

# ZNAMČENJE OBMOČIJ KOT PRISTOP K RAZVOJU PODEŽELJA: ŠTUDIJA PRIMERA ZNAMKE ZAKLADI – ČRNI GRABEN IZ OBČINE LUKOVICA

**dr. Erik Logar**

Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Geografski inštitut Antona Melika  
erik.logar@zrc-sazu.si

DOI: <https://doi.org/10.3986/9789610507673/08>

## IZVLEČEK

### **Znamčenje območij kot pristop k razvoju podeželja: študija primera znamke Zakladi – Črni graben iz Občine Lukovica**

Prispevek obravnava proces znamčenja območja Občine Lukovica. Znamčenje je pristop, ki se uporablja predvsem v gospodarstvu in izboljšuje sloves (»imidž«) izdelkov ali storitev pri potrošnikih. Ker lahko spreminja pogled deležnikov na območje in njegove prvine, se uporablja tudi kot mehanizem razvoja območja. S tem namenom je bila leta 2003 v Občini Lukovica registrirana tržna znamka Zakladi – Črni graben za trženje izdelkov in storitev. S študijem tega primera se osvetli družbeno-gospodarske okoliščine razvoja znamke: od vzrokov za nastanek pobude preko uveljavitve tržne znamke in njenih učinkov na razvoj območja. Prispevek opisuje pozitivne učinke tržne znamke, kot so ustvarjanje novih prodajnih priložnosti in krepitev sodelovanja med ponudniki. Vendar pa so opisani tudi izzivi in težave, s katerimi se soočajo pri procesu namčenja: skromen vir financiranja, primanjkljaj v kompetentnem upravljanju in strateškem načrtovanju. V sklepu je celostno ovrednoten vpliv tržne znamke na razvoj območja Občine Lukovica.

## KLJUČNE BESEDE

geografija podeželja, znamčenje območij, razvoj območij, tržna znamka, omrežje, ponudniki, Črni graben

## ABSTRACT

### **Place branding as an approach to the development of rural areas: A case study of the brand »Zakladi – Črni graben« from Municipality of Lukovica**

The article examines the process of place branding in the municipality of Lukovica. Place branding is an approach primarily employed in the business sector to enhance the image of products or services among consumers. Moreover, it serves as a mechanism for territorial development, as it can influence stakeholders' perception of an area and its elements. In line with this objective, the brand »Zakladi – Črni graben« was registered in the municipality of Lukovica in 2003 to promote products and services from the region. This case study sheds light on the socio-economic circumstances surrounding the development of the brand, ranging from the underlying causes that led to the initiative to the establishment of the place brand and its impact on territorial development. The article describes the positive effects of the place brand, including the creation of new sales opportunities and the strengthening of collaboration among providers. However, it also highlights the challenges and issues encountered during the process, such as limited funding, a lack of competent management, and strategic planning. In conclusion, a comprehensive assessment is provided regarding the overall influence of the place brand on the territorial development of the municipality of Lukovica.

## KEY WORDS

rural geography, place branding, territorial development, brand, network, local producers, Črni graben

## 1 Uvod

Znamčenje je opredeljeno kot proces, ki lahko pri potrošnikih izboljšuje in razvija podobo oziroma ugled (ang. *image*) posameznega objekta, na primer izdelka, storitve, organizacije ali pa podjetja (The Place Branding Journal 2023). V gospodarstvu se znamčenje v osnovi uporablja za upravljanje s tem, kako posameznik ali skupnost zaznava izdelek ali storitev. Preučevanje in implementacija procesa znamčenja sta bila zato prvotno v domeni ved s področja gospodarstva (ekonomije, zlasti pa trženja kot njenega podpodročja). Ker pa se z znamčenjem lahko spreminja tudi pogled deležnikov na območje in njegove prvine, je proces postal sestavni del spodbud in ukrepov tudi v regionalnem razvojnem načrtovanju (Anholt 2011; Lorenzini, Calzati in Guidici 2011; Campelo in sodelavci 2013). Znamčenje kot pristop k razvoju območja torej uporablja izhodišča in tehnike, ki so se razvile na področju trženja. V literaturi se pojavne oblike tega procesa delijo na tri skupine:

- znamčenje kot način promocije kraja oziroma območja,
- znamčenje izdelkov oziroma storitev z območja (na primer hrane, izdelkov, spominkov), ter
- znamčenje kot pristop k upravljanju območja (Kavaratzis 2005).

Z znamčenjem kot pristopom k razvoju območij se poimenuje razvoj, organizacijo in (pre)strukturiranje tržne znamke območja. To je podtip »klasične« tržne znamke, s katero se znamči prostorsko enoto. V praksi to pomeni, da upravljavci prostorskih enot, kot so občinske uprave, regionalne razvojne agencije ali pa uprave zavarovanih območij, registrirajo in razvijajo tržno znamko za trženje območja. Pristopi k razvoju in upravljanju tržnih znamk so sicer zelo raznoliki, saj nanje vplivajo številni družbeno-gospodarski dejavniki na območju (tip in delovanje institucij, viri različnih oblik kapitala, število in vrsta povezav v omrežjih deležnikov, gospodarske razmere in podobno). Čeprav se v Sloveniji omejnjeni pristop uporablja že dve desetletji in na vsaj 35 območjih (Logar 2023), je bila uporaba znamčenja kot pristopa k spodbujanju regionalnega razvoja v Sloveniji doslej slabo raziskana, tako z vidika strukture in organizacije procesa kot tudi njegovih učinkov.

V prispevku obravnavamo proces razvoja, organiziranost in strukturo znamke *Zakladi – Črni graben*, ki jo razvijajo v Občini Lukovica. S študijo primera želimo približati razumevanje in namen procesa znamčenja ter izboljšati upravljanje procesov na drugih podeželskih območjih: vzroke za začetek procesa, oblikovanje strateških dokumentov, vire financiranja ter uresničevanje ciljev in načinov prilagajanja procesa razmeram na območju. V osrednjem delu prispevka bomo ugotavljali in ovrednotili učinke znamčenja na izbranem območju. Izpostavili bomo tudi izzive, ki smo jih prepoznali pri izvajanju znamčenja. Prispevek bomo sklenili z oceno doprinosa k razvoju območja ter nakazali tudi priložnosti za nadaljnje raziskave. Cilj je prispevati k boljšemu razumevanju procesa znamčenja kot pristopa k razvoju podeželja.

## 2 Metode

Prispevek je nastal z uporabo treh kvalitativnih metod: analizo relevantnih dokumentov, polstrukturiranih intervjujev in fokusne skupine. Vsa besedila iz dokumentov in transkripcije intervjujev so bila analizirana s pomočjo računalniškega programa Atlas.ti.

V prvem delu preučevanja so bili analizirani dokumenti in viri, ki jih je o procesu znamčenja hranila upravnica tržne znamke v poslovnih prostorih občine: pravilnik o uporabi tržne znamke, dokumenti o njenem razvoju, letna poročila o delovanju znamke, zapisniki sestankov z deležniki ter drugi relevantni viri. Kvalitativna analiza teh dokumentov je prispevala k rekonstrukciji zgodovine razvoja tržne znamke in k oblikovanju vpogleda v njeno konceptualno strukturo: v organizacijske in strukturne značilnosti, v število in dinamiko sodelujočih deležnikov, v uporabljene tržne pristope in prizadevanja za njen razvoj ter prilagoditev širšim družbenim in gospodarskim spremembam (Bowen 2009).

Drugi del preučevanja je potekal v obliki izvedbe polstrukturiranih intervjujev s ponudniki, ki jim je bila podeljena pravica do uporabe tržne znamke. Z njo so si ponudniki lahko označevali svoje izdelke oziroma storitve in sodelovali v dejavnostih, ki jih je Občina Lukovica organizirala z namenom spodbujanja prodaje. Ponudniki, ki so bili intervjuvani, so morali izpolnjevati naslednje kriterije:

- intervjuvanec je moral kot ponudnik pri tržni znamki sodelovati vsaj tri leta;
- intervjuvanec je moral aktivno sodelovati na dogodkih, organiziranih za ponudnike v okviru tržne znamke, kot so tedenske tržnice, sestanki deležnikov in seminarji;
- izbrani intervjuvanci so morali predstavljati reprezentativni vzorec celotne skupine ponudnikov, kar pomeni, da smo izbrali deležnike z različnih področij, na primer proizvajalce hrane, obrtnike, podjetnike v turizmu in gastronomiji in društva.

V tem prispevku se pojem *ponudnik* uporablja za proizvajalce izdelkov in storitev na območju Občine Lukovica. Pojem *deležnik* pa je širši in se uporablja za vse, ki pri procesu znamčenja sodelujejo: prebivalci v občini, javne institucije, združenja in društva. K sodelovanju v intervjuju so bili povabljeni vsi ponudniki, z njimi pa smo opravili enajst intervjujev ter intervju z upravnico tržne znamke. Vsi intervjuji so bili posneti in transkribirani. Polstrukturirani intervjuji so prepoznani kot učinkovita metoda za pridobivanje vpogleda v mnenja, izkušnje in vrednote deležnikov (Crick 2020). Na ta način smo pridobili poglobljen vpogled v raziskovalno temo, pri čemer smo lahko vprašanja delno prilagajali odgovorom intervjuvancev, da bi bolje razumeli njihov pogled in stališča (Esparcia, Escribano in Serrano 2015; Lee, Wall in Kovacs 2015; Lin in Bestor 2020). Po izvedbi intervjujev in pripravi besedil transkripcij na podlagi zvočnih posnetkov je bila izvedena kvalitativna analiza intervjujev z računalniškim programom Atlas.ti. Ta program je omogočil analizo s pomočjo kodiranja informacij v besedilu. S pomočjo kod so se odgovori lahko razvrstili po kategorijah: s tem se uvidi širina in raznolikost odgovorov, raziskovalec pa lažje odgovori na raziskovalna vprašanja (Urbanc 2008; Friese 2019; Kozina, Bole in Tiran 2021).

Zaradi velike raznolikosti in medsebojno nasprotujočih si odgovorov je bila v prostorih Občine Lukovica 23. septembra 2021 organizirana dvournna fokusna skupina. Na fokusni skupini je poleg raziskovalca sodelovalo še enajst udeležencev: upravnica znamke, županja, raziskovalka s predhodnimi izkušnjami raziskovanja tovrstnega področja in osem deležnikov, ki sodelujejo pri delovanju tržne znamke. Z izvedbo fokusne skupine smo vsebinsko dopolnili analizo dokumentov in polstrukturiranih intervjujev (Goodsell, Ward in Stovall 2009; Secor 2009) ter potrdili raziskovalna dognanja iz obeh metod (Vuorinen in Vos 2013).

Preglednica 1: Temeljni podatki o intervjuvancih

intervjuvanec	datum	tip intervjuvanca
1	22. 2. 2019	upravnica
2	23. 1. 2020	ponudnik – čebelarstvo
3	23. 1. 2020	ponudnica – kmetija
4	23. 1. 2020	predstavnica kulturnega društva
5	23. 1. 2020	ponudnik – čebelarstvo
6	23. 1. 2020	ponudnik – gostinske storitve
7	24. 1. 2020	ponudnik – kmetija
8	24. 1. 2020	ponudnica – kmetija
9	24. 1. 2020	ponudnica – kmetija
10	24. 1. 2020	ponudnica – kmetija
11	31. 1. 2020	ponudnik – gostinske storitve
12	5. 2. 2020	ponudnik – pekarna

### 3 Rezultati

#### 3.1 Družbeno-gospodarske okoliščine razvoja tržne znamke Zakladi – Črni graben v Občini Lukovica

Na sliki 1 je zemljevid Občine Lukovica. Občina Lukovica leži na severovzhodnem robu osrednje Slovenije. Območje občine meri 74 km<sup>2</sup>. Ima 66 naselij, v katerih skupno živi 6020 prebivalcev (medmrežje 1). Večina ozemlja občine od Lukovice do Trojan (osrednji in vzhodni del) sestavlja dolina Črnega grabna, zato je za območje značilna hribovita podoba reliefa z zaselki in nekaj samotnimi kmetijami. Na uravnanem dnu doline teče glavna vodna žila območja, reka Radomlja, v katero se stekajo vsi vodotoki z območja Črnega grabna. Večja naselja, na primer Blagovica in Krašnja, so zgolj na robovih dna doline ter na zahodnem delu občine, kjer se pri naseljih Vrba, Prevoje pri Šentvidu in Šentvid pri Lukovici ozka dolina odpira na Kamniško-Bistriško ravan.

Dolina Črnega grabna je strateško pomembna z vidika prometa, saj po njej že od prazgodovine poteka glavna cestna povezava med Ljubljano in Celjem. Lega ob prometnici je imela od nekdaj vpliv na gospodarsko podobo tamkajšnjih naselij: poleg kmetijske dejavnosti je na območju vse do odprtja železnice Dunaj–Trst sredi 19. stoletja cvetelo tudi furmanstvo in tovorništvo, do danes pa so se ohranili nekateri gostinski obrati (na primer Gostinsko podjetje Trojane, gostilna Furman in Pri Bevcu), ki so svojo gastronomsko dejavnost primarno razvili zaradi oskrbe furmanov in popotnikov (Perko in Orožen Adamič 1998). Leta 1959 je bila ta cestna povezava nadgrajena z asfaltirano magistralno cesto, kmalu zatem pa so se pričeli pripravljati tudi načrti za izgradnjo avtoceste. Avtocestna povezava je bila zgrajena leta 2006. Odprtje nove avtoceste z vidika razvoja občine predstavlja velik mejnik: prometni tokovi, ki so stoletja tekli skozi kraje v Črnem grabnu, so se »umaknili« na avtocestni koridor izven naselij. Čeprav so bila naselja z vidika gneče v prometu močno razbremenjena, je nastal precejšen izziv, predvsem za obcestne gostinske obrate in posredno tudi njihove mreže dobaviteljev pridelkov in drugih živil, kot so kmetje, sadjarji, mesarji in mlinarji. Ti so izgubili precejšnje število obiskovalcev – potnikov z magistralne ceste, ki so odslej potovali po novi avtocesti (Bohinc 2019). Zaradi teh sprememb so morali tako gostinski obrati kot tudi njihovi dobavitelji spremeniti poslovne modele in se preusmeriti v druge dejavnosti. V teh okoliščinah se je oblikovala ideja o vzpostavitvi skupne tržne znamke, s katero bi tržili izdelke in storitve iz Občine Lukovica. S skupno tržno znamko so želeli okrepiti povezave predvsem med kmeti, predelovalci hrane in prodajalci oziroma ponudniki gostinskih storitev. Na pobudo lokalnih podjetnikov in ob pomoči izpostave Kmetijsko gozdarskega zavoda Ljubljana iz Domžal je leta 2003 Občina Lukovica registrirala tržno znamko *Zakladi – Črni graben*. Ti ponudniki so se želeli pod vplivom že omenjenih korenitih gospodarskih in družbenih sprememb zaradi odprtja avtoceste povezati in okrepiti medsebojno sodelovanje (Bohinc 2019). Nekateri ponudniki so se že pred odprtjem avtoceste namreč zavedali, da bo nova prometna povezava tudi priložnost za boljšo prodajo izdelkov. Prvi citat v preglednici 2 osvetljuje motiv enega od ponudnikov, ki je sodeloval pri oblikovanju pobude.

Pravico do uporabe znamke Občina Lukovica podeljuje na podlagi razpisnih prijav po administrativnem in geografskem kriteriju brez postopka preverjanja kakovosti ponudbe. Ključno je, da je dejavnost ponudnikov registrirana na območju občine (Pravilnik ... 2018). V razvid o uporabi tržne znamke je vpisanih 29 ponudnikov, njihovo število pa postopoma upada. Ponudniki s pravico do uporabe tržne znamke pridobijo možnost uporabe promocijskih vrečk, ugodnosti pri najemu stojnic na občinskih prireditvah in dodatne možnosti sodelovanja na promocijskih dogodkih izven občine. Vzpostavljane tržne znamke, ki vključuje oblikovanje celostne grafične podobe in embalaže, je bilo financirano s pomočjo sredstev lokalne akcijske skupine Srce Slovenije, v nadaljevanju pa so se dejavnosti financirale iz občinskega proračuna (Zakladi – Črni graben 2022).

*Slika 1: Zemljevid Občine Lukovica.* ►



### 3.2 Pobuda: od ideje do uveljavitve

Tržna znamka je bila prva leta po registraciji 2002 pretežno nedejavna. Nihče se ni ukvarjal z njenim razvojem. Pravilnik o uporabi znamke ni bil oblikovan in ponudniki znamke niso uporabljali. Ideja je z izjemo opravljene registracije pri Uradu za intelektualno lastnino bolj kot ne obstala na ravni pobude, medtem ko finančnih in človeških virov za razvoj znamke ni bilo. Lahko bi rekli, da je občina na tej fazi razvoja sicer prisluhnila pobudi podjetnikov in ob pomoči strokovnjakov poskrbela za registracijo znamke, vendar brez dolgoročnih ciljev in izvedbenega načrta za njen nadaljnji razvoj. Nekaj poizkusov oživitve in nadaljnjega razvoja znamke je sicer bilo s strani že omenjene izpostave Kmetijsko gozdarskega zavoda Ljubljana, vendar so bili bolj priložnostnega značaja, na primer ob dogodkih in prireditvah (medmrežje 2). O znamki so izdali tudi promocijsko zgbanko. V tem obdobju ni bilo prepoznane strukturne in dolgoročne prizadevanja.

Prvi večji strukturi so se v razvoju tržne znamke zgodili šele leta 2008, s pridobitvijo financiranja projekta oživitve znamke pri lokalni akcijski skupini Srce Slovenije. Tedaj so pri znamki začeli določati, kateri izdelki in storitve se lahko tržijo, zasnovali pa so tudi pravilnik o uporabi znamke. Občina Lukovica je izmed zaposlenih v občinski upravi določila tudi upravnico, osebo, ki je pristojna za upravljanje, koordinacijo in razvoj znamke. Leta 2009 je Občina Lukovica s prvimi ponudniki sklenila pogodbe o uporabi tržne znamke in jim ob tem izročila promocijske table. Z njimi so ponudniki lahko označili kmetijo oziroma poslovne prostore in s tem strankam tudi vizualno pokazali svojo vpetost v tržno znamko. V drugem citatu v preglednici 2 ponudnik opisuje svoj pogled na prvo obdobje sodelovanja med občino in ponudniki pri razvoju tržne znamke.

Ob pričetku uporabe tržne znamke se je zaradi odsotnosti predhodnih izkušenj s tovrstnimi pobudami pokazalo nekaj pomanjkljivosti predvsem na področju določil pravilnika. Ponudniki in upravnica so imeli preveč birokratskega dela s pripravo poročil o opravljenih dejavnostih in sodelovanju, kot je razvidno tudi v tretjem citatu v preglednici 2. Razmejitev med upravljanjem in nadzorom nad delovanjem znamke na Občini Lukovica ni bila ustrezno določena. Ker so lokalni ponudniki vse pogosteje povpraševali po dovoljenjih o uporabi tržne znamke, se je pokazala tudi potreba po razširitvi nabora izdelkov in storitev na ponudnike rokodelskih izdelkov in storitev ter na kulturne storitve in turistične izdelke društev. Občina Lukovica je zato na podlagi izkazanega interesa v letu 2013 tržno znamko dodatno registrirala tudi za rokodelske izdelke, izdelke domače obrti in spominke.

### 3.3 Pozitivni učinki

Razvoj tržne znamke je ponudnikom prinesel več pozitivnih učinkov. Ponudniki, kot na primer v četrtem citatu v preglednici 2, so izpostavili, da so s sodelovanjem pridobili nove priložnosti za trženje in dodatne prodajne poti. Tudi upravnica osrednjo dejavnost tržne znamke vidi v organizaciji redne sobotne tržnice za ponudnike v Lukovici (slika 2) in v občasnem sodelovanju ponudnikov na stojnicah okoliških sejemske prireditve. Na takih dogodkih ponudniki s svojimi izdelki in storitvami nastopajo povezano, s skupnim imenom in območjem porekla njihove ponudbe. Vsako leto oktobra je na tržnici v Domžalah organizirana tudi promocijska predstavitev *Lukovica se predstavi*, kjer imajo ponudniki v okviru tržne znamke priložnost, da svojo ponudbo brezplačno predstavijo širši okolici. Peti citat v preglednici 2 potrjuje, da nekateri ponudniki možnost sodelovanja na stojnicah različnih prireditev zelo cenijo.

Kot pozitivni učinek sodelovanja pri tržni znamki ponudniki vidijo tudi možnost uporabe skupne, enotne grafične podobe. Slika 3 prikazuje stojnice s streho, na kateri je odtisnjen logotip preučevane tržne znamke. Ponudniki dobijo pravico do označevanja svojih izdelkov z logotipom znamke: nekateri ponudniki logotip znamke prilepijo na svoje izdelke, spet drugi jo umestijo na rob etiket. Ponudniki vsako leto dobijo papirnate vrečke z odtisnjenim logotipom znamke in promocijski material o občini, kot so brošure in zemljevidi, ki jih nato lahko uporabljajo pri prodaji izdelkov na tržnici. Pred pristopom

Preglednica 2: Ključni citati iz intervjujev

številka citata in vir	citata
1) ponudnik 11	»Mi smo bili med pobudniki za nastanek te tržne znamke. Od odprtja avtoceste smo pričakovali tudi to, da nam bo prinesla nove prodajne priložnosti, več možnosti za prodajo ob avtocesti. /.../ Mi smo imeli vizijo, da bi naredili ob avtocesti trgovino, kjer bi prodajali lokalne izdelke iz Črnega grabna – da bi ljudje, ki se ustavijo na poti, nekaj o Črnem grabnu in Lukovici tudi izvedeli.«
2) ponudnik 2	»Tržna znamka se je pričela razvijati leta 2009. Takrat so nas povabili na prvo srečanje, ki je bil nekakšen sestanek, preden so pričeli z organizacijo te znamke. Jaz predtem nisem nič vedel, da se bo znamka pričela organizirati. Ampak povabili so nas na sestanek, ko so bili z organizacijo dovolj daleč, da so seznanili ljudi, kasneje so nam dali tudi pravico do uporabe tržne znamke.«
3) ponudnica 9	»Meni prva leta ni bilo všeč, da smo morali šteti in občini poročati, koliko nalepk smo porabili. Ta problem sem rešila tako, da sem občino prosila, če lahko nalepko natisnem kar na svojo embalažo – to je sedaj zelo poenostavljeno.«
4) ponudnica 3	»Zaradi znamke imamo več možnosti, da svojo ponudbo prodajamo na stojnicah. To je občasno dobrodošlo zato, da te ljudje ne pozabijo. Na tak način pokažeš, da si še aktiven in da še vedno obstajaš. Na teh sejmih, kjer sodelujemo s stojnico, sicer sama prodaja ni najpomembnejši vidik – bolj je pomemben stik s samimi ljudmi.«
5) ponudnica 9	»Znamka mi omogoča, da grem prodajat enkrat na leto v Domžale, ko se predstavlja naša občina. Jaz in naša kmetija smo premajhni za te stvari. V Domžalah mi je všeč, ko prodajamo: eno malenkost zaslužimo, nimamo velikih obveznosti, poteka pa vse skupaj le enkrat letno. Sicer pa smo s sodelovanjem pri znamki dobili možnost sodelovanja na sejmu v Domžalah, v Lukovici pa imamo na obeh sejmih prednost pred ostalimi ponudniki glede koriščenja prostora.«
6) ponudnica 8	»V Sloveniji pred registracijo svoje dejavnosti na kmetijah je še vedno prisoten nek strah, nek občutek »bavbav«. K temu strahu svoje prispeva tudi vsa papirnata vojna, ki spada zraven, ter nadzor inšpektoratov. Če se te en inšpektor zares loti, je lahko zares huho.«
7) ponudnik 6	»Nihče ne zavije v našo gostilno le zato, ker sodelujemo pri tržni znamki.«
8) ponudnica 9	»Glede sejma v Lukovici, kjer imamo stojnico, bi pričakovala več vložene energije od vseh sodelujočih. V prvih letih je bilo več zanosa, sedaj pa vse skupaj kar umira. Želela bi si, da bi se na sejmu dogajala kakšna prireditve, nekaj, kar bi se na sejmu pač »dogajalo«, da ni sejem le skupina stojnic in nič drugega. Na tem sejmu gre le za prodajo, nič pa ni prilagojeno otrokom ali tistim, ki se pridejo na sejem malo podružiti.«
9) ponudnica 8	»V začetku se je bolj videlo, da se je občinska uprava trudila za razvoj znamke. Bolj pogosto so bili sestanki z uporabniki in včasih je na te sestanke prišel še župan in kaj povedal. Sedaj sestankov ni več. Nič več se ne usedemo skupaj in nič več se ne pogovarjamo. Jaz to pogrešam.«
10) upravnica	»Tržna znamka očitno nekaterim ponudnikom predstavlja »odskočno desko« za krepitev lastne promocije in večje prepoznavnost v širšem prostoru na regionalni in nacionalni ravni, ne samo na območju naše občine.«



DRAGO JUTERSEK

Slika 2: Sobotna tržnica v Lukovici.



KATKA BOHINC

Slika 3: Peregrinov sejem v Lukovici 2018.



k tržni znamki so nekateri ponudniki svoje izdelke namreč pakirali v plastične vrečke ali pa druge nerazgradljive materiale. Zlasti ponudnikom, ki nimajo znanja o oglaševanju in promociji, so vseč tudi občasne objave o dejavnostih v okviru tržne znamke, na primer na spletu, v lokalnih in regionalnih časopisih ter v promocijskih gradivih.

Razvoj tržne znamke *Zakladi – Črni graben* je z organizacijo sestankov in dogodkov okrepil sodelovanje med deležniki, ki sodelujejo pri njenem razvoju: med občinsko upravo Občine Lukovica, krajevno izpostavo Kmetijsko gozdarskega zavoda Ljubljana in sodelujočimi ponudniki. S sodelovanjem pri razvoju znamke so ponudniki izboljšali in okrepili tako vezi z zaposlenimi na občini kot tudi s pristojnimi svetovalci z izpostave Kmetijsko gozdarskega zavoda Ljubljana. V intervjujih so ponudniki izpostavili, da imajo zaradi upravnice boljši vpogled v dejavnosti občine in tako bolje poznajo možnosti in storitve, ki jih občina nudi svojim občanom. Ponudniki so se bolje spoznali tudi med sabo: nekateri so v intervjujih poudarili, da pred sodelovanjem pri tržni znamki niso poznali drugih ponudnikov iz občine, še manj pa njihovo ponudbo. S sodelovanjem v okviru znamke so ponudniki pričeli tudi z novimi oblikami medsebojnega sodelovanja, kot so na primer sodelovanje med kmeti in ponudniki gostinskih storitev ali pa z organizacijo skupnega prodajnega mesta na stojnici, kjer je ena oseba zaradi časovne in finančne optimizacije prodajala izdelke dveh ali več ponudnikov.

### 3.4 Negativni učinki

Prve težave so se pojavile leta 2013, ob dodatni registraciji nabora izdelkov in storitev ter s tem povezanim vse večjim številom vključenih ponudnikov. Nekateri ponudniki svojih dejavnosti namreč niso imeli registriranih oziroma so imeli poslovanje registrirano pomanjkljivo. To je upravnici in ponudnikom povzročalo nevednosti, zlasti ponudnike pa je odvrčalo od nadaljnega sodelovanja zaradi možnosti inšpekcijskih pregledov na javnih prireditvah. Sodelovanje pri tržni znamki je bilo za nekatere ponudnike sicer spodbuda za registracijo svoje dejavnosti in ureditev dokumentacije, vendar pa je večina ponudnikov brez ustrezno registrirane dejavnosti raje odstopila od sodelovanja. Na odpor pred registracijo poslovnih dejavnosti pri ponudnikih je opozorila tudi ponudnica v šestem citatu v preglednici 2. Tržna znamka *Zakladi – Črni graben* torej za ponudnike ni dovolj privlačna, da bi zaradi tega svojo dejavnost registrirali in formalno uredili.

Velika večina intervjuvancev, na to opozarja tudi sedmi citat v preglednici 2, je opozorila na to, da sodelovanje pri tržni znamki pri ponudnikih nima opaznejšega učinka na količino prodanih izdelkov oziroma enot storitev. Prav tako sodelovanje pri tržni znamki ne prinaša dodane vrednosti oziroma ni argument, s katerim bi ponudniki lahko upravičili višjo ceno ponudbe. Z vidika »spodbujanja« prodaje tržna znamka, vsaj neposredno, nima učinka. Za »neučinkovanje« tržne znamke intervjuvanci vidijo več vzrokov. Soglasno so opozorili na preobremenjenost upravnice. Upravljanje tržne znamke ni njena edina niti glavna delovna naloga, temveč le eno od številnih opravil na delovnem mestu. Kljub prizadevanjem upravnice in njenemu odgovornemu upravljanju se pri tržni znamki vidi razvojni primanjkljaj na področjih oblikovanja in uresničevanja novih idej, posodabljanja in prilagajanja tržne znamke spremembam, komunikacije z deležniki in iskanja dolgoročnih virov financiranja. Zdi se, kot da nihče nima popolnega vpogleda v prodajne kanale tržne znamke in pričakovanja potrošnikov.

Intervjuvanci prepoznavajo tudi pomanjkanje celostnega pristopa in odsotnost dolgoročnega načrtovanja razvoja.

Čeprav se je pobuda za vzpostavitev tržne znamke kraja oblikovala od spodaj navzgor (torej od ponudnikov, občinska uprava pa je prevzela razvoj pobude), pa angažiranost deležnikov za razvoj tržne znamke in sodelovanje pri dejavnostih vztrajno upada. To so ponudniki opazili in opozorili tudi v intervjujih. En primer takega opažanja opisuje osmi citat v preglednici 2. Upad angažmaja se vidi tako pri vse slabše obiskanih rednih letnih srečanjih deležnikov kot tudi vse manjšem številu ponudnikov, ki so se pripravljene udeleževati relevantnih dogodkov in prireditev. Nizka stopnja sodelovanja deležnikov pri razvoju tržne znamke je glede upravljanja in razvoja tržne znamke neugodna, saj je v takih okoliščinah

težko prepoznati želje in pobude za oblikovanje nadaljnjih smeri razvoja tržne znamke. Upravnica je zaradi neangažiranosti deležnikov včasih primorana določene odločitve o razvoju in organizaciji procesa sprejeti na podlagi lastne presoje.

Stroške sprotnega vzdrževanja in razvoja tržne znamke, kot so na primer podaljšanje veljavnosti registracije, priprava in tisk vrečk ter drugega promocijskega materiala, krije občinski proračun. Čeprav se obseg tovrstnega financiranja določa vsako leto posebej, gre za dokaj stabilen finančni vir, ki pa ne omogoča večjih investicij. Potrebni bi bili na primer ureditev javnega prostora za tržnice, plačilo izobraževanj ponudnikov na področjih s primanjkljajem znanja, najem razstaviščnih prostorov na sejmskih prireditvah, ocenjevanje in nadzor ponudbe ter podobno. Drugi finančni vir, ki je bil enkrat že uporabljen ob implementaciji znamke leta 2008 in predstavlja tudi možnost za nadaljnje financiranje, so sredstva Evropske unije, predvsem sredstva programa Leader/CLLD, Regionalni razvojni sklad in Evropski socialni sklad. Z evropskimi sredstvi bi lahko financirali investicije v obliki projektov omejenega trajanja, običajno med dvema in štirimi leti. Pridobitev dodatnih finančnih sredstev bi bila za nadaljnji razvoj tržne znamke sicer močna spodbuda, vendar bi bil postopek pridobivanja spet odgovornost upravnice, ki bi morala oblikovati zahtevno prijavo na razpis ali pa vsaj organizirati postopek prijave pri usposobljenih strokovnjakih. Skromna občinska finančna sredstva omejujejo delovanje tržne znamke in ne omogočajo oblikovanja ter implementacije razvojnih načrtov, vizije in strategije razvoja.

Intervjuvanci so opozorili tudi na pomanjkanje novih, še posebej pa mladih ponudnikov. Povprečna starost sodelujočih ponudnikov je nad petdeset let. Večina ponudnikov je pristopila pred skoraj poldrugim desetletjem, ko so s svojo poslovno dejavnostjo šele pričneli oziroma so bili na začetku svoje poslovne poti. Raven vključenosti in navdušenja za sodelovanje pri razvoju tržne znamke upada sorazmerno z nižjo starostjo proizvajalcev. Mladi ljudje so manj zainteresirani za sodelovanje pri tržni znamki. Čeprav imajo praviloma precej več znanja o veščinah trženja in predvsem digitalnega marketinga, pa v razvoju skupne tržne znamke v občini ne vidijo pomena, ki bi imel dolgoročno korist za njihovo dejavnost. Zanje ima mreženje in sodelovanje na lokalni ravni manjšo vlogo v primerjavi z digitalnim mreženjem in sodelovanjem na regionalni, nacionalni ali celo mednarodni ravni. Zaradi primanjkljaja mladih ponudnikov oziroma ponudnikov na začetku poslovne poti je dotok novih idej in pobud okrnjen. Razvoj znamke je omejen na skupino ponudnikov, ki pri tržni znamki večinoma sodelujejo od njenega začetka. Število novih ponudnikov, ki bi k sodelovanju pristopili naknadno, je majhno in ne nadomesti tistih ponudnikov, ki izstopijo iz sodelovanja ali so neaktivni.

## 4 Razprava

Tržna znamka je s pravnega vidika ustrezno zasnovana, saj ima urejeno registracijo in temeljne dokumente. Občina Lukovica je kot lastnica tržne znamke zlasti zaradi prizadevanja upravnice in zagotavljanja finančnih sredstev iz občinskega proračuna omogočila ustrezne začetne pogoje za razvoj pobude. Razvoj pobude je na začetku prinesel tudi nekaj pozitivnih rezultatov: organizirane so bile promocijske dejavnosti, zasnovana je bila skupna grafična podoba s promocijskim materialom in vrečkami, na letni ravni pa so bili sklicani redni sestanki sodelujočih ponudnikov za zbiranje novih pobud in idej za nadaljnji razvoj. Ponudniki so opozorili, da je raven navdušenja in zagona iz prvih dveh ali treh let delovanja znamke upadla tako na strani ponudnikov kot tudi občine.

Glavna ugotovitev te študije primera je, da tržna znamka *Zakladi – Črni graben* z vidika razvoja stagnira. Z raziskavo smo prepoznali trojno oviro: obstoječi vir financiranja sam po sebi ne omogoča nadaljnega razvoja tržne znamke, pri deležnikih je upadel angažma in primanjkuje novih ponudnikov. Tržna znamka je bila že ob pričetku pobude organizirana tako, da se je zemljepisno ime uporabilo v tržne namene, za namen znamčenja izdelkov oziroma storitev (Kavaratzis 2005). V dosedanem razvoju tržne znamke pa ni prepoznanih širših razvojnih prizadevanj, ki bi spodbujala razvoj inovacij ponudnikov. Ponudba je »okostenela« in zamejena na obstoječe izdelke in storitve.

Pri tržni znamki *Zakladi – Črni graben* je ključni izziv premostiti (eno)sektorsko usmeritev in jo povezati z dejavniki, ki spodbujajo medsektorsko sodelovanje, inovativnost in razvoj območja. O potrebi po več vložena prizadevanja vseh deležnikov govori tudi deveti citat v preglednici 2. Trenutno so deležniki, ki sodelujejo pri tržni znamki, sicer nenačrtno in nehoteno, dokaj zaprta in ne vključujoča skupina ponudnikov, ki nudi količinsko precej omejeno število izdelkov in storitev. Take razmere so v nasprotju s teoretskimi predpostavkami o znamčenju kot vključujočemu in participativnemu procesu, ki naj bi spodbujal nastanek pozitivnih izkušenj sodelovanja in bi ustvarjal nove primere dobrih praks, ne le med ponudniki temveč tudi širše, med deležniki v lokalni skupnosti. Tako občinska uprava kot drugi relevantni deležniki bi morali več napora vložiti v krepitev procesov od spodaj navzgor, kot je na primer v spodbujanju participativnega soodločanja, razvoj novih oziroma dodatnih možnosti za sodelovanje pri pobudi in podobno.

Pričujoča študija primera potrjuje tudi opažanje nekaterih raziskovalcev (Karachyna in sod. 2020), da se pri tovrstnem tipu znamčenja nemalokrat spregleda vlogo spremljanja oziroma analize sprememb, ki jih proces povzroči na območju. Pri tržni znamki *Zakladi – Črni graben*, navkljub poldrugemu desetletju delovanja, učinki in rezultati tržne znamke niso bili nikoli ovrednoteni. V okviru tržne znamke doslej ni bilo ne organiziranega sistematičnega spremljanja in ne ocenitve učinkov. Brez povratnih informacij in refleksije procesa znamčenja je nadaljnji razvoj težko načrtovati in se soočiti s prepoznanimi izzivi.

Kljub trenutni stagnaciji in drugim prepoznanim izzivom preučevane tržne znamke, se njenega vpliva na razvoj Občine Lukovica ne sme pretirano podcenjevati in omalovaževati. Sodelujoči deležniki, predvsem skupina vključenih ponudnikov, se je s sodelovanjem pri razvoju tržne znamke seznanila z osnovnimi pristopi in trženju. Ponudniki so, vsaj nekateri, registrirali svojo dejavnost in uredili dokumentacijo ter razširili in poglobili svoje mreže poznanstev. Nekateri ponudniki so svojo dejavnost zaradi sodelovanja pri tržni znamki razvili celo do te mere, da pomoči pri trženju in organiziranemu pristopu pri prodaji na tržnicah in prireditvah niso več potrebovali, saj so z vidika trženja in vsebine tržno znamko »prerasli«. Na ta pojav tržnega »opolnomočenja« ponudnikov je opozorila tudi upravna v desetem citatu v preglednici 2.

## 5 Sklep

Proces razvoja znamke *Zakladi – Črni graben* odseva družbeno-gospodarske značilnosti Občine Lukovica: gospodarsko naravnost na dejavnosti primarnega sektorja v kombinaciji z manjšim deležem storitev, pomanjkljivo povezanost z inovacijskimi središči ter razvojnimi organizacijami in (pre)skromen vir financiranja za nadaljnji razvoj pobude. Teoretske predpostavke o znamčenju in delovanju tržnih znamk so pri tej tržni znamki drugotnega pomena in so zaradi tega delno prezrte oziroma so (še) neuveljavljene.

S to študijo primera smo osvetlili poti in načine, kako lahko tržna znamka krepí razvoj območja. Doprinos razvoja tržne znamke je v razvoju novih prodajnih poti, seznanitvi in uveljavitvi tržnih pristopov pri ponudnikih ter oblikovanju skupne celostne grafične podobe. Rezultati delovanja tržne znamke so pretežno praktičnega in »snovnega« značaja, na primer izdelava vrečk, organizacija dogodkov in oglaševanje. Nesnovni in nekoliko bolj abstraktni vidiki, na primer mreženje, ustvarjalnost in inovativnost, pa so bili doslej spregledani in neupoštevani.

Glavni izziv tržne znamke *Zakladi – Črni graben* je preseči (eno)sektorsko zamejenost in k sodelovanju pritegniti nove deležnike. Okrepiti bo treba sicer stabilni vir financiranja, ki trenutno ne omogoča novih razvojnih dejavnosti. Z razvojem tržne znamke se nihče ne ukvarja profesionalno in s polnim delovnim časom. Opazno je pomanjkanje dolgoročne vizije in operativnih strategij. Rezultati te raziskave kažejo, da tržna znamka trenutno še ne more biti opredeljena kot pristop, ki bi v celoti integriral in usmerjal upravljanje ter razvoj območja, kot je predvideno v Kavaratzisovi opredelitvi (2005). Za

izboljšavo upravljanja in razvoja tržne znamke bi bilo smiselno preučiti tudi potek in organizacijo drugih tovrstnih procesov tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Rezultati te raziskave posredno namreč nakazujejo širše izzive razvoja tovrstnih tržnih znamk na drugih, predvsem podeželskih območjih s podobnimi dejavniki: redka poselitev, močna vloga primarnega sektorja in šibka povezanost z inovacijskimi in razvojnimi organizacijami.

## 6 Zahvala

Prispevek je nastal s podporo Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije v okviru raziskovalnega programa Geografija Slovenije (P6-0101).

## 7 Viri in literatura

- Anholt, S. 2011: Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. Brands and Branding Geographies. Cheltenham.
- Bohinc, K. 2019. O kolektivni blagovni znamki Zakladi Črni graben (osebni vir, 22. 2. 2019). Lukovica.
- Bowen, G. A. 2009: Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal 9-2. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., Gnoth, J. 2013: Sense of place: The importance for destination branding. Journal of Travel Research 53-2. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287513496474>
- Crick, J. M. 2020: Qualitative research in marketing: What can academics do better? Journal of Strategic Marketing 29-5. London. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1743738>
- Esparcia, J., Escribano, J., Serrano, J. J. 2015: From development to power relations and territorial governance: Increasing the leadership role of LEADER Local Action Groups in Spain. Journal of Rural Studies 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.09.005>
- Friese, S. 2019: Qualitative data analysis with ATLAS.ti. Sage Publications. London.
- Goodsell, T. L., Ward, C. J., Stovall, M. J. 2009: Adapting focus groups to a rural context: Challenges and strategies. Community Development 40-1. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330902924731>
- Karachyna, N., Vakar, T., Moroz, Y., Semtsov, V., Vitiuk, A. 2020: Territorial branding as an instrument for competitiveness of rural development. Applications of Management Science 20. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0276-897620200000020021>
- Kavaratzis, M. 2005: Place branding: A review of trends and conceptual models. Marketing Review 5-4. DOI: <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>
- Kozina, J., Bole, D., Tiran, J. 2021: Forgotten values of industrial city still alive: What can the creative city learn from its industrial counterpart? City, Culture and Society 25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2021.100395>
- Lee, A. H. J., Wall, G., Kovacs, J. F. 2015: Creative food clusters and rural development through place branding: Culinary tourism initiatives in Stratford and Muskoka, Ontario, Canada. Journal of Rural Studies 39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.001>
- Lin, Y.-C. J., Bestor, T. C. 2020: Embedding food in place and rural development: Insights from the Bluefin Tuna Cultural Festival in Donggang, Taiwan. Journal of Rural Studies 79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.030>
- Logar, E. 2023. Znamčenje območij kot pristop k razvoju podeželja v Sloveniji. Doktorska disertacija, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani. Ljubljana.
- Lorenzini, E., Calzati, V., Giudici, P. 2011: Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche region. Annals of Tourism Research 38-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.10.008>

- Medmrežje 1: <https://www.lukovica.si/objave/175> (11. 7. 2023).
- Medmrežje 2: <https://www.lukovica.si/objava/143390> (11. 7. 2023).
- Pravilnik o kolektivni blagovni in storitveni znamki »Zakladi Črni graben«. Medmrežje: <https://www.lukovica.si/DownloadFile?id=134439> (11. 7. 2023).
- Secor, A. J. 2009: Focus groups. International Encyclopedia of Human Geography. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00439-9>
- Perko, D., Orožen Adamič, M. 1998: Slovenija – pokrajine in ljudje. Ljubljana. The Place Branding Journal. Medmrežje: [www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/](http://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/) (11. 7. 2023).
- Urbanc, M. 2008: Raba utemeljevalne teorije in programa Atlas.ti v geografiji. Geografski vestnik 80-1.
- Vuorinen, M., Vos, M. 2013: Challenges in joint place branding in rural regions. Place Branding and Public Diplomacy 9. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2013.18>
- Zakladi – Črni graben, 2022. Medmrežje: <https://www.lukovica.si/objava/143390> (11. 7. 2023).