsekakor najbolj vplivni dejavniki na področju zaposlovanja. Odpiranje novih delovnih mest je namreč vedno bolj odvisno od razvoja in inovacij v okviru storitvenih dejavnosti, kot so:

- računalništvo,
- finance,
- izobraževanje,
- medicina,
- telekomunikacije (informacijske dejavnosti),
- zavarovanje,
- varstvo okolja.

Tehnološki razvoj ter posledice, ki jih le-ta nosi, se opažajo v okviru posameznih mest kakor tudi na širših urbanih prostorih. V današnjem času je za razvoj najpomembnejša informacijska tehnologija, saj to pomeni, da se nekdanji lokacijski dejavniki lociranja sedežev velikih in močnih korporacij ter multinacionalnih podjetij popolnoma razvrednotijo ter omogočijo njihovo preselitev v kraje, ki ponujajo nižje stroške poslovanja ali kvalitetnejše poslovno in življenjsko okolje. Razvitost informacijske tehnologije v različnih, tudi manjših, mestih predstavlja veliko konkurenco. Tako se Evropa danes sooča z zelo pomembnim vprašanjem: »Kako izrabiti novo informacijsko tehnologijo?« Večina evropskih mest se na vsak način trudi vpeljati svojo informacijsko-tehnološko pozicijo, saj bi namreč vsako mesto rado najbolje odigralo to edinstveno vlogo v informacijski družbi (Stefanovič, 1998a, str. 25).

Mesta vedno bolj čutijo celoten učinek tehnološke ter komunikacijske revolucije. Predstava, ki jo je narekovala preteklost, da so le velika mesta, kot st na primer London in Frankfurt, zmožna voditi finančne ali informacijske storitve, je zamrla. Vodenje finančnih ter informacijskih storitev bi namreč lahko prevzela tudi mesta, kot so Praga, Dublin ali morda celo Krakov. Mednarodno zelo priznana mesta se bodo morda v prihodnosti soočala z veliko konkurenco, ki jo bodo predstavljala manjša mesta (na primer Silicon Glen – Škotska) (Kotler et al., 1999, str. 19–20).

1.3.2.2 Globalna konkurenca

Mesta, ki se nahajajo na evropskem ozemlju, se danes soočajo z globalno konkurenco, ki ne zajema le bližnjega okolja, temveč celotno svetovno okolje. Globalna konkurenca v tem času nosi vedno večji pomen. Tako lahko na primer izpostavimo tekstilno industrijo, ali celo elektro industrijo, saj sta bili obe s strani globalnih konkurentov zelo prizadeti (Kuala Lumpur – Malezija: Elektronika »Multimedia Super Corridor« zaposluje 16000 ljudi in se oglašuje kot azijska verzija silicijske doline; Kitajska – priselitev tekstilne industrije zaradi nizkih stroškov poslovanja). Kot zelo nazoren primer širjenja mesta ter njegove strategije za privabljanje podjetij, bi lahko izpostavili mesto Dubaj, ki s svojim načrtom za razvoj (angl. *Plan For Growth*) poudarja, da se je v zadnjih letih v mestu zasedrilo zelo veliko število mednarodnih podjetij. Vse to so dosegli s pomočjo zelo ugodne davčne politike, ki podjetja olajša za plačilo davka na dobiček (Priloga št. 1). Globalizacija tako evropska mesta postavlja v situacijo, kjer morajo za povečevanje investicij in privabljanje novih podjetij močno konkurirati z zelo oddaljenimi mesti.

Zanimiva je tudi raziskava, ki je bila narejena s strani OECD in pravi, da globalizacija vodi do boljše specializacije regij ter krajev. Podatki namreč kažejo, da se 60–70 odstotkov mest, ki so bila vzeta v raziskavo, zaradi povečevanja neto tujih investicij krepi oziroma, da se v teh mestih stanje izboljšuje. To namreč pomeni, da imajo mesta ali celo regije, v katerih že obstaja neka določena industrija, večje možnosti, ko skušajo pritegniti investicije, ki so povezane s to industrijo. Tako bi lahko izpostavili pomembnost naloge mestne in regionalne politike, da se odloči, katera industrija je tista, ki je najpomembnejša oziroma najustreznejša, glede na prednosti in slabosti, s katerimi se zaradi nje mesto ali regija sooča.

Potrebno je poudariti, da danes tudi majhna mesta vedno bolj pridobivajo na konkurenčnosti in se uspešno borijo z večjimi mesti. Po drugi svetovni vojni se je Evropa osredotočila na urbano ter gospodarsko obnavljanje. Marshallov plan¹, ki je takrat zajel 16 zahodno-evropskih držav, je povečal obnovo virov ter s tem spodbudil boj med vzhodom in zahodom. V tistem času globalna strategija ni imela nikakršnega pomena, saj so lokalne in nacionalne zadeve zasenčile vse odločitve posameznih mest. Po padcu Berlinskega zidu ter naraščanju notranjih trgov, kar je bila posledica naraščanja skupnega trga, je prišlo do večanja konkurence med mesti. Mesta so začela ponujati različne ugodnosti (manjše takse, urejene javne storitve, dobro stanovanjsko politiko, itd.) ter na ta način iskala in vabila različne korporacije, ki bi pripomogle k njihovem razcvetu. Glavno načelo majhnih mest, s ciljem čim večje privlačnosti, je imeti zanesljivo stroškovno učinkovito delovno silo, privlačne stanovanjske možnosti, dobre izobrazbene možnosti, okolju/ljudem/podjetjem prijazno

¹ Drugače imenovan **Plan evropske obnove**, je zajemal načrt povojne obnove Evrope in spodbijanja komunistične misli, ki se je širila po koncu druge svetovne vojne. Zajemal je naslednje države: Avstrija, Belgija in Luksemburg, Francija, Danska, Islandija, Italija, Grčija, Irska, Nizozemska, Norveška, Nemčija, Portugalska, Švedska, Švica, Turčija in Velika Britanija (Marshallov plan, 2009).

politiko, stabilnost ter vse, kar mestu omogoča pokazati najboljši obraz (Kotler et al., 1999, str. 20–22).

Zanimiva je tudi delitev evropskega ekonomskega in urbanega prostora, ki ga danes lahko ločimo na tri globalne dele, in sicer (Stefanovič, 1998a, str. 26):

- **Staro evropsko jedro:** Zajema tradicionalna industrijska območja severne in zahodne Evrope. Ta območja so kljub močnim ekonomskim strukturnim spremembam, ki so jih morale izpeljati pod vplivom procesa globalizacije, uspela ohraniti svoje močne pozicije, tako na evropski kakor tudi na svetovni ravni, predvsem pa močne upravljaljske in kontrolne funkcije. (Primer: Amsterdam, Rotterdam, Bruselj, Birmingham)
- **Novo razvojno jedro:** Zajema mesta, ki v svoji zgodovini nikdar niso bila visoko industrializirana območja, vendar so si svoj pomemben položaj v evropskem ekonomskem in urbanem prostoru zagotovila v okviru sodobnih procesov ekonomske deregulacije in dekoncentracije. Za novo evropsko razvojno jedro bi lahko rekli, da predstavlja širitev starega jedra, vendar ga ne moremo obravnavati kot substitut. (Primer: Frankfurt, Lyon, Milano)
- **Evropski periferni prostor:** Zajema Grčijo, Portugalsko, južno Italijo, južno in zahodno Španijo, Sardinijo, Korziko, zahodno Francijo, Republiko Irsko, severno Škotsko ter nove članice Evropske unije. Značilnosti teh prostorov so relativno zelo slabo razvita infrastruktura, ekonomija, ki temelji na nerazviti tehnologiji in je šele v razvoju, občutljivost na manjše vplive zunanjih ekonomskih dejavnikov ali sprememb na regionalnih trgih in omejena investicijska sredstva. (Primer: Dublin, Sevilla)

1.3.2.3 Menjave politične moči

Dandanes je na vseh nivojih javnega sektorja (mesta, države, regije ter celotna Evropa) vedno več razprav o tem, kako velika naj bi bila vloga političnega vpletanja pri reševanju mest ter industrij, ki so v težavah. Razlog za to lahko vsekakor iščemo v tehničnem napredku ter globalni konkurenci. Brezposelnost je eden glavnih razlogov, ki je spodbudil javno zanimanje ter vodstveno intervencijo, vendar se kljub temu postavlja zelo močno vprašanje, kako in kakšna naj bo ta intervencija.

Na evropskem nivoju je zelo pomembno, da ta intervencija izhaja iz regionalnih fondov Evropske Unije. Pomembnosti tega truda ne smemo podcenjevati, saj le-ta postavlja standarde v vsej Evropski Uniji. V tem primeru govorim o treh strukturnih fondih, in sicer (Kotler et al., 1999, str. 22):

- European Development Fund (ERDF),
- The European Social Fund (ESF),

- European Agriculture Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), ki so ga leta 2007 razdelili na dva fonda (European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) in European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)).

Kako pomembna je intervencija teh fondov je razvidno iz dejstva, da se ti fondi s časom finančno zelo krepijo, in sicer leta 1987 so bila razpoložljiva sredstva v višini 7 mrd EUR oziroma 19 odstotkov evropskega proračuna, leta 1995 pa so se sredstva povečala na 30 odstotkov evropskega proračuna oziroma na 23 mrd EUR. Z leti pa je delež namenjen tem fondom zrasel na tretjino evropskega proračuna in tako Evropa danes letno tem fondom nameni okoli 49,6 milijard EUR (finančni plan strukturnih fondov za obdobje 2007–2013 dosega 347 milijard EUR) (Structural Funds, 2009).

Med razvojne prednosti vključujemo promocijo proizvodnega sektorja, modernizacijo komunikacijske, telekomunikacijske ter energijske infrastrukture, infrastrukture za dobavo vode, raziskave in razvoj, strokovna usposabljanja, poslovne storitve. Politična intervencija, ki se pojavlja na trgu, je pomembna tako zaradi širine svoje aktivnosti kakor tudi zaradi njenih ekonomskih resursov. Glede na to, bi lahko rekel, da je bila politika Evropske Unije zelo pomemben igralec pri alokaciji resursov, zaradi česar so mesta primorana izvajati načrtovanje s pomočjo katerega ohranjajo močen in neizprosni vpliv. Pomembnost EU v primeru razvoja mest se kaže tudi v tem, da je veliko mest in regij ustanovilo svoje enote v Bruslju, kjer imajo boljši kontakt s strukturnimi fondi ter s tem lažji dostop do teh sredstev.

Na nacionalni ravni poznamo veliko izkrivljenih političnih programov, ki lahko vplivajo na spremembe v obnašanju vodstva tako na regionalni kot na lokalni ravni, kar za sam razvoj mest ni vedno najprimernejše.

Na regionalni in lokalni ravni, kjer se težave in seveda tudi nove priložnosti pokažejo zelo neposredno, lahko pride do zelo hitrih menjav političnih vej. Kar naenkrat se pokaže nek nov obraz, ki mu ljudje nemudoma zaupajo in že je pozabljen prejšnji. Če pogledamo izkušnje Evropske unije namreč vidimo, da pri izvolitvi ni najpomembnejše, iz katere politične veje izhaja novo mestno vodstvo, temveč je najpomembnejše, da le-to vidi potrebe ter priložnosti, ki jih skriva globalni trg, jih lokalno predstavi in nato docela izkoristi.

Politična klima, ki smo ji priča v Evropi, narekuje povečevanje decentralizacije, ki spodbuja lokalno in regionalno upravo, da le-ta sama sprejema določene odločitve. Najpomembnejša stvar na lokalni ravni, ki ohranja razvoj mest in regij, je korekten dialog med javnimi uslužbenci ter poslovnim svetom, ki mora ostati nespremenjen ne glede na zamenjavo nacionalnega ali lokalnega političnega vodstva (Kotler et al., 1999, str. 22–23).

1.4 REŠEVANJE TEŽAV MEST

Mesta, ki so se znašla v težavah, se skušajo iz le-teh rešiti s pomočjo naslednjih pristopov (Kotler et al., 1999, str. 23–24):

- **Prvi pristop**, ki se sicer vedno ne obnese najbolje, je ta, da mestna oblast ne naredi skoraj ničesar in nadaljuje z upanjem, da se bodo stvari normalizirale brez kakršnekoli intervencije. Ponekod so težave (v katerih so se mesta znašla) pripisali celo nekakšni »volji višje sile«. Ponavadi se zgodi, da je v tem primeru najbolje povečati pridobivanje ekonomskih virov s strani skupnega državnega proračuna, ali celo, za primer evropskih mest, iz proračuna Evropske unije. Tako bi lahko vzeli za primer mesta na Portugalskem, ki so bila deležna financiranja številnih projektov, ki so bili videti zelo obetajoče, vendar na dolgi rok niso pokazali prevelikih koristi. Mesta, ki se soočijo s tem pristopom, vidijo edino rešitev v prejemanju pomoči, kar jim na koncu prinese podobo osredotočeno na krizi, v kateri so se znašla, brezposelnosti ter pomoči, ki jo prejemajo. Kljub slabemu pristopu se je v taki situaciji znašlo zelo veliko evropskih mest in regij.

- **Drugi pristop** je popolno nasprotje prvemu. Za pristop se odloča vedno večje število mest in krajev. Temelji na uvajanju strogega varčevanja finančnih virov ter na uvajanju zelo agresivnih programov, s katerimi naj bi mesta privabila novo industrijo, investicije, obiskovalce ter seveda nove prebivalce. Programi, ki jih mestne oblasti uvajajo za prebujanje mest, vsebujejo finančne ugodnosti in spodbude, kar naj bi privabljalo nove investicije. Za primer lahko navedemo Nemško posest Saxsony, kjer so s pomočjo milijardne podpore uspeli privabiti veliko število investitorjev. Tako je na primer ameriško podjetje Advanced Micro Devices prejelo donacijo v višini 544 milijonov ameriških dolarjev, v zameno pa je podjetje vložilo 1,9 mrd ameriških dolarjev v izgradnjo tovarne Simens, ki so jo sprva načrtovali postaviti v Veliki Britaniji.

Danes veliko evropskih mest ter pokrajin ponuja konkurenčne programe spodbude investitorjem, vendar veliko težavo predstavlja dejstvo, da ti programi predstavljajo le promocijo namesto sistematičnega trženjskega programa. Za tak program bi bila potrebna obsežna diagnostika problemov, s katerimi se mesta soočajo ter ustrezna izvedba načrtovanja.

- **Tretji pristop** temelji na razvoju nenaravnih neformalnih ukrepov, ki preprečujejo odhod podjetij, ki so glavno gonilo mest. Ko se v podjetju začuti nezadovoljstvo z lokalnim, regionalnim ali celo nacionalnim upravljanjem, je pogosto potrebno veliko diskusij, da bi našli skupni jezik in rešitev za vse in s tem preprečili odhod podjetja. Neuspešno reševanje takih problemov je lahko zelo slabo za mesta in regije. Kot zelo zanimiv primer bi lahko navedel telekomunikacijsko podjetje Ericsson na Švedskem, ki je imelo zaradi nezadovoljstva zaposlenih nad višino osebnih davkov veliko težavo pri iskanju kvalificiranih delavcev, ki bi bili pripravljeni živeti na Švedskem. Vlada sprva ni hotela kloniti pritisku, kljub temu so se na koncu pogodili in uvedli posebno obdavčenje za priseljence. Vendar je bilo nezadovoljstvo podjetja tako veliko, da so leto kasneje sedež podjetja preselili v London.

- **V četrtem pristopu** je glavna ideja mesto narediti privlačno s pomočjo izčrpane investicije, ki predstavlja nov kulturni center (Centre Pompidou v Parizu, World Expo v Sevilla), velik kongresni center (Leipzig) ali morda celo zabavni center (Disneyland v Parizu). Vse to bi lahko karakteriziral kot nekakšen postopen pristop, ki je uporabljen nalašč za to, da poišče eno rešitev za vse težave, ki pestijo mesto. Na žalost pa tovrsten pristop ni vedno učinkovit in lahko pomeni celo večje stroške, kot je prihodkov (Sevilla). Danes se lokalne oblasti pogosto zanašajo na kratkoročni uspeh tovrstnih projektov, ne da bi gledali na dolgoročno strategijo projekta. Zato lahko rečemo, da se Evropa sooča z nevarnostjo misli, ki ta pristop predstavlja kot zdravilo za vse težave, s katerimi se mesta soočajo.
- **Peti pristop** bi lahko opredelil kot najbolj učinkovit, saj predstavlja tržno naravnano planiranje. V tem pristopu je najprej potrebno oblikovati mešano vodstveno skupino, ki zajema tako javni kot privatni sektor. Nato člani te skupine preučijo vse potencialne prednosti, slabosti, nevarnosti ter priložnosti. Njihova glavna ideja je vzpostaviti dolgoročno vizijo, ki bi predstavila, kakšno naj bi mesto bilo ter kakšni so njegovi potenciali za prihodnost. Perioda je ponavadi definirana za obdobje od pet do dvajset let. Za ta pristop, ki ga imenujemo strateško trženje, bi lahko rekli, da je primeren za velika mesta in regije, vendar se morajo tudi majhna mesta in regije, ki se soočajo s težavami, lotiti reševanja problemov na ta način.

2 RAZVOJ TRŽENJA MESTA

Trženjska misel (predvsem s strani stališč o vsebini in uporabnosti trženjskega koncepta) se je razvijala že globoko v prejšnjem stoletju. Zelo pomembna so bila sedemdeseta leta, ko se je stroka začela spraševati, ali je trženje podjetniška funkcija, ki se veže le na podjetja in je neposredno profitno naravnana, ali pa gre v tem primeru za koncept, ki ima veliko širši obseg uporabnosti, kot ga definirajo podjetniške funkcije in organizacije.

Tovrstno razmišljanje je predstavljalo nekakšen revolucionaren premik, saj se je okvir trženjskega koncepta skozi stoletja razvijal in dopolnjeval tako, da so se spreminjale metode in tehnike razvijanja razmerij med kupci in prodajalci, oziroma procesa prodaje različnih izdelkov in storitev. V sedemdesetih letih pa se je prvič zgodilo, da so poizkusili in začeli ta trženjski ideološki sklop, ki ga je do sedaj zaznamoval predvsem princip dobička in podjetništva izključno na ravni podjetja, širiti na širše področje. In tako lahko rečemo, da se je v tem času postopoma začela razbijati zgodba ekskluzivnosti trženjske dejavnosti kot izključno potrošniško naravnane dejavnosti.

Nosilec nove ideje, ki se je pojavila v trženjski teoriji, je bilo kar nekaj, med njimi je bil eden pomembnejših Philip Kotler, ki je zastopal tezo, da sta trženjska dejavnost in posebej strateško trženjsko načrtovanje enako uporabna v neprofitnih kot v profitnih organizacijah oziroma dejavnostih (Jančič, 1996, str. 62–69).

Seveda poznamo tudi nasprotnike širitve trženje, ki še naprej zagovarjajo stališče, da je trženje vezano izključno na razmerja, ki se držijo klasične ekonomske menjave (blago za denar) in se tega v drugačnem kontekstu ne da obravnavati. Modernejši avtorji, na primer Kotler, so zastopnike tovrstnega ortodoksnega stališča imenovali trženjski tradicionalisti, ostale, ki so podpirali širitev, pa so imenovali trženjski univerzalisti² (Jančič, 1996, str. 64).

Pri sami analizi in razlagi širitve trženja ter njegove uporabnosti izven profitnih organizacij oziroma dejavnosti lahko uporabljamo tezo o procesu menjave kot osnovno značilnost trženjskega koncepta. Neprofitna organizacija (bolnica, univerza, kraj, ali celo država) vstopa v proces menjave z vsemi javnostmi, ki imajo »delež v njej«, v odnose s tako imenovanimi deležniki. Četudi kupec³ nima neposrednega menjalnega odnosa s tako organizacijo, ima le-tega posredno, preko institucij, ki odločajo o financiranju, delovanju in kakovosti storitev teh organizacij, preko strokovnih institucij, medijev, državljskih pobud, političnih strank (Jančič, 1996, str. 63).

Ko se je trženje razširilo na neprofitna področja, so se postopoma začele razvijati druge nove oblike trženja, kot so: družbeno trženje, socialno trženje, strateško trženje, interno trženje, storitveno trženje, globalno trženje in (kar je z mojega vidika posebno pomembno) trženje krajev (mest).

Kot najpomembnejše bi bilo smotrno izpostaviti širitev trženja na področje mestnega razvoja, ki ga uvrščamo k obliki neprofitnega trženja. Vendar se že na samem začetku zastavlja vprašanje, ali gre res za izključno neprofitno trženje. Veliko primerov uporabe trženjskega koncepta in še posebej strateškega trženjskega načrtovanja v mestih ZDA in tudi v zahodnoevropskih mestih je pokazalo, da gre tudi za profitno naravnane projekte, katerih cilj je, med drugim, zbiranje dodatnega denarja za financiranje razvoja mest oziroma določenih delov le-teh. »Izdelki«, ki jih ponuja mesto v okviru svojega trženjskega koncepta, čeprav niso v oblikah, kot jih pozna klasični trženjski pristop, so lahko tudi predmet klasične ekonomske menjave (izdelek/storitev za denar), seveda v nekoliko spremenjeni obliki, ki je prilagojena vrsti »izdelka« ter značilnostim »prodajalca« (Jančič, 1996, str. 64–72).

Širitev trženja na področje urbanega razvoja in prenove mest je mogoče pripisati predvsem razmahu zasebnega sektorja in njegove naraščajoče vloge v razvoju mest. Zanimiv primer so izkušnje Velike Britanije, kjer je v začetku 90-ih let prišlo do sprememb na področju upravljanja z razvojem mest. Značilna je bila obrobna vloga lokalnih oblasti in močno stopnjevanje vpliva zasebnega sektorja, ki se je krepilo skozi različne oblike partnerstva. Zaradi vse večjih pritiskov k aktivnejšemu sodelovanju je zasebni sektor dobil ključno vlogo v procesih urbane in ekonomske obnove mest. Posebej je potrebno opozoriti, da so po izkušnjah iz ZDA, tudi v Veliki Britaniji zagovarjali vodilno vlogo poslovnega okolja in

² Trženjski univerzalisti – tržniki, ki vidijo prisotnost trženja v vseh organizacijah in v vseh oblikah menjave.

³ V tem kontekstu je treba opozoriti, da ne gre za klasičnega kupca, saj tu ne gre za klasičen odnos med kupcem in prodajalcem, ki je opredeljen z menjavo blaga za denar. V omenjenem primeru je lahko kupec institucija, organizacija, ki lahko kupuje, najema, investira, gradi, sofinancira, prihaja na turistični ali poslovni obisk.

poslovnežev kot edino, kar je lahko učinkovito pri uspešnem vodenju razvoja mest (Stefanovič, 1998a, str. 9).

Trženje mesta pozna več različnih oblik in metod, ki se gibljejo od ponudbe opremljenih in urejenih mestnih območjih do obsežnih projektov prenove in ponovne obuditev širših mestnih območjih (npr. starih industrijskih središč), kakor tudi kompleksnih in interdisciplinarnih projektov ekonomskega prestrukturiranja in oživljanja mest, ki so se znašla v resnih ekonomskih in socialnih težavah. V takšnih primerih gre za menjalno zvrst trženja oziroma za trženjske odnose med posameznimi mesti, posamezniki (poslovneži, razvojniki, investitorji), prebivalci mesta, skupinami (turisti, novi prebivalci, delovna sila), organizacijami, podjetji, institucijami, obrobni območji, ki jih glede na cilje in naravo trženjskega projekta ne moremo opredeliti kot izključno neprofitne oblike trženja.

V osemdesetih letih naj bi bila, po mnenju nekaterih avtorjev, širitev trženja na področje mestnega razvoja in mestne prenove predvsem usmerjena k ponudbeni strani, povpraševalna stran pa je v tem menjalnem razmerju ostajala zanemarjena. Tak pristop ni omogočal zagotavljanja povpraševanja, saj je bil zasnovan na velikih obljubah in ustvarjanju nerealnih pričakovanj in ocen tržnih sprememb. Zaradi moči ponudbene strani se je pojavila prevelika ponudba razvojnih projektov na trgu nepremičnin (Stefanovič, 1998a, str. 9).

Hkrati so se pri vpeljevanju trženjskega koncepta na področje mestnega razvoja pokazale tudi nekatere metodološke težave, ki jih lahko razvrstimo v naslednje skupine (Stefanovič, 1998a, str. 9–10):

- Mesta ali njegovih posameznih delov v menjalnem razmerju ne moremo obravnavati klasično. Izdelki in storitve se v klasičnem menjalnem razmerju namreč spreminjajo oziroma obrabljajo kar v večini primerov pripelje do popolne izrabe oziroma amortizacije izdelkov. Mesto predstavlja zelo razgibano kategorijo, za katero so značilne pogoste in nepredvidljive spremembe. Mestom ne moremo pripisati homogenosti, saj so aktivnosti, ki so v njih nastavljene, zelo različne, hkrati pa je nadzor nad temi aktivnostmi razdrobljen na več delov. Veliko odločitev, ki so življenjskega pomena za sam razvoj mesta, je sprejetih na višji ravni (regionalni ali državni), kar bistveno vpliva na ustvarjanje občutka negotovosti in nepredvidljivosti. Tak občutek se še posebej pojavlja v območjih, ki so jih doletele hude ekonomske težave oziroma v območjih, katerih mestno stanje se je zelo poslabšalo. Heterogenost mesta kot posebnega »izdelka« oziroma ponudbene strani je dvostranska, saj zajema namembnost prostora ter različne institucije, ki so pristojne pri odločanju.
- Do zapleta prihaja tudi pri prebivalstvu, ki živi v mestu oziroma v delu mesta, ki predstavlja »izdelek« in je predmet trženja mesta. Mesta ali območja namreč ne moremo obravnavati, kot bi obravnavali klasičen trženjski izdelek, saj se tu soočamo s prebivalci. V primerjavi s pogodbo, ki jo v klasičnem trženjskem razmerju sklenejo nalogodajalec in delavci in so v njej zapisani ter usklajeni vsi pomembni deli njihovega odnosa, vključno z

normami obnašanja delavcev v delovnem okolju, bi bila na področju trženja mesta zelo zaželeno tovrstna institucionalna obojestransko zavezujoča rešitev. Obstajajo celo mnenja, da tovrstnih rešitev na področju trženja mesta sploh ni mogoče uveljaviti, vsaj ne v prostovoljni obliki. Ta stališča izhajajo iz dejstva, da grajeno okolje vpliva na obnašanje ljudi, vendar ga ne ustvarja oziroma ga ne opredeljuje.

Skupine ljudi, ki posamezna mesta obiskujejo zaradi kakršnihkoli razlogov (nakupi, turistični obiski, rekreativni obiski), ne moremo obravnavati kot predmet kakršnekoli pogodbe ali dogovora, saj bi s tem še poslabšali možnosti uspešne izvedbe koncepta trženja mesta. Pomembno je, da so ljudje tisto, kar daje smisel in uporabno vrednost mestnemu okolju, saj le njihove potrebe in aktivnosti ustvarjajo splošne značilnosti in vrednote, ki jih lahko preoblikujemo v osnovni princip trženja. Za princip trženja je namreč zelo pomembno, da se razvija v smeri, ki spodbuja in ne omejuje aktivnosti in različnosti, ki so značilne za vsako posamezno mesto.

- Na strani povpraševanja je bistvenega pomena Smythova ugotovitev: »Tisti, katerim je bilo nekaj prodano, so v bistvu kupili nekaj drugega.« (Stefanovič 1998a, str. 10). S to igro besed je želel Smyth opozoriti na dejstvo, da v mestu lahko kupite nepremičnino, kupujete v prodajalnah, kupite ali najamete poslovne prostore in podobno. Vendar pri tem mesta ali posamezne lokacije, kar je predmet nakupa, ne moremo razumeti kot izdelka, kakor ga definirajo v okviru klasične trženjske dejavnosti. Glavna značilnost mesta oziroma posameznih lokacij je, da predstavljajo okvir in kontekst za druge aktivnosti.

3 TRŽENJE MESTA

3.1 OPREDELITEV TRŽENJA MESTA

Skozi zgodovino smo bili v mestih po vsem svetu priča številnim razvojnim problemom, ki so jih le-ta reševala na različne načine. Eden zelo inovativnih načinov, ki se je v zadnjih letih razvijal iz tradicionalnega trženjskega koncepta, je trženje mesta.

Trženje mesta je tako kot nekatere veje trženjskega koncepta še vedno v začetni fazi, ponekod so ga mesta in njihove oblasti že sprejele in uveljavile v sistem razvoja mest, nekatera mesta in njihovi funkcionarji pa tega sploh še ne poznajo. Največ izkušenj z uporabo trženja mest imajo v ZDA ter v zahodnoevropskih državah, predvsem v Veliki Britaniji. Pri nas smo koncept trženja mesta začeli spoznavati in se z njim soočati v zadnjih desetih letih.

Sam razvoj koncepta trženja mesta se je začel kot posledica naraščajoče konkurenčnosti med mesti ter naraščajoče funkcije mesta kot glavnega razvojnega generatorja. Tako lahko trženje mesta definiramo kot splet dejavnosti, ki naj bi prispevale k privlačnosti mesta za investiranje

ali pa krepile uspešnost nekaterih značilnih mestnih funkcij, predvsem trgovine, turizma, poslovnih in komercialnih storitev (Dimitrovska Andrews, 1996, str. 32). Z drugimi besedami bi lahko to pomenilo, da mesta, ki ne bodo funkcionirala kot podjetja, kar pomeni, da ne bodo sposobna prevzeti miselnosti in delovanja, ki ga zahteva koncept trženja, ne bodo uspešna in zaradi tega ekonomsko ne bodo učinkovita.

Seveda pa obstajajo tudi druge teorije in tako je na primer Jančič (1992, str. 71) trženje krajev (mest) opredelil kot obliko neprofitnega geografskega trženja, ki temelji na procesu menjave. Kakor vsaka organizirana družbena entiteta mora tudi kraj vzpostaviti trženjski odnos z drugimi kraji, državo, organizacijami, posamezniki, ki lahko kupujejo izdelke in storitve kraja, se v njem zaposlujejo ali živijo, vanj investirajo, preživljajo počitnice v njem ali pa se z njim na primer pobratijo.

Ta opredelitev, kot eno osrednjih vprašanj oziroma ciljev trženja mesta, izpostavi konkurenčnost pred drugimi mesti. Tako bi lahko rekli, da je ključ do uspeha trženjskega pristopa pri mestnem razvoju v oblikovanju in ponujanju ustreznih vrednosti mesta, s katerimi se nato mesto lahko trži na izbranih trgih. Vendar je potrebno opozoriti, da konkurenčna prednost ni nujno absolutna, temveč je dovolj, če je specifična in enkratna ter hkrati dolgoročno ubranljiva pred napadi konkurentov. Lahko je namreč izražena v velikosti ali majhnosti kraja, izobrazbi ali podjetnosti krajanov, posebnih storitvah, naravnih ali s človeškimi rokami ustvarjenih lepotah. (Jančič, 1996, str. 72).

V prejšnjih odstavkih je poudarjeno nekaj pomembnih dejavnikov oziroma pogojev uporabnosti in učinkovitosti trženja mesta. Zato se mi zdi smiselno razložiti naslednje pojme: organizirana družbena entiteta, konkurenčnost med mesti, vrednosti mesta in trženjski odnosi; ki predstavljajo okvir za različne dejavnosti v mestu. Ti pojmi namreč v mestu, ki se je odločilo za uporabo trženjskega koncepta kot osnovnega razvojnega koncepta, stojijo kot ozadje celotnega koncepta (Stefanović, 1998a, str. 11–12).

- **Organizirana družbena entiteta** – ta pojem asociira na kraj, naselje, mesto oziroma urbano območje, ki je v finančnem, administrativnem, prostorskem, gospodarskem, političnem in socialnem smislu organizirano tako, da zagotavlja potrebe večine prebivalcev, ki v njem živijo in/ali delajo, in sicer z uporabo vseh razpoložljivih virov in zmogljivosti ter z objektivno ocenjenimi in alociranimi stroški vzdrževanja in razvoja celotnega območja. Vendar lahko pojem organizirana družbena entiteta razložimo tudi na malo drugačen način, in sicer kot mesta, ki so uspela razviti uspešen sistem mestnega upravljanja.

- **Konkurenčnost mesta** – upravljanje z mestom je bila vedno izredno kompleksna, strokovno zahtevna in politično obarvana naloga, vendar je bila v prostorskem smislu postavljena v nacionalnem kontekstu. Danes je ta naloga predvsem povezana z vprašanjem konkurenčnosti mesta oziroma zagotavljanja pogojev za uspešno konkurenčno tekmo v mednarodnem urbanem okolju, ki s pričujočimi procesi globalizacije posebej zaznamujejo

evropsko politično, gospodarsko in urbano sceno. Evropska mesta so bila dobesedno čez noč soočena z novimi urbanimi izzivi, z novimi pogoji obstoja oziroma dominacije na urbanih trgih, ki so pridobili nove lastnosti in v katerih veljajo drugačna pravila igre. Zagotavljanje dobrega položaja na trgu ali vdor na nove trge si lahko privoščijo le mesta, ki bodo zmožna hitro in čim bolj realno oceniti obstoječa razmerja na trgu – še bolj, če bodo sposobna predvidevati spremembe ter ustvariti in promovirati lastno identiteto, predvsem skozi učinkovito specializacijo, to je razvoj ustreznih urbanih funkcij.

- **Vrednost mesta ali razvojni potencial** – nekateri pravijo, da so to predvsem mestne funkcije; drugi pa trdijo, da vrednost mesta predstavlja le lokacija oziroma geopolitični položaj⁴ mesta in klimatske ter naravne značilnosti. Vendar je dejstvo, da ima vsako mesto lastno kombinacijo razvojnih potencialov, katerih uporabna vrednost in dejanska kvaliteta sta v veliki meri odvisna od tega, kako upravljajo z mestom oziroma od učinkovitosti urbanega menedžmenta.

- **Trženjski odnosi** – vprašanje le-teh je v glavnem omejeno na zunanje odnose oziroma na odnose s sosednjimi mesti, organizacijami in posamezniki. Trženjske odnose je potrebno razširiti tudi na tiste, ki živijo in delajo v mestu (prebivalci, delavci, podjetja, institucije) oziroma na lokalni trg, in sicer s ciljem zagotavljanja njihovih osnovnih potreb ter izboljšanja pogojev življenjskega in poslovnega okolja. Z drugimi besedami, v nekaterih mestih je osnovni cilj trženjskega koncepta preprečiti množično izseljevanje industrije, poslovnih dejavnosti, različnih institucij (državnih, mednarodnih), kakor množično izseljevanje prebivalstva in delovne sile, kar lahko nastopi kot posledica. V drugih mestih, v katerih imajo za cilj gospodarsko in urbano prenavo mesta, za katero potrebujejo nove resurse in zagonske faktorje poskušajo pritegniti nove industrije, sodobne tehnologije, bolj izobraženo delovno silo ter tuja podjetja.

3.1.1 Naloge trženja mesta

Glavne naloge trženja mesta lahko razdelimo v štiri skupine osnovnih aktivnosti, za katere bi lahko rekli, da predstavljajo osnovne elemente definicije trženja mesta (Kotler et al., 1993, str. 18):

- priprava ustrezne kombinacije mestnih značilnosti in storitev, ki jih mesto lahko ponudi,
- uvajanje različnih spodbujevalnih ukrepov za sedanje in pričakovane uporabnike in kupce mestnih storitev in izdelkov,
- učinkovit in sprejemljiv dostop do izdelkov in storitev,
- promocija mestnih vrednosti in potencialov, s katerimi se potencialni uporabniki oziroma »kupci« lahko prepričajo o konkurenčni prednosti oziroma o ugodnostih, ki jih ponuja mesto.

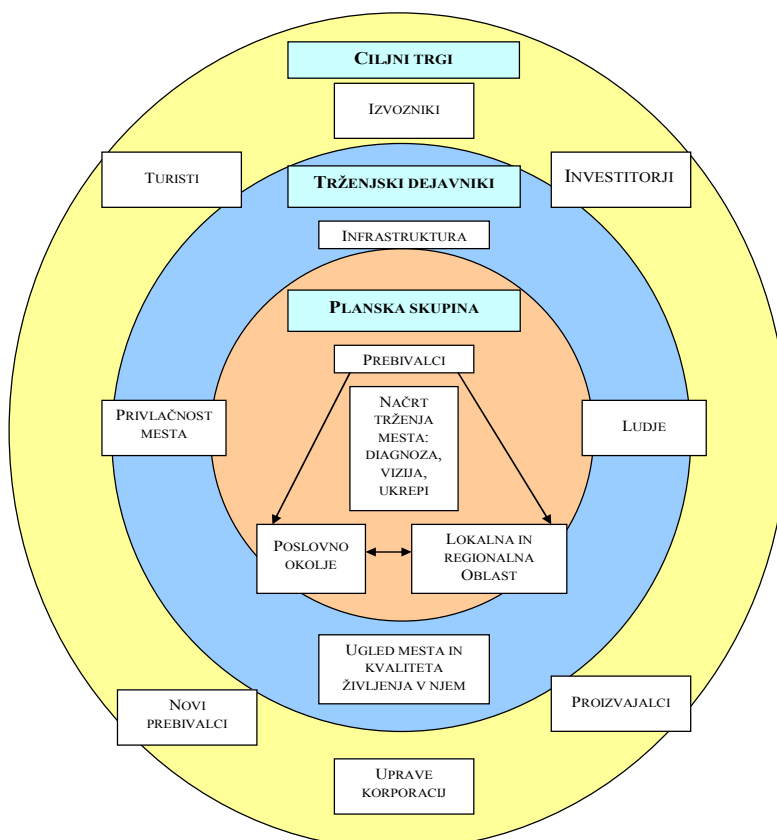
⁴ Politični razvoj je utemeljen le z geografskimi razmerami.

Slika 3 ponazarja osnovne elemente procesa strateškega trženjskega načrtovanja. Prvotna naloga je organizirati posebno plansko skupino, ki jo sestavljajo predstavniki lokalnega prebivalstva, predstavniki poslovnega okolja (poslovneži) in predstavniki lokalne oziroma regionalne oblasti. Ta planska skupina potrjuje pomembnost sodelovanja med javnim in privatnim sektorjem in hkrati potrebo po vključitvi vseh v oblikovanje prihodnosti mesta.

Poznamo tri osnovne naloge planske skupine, in sicer (Kotler et al., 1999, str. 26):

- Definicija in ugotovitev stanja, v katerem se mesto nahaja. Le-to ugotovijo s pomočjo SWOT analize, katera nam poda glavne prednosti in slabosti ter glavne priložnosti in nevarnosti mesta.
- Priprava dolgoročne razvojne vizije na osnovi realne ocene problemov, ki se lahko pojavijo. Vizija mora temeljiti na kombinaciji resursov in razvojnih potencialov, ki so unikatni ter komercialno sposobni, na podlagi česar lahko mesto pridobi dodano vrednost.
- Priprava dolgoročnega akcijskega načrta, ki je razdeljen na investicijske faze ter obdobja prenove in transformacije urbanih funkcij v zaželeni smeri (za tako imenovani proces dodane vrednosti je potreben čas – uspešna mesta so se razvijala od 10 do 15 let ali celo več).

Slika 3: Osnovni elementi procesa strateškega marketinškega planiranja



Dolgoročna rešitev je zasnovana na aktivnem vključevanju in izboljšavi štirih osnovnih trženjskih faktorjev v vsaki skupnosti (Kotler et al., 1999, str. 26):

- Poskrbeti je potrebno, da so vse osnovne usluge zagotovljene ter infrastruktura vzdrževana tako, da je zadovoljno lokalno prebivalstvo, poslovni sektor ter obiskovalci oziroma turisti.
- Mesto bo v prihodnosti potrebovalo nove atrakcije, ki privedejo do izboljšanja kvalitete življenja, hkrati pa je potrebno obdržati trenutno podporo poslovnega sektorja ter lokalnega prebivalstva, saj le na ta način lahko pritegne nove investicije, nova podjetja ter novo prebivalstvo.
- Skupnost mora ves svoj napredek in izboljšave kvalitete življenja predstaviti na zelo živahen in prodoren način.
- Mesto mora imeti enotno podporo lokalnega prebivalstva, političnega vodstva ter obstoječih institucij, da bi ustvarili mesto, ki bi s svojimi primerjalnimi prednostmi in konkurenčnimi vrednostmi pritegnilo nova podjetja, investicije ter pritegnilo večje število obiskovalcev.

Ti štirje osnovni trženjski faktorji v kvalitetno pripravljene zaključni analizi povedo, kako uspešno je neko določeno mesto pri privabljanju ter zadovoljevanju petih ciljnih trgov mesta (Kotler et al., 1999, str. 26), ki so:

- proizvodnja dobrin in storitev,
- sedeži korporacij ter območne pisarne,
- tuje investicije in izvozni trgi,
- turistične dejavnosti,
- novo prebivalstvo.

Definicija trženja mesta, ki jo podaja Kotler et al. (1999, str. 27), govori, da je prihodnost mesta odvisna od uspešnega sodelovanja in razvoja partnerstva med javnim in privatnim sektorjem. Zelo pomembno je, da mesta gradijo na boljšem sodelovanju med lokalnimi javnimi enotami in poslovnimi enotami (podjetja) kakor tudi prostovoljnimi in nevladnimi organizacijami. Za razliko od trženja navadnih, klasičnih potrošniških izdelkov in storitev, trženje mesta zahteva aktivno podporo javnih in zasebnih institucij in agencij, interesnih skupin in lokalnega prebivalstva. Najuspešnejša mesta bodo tista, ki bodo najboljše razvila sodelovanje med vsemi akterji.

Potencial mesta ne temelji toliko na sami lokaciji, klimatskih pogojih ali naravnih virih, s katerimi mesto razpolaga, temveč predvsem na človeški volji, sposobnostih, energiji, vrednotah in organiziranosti. Zato bi lahko rekli, da je vsled uspeha mesta potrebno uspešno opraviti naslednje naloge (Kotler et al., 1999, str. 28):

- ugotoviti kaj se dogaja v širši okolici,
- razumeti potrebe, želje in vedenjske odločitve notranjih ter zunanjih odjemalcev,
- poznati glavno prednost in slabost mesta,
- zgraditi realno vizijo o tem, kakšno mesto lahko je,
- razviti akcijski načrt za dopolnjevanje vizije,
- zgraditi notranje soglasje in učinkovito organizacijo,
- s pomočjo akcijskega načrta, v vsaki fazi posebej, oceniti ali je le-ta dosežen.

Trženje mesta v primerjavi z razvojnimi metodami, ki so jih mesta in njihovi akterji poznali v preteklosti, prinaša številne spremembe, s katerimi se loči od dosedanjih vzorcev razvoja, prenove, sanacije ter obnove mest. Tako bi lahko rekli, da je trženje mesta nova izvirna metoda, ki nam pomaga pri obujanju mest. Zelo pomembna značilnost tega koncepta je aktiven pristop do problemov, kar je zahtevno vendar nujno, saj le na ta način pridemo do cilja. Javni ali zasebni sektor lahko zagotovi aktiven pristop do problemov (predpostavlanje, pobuda, razvoj organizacijske strukture, izvedba ter nadzor izvajanja razvojnih projektov), vendar le, če obstaja dovolj močen ter interesno usklajen lobi zasebnega kapitala. Na podlagi različnih primerov zahodnih mest se je pokazalo, da je najboljša, če sta javni ter zasebni sektor medsebojno povezana, vendar mora ostati glavni pobudnik razvojnih projektov javni sektor, saj le-ta predstavlja institucionalno obliko ter okvir aktivnega odnosa do reševanja mestnih problemov.

3.2 RAZVOJNA VIZIJA

Preden se lahko mestne oblasti odločijo, na kakšen način se bo mesto razvijalo, je potrebno obsežno analizirati vsako osnovno značilnost mestnega razvoja ter vse probleme, ki so v velikem obsegu že prisotni. Na ta način se soočimo z naslednjimi vprašanji:

- »Kako te probleme reševati?«
- »Kakšno naj bi bilo mesto v katerem živimo?«
- »Kako naj bi mesto izgledalo?«
- »Kakšne funkcije naj bi imelo naše mesto?«
- »Kako in kdaj naj bi zagotovili, kar smo si zastavili ter kar potrebujemo za razvoj mesta?«

Vsa ta vprašanja lahko povzamemo v enem samem, in sicer: »Kakšna naj bi bila razvojna vizija mesta, v katerem živimo?« Vprašanje vizije razvoja mesta je dandanes pomembno vprašanje, ki si ga zastavljajo številna mesta ter njihove oblasti, ne glede na vrsto ter obseg

problemov, s katerimi se soočajo. Predvsem se s tem vprašanjem soočajo mesta, katerih mestna politika aktivno sprejema in rešuje probleme, ter se sooča s spremembami, ki se dogajajo na lokalnem, regionalnem in mednarodnem trgu.

Seveda je zelo pomemben tudi naslednji sklop vprašanj:

- »Na kakšen način uresničiti razvojno vizijo?«
- »Katere so najbolj učinkovite metode za uresničitev vizije?«
- »Kakšno razvojno strategijo naj bi uporabili za uspešen razvoj mesta?«

Ta vprašanja prinesejo veliko različnih odgovorov, saj lahko izbiramo med številnimi metodami ekonomskega razvoja ter mestne preнове. Vendar pa se danes vse večje število mest odloča za reševanje svojih strukturnih in prostorskih problemov s pomočjo priprave in izvajanja trženjske razvojne strategije.

Uresničevanje razvojne vizije je vse bolj odvisno od pogojev, ki dominirajo in konkurentov, ki so prisotni v lokalnem, regionalnem in mednarodnem okolju, zato je potreba po pripravljanju trženjske strategije vedno bolj zaželeno. Tako bi lahko rekli, da je osnovni namen koncepta trženja mesta priprava ustrezne strategije za promocijo mesta (mesta v celoti ali posameznih delov), njegovih funkcij in vrednosti oziroma za »prodajo« oziroma ponudbo mestnih območij (zemljišč) za stanovanjske namene, za gradnjo poslovnih in proizvodnih con, nakupovalnih središč in drugih potrošniških aktivnost (Stefanovič, 1998a, str. 15).

Trženje mesta ima svoj smisel in uspešno deluje le, če izhaja iz razvojne vizije mesta, katere osnovni cilj je doseganje konkurenčnega nivoja, s katerim si mesto zagotavlja spoštljiv položaj oziroma konkurenco v urbani mreži, v katero je mesto pozicionirano (Stefanovič, 1998a, str. 15). Lahko bi rekli, da je trženje mesta eden od korakov procesa priprave, izvajanja in kontrole razvojne vizije in posameznih razvojnih projektov (prenova, regeneracija, prestrukturiranje, sanacija, oživljanje).

Iz tega bi lahko sklepali, da je razmerje med razvojno vizijo in trženjskim konceptom opredeljeno in pogojeno z obstojem razvojne vizije. Mesta, ki nimajo razvojne vizije, bodisi mislijo, da je še ne potrebujejo, ali pa je mestne oblasti še niso sposobne pripraviti in izvajati, ne morejo pripraviti trženjske razvojne strategije ali kakršnekoli druge razvojne strategije. Ko pa mesto ima razvojno vizijo ter mestna uprava aktivno sodeluje pri reševanju obstoječih problemov ter hkrati aktivno spremlja pričakovane spremembe, je uporaba oziroma vsebina trženjskega koncepta odvisna od zastavljenih ciljev in značilnosti posameznega mesta. Mesta se namreč med seboj zelo razlikujejo in jih je zato potrebno obravnavati zelo specifično. Tako si vsako mesto posebej pripravi svojo razvojno vizijo, ki jo uresničuje oziroma jo ima namen uresničevati, pri čemer so v pomoč vsa razpoložljiva sredstva, preverjene metode in politike. Lahko bi rekli, da se vsako mesto individualno odloča o tem, ali bo pri uresničevanju razvojne vizije uporabilo trženjski koncept.

Vsaka razvojna vizija skriva v sebi določene probleme, ki jih lahko razumemo kot izhodišče za ustrezno razvojno (trženjsko) strategijo. Ti problemi so v vse večjem obsegu posledica sprememb odnosov in razmerij gospodarske in politične moči med mesti na regionalni in mednarodni ravni, do katerih je prišlo z odpravljanjem trgovskih ovir ter razvojem evropskih procesov gospodarske in politične integracije, svetovnih procesov globalizacije, hitrega tehnološkega razvoja, razvoja telekomunikacijskih in infrastrukturnih povezav ter informacijske ekonomije. Glavni problemi, s katerimi se soočajo mesta, so finančne težave (problemi financiranja komunalnega opremljanja in razvoja, pomanjkanje finančnih sredstev za reševanje stanovanjskega problema ter kronični proračunski primanjkljaj) oziroma skrita nevarnost mestnega propada, ki skupaj s prej omenjenimi gospodarskimi problemi prevladujejo v številnih mestih in so glavni razlog, zaradi katerega se mesta poslužujejo trženjskega koncepta.

Mesto bi lahko opredelili kot poseben »izdelek«, pri čemer je zelo pomembno, da pravilno opredelimo ter ovrednotimo vse njegove značilnosti in vrednosti, ter jih seveda ustrezno tržimo. Tista mesta, v katerih razumejo vzroke in posledice svetovnih procesov, pomembnost spreminjajočih pogojev zagotavljanja obstoječega ali boljšega položaja na izbranih trgih, torej mesta, ki želijo in zmorejo oblikovati in vplivati na lastno prihodnost, morajo začeti delati tisto, kar podjetja delajo že desetletja. To pomeni, da se morajo začeti trženjsko obnašati, pripravljati ustrezne trženjske programe ter sprevideti, da je uresničevanje razvojne vizije neposredno vezano na uspešno realizacijo strateškega trženjskega načrta (Stefanovič, 1998a, str. 17)

3.3 RAZVOJNE STRATEGIJE IN ADMIRALSKI PROJEKTI

V teoriji poznamo štiri osnovne trženjske strategije, ki jih lahko uporabimo ob pripravi mestne strategije razvoja, in sicer (Stefanovič, 1998b, str. 5):

- **Trženje podobe:** Glavni namen te strategije je identifikacija, snovanje in promocija pozitivne ter kreativne mestne podobe. To je velikokrat najcenejša oblika trženjske strategije mesta, saj mesto v tem primeru ne vlaga v izboljšanje ali razvoj mestne funkcije. Za to strategijo bi lahko rekli, da je le poizkus, ki mestu omogoči njegovo podobo narediti privlačnejšo, kar skozi medije doseže s pomočjo promocije trenutnih mestnih značilnosti.
- **Trženje mestnih zanimivosti:** Marsikatero mesto vidi svoj uspeh v vrednotenju in močni promociji mestnih zanimivosti, s katerimi se le-to lahko ponaša. Mesta, ki ponujajo svetovno najprivlačnejše zanimivosti (Pariz, Rim, Benetke, New York, itd.) so velikokrat vzor drugim mestom, ki si želijo ustvariti nekaj kar bi jim omogočilo uspešen razvoj. Zato se mesta velikokrat odločajo za izpeljavo velikih projektov, katerih izvedba je zelo draga in zapletena in na žalost zaradi tega končajo kot nerealizirane investicije oziroma nedokončani projekti.

- **Trženje infrastrukture:** Dolgoročno gledano lahko ponavljajoči razvoj mesta ter njegove primerjalne prednosti dosežemo le s pomočjo ustrezne kvalitete osnovnih mestnih infrastrukturnih funkcij in modernizacije vseh ostalih mestnih funkcij (mestni promet, energija, izobrazba, varnost, rekreacijski objekti, hoteli, restavracije, telekomunikacija, transportne povezave, finančne storitve).
- **Trženje prebivalstva:** To strategijo bi lahko označili kot dodatno trženjsko strategijo mesta, s katero izboljšamo učinke ostalih trženjskih strategij. Trženje prebivalstva bi lahko razložili kot vrednotenje in promocijo prijaznosti lokalnega prebivalstva, nivo izobrazbe ter sposobnosti, razpoznave z mestom, višine tolerance ter odprtosti do tujcev oziroma vseh priseljencev. Vendar pa na to ne smemo gledati le s te strani. Za doseganje visoke kakovosti in raznovrstnosti različnih vrednosti, ki jih mesto promovira ter s katerimi lahko doseže pričakovane rezultate, je zelo pomemben velik denarni in časovni vložek.

Zgoraj našteje strategije so osnova trženjskega pristopa in so malokdaj uporabljene individualno. Večina mest, ki se poslužuje trženja, uporablja kombinacijo le-teh, saj je jasno, da z dobro infrastrukturo ter slabo podobo mesta, ali obratno, ne moremo pričakovati stalnosti razvoja oziroma uspešnega procesa ekonomske in prostorske obnove.

V tem poglavju je, poleg trženjskih strategij, ki pripomorejo k uspešnemu trženju mesta, smiselno omeniti tudi enega najučinkovitejših pristopov k izpeljavi velikih mestnih projektov, s katerimi mesto pridobi veliko osnovo za trženje. Ta pristop se imenuje **admiralski projekti**. V večini primerov so admiralski projekti predstavljeni kot zapleteni in finančno zelo močni nepremičninski projekti, ki predstavljajo spodbudno ter usmerjevalno vlogo v procesu urbane ter ekonomske obnove mesta. Razloge za izvajanje tovrstnih projektov in njihov uspeh lahko ocenimo z njihovim vplivom na razvoj nekega določenega mestnega območja, ki v širšem tržnem okolju zelo vpliva na promocijo mesta. Najprimernejši so projekti, s pomočjo katerih se poveže večje število različnih razvojnih projektov, ki tako ali drugače sledijo realizaciji razvojne vizije mesta in trženjskemu konceptu mesta.

S pomočjo admiralskih projektov lahko mesto promovira posamezna mestna območja, uporabo zemljišča, razvojne projekte ter kakovost infrastrukture v določenem območju. Poleg tega so tovrstni projekti pomembni za promocijo sprememb v podobi mesta oziroma sprememb v določenih mestnih območjih, ki so se znašla v težavah (Stefanovič, 1998b, str. 6).

4 PRIMERA OŽIVITVE IN TRŽENJA MESTA

Za ponazoritev uporabe trženjskega koncepta pri reševanju in oživljanju mest sem izbral primera dveh mest (Glasgow in Birmingham), ki sta bili po zatonu industrije v zelo slabi ekonomski situaciji. S pomočjo trženja mesta sta mesti uspešno izpeljali ukrepe, ki so

omogočali oživitev na ekonomskem, kakor tudi na socialnem področju ter zelo pripomogli k boljšemu ugledu mest.

4.1 PRIMER GLASGOW

Glasgow je največje mesto na Škotskem in tretje največje mesto v Združenem Kraljestvu (za Londonom in Birminghamom). Nahaja se ob reki Clyde in leži v zahodnem osrednjem nižavju.

Med industrijsko revolucijo je mesto postalo pomembno pristanišče za transatlantsko prečkanje. Že pred tem pa je bilo ob reki pomembno ladjedelniško središče, ki so ga uvrščali celo med najpomembnejša svetovna pristanišča. Slovelo je po izredni ladjarski industriji, ki se je uvrščala v sam vrh ladjedelništva.

Danes je Glasgow največje in najbolj razvito gospodarsko središče Škotske, ki ga uvrščajo med dvajset najpomembnejših gospodarskih središč Evrope. Eno pomembnejših vej za mesto predstavlja turizem, saj je Glasgow tretja najbolj obiskana turistična destinacija v Združenem kraljestvu (za Londonom in Edinburghom) (Glasgow, 2009).

Mesto Glasgow lahko predstavim kot dober primer uspešne uporabe trženjske strategije. Mesto je bilo pred dvema desetletjema označeno kot ekstremni primer mesta v industrijskem zatonu ter hkrati eno najmanj zdravih mest v Evropi. Uvrščalo se je v skupino starih Britanskih industrijskih mest (Liverpool, Belfast, Sunderland), ki so se v tistem času soočala z velikimi ekonomskimi težavami.

V šestdesetih letih je pomanjkanje investicij in premajhno število inovacij mesto pripeljalo do točke, ko le-to ni več uspelo ostati konkurenčno z mesti ostalih držav, kot so bila nekatera mesta na Japonskem in v Nemčiji. Vse to je zelo oslabilo prej eminentno industrijo, kar je mesto Glasgow pripeljalo do daljšega obdobja ekonomskega zatona in deindustrializacije. Posledično se je mesto soočalo z veliko brezposelnostjo, urbanim propadanjem, preseljevanjem prebivalstva, itd.

Smiselno je izpostaviti dva dejavnika, ki sta mesto vodila k skorajšnjemu propadu, in sicer demografske težave ter brezposelnost. Najbolj so mesto prizadele velike demografske težave, s katerimi se je le-to soočalo skozi desetletja. Upad industrijske dejavnosti je prebivalstvo spodbudil k iskanju novih priložnosti na novih lokacijah. Zmanjšanje števila prebivalstva v mestu bi lahko razložili tudi kot posledico planirane decentralizacije preseljevanja, ki je ljudi vabila v predmestje ter v nova okoliška mesta, kot sta Vzhodni Kilbride in Cumbernauld. Tako je od 50-ih let prejšnjega stoletja, ko je v mestu živelo dober milijon ljudi, do danes mesto beležilo velik upad števila prebivalstva.

Tabela 1: Prikaz upada prebivalstva

Leto	Število prebivalstva
1951	1.089.555
1961	1.055.017
1981	774.068
1991	688.600
2001	578.710
2006	580.690

Vir: Population, 2007.

Zmanjševanje števila delovnih mest v mestu sicer ni bilo tako veliko, kot je bil upad števila prebivalstva, vendar lahko vseeno rečemo, da je imelo zelo negativne posledice na mesto. Prišlo je do velikih sprememb v strukturi zaposlovanja, kar je pomenilo znatno zmanjševanje števila zaposlenih v manufakturni dejavnosti, storitvena dejavnost pa je kljub upadu industrije še vedno delovala razmeroma uspešno, saj je Glasgow ohranjal svojo dominanco kot regionalno storitveno središče. Tako je konec 80-ih let storitvena dejavnost predstavljala dve tretjini celotne strukture zaposlenih v mestu. Brezposelnost se je tekom teh let zelo krepila, kar je predstavljalo velik problem, saj je to pomenilo, da je zelo veliko število gospodinjstev tako rekoč na pragu revščine in zato odvisnih od socialne pomoči (Paddison, 1993, str. 339–345).

Tabela 2: Struktura zaposlenih

Struktura zaposlenih, 1950-2002 (v tisoč)						
LETO	1950	1960	1970	1980	1989	2002
Manufaktura	265	279	192	135	82	?
Storitvena dejavnost	255	260	273	263	262	?
Celotna zaposlenost	521	540	466	399	350	410
Brezposelnost (%)	2,2	2,8	6,5	6,5	15,1	5,34

Vir: About Glasgow, 2008; Paddison, City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration, 1993, str. 344.

4.1.1 Razvoj trženjskega koncepta za oživitev mesta

V začetku 80-ih let je mestna oblast želela mesto popolnoma obnoviti. Celotna ideja je mestno upravo vodila do trženjsko naravnane pristopa k obnovi mesta, ki je bil v tistem času še zelo neraziskan. Ustanovili so trženjski oddelek, katerega glavna naloga je bila postaviti

ustrezno trženjsko strategijo, ki bi izboljšala podobo mesta in pritegnila nove investicije. Na samem začetku ni bilo nobenega načrta, po katerem bi uspešno izpeljali program obnove in dosegli vse njegove specifične cilje. Razlog za to bi lahko iskali v negotovosti okolja (spreminjajoči makroekonomski in politični pogoji ter tudi nepredvidljive priložnosti, ki bi lahko nastale), kjer urbano trženje deluje, kar spodbija izvedljivost trženjskega načrta. Lahko bi rekel, da je mestna trženjska služba, v kateri so bili tako predstavniki mestnih kot regionalnih ekonomsko razvojnih oddelkov (Škotska Razvojna Agencija ter vse sorodne organizacije, Glasgow Action-Agencija za Razvoj) ter predstavnikov lokalnih podjetij, projekt obnove vzela kot nekakšno veliko učno vajo. V začetni fazi so politiko obnove mesta razvijali postopoma ter zelo prilagodljivo glede na nove priložnosti, ki so na trgu nudile pozitivni odziv v povezavi z osnovno trženjsko strategijo. Prednost tovrstnega pristopa je bila možnost hitrega prilagajanja na morebitne nepredvidljive priložnosti.

4.1.2 »Glasgow`s Miles Better«

Po zgledu promocijske kampanje mesta New York, ki se je leta 1977 s sloganom »I Love New York« zasidrala v zavest ljudi po celem svetu, si je župan mesta Glasgow Michael Kelly želel za svoje mesto izpeljati nekaj podobnega.

Tako so v Glasgowu začeli vpeljevati prvo pravo obliko trženja mesta. Leta 1983 so začeli s promocijsko kampanjo, ki je temeljila na kasneje zelo prepoznavnem sloganu »Glasgow`s Miles Better«. Ideja kampanje je bila predstavitev mesta Glasgow kot zelo zanimive turistične destinacije in primerne lokacije za poslovne dejavnosti. Da bi idejo uspešno izpeljali, so se v kampanji osredotočili na bogato kulturno zapuščino, svoje naravno okolje (več zelene površine na prebivalca kot katerokoli mesto v Evropi), njegovo ugodno klimatsko pozicijo ter ustreznost okolja za poslovni sektor.

Večjo prepoznavnost kampanje so dosegli z uporabo zelo znane risane podobe imenovane Mr. Happy (izvira iz otroške knjige Mr. Man), ki so ga ovili s sloganom (Priloga 2). Nemudoma se je logo prijel in začel pojavljati na plakatih, torbah, karticah in ostalih promocijskih artiklih (Alderson, 2008).

Ugled mesta, ki se je ga je držala percepcija slabe kvalitete življenja, se je hitro spreminjal in Glasgow je v očeh javnosti postajal vedno bolj priljubljen. Kljub zelo majhnemu proračunu kampanje so z njo dosegli tako pozitivno reakcijo med prebivalci mesta, da so se leta 1984 odločili kampanjo razširiti na nacionalno raven.

Zelo pomemben stranski učinek kampanje, ki ga na začetku nihče ni mogel predvideti, je bil učinek kampanje na prebivalce mesta. Slogan je lokalnemu prebivalstvu dal priložnost, da na mesto znova gledajo s ponosom, kar je vsekakor pripomoglo k njenemu uspehu. Sočasno je vse skupaj pripeljalo do novega pogleda na stvari, ki je temeljil na odnosu »vse je mogoče«,

kar je bilo bistvenega pomena za uspešno obnovo mesta (Glasgow's Miles Better, 2009; Wikipedia, 2009; The GlasgowStory, 2004; Alderson, 2008).

Naslednji korak, ki je kampanjo popeljal še malo dlje, je bil narejen leta 1987, ko so v okviru promocije Glasgova, v priznanem londonskem hotelu Savoy, začeli s kampanjo pod imenom »The Ambassador Campaign«. V kampanji so nastopili vodilni politiki, znane medijske osebnosti in priznane športne osebnosti, ki so izgovarjali slogan »Glasgow's Miles Better« (Priloga 3). Otvoritvi kampanje je prisostvovalo veliko število ambasadorjev z vseh strani sveta, veliko število znanih poslovnih imen, imen zabavne industrije, športa ter veliko število medijev, kar je pripomoglo, da je Glasgow postajal prepoznaven po celem svetu (The GlasgowStory, 2004).

4.1.3 Nadaljnji potek obnove mesta Glasgow

Kampanja »Glasgow's Miles Better« je bila prvi korak k počasnemu procesu ponovnega urbanega razcveta. Dobro vodena kampanja bi imela lahko na kratki rok lastno veljavo pri doseganju lokalnih političnih ciljev, dolgoročno gledano pa je bila zgolj eno od številnih sredstev za doseganje cilja ponovnega urbanega oživljanja. Potrebno je vedeti, da bi bila kampanja, ki temelji le na izboljšanju podobe mesta, v realnosti zelo plitka in kratkotrajna. Zato je bilo potrebno takšno izboljšanje iskati med mešanico strategij, osredotočenih na povečanje osrednjega predela mesta in nadgradnjo mestne infrastrukture, kot je letališče. Med temi strategijami in kampanjo, ki je gradila na dobri podobi mesta, so bile prepoznane močne medsebojne odvisnosti. Strategije so močno prispevale h kampanji, ki je v zameno podprla spremembe mesta, s tem pa je bila omogočena krepitev storitvenega sektorja, kar je zelo pomembno pri gospodarski prenovi. Takšen program zagotavlja stalni prostor za kampanjo podobe v sklopu celotnega procesa trženja mesta, čeprav bi slednje morale postati ciljno usmerjeno, da bi privabilo posebne vrste gospodarskih dejavnosti in vlagateljev.

Šele na tej stopnji se je kampanja urbane podobe spremenila iz tiste, ki gradi podobo v tisto, ki podobo rekonstruira – tj. iz kampanje, ki si je prizadevala za večjo zunanjo prepoznavnost mesta ter na razpršen način preprečevala njegovo stereotipno podobo do bolj premišljene kampanje, ki si je prizadevala za rekonstrukcijo podobe tipa mesta, kot ga je Glasgow predstavljal. Kot nasprotje upadajoči industrijski podobi mesta, se je ciljna podoba mesta osredotočila na umetnost in kulturo kot sredstvi za povečanje turizma in izražanja ideje o Glasgowu kot postindustrijskem mestu. Vedno več je bilo dokazov, ki so kazali, da se umetnost lahko uporabi kot sredstvo za pospeševanje gospodarske obnove, saj je za mesto to pomenilo dvojno prednost, in sicer ustvarjanje novih delovnih mest ter protistrup za njegovo tradicionalno podobo.

Kako močna je umetnost kot protistrup za nasprotovanje nastanku urbanih stereotipov, je postalo jasno v letu 1990, ko je bilo mesto imenovano za kulturno prestolnico Evrope (angl.

European City of Culture). Kar naenkrat se je slaba mestna podoba prelevila v novo, ki je mesto označila kot velik umetniški center. To so potrdile tudi različne ankete, ki so na začetku in na koncu leta 1990 beležile znatno povečanje tistih, ki so bili pod vtisom, da se Glasgow hitro spreminja na bolje (34–49 odstotkov) ter precejšen upad deleža tistih, ki so bili mnenja, da je mesto grobo in depresivno. Poleg tega je treba poudariti, da so s pomočjo primerjave med konkurenčnimi mesti (Birmingham, Manchester in Bristol), ugotovili pozitivne učinke na urbani turizem, kar so pripisali letu 1990 (Paddison, 1993, str. 345–350).

Podoba mesta se je z leti še krepila, saj je Glasgow gradil na vedno boljši razpoznavnosti, pri čemer so mestne oblasti uporabljale vsa možna sredstva. Tako je mesto gostilo dogodke kot je Festival of Visual Arts (1996) ter prejelo še marsikatero laskavo priznanje, kot sta na primer UK »City of Architecture and Design« (1999) in »European Capital of Sport« (2003). S pomočjo močnega plana za pospeševanje turizma (angl. *The Glasgow Tourism Action Plan*) je bilo izpeljanih veliko projektov, kar je mesto obogatilo z mnogimi kulturnimi ustanovami kot so »The Gallery of Modern Art« (1996), »Clyde Auditorium« (1997), »The Tall Ship« (1999), »The Glasgow Science Centre« (2001). Vse to je zelo vplivalo na izboljšanje mestne podobe, privabljanje obiskovalcev, prenove mestne infrastrukture (hoteli, restavracije, javna prevozna sredstva, parki, športne dvorane), povečevanja števila delovnih mest predvsem v storitveni dejavnosti, pripomoglo k gospodarski rasti celotne regije in k privabljanju novih investitorjev. Hkrati se je mesto začelo razvijati tudi na področju bivalne infrastrukture, pri čemer bi lahko omenil dva projekta, in sicer »Homes for the Future«, s katerim je mestni upravi uspelo preoblikovati zapuščen del mesta v prestižno stanovanjsko sosesko, ki zajema 250 najmodernejših domov in se ponaša s pogledom na enega najstarejših mestnih parkov ter projekt »Clyde waterfront«, ki naj bi do leta 2011 mesto obogatil s skoraj 50 hektarji velikim okrožjem, ki se bo ponašalo s stanovanjsko, poslovno ter komercialno infrastrukturo. Zaradi vseh teh aktivnosti, ki so vodilo mestne obnove, je nedavna raziskava mesto označila kot najbolj priljubljeno mesto v Veliki Britaniji oziroma »UK`s Coolest City« (Glasgow Turism Action Plan, 2008; Regeneration of Glasgow, 2007).

4.1.4 Izkušnja mesta Glasgow

Izkušnja, ki jo predstavlja obnova mesta Glasgow, zelo nazorno prikaže, da je različne tehnike trženja mesta, v tem primeru predvsem tisto, ki temelji na obnovi mestne podobe, mogoče uporabiti širše kot le za promocijo, in sicer je trženje mesta zelo uporabno za pritegnitev tujih investicij. Količinska opredelitev ekonomskih vplivov trženja mesta je polna metodoloških težav, kljub temu pa je strategiji obnove podobe mesta, s pomočjo enostavnega kazalca kot je število obiskovalcev mesta, mogoče pripisati pozitiven vpliv k rasti mestnega turizma. V korist temu priča dejstvo, da se je število obiskovalcev, ki je v letu 1982 znašalo okrog 700.000, v letu 1990 povečalo na skoraj 3 milijone, od katerih jih je vsaj 600.000 potrebno pripisati dejstvu, da je bilo mesto Glasgow v tem letu proglašeno za evropsko mesto kulture.

Danes mestu vsako leto uspeva pritegniti nekaj več kot 3 milijone obiskovalcev, s čimer je lokalno gospodarstvo celotne regije bogatejše za dobrih 670 milijonov funtov.

V obdobju okrog leta 1992 so različni učinki, kot so na primer vpliv recesije, učinki zunanjih pritiskov, makroekonomski ukrepi ter različne restriktivne odločitve tujih podjetij, zmanjšali pozitivni učinek, ki so ga uspeli doseči s pomočjo trženja mesta, kljub temu pa danes mestna oblast nadaljuje z izpeljevanjem trženjskih strategij in lahko bi rekel, da so nad uspehom in dosežki zadovoljni (Paddison, 1993, str. 347; Glasgow Tourism Action Plan, 2008).

4.2 PRIMER MESTA BIRMINGHAM

Mesto Birmingham je drugo največje in gospodarsko najmočnejše mesto v Veliki Britaniji. Poleg izrednega nacionalnega pomena ima mesto tudi visoko pozicijo v okviru evropske urbane mreže, kar je rezultat izredno dobrih infrastrukturnih povezav in dolgoletnih prizadevanj mestnih oblasti na področju trženja in promocije Birminghama. Mesto naj bi se bilo sposobno prilagoditi hitrim spremembam na področju gospodarstva ter ponujalo ugodne in varne pogoje za različne naložbe in ustanavljanje novih podjetij.

Mesto še danes slovi po industriji, vendar le-ta ne prevladuje v strukturi gospodarstva, saj so leta 2003 storitvene dejavnosti (poslovna dejavnost, finančna dejavnost, turizem,...) v gospodarski strukturi zajemale 78 odstotkov in predstavljale 97 odstotkov ekonomske rasti mesta. S pomočjo dobro izpeljanih projektov za obujanje mesta, se Birmingham postavlja z večnamenskim mednarodnim kongresnim centrom, novim letališkim terminalom ter prenovljenim in razširjenim nacionalnim razstavnim centrom. Prenova gospodarske in urbane strukture mesta se je začela v obdobju 80-ih let, ko so, kot odgovor na obdobje hude ekonomske krize, vpeljevali radikalne spremembe. S tem so skušali rešiti negativne demografske spremembe ter vse klasične urbane probleme (propadanje infrastrukture itd.) (Birmingham, 2009; Stefanovič, 1998a, str. 62).

Mesto je uspelo prebroditi to težko obdobje in se po več kot desetletnem procesu regeneracije vrniti nazaj na svojo nekdanjo pozicijo. Eden od pglavitnih razlogov uspešne obnove mesta je bilo dejstvo, da je Birmingham imel oziroma ima izredno sposobno, podjetniško naravnano mestno oblast, ki že dolgo uspešno in strokovno sodeluje tako z državo kot z zasebnim sektorjem.

Preden na kratko predstavim osnovne značilnosti procesa obnove mesta Birmingham ter načina izvajanja te obnove je smiselno opozoriti na določene pogoje, ki so omogočili uspešen potek procesa in so jih v mestu vpeljevali že precej časa, in sicer (Stefanovič, 1998a, str. 62–63):

- V 60-ih letih so začeli posvečati večjo pozornost kvaliteti življenjskih pogojev in urejenosti mesta. S številnimi projekti in izboljšavami so poskusili spremeniti podobo mesta

Birmingham, saj je le-to, kot velika betonska džungla z ogromnim številom avtomobilov, ki so ogrožali pešce, postajalo vedno bolj nepriljubljeno za obiskovalce in turiste. Poudarek je bil predvsem na prenovi in oživljanju številnih rečnih kanalov (po nekaterih podatkih je kanalov več kot v Benetkah) ter gradnji velikega števila parkirišč (krepko nad evropskim povprečjem). Predmestja so močno ozelenili ter zgradili veliko število nakupovalnih in rekreacijskih centrov, kar je pozitivno vplivalo na kvaliteto življenja prebivalcev. Začeli so postavljati razne imenitne objekte, kot so nova dvorana simfoničnega orkestra, dvorana kraljevskega baleta, kar je še povečalo privlačnost mesta.

- Precej pomembnejši pogoj za uspešno obnovo mesta je dejstvo, da je to mesto eno najbolje ali pa celo je najbolje organizirano in upravljano mesto v Veliki Britaniji. Mož, ki mu je potrebno pripisati zasluge za dobro organizirano in učinkovito mestno upravo, je bil župan mesta Joseph Chamberlain, ki je v 80-ih letih osemnajstega stoletja mesto organiziral v stilu organiziranosti podjetja, ki v ospredje mestnih interesov ter razvojnih projektov postavlja ekonomski interes. Zaradi tega je za Birmingham zelo značilno uspešno sodelovanje med srednjim meščanskim slojem, delavskim slojem prebivalstva in mestno administracijo. Vse skupaj predstavlja tradicionalno uspešen potek političnih procesov, ki so temeljili na soglasnosti ter strokovnosti, kar je zagotavljalo neprekinjeno razvojno pot ne glede na politične spremembe.

- Potrebno je opozoriti tudi na dejstvo, da je imelo mesto Birmingham od nekdaj izredno bogat finančni sklad (okoli 750 milijonov funtov) ter razmeroma obsežen zemljiški sklad, kar je mestni upravi omogočalo, da ima, ne glede na občasne negativne spremembe (politične menjave, demografske težave itd.) vodilno vlogo v procesu fizične in ekonomske obnove ter izredno dobro sodelovanje z državnim gospodarstvom.

4.2.1 Osnovne značilnosti ekonomskih in demografskih težav

V obdobju med 70. in 80. leti prejšnjega stoletja je mesto Birmingham, kakor celotna regija West Midland, zašlo v hude ekonomske težave. Problemi so bili najbolj občutni v starih industrijskih jedrih, kjer je prišlo do negativnih demografskih gibanj. Mesto, predvsem mestno središče, so zapuščali ekonomsko najproduktivnejši prebivalci (kvalificirana delovna sila). V obdobju 1979–82 je mesto izgubilo kar 250.000 delovnih mest, kar je stopnjo brezposelnosti dvignilo na 18,3 odstotka. Lokalna ekonomija se je soočala tudi z dodatnimi težavami, ki jih je predstavljalo globalno odpiranje države, saj so se domača podjetja kar na enkrat soočila z močno konkurenco, ki so jo predstavljala podjetja iz Evropske skupnosti, Združenih državah ter z Bližnjega vzhoda. Tako so z začetkom 80-ih let, ob zametkih procesa obnove skušali poleg ohranjanja še vitalnih industrijskih dejavnosti, pospešiti razvoj novih dejavnosti, ki naj bi bile konkurenčne na tujih trgih. Kakovost obnove mesta se je poznala tudi v dejstvu, da so poleg klasičnega procesa ekonomske obnove in pritegovanja tujih

investicij, začeli s fizično oziroma urbano obnovo mesta, kar so vzeli kot enako pomemben del procesa celotne obnove mesta (Stefanovič, 1998a, str. 63–64).

Ekonomski problemi so vodili do problemov na socialnem področju, ki se, kar se je pokazalo tudi v tem primeru, v fazi ekonomskega prebujanja ne rešujejo z enako hitrostjo in uspehom kot na ekonomskem področju. Mesto Birmingham se je soočalo z visokim deležem revnih, kar je pripeljalo do velikih socialnih razlik. Največ socialnih problemov je bilo omejenih na mestno središče, kjer je bilo največ brezposelnega prebivalstva. Celotna ekonomska situacija je tako na lokalni kakor tudi na državni ravni močno vplivala na slabšanje stanovanjskih pogojev. Krčenja finančne pomoči države je onemogočalo vzdrževanje stanovanj, upočasnilo ali celo ustavilo gradnjo novih stanovanj. Posledice so bile rast števila brezdomcev in dolgi seznanji prošenj za pridobitev mestnih najemniških stanovanj (Stefanovič, 1998a, str. 63–64).

Mesto Birmingham se je, kot večina starih britanskih industrijskih središč, soočalo z velikimi ekonomskimi, socialnimi in urbanimi težavami. Vendar je le-to postavilo ločnico z značilno strategijo ekonomske in urbane obnove, ki je bila zastavljena na nacionalni in evropski ravni. Mestne oblasti oziroma mestna uprava je rešitve svojih težav videla v uresničevanju trženjske razvojne strategije, ki je sledila evropskim usmeritvam.

4.2.2 Proces obnove mesta

Kot odgovor na ekonomsko in urbano krizo v 70-ih letih prejšnjega stoletja, so mestne oblasti spremenile način planerskih pristopov prenovi mest. Proces celotne obnove in politike razpršenega razvoja je bil potisnjen v drugi plan, poudarek je temeljil na metodi urbane obnove, ki ni temeljila le na fizični in infrastrukturni prenovi, vendar tudi na prenovi mesta kot celote (Stefanovič, 1998a, str. 64).

V sklopu te ideje so v mestu Birmingham leta 1978 ustanovili tako imenovano »Partnerstvo za razvoj središčnega dela mesta«, katerega osnovni namen je bil priprava programa urbane obnove mesta. V partnerstvu so sodelovali mestni svet, svet pokrajine Midland, regionalna zdravstvena institucija in centralna vlada. Kasneje (začetek 80-ih let) je bil ustanovljen še »Oddelek za ekonomski razvoj«, ki je ekonomski razvoj predstavljal kot prioriteto v procesu urbane obnove. Oddelek se je ukvarjal z izobraževanjem, razvojem poslovnega okolja in javnih podjetij ter s spodbujanjem nepremičninskih pobud in naložb (Stefanovič, 1998a, str. 64).

Posebej pomembno vlogo je imel upravni odbor regije West Midland (West Midland Enterprise Board), ki ga je ustanovil pokrajinski svet z namenom, da bi zagotavljal finančne podporo razvoju malih in srednjih proizvodnih podjetij.

V procesu obnove je vodilna vloga pripadla mestnemu svetu, ki je zelo aktivno sodeloval pri sami obnovi mesta in zelo močno podpiral izvajanje strategije ekonomskega razvoja. Glavna

naloga mestne uprave je bila priprava in uresničevanje tako imenovanih »admiralskih projektov«, kar naj bi spodbujalo razvoj podjetij ter pritegnilo nova podjetja.

Značilnost procesa obnove mesta Birmingham sta bila priprava ter sprejem razvojne vizije, ki je dajala prednost razvoju ugodnih tržnih okoliščin za industrijske dejavnosti, poslovne ter turistične storitve. Poleg tega je bila prednostna naloga mestne uprave prebivalcem zagotoviti dobre izobrazbene možnosti. Mesto se je zaradi zelo raznolike demografske strukture, močnih socialnih ter ekonomskih razlik soočalo s prostorskim nesorazmerjem in problemi, kar je mestno oblast privedlo do odločitve, da vpelje tako imenovan razvojni pristop po meri prebivalstva. Glavna značilnost pristopa je bila promocija enakih priložnosti za vse prebivalce, ukinjanje podrejenih položajev določenih skupin prebivalcev ter izboljšanje delovnih pogojev s pomočjo večje ponudbe delovnih mest (Stefanovič, 1998a, str. 64–65).

Mestna razvojna strategija je imela sedem smeri, in sicer (Stefanovič, 1998a, str. 65):

- finančna pomoč razvoju malih in srednjih podjetij,
- program tehnološkega razvoja, kar je vključevalo Center za inovacije in razvoj Znanstvenega parka Univerze Aston,
- program opremljanja zemljišč in gradnje, s poudarkom na komercialnih namenih in sodobno opremljenih industrijskih conah,
- izobraževalni programi,
- program razvoja turizma in izboljšanja naravnega okolja, ki je vključeval gradnjo potrebnih objektov ter primerne ekološke projekte,
- trženjski in promocijski program s ciljem privabljanja tujih investicij in zagotavljanja svetovalnih storitev ter
- program lokalnih pobud.

Eden najbolj znanih razvojnih projektov, ki so jih pripravili in uresničili v okviru ekonomske in urbane obnove mesta Birmingham, je bil projekt Birmingham Heartlands. Za ta projekt bi lahko rekli, da je tipična oblika admiralskega projekta. Projekt je bil zasnovan na partnerskem razmerju med javnim in zasebnim sektorjem. Cilj projekta je bila obnova, več kot 1010 hektarjev velikega, zapuščenega in ekonomsko neučinkovito uporabljenega industrijskega zemljišča. Celoten projekt je vodilo podjetje Birmingham Heartlands, katerega solastniki so bili mestni svet, pet gradbenih podjetij ter gospodarska zbornica. Poleg raznolike lastniške strukture je imel projekt zelo močno podporo države. Ta projekt je tipičen primer admiralskega projekta, tako po svojem obsegu, strukturi in seveda finančni vrednosti. Celoten projekt je bil sestavljen iz več projektov, izmed katerih je največji pomen nosil projekt trgovskega središča, ki je zajel dobrih 32 hektarjev in je bil vreden več kot 300 milijonov funtov. Ostali trije projekti so bili kombinacija industrijskih, stanovanjskih, rekreacijskih in javnih površin oziroma dejavnosti. Uresničevanje projekta je terjalo tudi pripravo določenih projektov na področju prometa, in sicer gradnjo nove ceste, ki naj bi "odprla" projektno

območje (gradnjo ceste je financiralo Ministrstvo za promet) ter izboljšave obstoječih prometnic, kar je financirala mestna uprava.

Ob dokončanju je celoten projekt zajemal 48,3 hektarjev poslovnih prostorov, 20.000 novih delovnih mest, 650 novih ter 2.000 prenovljenih hiš. Stroški celotnega projekta so bili približno 1 milijarda funtov (Stefanovič, 1998a, str. 65).

4.2.3 Razvojne strategije

Proces ekonomske in urbane obnove mesta Birmingham je bil zelo zapleten in zahteven. Za uresničevanje razvojne vizije oziroma dolgoročnih ciljev je bilo potrebno pripraviti različne razvojne strategije, saj je želela mestna uprava zagotoviti takšno raven konkurenčnosti, ki bi omogočila ugoden položaj mesta na nacionalnem, kakor tudi na evropskem trgu. Osnovni cilj procesa obnove je bil, da bi Birmingham postalo vodilno regionalno središče in drugo gospodarsko najmočnejše mesto v Veliki Britaniji, hkrati pa bi bilo moč nanj gledati kot na pomembno evropsko središče. Mestna uprava se je dobro zavedala, da je obnova mesta zelo zapletena naloga in je zato k stvari pristopila z več različno zastavljenimi razvojnimi strategijami.

4.2.3.1 Strategija lokalnega razvoja

Da bi bila obnova mesta najučinkovitejša, se je mestna uprava odločila za trženjsko naravnano razvojno strategijo, v kateri so imeli glavno vlogo admiralski projekti in obsežni infrastrukturni projekti. Vodilno vlogo pri uresničevanju razvojne strategije oziroma posameznih projektov je v rokah držala mestna uprava. Eden od razlogov, da je bilo uresničevanje te strategije uspešno, je podjetniški način delovanja tako javnega kot tudi zasebnega sektorja.

Zelo zanimivi so naslednji primer admiralskih projektov, kjer lahko najprej omenim novi mednarodni kongresni center, ki je bil zgrajen po zgledu Nacionalnega razstavnega središča, katerega letni promet je bil okrog 200 milijonov funtov in je zagotavljal približno 11.000 delovnih mest. Mednarodni kongresni center je bil prvi tovrstni večnamenski center, ki je bil zgrajen v mestnem središču. V centru je bilo 11 različnih dvoran z zmogljivostjo od 120 do 3.000 sedežev, stroški gradnje centra so znašali približno 160 milijonov funtov. Pričakovali so, da bo center letno pritegnil približno pol milijona obiskovalcev. Izgradnja mednarodnega kongresnega centra je v velikem obsegu opravila funkcijo admiralskega projekta, kajti njegova gradnja in delovanje je spodbudilo oziroma pritegnilo druge naložbe v mestno središče, kot so gradnja hotela Hyatt s petimi zvezdicami, večnamenske športne dvorane, nacionalni akvarij, številne kino dvorane, prodajalne, hoteli, poslovni prostori. Pomemben del razvojne strategije je bilo aktiviranje in spodbujanje razvoja tehničnih in znanstvenih

zmogljivosti na raziskovalnem področju. Omeniti je potrebno projekt znanstvenega parka Astonske univerze, ki je bil skupna naložba mestnega sveta, Astonske univerze ter banke Lloyds (Stefanovič, 1998a, str. 65–66).

Pri zagotavljanju finančnih sredstev je bil zelo aktiven mestni svet. Sredstva so uspeli pridobiti pri različnih nacionalnih skladih in programih ter pridobili podporo urbanega razvoja (Urban Development Grant), podporo za razvoj zapuščenih zemljišč (Derelicted Land Grant) ter podporo za urbane in infrastrukturne preнове industrijskih zemljišč (Urban Programme and Money for Industrial Improvement Areas), s to pomočjo so potem uresničevali različne projekte na lokalni ravni oziroma na ravni sosek. Mestni svet je s pridobljenimi sredstvi iz omenjenih virov financiral projekt industrijskega parka Holford ter gradnjo komercialnih in hotelskih kapacitet v bližini mestnega središča (Stefanovič, 1998a, str. 66).

Na stanovanjskem področju so pripravili projekt prenove fasad, ki je bil prvi tovrstni projekt v Veliki Britaniji. Projekt prenove fasad je vplival na pripravo številnih projektov notranje prenove stavb in izboljševanje stanovanjskih pogojev (Stefanovič, 1998a, str. 66).

4.2.3.2 Zunanja politika mestne uprave

Zunanja politika, ki je bila v glavnem usmerjena k evropski politiki, je bila pomembna značilnost delovanja mestne uprave in hkrati pomemben del razvojne strategije. Iskali so povezave z različnimi skladi in programi za finančno podporo razvoja in prenove mest. Mestna uprava je na tem področju pokazala in dokazala vse svoje sposobnosti, saj je na evropskem finančnem trgu nastopila izredno hitro in organizirano. Že na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je začela izkoriščati evropske strukturne fonde. Takšno delovanje mestne uprave je temeljilo na ugotovitvi, da je v novih pogojih, ki jih narekuje Evropska skupnost, nujno proučiti vse možnosti mesta za pozicioniranje na evropskih trgih, postaviti objektivno oceno in predvideti razvojne prednosti in omejitve mesta. Zaradi svoje aktivnosti je uspela mestna uprava večkrat izkoristiti sredstva različnih evropskih finančnih skladov. Predvsem je potrebno poudariti, da jim je uspelo vedno ob pravem času in na pravem mestu ponuditi pripravljene in ekonomsko ovrednotene razvojne projekte oziroma projekte urbane prenove (Stefanovič, 1998a, str. 67).

Sredstva, ki so zelo pomagala pri obnovi, jim je uspelo pridobiti tudi iz različnih raziskovalnih in razvojnih skladov Evropske skupnosti. V glavnem so bila ta sredstva usmerjena v vodilne mestne raziskovalne in znanstvene institucije. Univerzo so uspeli vključiti v različne programe, kot so BRIT (Industrial Technologies), CEAM (Concerted European Action and Magnets), ESPRIT (Information Technologies), COMETT, ERASMUS. Astonski znanstveni park ter Raziskovalni inštitut Birminghamske Univerze sta uspela dobiti finančno podporo s strani ERDF (European Regional Development Fund), ki je

bila namenjena kritju stroškov infrastrukturnega opremljanja zemljišč ter za gradnjo novih objektov (Stefanovič, 1998a, str. 68).

4.2.3.3 Birmingham – evropsko mesto

Strateško zelo pomemben del razvojne strategije mesta Birmingham je bila njegova evropska usmeritev. Razvoj Birminghama kot evropskega mesta bi lahko izpostavil kot enega pomembnejših razvojnih ciljev. Narejeno je bilo posebno poročilo z naslovom »V devetdeseta«, kjer so opredeljene tri osnovne smeri vključevanja Birminghama v evropski ekonomski in urbani prostor, in sicer (Stefanovič, 1998a, str. 68):

- Prva smer je pomoč majhnim in srednje velikim podjetjem, da maksimalno izkoriščajo poslovne oziroma razvojne priložnosti, ki jih nudi združeni evropski trg.
- Druga smer je izboljšanje podobe ter ugleda mesta Birmingham kot kulturnega središča.
- Tretja smer je tesno sodelovanje z lokalnimi agencijami pri uresničevanju in promociji zelene celostne podobe mesta ter zagotavljanje mestnih interesov pri pomembnih mednarodno orientiranih projektih, kot so na primer Evropski predor ali razvoj letališč.

4.2.4 Mesto Birmingham danes

Današnja vizija mesta narekuje proces, ki bo mesto Birmingham v prihodnosti predstavil kot drugo mesto svetovnega pomena na območju Velike Britanije. Vsled doseganja vizije so mestne oblasti sestavile trženjski načrt pod imenom »Big City Plan«, ki bo naslednjih 20 let narekoval fizični, ekonomski ter kulturni razvoj mesta. To je daleč najambicioznejši načrt v Veliki Britaniji, ki z neverjetnim proračunom v višini 17 milijard funtov mestu Birmingham zastavlja naslednje cilje (Planning and Regeneration of Birmingham, 2009; Big Numbers Brochure, 2009):

- v obdobju 20-ih let bodo investirali v 60 novih projektov, ki bodo v mestu omogočili ekonomsko rast ter izboljšali fizično podobo okolja,
- do leta 2020 naj bi mesto ponudilo 43.000 novih delovnih mest,
- do leta 2013 naj bi mesto dobilo 150 metrov visoko stanovanjsko stavbo z imenom »V Building«, ki se bo ponašala z nazivom najvišje stanovanjske zgradbe v Veliki Britaniji in hkrati za mesto predstavljala mestni simbol rastoče samozavesti,

- leta 2010 naj bi dokončali izgradnjo super bolnice z imenom »Sally Oak«, ki bo ena med večjimi bolnicami v evropskem merilu,
- načrtovana je prenova stare železniške postaje, ki se bo prelevila v spektakularno transportno središče 21. stoletja z letno kapaciteto prevoza 52 milijonov potnikov,
- leta 2013 naj bi bila zgradili novo mestno knjižnico, ki bo v povezavi z mestnim gledališčem predstavljala svetovno kulturno središče,
- do leta 2026 je predviden velik porast v številu mestnega prebivalstva (100.000 ljudi).

Birmingham je tekom zadnjih 30-ih let dosegel velik met v smislu obnove mesta in se danes ponaša kot eno vodilnih evropskih poslovnih prostorov, saj je rangirano med 25 najbolj primernih lokacij za ustanovitev podjetja v Evropi. Mesto se danes predstavlja tudi kot (Key Facts for Birmingham, 2009):

- ekonomska elektrarna (31.000 podjetij, 2,5 milijona razpoložljive delovne sile),
- mesto nove generacije (37 odstotkov celotne populacije je mlajše od 25 let),
- mesto intelektualnega kapitala (114.000 študentov na dodiplomskih in podiplomskih programih predstavlja enega večjih univerzitetnih bazenov v Evropi),
- evropsko kongresno središče (36.000 delovnih mest ter letne prihodke v višini 2,3 milijarde funtov),
- kraj z zelo zadovoljivo kvaliteto življenja (rangirana bolje kot v Dubaju, Pragi ter Hong Kongu) ter kot
- izjemno središče za prekomorske posle (več kot 300 predstavništev tujih podjetij).

SKLEP

Mest, ki se ne bi soočala s številnimi ekonomskimi, prostorskimi, socialnimi, demografskimi, ali pa morda ekološkimi težavami, praktično ne poznamo. Določene težave namreč pestijo tudi mesta, ki so v fazi oživljanja in imajo ugodno pozicijo, če sproti ne popravljajo svoje razvojne vizije in niso pripravljena na hitro ukrepanje in prilagajanje morebitnim spremembam. Tako bi lahko rekli, da gre le za vprašanje, s kakšnimi težavami se določeno mesto sooča in kako je mestna oblast pripravljena na reševanje le-teh.

Zelo učinkovit pristop k reševanju težav je koncept trženja mesta, saj mesta, ki ne funkcionirajo kot podjetja oziroma niso sposobna prevzeti miselnosti in delovanja, ki ga zahteva koncept trženja, ne bodo uspešna in ne bodo ekonomsko učinkovita. Trženje mesta bi lahko opredelili tudi kot obliko neprofitnega trženja, ki temelji na procesu menjave. Mesto mora namreč vzpostavljati trženjski odnos z drugimi mesti, državo, organizacijami in posamezniki, ki lahko »kupujejo« izdelke in storitve mesta, se v njem zaposlujejo ali živijo, vanj investirajo in morda preživljajo počitnice. Iz tega bi lahko povzeli, da se eno izmed osrednjih vprašanj trženja mesta kaže v izpostavitvi konkurenčnosti med mesti, ki poudarja določeno konkurenčno prednost mesta.

Prihodnost mesta je vsekakor odvisna od uspešnega sodelovanja in razvoja partnerstva med javnim in privatnim sektorjem. Zelo pomembno je namreč, da mesta gradijo na boljšem sodelovanju med javnimi in poslovnimi enotami, kakor tudi prostovoljnimi in nevladnimi organizacijami. Najuspešnejša mesta bodo namreč tista, ki bodo najboljše razvila sodelovanje med vsemi akterji, saj bo to pripeljalo do aktivnega pristopa k reševanju težav in s tem pripomoglo k doseganju cilja (oživitev mesta).

Oživljanje mest s pomočjo koncepta trženja mesta lepo predstavita tudi podana primera mesta Glasgow in mesta Birmingham. Primera namreč veljata za zelo dober zgled, kako mestu pomagati rešiti težave, do katerih so ga pripeljali taki ali drugačni dejavniki in mu s pomočjo trženja mesta pokazati pravo pot do uspešne oživitve. Mesto Glasgow se je iz sivega industrijskega mesta spremenilo v muzejsko destinacijo, ki jo poudarja slogan »Evropsko mesto umetnosti«. Glavna značilnost uspešne oživitve mesta Birmingham je bila in je izredno sposobna in podjetniško naravnana mestna uprava, ki ji je uspelo, da je danes mesto rangirano med 25 najbolj primernih lokacij za ustanovitev podjetja v Evropi ter se hkrati loteva najambicioznejšega trženjskega načrta v Veliki Britaniji (Big City Plan).

V diplomski nalogi sem torej poskusil predstaviti trženje mesta, ki velja za enega uspešnejših pristopov k oživljanju mest, ki se soočajo s socialnimi, demografskimi, ekonomskimi, ekološkimi in drugimi težavami.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderson R. (2008, 23. Junij). Why Glasgow was »Miles Better«. *BBC NEWS*. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/7468870.stm.
2. Big Numbers Brochure. Najdeno 25. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.birmingham.gov.uk/Media/big%20numbers.pdf?MEDIA_ID=281693&FILENAME=big%20numbers.pdf.
3. Birmingham. Najdeno 22. marca 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Birmingham>.
4. Glasgow. Najdeno 15. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Glasgow>.
5. Glasgow's Miles Better. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Glasgow%27s_miles_better.
6. Glasgow population change through years 1951-2006. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.glasgow.gov.uk/NR/rdonlyres/E3BE21DA-4D84-4CC4-9C02-2E526FDD9169/0/populationaug07.pdf>.
7. Glasgow Turism Action Plan 2008. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.glasgow.gov.uk/NR/rdonlyres/56BB6CCD-1CF9-4C8F-A248-D19D0A64EBF7/0/TourismActionPlan.pdf>.
8. Dimitrovska Andrews, K., (1996). *Oblikovanje mesta v pogojih tržne ekonomije*. Ljubljana: Urbanistični Inštitut Republike Slovenije.
9. Jančič, Z., (1996). *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Key Facts for Birmingham. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.marketingbirmingham.com/resources/research/key_facts/.
11. Kotler P., Asplund C., Rein I. & Haider D. (1999). *Marketing Places Europe*. London: Prentice Hall.
12. Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places*. New York: The free press.
13. Marshallov plan. Najedeno 12. marca 2009 n spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_Plan.
14. Paddison, R., City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration. *Urban Studies*, 30(2), 339-350.
15. Planning and Regeneration of Birmingham. Najdeno 25. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.birmingham.gov.uk/GenerateContent?CONTENT_ITEM_ID=234&CONTENT_ITEM_TYPE=0&MENU_ID=12175.

16. Regeneration of Glasgow. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.talentscotland.com/jobs.aspx?item_id=3900.
17. Stefanovič V. (1998a). *Trženje mesta Ljubljane*. Ljubljana: Urbanistični Inštitut Republike Slovenije.
18. Stefanovič, V. (1998b). *New approachment and method of planning the development and reconstruction of cities*. Sarajevo: Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia.
19. Structural Funds. EFPIA. Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.efpia.org/Content1/Default.asp?PageID=501>.
20. Struktura zaposlenih skozi leta 1950-2002 – Glasgow. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.icar.webbler.co.uk/4664/statistics/about-glasgow.html>.
21. The Glasgowstory. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.theglasgowstory.com/image.php?inum=TGSA05070>.

Priloga 1: Načrt za razvoj mesta Dubaj

2 ♦ European places in trouble

Plan for Growth

More than 700 international companies have set up in Dubai in the past four years. Why?

The Potential

- ♦ A large market - gateway to a region with \$150+ billion annual imports.
- ♦ A growing market - Dubai's imports doubled since 1990; strong regional economic growth expected.
- ♦ A prosperous market - strategic location at the heart of one of the world's richest regions.
- ♦ An expanding market - trading hub for emerging economies in the Middle East, CIS, Central Asia, the subcontinent and Africa.
- ♦ A diversified market - wide import requirements; opportunities for suppliers of most products.

The Incentives

- ♦ A tax free market - no corporate or income taxes.
- ♦ A liberal market - no trade barriers; no foreign exchange controls; low or zero import duties; 100% foreign ownership in the Jebel Ali and Airport Free Zones.
- ♦ An efficient market - state-of-the-art telecommunications; first class infrastructure facilities.
- ♦ An established market - well developed banking and services sector; regional conference and exhibition centre.
- ♦ An accessible market - served by 120 shipping lines and 80 airlines.
- ♦ A cosmopolitan market - superb quality of life and accommodation; top class education, health and recreation facilities.

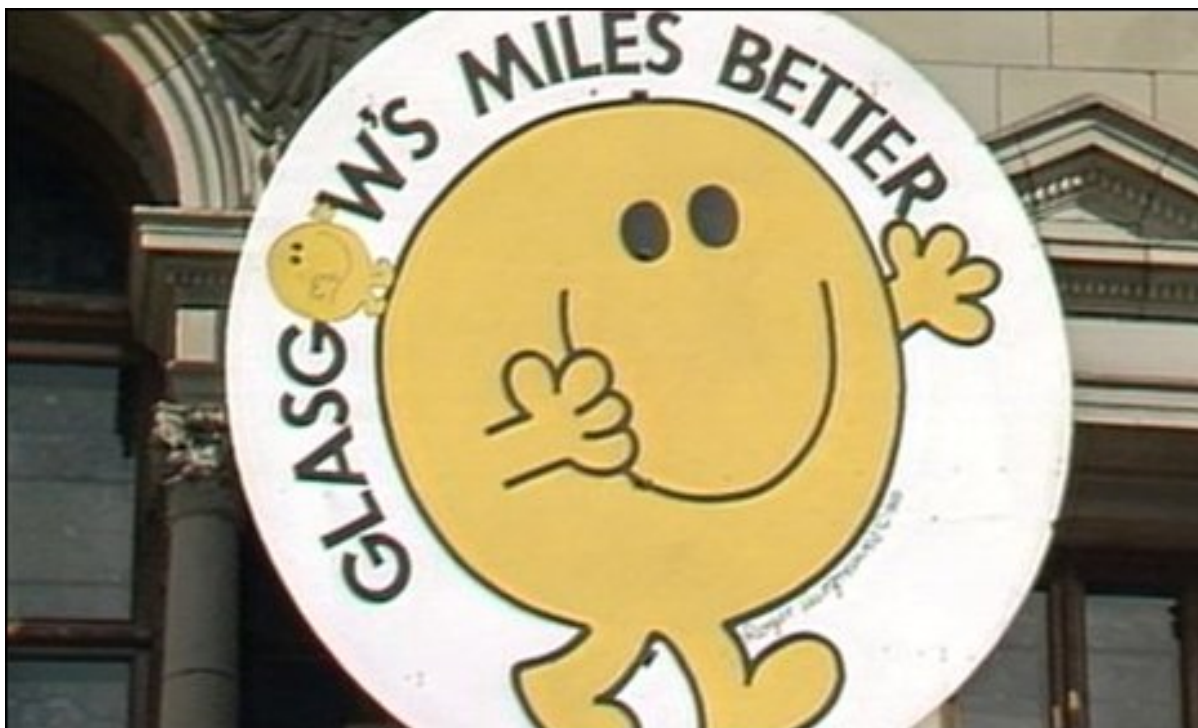
Decide on Dubai

GOVERNMENT OF DUBAI
DEPARTMENT OF TOURISM AND COMMERCE MARKETING
125 Pall Mall, London SW1Y 5EA, U.K. Brochure line (24 hours) Tel: (0171) 839-0581

Source: *The Economist*, 5 April, 1997.

Fig 2.3 ♦ Plan for growth

Priloga 2: Promocijski logo mesta Glasgow



Vir: Alderson, 2008

Priloga 3: »The Ambassador Campaign«



Vir: The GlasgowStory, 2004