
UDK: 316.776:339.138
Pregledni članak
Primljen 27. VIII. 2018.

MARIJAN PRIMORAC
Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru
marijan.primorac@ff.sum.ba

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U BRENDIRANJU GRADA

Sažetak

Brendiranje gradova, pod kojim većina autora smatra procese upravljanja identitetom i imidžom, predstavlja strateški odgovor na nove zahtjeve umrežena svijeta, ekonomske trendove, informacijske i socijalne potrebe stanovništva. Teorijske perspektive i primjeri iz prakse naglašavaju važnost „upravljanja“ urbanim identitetima kroz konceptualne postavke brendiranja kako bi se povećala konkurentnost gradova u sljedećim sferama: turistička potražnja, optimalna iskoristivost resursa (ulaganja, privlačenje novih stanovnika...), revitalizacija urbanih prostora i jačanje identiteta grada. Uporabom tehnika i alata brendiranja stvaraju se preduvjeti za optimalnu iskoristivost konkurentskih prednosti nekoga grada u odnosu na ostale, pri čemu komunikacijske prakse gradskih sustava i podsustava predstavljaju infrastrukturnu platformu za provedbu navedenoga procesa. Aktualni teorijski koncept koji je okrenut identitet-skomu modelu temelji se na holističkome pristupu upravljanja brendom s naglaskom na povećano uključivanje mjesnoga stanovništva u stvaranje urbanih politika. Orijentiranost prema jačanju gradskoga identiteta inkluzivnim pristupom konceptualne postavke brendiranja uvodi u sferu suvremenoga gradskog menadžmenta temeljena na načelima dobroga upravljanja, naglašavajući pritom važnost dijaloških procesa između različitih interesnih skupina i nužnost širega razumijevanja kulture u smislu strateškoga alata za urbani razvoj. Stoga se rad bavi teorijskim aspektima, metodama i primjenom strateškoga upravljanja komunikacijom u procesu brendiranja gradova. Autor polazi od pretpostavke da

u procesu razvijanja brenda, pored analize trenutnoga imidža vanjskih javnosti, ključnu ulogu ima komunikacijska kompetencija dionika u stvaranju mehanizama za dijaloške procese između interesnih javnosti unutar grada kako bi se postigao većinski konsenzus o uporištima živućega identiteta grada. Oslanjajući se na saznanja vodećih autora iz ovoga područja i analizu primjera iz prakse, u radu se predstavljaju osnovni koraci procesa izgradnje gradskoga brenda.

Ključne riječi: grad; brend; strategija; identitetski model; komunikacija

Uvod

Utjecaj globalizacijskih procesa kao što su razvoj prijevoznih sredstava, ostvarivanje novih komunikacijskih tehnologija, porast turističke potražnje i uslužno orijentirane djelatnosti donosi pred gradove nova pravila za postizanje konkurentnosti na globalnome tržištu. Posljednjih desetljeća brendiranje grada predstavlja rastuće područje akademskoga interesa, što potvrđuje velik broj znanstvenih radova posvećenih ovoj problematici, koji usporedno prate brojni primjeri iz prakse s različitih strana svijeta.

Brendiranje kao metafora za upravljanje identitetom i imidžom urbanih entiteta predstavlja model za aktivni planski razvoj društvenih i ekonomskih gledišta gradskoga sustava. Strateški koncepti stvaranja i upravljanja brendom podrazumijevaju provedbu procesa u nekoliko faza. Iako ne postoji univerzalni predložak stvaranja brenda, osnove faze procesa uključuju: analizu, planiranje, implementaciju i evaluaciju. U ovome radu komunikacijska gledišta definirana su kao integralni dio strategije, podloga za njezino planiranje i jedan od osnovnih alata za stvaranje sektorskih partnerstva. Identitet grada kao polazna točka u razvoju strategije ukazuje nam da je brendiranje društveni proces, unutarnja inicijativa, a počiva na dijaloškim načelima između različitih nositelja interesa s ciljem stvaranja sektorskih partnerstva usmjerenih ostvarenju ekonomsko-društvenoga cilja višega reda.

Relevantnost i vrijednost primjene brendiranja gradova Kavartzis, Ashwort i Warnaby argumentiraju sljedećim učincima. Vanjska orijentacija naglašava vrijednost brenda u vidu strateškoga alata za

pozicioniranje gradova u globalnoj areni kako bi se učinkovitije natjecali za ograničene financijske, kulturne i ljudske resurse. S druge strane, autori naglašavaju mogućnost brendiranja u pružanju razvojne vizije grada te u poticanju i usmjeravanju implementacije različitih mjera za dostizanje postavljenih ciljeva. Sukladno navednomu, brendiranje predstavlja generalni okvir za suradnju različitih nositelja interesa unutar grada i pruža platformu za sklapanje partnerstva pri definiranju i ostvarenju zajedničkih ciljeva. Funkcionalno instrumentalna dimenzija brenda trebala bi pružiti rješenja za otklanjanje glavnih praktičnih/strukturalnih problema unutar grada, što bi u konačnici trebalo omogućiti optimizaciju pozitivna iskustva rezidentima, posjetiteljima i ulagačima.¹

Definicije i koncepti brendiranja grada prolazili su svoju evoluciju, tako je pojam na početku usko povezan s marketinškim pristupima izgradnje poželjna imidža grada. Marketing grada (*city marketing*) stavlja naglasak na promidžbu atraktivnih elementa gradskoga identiteta za izgradnju poželjna destinacijskog imidža kod vanjskih javnosti te predstavlja važnu komponentu u integralnu pristupu upravljanja brendom grada. Imidž brenda je diferencijalni čimbenik za pozicioniranje grada, a definiranje i promidžba privlačnih elemenata destinacije čine osnovni komunikacijski sadržaj za poticanje turističke potražnje. Bitan broj urbanih centara poput Barcelone, New Yorka i Londona već nekoliko desetljeća koriste strateške postavke brendiranja kako bi maksimalno iskoristili postojeće resurse i održali poziciju vodećih turističkih destinacija. Također, sve više postindustrijskih gradova, kao i gradova iz zemalja u tranziciji, koriste postavke brendiranja s ciljem redefiniranja i artikuliranja novih urbanih identiteta.

Turizam danas predstavlja dinamičnu ljudsku aktivnost koja čini važan dio tržišnoga udjela na globalnoj razini. Prema podacima *Svjetske turističke organizacije* broj dolazaka inozemnih turista u 2017. godini

¹ Usp. GREGORY J. ASHWORTH – MICHALIS KAVARATZIS – GARY WARNABY, „The need to rethink place branding“, MICHALIS KAVARATZIS – GARY WARNABY – GREGORY J. ASHWORTH (ur.) *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Springer, Switzerland, 2015., str. 4.

dosegao je rekordnu brojku od 1 236 milijuna dolazaka širom svijeta, što predstavlja porast od čak 83 milijuna u usporedbi s 2016. godinom.²

Aktualni teorijski pristup okrenut identitetskomu modelu temelji se na holističkome pristupu upravljanja s naglaskom na povećano uključivanje mjesnoga stanovništva u stvaranje gradskoga brenda. Razumijevanje složenosti grada kao skupa različitih elemenata povezanih u društveni sustav naglašava namjeru inkluzivna pristupa u omogućavanju načina pokretanja transparentna demokratskog procesa koji brend i identitet grada dovodi u izravnu vezu. Generalno, proces brendiranja grada referira se na jačanje mjesnih identiteta i stvaranje korisnih imidža s ciljem ostvarivanja ekonomsko-društvenih korisnosti. Uporabom tehnika i alata brendiranja stvaraju se preduvjeti za optimalnu iskoristivost konkurentskih prednosti nekoga grada u odnosu na ostale, gdje komunikacijske prakse, infrastruktura i umreženost gradskih sustava i podsuštava čine platformu za provedbu navedenoga procesa.

Grad je prostor u kojem se isprepliću privatno i javno, sinergija materijalnoga i društvenoga, interakcijski prostor definiran kulturnim okvirima, institucijskim praksama i društvenim procesima koji utječu na procesualnost njegova identiteta. Spahić definira grad kao: „čovjekov primarni socijalni milje, koji ga u mnogim ili gotovo svim stvarima oblikuje: a) mentalno, b) estetski, c) kulturološki, d) vrijednosno, f) profesionalno, itd“³. Posljedično, međudjelovanje mjesnoga stanovništva, njihovi osjećaji, mišljenja i djelovanja definiraju duh grada, stvaraju supstanciju živuće kulture koja uokviruje mjesni identitet. Legitimno je pravo gradskih vlasti i mjesne zajednice da kroz dijaloške procese promišljaju i artikuliraju brend grada kao viziju, svojevrsni putokaz u procesu približavanja idealu vrhunske destinacije ili poželjna mjesta za život.

² Usp. World Tourism Organization: *UNWTO Tourism highlights*, UNWTO, Madrid, 2018., str. 4. <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>>, (2. XII. 2018.).

³ BESIM SPAHIĆ, *Imidž grada. Uvod u marketinško promišljanje grada kao proizvoda*, Međunarodni centar za mir, Sarajevo, 2001., str. 14.

1. Teorijski okvir stvaranja gradskoga brenda

Analizom dodirnih točaka u definiranju brenda Blackett ističe da u svojoj pasivnoj formi ta riječ označava objekt kojim se oblikuje određeni dojam, a u svojoj aktivnoj formi koristi se za označavanje samoga procesa pri kojem se oblikuju dojmovi o navedenom. Do široke primjene fenomena brendova, kako ih danas poznajemo, dolazi početkom 20. stoljeća. Industrijska revolucija i pojačan razvoj komunikacijskih alata potaknuli su masovnu produkciju i omogućili olakšanu dostupnost proizvodima, a samim time javlja se potreba za prepoznatljivim znakom (*trade mark*) koji u isto vrijeme identificira proizvod i omogućuje tvorcu pravnu zaštitu nad imenom. Trendovi globalnoga tržišta stavljaju pred brendove zadatak približavanja proizvoda na različitim kulturno-ekonomskim prostorima, s primarnim ciljem stvaranja potražnje kroz prepoznavanje kvalitete.⁴

Za Kotlera i Lee brend predstavlja „ naziv, pojam, simbol ili dizajn (ili kombinacija sponentutih pojmova) koji određuju tvorca ili prodavača proizvoda, a taj proizvod može biti opipljivo dobro, usluga, organizacija, mjesto, osoba ili zamisao“⁵. Brendiranje kao marketinški koncept označava proces stvaranja elementa identiteta brenda uporabom alata marketinga, odnosa s javnošću i dizajna, s ciljem stvaranja poželjna imidža kao dodatne vrijednosti organizaciji, proizvodu ili usluzi. Prema Skoki, u procesu brendiranja stvaramo: „diferencijaciju i jedinstvenost, odnosno razlikovanje od konkurencije, jedinstvene emocionalne asocijacije, relevantni udio u svijesti potrošača, potražnju, dugovječnost brenda i višu financijsku vrijednost“⁶. Iako je konceptualni okvir stvaranja gradskoga brenda u početku usko povezan s korporativnim pristupom, današnje razumijevanje ovoga koncepta počiva na prihvaćanju nekoliko diferencijalnih čimbenika pri implementaciji ovih modela. Grad je

⁴ Usp. TOM BLACKETT, „What is Brand?“, RITA CLIFTON – JOHN SIMMONS (ur.), *Brands and branding*, The Economist – Profile books, London, 2003., str. 13. – 16.

⁵ PHILIP KOTLER – NANCY LEE, *Marketing u javnom sektoru. Put do bolje izvedbe*, Mate, Zagreb, 2007., str. 114.

⁶ BOŽO SKOKO, *Država kao brend. Upravljanje nacionalnim identitetom*, Matica hrvatska, Zagreb. 2009., str. 129.

složen društveni sustav s različitim podsustavima u vidu rezidenata, aktera iz privatnoga i javnoga sektora, koji nužno nemaju iste potrebe i jednaku percepciju aktualnoga društvenog stanja. Još jedna bitna činjenica predstavlja temeljnu razliku kada je identitet brenda u pitanju: urbani identitet, za razliku od korporativna, ne može biti umjetno stvoren, stoga upravljanje gradskim brendovima prije svega predstavlja dugoročan proces održiva urbanog razvoja. Strategija izgradnje brenda zahtijeva izgradnju partnerskih mreža između različitih interesnih skupina unutar mjesta – ako se njome želi podignuti kvaliteta života mjesne zajednice i utjecati na javno mišljenje vanjskih javnosti.

Tako Anholt kao glavni izazov u provedbi brendiranja grada opaža usklađivanje javnih i privatnih interesa te stvaranje partnerskih odnosa između gradskih vlasti, civilnoga i privatnoga sektora kako bi se omogućilo harmonizirano djelovanje različitih dionika. U tome je kontekstu potrebno usvojiti zajedničke odrednice djelovanja te optimalizirati kapacitete postojećih i stvoriti nove organizacijske strukture da bi proces bio dugoročno održiv. Autor ističe nužnost razumijevanja imidža brenda kao vanjske vrijednosti koja nije pod izravnom kontrolom vlasnika, ali je važan čimbenik koji podupire svaku transakciju s potrošačima. Samim time ugled mjesta ili identitet brenda vrijednost je koja uključuje upravljanje, mjerenje i zaštitu kroz duže razdoblje. Bit brenda je ideja koja okuplja grupe ljudi oko strateške vizije stvaranja konkurentnoga identiteta, ubrzava dinamiku promjena i napretka kod unutarnjih aktera. Kreativnost i inovativnost kao podloge koncepta osiguravaju vidljivost kod vanjskih javnosti i medija, koji više iskazuju interes za nove relevantne informacije koje sugeriraju uzorak razvoja i stvaranja novih vrijednosti u državi ili gradu. Sama bit brenda mora biti povezana sa strategijom i učestalim simboličkim akcijama da bi rezultirala poboljšanim ugledom.⁷

Organizacijski dio pretpostavlja aktivan angažman donositelja odluka na razini grada i pri izgradnji dijaloške platforme koja različitim društvenim skupinama pruža legitimitet i resurse da zajednički sudjeluju u

⁷ Usp. SIMON ANHOLT, *Places. Identity, image and reputation*, Palgrave Macmillan, London – New York, 2010., str. 12. – 13.

stvarnju brenda. Heterogenost ključnih dionika oslikava složenost brendiranja grada, ukazuje na nužnost horizontalna umrežavanja postojećih i uspostavljanja novih organizacijskih infrastrukture, koje u kontekstu intergralnoga upravljanja koordiniraju različitim aktivnostima unutar gradskih sustava. Gradske vlasti predstavljaju legitimne inicijatore strateškoga planiranja urbana razvoja za poboljšanje životnih uvjeta mjesne zajednice. Stoga je nužno razumjeti proces brendiranja grada kao generalni okvir ili kao integralni dio strategije urbana razvoja, koji prožima većinu društvenih aspekata koji utječu na dinamiku razvijanja identiteta grada.

Rivas naglašava da je izgradnja konkurentnih mjesnih identiteta kao glavni cilj brendiranja grada ostvariva jedino putem integriranja principa strateškoga razvoja u urbane politike i urbani menadžment. Iako podrazumijeva upravljanje imidžom radi podizanja privlačnosti destinacije, koncept integrirana upravljanja brendom inherentno je povezan s identifikacijom mjesne zajednice s mjestom. Nositelji procesa novim promišljanjem urbanih identiteta artikuliraju koherentnu i optimističnu predodžbu mjesta poštujući pritom varijable vremena, unutarnjih čimbenika i dominirajućih percepcijskih okvira vanjskih javnosti. Stvarno stanje unutarnjih čimbenika, determinirano fizičkim aspektima, resursima i društvenim procesima, kombinirano s vizijom razvoja potaknutom urbanim projektima, institucionalnim očekivanjima i ambicijama stanovništva, akumulira snažne narative suvremenoga grada. Elementi mjesnoga identiteta, koji su filtrirani komunikacijskim kodovima, marketinškim alatima brendiranja, komunikacijskim planovima, distribuirani na koherentan način kroz različite dionike i kanale predstavljanja, stvaraju snažne imidže grada koji predstavljaju njegove središnje vrijednosti.⁸

Teorijska konceptualizacija integrirana upravljanja brendom uvažava dugoročnu predanost i partnerski odnos različitih sektora i mjesne

⁸ Usp. MIGUEL RIVAS, *Integrated city-brand building: beyond the marketing approach: Reporting note on the City Logo-Eurocities thematic workshop*, Utrecht, 2013., str. 1 – 3., <http://urbact.eu/sites/default/files/thematic_workshop_utrecht_-_citybrand_building-citylogo_two2.pdf>, (5. XII. 2018.).

zajednice u provedbi programa urbana razvoja radi učinkovite implementacije široka spektra inicijativa na društvenome, ekonomskome i spacijalnome području. Na taj način povezanost brenda s procesima razvoja gradskoga identiteta determinirana je stupnjem kvalitativna utjecaja brendiranja na sljedeće četiri dimenzije:

- 1) Funkcionalna dimenzija (kvaliteta infrastrukture, funkcionalnost ponude, cijene...)
- 2) Socijalna dimenzija (mogućnost identifikacije brenda sa zajednicom)
- 3) Mentalna dimenzija (atmosfera i osjećaji koje potrošači vežu za brend)
- 4) Duhovna dimenzija (utjecaj brenda na svakodnevnicu, kvalitetu življenja i mentalnu potporu pojedincu).⁹

Kavaratzis i Hatch brendiranje vide kao dinamičan proces pregovaranja koji mora povezati mjesnu kulturu, identitet i imidž mjesta. Brend se gradi na različitim elementima mjesnoga identiteta, stoga predstavlja dijaloški proces artikuliranja zajedničkih vrijednosti između različitih nositelja interesa. Različite interesne grupe, koje gradske upravljačke strukture partnerskim odnosima potiču, osnažuju i koordiniraju, moraju zajednički sudjelovati u stvaranju brenda. Upravljačke strukture aktivnim angažmanom na uspostavljanju suradnje i poticanjem dijaloških procesa predstavljaju lidere procesa i interesnu javnost uključenu u definiranje vizije gradskoga brenda.¹⁰

1.1. Osnovne faze u izgradnji brenda gradova

Nakon što se gradska uprava opredijeli za stvaranje brenda, proces započinje analizom relevantnih varijabli utjecaja iz unutarnjega i vanjskoga okruženja kako bi se napravila objektivna procjena trenutačnoga

⁹ Usp. *Brandiranje Karlovca. Istraživanje, analiza, definiranje i preporuke za kreiranje brenda Karlovca*, interni dokument, Millenium promocija, Zagreb, 2005., str. 5.

¹⁰ Usp. MIHALIS KAVARATZIS – MARY J. HATCH, „The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory“, *Marketing theory*, Sage publishers, god. XIII. (2013.) br 1., str. 81. – 82.

stanja. „Realistična procjena snage konkurencije, tržišnih uvjeta i trendova, vrijednosti i potreba stanovnika, te posjetitelja i turista nužan je preduvjet kreiranja strategije brendiranja.“¹¹ U načelu, prikupljanjem i analizom relevantnih podataka trebalo bi utvrditi: postojeće gradske resurse, trendove u okolini, uporišta identiteta mjesne zajednice i vanjski imidž grada. Multidisciplinarna kompozicija zahtijeva uporabu različitih kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja za analizu materijalnih, percepcijskih i društvenih vrijednosti koje karakteriziraju identitetske elemente grada.

Paliaga sugerira provedbu situacijske analize u pripremu fazi brendiranja grada. Identifikacijom trendova u okruženju i analizom unutarnje okoline postavljaju se opće smjernice razvojne strategije. Prikupljanje relevantnih činjenica iz vanjske okoline i njihovo objektivno tumačenje omogućuje mjesnim vlastima pravovremeni uvid i pravilno tumačenje okolinskih promjena radi uspostavljanja kontrole nad situacijskim aspektima. Unutarnja okolina predstavlja radno okruženje unutar kojega se događaju ključni procesi koji determiniraju učinkovitost djelovanja mjesne uprave. U pravilu analiza unutarnje okoline obuhvaća sljedeće dijelove: organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Analizom vanjskih čimbenika i definiranjem ključnih elemenata unutarnje okoline usmjeravaju se aktivnosti u cilju očuvanja i jačanja svojih snaga i umanjivanja uočenih negativnih aspekata u unutarnjoj okolini. Autor za uspješnost procesa ističe nužnost oblikovanja učinkovite organizacijske strukture unutar grada da bi se ljude i sredstva povezalozbog optimalne iskoristivosti postojećih prednosti.¹²

Prikupljanjem sekundarnih podataka iz vjerodostojnih izvora moguće je napraviti analizu: organizacijskih karakteristika mjesne uprave, komunikacijske infrastrukture, gradskih resursa u vidu prostora i usluga, artefakata kulturne baštine, demografskih kretanja, ekonomskih i političkih prilika. Međutim, pravi izazov u ovoj fazi predstavlja definiranje trenutne socijalne atmosfere unutar grada i uočavanje dominantnih

¹¹ *Brandiranje Karlovca...*, str. 5.

¹² Usp. MARKO PALIAGA, *Branding i konkurentnost gradova*, Marko Paliaga – vlastita naklada, Rovinj, 2007., str. 50.

perceptivnih i interpretacijskih okvira gradske pojavnosti u vanjskoj okolini. Ispitivanjem percepcije, stavova građana i vanjskih javnosti o različitim elementima identiteta, a na osnovi utvrđivanja korelacije i simetrije iskazanih vrijednosti, moguće je definirati usporedne prednosti grada kao diferencijalne elemente za izgradnju pozitivna imidža brenda. Legitimnost vizije, funkcionalna primjena i emocionalna povezanost s brendom na razini mjesne zajednice počiva na uvažavanju stavova građana kao primarnih korisnika i vlasnika gradskoga brenda.

Rezidenti grada nositelji su mjesnoga identiteta. Pri stvaranju brenda potrebno je utvrditi njihova stajališta i poglede o tome što grad zaista jest, što im predstavlja te koji elementi utjelovljuju simboličke predstavnike gradskoga identiteta. Stvaranje gradskoga brenda odnosi se na proces stvaranja značenja između stanovnika i mjesta, stoga građani utjelovljuju sustvaratelje i potrošače gradskoga identiteta. Mjesni identitet svoje izvore nalazi u kognitivnim interpretacijama gradskih elementa poput kulture te prirodnih i arhitektonskih posebnosti. Razumijevanje zajedničkih identitetskih vrijednosti mjesnoga stanovništva kao i oblika njihove manifestacije u svakodnevnome životu presudno je za stvaranje autentična brenda. Strategija koja se ne temelji na uporištima mjesnoga identiteta ima male izgleda da će naići na odobravnje i aktivnu potporu građana.¹³

U komunikacijskoj sferi prve faze brendiranja mjesno stanovništvo predstavlja javnost *inputa*. Provedbom istraživanja na reprezentativnu uzorku mjesne populacije potrebno je utvrditi percepciju i stavove građana o trenutnim društvenim i ekonomskim prilikama koje utječu na stupanj kvalitete života u gradu te njihovo mišljenje o posebnostima i vrijednostima elemenata koji predstavljaju uporišta gradskoga identiteta.

Pritom nas Skoko i Vukasović upućuju na to da se brend grada isključivo temelji na identitetskim vrijednostima koje se nalaze u kulturnoj baštini, povijesti, sadašnjim društvenim prilikama, legendama i vjerovanjima. Uvažavanje mišljenja mjesne zajednice i njihova potpora osnovni

¹³ Usp. GREG KERR – JESSICA OLIVER, „Rethinking place identities“, M. KAVARATZIS – G. WARNABY – G. J. ASHWORTH (ur.) *n. dj.*, str. 67. – 68.

su preduvjeti za postizanje opće prihvaćenosti brenda i njegov uspjeh. Dualistička aplikacija definiranja uporišta mjesnih identiteta počiva na primjeni komparativne analize identiteta i bogatstva brenda, na osnovi informacija o tome kako vidimo sami sebe (pogled iznutra) i kako drugi poimaju grad (posjetitelji). Vanjski je imidž grada moguće definirati provođenjem istraživanja ugleda i percepcije u segmentiranim skupinama. Identitetski model temelji se na postavci komplementarnosti, što znači da se sadržaj brenda gradi na uporištima i vrijednostima identiteta, koje kao najbitnije za grad vide njegovi stanovnici.¹⁴

Nakon definiranja ključnih elementa gradskoga identiteta oko kojih postoji najveći konsenzus mjesne zajednice, objektivna analiza identiteta i ugleda grada zahtijeva otkrivanje postojećega imidža. Prema Spačiću: „Ugled/privačnost/specifičnost/atraktivnost ili pozitivan imidž je krucijalni argument tržišne ili (kada je grad u pitanju, najčešće) turističke ponude“.¹⁵ Holistička paradigma primjene identitetskoga pristupa u stvaranju brenda uključuje upravljanje destinacijskim imidžom radi ostvarivanja ekonomskih koristi i stvaranja turističke potražnje, što implicira pravilno otkrivanje i mjerenje vrijednosti različitih varijabli koje predstavljaju ključne determinante za oblikovanje imidža.

Zapažanja Kesić i Jakeljić sugeriraju povezanost motivacije turista/posjetitelja s imidžom destinacije u fazi prije i nakon posjete. Na osnovi pregleda relevantne literature, autorice kao glavne čimbenike utjecaja pri oblikovanju destinacijskoga imidža ističu: informacijsko-komunikacijske, demografske, motivacijske te afektivno-kognitivne čimbenike. Pri donošenju odluke o odabiru destinacije naznačen je utjecaj pokretačkih motiva u vidu osobnih razloga koji predisponiraju osobe da putuju te motivacijski trenutak temeljen na privlačnim elementima koji se odnose na karakteristike destinacije. Motivacija izravno utječe na afektivno vrednovanje i stoga predstavlja bitan čimbenik pri oblikovanju imidža. Pozitivan imidž tako postaje argument za donošenje odluke o posjeti, a

¹⁴ Usp. BOŽO SKOKO – IGOR VUKASOVIĆ, „Uloga istraživanja uporišta identiteta lokalne zajednice kao prvi korak u brendiranju gradova na primjeru grada Samobora“, *Zbornik radova sa međunarodnog znanstvenog skupa Mediji i Turizam*, Sveučilište u Zadru, Zadar – Nin, 2010., str. 95. – 97.

¹⁵ B. SPAČIĆ, *n. dj.*, str. 18.

u kombinaciji s kognitivnom percepcijom kvalitete iskustva turističke destinacije, privlačnih elemenata turističke ponude i okruženja, determinira ukupni imidž turističke destinacije nakon posjete. Usklađenost motivacijskih čimbenika s kvalitetom iskustva privlačnih elemenata destinacije razvija pozitivne osjećaje i veze s gradom i povećava mogućnost prijenosa pozitivna imidža.¹⁶

Sukladno navedenom, profiliranjem segmenta turističke potražnje, otkrivanjem izvora informacija, utvrđivanjem stupnja zadovoljstva privlačnim elementima grada nakon posjete te usporedbom kvalitete iskustva privlačnih elemenata destinacije s iskazanim motivirajućim čimbenicima, moguće je utvrditi ključne varijable utjecaja na oblikovanje postojećega imidža. Sukladno metodološkim postavkama identitetskoga modela, definirani elementi uspoređuju se s glavnim identitetskim vrijednostima mjesne zajednice kako bi se otkrile postojeće karakteristike elemenata i izdvojile usporedne prednosti destinacije za izgradnju brenda. Primjenom SWOT analize na osnovi ukupnih podataka dobivenih putem primarnih i sekundarnih istraživanja unutarne i vanjske okoline stvara se informacijska podloga za objektivnu prosudbu postojećih prednosti i nedostataka ključnih urbanih čimbenika gradskoga identiteta.

Nakon izoliranja različitih elemenata upravljanje procesom zahtijeva osnivanje radne skupine zadužene za koordinaciju programa planiranja strateških usmjerenja i smjernica programa na temelju „filtriranja“ prikupljenih podataka kroz kvalitativnu obradu, a kombinacijom različitih metoda poput žarišnih grupa, javnih rasprava i dubinskih intervjua. Kako bi se postavile smjernice brendiranja izražene vizijom grada, u konzultativne procese uključuju se pripadnici stručne i utjecajne javnosti. Sukladno navedenom, vizija programa predstavlja samu svrhu brenda. Komuniciranje vizije na činjeničnoj razini označava željene učinke (obećanje brenda), primjerice stvaranje poželjne destinacije ili ugodna mjesta življenja, dok odabrani slogan predstavlja zajednički

¹⁶ Usp. TANJA KESIĆ – Marija JAKELJIĆ, „Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije. Imidž grada Splita kao turističke destinacije“, *Ekonomski pregled*, Zagreb, god. LXIII. (2012.) br. 9. – 10., str. 493. – 494.

nazivnik programa koji simbolički podupire viziju. Kako bi se objektivno prosudili različiti elementi gradskoga brenda, nužno je tretirati prvu fazu kao interdisciplinarni konzultativni proces za evaluaciju različitih kulturnih materijalnih i nematerijalnih dobara, percepcije, društvenih procesa...

Radna grupa u kontekstu organizacijske jedinice zadužene za stvaranje vizije zahtijeva horizontalna umrežavanja komunikacijskih resursa za otvoren protok informacija među članovima. Na taj način omogućuje se bolja iskoristivost ljudskih resursa i optimalizira učinkovitost linijske komunikacije između organizacijskih jedinica gradske uprave i omogućuje pravodobno uključivanje stručne javnosti. Pod pretpostavkom da je oblikovanje radne grupe, sastavljene od sudionika iz javnoga, privatnog i civilnog sektora, inicijalna faza u razvijanju strateškoga partnerstva za stvaranje strategije brendiranja, sistematizacija interakcije zahtijeva uspostavu učinkovita organizacijskog modela i stvaranje komunikacijskih kanala za uspostavljanje učinkovite suradnje.

Kao konceptualni okvir organizacijske strukture za definiranje vizije grada, Paliaga predlaže četverofazni razvojni proces pod ingerencijom gradske administracije. Prvi korak uključuje donošenje odluke o osnivanju radne skupine sastavljene od pripadnika stručne javnosti, resornih članova gradske uprave i administracije, strukturiranih prema unaprijed definiranim područjima djelovanja (kultura, urbanizam, ekologija, školstvo...). U pripreмноj fazi svaki tim na osnovi podataka iz SWOT analize, koji predstavljaju predmetni sadržaj međusobne rasprave, izrađuje svoj pisani iskaz vizije. Autor naznačava kombiniranu primjenu *brainstorminga* i delfi metode u smislu učinkovitih kvalitativnih alata za obradu podataka unutar međusobnih rasprava timova. Rezime svih iskazanih mišljenja, usuglašen s vođama timova, kao konačni prijedlog upućuje se izvršnomu tijelu na razmatranje te se isti objavom u medijima daje široj javnosti na uvid. Prije usvajanja dokumenta vrše se eventualne ispravke na osnovi vrednovanja povratnih informacija.¹⁷

¹⁷ Usp. M. PALIAGA, *n. dj.*, str. 174.

Vizija grada predstavlja opći smjer urbanoga planiranja u skladu s mogućnostima i nedostacima definiranih elemenata identiteta, te se na osnovi iste razvija strateški program kojim se definiraju primarna područja ulaganja, projekti i aktivnosti za urbanu revitalizaciju i promociju diferencijalnih elemenata radi poboljšanja konkurentnosti grada. Implementiranje strategije u samu misiju mjesta, a kroz stvaranje sektorskih partnerstava u fazi planiranja i provedbe programa, zahtijeva jasnoću djelovanja, participaciju sudionika u vidu ravnopravnih partnera te procjenu predispozicija i kompetencija uključenih partnera za provedbu i evaluaciju programa. Idealan tip integrirana pristupa u stvaranju brenda podrazumijeva mapiranje i pravovremeno uključivanje ključnih nositelja interesa koji svojim akcijama, međusobnim odnosima, komunikacijom i političkim djelovanjem utječu na stvaranje budućnosti grada. Uzevši u obzir heterogenost društvene okoline u brendiranju, koncept *stakeholdera* predstavlja učinkovit pristup za identifikaciju ključnih nositelja interesa unutar grada za stvaranje sektorskih partnerstva.

Prema Kuncziku, perspektiva *stakeholdera* obuhvaća upravu organizacije u smislu središnje ciljne skupine kao i interesne skupine koje su na različite načine povezane s organizacijom. One predstavljaju relevantne djelomične javnosti čije djelovanje utječe na organizacijske ciljeve, a na koje organizacijske aktivnosti imaju utjecaj. Sukladno situacijskoj problematici, uvažavajući varijable moći i interesa, identificiraju se ključne interesne javnosti i njihove moguće predispozicije, što omogućuje definiranje komunikacijskoga pristupa prema svakoj podijeljenoj javnosti. Ovakav pristup usmjerava napore prema ciljanim javnostima, oblikuje poruke i omogućuje evaluaciju poduzetih aktivnosti.¹⁸

Na osnovi provedene analize nositelja interesa gradska uprava u vidu inicijatora partnerstva treba oformiti nove organizacijske strukture i koordinirati protok informacija na dvije razine. Na taj će način omogućiti partnerski pristup planiranju i zajednički angažman uključenih strana u informiranju svih ciljanih skupina u gradu, a s posebnim naglaskom na mjesnu zajednicu. Stupanj komunikacijske kompetencije tima

¹⁸ Usp. MICHAEL KUNCZIK, *Odnosi s javnošću: koncepti i teorije*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 139.

zadužena za razvijanje brenda moguće je poboljšati integriranjem postojećih kanala u zajednički sustav informiranja, stvaranjem novih alata za prikupljanje *inputa* i održavanjem dvosmjerne komunikacije kako bi se stvorila relevantna baza podataka za planiranje programa i evaluaciju aktivnosti.

Van Gelder ističe da snaga partnerskoga pristupa pri razvijanju i implementaciji strategije brendiranja počiva i na mogućnosti sinkronizirane komunikacije različitih nositelja interesa. Kada se usuglase osnovne smjernice programa i kada svaki sudionik ima jasnu sliku obećanja brenda kao razvojnoga programa u svome području djelovanja, one postaju osnovni princip i konačni cilj partnerstva. Na taj način sve uključene strane imaju legalno pravo artikulirati važnost strategije iz svoje perspektive, dok u isto vrijeme poznaju stavove svih uključenih strana. Zajedništvo u komunikaciji i vidljivost aktivnosti brendovskoga partnerstva preko javnih nastupa šalje jake signale mjesnoj zajednici i vanjskim javnostima te stvara pozitivan interes medija.¹⁹

Planiranje, dakle, zahtijeva širok konsenzus pri definiranju aspekata identiteta koji postaju prioritet javne potpore, s jasno definiranim ulogama svakoga partnera u provedbi programskih aktivnosti. Urbana regeneracija, pozitivan gradski ambijent i projekcija usporednih prednosti grada osnovni su ciljevi brendiranja koji se ostvaruju planiranim intervencijama urbanih politika, što podrazumijeva širok raspon aktivnosti od stvaranja događaja do implementiranja novih dizajnerskih i infrastrukturnih rješenja u javne prostore.

Tako Ashworth definira asocijacije s istaknutim ličnostima (*personality association*), reprezentativne *flagship* projekte i stvaranje važnih kulturnih događaja kao tri glavna instrumenta za mjesno brendiranje. Gradovi koriste asocijacije s poznatim imenom pod pretpostavkom da će se unikatne kvalitete individue prenijeti na sam imidž mjesta. Primjerice, Antoni Gaudi, uvaženi arhitekt i dizajner, postao je sinonim za brendiranje Barcelone, a njegova kreativna i urbana ostvarenja i danas čine osnovu imidža katalonske prijestolnice. Sinergija Mozarta

¹⁹ Usp. SICCO VAN GELDER, „City brand partnerships“, KEITH DINNIE (ur.) *City branding: Theory and cases*, Palgrave Macmillan, London – New York, 2011., str. 41.

i Salzburga, ili čak korištenje određenih umjetničkih pravaca kao npr. New Orleansa i *jazz*-glazbe, legitimne su tehnike personaliziranja kulturom. Pokretački ili *flagship* projekti impliciraju preuzimanje kontrole nad predstavljanjem mjesne infrastrukture u smislu korištenja prestižnih građevina i stvaranja reprezentativnih javnih prostora. Građevinska ostvarenja poput muzeja, opera, kazališta i mostova svojom jedinstvenošću i atraktivnošću privlače pozornost, te na taj način omogućuju iskaz odabranih vrijednosti. Muzej moderne i suvremene umjetnosti *Guggenheim* u Bilbau očit je primjer dobre prakse *flagship* filozofije, sinergijskoga učinka arhitekture na ekonomiju i kulture oživljavanja gradskog područja. Svojevrsnu ekstenziju navedenoj tehnici predstavlja dizajniranje javnih prostora poput gradskih kvartova, staza, šetnica, ulica i drugih. Simbiozom ugrađenih dominirajućih elemenata dizajna u javne prostore (ulični namještaj, signalizacija, oslikavanje...) dajemo jednu vrstu karakternoga iskaza o gradu. Personalizirani javni prostori postaju poruka i sadržaj o jedinstvenosti identiteta, a ukoliko kreativna rješenja stvaraju privlačne atribucije kroz sami oblik, tada dobivamo dodatnu vrijednost. Gradovi organiziraju i podržavaju događaje da bi dobili pozornost i uspostavili određene asocijacije na svoj brend, koje se stvaraju sadržajem samoga događaja i načinom njegove organizacije. Kulturni događaji su zbog široke prihvaćenosti prikladni za osiguranje globalnoga prepoznavanja, ali, također, i sportski događaji, sajmovi, internacionalni kongresi mogu biti učinkovito sredstvo u ostvarivanju toga cilja. Stvaranje događaja najučinkovitije je kada se upotrijebi kao taktički dio upravljačke strategije brendiranja. Stoga sve tri navedene tehnike treba promatrati kroz širi kontekst urbana planiranja.²⁰

Mjesna kultura kao ključna varijabla razvoja brenda zahtijeva šire shvaćanje kulture kao poveznice između identiteta, iskustva i imidža grada. U tome kontekstu kulturne inicijative postaju sredstvo za obogaćivanje imidža, uvažavajući na prvome mjestu vrijednosti, socijalne interakcije i potrebe mjesnih zajednica. Univerzalna UNESCOV-a

²⁰ Usp. GREGORY J. ASHWORTH, „The instruments of place branding. How is it done?“, *European spatial research and policy*, University of Lodz, Lodz, god. XVI. (2009.) br. 1., str. 12.
– 20.

deklaracija o kulturnoj raznolikosti navodi da „kultura predstavlja specifični set duhovnih, intelektualnih i emocionalnih karakteristika društva ili društvene grupe, te da pored umjetnosti i književnosti, obuhvaća i životni stil, načine zajedničkog življenja, vrijednosne sustave, tradicije i vjerovanja“²¹. Materijalna baština pojačana živom kulturom grada postaje strateško sredstvo za jačanje identifikacije mjesne zajednice, obogaćivanje destinacijskoga imidža i urbane revitalizacije.

Kulturne manifestacije i događaji osiguravaju dodatnu vrijednost imidžu brenda jer u percepciji iskustva posjetitelja predstavljaju sadržaje koji definiraju osobnost grada i učinkovito prenose duh mjesne zajednice, a u isto vrijeme predstavljaju okvir za iskustvo grada i njegova brenda. Javni prostori i ljudske interakcije predstavljaju splet kulturne ekspresije te uspostavljaju kontekst za stvaranje dojmova o gradskoj arhitekturi, povijesnoj baštini i društvenoj stvarnosti. Integrirano upravljanje kulturnim politikama u brendiranju grada zahtijeva aktivno sudjelovanje pripadnika mjesne uprave, kulturnoga i turističkoga sektora i građana pri definiranju tematskih cjelina programa, odabiru prostora i provedbi događaja. Ulaganjem u događaje i kulturnu infrastrukturu grada stvaraju se preduvjeti za dugoročnu održivost programa, dok fragmentirani pristup može rezultirati plastičnim iskustvom kulture izvađene iz svoga konteksta.

Richards i Palmer identificiraju nekoliko procesa koje menadžment kulturnih manifestacija mora obuhvatiti kako bi se ostvarili strateški ciljevi grada kao cjeline:

- koordiniranje programa manifestacija
- suradnju sa različitim grupama zainteresovanih strana manifestacije, direktnim i indirektnim
- stvaranje odgovornih struktura
- povećanje pristupačnosti manifestacijama
- osiguravanje jednakih šansi u organizaciji i učešću na manifestaciji

²¹ *Univerzalna deklaracija UNESCO-a o kulturnoj raznolikosti*, 2001. <www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_hr.pdf>, (11. XII. 2018.).

- osiguranje održivosti manifestacije
- usaglašavanje između ciljeva pojedinačnih manifestacija i ciljeva grada.²²

1.2. Evaluacija programa

Proces brendiranja grada provodi se tijekom dužega razdoblja. Osim konačne ocjene ispunjavanja strategijskih ciljeva, evaluacija utemeljena na analizi provedenih aktivnosti provodi se kroz sve faze brendiranja da bi se vrednovanjem povratnih informacija pravovremeno izvršile potrebne modifikacije na taktičkoj razini programa. Evaluacija vrijednosti primjene brendiranja gradova zahtijeva sveobuhvatnu analizu učinka na ekonomskoj, društvenoj i kulturnoj razini.

Luccareli kategorizira identitet/imidž grada, društveno-političke i ekonomske aspekte kao tri reprezentativna područja na koje gradsko brendiranje ima učinak. Prema autoru, mjerenje učinka brendiranja na sve tri razine podrazumijeva uporabu kvantitativnih, kvalitativnih i mješovitih metoda istraživanja. Evaluacija na razini identiteta/imidža grada obuhvaća utvrđivanje stavova mjesnoga stanovništva o vrijednostima brenda i analizu percepcije imidža grada, kao i analizu samoga procesa stvaranja identiteta brenda i popratnih promotivnih materijala. Kategorija društveno-političkoga utjecaja referira se na evaluaciju socijalnih, političkih i kulturnih promjena povezanih s brendiranjem, poput povećanog stupnja političkoga konsenzusa i inkluzije mjesnoga stanovništva u planiranju razvojnih strategija. Kategorija ekonomskoga utjecaja brendiranja analizira indikatore turističke potražnje, ulaganja i generalnih ekonomskih prilika unutar grada.²³

Sukladno navedenom, zbog primjenjivosti modela za evaluaciju različitih kategorija u fazama brendiranja, piramidalni model evaluacije

²² GREG RICHARDS – ROBERT PALMER, *Uzbudljivi gradovi: Kreativni menadžment i revitalizacija grada*, Clio, Beograd, 2013., str. 160.

²³ Usp. ANDREA LUCARELLI, „Unraveling the complexity of city brand equity: A three-dimensional framework“, *Journal of Place Management and Development*, Emerald, god. v. (2012.) br. 3., str. 238. – 239.

predstavlja komplementaran konceptualni okvir za ocjenu komunikacijske komponente programa.

Za prikupljanje relevantnih i povratnih informacija model pretpostavlja neprekidnu uporabu formalnih i evaluacijskih istraživanja u faza planiranja, tijekom i nakon komunikacijskih procesa. Stalna provjera programa služi da bi se identificirale potrebe, interesi i stavovi javnosti i da bi se evaluirao sam učinak programa. Piramidalna struktura modela prepoznaje komunikacijske korake kroz sljedeće tri faze: sredstva (oblikovna istraživanja), neposredni rezultati (evaluacija procesa i programa) i ishodi (evaluacija konačnih učinaka komunikacije). Informacije prikupljene u prvoj fazi predstavljaju sredstva za razumijevanje stavova ciljanih javnosti, oblikovanje poruka, njihovo predstavljanje i odabir medija. Pri evaluaciji primjerenosti ulaznih vrijednosti (*inputa*), između ostalih kriterija, u modelu se sugerira testiranje informacija kroz žarišne grupe i uporaba postojećih baza sekundarnih podataka. Kategorija neposrednih rezultata (*outputa*) obuhvaća evaluaciju fizičkih materijala, poduzetih aktivnosti i provjeru samoga procesa njihova stvaranja. Stvaranjem mehanizama za odgovore prikupljaju se povratne informacije o načinima iskorištenosti ulaznih vrijednosti od ciljane javnosti. Broj i učestalost plasiranih poruka mogu se mjeriti analizom medijskoga sadržaja, a učinak stvorenih događaja i kampanja mjeri se bilježenjem posjećenosti. Kvantitativna anketna istraživanja i žarišne grupe koriste se pri evaluaciji konačnih ishoda komunikacijskih aktivnosti kod ciljanih javnosti, što podrazumijeva provjeru učinka na kognitivnoj i konativnoj razini.²⁴

2. Primjeri (dobre) prakse

2. 1. Glasgow – mjesna kultura kao strateški alat za urbanu regeneraciju

Sada već davne 1983. godine, a na prijedlog grčke ministrice kulture Meline Mercouri, pokrenuta je inicijativa *Europska prijestolnica kulture (ECOC)*. Osnovna ideja slavljenja europske kulture s ciljem boljega

²⁴ Usp. JIM R. MACNAMARA, *PR metrics. Research for planing and evaluation of PR and corporate communication*, MASS communication group, Chippendale, 2008., str. 16. – 19.

povezivanja i jačanja mjesnih zajednica urbanih europskih centara ostvarena je putem integriranja kulturnih inicijativa u programske aktivnosti Europske unije. Prvi gradovi nositelji ovoga prestižnog priznanja bili su etablirani kulturni centri Europe kojima je titula dodijeljena kao svojevrsna potvrda njihove važnosti. Tako 1985. godine prvi grad s titulom kulturnoga centra postaje Atena, a u godinama koje slijede prestižnu titulu nosili su Firenca, Amsterdam, Berlin i Pariz. Sukladno svome ugledu, navedeni gradovi u nominacijskoj godini intenzivno su putem marketinških aktivnosti obogaćivali već postojeći imidž kulturnih centara. Svojevrsni indikator početka rekonceptualizacije čitava programa predstavljao je odabir Glasgowa za *Europsku prijestolnicu kulture* 1990. godine. Odabir škotskoga grada Garcia smatra kao prijelomnu točku programskoga prijelaza s marketinga gradova na strateški razvojni model korištenja kulturnih inicijativa za urbanu regeneraciju. Uključenost različitih sudionika kroz integrativni pristup planiranja i provedbe omogućio je Glasgowu da iskoristi *ECOC* godinu kao katalizator pri ubrzanju urbane regeneracije. Partnerski pristup ostvarenju programa kulturnih aktivnosti uključivao je intenzivnu suradnju mjesnih i regionalnih vlasti, vodećih nacionalnih kompanija, stvaratelja javnoga mišljenja, poznatih osoba i mnogobrojnih sponzora. Ključni razlikovni element, koji je uokvirio ovaj inovativni koncept, predstavljao je široko shvaćanje urbane kulture. Pored umjetnosti definirani su i ostali elementi koji oslikavaju identitet grada, primjerice dizajn, inženjerstvo, arhitektura, brodogradnja, religija i sport. Kako bi se osigurao što veći doseg na razini mjesne zajednice i stimuliralo uključenje manje privilegiranih skupina, osim centralnoga dijela programske aktivnosti, disperzirane su po cijelomu gradskom području. Integracija resursa kroz suradnju donositelja odluka na dvije razine, regionalnoj (*Strathclyde Regional Council*) i mjesnoj (*Glasgow District Council*), omogućila je definiranje prioriteta područja kulture za razvojnu podršku i ravnopravnu specijalnu zastupljenost između centra i periferije. Stimuliranje kulturnoga sektora uključivalo je potporu mjesnim umjetnicima i *grassroots* organizacijama, financiranje privremenih događaja i ulaganje u materijalnu kulturnu infrastrukturu. Uključivanjem prestižnih nacionalnih kompanija

i internacionalnih zvijezda u programske aktivnosti stvoreni su preduvjeti za velike infrastrukturne projekte. Unutar nominacijske godine stvoreni su uvjeti za važnu revitalizaciju kulturnoga profila grada, a 43 milijuna funti utrošeno je za obnovu i izgradnju novih objekata. Nova koncertna dvorana *Glasgow Concert Hall*, obnova *McLellan Galleries* i regeneracija zapuštenih prostora u *art-zone* poput *Tramwaya* predstavljaju bitnu materijalnu ostavštinu ove kulturne akcije. Iako su na razini dugoročne održivosti kapitalnih projekata uočena određena ograničenja, primjerice ekonomski aspekti samoodrživosti, kratkotrajna strateška partnerstva i nedostatak ljudskih resursa, agenda kulturne strategije predstavljala je kvalitativni iskorak i dodanu vrijednost programskoj misiji. Pristupom orijentiranim na „oživljavanje“ kulture u širem smislu Glasgow je promijenio način gledanja na samu manifestaciju *Europske prijestolnice kulture* te ambicioznom regeneracijskom agendom postavio nove trendove i standarde za ostale gradove.²⁵

2.2. London – urbano planiranje i kulturni identitet grada

Teorijski koncepti i različita iskustva u brendiranju gradova, ovisno o shvaćanju autora i kontekstu primjene, daju nam različite definicije o samim inicijatorima procesa. Plauzibilnost stvaranja vizije gradskoga brenda počiva na aktivnoj ulozi mjesnih vlasti i liderstvu čelnih ljudi grada kao pokretača i glavnih partnera pri provedbi razvojnoga procesa kulturnoga identiteta urbanih sredina.

Nova paradigma urbana razvoja apstrahira važnost sinergije proizvodnih djelatnosti i simboličkih kulturnih sadržaja unutar grada kako bi se stvorio kulturni mjesni identitet. Ekonomski i kulturni razvoj u međudjelovanju donosi kreativna rješenja u estetskome i uslužnome aspektu pojavnosti grada, stvarajući pritom platformu za stvaranje gradskoga brenda. Plasiranje proizvoda i usluga obogaćeno kulturnim sadržajima utječe na imidž grada, povećava mogućnost za osnaživanje

²⁵ Usp. BEATRIZ GARCIA, „Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities. Lessons from Experience, Prospects for the Future“, *Local Economy*, Routledge, London, god. XIX. (2004.) br. 4., str. 318. – 320.

kulturne važnosti mjesta i, što je najvažnije, podupire mjesnu kulturu i vrednuje razidente grada kao partnere pri razvojnome planiranju. Gradonačelnik Londona 2008. godine iznosi *Londonski plan* kojim se predviđa obnova 20 % zemljišta gradskih općina na 42 lokacije, a specijalne intervencije uključivale su izgradnju stambenih i poslovnih objekata. U planu se ističe nužnost integriranja javnosti iz kulturnoga sektora za uspješnu obnovu i izgradnju gradskih područja. Konkretno, kako bi se otkrila posebna važnost nekih gradskih lokacija, kulturni djelatnici pozvani su na uključivanje stanovnika u procese identificiranja posebnosti kako bi se ta mjesta zaštitila u procesu obnove. Kulturnim ustanovama (knjižnice, sportski centri...) pružena je potpora u vidu širih razvojnih planova za povećanje ugleda navedenih institucija radi stvaranja dodatne ekonomske i društvene vrijednosti imovini koja se nalazi u blizini istih. Idejna rješenja za projektiranje novih javnih prostora trebaju odgovoriti na funkcionalne zahtjeve održavanja kulturnih manifestacija, a osnivačima razvojnih planova ostavljena je sloboda predvidjeti kreativne i radne prostore unutar javnih površina. Također, aktualni trenutak obnove i razvoja Londona prepoznat je kao prilika da se upotpune infrastrukturni resursi kulturnoga sektora na mjesnoj i subregionalnoj razini s posebnim žarištem na nerazvijene okruge Vanjskoga Londona (*Outer London*).²⁶

2.3. Barcelona

Brendiranje Barcelone predstavlja jedan od očitih primjera dobre prakse koji jasno oslikava ključne prednosti dugoročna, intelektualna i interdisciplinarna pristupa razvijanju brenda grada.

Četrdesetogodišnje razdoblje Francove diktature obilježeno nedostatkom javnih ulaganja ostavilo je dubok trag na infrastrukturi i javnim prostorima. Redizajn Barcelone započinje 1980. godine nakon prvih demokratskih izbora, a opći strateški cilj urbane revitalizacije uokviren je vizijom na dvije razine: poboljšati kvalitetu života mjesnoga stanovništva i pozicionirati destinaciju na globalnoj razini. Juan Carlos Beloso

²⁶ Usp. G. RICHARDS – R. PALMER, *n. dj.*, str. 39. – 40.

uspjeh brenda Barcelona vidi kao rezultat sinergijskoga djelovanja sljedećih elemenata: brendiranje temeljeno na radikalnoj promjeni grada, vizija i leaderski pristup gradskih vlasti, uključenost civilnoga sektora, organiziranje Olimpijskih igara, jedinstvenost i konkurentni elementi gradskoga identiteta te odvažnost sudionika pri ostvarivanju inovativnih rješenja. Leaderski pristup tadašnjega gradonačelnika Pascuala Maragalla predstavljao je bitan impuls u početnim fazama stvaranja brenda, da bi se čitava dinamika procesa bitno ubrzala prilivom sredstava dobivenih za domaćinstvo Olimpijskih igara 1992. godine. Strateškim planom urbane regeneracije (*Strategic Metropolitan Plan of Barcelona*) definirana su ključna područja za razvoj grada: nova stambena infrastruktura, revitalizacija gradskih kvartova, izgradnja kulturne i visokoškolske infrastrukture, zračne luke, cestovni prilazi, reorganizacija zdravstvenih usluga itd. Optimalna mobilizacija postojećih resursa omogućena je inkluzivnom orijentacijom strateškoga plana u vidu organizacijskoga dokumenta. Tijela gradske uprave planski razvijaju niz instrumenata za provedbu komunikacijskih aktivnosti s ciljem povećanja sudjelovanja civilnoga društva i javnoga sektora u procesima definiranja vizije urbane razvoja te partnerskoga upravljanja u fazama staranja gradskoga brenda. Redizajniranje urbana identiteta popraćeno je velikim brojem različitih komunikacijskih kampanja kojima su se nositeljima interesa iz javnoga, civilnoga i privatnoga sektora artikulirali ciljevi i funkcionalni aspekti revitalizacije Barcelone. Navedene aktivnosti učinkovito su potaknule interes, omogućile vidljivost i dale vjerodostojnost programskoj inicijativi. Domaćinstvo Olimpijskih igara omogućilo je velik zaokret u percepciji grada na globalnoj razini, a važnost događaja i interes svjetskih medija omogućili su dostatni publicitet Barceloni da globalnoj javnosti predstavi urbanu transformaciju i konkurentne elemente kulturne baštine, što je imalo izravne učinke na imidž grada. Zajednički angažman na pripremi i uspješnom ostvarenju projekta ove veličine stimulirao je jačanje osjećaja pripadnosti i ponosa kod mjesnoga stanovništva. U godinama koje slijede, uporabom kulture kao strateškoga alata za urbanu regeneraciju i stvaranjem dodatne vrijednosti destinacijskoga imidža, Barcelona nastavlja raditi na obogaćivanju svoga brenda. Tematske

godine poput *Gaudijske godine*, *Picassove godine*, *Godine knjige i čitanja* poslužile su kao zajednički nazivnik za agendu kulturne ponude grada u danome periodu. Sa stalnim trendom porasta turističke potražnje brend Barcelona danas predstavlja jedan od najpoznatijih gradskih brendova na globalnoj razini te je jedan od vodećih europskih gradova po percepciji kvalitete života.²⁷

2.4. Ostrava – brendiranje kao platforma za planiranje urbana razvoja

Brendiranje danas nije luksuz rezerviran samo za svjetske metropole ili glavne gradove. Sve više „manjih“ gradova koristi inovativne komunikacijske planove i integrirani model brendiranja kao strateške alate za planiranje urbana razvoja.

Češki grad Ostrava 2016. godine donio je *Strateški razvojni plan za razdoblje 2017 – 2023*. Svojevrsni presedan u metodologiji stvaranja dokumenta predstavlja uporaba inovativna komunikacijskog plana u fazama pripreme i implementacije dokumenta. Glavni zadatak projekta bio je osigurati široku uključenost ključnih sudionika i stanovnika te potaknuti njihov aktivni angažman u stvaranju strateškoga dokumenta koji će biti temeljen na potrebama mjesne zajednice, dugoročno održiv i manje izložen političkim promjenama. Ekstenzivni komunikacijsko-participativni model, pored standardne metodologije stvaranja razvojnoga plana grada, iskorišten je kao početna faza stvaranja brenda grada unutar zajedničkoga nazivnika *fajnOVA* kako bi vizija grada zaživjela u svijesti mjesnoga stanovništva. Proces planiranja koordinira upravljački komitet, sastavljen od članova gradskoga vijeća, pripadnika stručne javnosti i stvaratelja javnoga mišljenja iz različitih društvenih područja. Stvarati komunikacijske alate za prikupljanje povratnih informacija na uzorku od 5 000 stanovnika, odnosno posjetitelja, i omogućiti da gradsko vijeće usvoji strateški plan – dva su opća cilja komunikacijskoga plana. Zacrtni ciljevi ispunjeni su ostvarivanjem različitih

²⁷ Usp. JUAN C. BELLOSO, „The city branding of Barcelona: A success story“, K. DINNIE, (ur.) *n. dj.*, str. 119. – 123.

komunikacijskih aktivnosti: provedba istraživanja putem osobnoga intervjua, oblikovanje radnih grupa, žarišne grupe, organiziranja *press*-konferencija, stvaranje događaja, provedba marketinških kampanja, organiziranje rasprava unutar obrazovnih institucija i uporaba *online* upitnika. Preko 250 pripadnika stručne javnosti iz različitih područja urbana i održiva razvoja, putem tematskih i radnih grupa ili kao ciljani uzorak osobnoga intervjua, izravno je uključeno u proces planiranja. Također, podršku programu omogućio je gradonačelnik koji je osobno vodio sastanke radnih grupa. Kao inovativni element u vidu alata za prikupljanje *inputa* ističe se tzv. emocionalno mapiranje (*emotional maps*) provedeno na *online* servisima i ulicama Ostrave, putem kojega su stanovnici označavali dijelove grada koji predstavljaju primarna područja za urbanu revitalizaciju. Kako bi se povećala transparentnost pri odlučivanju i osigurala informiranost građana o provedbi procesa, stvorene su mrežne stranice i društvene mreže pod nazivnikom brenda *fajnOVA*, na kojima se mogu pronaći relevantni podatci o provedenim i budućim aktivnostima. Projekt je pobudio veliku zainteresiranost građana za aktivnim sudjelovanjem u pripremi strategije, o čemu najbolje svjedoče rezultati evaluacije programskih aktivnosti. Početni uzorak višestruko je premašen, a tijekom procesa prikupljene su povratne informacije od 20 000 osoba. Putem *online* upitnika 800 osoba iznijelo je svoja mišljenja o Ostravi, 8 000 ljudi dalo je svoje komentare i sudjelovalo u debatama na emocionalnim mapama postavljenim diljem grada, dok je 1 200 osoba unijelo svoje komentare na mrežnim stanicama. Na javni poziv za dostavljanje idejnih rješenja i projekata za strateški plan odgovorilo je 500 osoba preko *online* prijava. Uzevši u obzir da Ostrava trenutno ima nešto više od 290 000 stanovnika, ovi podatci dobivaju dodatnu težinu. Danas *fajnOVA* predstavlja pozitivan primjer razumijevanja brenda kao alata za informiranje i poticanje sudjelovanja građana u planiranju urbana razvoja, koji u isto vrijeme predstavlja dijalošku platformu za jačanje mjesne zajednice.²⁸

²⁸ Usp. *Ostrava GP summary*, str. 1. – 5. <http://urbact.eu/sites/default/files/436_Ostrava_GPsummary.pdf>, (4. XII. 2018.).

3. Komunikacijska komponenta brendiranja

Na osnovi pregleda literature i analize studije slučaja u prethodnome dijelu rada komunikacijsku komponentu strategije definiramo kao podlogu za stvaranje i razvijanje gradskoga brenda. Strateška komunikacija podupire aktivnosti u svim fazama brendiranja grada, učinkovito koordiniranje procesa zahtijeva sistematizaciju komunikacije s ciljem povezivanja različitih sustava unutar grada za planiranje i provedbu programa. Integriranje planirane komunikacije u funkcije organizacijskoga upravljanja brendom zahtijeva uporabu suvremenih programa upravljanja odnosima s javnošću.

Cutlip, Center i Broom model upravljanja odnosima s javnošću definiraju kroz sljedeća četiri koraka: definiranje problema (ili mogućnosti), planiranje i stvaranje programa, poduzimanje akcije i komuniciranje te procjena programa. Definiranje problema ili mogućnosti predstavlja prvu fazu u kojoj se prikupljaju relevantne informacije o interesnim skupinama na koje utječu politike i postupci organizacije. Prikupljeni podatci predstavljaju sadržaj za informiranje organizacije o trenutnoj situaciji te čine polazišne informacije za druge korake u procesu upravljanja. Planiranje i stvaranje programa druga je faza u kojoj se rezultati prikupljeni iz prve faze inkorporiraju u politiku i programe organizacije. Taj korak uključuje odluke o ciljanim javnostima, komunikacijskim strategijama, taktikama, općim i specifičnim ciljevima. Treća faza podrazumijeva usklađivanje akcije s komunikacijom pri ostvarenju specifičnih ciljeva za svaku javnost kao preduvjet za ostvarivost općega cilja programa. U ovome koraku konkretizira se slijed komunikacije programskih aktivnosti, definiraju se načini i kanali komunikacije. Procjenom programa evaluiraju se učinci svake prethodne faze jer se na taj način povratne informacije mogu pravovremeno iskoristiti za prilagodbu programa.²⁹

²⁹ Usp. SCOTT M. CUTLIP – ALLEN H. CENTER – GLEN M. BROOM, *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003., str. 340, – 341.

Vodeći se kronologijom osnovnih etapa u stvaranju brenda grada, u nastavku poglavlja predstavljaju se osnovne funkcije i važnost komunikacijskoga planiranja u navedenom procesu.

3.1. Analiza stanja (priprema za izgradnju brenda)

U prvoj se fazi prikupljaju podatci potrebni za analizu trenutačnoga stanja i identificiranje dijelova gradskoga identiteta koji predstavljaju elemente za izgradnju brenda. Na osnovi analize unutarnje infrastrukture gradska uprava kao organizacijska cjelina koja utjelovljuje inicijatore i nositelje procesa treba definirati jedinice (odjele) koji posjeduju znanja i ljudske resurse za prikupljanje i evaluaciju potrebnih *inputa*. Pri razvijanju istraživačkoga instrumentarija i provedbu anketnih istraživanja za prikupljanje primarnih podataka poželjno je angažirati vanjske agencije specijalizirane za ispitivanje javnoga mnijenja. Ispitivanjem stavova mjesnoga stanovništva i turista/posjetitelja utvrđuju se: a) uporišta identiteta grada oko kojih postoji najveći konsezus rezidenata, b) percepcija imidža grada kod vanjskih javnosti. Obradom relevantnih sekundarnih podataka i usporednom analizom identiteta i imidža grada stvara se informacijska osnova za SWOT analizu izoliranih elemenata. Komunikacijski proces nastavlja se organiziranjem radnih skupina kako bi se analizirala relevantnost izdvojenih elementa te odredile glavne smjernice strategije urbane konkurentnosti. U ovome dijelu dominantno žarište je na otkrivanju pripadnika stručne javnosti i donositelja odluka s potrebnim kompetencijama te implementiranju komunikacijskih alata za neposredno uključivanje istih u dijaloške procese radne skupine preko žarišnih grupa, tematskih sastanaka, osobnih intervjuja i javnih rasprava. Radna skupina donošenjem vizije utvrđuje svrhu brenda i elemente za izgradnju, što podrazumijeva definiranje općih strateških smjernica urbana razvoja, stvaranje knjige standarda s idejnim rješenjima vizualnih elemenata identiteta i zajedničkoga nazivnika programa u vidu slogana.

Pri formulaciji jezično-dizajnerskih rješenja vrednuju se sljedeći čimbenici: upečatljivost, znakovitost, privlačnost, pokretljivost,

prilagodljivost i zaštićenost. Čimbenik upečatljivosti osigurava lakšu prepoznatljivost, kratki i zvučni slogani osiguravaju diferencijaciju i lakše prisjećanje. Znakovitost podrazumijeva informativnost i relevantnost slogana prema ciljnoj publici, koji pomaže pri donošenju odluke o sudjelovanju u programskim aktivnostima. Estetska primamljivost elemenata brenda referira se na samu percepciju mjesnoga stanovništva o privlačnosti simbola. Pokretljivost se referira na procjenu mogućnosti uporabe simbola na različitim proizvodima ili kampanjama. Prilagodljivost podrazumijeva mogućnost korištenja kroz duže razdoblje, dok se zaštićenost referira na mogućnost autorske zaštite vizualnih elemenata brenda.³⁰

3.2. Planiranje (stvaranje programa)

Faza planiranja započinje definiranjem ključnih nositelja interesa unutar grada za stvaranje strateških partnerstva u vidu novih organizacijskih tijela za planiranje, provedbu i koordinaciju programskih aktivnosti. Kako bi se postigao konsenzus oko glavnih strateških ciljeva, potrebno je usvojiti organizacijski dokument kojim se definiraju zajednički principi sudjelovanja u partnerstvu, što podrazumijeva donošenje standarda i sistematizaciju načina komunikacije uključenih strana. Komunikacijski plan za horizontalno umrežavanje jedan je od prvih koraka uspostavljanju integrirane komunikacijske infrastrukture na razini grada. Uspostavljanjem integrirane baze podataka poboljšava se koordinacija sudionika i povećava transparentnost programa. U ovoj fazi potrebno je naglasiti mogućnosti interneta u smislu komunikacijskoga alata za stvaranje dijaloških platformi s građanima u procesu planiranja. Stvaranje mrežnih stanica povezanih s bazama podataka omogućuje veću informiranost mjesne zajednice o planiranim i poduzetim aktivnostima te omogućuje brže prikupljanje povratnih informacija.

Stvaranjem programa smjernice brendiranja postaju dugoročni ciljevi urbana razvoja. Planiranje programskih elemenata unutar organizacijskih mreža grada zahtijeva koordinaciju aktivnosti na svim razinama

³⁰ Usp. P. KOTLER – N. LEE, *n. dj.*, str. 121. – 122.

komunikacije. Razvijanje veza s interesnim javnostima preduvjet je za suradnju i stvaranje partnerstva za pokretanje programa urbana razvoja. Sistematizacijom interakcijskih odnosa razvijaju se sustavi mreža između uključenih strana, stvaraju se dugoročni odnosi i omogućuju aktivnosti potpore. Stalna dvosmjerna komunikacija pomaže u prepoznavanju potreba građana, dok odnosi s medijima osiguravaju distribuciju sadržaja za podizanje razine svijesti mjesne zajednice o provedbi programa.

Stvaranje publiciteta preko javnih nastupa čelnih ljudi gradske uprave i partnerskih organizacija, primjerice organiziranjem konferencija za medije, osigurava potrebnu učestalost ključnih poruka za tematizaciju programa u medijima. Informiranje javnosti o strateškoj inicijativi za pokretanje razvojnoga programa zahtijeva artikuliranje osnovnih ciljeva programa i predstavljanje novih mehanizama za aktivno sudjelovanje mjesne zajednice u planiranju. Stoga je unutar komunikacijskoga dijela organizacijskoga dokumenta poželjno donijeti medijski plan kojim se prema fazama programa definiraju tehnike i alati odnosa s javnošću, javni nastupi stvaratelja javnoga mišljenja i načini evaluacije medijske pokrivenosti.

3.3. Implementacija (provedba)

Organizacijske strukture upravljaju brendom grada stvaranjem kulturnih sadržaja (događaji, manifestacije), ulaganjem u infrastrukturu kulturnoga sektora i revitalizacijom javnih prostora. Objektivno donošenje odluke o potpori i promidžbi kulturnih manifestacija s ciljem podizanja prepoznatljivosti destinacije i oživljavanja mjesne kulture počiva na vrednovanju važnosti postojećih događaja i prepoznavanju potrebe za stvaranjem novih sadržaja kako bi se obogatila kulturna ponuda grada. Također, stvaranje događaja na javnim prostorima omogućuje stvaranje „mekih“ lokacija unutar grada, koje predstavljaju točke kontakta s brendom. Da bi događaji imali primjeren doseg javnosti, bitno ih je razumjeti kao višednevne kulturne manifestacije uokvirene zajedničkim tematskim nazivnikom. Tematski program spaja različite aktivnosti pod

zajednički nazivnik brenda te istovremeno pruža jasan okvir za sudjelovanje pripadnika kulturnoga sektora u provedbi programa.

Tematski pristup pomaže da se povežu različiti elementi programa, što manifestacije čini razumljivim i prepoznatljivim. Sve više gradova organizira tematske godine u vidu manifestacija koje se održavaju na čitavome gradskom području. Tematskim programom *Gaudijeve godine* Barcelona je 2002. privukla više od 600 000 posjetitelja i ostvarila više od 47 000 milijuna dodatna prihoda od turizma. Rezultati strateškoga pristupa tematizacije s područja kulture vidljivi su i kroz povećan broj posjeta *Gaudijevim atrakcijama* od 20 do 50 %.³¹

Primarni je cilj komunikacijskoga programa u fazi razvijanja brenda osigurati prikladnu vidljivost programskim aktivnostima. Slogani i vizualni elementi kao osnovni simboli brenda zahtijevaju stalnost ponavljanja preko spleta komunikacijskih kanala. U tome kontekstu događaji postaju sredstvo za prijenos ključnih poruka, ugradnjom vizualnih elemenata brenda unutar prostora na kojima se održavaju programske aktivnosti omogućuje se veći doseg publike. Radi osiguranja prepoznatljivosti elemente brenda potrebno je uvrstiti u promotivne materijale gradske uprave i turističke zajednice te iskoristiti pokretnu i nepokretnu imovinu u vlasništvu grada za besplatno oglašavanje i postavljanje informacijskih pultova.

3.4. Evaluacija

Mjerenje učinka referira se na uporabu različitih istraživačkih metoda i alata kako bi se evaluirala korisnost strategije brendiranja. Budući da se radi o dugoročnu programu urbana razvoja, ispitivanje stavova mjesnoga stanovništva i turističke potražnje potrebno je vršiti u pravilnim vremenskim razmacima kako bi se osigurala usporedivost podataka i bilježile promjene u relevantnim okolinama. Na taj način prikupljeni podatci mogu poslužiti kao usporedive varijable za otkrivanje utjecaja brendiranja na kvalitetu života u gradu i pravilnu analizu promjena turističke potražnje.

³¹ Usp. G. RICHARDS – R. PALMER, *n. dj.*, str. 106. – 107.

Zaključna razmatranja

Brendiranje planiranom ekspresijom identiteskih vrijednosti komunicira autentičnost grada. Prikazom praktične primjene brendiranja u nizu svjetskih gradova analizirali smo relevantnost uporabe brendiranja kao strateškoga sredstva za urbani razvoj. Brendiranje više nije eufemizam za marketing grada, ono danas predstavlja integralni pristup urbana upravljanja resursima kroz proces interakcija i pregovaranja između različitih aktera, kojim se na održiv i koristan način nastoji ojačati mjesna kultura, identitet i imidž mjesta. Razvojni program urbana identiteta zahtijeva postizanje društvenoga konsenzusa za definiranje dugoročnih ciljeva brendiranja. Upravljanje materijalnim i nematerijalnim resursima pomoću ciljeva koji su izraženi vizijom brenda omogućuje usklađenost praksi ključnih sudionika unutar grada s procesom brendiranja. S obzirom na to da je brend mjesta metafora za njegov identitet, integrirani model nudi platformu za zajedničko djelovanje različitih nositelja interesa s ciljem ostvarivanja simboličkih, ekonomskih i društvenih po vlastica. U radu smo predstavili metodološki okvir stvaranja gradskoga brenda te analizirali aplikativne vrijednosti integrirana modela komunikacije unutar gradskih sustava. Integrirani model razvijanja identiteta brenda dugoročan je proces koji uključuje stvaranje partnerstva između različitih interesnih skupina unutar grada. Stoga možemo ustvrditi da integrirana komunikacija u organizacijskoj mreži grada predstavlja važan preduvjet za razvijanje konkurentnosti urbana identiteta. Sukladno navedenom, komunikacijska komponenta strategije brendiranju predstavlja podlogu za stvaranje i razvijanje međusektorskih odnosa poticanjem kulture dijaloga unutar grada.

Literatura

- ANHOLT, SIMON, *Places. Identity, image and reputation*, Palgrave Macmillan, London – New York, 2010.

- ASHWORTH, J. GREGORY, „The instruments of place branding. How is it done?“, *European spatial research and policy*, University of Lodz, Lodz, god. XVI. (2009.) br. 1., str. 9. – 22.
- ASHWORTH, J. GREGORY – KAVARATZIS, MICHALIS – WARNABY, GARY, „The need to rethink place branding“, KAVARATZIS, MICHALIS – WARNABY, GARY – ASHWORTH, J. GREGORY (ur.) *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Springer, Switzerland, 2015., str. 1. – 11.
- BELLOSO, C. JUAN, „The city branding of Barcelona: A success story“, DINNIE, KEITH (ur.) *City branding: Theory and cases*, Palgrave Macmillan, London – New York, 2011., str. 118. – 123.
- BLACKETT, TOM, „What is Brand?“, CLIFTON, Rita – SIMMONS, John (ur.) *Brands and branding*, The Economist – Profile books, London, 2003., str. 13. – 27.
- *Brandiranje Karlovca. Istraživanje, analiza, definiranje i preporuke za kreiranje branda Karlovca*, interni dokument, Millenium promocija, Zagreb, 2005.
- CUTLIP, M. SCOTT – CENTER, H. ALLEN – BROOM, M. GLEN, *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- GARCIA, BEATRIZ, „Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities. Lessons from Experience, Prospects for the Future“, *Local Economy*, Routledge, London, god. XIX. (2004.) br. 4., str. 312. – 326.
- KAVARATZIS, MIHALIS – HATCH, J. MARY, „The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory“, *Marketing theory*, Sage publishers, god. XIII. (2013.) br. 1., str. 69. – 86.
- KERR, GREG – OLIVER, JESSICA, „Rethinking place identities“, KAVARATZIS, MICHALIS – WARNABY, GARY – ASHWORTH, J. GREGORY (ur.) *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, Springer, Switzerland, 2015.

- KESIĆ, TANJA – JAKELJIĆ, MARIJA, „Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije. Imidž grada Splita kao turističke destinacije“, *Ekonomski pregled*, Zagreb, god. LXIII. (2012.) br. 9. – 10., str. 486. – 517.
- KOTLER, PHILIP – LEE, NANCY, *Marketing u javnom sektoru. Put do bolje izvedbe*, Mate, Zagreb, 2007.
- KUNCZIK, MICHAEL, *Odnosi s javnošću: koncepti i teorije*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
- LUCARELLI, ANDREA, „Unraveling the complexity of city brand equity: A three-dimensional framework“, *Journal of Place Management and Development*, Emerald, god. v. (2012.) br. 3., str. 231. – 252.
- MACNAMARA, R. JIM, *PR metrics. Research for planing and evaluation of PR and corporate communication*, MASS communication group, Chippendale, 2008.
- *Ostrava GP summary*, <http://urbact.eu/sites/default/files/436_Ostrava_GPsummary.pdf>.
- PALIAGA, Marko, *Branding i konkurentnost gradova*, Marko Paliaga – vlastita naklada, Rovinj, 2007.
- RICHARDS, GREG – PALMER, ROBERT, *Uzbudljivi gradovi: Kreativni menadžment i revitalizacija grada*, Clio, Beograd, 2013.
- RIVAS, MIGUEL, *Integrated city-brand building: beyond the marketing approach: Reporting note on the City Logo-Eurocities thematic workshop*, Utrecht, 2013. <http://urbact.eu/sites/default/files/thematic_workshop_utrecht__citybrand_building-citylogo_two2.pdf>, (5. XII. 2018.).
- SKOKO, BOŽO, *Država kao brend. Upravljanje nacionalnim identitetom*, Matica hrvatska, Zagreb. 2009.
- SKOKO, BOŽO – VUKASOVIĆ, IGOR, „Uloga istraživanja uporišta identiteta lokalne zajednice kao prvi korak u brendiranju gradova na primjeru grada Samobora“, *Zbornik radova sa međunarodnog*

- znanstvenog skupa Mediji i Turizam*, Sveučilište u Zadru, Zadar – Nin, 2010.
- SPAHIĆ, BESIM, *Imidž grada. Uvod u marketinško promišljanje grada kao proizvoda*, Međunarodni centar za mir, Sarajevo, 2001.
 - *Univerzalna deklaracija UNESCO-a o kulturnoj raznolikosti*, 2001. <www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_hr.pdf>.
 - VAN GELDER, SICCO, „City brand partnerships“, DINNIE, KEITH (ur.) *City branding: Theory and cases*, Palgrave Macmillan, London – New York, 2011.
 - *World Tourism Organization: UNWTO Tourism highlights*, UNWTO, Madrid, 2018. <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>>.