

# STVARANJE MARKE TORPEDA

## Creating the Torpedo Brand

Dr. sc. **Nataša Zrilić**,  
Grad Rijeka, Rijeka, Hrvatska

**Davor Širola**, mag. oec. spec.,  
Elektromaterijal d.d., Rijeka, Hrvatska

### Sažetak

*Danas za ograničeno raspoloživ investicijski kapital, lokacije tvrtki, turiste, studente, stručnjake i talentirane zaposlenike konkurira čak 105.000 mjesta (gradova, regija ili destinacija). Upravo zato i gradovi sve više prihvaćaju koncepciju stvaranja marke kao sastavnice procesa svoje urbane revitalizacije te jačanja identiteta i konkurentnosti. Rijeka je poput Cardiffa, Swansea, Sheffielda ili Glasgowa, doživjela propast starih industrija, a paralelno nisu razvijane nove industrije i nove osnove prepoznatljivosti. U takvim je situacijama nužnost regeneracije grada nesporna, a nameće se i potreba za stvaranjem marke, no postaje upitno kada započeti sa stvaranjem marke u gradu koji je izgubio svoju staru ulogu, a nema još ništa podjednako veliko što bi je zamijenilo, odnosno da li krenuti sa stvaranjem marke prije provedbe regeneracije grada ili nakon nje. Benchmarking analizom sličnih primjera gradova, utvrđen je najpoželjniji model koji preporučuje početak stvaranja marke usporedno s regeneracijom i to tako da se: identifikira što grad čini svojstvenim, zatim izdvoji vodeći projekt koji će biti pokretač i putokaz ostalima te od početka ističe da je stvaranje marke dugoročan projekt, kao i regeneracija grada. Pritom torpedo može biti značajna komponenta identiteta, kao i glavna točka obećanja marke grada Rijeke koje može biti relevantno svim prioritetnim ciljnim skupinama potrošača: građanima, turistima, ulagačima i poduzetnicima. Potencijal torpeda i industrijskog naslijeđa Rijeke neupitni su, a izgradnja torpedo centra može biti vodeći projekt uz koji se naslanjaju drugi projekti u sklopu marketing strategija razvoja, a posebno marketinga atrakcija. Pritom stvaranje marke grada treba tretirati kao stratešku, centralnu komponentu dugoročnog razvoja grada, utemeljenu na viziji, a ne kao dodatak povrhu ostalih temeljnih projekata (poput prostornog planiranja, ekonomske razvojne strategije, regeneracije waterfronta i drugo). Takvim pristupom moguće je u potpunosti iskoristiti potencijale koje pruža torpedo kao temelj marke grada Rijeke te poboljšati imidž i prepoznatljivost Rijeke kod svih ciljnih skupina potrošača.*

\* natasa.zrivic@rijeka.hr

\*\* davor.sirola@elektromaterijal.com

## UVOD

Rijeka je u drugoj polovici 19. i početkom 20. stoljeća bila jedan od vodećih europskih gradova i glavno industrijsko središte u Hrvatskoj. Tvornice duhana i šećera bile su među najvećima u tadašnjoj Habsburškoj Monarhiji, riječka luka osma po veličini prometa u Europi, a industrijska proizvodnja grada jednaka polovici proizvodnje cijele Hrvatske. Izum i proizvodnja torpeda ucrtao je Rijeku na sve tadašnje ekonomske i političke karte Europe. No nakon nekoliko promjena država i društvenih uređenja, Rijeka se u 1990-ima našla u poziciji neiskorištenih lučkih kapaciteta, suočena s propadanjem dijela prerađivačke industrije i niza velikih tvrtki. Na blistavu prošlost upućivala su samo brojna zdanja industrijske arhitekture, nekadašnjih palača i hotela, načeta zubom vremena.

Zašto grad tako uspješne i bogate povijesti, iznimna položaja i okruženja ne bi mogao vratiti bar dio nekadašnjeg sjaja i ekonomskog prosperiteta, a da pritom izum torpeda iskoristi kao zamašnjak i putokaz novog iskoraka, pitanja su, na koja se ovim radom želi dati odgovore.

## KONKURENTNOST GRADOVA

*Bio je to prekrasan grad. Bili smo u muzejima, vidjeli fantastične crkve i posjetili kraljevski zamak ili palaču. I hrana i vino bili su izvrsni!*

*O kojem je europskom gradu riječ?*

Naravno, može biti riječ o mnogim europskim gradovima budući da muzeji, crkve, palače i eno-gastronomska ponuda nisu više dovoljni da bi se ostvarila diferencijacija među brojnim gradovima. Upravo zato gradovi u sve većem broju prihvaćaju pojam konkurentnosti, a to vrijedi i za druge razine mjesta: turističke destinacije, regije i države. Da bi gradovi zadovoljili temeljni preduvjet razumijevanja konkurencije na tržištu mjesta, moraju usvojiti promišljanje grada kao vrlo kompleksnog proizvoda ili velike tvrtke koja se širokom ponudom proizvoda bori za svoj dio tržišnog udjela među raznolikim vrstama svojih potrošača iz cijelog svijeta. Da bi bio uspješan i razvijao se, svaki grad mora na svoje područje privući i zadržati svoje ciljne skupine potrošača: turiste, investitore, poduzetnike, radnike, studente, talente, domaće i međunarodne sportske i kulturne događaje, pridobiti pažnju i poštovanje medija te svakako – sadašnje i potencijalne građane. O uspjehu pojedinih gradova u borbi s konkurentima ovise i njihove perspektive gospodarskog i društvenog razvoja te standard i zadovoljstvo njihovih građana kvalitetom života.

Trendovi globalizacije, razvoj tehnologije i prometa uvjetuju intenziviranje i širenje potencijalnih gradova konkurenata izvan lokalnih i regionalnih okvira na velik dio svijeta. Globalna konkurencija više nije ograničena na velike gradove koji se natječu za sjedišta multinacionalnih kompanija, UN-ovih tijela ili za velike sportske događaje. Zahvaljujući tehnološkom napretku i tržišnoj

deregulaciji, čak i manji gradovi mogu iznenada biti suočeni s konkurentima smještenim na drugom kontinentu. Zbog toga su brojni talijanski gradovi izgubili svoj *raison d'être*, jer se dio njihovih *clustera* industrije namještaja nije uspio othrvati naletu kineskih gradova u kojima je ta proizvodnja mnogo jeftinija. Istovremeno Alicante u Španjolskoj bori se sa 3S (*sun, sea, sand*) destinacijama poput Antalye u Turskoj ili Pattaye na Tajlandu. Bordeaux, vinska regija, sada ima oštre konkurente u južnoj Australiji i južnoafričkoj Cape regiji, a tradicionalne automobilske regije poput Detroita, Stuttgarta i Nagoye, osjećaju prijatnu Bratislave i Shangaia.<sup>1</sup>

Većina gradova u međunarodnom, pa i u domaćem okružju, uključujući Rijeku, primjenjuje niz financijskih i promotivnih mjera za poticanje gospodarstva, infrastrukture, novih ulaganja i turističke potrošnje. Te tradicionalne mjere sve češće postaju nedostatne za privlačenje potrebnih resursa i ciljnih potrošača budući da se pri izboru poslovne lokacije, turističke destinacije, mjesta za studiranje ili za život sve više, uz uobičajene (tzv. *tvrde*) činitelje poput snage lokalnog tržišta, troškova, cijena ili klime, uzimaju u obzir i tzv. *meki* činitelji poput stila života, kulturnog naslijeđa i posebno imidža grada. Upravo na području *mekih* faktora, posebno poboljšanja imidža grada, koncepcija stvaranja marke pruža mogućnosti iskorištavanja brojnih kvaliteta koje predstavljaju vrijednosti toga grada i često se malo ili gotovo uopće ne koriste radi privlačenja većine potrošača. Stvaranjem marke kreira se željeni identitet koji će gradu osigurati prepoznatljiv imidž i prijeko potrebnu atraktivnost kombinacijom *tvrdih* (opipljivih) i *mekih* (neopipljivih) činitelja. Izazov s kojim se suočavaju gradovi olakšava to što konkurenti pojedinoga grada nisu svi gradovi sličnih obilježja, već samo gradovi sličnoga poslovnog modela, odnosno sličnog odabira ciljnih tržišta, sličnih troškova proizvodnje, prodajne cijene ili načina privlačenja potrošača.

Temeljem analize uspješnih gradova – marki, kao i iskustava gradova – *benchmarking* partnera grada Rijeke te istraživanja imidža i potencijala Rijeke, u ovom radu je predložen model primjene koncepcije stvaranja marke zasnovan na koncepciji marketinga mjesta i to posebno marketinga atrakcija.

## PREDNOSTI, PRINCIPI I PROCES STVARANJA MARKE MJESTA

*Ni najbolja reklama ne može prodati loš proizvod!*

Pri usvajanju, ali i pri primjeni koncepcije stvaranja marke mjesta, katkad se javlja pogrešna interpretacija, pa i zamjena pojmova te se koncepcija stvaranja marke poistovjećuje s promocijom ili vizualnim identitetom. Takvo razumijevanje

<sup>1</sup> S. Van Gelder, M. Allan, *City Branding, how cities compete in the 21st century*, Placebrands.net, 2006., str. 5.

konceptije stvaranja marke mjesta onemogućuje iskorištavanje njezina punog potencijala, a zbog brojnih zainteresiranih sudionika koji se javljaju u procesu stvaranja marke nekoga grada poput, primjerice, građana, neprofitnih udruga, političkih stranaka, turističkih i kulturnih djelatnika te poduzetnika, pogrešni koraci u predstavljanju i razumijevanju konceptije mogu duže vrijeme odgoditi prihvaćanje takva projekta, a time i potencijalne koristi. Pritom treba istaknuti da je stvaranje marke složen i dugotrajan proces koji vrlo vjerojatno traje mnogo duže od jednog mandata gradske uprave, a njegovi su učinci teže mjerljivi od učinaka privlačnih alternativa – promocije i cjenovnog konkuriranja. No za razliku od učinaka promocije i snižavanja cijena, učinci koje daje koncepcija stvaranja marke dugoročni su i konkurenti te se teško ili nikako ne mogu kopirati.

Gljučna komponenta koja distancira stvaranje marke od, primjerice, promocije utemeljenosti jest koncepcije stvaranja marke na koncepciji marketinga mjesta. Da bi gradovi bili uspješni, moraju osigurati sljedeće *kritične* sastojke:<sup>2</sup> *činitelje atraktivnosti* (arhitektura, događaji, kulturne atrakcije, maloprodaja, zabava); *infrastrukturu* (transport, parkiranje, pristup znamenitostima); *usluge* (hoteli, barovi, čistoća, sigurnost); *marku gradova* (obuhvaća sve elemente iskustva koje se očituju kroz percipirani imidž grada); *integrirano vodstvo* (holistički pristup planiranju, održivom razvoju i upravljanju markom gradova). Za osiguranje ovih kritičnih sastojaka, koncepcija marketinga mjesta nudi sljedeće strategije razvoja mjesta – gradova:<sup>3</sup> marketing imidža, marketing atrakcija, marketing infrastrukture i marketing ljudi.

**Marketing imidža.** Da bi se neki grad istaknuo među brojnim konkurentima, mora imati jedinstven i diferencirajući imidž. Imidž je rezultat brojnih, različitih i često proturječnih poruka koje grad odašilje i formira se zasebno u svijesti svakog individualnog primatelja poruka. Tako se iskustvo turista zasniva na ukupnim dojmovima posjećenoga grada, tj. grad će postići onaj imidž koji je na razini najlošije ocijenjenih elemenata grada koje turisti smatraju relevantnima (npr. gost se možda neće vratiti u hotel, čak i ako je smještaj bio izvrstan, ako restoran u blizini nudi lošu uslugu).<sup>4</sup>

Promjene imidža teško su ostvarive budući da prvi, katkad negativni, dojmovi o gradu mogu biti dugotrajni, a mediji (posebno lokalni) tendiraju isticanju negativnih aspekata grada revnosnim prikazima, primjerice, kriminala i korupcije. Zato se proces promjene imidža, odnosno stereotipa i metaforički izražava: *Promjena imidža je poput upravljanja velikim tankerom kojem treba 5 milja da promijeni kurs, a 10 milja da se zaustavi.*

<sup>2</sup> S. Young, *Putting the Mix into Mixed-use*, Locum Destination Review, London, Issue 17., 2005., str. 4.

<sup>3</sup> O. Kotler et. al., *Marketing places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education Limited, Edingurgh, 1999., str. 51.–66.

<sup>4</sup> J. Grgona, *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, Acta Turistica, vol. 15, 2003., str. 58.

**Marketing atrakcija.** Grad ne može promijeniti svoju klimu, prirodni krajolik ili zemljopisni položaj, ali može stvoriti nove atrakcije. Marketing atrakcija način je diferenciranja grada korištenjem ili stvaranjem prepoznatljivih i pamtljivih atrakcija. Niz studija sugerira da atrakcije i događaji imaju središnju ulogu u kreiranju imidža grada za njegove potrošače,<sup>5</sup> a mogu osigurati i više posjetitelja, popratne gospodarske učinke, infrastrukturna poboljšanja, reduciranje sezonskih amplituda, produljenje turističke sezone, oživljavanje statičnih atrakcija i jačanje ponosa građana.

Atrakcije u gradovima obuhvaćaju:<sup>6</sup> *kulturne atrakcije* (arhitektura, spomenici, skulpture, muzeji); *festivale i događaje* (npr. *Marko Polo Fest* u Korčuli, *Motovunski filmski festival*, *Olimpijske igre*, *nogometna prvenstva*); *povijesne i slavne osobe*; *trgovačke centre*; *umjetne atrakcije* (npr. zabavni parkovi ili kockarnice); *prirodne ljepote* i drugo. Prema istraživanju *European Cities Monitora* (na uzorku 501 europske tvrtke), najveći utjecaj na prepoznatljivost gradova imaju:<sup>7</sup> ljetne Olimpijske igre (56%); Svjetsko nogometno prvenstvo (14%), *Expo* (8%); Europska prijestolnica kulture (5%) itd. Uključivanje u natjecanja za titule *europskih prijestolnica kulture* ili velike sportske događaje, daje značajne efekte čak i kada titula ili domaćinstvo zapravo nisu osvojeni.<sup>8</sup>

**Marketing infrastrukture.** Ni imidž niti atrakcije ne mogu izdvojeno osigurati opstanak i uspješan razvoj grada. Nužna je i efikasna infrastruktura kao temelj, što podrazumijeva bogatu arhitekturu grada te niz infrastrukturnih, kvantitativno i kvalitativno mjerljivih i usporedivih područja: promet, telekomunikacije, opskrba energijom, komunalna infrastruktura i stanovanje. Pritom iznimnu pažnju treba usmjeriti upravljanju prostorom i arhitekturom grada budući da je 90% arhitekture koja će postojati tijekom dvadeset godina već izgrađeno, a cilj je preostalih 10% učiniti prepoznatljivim.<sup>9</sup> Takav pristup usvojio je, primjerice, grad Graz koji njegovanjem suvremene pa i avangardne arhitekture stvara nove simbole grada i jača svoju prepoznatljivost i svoj imidž.

**Marketing ljudi.** Dobra infrastruktura i mnogo atrakcija mogu biti neuspješni ako posjetitelji negativno percipiraju stanovnike toga grada. Zbog toga gradovi žele privući vrhunske stručnjake, poduzetnike, bogate i mlade obitelji, studente i radnike sa specijalnim vještinama, a istovremeno ne žele, odnosno obeshrabuju obitelji s niskim приходima, nezaposlene, beskućnike i određene grupe

<sup>5</sup> J. Frehse, M. Peters, B. Pikkemaat, *The future of destination image analyses: Implications of a city image research*, Tourism & Hospitality Industry 2004, 17th Biennial International Congress, New Trends in Tourism and Hospitality Management, 14.–16. ožujka, 2004, Opatija, str. 281.–284. i 323.–324.

<sup>6</sup> P. Kotler et. al., op. cit., str. 141.–152.

<sup>7</sup> Cushman & Wakefield Healey & Baker, *European Cities Monitor 2005*, www.cushmanwake.com, 22. ožujka 2006., str. 6.

<sup>8</sup> P. Kotler et. al., op. cit., str. 141.

<sup>9</sup> S. Begović et. al., *Arhitektura u branding*, "Boje marketinga 2005", Društvo za marketing, Rijeka, 8. lipnja 2005.

useljnika. Tako se danas privlačenju građana sve više pristupa paralelno s privlačenjem industrije i ulaganja pa se tzv. *lov na stručnjake (head hunting)* i *lov na lokacije (place hunting)* događaju paralelno.

Glavne prednosti koncepcije stvaranja marke gradova jesu:<sup>10</sup>

- Bolja diferencijacija, a time i bolja (brža) prepoznatljivost grada.
- Dodana vrijednost – iznad vrijednosti fizičke imovine i *tvrdih* činitelja grada, u predstavljanju i nuđenju grada potencijalnim potrošačima.
- Stvaranje jedinstvenog identiteta koji će osigurati diferencijaciju prema konkurentima, a posljedično imidž grada koji može privući njegove potrošače.
- Mjerljiva poboljšanja života ljudi. *Direktna*: više radnih mjesta, veći prihodi, bolji poslovi, bolje javne usluge, bolji pristup financiranju (npr. fondovi EU). *Indirektna*: bolja infrastruktura i obrazovanje (više poreznih prihoda), bolji imidž, jačanje poduzetništva i drugo.
- Definiranje strateških kriterija ponašanja – u skladu s vizijom i ciljevima grada, kao i vrijednostima marke (npr. u upravljanju gradom, definiranju strateških prioriteta, odabiru partnera u projektima javno-privatnih partnerstva i drugo).
- Jasno usmjerenje i vodstvo za sve sudionike, jačanje samosvijesti i ponosa građana te uvjerenja da u gradu mogu realizirati svoj potencijal. Razumijevanje gdje grad ide i kako će izgledati, može pomoći ljudima da tamo brže stignu.

Prednosti koncepcije stvaranja marke mogu se iskoristiti ako se poštuju sljedeći principi stvaranja marke grada:<sup>11</sup>

- *Realno procijeniti grad – razvijati marku na autentičnim temeljima.*
- *Razvijati viziju za budućnost – razmišljati kako će marka grada izgledati za deset godina ili čak jednu generaciju unaprijed.*
- *Definirati privlačnu, jedinstvenu poziciju marke koja može biti temelj fokusirane komunikacije različitih iskustava marke (bez dugih lista karakteristika).*
- *Osigurati punu podršku lidera, političko jedinstvo i kontinuitet, što su preduvjeti dugoročnog stvaranja uspješne marke grada.*
- *Utjecati na one koji utječu: medije, putopisce, slavne osobe, lokalne tvrtke i dr., i to bar utoliko da se umanju eventualni negativan učinak.*

<sup>10</sup> S. Anholt, *Column September 2003.*, [http://globalbrandstrategy.com/column\\_september\\_2003.html](http://globalbrandstrategy.com/column_september_2003.html), 12. travnja 2005., str. 1.; S. Anholt, *Editor's foreward to the first issue*, *Place Branding*, vol. 1., 2004., str. 7.; B. Baker, *Places: The New Power Brands*, [www.destinationbranding.com](http://www.destinationbranding.com), 22. prosinca 2004., str. 1. i S. Rainisto, op. cit., str. 218.

<sup>11</sup> S. Hanson, op. cit., str. 1.; S. Rainisto, op. cit., str. 218., 18 Tips for a Winning Destination Brand, <http://www.destinationbranding.com/articles/18Tips.pdf>, 14. srpnja 2004., str. 1.–3.

Istovremeno pri stvaranju marke grada treba izbjegavati sljedeće:<sup>12</sup>

- *Kreiranje pozitivnijeg imidža od realnog*, nije opcija – to pokušava promocija!
- *Zamku diversifikacije* – ne pokušavati biti *sve za sve ljude* (katkad i zbog političkih utjecaja) jer to vodi gubitku fokusa marke i nediferenciranosti prema konkurenciji.
- *Pristup oglasu mjeseca*. Treba se striktno držati usvojenih pravila marke, vrijednosti, ključnih poruka, osobnosti i asocijacija, a ne pokušavati s novim oglasnim kampanjama, novim porukama i dizajnom.
- *Nedovoljno financiranje*. Iako strategija stvaranja marke ne traži velik budžet, efikasnije je ako se osigura dugoročno financiranje.
- *Fokus na kratkoročne rezultate*. Primjerice, cjenovne ponude mogu suziti komunikaciju drugih činitelja atraktivnosti grada prema potrošačima.

Proces stvaranja marke obuhvaća 4 glavne faze: analiza situacije, stvaranje identiteta marke, vizije i strategije izgradnje marke, komunikacija marke i upravljanje markom.

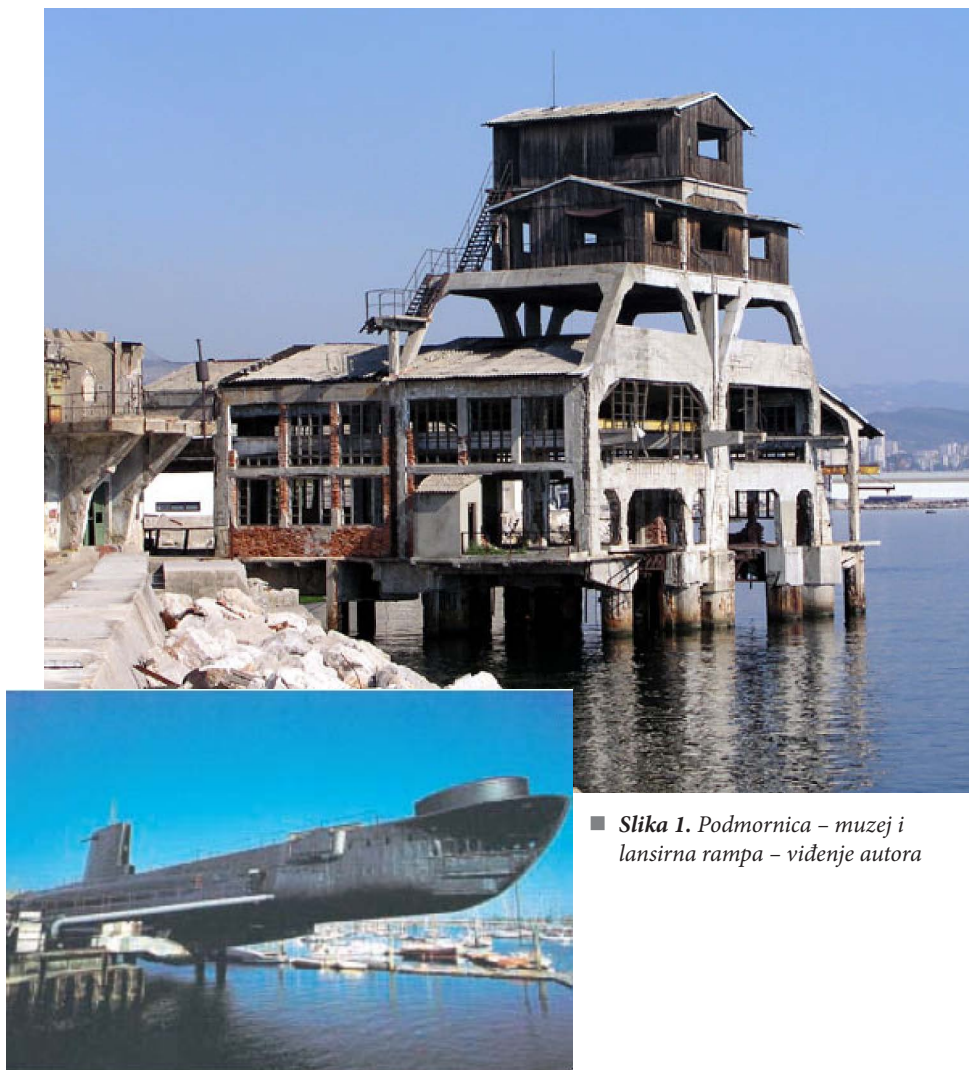
### POTENCIJALI DIFERENCIJACIJE GRADA RIJEKE

Diferencijacija se često definira kao strateška svrha i glavni zadatak u stvaranju marke.<sup>13</sup> Proces diferencijacije predstavlja kreiranje prema potrošačima obvezujuće, konzistentne, održive točke razlikovanja koju nije lako kopirati, tj. iznalaženje načina kako kombinirane ponude nekoga grada kreiraju jedinstven vrijednosni prijedlog.

Objekti poput Eiffelova tornja, Big Bena, Kosog tornja, Crvenog trga ili minijaturnog Maneken Pisa, jasni su simboli prepoznatljivosti gradova. Slično vrijedi i za rodna mjesta svjetski poznatih povijesnih osoba poput Malage (Picasso), Salzburga (Mozart), Lisabona (Vasco da Gama) ili Ūlma (Einstein), kao i mjesta raznih događanja (*events*), poput: karnevala u Rio de Janeiru, Notting Hillu ili u Rijeci, *Oktobefesta* te raznih sportskih, vjerskih, estradnih i drugih događaja. Ipak, većina gradova nema tako svjetski prepoznatljive simbole, vizure, osobe ili događaje, što ne znači da ih uopće nema. Takvi gradovi pribjegavaju marketingu atrakcija, odnosno stvaranju i promicanju novih atrakcija i simbola, pomoću kojih žele doći na svjetsku kartu odredišta i tako izgraditi tzv. anorganski imidž. Najpoznatija je atrakcija takva pristupa Guggenheim muzej u Bilbao pa se slična nastojanja drugih gradova nazivaju

<sup>12</sup> Hanson, S.: Op. cit., p. 1. i Eleven Common Pitfalls in Destination Branding, <http://www.destinationbranding.com/PDF/article4a.pdf>, 22. prosinca 2004., str. 1.–3.

<sup>13</sup> A. Aaker, E. David i Joachimsthaler, op. cit., str. 263. i R. Hastings, *ESOMAR Marketing Research Glossary*, <http://www.esomar.com>, 22. prosinca 2004., str. 4.



■ Slika 1. Podmornica – muzej i lansirna rampa – viđenje autora

“Bilbao efekt”. Primjeri takva pristupa su: *Techniquet* – znanstveni centar u Cardiffu, *National Waterfront Museum* u Swanseau, *KunstHaus* u Grazu i mnogi drugi. Brojni su i primjeri korištenja starih i/ili ratnih brodova i podmornica kao atrakcija, primjerice: *Vasa Museum* u Stockholmu<sup>14</sup>, *Royal Navy Submarine Museum* u Gosportu (Hampshire, UK),<sup>15</sup> (na slici 1. prikazan je originalni smještaj podmornice – muzeja u Gosportu te viđenje autora o mogućoj primjeni ideje uz lansirnu rampu u Rijeci).

<sup>14</sup> Cf.: <http://www.vasamuseet.se>

<sup>15</sup> Benchmarking attractions, Locum Destination Review, London, 1:2000, str. 54.





■ **Slika 2.** USS Cobia u Wisconsin Maritime Museumu – jedinstven doživljaj  
Izvor: <http://www.wisconsinmaritime.org>

U izgradnji kvalitetnih atrakcija, pored iznimnih primjera očuvane industrijske baštine, mnogi idu i korak dalje. Tako *Wisconsin Maritime Museum*<sup>16</sup> nudi na podmornici USS COBIA (iz Drugoga svjetskog rata), smještenoj u prirodnom ambijentu (slika 2.), noćni edukativni program koji uključuje jedinstveno iskustvo života na podmornici tijekom jedne noći uza stručno vodstvo i pristup svim dijelovima podmornice te besplatan posjet drugim atrakcijama muzeja.

Marketing atrakcija pruža brojne koristi gradu ili turističkoj destinaciji:<sup>17</sup> *direktne* (ulaznice, vodiči, suveniri, ugostiteljstvo i sl.), *indirektne* (dobavljači atrakcije, hoteli, prijevoz, agencije i dr.), *inducirane* (dodatna potrošnja građana kao rezultat direktnog i indirektnog utjecaja) i utječe na *meke* činitelje (bolji imidž, jačanje ponosa, samopouzdanja, kvalitete života, socijalne uključenosti, obrazovanja i društvenog razvoja). No za uspješnu primjenu marketinga atrakcija, nužno je da se paralelno razvijaju ostali elementi razvoja destinacije kako se atrakcija ne bi našla u *izolaciji* poput Glasgow Science centra tri godine nakon otvaranja, 2001. godine.<sup>18</sup> Zbog toga se kao ispravan put nameće uporaba marketinga atrakcija u funkciji instrumenta valorizacije autentičnih vrijednosti marke definiranih kroz proces stvaranja marke. Takav pristup predložen je i u ovom radu.

U sklopu prve faze procesa stvaranja marke – analize situacije, provedeno je istraživanje autora rada kojim je, ispitivanjem reprezentativnih uzoraka pet ciljnih skupina potrošača grada (turisti, tvrtke, neprofitne udruge, partneri

<sup>16</sup> Cf.: <http://www.wisconsinmaritime.org>

<sup>17</sup> R. Tibbot, *Valuing Our Attractions: A Wider View Beyond the Attraction*, Locum Dest. Review, 10/2004., str. 3.

<sup>18</sup> Ibid, str. 10.

■ **Tablica 1. Analiza prednosti, nedostataka, strategije razvoja i točaka diferencijacije**

Grad	Zagreb	Split	Zadar	Pula	Ljubljana	Kopar	Trst	Rijeka
<b>Prednosti</b>	Geoprometni položaj Metropola (gosp. diversifikacija) Sveučilište + istraživačke inst. Stručni radnici Kongresni i sajamski centar Prerađivačka ind. Bogat kulturni i zabavni život	Bogato kulturno i povijesno naslijeđe Prirodno okruženje (posebno otoci) Trajektna luka Sportska tradicija Trgovina, građevinarstvo Inventivni poduzetnici Posl. zona-zaleđe	Kulturna baština Priroda-Kornati Trajektna luka Grad – ulagač (municipalne obveznice) Prometne veze (cesta, zrak) Turistička regija Morske orgulje	Geoprometni položaj Blizina emitivnih turističkih tržišta Turističko zaleđe + Brijunsko o. Arhitektura Sveučilišni, istraživački i sajamski grad	Geoprometni položaj "Minimetropola" Restrukturirana ekonomija Trgovina Sveučilišni, istraživački i sajamski grad	Pomorski položaj Luka i europski prometni koridor br. 5 Diversificirano gospodarstvo Turistička regija	Geoprometni položaj Najveća luka Jadrana Sveučilišni i istraživački centar (inkubatori) Diversificirano gospodarstvo Kult. baština Trgovina	Geoprometni položaj Prirodno okruženje Konkurentne plaće i cijene posl. prostora i stanova Ind. baština Blizina emitivnih tur. tržišta
<b>Nedostaci</b>	Zagušenost prometa i malo parkirnih mjesta Skupo stanovanje i posl. prostori Klima-nečist zrak	Zagušenost prometa i malo parkirnih mjesta Nedostatak vizije Slaba podrška poduzetništvu	Mala diversifikacija gospodarstva Nerestrukturirano gospodarstvo	Industrija u središtu grada Konfliktni razvoj	Zagušenost prometa Skupo stanovanje i posl. prostori Klima	Visoke cijene poslovnih zona Nerazvijeno sveučilište Zelj. Kop- Trst Mali grad	Zagušenost prometa Sirenje EU Konfliktni razvoj (plin – turizam) Mali grad	Dio industrije lociran u gradu Konfliktni razvoj (turizam i petrokemija) Mali grad
<b>Strategije razvoja</b>	Novo tehnologije Znanje i izvozna orijentacija Niz razvojnih projekata	Turizam Razvoj tercijarnog sektora Teretna luka	Gosp. zona – fin. poticaji Nautički i <i>cruising</i> turizam	Brodogradnja, turizam Nautički i <i>cruising</i> turizam	Tehnološki park "Most" prema istočnim regijama	Tehnološki park Srmim, grozdovi Marina, golf, hosteli	Obrazovanje Znanstveni parkovi Razvoj luke Tercijarni sektor	Urbani turizam Razvoj luke Obrazovanje Tercijarni sektor
<b>Točke diferencijacije</b>	Položaj – centar šire regije, znanje, kultura, ind. matke	Priroda, položaj, putnička luka, kultura, povijest, sport, stil života	Kultura, povijest, sport, priroda (Kornati)	Povijest, položaj, priroda, (Brijuni)	Položaj, EU, ind. marke, znanje, mentalitet	Položaj, teretna luka, more, priroda	Položaj, luka, energetika, znanje, nove tehnologije	Položaj, priroda, luka, industrijska baština, znanje, stil života

**Izvori:** Zagreb (Studija o gospodarstvenom razvoju grada Zageba 2001.–2005., Ekonomski institut, Zagreb, 2001., <http://www.zg.hgk.hr/studija.pdf>, 3. srpnja 2006., str. 23. i 43); Split (Grčić, B.: *Osnove gospodarskog razvika grada Splita*, Ekonomski fakultet, Split, 2003., str. 112.–113. i 142.); Zadar (Prospekt javne ponude izdavanja obveznica Grada Zadra, <http://www.ljupo-alpe-adria.hr/pdf/grad-zadar-prospekt200804.pdf>, 3. srpnja 2006., str. 29. i 30.); V. Sugar, *Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije* (Case Study – Pula), mr. rad. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 66.–67.); Ljubljana (Možnosti in omejitve gospodarskega razvoja Ljubljane, [http://www.ljubljana.si/gospodarstvo/poslovno\\_okolje/](http://www.ljubljana.si/gospodarstvo/poslovno_okolje/) i [http://www.ljubljana.si/gospodarstvo/poslovno\\_okolje/](http://www.ljubljana.si/gospodarstvo/poslovno_okolje/), 4. svibnja 2006., str. 1. i 6.); Kopar (T. Mateković-Jančar, *Analiza za područje gospodarstva*, 4. svibnja 2006., [http://www.trc-kp.si/files/\\_4.5.06.doc](http://www.trc-kp.si/files/_4.5.06.doc), 4. srpnja 2006., str. 7.–9.); Trst (Svilupno Italia – Regione FVG, Camera di Commercio Trieste, <http://www.wts.camcom.it>, 30. lipnja 2006.); Rijeka (B. Blažević et. al., *Strategija gospodarskog razvoja Grada Rijeke*, Rijeka, 2002., str. 29. i t. 6.2.3. ovog rada).

**Napomena:** Moguće točke diferencijacije definirali autori.

Grada Rijeke i predstavnici građana), utvrđena percepcija imidža, potencijala i strategija razvoja grada te simboli i konkurenti Rijeke.<sup>19</sup> Utvrđena percepcija imidža potvrđena je i istraživanjem imidža grada Rijeke, koje je provela agencija *Puls d.o.o.* krajem 2006. godine.<sup>20</sup>

Istraživanjem autora rada ustanovljeno je sedam najvažnijih gradova-konkurenata grada Rijeke te su analizirane i uspoređivane njihove prednosti, nedostaci, strategije razvoja i točke diferencijacije s onima grada Rijeke (tablica 1.).

Komparacijom točaka diferencijacije konkurenata grada Rijeke ustanovljeno je više točaka pariteta: prirodno okružje (5 konkurenata), znanje i kultura (po 4 konkurenata) te luka (3 konkurenta). Položaj nije uzet kao točka pariteta, iako je istaknut kod gotovo svih konkurenata budući da ima različite osnove i različita ciljna tržišta. Nasuprot tome, točke diferencijacije grada Rijeke mogu biti: *položaj, priroda, luka, industrijska baština, znanje i stil života*, no jedinstvena je točka diferencijacije *industrijska baština*. Naime, Rijeka se smatra epitomom industrije u Hrvatskoj i naziva se hrvatskim "Ironbridgeom". Manfred Wehdorn, jedan od vodećih eksperata za graditeljsko naslijeđe, izjavio je nakon posjeta Rijeci:<sup>21</sup> "Uspoređujući kvalitetu industrijske baštine širom svijeta, ovo što sam našao u Rijeci najbolje je od svega dosad viđenog." Torpedo kao najveći izum koji je Rijeka dala svijetu i prva tvornica torpeda koja je obilježila punih stotinu godina industrijske povijesti Rijeke, perjanica su cjelokupnog industrijskog naslijeđa grada te izniman potencijal u izgradnji marke grada Rijeke.

### TORPEDO KAO OBEĆANJE MARKE, SIMBOL I ATRAKCIJA

Iako je već široko prihvaćeno da izum torpeda, kao i prva tvornica torpeda na svijetu, predstavljaju *dragulje* industrijske baštine koji mogu istaknuti Rijeku na svjetskoj karti znamenitih odredišta, a svoju vizualizaciju stvoriti kroz atrakciju – lansirnu rampu u sklopu bivše Tvornice torpeda, sadašnja percepcija izuma torpeda, utvrđena istraživanjem autora rada, ne zauzima mjesto koje svojim potencijalom zaslužuje.

<sup>19</sup> D. Širola, *Stvaranje marke grada Rijeke*, mag. rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 69. Korištena je metoda ispitivanja i to sondaža poštom (e-mail-om) i osobnim ispitivanjem u razdoblju rujan – studeni 2005.

<sup>20</sup> Puls: Image grada Rijeke – Sažetak rezultata kvalitativnog istraživanja, Zagreb, siječanj 2007. (Ispitivanje fokus grupa).

<sup>21</sup> N. Valerjev, *Revitalizacija industrijske baštine je golema riječka šansa*, Novi list, prilog Mediteran, 19. prosinca 2004., str. 2.

■ **Tablica 2. Prepoznatljivost simbola i asocijacija Rijeke**

Skupina ispitanika/ Popis simbola (asocijacija) po važnosti (zbirni rezultati)	Zbirni rezultati	Turisti	Članovi Vijeća MO	Profitni sektor	Nepro- fitni sektor
Gradski toranj	2,7	1,9	2,3	2,0	4,2
Trsatska gradina i Svetište Gospe Trsatske	2,8	1,9	1,9	1,9	5,2
Morčić	3,2		3,4	3,0	
3. maj/Industrijski grad (turisti)	3,3	4,0	4,2	4,7	1,8
Riječki karneval	3,7		3,8	3,6	
Stari grad	3,7	3,3	4,3	3,0	4,1
Guvernerova palača	3,9	3,5	3,6	2,8	4,9
Trsatske stube	4,3	4,5	4,7	4,2	4,0
Torpedo (izum)	4,7	5,6	3,6	3,9	4,7
Riva (putnička obala)	4,8	4,7	8,3	4,5	
Kosi toranj	4,9	6,2	6,3	4,2	4,1
Glavna tržnica	4,9	6,2	6,8	5,4	3,4
Karolina Riječka	5,8	7,4	9,3	5,4	4,7
Rafinerija	6,4		6,6	7,8	4,7

**Izvor:** D. Širola, *Stvaranje marke grada Rijeke*, mag. rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 69.

**Napomena:** Pri ispitivanju ispitanicima je ponuđeno niz simbola i asocijacija Rijeke. Ispitanici su rangirali simbole od 1 (za najvažniji) do 14 (za najmanje važan simbol).

**Komentar rezultata istraživanja:** Turisti najslabije percipiraju torpedo kao izum budući da imaju najmanje mogućnosti za upoznavanje s tom atrakcijom, izuzevši preko priča.

Bez obzira na sadašnju percepciju, izum torpeda i lansirna rampa potencijalno su ključna vizura, atrakcija i simbol grada Rijeke u budućnosti. Izum torpeda svakako je jedan od temelja marke grada Rijeke, no istovremeno torpedo može biti pod-marka (*sub-brand*) grada Rijeke i oslonac jačanja prepoznatljivosti arhitekture marke. Arhitektura marke obuhvaća točke diferencijacije i niz vrijednosti marke koje se manifestiraju kroz skladnu cjelinu pod-marki (*sub-brands*), usuglašenu sa strategijama i vrijednostima koje imaju postojeće ili potencijalne tzv. nad-marke (*supra-brands*) viših prostornih razina (županije, regije, Hrvatske).

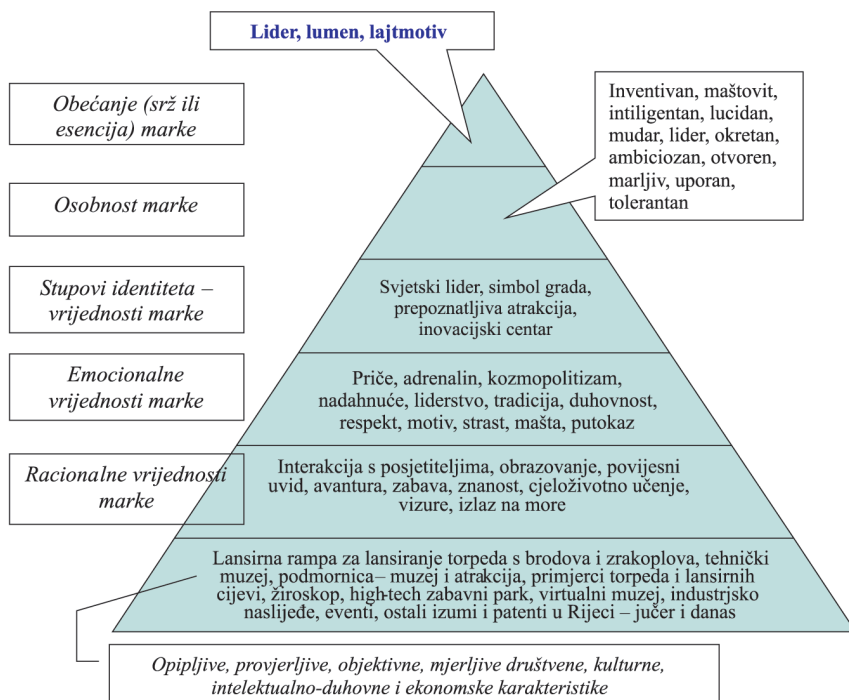
U tablici 3. prikazana je arhitektura marke torpeda, odnosno potencijal marke torpeda u pogledu jačanja prepoznatljivosti drugih temelja marke grada Rijeke, kao i moguće podmarke (*sub-brands*) i nad-marke (*supra-brands*), marke torpeda, a ujedno i marke grada Rijeke. Potencijal marke torpeda sublimira tri skupine vrijednosti marke: industrijsko naslijeđe, riječke inovacije (što podrazumijeva izume, dostignuća i događaje kojima je Rijeka zauvijek ili u neke povijesnom

■ Tablica 3. Prijedlog arhitekture marke torpeda

Obećanje (srž) marke	Točke diferencijacije	Vrijednosti marke	Postojeće i potencijalne pod-marke ("sub-brands")	Postojeće i potencijalne nad-marke ("supra-brands")
TORPEDO	INDUSTRIJSKO NASLJEDE	Torpedo Lansirna rampa Metropolis – povijesna lučka skladišta Upravna zgrada bivše Rafinerije šećera Hartera Dimnjak rafinerije Klaonica	Povijesno-pomorski muzej (Carpathia) High-tech zabavni park (lansirna rampa – brodski i zrakoplovni testovi) Podmornica – muzej i atrakcija Industrijska Europa u malom Tehničko-tehnološki muzej Titov brod "Galeb"	European Industrial Route Karlovac Duga Resa Zagreb
	RJEČKE INOVACIJE	Torpedo izumljen 1866. Žiroskop izumljen 1867. Jodna tinktura za sterilizaciju 1909. Prve snimke pušćanog metka u letu 1886. Rendgenska snimka 1896. Prvi parni stroj u jugoist. Europi, 18 KS, 1833. Najveća europska tvornica šećera svog doba Najveća rafinerija nafte u Europi 1883.–1893. Rijeka – osma luka u Europi 1914. Nugent – prvi muzej u Hrvatskoj osnovan 1843. Prva glazbena škola u Hrvatskoj 1821. Najstarija poznata zarulja s ugljenom niti (1885). Prvi mlin u Rijeci podignut 1853. Prva tvornica duhana Prva fašistička država (Talijanska regencija Kvarner, grad-država – nastala 1920.)	Luppis i Whitehead Lodovico Obry Antonio Grossich Peter Salcher i Sándor Riegler Peter Salcher Riječki karneval, Morčić, Frane Pitur Laval Nugent, Karolina Riječka Gabriele D'Annunzio i Giovanni Palatucci (riječki Schindler) Janko Polić Kamov Drugi grad u RH po broju inovacija ICT klaster Sveučilišni kampus, digitalni grad Planetarij, Akvarij Besplatni internet, gradska željeznica Creative Park, Fantasy Park	Nikola Tesla Slavoljub Penkala Danijel Đurek Marko Polo Miroslav Radman Josip Broz Tito Janica Kostelić Izmjenična struja Kravata Mehanička olovka, nalivpero Baltazar Prijenos el. energije "bez gubitaka" (D. Đurek) Osnove obrane od AIDS-a (M. Radman)
	ARHITEKTURA GRADA	Tsatska gradina Gradski toranj Kazalište Ivana Zajca Guvernerova palača Upravna zgrada Rafinerije šećera Palača Adria, palača Ploech, Pallazzo Modello Tržnica i ribarnica Turska kuća	Ljudevit Adamić Ciotta Most branitelja Gradska knjižnica, MMSU Putnički terminal, bus kolodvor Akvarij, bazeni, Vinopolis Uspinjače Trsat, Kozala Mrtvi kanal, Liburnijska lađa Ploveći muzej, podmorski grad	Automotodrom Lujzijana, goranska kuća Dubrovnik Split Opatija – grad muzej Vražđin – barok Crikvenica – arh. nalazište Pula – Arena Žičare Učka i Platak

**Napomena (legenda):** – postojeće atrakcije-marke ° potencijalne atrakcije-marke

■ Slika 3. Piramida koristi marke torpeda



Izvor: Autor (temeljem osobnih zapažanja)

trenutku ucrtana na kartu svjetske ili regionalne prepoznatljivosti) te znamenitosti arhitekture grada.

U sklopu potencijalnih pod-marki posebno su istaknuti projekti vezani uz izgradnju *torpedo centra* koji je zamišljen kao muzej 21. stoljeća, zapravo *high-tech* zabavni park koji bi uz izložke, primjerice, primjeraka torpeda, torpednih cijevi, torpedo-čamca (*salvacosta*), žiroskopa i dr., sadržavao i virtualne postavbe i prikaze suvremenih torpeda i drugih mornaričkih oružja i oruđa, uz maksimum interaktivnosti eksponata s posjetiteljima i turistima mlađih i starijih generacija. Uz temeljitu obnovu objekta lansirne rampe, predloženo je i ponovno postavljanje lansirne rampe za testove lansiranja torpeda iz zrakoplova (uključujući adekvatni model zrakoplova u prirodnoj veličini), postavljanje podmornice-muzeja u prirodnome morskom ambijentu (eventualno s mogućnošću dnevnog i noćnog razgleda pa i noćenja malih skupina posjetitelja na podmornici), zatim izlaganje torpeda-zrakoplova,<sup>22</sup> minipodmornica itd. *Torpedo centar* dodatno bi dobio na značenju stvaranjem hrvatske "rute" industrijskog naslijeđa te uključivanjem u europske rute (*European Industrial Route*). Projekt torpedo centra može se

<sup>22</sup> Cf.: <http://www.wikipedia.com/Charles Franklin Kettering - aerial torpedo>

povezati i s idejom izgradnje “Industrijske Europe u malom” na istoj ili kojoj drugoj lokaciji u Rijeci (po ugledu na projekte tipa *Minimundus* u Austriji) te osnivanjem tehničkog muzeja u Rijeci. U širem kontekstu tu su projekti Kreativnog parka (u skladu s Glavnim planom razvoja turizma Primorsko-goranske županije), a eventualno i Titov brod *Galeb* te mnoge druge ideje, raznih autora, primjerice:

*Mare Adriaticum*– kompleksni muzej koji bi govorio o fenomenu našeg mora s ekološkog, etnografskog, biološkog, geografskog, socijalnog i drugih gledišta. Ideja je da to bude baštinski interpretacijski centar (ne klasični muzej), možda instaliran na plovećoj platformi koja bi kružila Jadranom ili u kojoj od monumentalnih građevina industrijske baštine u Rijeci. Ulaganja bi bila 7–10 mil. EUR, a privlačio bi prema skromnoj procjeni 120.000 posjetitelja godišnje.<sup>23</sup>

Mrtvi kanal – atrakcija grada, podrazumijeva ideju o mogućoj revitalizaciji Mrtvog kanala u Rijeci, nekad gradskoj luci, a danas neatraktivnom dijelu grada. Prema zamislama Zvonka Kamenara, moguće je na tu lokaciju postaviti stare hrvatske jedrenjake i brodove (dijelom konzervirane, dijelom nove) koji bi imali trgovačko-ugostiteljsku namjenu (tradicionalna kuhinja, vinoteke, suvenir i sl.). Ideja obuhvaća prethodno temeljito ekološko i urbanističko-arhitektonsko uređenje kanala, može se uklopiti u buduće uređenje Delte, a nalazi se i na transverzali prema Harteri i šetnici kanjonom Rječine.<sup>24</sup>

Po uzoru na katalonske primjere, stvoriti interaktivne zabavno-edukacijske muzeje (npr.: bivša *Hartera* – proizvodnja papira, bivši *Benčić* – proizvodnja šećera i duhana).

U procesu stvaranja identiteta marke koristan instrument predstavlja ‘piramida koristi marke’ (*brand benefit pyramid*) koja služi uobličavanju opipljivih, racionalnih, emocionalnih vrijednosti marke, stupova identiteta marke, osobnosti i obećanja marke.

Obećanje marke uobličeno je kroz “**3 x L**”: **lider, lumen, lajtmotiv**. Svaka od tih riječi simbolizira skupinu na realnosti utemeljenih vrijednosti pod-marke torpeda i drugih temelja marke grada Rijeke:

- *lider* – torpedo i drugi riječki povijesni izumi; drugi grad u Hrvatskoj prema broju podnesenih prijava patenata po stanovniku; inventivnost javnog i privatnog sektora
- *lumen* – inovativni, ambiciozni, inteligentni, uporni i otvoreni građani Rijeke koji predstavljaju najveći i najvažniji resurs grada i vrijednost marke Rijeke (grad znanja)

<sup>23</sup> N. O. Valerjev, *Jadran nije jednostavna činjenica*, Novi list, prilog Mediteran, str. 2.–4. (prema: Tomislav Šola, vodeći hrvatski i europski muzeolog).

<sup>24</sup> Prilagođeno prema: V. Bralić, *Mrtvi kanal atrakcija grada?*, Sušačka revija 14–15., Rijeka, 1996., str. 59.–61.

*lajtmotiv* – obuhvaća inspirativnu povijest, kulturu, položaj, prirodne i društvene kvalitete koji predstavljaju inspiraciju i putokaz u obrazovanju, radu i stilu života građana te privlačan apel za posjetitelje i turiste.

## TORPEDO U PROCESU URBANE REVITALIZACIJE RIJEKE

Učestala je pojava da gradovi koji su doživjeli propast *starih* industrija poput Cardiffa, Swansea, Sheffielda, Glasgowa ili Rijeke, nisu paralelno razvili nove industrije i novu osnovu prepoznatljivosti. U takvim situacijama nužnost je regeneracije grada nesporna, a nameće se i potreba za stvaranjem marke, no postaje upitno kada započeti sa stvaranjem marke u gradu koji je izgubio svoju *staru* ulogu, a nema još ništa podjednako veliko što bi je zamijenilo, odnosno da li krenuti sa stvaranjem marke prije provedbe regeneracije grada ili nakon nje. Sarah Jarvis preporučuje početak stvaranja marke usporedno s regeneracijom i to tako da se:<sup>25</sup>

- identificira što grad čini svojstvenim
- izdvoji vodeći projekt koji će biti pokretač i putokaz ostalima
- od početka ističe da je stvaranje marke dugoročan projekt, kao i regeneracija grada.

No u realizaciji ovog pristupa nužno je razumijevanje stvaranja marke kao strateške komponente upravljanja razvojem grada onako kako su to učinili brojni gradovi koji su od početnih pozicija nalik onima grada Rijeke u 1990-ima, doseg-nuli status nacionalno i svjetski poznatih gradova – marki.

Radi uvida u iskustva primjene marketing strategija razvoja i koncepcije stvaranja marke, autori rada proveli su analizu gradova *benchmarking* partnera grada Rijeke.<sup>26</sup> U analizi su odabrani gradovi Cardiff, Barcelona i Amsterdam, koji poput Rijeke imaju *waterfront* (smještaj uz more i/ili rijeke) te su pokrenuli procese revitalizacije industrijske baštine i svog *waterfronta*. Pritom su analizirani gradovi različito primjenjivali marketinške strategije razvoja gradova i koncepciju stvaranja marke, no redovito su se u projektima revitalizacije *waterfronta*, pojavljivala dva ključna elementa procesa:<sup>27</sup>

- razvojni okvir – koji uključuje izradu i implementaciju *master* planova (prostornih planova i ekonomskih razvojnih planova)
- mehanizmi realizacije – pretežno javno-privatna partnerstva i odgovarajuća marketinška podrška revitalizacije.

<sup>25</sup> S. Jarvis, *Rebranding as a Tool for Regeneration*, Locum Destination Review, London, Issue 17., 2005., 6. prosinca 2005., str. 26.–27.

<sup>26</sup> D. Širola, *Stvaranje marke kao činitelj revitalizacije gradova*, Kongres Cromar 2007., str. 7.–10.

<sup>27</sup> Ibid, str. 6.



Kroz analizu ciljeva revitalizacije, marketing strategija razvoja, imidža i načina primjene koncepcije stvaranja marke te modela upravljanja projektima revitalizacije, za gradove *benchmarking* partnera, zaključeno je sljedeće:

- Svi gradovi pristupili su projektima urbane revitalizacije multidisciplinarno, uvažavajući principe ne samo marketinga mjesta, već i prostornog planiranja i održivog razvitka.
- U svim projektima aktivno su surađivale lokalna, regionalna, državna pa i međunarodna razina (posebno kada je riječ o sufinanciranju od strane fondova EU).
- Svagdje je poticana suradnja s privatnim sektorom kroz javno-privatna partnerstva.
- Svi projekti su dugoročnog karaktera budući da su rezultati postali vidljivi deset i više godina nakon pokretanja istih.

Cardiff i Barcelona su primijenili marketing atrakcija kao ključnu strategiju razvoja i pokretač drugih projekata (*Visitors Center* u Cardiffu i Olimpijske igre 1992. u Barceloni). Istovremeno Amsterdam je u prvi plan istaknuo strategiju marketinga infrastrukture kroz projekte stanogradnje, a s ciljem promjene dijelom negativnog imidža grada kod sadašnjih i potencijalnih građana.

Proces urbane revitalizacije koji je započeo u gradu Rijeci ima mnoge sličnosti s procesima u gradovima *benchmarking* partnera:

- Urbana revitalizacija prepoznata je kao ključni razvojni projekt grada Rijeke i uvrštena je u ključne strateške dokumente – Generalni urbanistički plan grada Rijeke i Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije.
- Poduzimaju se infrastrukturni projekti koji bitno mijenjaju vizure grada i unapređuju njegovu funkcionalnost, no nove atrakcije tek se očekuju (zasad se tu može svrstati samo Most branitelja).
- Istovremeno imidž grada i dalje pokazuje elemente stereotipa o Rijeci kao “ružnom, prljavom” industrijskom gradu, čemu pridonose i negativne konotacije o zagađenosti grada.

Slijedom toga, nameće se zaključak da je intenzivnija primjena strategije marketinga atrakcija mogući recept za jačanje prepoznatljivosti Rijeke, a ujedno i bitan element promjene negativnih elemenata imidža. Izum torpeda, lansirna rampa, a dijelom i kompleks Tvornice torpeda mogu postati vodeći projekt u strategiji marketinga atrakcija, poput *projekta Gateway* u strategiji marketinga infrastrukture.

Slijedom navedenih polazišta **predlaže se model** implementacije izuma torpeda i lansirne rampe u proces urbane revitalizacije kao vodeće atrakcije i simbola grada Rijeke te potencijalno temelja stvaranja marke grada Rijeke, a koji obuhvaća:

- Organizacijsko povezivanje projekta stvaranja marke s projektima izgradnje atrakcija, primjerice: kulturnih atrakcija (muzeja, koncertnih, izložbenih i multimedijalnih prostora), simbola (torpedo, akvarij, Karolina Riječka), zabavnih i tematskih parkova (*Aquapark, Music & Casino Park, Fantasy Park, Kreativni park*), tematskih plaža, šetnica i drugo. Uzor u tom pogledu mogu biti postojeća trgovačka društva u vlasništvu Grada Rijeke – *Rijeka promet i Rijeka sport*.
- Osmišljavanje, planiranje i ugovaranje javno-privatnih partnerstva i drugih modela izgradnje i financiranja projekata novih atrakcija, po ugledu na već korištene modele pri izgradnji infrastrukturnih i sportskih objekata.
- Umrežavanje svih zainteresiranih sudionika u procesu stvaranja marke grada (javnog i privatnog sektora, kulturne i komercijalne namjene, grada i građana).
- Kontinuitet upravljanja atrakcijama (u vlasništvu ili suvlasništvu), što uključuje: održavanje objekata, suorganizaciju događaja i koordinaciju aktivnosti s ostalim privatnim ili javnim partnerima.
- Vlasništvo nad vizualnim identitetom marke grada Rijeke, razvijanje kooperativnog marketinga, odnosno osmišljavanje, distribuciju i nadzor korištenja marke od strane javnih ili privatnih partnera te kontinuirano mjerenje performansi i razvoja marke, od strane voditelja marke (*brand champion*) i odgovarajućeg tima.

## ZAKLJUČAK

Grad Rijeka ima sreću što može graditi marku na autentičnoj povijesti jedinstvene vrijednosti i potencijalno svjetske razine prepoznatljivosti, prije svega u pogledu industrijskog naslijeđa te izuma torpeda. U ovom radu dan je prikaz potencijala koje ima izum torpeda kao veličanstveni element industrijskog naslijeđa Rijeke te prijedlog njegova mogućeg korištenja kao jedinstvene točke diferencijacije, simbola, ključne vizure (lansirna rampa), privlačne atrakcije i temelja marke grada. Jačanje intenziteta kompetitivnosti gradova koji predstavljaju konkurente grada Rijeke te procesi globalizacije "rata mjesta", impliciraju dinamiziranje procesa implementacije svih raspoloživih resursa kojima Rijeka raspolaže, s ciljem ostvarenja vizije i održivog razvoja grada, a posljedično i bolje pozicioniranje na tržištu svih ciljnih skupina potrošača. To podrazumijeva primjenu marketinga atrakcija uz već primijenjene marketing strategije razvoja (posebno marketing infrastrukture) te nastavak procesa stvaranja marke uz involviranje svih sudionika mjesta u kreativne i provedbene faze projekta. Pritom treba iskoristiti marku torpeda, odnosno marku grada Rijeke kao putokaz ili lupu kroz koju će se fokusirati sve druge aktivnosti, od odabira urbanističkih rješenja i partnera u projektima javno-privatnog partnerstva do dnevnih promidžbenih

aktivnosti. Prikazana arhitektura marke torpeda stvara zaokruženu sliku na temelju jedinstvenih točaka diferencijacije i autentičnih vrijednosti marke, koje se manifestiraju kroz postojeće i potencijalne pod-marke i nad-marke, dok obećanje marke identificirano kroz "3L": lider, lumen i lajtmotiv, može uspješno simbolizirati ključne vrijednosti marke prema svim ciljnim skupinama potrošača grada Rijeke. Model implementacije torpeda koji je predložen u ovom radu, već se koristi u sličnoj varijanti u praksi gradske uprave u drugim važnim sferama javnog života grada Rijeke, što predstavlja potencijalno značajan korak naprijed u zamišljenom procesu primjene koncepcije stvaranja marke i marketinga strategije razvoja izgradnjom atrakcija. Usvajanjem predloženog modela uz slijedenje preporučenih principa i faza procesa stvaranja marke, moguće je iskoristiti sve prednosti koncepcije stvaranja marke, a time i sve raspoložive resurse staviti u aktivnu ulogu razvoja grada Rijeke.

#### LITERATURA

- Aaker, A., David i Joachimsthaler, E.: *Brand Leadership*, Free Press Business, London, 2002.
- Anholt, S.: *Column September 2003.*, [http://globalbrandstrategy.com/column\\_september\\_2003.html](http://globalbrandstrategy.com/column_september_2003.html), 12. 2004.
- Anholt, S.: *Editor's foreward to the first issue, Place Branding Vol. 1.*, 2004.
- Baker, B.: *Places: The New Power Brands*, [www.destinationbranding.com](http://www.destinationbranding.com), 22.12.'04.
- Begović, S. et. al.: *Arhitektura u branding*, "Boje marketinga 2005", Društva za marketing, Rijeka, 08.06.'05.
- Benchmarking attractions*, *Locum Destination Review*, London, 1:2000.
- Blažević, B. et. al.: *Strategija gospodarskog razvoja Grada Rijeke*, Rijeka, 2002.
- Bralić, V.: *Mrtvi kanal atrakcija grada?*, *Sušačka revija* 14 –15., Rijeka, 1996.
- Cf.: <http://www.vasamuseet.se>
- Cf.: <http://www.wikipedia.com/Charles Franklin Kettering - aerial torpedo>
- Cf.: <http://www.wisconsinmaritime.org>
- Cushman & Wakefield Healey & Baker: *European Cities Monitor 2005*, [www.cushmanwake.com](http://www.cushmanwake.com), 22.04.2006.
- Frehse, J.; Peters, M.; Pikkemaat, B.: *The future of destination image analyses: Implications of a city image research*, *Tourism & Hospitality Industry 2004*, 17th Biennial International Congress, *New Trends in Tourism and Hospitality Management*, April 14 – 16, 2004, Opatija, Croatia.
- Grčić, B.: *Osnove gospodarskog razvitka grada Splita*, Ekonomski fakultet, Split, 2003.
- Grgona, J.: *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, *Acta Turistica*, Vol. 15 (2003.)
- Hanson, S.: *Destination Branding: Necessity or Buzzword ?*, <http://www.longwoods-intl.com/cgi-bin/news.cgi?rm=display&articleID=1106668808>, 25.01.2005.
- 18 Tips for a Winning Destination Brand*, <http://www.destinationbranding.com/articles/18Tips.pdf>, 14.07.2004.

- Hastings, R.: ESOMAR Marketing Research Glossary, <http://www.esomar.com>, 22.12.2004.
- Jarvis, S.: Rebranding as a Tool for Regeneration, *Locum Destination Review*, London, Issue 17., 2005., 06.12.2005.
- Kotler, P. et al.: *Marketing places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education Limited, Edingurgh, 1999.
- Matekovič-Jančar, T.: Analiza za područje gospodarstva, 04.maj 2006., <http://www.rrc-kp.si/files/-4.5.06.doc>, 04.07.2006.
- Prospekt Javne ponude izdanja obveznica Grada Zadra, <http://www.hypo-alpe-adria.hr/pdf/grad-zadar-prospekt200804.pdf>, 03.07.2006.
- Puls: Image grada Rijeke – Sažetak rezultata kvalitativnog istraživanja, *Zgb*, 01. '07.
- Rainisto, S. K.: *Success factors of place marketing: A study of place marketing in practices in Northern Europe and the United States*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and Int. Business, Doctoral Dissertation, 2003/4, Espoo 2003.
- Studija o gospodarstvenom razvoju grada Zageba 2001.-2005., Ekonomski institut, Zagreb, 2001., <http://www.zg.hgk.hr/studija.pdf>, 03.07.2006.
- Sviluppo Italia – Regione FVG, Camera di Commercio Trieste, <http://www.ts.camcom.it>, 30.06.2006.
- Širola, D.: *Stvaranje marke kao činitelj revitalizacije gradova*, Kongres Cromar '07.
- Širola, D.: *Stvaranje marke grada Rijeke*, mag. rad, Ekonomski fakultet Rijeka, '06. g.
- Šugar, V.: *Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije (Case Study – Pula)*, mr. rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
- Možnosti in omejitve gospodarskega razvoja Ljubljane, [http://www.ljubljana.si/si/gospodarstvo/poslovno\\_okolje/gospodarsko\\_središče/default.html](http://www.ljubljana.si/si/gospodarstvo/poslovno_okolje/gospodarsko_središče/default.html), 04.07.2006.
- Tibbot, R.: *Valuing Our Attractions: A Wider View Beyond the Attraction*, *Locum Dest. Review*, 10/04.
- Valerjev, N.: *Revitalizacija industrijske baštine je golema riječka šansa*, *Novi list*, prilog *Mediteran*, 19.12.2004.
- Valerjev, N.O.: *Jadran nije jednostavna činjenica*, *Novi list*, prilog *Mediteran* (prema: Tomislav Šola, vodeći hrvatski i europski muzeolog).
- Van Gelder, S., Allan, M.: *City Branding, how cities compete in the 21st century*, [Placebrands.net](http://Placebrands.net), 2006.
- Young, S.: *Putting the Mix into Mixed-use*, *Locum Destination Review*, London, Issue 17., 2005.

### Summary

*Nowadays no less than 105.000 urban communities in Europe compete for limited investments, firm locations, tourists, students, experts and talented employees. At the same time, various museums, magnificent churches, palaces and a vast wine-gastro-nomic supply are not sufficient any more to make the differentiation between such a big number of cities- competitors. It is for this reason that many cities accept the*

*concept of creating a brand for their urban revitalisation and for building-up their competitiveness. But the scientifically and practically proven successfulness of creating a brand in economy, as well as a number of cities that have become well-known brands, still do not stand as universally applicable models that provide for a long-term use of the advantages of the concept of creating a brand in cities of various developmental potentials. The fact that eases the situation for cities facing a challenge is that the competitors of a certain city are not all cities with similar characteristics, but only cities with a similar business model, that is, a similar selection of target markets, similar production costs, selling prices or ways of attracting the consumers. Taking these principles under consideration, after the authors of this work have researched and tested samples of five target groups of consumers in the city (tourists, companies, unprofitable associations, partners of the City of Rijeka and the inhabitants' representatives), seven most important cities have been defined as competitors of the City of Rijeka and their differentiation points have been analysed. Upon researching Rijeka's potentials, these possible differentiation points have been defined: location, nature, port, industrial heritage, knowledge and life style; but the unique differentiation point is industrial heritage. Still, even though it has already been widely accepted that the invention and the first torpedo factory represent jewels of industrial heritage, jewels that can place Rijeka on a world map of famous destinations, the current perception of the torpedo invention determined by the authors' research, is surely not at a satisfactory level. The torpedo can represent a very significant identity characteristic, as well as the main point for the future city brand of Rijeka and as such, it can be relevant for all priority target groups of consumers: tourists, investors and contractors, as well as inhabitants.*

*The potential of the torpedo and of the industrial heritage in Rijeka is not a question, but one must know the fact that Rijeka, just like Cardiff, Swansea, Sheffield or Glasgow, has witnessed the decline of old industries, and new industries or new levels of recognition have not been developed since. In situations such as this it is necessary to regenerate the city, and the need to create a brand is also recommendable, but the question is when is it best to start creating a brand in a city that has lost its old role, and still does not have anything as big to replace that role- the question is whether to start creating a brand before the realisation of the regeneration or after it. Benchmarking analysis of similar examples of cities has shown that the best model is to start creating a brand while regenerating the city at the same time. The process should be done in this way: first, it must be defined what makes the city distinctive, and then a leading project that will be the initiator and the guideline for others must be picked out. From the beginning it must be stated that creating a brand is a long-term project, as is the regeneration of a city. For Rijeka, the leading project is building the torpedo centre, and other projects relay to it and therefore point out all the differentiation points of Rijeka, as well as brand promises. In this case, a brand must be treated as a strategic, central component of a long-term city development based on a vision, and it shouldn't be treated as an addition to other main projects (like town planning, economic developmental strategy, regeneration of the waterfront, revitalisation of structures that are out of use and so on). Using this method it is possible to make full use of the potential of the torpedo as the base for the city brand of Rijeka and it is possible to make the most of the potentials that Rijeka as a city has for reaching its development goals.*