

האוניברסיטה העברית בירושלים
הפקולטה למדעי החברה
בית הספר למדיניות ציבורית

כח פוליטי, יכולת כלכלית ומיתוג

**השפעת מצבה הכלכלי של רשות מקומית ומעמדו הפוליטי של העומד
בראשה, על יכולתה ורצונה לבצע מיתוג מתקדם**

עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית

בהדרכת דר' גלית כהן -בלנקשטיין

מוגשת על ידי מאיר צרי 026622035

תאריך ההגשה: י"א בשבט תשע"א, 16/1/2011

תוכן

3	מבוא
5	מיתוג ומיתוג רשויות
5	מהו מיתוג? מהו מותג?
9	מהם ההבדלים בין מיתוג עיר ומיתוג מוצר? מהם הקשיים במיתוג עיר?
15	האם ניתן למתג עיר?
17	מהו מיתוג עיר? מה נחוץ בשביל מיתוג טוב?
21	מאפיינים מעשיים למיתוג מוצלח
25	רשויות מקומיות
25	רשות מקומית – מעמדה ותפקידיה
28	רשויות מקומיות בישראל
33	שאלת מחקר ומבנה המחקר
40	ניתוח תהליכי המיתוג
40	כפר סבא – תקציב גדול, סיעה בינונית
43	ראש העין – תקציב בינוני, סיעה בינונית
46	עכו – תקציב בינוני, סיעה קטנה
49	כרמיאל – תקציב קטן, סיעה גדולה
52	דיון
55	סיכום
57	נספח א' – שאלון המחקר
58	נספח ב' – תנאי סף למיתוג מוצלח
60	בבליוגרפיה

מבוא

בשנים האחרונות, בעקבות אופנת המיתוג המתפשטת בעולם, מתגברת גם בישראל המגמה של מיתוג רשויות מקומיות. אחרי המיתוג המוצלח שעברה חולון כ"עיר הילדים", וההכרה הבינלאומית לה זכה לאחרונה ראש העיר מוטי ששון, שהוכר על ידי מגזין בריטי כאחד מעשרת ראשי העיר הטובים בעולם¹, כולם רוצים להיות "עיר ה...".

במאמר שפרסם בעיתון גלובס, כבר לפני למעלה משש שנים, הגדיר אסולין (2004) רשימת מטרות שקורצות לרבים מראשי הרשויות:

"עיר בעלת תדמית חיובית מקבילה למותג מצליח. לעיר בעלת דימוי חיובי מגיעים יזמים שיוצרים מקומות עבודה ומביאים לשיפור באיכות החיים. כתוצאה מכך, מחירי הנדל"ן עולים, העירייה מרוויחה ממכירת שטחי בנייה ויכולה גם להעלות את המיסים לסוגיהם, ובכך להעשיר את הקופה המקומית. לעומת זאת, כאשר העיר בעלת דימוי שלילי, קצרה הדרך לאבטלה, פשע, ירידת מחירי הנדל"ן, הגירה שלילית ומצוקות חברתיות".

אנהולט (Anholt, 2005), הציע מודל המבחין בין שלשה תהליכים המשתמשים בשם

"מיתוג": מיתוג פופולרי, פשוט ומתקדם (Popular, Simple, Advanced).

מיתוג פופולרי, באופן כללי, הוא שילוב של מספר טכניקות שיווקיות, לרוב באופן אגרסיבי יחסית. מיתוג פשוט, מתמקד בזהות חזותית מעוצבת של המוצר. המשמעות המתקדמת, המתאימה יותר לשם "מיתוג", לדעתו, כוללת את נושא הזהות החיצונית המעוצבת, אך מתרחבת להיבטים נוספים של אסטרטגיות ארגוניות, מוטיווציות והתנהגויות של לקוחות ובעלי עניין, ועוד. תפיסה זו נובעת מההבנה שהתכונות התפקודיות או הפיזיות של המוצר הולכות ונהיות חשובות פחות מאשר הערכים, איכות החיים, המוניטין והתנהגות נציגי החברה. המותג הופך להיות פונקציה ארגונית מרכזית בהתנהלות הארגון, מרמת בעלי השליטה ועד לעובדים, והופך להיות נכס מרכזי שלו.

המחקר בתחום מיתוג המקומות והערים, העלה מספר תנאים, הדרושים ליישום של תהליך מיתוג מתקדם, להגדרת תהליך ככזה ולהצלחתו, וכן העלה קשיים שונים המקשים באופן מיוחד על קיום של תהליך מיתוג בכלל ומיתוג מתקדם בפרט, ברשות מקומית.

המתבונן בתהליכי המיתוג שנעשו ונעשים בארץ בשנים האחרונות, יראה בקלות הבדלים רבים ביניהם: ערים שמתמידות בנושא מסויים, וערים שמחליפות נושא חדשות לבקרים. ערים שממקדות את עבודת המיתוג בפרסום ארצי, וערים שפונות דווקא לתושביהן. מעבר לכך, ניתן

¹ <http://www.monocle.com/sections/affairs/Magazine-Articles/Civic-slickers>

לראות ערים המסתפקות בהבטים הפשוטים, החיצוניים, של המיתוג, לצד אלו המשקיעות זמן, משאבים ומאמץ ביצירת תהליך עמוק ומשמעותי.

בחינה של המחקרים שנכתבו בתחום המיתוג, מלמדת שהוצאה לפועל של מיתוג מתקדם, מבוססת על נדבכים רבים.

בעבודה זו אנסה לענות על השאלה מה משפיע על ההבדלים בין תהליכי מיתוג ברשויות המקומיות השונות. בפרט, מה גורם לערים מסויימות לעבור תהליך מיתוג "מתקדם", לפי הגדרתו של אנהולט, לעומת ערים אחרות שאינן עושות מיתוג שכזה.

מיתוג מתקדם, כזה שאינו מסתכם בפעולה תקשורתית, הוא כזה שעשוי לעשות שינוי משמעותי וארוך טווח ברשות. עיר שתמג עצמה באופן זה, לא תסתפק ביצירת זהות חיצונית שעלולה להשתנות בקלות, אלא תשנה באופן פנימי את התנהלותה, סדרי העדיפויות שלה וחלוקת התקציב שלה.

תהליך המיתוג הוא רק מקרה מבחן אחד, דוגמא למדיניות עירונית. ישנן משימות רבות נוספות העומדות בפני הרשויות המקומיות, הדורשות שינוי משמעותי ברשות ועבודה ארוכת טווח, שיתוף פעולה בין גורמים רבים והקצאת משאבים, בדומה לתהליך המיתוג. הבנת הגורמים המשפיעים על מיתוג יכולה לשפוך אור על תפיסות שונות לגבי כלי מדיניות והגורמים המשפיעים על יכולת עירונית להוביל תהליכים מורכבים ומרובדים.

באמצעות בחינת הגורמים השמפיעים עליו, אני מעוניין לשפוך אור על הגורמים המשפיעים באופן כללי על פעולתן של הרשויות. עד כמה למצבה הכלכלי של הרשות, ולמעמדו הפוליטי של ראש הרשות, יש השפעה ממשית על יכולתה לבצע תהליכים משמעותיים לאורך זמן? האם יש צורך לחזק את מעמדו של ראש העיר על מנת לאפשר לו לבצע תהליכי עומק? האם מצבה הכלכלי של העיר הוא תנאי סף ליכולתה לבצע תהליכים כאלו?

אין מטרתי לבחון את הצלחתם של תהליכי המיתוג. מדידת הצלחה של תהליכים זו הינה מורכבת, ומושפעת מגורמים חיצוניים רבים, שאינם בתחום שליטתה של הרשות עצמה. בעבודה זו, שמטרתה בחינת אופן הפעולה של הרשויות המקומיות, אתמקד במה שהרשות עצמה יכולה לעשות: לפעול פעולת עומק ארוכת טווח, או לבחור בצעדים פופוליסטיים קצרי מועד.

מיתוג ומיתוג רשויות

מהו מיתוג? מהו מותג?²

העולם העיסקי העסוק במכירת מוצרים ושירותים, הוא שהצמיח את תחום המיתוג. התיאוריות והטכניקות בתחום התפתחו בעולם זה, ולפיכך לפני שניגע באופן ישיר במיתוג ערים ובייחודיות של, נסקור את הידע שהתפתח בתחום העיסקי. מושגים רבים משמשים בשיח בנושא המיתוג: דימוי ותדמית, מותג ומיתוג, שיווק, קידום ומיצוב. הספרות מבחינה בין המושגים השונים שכן הם מתייחסים לפעולות שונות או היבטים שונים של התהליך או התופעה.

דימוי (IMAGE) מוגדר על ידי בולדינג (Boulding, 1959) כסך המבנה הקוגניטיבי, הרגשי, ההערכתי הכללי של יחידת ההתנהגות או נקודת מבט פנימית של עצמה – על העולם סביבה. הגדרה זו מבחינה בין דימוי עצמי ודימוי חיצוני, ומחלקת את הדימוי לארבעה מרכיבים: קוגניטיבי (הקשור בידע אודות האובייקט), רגשי, הערכתי (כיצד אנו מעריכים את המקום או את מאפייני תושביו, לפי מדדים ערכיים שונים) והתנהגותי (כיצד אנו נוהגים למעשה). רבים מהכותבים בנושא מיתוג ומותגים, מציגים את הדימוי, כאובייקט המושפע על ידי תהליך מיתוג מוצלח.

מקורה של המלה Brand בתחום השיווק, הוא כנראה מהשימוש באותה מלה במשמעות של "ברזל חם", המשמש להטבעת סימן בעלות על בעל חיים (Anholt, 2005). את הקושי בהגדרת "מותג" ומיתוג" מבהיר אנהולט (Anholt, 2005), שסובר שהשימוש המוגבר במושגים אלו, קרוב להביא לכך שמותג יהיה נרדף ל"דבר", "Thing". יחד עם הכתיבה הביקורתית כנגד הגלובליזציה, "מותג" הופך להיות נרדף ל"דבר רע". החוקרים העוסקים בהגדרת מושגים אלו, הציעו לא רק את ההגדרות הנכונות לדעתם. דווקא בשל הפופולריות של המושג, הם בדקו גם מהן התפיסות הנפוצות של המושג, בפרט בקרב גורמים העוסקים במיתוג ובסיקור.

אנהולט (Anholt, 2005) הציג שתי הגדרות מקובלות אך לא מלאות, בעיניו, למושג מיתוג, בעזרתן תחם את המושג. את ההגדרה הראשונה הוא מכנה "פופולרית". מי שמשתמש במילה "מיתוג" באופן זה, מתכוון לפעילות המשלבת מספר טכניקות שיווקיות מודרניות, לעתים

² להרחבה: Hankinson, G. A. and Cowking, E (1995) 'What do you really mean by a brand?', Journal of Brand Management, Vol. 3, No. 1, pp. 43-50

עם משמעות אגרסיווית. מי שמבין כך את המושג, ישתמש בו לסירוגין עם "פרסום", "שיווק", "יחסי ציבור" ו"קידום מכירות".

משמעות שניה, אותה הוא מכנה "פשוטה", נמצאת בשימוש חברות השיווק ולקוחותיהן. הם מתייחסים למיתוג כיצירת זהות חזותית מעוצבת – שם, לוגו, סלוגן, מדי עובדים וכדומה. מטרת השימוש בכלים אלו הוא ליצור זהות מובחנת ומזוהה. מאפיינים חיצוניים אלו נתפסים גם ככלי תקשורת עם קהל היעד, במידה והם מרמזים על האופי והאישיות של המוצר. הנקינסון (Hankinson, 2007) מכנה את המיתוג המתמקד בבידול החיצוני והחזותי, "מיצוב".

אנהולט מעדיף משמעות "מתקדמת", שלדעתו מורכבת וקשה לתמצות והגדרה. משמעות זו כוללת את התוכן שבמשמעות הפשוטה, הכוללת זהות חיצונית מעוצבת, אך מתרחבת להיבטים נוספים של אסטרטגיות ארגוניות, מוטיווציות והתנהגויות של לקוחות ובעלי עניין. תפיסה זו נובעת מההבנה שהתכונות התפקודיות או הפיזיות של המוצר הולכות ונהיות חשובות פחות מאשר הערכים, המוניטין והתנהגות נציגי החברה. המותג הופך להיות גורם ארגוני מרכזי בהתנהלות הארגון, מרמת בעלי השליטה ועד לעובדים, והופך להיות נכס מרכזי שלה. החוקרים השונים שעסקו בהגדרת המיתוג, נמצאים בטווח שבין ההגדרה הפשוטה להגדרה המתקדמת של אנהולט. גם אלו המתייחסים לפן החזותי, מדגישים את המשמעות העמוקה שיש לבידול ולמשמעות שנוצרת על ידי עיסוק מעמיק בפן החזותי.

אקר (Aaker, 1991), ובאופן דומה קווה (אצל: Kavaratzis & Ashworth, 2005), מגדירים את המיתוג כגירוי חזותי ומילולי (Visual/verbal triggers), וטוענים שהוא מתמקד בביטוי חיצוני. אותו ביטוי חיצוני, הנבדל מהשירות או המוצר עצמו, מבדיל מוצר מסוים מהמתחרים, ומגדיר אותו כמותג. גישתם מבוססת על תצפיות לפיהן מותגים ידועים ממשיכים לחיות דרך שמם או הלוגו שלהם, גם לאחר היעלמות המוצר המקורי.

גם אברהם (2003) סבור ש"מיתוג הוא סמל (לוגו, צבע, צורה, אריזה, עיצוב), מילה (שם), חפץ, מושג או שילוב של כולם יחד, המיועד לזהות סחורות או שירותים, ולהבדיל בינם לבין אלו של המתחרים". האגודה האמריקאית לשיווק³ (אצל: Kotler & Gertner, 2004) מגדירה מיתוג כ"שם, מונח, סימן, סמל או עיצוב, או שילוב שלהם, המיועד לזהות את הטובין והשירותים של מוכר או קבוצת מוכרים ולהבחין אותם מהמתחרים".

³ The American Marketing Association

יש להדגיש, שגם לדעת חוקרים המדגישים את הפן החזותי של המוצר, תהליך של מיתוג ישפיע בסופו של דבר על מכלול ההיבטים שלו. אברהם, ובדומה הסמן (2008), שכתבו את הגדרותיהם בתחום המיתוג העירוני, מדגישים כי המיתוג אינו מסתיים בעיצוב אותם כלי זיהוי ובידול, אלא משפיע על כל הפעולות וההחלטות שיבואו לאחר מכן: "לאחר שהמיתוג הרצוי נבחר, כל מה שתציע העיר לצרכנים צריך להיות מקושר אליו: פרויקטים, יזמות ואתרים; אלה שתורמים למיתוג זה ומקדמים אותו יזכו לעדיפות בפיתוח, בתקציבים ובשיווק... במילים אחרות, כל מה שנעשה בהווה ובעתיד מוכפף למיתוג הנבחר" (אברהם, 2003, 33).

גם הנקינסון (Hankinson, 2001) מדגיש את חשיבות הבידול מהמתחרים בפעולת המיתוג, אך לדעתו המאמץ צריך להיות ברמה הפסיכולוגית או הרגשית של הלקוחות, ולא דווקא בהיבט הפיזי של המוצר או השירות. את תפיסת המוצר הזו הוא מכנה Image, תדמית, ולפיה מותג מוצלח יהיה מבוסס על הבנת המחשבות, רעיונות וגישות של הלקוח המיועד. בהמשך הציר של הגדרות המיתוג, במעין המשך לתפיסת התדמית של הנקינסון, נמצאים חוקרים המציגים את תהליך יצירת המותג כהוספת ערכים שונים למוצר או לשירות עצמם, במטרה ליצור את אותו בידול מבוקש. שרנטוני ודלאולמו (Chernatony & Dall'Olmo, 1998) זיהו את נושא הערכים המלווים את המוצר כעיקרו של המיתוג, שיוצרים בסופו של דבר בידול. לאחר תיגבור המוצר או השירות בערכים, יש לנהל תהליך המביא את הצרכנים לזיהוי והערכה של ערכים אלו.

באותו מאמר בו הוא עוסק בתדמית (Image), הנקינסון (Hankinson, 2001) מציע תפיסה המציגה ערכים ככלי לבידול. הוא מכנה אותה תפיסת "אישיות המותג", אותה הוא מתאר כשילוב של תכונות פונקציונליות וערכים סמליים, עם האופן שבו צרכן המטרה מזוהה. המותג מוצג כבעל ערכים, לצד תכונות ייחודיות, וככזה הוא פונה אל פלח השוק המזוהה.

באופן דומה, ג'ונס (אצל: Kavaratzis & Ashworth, 2005), וכן מורגן ופריצ'רד (Morgan & Pritchard, 2004), מציגים מותג כמוצר שמעניק יתרונות תפקודיים, וגם ערך מוסף, שחלק מהצרכנים מעריכים מספיק על מנת לקנות. פעולת המיתוג הוא יצירת אותו ערך מוסף, ושיווקו. ההתמקדות כבר אינה על הפן החזותי של המוצר, והבידול המבוקש מושג על ידי בידול מהותי בגופו של המוצר או השירות.

בהמשך לגישה זו, קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) מסבירים שמיתוג הוא יותר מאשר עיצוב של מובחנות כשלעצמה, אלא פעולה הנובעת מעיצוב אישיות

למוצר או השירות. פעולת המיתוג לפי הגדרתם היא קיבוע של אסוציאציות, כשבסופו של התהליך המוצר או השירות אכן מבודלים ביחס למתחרים, אך מדובר בפעולה מהותית.

ג'ונס (אצל Kavaratzis & Ashworth, 2005), וכן נוקס וביקרטון (Knox & Bickerton, 2003), מדגישים, שהשינוי המחשבתי החשוב, לעומת תפיסות מוקדמות של שיווק, הוא שראשית מוגדרים ערכים מוספים מובילים, בעקבות ההנחה שהם מוסיפים ערך למוצר או לשירות הבסיסי. אלו יהוו את גופו של המיתוג. לאחר מכן, ערכים אלו מתווים קווים מנחים להבניית יתרונות פונקציונליים למוצר. זאת בשונה מהאופן הטבעי והרגיל, בו היתרונות הפונקציונליים הקיימים, אם ישנם, מתווים את הערכים המוצהרים של המוצר.

הנקינסון (Hankinson, 2001) טוען שגישה זו, גישת הערך המוסף, היא שפותחת את השימוש במותגים מעבר לתחום המוצרים והחברות, גם למיתוג אנשים ומקומות. פיתוח אחר של תפיסת המותג ופעולת המיתוג כמורכבת מתחומים שונים, מבחינת ערוצי הקשר בין הפירמה לצרכן, הינה גישת הפניה התפיסתית (Perceptual appeal) (1974, Doyle, Law, Weinberg & Simmonds). גישה זו מבחינה בין שלושה מימדים של פניה של המותג אל הלקוח: פניה רגשית, חושית ופניה להיגיון. כל מותג מורכב משילוב שונה של שלוש תפיסות אלו. המצדדים בגישה זו, מציעים להשתמש בהבחנה זו על מנת לייצר מותג שיענה באופן מובחן יותר לצרכי הלקוח.

היבט נוסף מציע הסמן (2008), המדגיש את הפן הניהולי-תפקודי. לדבריו מיתוג הינו כלי ניהולי, שמאפשר לפירמה העיסקית לנהל מערכת קשרים עם הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון.

ההבדלים בין מיתוג עיר ומיתוג מוצר

בין מיתוג מקומות למיתוג עסקי, ובפרט מיתוג מוצרים, ישנם הבדלים רבים, שרובם נתפסים כגורמים לקושי ביישום תהליך המיתוג במקומות.

על ידי השוואה בין מיתוג רשויות ומיתוג מוצרים, נוכל להתאים באופן נכון את הכלים שפותחו בתחום מיתוג המוצרים למיתוג הרשויות, ולמצוא היכן יש צורך בהתנהלות שונה. קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005), למשל, ביקרו את גישתם של קוטלר ואחרים, שלטענתם מעבירים את מושגי מיתוג החברות למיתוג הערים, ללא התחשבות בתנאים הייחודיים לערים ולפיכך מציעים מודל מיתוג לא יעיל.

הבדל מרכזי בין מוצר ובין עיר הוא כי בעוד מוצר הינו ישות נפרדת ברורה וטבעית, הגבולות של עיר רשות הינם מלאכותיים במקרים רבים. הנקינסון (Hankinson, 2007) העלה את הטענה, שהעובדה שגבולות המקום תוחמו לפי חוק, ולא דווקא עיניינית, מקשה על הגדרת המקום כמוצר ייחודי. הוא אף מצא במחקרו שהערים שתהליך המיתוג שלהן מתקדם פחות, הגבילו עצמן לגבולותיהם המשפטיים, ולכן התמקדו במוצר הקיים שלהם בעת ביצוע תהליך מיתוג, במקום לפעול בגישה מוכוונת לקוח. המיתוג שלהן הוגבל לניהול אירועים ויצירת קשרים רופפים עם מלונות או אטרקציות מקומיות. מיתוג מתוחכם יותר, ידרוש, לדעתו, הרחבת גבולות ומיתוג לפי התנאים האמיתיים בשטח, בשיתוף פעולה עם אזור משלים או תומך את הפעילות המיתוגית-שיווקית, תוך התגברות על גבולות שנוצרו בהליכים משפטיים.

נקודה הקשורה לשאלת הגבולות, נוגעת להגדרת המוצר. בעוד במיתוג מוצר ברור מהי היחידה הממותגת, במיתוג מקום יש צורך בתהליך מקדים של הגדרת האובייקט אותו אנו מעוניינים למתג (Hankinson, 2001). איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) מזכירים, שבמקרים רבים מיתוג המקום נעשה על ידי תתי מותגים עצמאיים, שמיתוג המקום הוא הסך שלהם.

הבדל משמעותי נוסף, קשור גם הוא לשאלת הגדרת הישות הממותגת. בעוד ישנו קשר ברור בין מיתוג מוצר והחברה המייצרת, שבו הגוף המיישם את המיתוג הוא הגוף הנהנה ממנו ישירות, רשויות מקומיות הממתגות אזור הן לא בהכרח הנהנות הישירות או לכל הפחות לא הנהנות היחידות. לפיכך, נוצר פער בין האמצעים והמטרות, וישנו חשש שקהל היעד לא יקשר בין תתי המותגים והמקום הכללי.

סוגיה אחרת שמעלה הנקינסון (Hankinson, 2007), היא חפיפה ניהולית של מספר גופים ברמות שונות על האזור. ייתכן מצב שבו המדינה משווקת אמירה אחת, בעוד עיר שכלולה באותה המדינה מנסה להוביל מהלך אחר, באופן שבו תהליכי המיתוג יפגעו זה בזה.

הנקינסון (Hankinson, 2007) הצביע על העובדה, שמיתוג אזורי כמעט לעולם אינו מתחיל מאפס. עיר ממותגת היא עיר קיימת, המעוניינת להתמודד עם קשיים ואתגרים. לפיכך, במיתוג אזורי תמיד יהיה מדובר במיתוג מחדש, שהוא פעולה מסובכת יותר מאשר מיתוג עסקי רגיל, בו במקרים רבים פעולת המיתוג נעשית בד בבד עם בניית המוצר יש מאין, או בתכנונו מחדש.

מיתוג מקום דורש שיתוף פעולה של גורמים רבים. בעוד חברה עסקית הממתגת את עצמה או את מוצריה אחראית לעצמה ומקבלת החלטות באופן עצמאי, מיתוג של רשות דורש הסכמה ותיאום בין גופים ציבוריים ופרטיים (Hankinson, 2001; Trueman, Klemm, Giroud). Lindley, 2001. Ikuta et al., 2007. Ikuta et al., 2007). איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) אף טוענים, שבמקרים רבים מובילי המיתוג נמנעים, בכוונה או בטעות, מלשתף את כלל הגורמים הרלוונטיים. קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) מצביעים גם על האופי הדמוקרטי של רשויות ושל גופים נבחרים, שמעדיפים להציע חלופות ולא תמימות דעים ואחידות, הנחוצה למיתוג.

לפיכך, במקרים רבים לא מגיעים להסכמה בנוגע להיבטים שונים הקשורים למהלך המיתוג העירוני. האינטרסים של בעלי העניין עלולים להיות שונים ואף סותרים. קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) אף טוענים, שלמעשה בלתי אפשרי להתייחס לכולם, וגם אי אפשר לתת כללים להגדרת המשקלים הראויים לכל בעל עניין.

יתרה מזאת, לפעמים על מנת להגיע לשיתוף פעולה והסכמה, נמצא דווקא מכנה משותף נמוך ולא מתוחכם, שאמנם אינו מעורר מחלוקת אך גם לא יקדם את העיר למלוא הפוטנציאל שלה (Hankinson, 2001).

מורגן ופריצ'רד (Morgan & Pritchard, 2004) וכן הנקינסון (Hankinson, 2001), מדגישים בהקשר זה את החוסר בשליטה, תיאום והיררכיה ניהולית שאליה כפופים כל בעלי העניין. הנקינסון (Hankinson, 2007) משווה בין תהליך קבלת ההחלטות הפשוט שיוצר המבנה הניהולי הקווי של חברה המוכרת מוצרים או שירותים, מה שמביא לתהליך ההחלטה מהיר

ושליטה על היישום, לעומת תהליך קבלת ההחלטות המורכב של גוף ציבורי הנדרש לשתף פעולה עם שלל גופים שונים.

בעיה זו תעלה לא רק בשלב התכנון וקביעת האסטרטגיה, אלא באופן יומיומי. הנקינסון (Hankinson, 2001) מזכיר שאנשי העסקים הפרטיים בעיר, עלולים להפעיל מדיניות עצמאית, שאולי אף תועיל להם כיחידים, אך תפגע במאמץ המשותף. הגופים המסחריים פועלים לרוב לא רק ברמה המקומית, אותה מנסים למתג, אלא ברמה ארצית או בינלאומית, ולכן אם לא בקלות יסכימו להשתלב במיתוג מקומי. כך למשל, ספקי התיירות הינם בדרך כלל גורמים פרטיים, בעוד הגופים הציבוריים הם שנותנים אישורים להפעלת מתחמי התיירות, קובעים מדיניות אזורית תוך התחשבות תכנונית בעתיד האזור. למנהל המיתוג הכללי נשארים בעיקר הכלים התקשורתיים, בעוד האפשרות לתמחר שירותים, למשל, נותרת בידי התיירן הפרטי.

לריבוי מטרות המיתוג ומורכבותו של התהליך קיימים מספר היבטים (Hankinson, 2007). ראשית, את "מוצרי" המקום מיצרים יצרנים עצמאיים שונים, ציבוריים ופרטיים, שעוסקים בתחומים שונים – מספורט ותרבות ועד תשתית וחינוך. שנית, גם הצריכה אינה אחידה – לעיר צרכנים שונים שצורכים תחומים שונים. לכן כל צופה חווה את העיר לא רק דרך עינו שלו, אלא גם דרך עיני צרכנים אחרים, שעשויים לצרוך תחומים שונים בעיר.

מצב זה, שבו הן הייצור והן הצריכה של העיר הוא כה מרובה, מוביל מספר רב יחסית של נקודות מגע עם הצרכן. לפיכך, עלולים להיות שינויים תכופים בתדמית המקום, שמקשים על התמודדות מתוכננת ועקבית.

במודל שלהם, איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) מציגים את התחומים עליהם צפוי להשפיע מיתוג העיר: מעליה במכירת המוצרים והשירותים של האזור ועליה בהיקף התיירות, דרך קידום התעשייה ועד לשיפור איכות כח האדם – תושבים ועובדים כאחד. אנו רואים כי המטרות של מיתוג אזורי הינן רחבות הרבה יותר מאשר מטרות מיתוג עסקי רגיל, המסתכמות בעליית המכירות. ריבוי מטרות עלול להקשות על התמקדות העיר, והעברת מסר לא ממוקד דיו לקהל היעד.

אסולין (2004) טוען שבעוד מנהל מותג צריכה יכול להביא לשינוי במיצוב המותג במהירות רבה יחסית על-ידי הורדה או העלאה של המחיר, שיפור האיכות או שיפור שירות הלקוחות, הפעולות הנדרשות למיתוג עיר מורכבות ואורכות זמן רב יותר. כך למשל, הקמת בתי תרבות, אירוח פסטיבלים, שיפור חזות העיר, או הטמעת מסרים יחצ"ניים באמצעי התקשורת הם

תהליכים ארוכי טווח. לדברי אברהם (אצל: אסולין, 2004), מיתוג עיר ישיג את מטרותיו רק לאחר חמש עד שבע שנים.

מאפיין בולט הוא האחריות שמוטלת דווקא על כתפי המגזר הציבורי. הבדלים רבים שנעסוק בהם מיד, נובעים מנקודה זו.

ראשית, אברהם (2003) מדגיש את ההבדל היסודי בין המוצר הציבורי, הפועל לפי עקרונות של מדיניות ציבורית, והרווח שהוא אמור להשיג הינו ציבורי, או פוליטי (Hankinson, 2001), לעומת "קידום המוצר" שמושפע מעקרון השוק החפשי ומשתמש בכלים, שיטות ואנשים המגיעים מרקע עסקי (Gold & Ward, 1994). גם אם עיר תיתרם מבחינה כלכלית מהשינוי בתדמיתה, מנהלי המיתוג לא אמורים להרוויח מכך ישירות. כעובדי ציבור, משכורתם קבועה, ואינה נגזרת של הישג או כשלון. הנהנים הישירים מההישגים הכלכליים יהיו בעלי עסקים שמכירותיהם יעלו, בעלי נכסים ששווי נכסיהם יעלה, וכדומה.

הנקינסון (Hankinson, 2001) טוען שעצם הדרישה לתוצאות בחברה העסקית, גורמת למיתוג להיות פשוט יותר מאשר בעיר. העיר שייכת לכולם ולכן לאף אחד, ואין גורם מוגדר המצפה לתוצאות מהמיתוג העירוני.

הבדלים נוספים הם העדר קשר כספי ישיר בין המפיק לבין הצרכן, והעובדה שהקשר שכן ישנו אינו העברת זכויות קניין (Fines, 1981).

נקודה אחרת, אותה מזכירים הנקינסון ואיקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007), היא העובדה שניתן להשיג באמצעות תהליך המיתוג הישגים שאינם כלכליים, אלא פוליטיים, חברתיים וכדומה. יש בכך יתרון – תהליך שמשיג הישגים רבים ומגוונים יותר. עם זאת, יש בכך סכנה לסיבוך נוסף של תהליך מורכב גם כך.

על פי אסולין (2004) תדמיתה של עיר מושפעת במקרים רבים ממשתנים בלתי תלויים, המקשים על תהליך המיתוג, יותר מאשר מיתוג מוצרי צריכה. דוגמה מפורסמת היא ירושלים, שאירועים בטחוניים או פוליטיים יכולים להוריד לטמיון כל תהליך מיתוגי שיופעל על ידה.

גורם נוסף המקשה על הרשות, הוא הלחץ הפוליטי שאליו נתונים נבחר הציבור, הן מצד קהל הבוחרים והן מצד השלטון המרכזי, ולא תמיד מאפשר להם לקבל החלטות באופן רציונלי לחלוטין, ולקיים מהלכים ארוכי טווח, הדרושים להקמה ושימור של מותג או תדמית (Morgan & Pritchard, 2004, Hankinson, 2007).

אברהם (2003) מפרט מספר היבטים של לחץ זה. לדבריו, בשלטון המקומי יש תחושה של חוסר יציבות ומשבר מתמשך, אין תהליך קבלת החלטות מסודר, ובתהליכי השיווק והמיתוג העירוניים ניכרים חובבנות, חוסר מקצועיות ואי-מעורבות תושבים. בשל הצורך לנהל תהליך ממושך, קיים סיכוי נמוך שראש עיר יוכל לעסוק בכך ברצינות. אמנם ראשי ערים מבינים כי שיפור דימוי העיר יסייע בבחירתם מחדש לעירייה, אבל כדי לבנות דימוי חיובי לעיר צריך להשקיע משאבים ולהפגין מקצועיות – פעולות לא פופולריות בטווח הקצר, ולהמתין זמן רב עד שיושגו תוצאות. הצורך לעמוד לבחירה לאחר ההוצאה הכספית אך בטרם יושגו הישגים, מקשים על ראשי הרשויות לנהל תהליך מיתוג אסטרטגי אמיתי.

בנוסף, חוסר העצמאות של ראש רשות מקומית בישראל ותלותו הגבוהה בשלטון המרכזי, משפיעים על היכולת לחולל מהלך מיתוגי מעמיק. לא מעט מההחלטות הקשורות בעניינים הפנימיים של ערים מתקבלות במשרדי הממשלה, ויש בכך כדי להגביל את הסמכויות והמשאבים של ראשי הערים. אברהם (2003) מדגים זאת בחוסר יכולתם של ראשי הרשויות להעניק הקלות ארנונה למפעלים במטרה למשוך אותם לתחומם.

דגם לתהליך מיתוג שהצליח בכמה ערים גדולות, לפי מחקרו של הנקינסון (Hankinson, 2001), מבוסס על הקמת ארגון נפרד אשר ממונה על המיתוג, ולא מחלקה קיימת ברשות. באופן כזה קטנה התלות הפוליטית שכן ארגון זה מורכב מנציגים של המגזרים השונים וכך הבטיח את פעילותו הרציפה והלא תלויה במצב הפוליטי של העיר.

היבט אחר המקשה על תהליכי מיתוג עירוניים הוא המוטיווציה של הרשות לעצם קיום המיתוג. אברהם (2003) טוען שבעצם הרצת מסע הפרסום יש משום הודאה בבעיה מסוימת הקיימת בדימוי של העיר, ובכך יש כדי להרתיע ראשי ערים מלפעול בנושא.

תהליך המיתוג הינו תהליך ממושך, האורך שנים, ודורש פעולות תכנון העולות כסף רב, עוד בטרם היישום. רשויות מקומיות עומדות בבמקרים רבים במצב תקציבי קשה, שאינו מאפשר להם גמישות ומגוון אפשרויות פעולה מספק (Morgan & Pritchard, 2004. Hankinson, 2001). כאשר המצב הכלכלי קשה, יעדיפו לכאורה הרשויות להשתמש בתקציבן לקיום המינימום הנדרש מהן מצד אחד, ומצד שני לבצע פעולות שתוצאותיהן ייראו בטווח המייד על ידי התושבים. היכולת לפנות תקציב לפרויקט ארוך טווח, שאינו מתחום המחוייבות הבסיסת של העיר לתושביה, דורש תקציב פנוי רב.

איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) מתייחסים לקושי למדוד את הישגי מיתוג המקום. המצב בו מקום ומותג המקום מורכבים מפרטים רבים, תתי מותגים וכדומה, מקשים על מדידת הסך הכללי. הגברת המכירות של מוצר ספציפי עשויה להיות מנותקת ממיתוג אזורי, אך אם התפיסה של ציבור הלקוחות את האזור תשתפר לאחר שיהיו מרוצים מהמוצר שמיוצר בו, ממילא תדמית המקום כמכלול עשויה להשתפר.

טענה נוספת של איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) מפנה את המבט לעולם המחקר. לדבריהם, בשל החוסר בידע תיאורטי, ובשל ההבדלים בין מיתוג אזורי למיתוג מוצר, ממשלות נוטות לצאת לתהליכי מיתוג באופן של ניסוי וטעיה. תחום המיתוג התפתח ונחקר עשרות שנים בעולם העיסקי, בתהליך שהביא למסקנות על דרך הפעולה הנכונה המביאה לתוצאות. ההבדלים הרבים בין מיתוג רשויות ומקומות לבין מיתוג מוצרים, אינם מאפשרים לראש רשות או למתכנן אסטרטגי להשתמש באופן ישיר בטכניקות מיתוג מהעולם העיסקי. בשנים המעטות יותר בהן עוסקות ערים במיתוגן, טרם הבשילו די מחקרים שיתנו את הכלים המתאימים בידי פרנסי הערים.

גם הנקינסון (Hankinson, 2001) טוען לחוסר מקצועיות בתהליכי מיתוג רשויות. ראשית, רבים מהגורמים הרשתיים שעוסקים בעניין אינם יודעים מהו מיתוג. מראיונות שערך במחקרו על תהליכי מיתוג שעברו 12 רשויות באנגליה, עלה כי למרות שהרשויות חשבו שמיתוג הינו כלי רלוונטי עבורן, רבות מהן תפסו את המיתוג ככלי שעוסק ביצירת זהות חזותית ותו לא. אחרות רצו להיות מזוהות על ידי עקביות בהופעות בתקשורת, באופן שתוצג "מטריה" אחת שתאגד את כלל השירותים שבאזור. רשויות מספר הסתפקו ביידוע הציבור אודות המתרחש בהן. שנית, בדיקת התהליכים עצמם גילתה שבמקרים רבים אי אפשר להבחין בין מה שכונה על ידי העיר מיתוג, לבין פעולה שיווקית-תקשורתית אחרת. מטרת המיתוג הוגדרה כ"העלאת מודעות", "חיזוק כל המאפיינים", עקביות או זהות. תפקיד הגורם האחראי ברשות התמקד לעתים בתיאום בין גופי התיירות ושכנוע שלהם לעבוד תחת מטריה וסמל אחד. כל אלו הם אמנם מעשים טובים וחשובים, אך אינם מבטאים ומנצלים את מלוא היכולת של מיתוג במשמעותו המתקדמת: בידול, הענקת ערך מוסף, פניה לרגש וההיגיון של הצרכנים, הוספת יתרונות תפקודיים, ובמיוחד – יצירת שינוי ממשי בהתנהלות העיר.

האם ניתן למתג עיר?

השוני שבין מוצר ואפילו חברה או תאגיד, לבין רשות מקומית, והקשיים השונים שבמיתוג עיר, בהם דנו בפרק הקודם, הביא חלק מהחוקרים לבחון את השאלה האם בכלל ניתן למתג מקום. האם ניתן להשתמש בשיטות ובדרכי הפעולה של מיתוג, גם לצורך קידום מטרותיה של רשות מקומית או אזור? כפי שנראה בהמשך, יש משמעות לאופן שבו אנו מגדירים מיתוג, בבואנו להשיב על שאלה זו.

הנקינסון (אצל: Kavaratzis & Ashworth, 2005) טען כי מקום הינו מורכב מדי בשביל להיות ממותג, במשמעות של בידול וייחוד אל מול מתחרים. כך מסביר הנקינסון את הפער בין השימוש הרב בתקשורת במושג "מיתוג" עבור מקומות, לעומת מיעוט העיסוק בנושא בספרות המקצועית. לדבריו, (Hankinson, 2007), תיאוריות מיתוג ארגוניות אינן רלוונטיות למיתוג אזורים, ללא התייחסות למורכבויות שבמיתוגם.

לעומתו, טוען קווה, (אצל: Kavaratzis & Ashworth, 2005) שמיתוג מקום הוא אפשרי. ממתגי העיר, למשל, מעוניינים ביצירת זהות מובדלת ומובחנת, שעירם תהיה מוערכת ונתפסת כעדיפה על פני מתחרותיה, ושהיא תיצרך באופן המתאים להם, בדיוק כמו ממתגי מוצר. לפיכך מושגים וכלים ניתנים להעברה מעולם השיווק המסחרי לעולם שיווק המקומות, כל עוד ההשלכות של ההעברה מובנות.

אך האם, כשהיא מותג, ישות מורכבת כמקום או עיר יכול לכסות מגוון של בעלי עניין מצד אחד וקהלים מצד שני? והאם הוא יכול ליצור בקרב ה"לקוחות" תחושה, או לפחות אשליה, של מפגש עם ישות אחת עימה ניתן לקיים מערכת יחסים?

קאווארציס (Kavaratzis & Ashworth, 2005) ושרנטוני טוענים שהתשובה היא כן, תיאורטית ומעשית, כל עוד "הערכים שמפותחים כליבת המותג מחוברים באמצעות חזון שנותן להם משמעות, תנופה וכיוון" (Chernatony & Dall'Omo Riley 1998). כלומר, יש צורך במטרה ברורה, מעבר לפעולות השיווק החיצוניות, על מנת למתג עיר.

אחרים משיבים בשלילה: אין אפשרות למתג עיר או מקום כמכלול. לפיכך, טוענים חלק מהכותבים, יש צורך לפנות לפילוח העיר למרכיביה וקהלי היעד שלה – תושבים, תיירים, מועסקים וכו', ולפנות לכל אחד בנפרד, בדומה למיתוג מוצרים שונים ונפרדים. בגישה זו אנו כבר לא עוסקים במיתוג כ"מיתוג חברה", בה החברה כמכלול ממותגת, אלא בשיווק או מיתוג מוצרים.

אנהולט למשל (Anholt, 2005, 2008), טוען שבעצם מיתוג עיר הוא שימוש לא נכון בביטוי, ושמייתוג באופן הפשוט או הפופולרי, מיתוג במוצר מדף, אכן אינו אפשרי, בין היתר מכיוון שלגופים כאלו אין מוצר יחיד או שוק יחיד שאותו או בו מנסים לשווק. ישנו אמנם דימוי או תדמית של עיר או מדינה, אך אי אפשר להשפיע עליו ישירות ללא פעולה אמיתית. שיווק רגיל מביא למסר כללי ותפל.

כשאנהולט מסביר מהו התוצר שניתן להגיע אליו כשממתגים מקום, הוא מעדיף את הביטוי "זהות תחרותית". התחום אליו אנהולט משווה את מיתוג המקום, הוא מיתוג תאגיד. הוא מביא כדוגמה את "פרוקטור אנד גמבל", שאינה ממתגת את עצמה כתאגיד, אלא מפתחת מותגים נפרדים⁴, בעלי תקציבים וקהלי יעד נפרדים. באופן דומה, ארצות, אזורים וערים מתאימים לשיווק לא ישיר, על ידי קידום "מוצרים" ו"תת מותגים" באופן אסטרטגי והרמוני, והמוניטין הכללי ייבנה על ידי מעשיהם והתנהגותם. מכיוון שפעילות שיווקית מסתכמת במענה על שאלת הצרכן "מה יוצא לי מזה?", אין למקום הרבה מה לעסוק ישירות בשאלה זו.

גם איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) נוקטים בגישה זו. במודל המיתוג שהם מציגים מיתוג האזור הוא גג, שנתמך על ידי העמודים הבאים: עליית המכירות של מוצרים המיוצרים באזור, חיזוק התיירות, קידום ההשקעות והתעשייה, קידום משאבי כח האדם של העובדים והתושבים.

אנהולט מוסיף וטוען שבעוד הפעולות השיווקיות הכוללניות אינן מתאימות לאזור או מקום, הוא כן יכול להיתפס, בסופו של דבר, כ"מותג", ולמותג זה תהיה השפעה על התפיסה, ההחלטות וההתנהגות של הידידים, האויבים, המבקרים והלקוחות. בסיכומו של דבר, אנו רואים כי רבים מהחוקרים מסכימים כי מיתוג עיר הוא אפשרי, אך ההתייחסות אליה צריכה להיות כמו לתאגיד, ולא כמוצר. כלומר, מיתוג העיר יוצר על ידי ניהול של מגוון תתי מותגים של מוצרים, שירותים, פעילויות מקומות מגורים וכו' הנמצאים בעיר. עם זאת, ישנם חוקרים שטוענים שעיר הינה גוף מורכב מכדי שיוכל לעבור תהליך של מיתוג ובידול מערים אחרות.

⁴ באתר החברה היא מצהירה על 300 כאלו, חלק באותם תחומים – מספר מותגי שמפו או אבקות כביסה, למשל.

מהו מיתוג עיר? מה נחוץ בשביל מיתוג טוב?

להגדרת מיתוג רשות או רשות כמותג, יש קשר רב לאופן בו מגדירים את המותג והמיתוג בעולם העיסקי. עם זאת, נציג כאן הסוגיה באופן נפרד. שילבנו בפרק זה הן את הגדרת המיתוג והן את התנאים להצלחת מיתוג ולהגדרתו כ"מיתוג טוב", בגלל הקשר והתלות ביניהם. הגדרות אלו של מיתוג ושל מיתוג טוב, מתכתבות בחלקן עם הקשיים שבמיתוג עיר, אודותיהם דנו לעיל. ראשית, נדון בקצרה בכמה מושגים אחרים מתחום שיווק הערים, על מנת להדגיש לעומתם מהו מיתוג עיר.

קידום מקום הוגדר על ידי גולד ו-וורד (Gold & Ward, 1994) כשימוש מודע בפרסום ושיווק כדי לפרסם תדמית סלקטיווית של ישובים או אזורים גאוגרפיים מסויימים, לקהל יעד מסויים. באופן דומה, שורט ושותפיו (Short et al., 2000) הגדירו קידום מקום כהערכה מחדש והצגה מחדש של מקום, כדי ליצור ולשווק תדמית חדשה עבורו. אם כן, מדובר בפעולה שיווקית בלבד, שמתמקדת בצרכנים, ואינה פונה פנימה.

קוטלר, היידר וריין (Kotler et al., 1993) הציעו להגדיר את **תדמית המקום** כסכום של אמונות והתרשמויות שאנשים מחזיקים אודות מקום. לדבריהם, תדמיות מייצגות הפשטה של מספר גדול של סיטואציות ופיסות מידע שקשורות למקום. הם תוצר של ניסיון של המוח להוציא תמצית מכמות גדולה של מידע אודות המקום.

מיתוג מקום מובן בדרך כלל כתהליך שמטרתו לבדל את המוצר או השירות, על ידי תהליך של זיהוי חיצוני, או הגדרת ערכים מוספים שיבטא המוצר, וניהולו מכאן ולהבא על פיהם. המושגים שעדיין לא הוגדרו די הצורך, כמו גם הקושי הייחודי במיתוג עיר, בו דנו לעיל, גורמים לחוקרים לדון באופן ספציפי במיתוג ערים.

קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) ממשיכים את ההגדרות למיתוג, לפיהן מותג הוא "מוצר שמעניק יתרונות תפקודיים, וגם ערך מוסף, שחלק מהצרכנים מעריכים מספיק על מנת לקנות", ואילו מיתוג הוא פעולת השיווק של אותו מוצר מחוזק בערך, או יצירת הזהות המובדל של המוצר. באופן דומה, מקום צריך להיות מובחן ובעל ערך מוסף, להיות ולהיתפס כבעל איכויות עדיפות על אלו של המתחרים, ולהיצרך באופן שתואם את מטרותיו.

אך כיצד מגיעים לאותה מובחנות? כיצד עיר יכולה ליצר לעצמה ערך מוסף ולהציג אותו לרבים? החוקרים ממליצים שעיר תעבור תהליך של מיתוג דרך קידום נפרד של מגוון מרכיביה.

במחקרם של איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) אודות מיתוג ערים ביפן הם מסיקים שמיתוג עיר הוא גג, שנתמך על ידי העמודים מעשיים שונים: עליית המכירות של מוצרים המיוצרים באזור, חיזוק התיירות ועוד. מיתוג העיר יהיה תוצאה של ניהול נכון של פעילות אותם תתי מותגים.

קאווארציס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) מנו שלשה סוגים של מיתוג מקום, שלדבריהם מרבים לבלבל ביניהם למרות שהם שונים מבחינת היעדים ומבחינת בעלי העניין של המקום: מינוח גיאוגרפי, מיתוג משותף למקום ולמוצר, ומיתוג כניהול מקום.

מינוח גיאוגרפי הוא כינוי של מוצרים מסויימים על שם האזור ממנו הם מגיעים, כמו יין הנתזים "שמפניה" מחבל שמפיין. זהו אינו "מיתוג מקום", מכיוון שמה שממותג הוא המוצר ולא המקום. המקום אינו מרוויח מהכינוי, ואף המוצר אינו מקבל ערכים מסויימים כתוצאה מהעובדה שהוא מכונה כך ולא אחרת. זוהי רק דרך ליצירת בידול עבור המוצר, ממוצרים דומים אחרים.

מיתוג משותף למקום ולמוצר בא לידי ביטוי למשל במושג "שעון שוויצרי". בכינוי זה יצרני השעונים מנסים לנכס לעצמם את התדמית השוויצרית של אמינות, דייקנות וקפדנות, ובכך הם מחזקים גם את תפיסתם של תושבי שוויץ ככאלה. שיטה זו מסוכנת, מכיוון שבדרך כלל למקומות יש תדמית מורכבת – השוויצים נתפסים גם כקמצנים ולא יצירתיים, וכן התדמית החיובית עלולה להשתנות עם הזמן.

הסוג השלישי הוא אופן של ניהול מקום. ניהול מקומות תלוי גם בתדמית שלהם. התחדשות עירונית דורשת תפיסה מסויימת של קהלי היעד את המקומות, ומדובר ביותר מאשר קידום של תדמית מסויימת לעיר.

גם גרטנר (Gertner, 2007) הגדיר את מיתוג המקום כמושג שעיקרו בתחום הניהול. לדבריו, מיתוג מקום הוא ניהול של תדמית המקום, באמצעות חדשנות אסטרטגית ותיאום בין כלכלה, מסחר, תרבות וחברה ומדיניות ממשלתית. כשהנקינסון (Hankinson, 2001) מגדיר את המישורים שבהם אמור להתרחש מיתוג העיר, הוא מציין לפני שיווק התיירות והשיווק הקימעונאי, את התכנון העירוני. אנהולט (Anholt, 2005) מסביר שהדרך שבה מובילי העיר יכולים לפעול היא על ידי קידום "מוצרים" ספציפיים ו"תת מותגים" באופן אסטרטגי והרמוני. מיתוג העיר כמכלול, אם כן, הוא ניהול המוניטין שלה. זהו המיתוג המתקדם, לפי הגדרותיו של אנהולט, שעוסק באנשים ומוניטין, ולא בכסף, ולכן מתאים גם לגוף כמו רשות מקומית, שמטרותיה אינם דווקא רווחים כספיים.

בהגדרה זו אנו פוגשים את המשמעות היסודית והפונה פנימה שבמיתוג מקומות. הפעולה אינה פרסום ושיווק, אלא ניהול ותיאום של פעולות הרשות. עניין הצגת התדמית לצרכנים, אינה הפעילות העיקרית.

מחקר השטח שערכו איקוטה ושותפיו (Ikuta et al., 2007) בערים ביפן, מצא ארבעה סוגים של מיתוג מקום, המרחיבים את המודלים שראינו לעיל, אך גם מציגים אפשרויות שלא נדונו לעיל:

1. שילוב בין טיפול בתדמית האזור כמכלול, למיתוג אישי של מוצרים ושירותים מסויימים. ערים שנוקטות באופן זה מעוניינות בדרך כלל בחיזוק מותג קיים שלהן.

2. מיתוג תדמית האזור, במטרה להשפיע באופן זה על מיתוגים של המוצרים והשירותים המיוצרים בו. בשיטה זו נעשה שימוש כאשר יש צורך לשקם מיתוג של עיר שכרגע תדמיתה שלילית.

3. מיתוג של שירותים ומוצרים ספציפיים, במטרה להשפיע בסופו של דבר על התדמית האזורית הכללית. כך נוהגים באזור חזק, שיש צורך לחזק עוד רק חלק מהתדמית הקיימת שלו. למשל, אם יש צורך לחזק את תפיסת האזור כעשיר במזון, יחזקו באופן עצמאי את המותגים החקלאיים שלו.

4. מיתוג המוצרים והשירותים הספציפיים, ללא יומרות להשפעה על המותג הכללי. כך נוהגות רשויות המרוחקות מהאזורים העירוניים הגדולים, מהסתפקות במטרות של הגדלת המכירות של המוצרים המקומיים והגברת התיירות לאזור, ולא מתעסקות במיתוג האזורי כמכלול.

באופן כללי ניתן לומר, שמיתוג מקום הוא אופן שבו מנהלים את הפעילות של המקום, על רמותיה השונות, על מנת ליצור למקום זהות ייחודית ובעלת ערכים עדיפים על אלו של המקומות המתחרים.

על הקשרים בין שינוי דימוי ושינוי המציאות עמדו מספר חוקרים. פדיסון (Paddison, 1993) סובר כי שינוי דימוי של עיר מחייב גם שינוי במציאות, כלומר התאמה בין הדימוי שרוצים לשווק, לבין השטח. הוא טוען כי אין כל טעם בשיפור דימוי עיר אם היא עדיין מקושרת לרכיבים שליליים ואלה מקבלים הד בציבור או בתקשורת.

קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) כותבים שבאמצעות "סיפורים" מובנים, ולא מוצמדים, פיתוח תשתיות ומבנה ארגוני, ורק לאחר מכן פעולות שיווקיות ניתן

לחדש את תדמיתה של העיר, בלי ליצור מניפולציה סלקטיבית של משמעויות, מסורת לא אותנטית, והחרפת פערים חברתיים.

בהתייחס לדוגמאות מישראל, אברהם (2003) מסכים עם ההכרח שלצד פעילויות תקשורתיות ושיווקיות, יש צורך במעשים שיפגינו את השינוי הן כלפי התושבים והן כלפי קהלי יעד חיצוניים. לצד דוגמאות חיוביות, אברהם מציין דוגמאות המוכיחות את העניין על דרך השלילה: אשקלון וסיסמתה "עכשיו הזמן לבקר באשקלון" (2001), שהורדה לאחר שעיתונאים שהוזמנו לסקר את העיר גילו בה פשיעה רבה, או מצפה רמון שפירסמה "מצפה רמון – אזור הנופש החדש של ישראל", אך נכשלה לאחר שלא נעשה די בשטח על מנת לממש את הסיסמה. ישנם שני מודלים הנוטלים את הצורך בשינוי אמיתי בתוכן העיר כחלק מתהליך המיתוג, אך מתרחבים להצגת מערכת תכנונית ויישומית מלאה. שניהם כוללים את אותם המרכיבים פחות או יותר, אך מציגים אותם בחלוקה שונה.

הראשון, מוצג על ידי קוטלר ושותפיו (Kotler et al., 1993), והוא מונה שלשה שלבים:

1. אבחון מצבה של הקהילה, הבעיות העיקריות שלה והגורמים להן.
2. פיתוח חזון של פתרון ארוך טווח לבעיות הקהילה, המבוסס על אבחנה ריאלית של ערכיה, משאביה וההזדמנויות שבפניה.
3. פיתוח תוכנית פעולה ארוכת טווח של פעולה הכוללת מספר שלבי ביניים של השקעה ושינוי. הפתרון ארוך הטווח יכול הבטחה של השירותים הבסיסיים לתושבי העיר, אנשי העסקים והמבקרים. צריך לייצר אטרקציות שישמרו על התושבים ואנשי העסקים הקיימים, וימשכו נוספים. יש לידע בתקשורת על התכונות המשופרות ורמת החיים באמצעות תוכנית תקשורתית. המקום צריך לגייס תמיכה מהאזרחים, המנהיגים והמוסדות הנוכחיים, להפיכת המקום למזמין ואטרקטיבי לתיירים ושותפים חדשים.

המודל השני מוצג על ידי אנהולט (Anholt, 2008) ומציע להשתמש במושג "זהות

תחרותית" בעת שדנים במיתוג מקומות. לשיטה זו שלוש רגליים לבניית אותה זהות:

1. אסטרטגיה – איפה אנחנו, לאן אנו רוצים להגיע וכיצד.
 2. תוכן – המעשים האמיתיים שנעשים על מנת ליישם את האסטרטגיה.
 3. שיווק – יידוע הלקוחות הפוטנציאליים על ההתרחשויות.
- האסטרטגיה תצטרך ליישב בין אינטרסים ורעיונות שונים, ולעצב תכנית פעולה בעלת חזון אך בת השגה. ללא אסטרטגיה, התוכן ייתן השגים מקומיים ומקריים. גם בליווי פעולות שיווקיות, המסר יהיה מקוטע ולא יבנה תדמית חדשה.

הרגל השניה, השיווק, דרוש על מנת שלא להישאר אנונימי, ועל מנת להציג את התוכן האמיתי הקיים באופן מושך.

ללא הרגל השלישית, רגל התוכן, האסטרטגיה והשיווק הם תעמולה ומניפולציה של דעת הקהל. כשהמניפולציה תיחשף, ובעולם התקשורת הגלובלית היא תחשף, שמה הטוב של העיר ייפגע. גוף שמפעיל פעולות שיווקיות ללא אסטרטגיה, ישנה את תוכניותיו לפי דעת הקהל, ונציגיו, אם יש כאלה, לא יישארו בשלטון לזמן רב.

שימוש מתוכנן בפעולות סימליות עלול לגרום לרשויות לבחור בתוכן בכפוף לאופן בו הוא ייתפס בתקשורת. מצב זה חמור יותר מאשר סתם פעולות תקשורתיות חלולות, מכיוון שהוא גורר הוצאה תקציבית גבוהה על התוכן.

תקשורת שיווקית, כלומר הסתפקות ברגל השיווקית, מתאימה לשיווק של מוצר, ובכלל זה מוצרים כמו הזדמנויות עסקיות בערים, אך אין הוכחה לכך שאמצעי זה משפיע על התדמית של עיר או ארץ. אנהולט אף מביא ראיות הפוכות – מדד מיתוג המדינות שהושק בשנת 2005, לא הראה על שינוי במצבה של המדינה כתלות בכמות הכסף שזו השקיעה בשיווק.

השוואה בין המודלים של קוטלר ואנהולט מעלה כי רגלי התוכן והשיווק של אנהולט כלולות בשלב השלישי של קוטלר, שלב תוכנית הפעולה ארוכת הטווח. את רגל האסטרטגיה של אנהולט, פירק קוטלר לשנים – שלבי האבחון והחזון.

מאפיינים מעשיים למיתוג מוצלח

חוקרי תהליכי מיתוג עירוני עמדו על מספר מאפיינים של מיתוג מוצלח. המרכזיים בהם:

1. **קוהרנטיות.** עיר מאופיינת על ידי מגוון רחב של בעלי עניין כגון מגזר ציבורי ועסקי, אנשי תיירות ותעשייה ותושבים ולכן יש לתאם ביניהם. אברהם (2003) מחלק את נושא המיקוד לשניים: ראשית, בחירה ברורה של קהל היעד – האם אנו מעוניינים למתג את העיר בקרב תעשיינים, תיירים או מתיישבים פוטנציאליים. גם בין שלוש אפשרויות אלו, ישנן חלוקות משנה – גילאים, תחומי תעשייה, תיירי פנים או חוץ וכד'.

שנית – מסר אחיד בתהליך המיתוג עצמו.

מספר נקודות מיקוד, מספר תחומים בהם העיר מנסה להבליט את עצמה, יגרמו לפיזור כוחות העיר מצד אחד, ויבלבלו את קהלי היעד. לפיכך, כותבים הנקינסון (Hankinson, 2001) וקאווארציס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005), יש צורך במותג יחיד, עקבי, ברור ומזוהה לצד הגדרות מטרות. אלו יוצרים את הבסיס של אסטרטגיית מיתוג מקום, ולאחר מכן את

הערכת הביצועים. גם אנהולט (Anholt, 2008) מדגיש את הצורך בקול ברור ומתואם, וכפי שכינה זאת אברהם: בחירת מסר קצר ונאמנות אליו.

הנקינסון (Hankinson, 2001) מוסיף זווית חשובה לעניין המיתוג. בשל מורכבות ה"מוצר" במיתוג המקום, חשוב להגדיר מהם גבולות המקום שמהווה את המוצר או השירות אותו מציעים לקהל היעד.

2. **שיתוף פעולה.** על מנת להצליח לעמוד בתנאי הקוהרנטיות, על העיר ליצור קואליציה של הממשל, העסקים והאזרחים, ואף להקים גוף לצורך תיאום זה. (Morgan, Pritchard & Pride, 2004A). קוטלר ושותפיו (Kotler et al., 1993) רואים את תהליך המיתוג כנפתח בארגון של קבוצת תכנון, שמורכבת מאזרחים, אנשי עסקים ואנשי ממשל מקומיים וארציים.

הנקינסון (Hankinson, 2001) גילה כי תהליכי מיתוג מצליחים יותר כאשר ישנה הסכמה ומחויבות של כל בעלי העניין לגבי אסטרטגיית המיתוג.

בהקשר זה העלה הנקינסון (Hankinson, 2001) את הצורך ב"מורכבות ושליטה ארגונית". לדבריו, יש לעשות שינויים באופן שבו מאורגנים הגופים המטפלים במיתוג. אחרת, הגורמים השונים עלולים להציע מטרות סותרות לפעולות הקידום השונות. כך יהיה אפשר ליצור גם את הקואליציות הנחוצות, מכיוון שאף אחד מהמגזרים אינו יכול לפעול לבדו בתחום זה.

במקום אחר הנקינסון (Hankinson, 2007) מפתח את המושג "תרבות ארגונית מכוונת מותג". שיתוף הפעולה הדרוש מחייב תיאום טוב. לפי המודל שלו, על מנהל המיתוג לבנות את המיתוג באופן פנימי, בעבודה שמתחילה בחלקו ה"עליון" של הארגון שלו, לפני שהוא מתחיל להתרחב לשיתופי הפעולה השונים. על מנת להתמודד עם התנגדויות אפשריות, הוא מציע לשתף את הגופים השונים מראש בתכנון המיתוג, על מנת שהם יראו אותו כמשתלב במותג האישי שלהם. בהמשך, יש צורך בשמירה על ערוצי הידברות שונים, מפורומים להבעת דעה וחששות, דרך מפגשים גדולים לקבלת החלטות ועד למפגשים לא פורמליים לפתרון בעיות וקידום דיאלוג.

3. **מנהיגות.** לצד הצורך בשיתוף פעולה בין מגוון בעלי העניין, יש צורך ב"מנהיג המיתוג", שאחד מתפקידיו אכן יהיה יצירת שילוב כוחות ורתימת בעלי העניין השונים לתמיכה באותו החזון. העובדה שמיתוג עיר לא נועד בדרך כלל ליצירת רווח כלכלי מיידי, ודאי שלא לגורמים המונציפאלים, דורש מהמנהיג ליצור מניעים אחרים שיגרמו למעורבים לפעול. מורגן ופריצ'רד (Morgan & Pritchard, 2004) טוענים שמיתוגים מוצלחים "מבוססים על חזון שהושתת על בעל עניין נמרץ... בראש מהלך המיתוג של רבים עמדו מנהלים חדשניים, מביטים קדימה ומחוייבים.

המחוייבות והאנרגיה של מנהלי מותג הוא חיוני". גם הנקינסון (Hankinson, 2007) מציין את הצורך במנהיגות חזקה ובעלת חזון, שתפקידה פיתוח חזון ברור וערכי מותג עיקריים, קישור הבטים חיוביים של מורשת המקום לחזון ריאלי של מה שניתן להשיג בעתיד, וכך לאחד את כל בעלי העניין, הפרטיים והציבוריים, למטרה המשותפת.

כמו כן, לדברי הנקינסון (Hankinson, 2007), כפי שבמיתוג חברות, מכיוון שהמסקנות של תהליך המיתוג עשויות להשפיע באופן מהותי על אופן הפעולה של החברה, ערכי הליבה והזהות הארגונית שלה, ניהול המיתוג דווקא על ידי צוות הניהול הבכיר והמנכ"ל חיוני לפיתוח והטמעה של החזון האסטרטגי וערכי המותג בתרבות הארגון כולו, גם במיתוג הרשויות מנהלי המיתוג צריכים להיות העומדים בראש הפרמידה.

4. **מעורבות כלל דרגי הרשות ותושביה.** לצד הצורך במנהיגות, אברהם (אברהם, 2003) מציין את הצורך במעורבות על דרגי הרשות בתהליך. לדבריו, דרושות מעורבות ומחויבות טוטאלית של הנהלת העיר ועובדיה, מכיוון ששינוי דימוי העיר לא יכול להיעשות רק על ידי ראש העיר או הדוברות, אלא צריך להקיף את כל עובדי העירייה. כך למשל עיר מוכוונת תיירות, תצטרך לוודא שכל הגורמים הבאים במגע עם התיירים, החל מנהגי המוניות ועד למלצרים, ירגישו חלק מהתהליך ויתנו שירות וחווייה מתאימים. גם הנקינסון (Hankinson, 2007) מתייחס לנושא התיאום בין המחלקות השונות ברשות, על מנת לגייס את כולן, גם אלו שאינן עוסקות ישירות בתיירות ושיווק, למוכוונות למיתוג, ולתאם בין אלו שכן עוסקות בכך.

5. **ניהול המותג לטווח ארוך.** אברהם (אצל: אסולין, 2004) מעריך שפירות מיתוג עיר מופיעים כעבור 5-7 שנים, וגם זה רק במידה ותהליך המיתוג נעשה בצורה עקבית וממוקדת: לדבריו, מכיוון ששינוי דימוי ומיצוב מחודש של עיר מצריכים חשיבה רבה, פעילות בשטח, שיתוף פעולה, בדיקת צרכים ואלטרנטיבות, זמן רב חולף עד השינוי המיוחל. (אברהם, 2003).

6. **התבוננות פנימה.** ניהול המותג הוא קודם כל פרוייקט פנימי. נושא זה מודגש הן על ידי אהנולט (Anholt, 2008), והן על ידי אברהם (אברהם, 2003): שטוען שבשביל מיתוג עיר, גם כזה המוכוון כלפי חוץ, יש להתחיל במתן שירות טוב והעלאת הגאווה המקומית של התושבים – השגרירים הראשונים של העיר.

7. **הערכת הישגים.** הזכרנו לעיל את העובדה שמיתוג עיר לא נועד ליצירת רווח כלכלי מיידי. אחת המשמעויות היא אי הצבת יעדים ברורים, וממילא התעלמות ממדידת התוצאות. אברהם (אברהם, 2003) והנקינסון (Hankinson, 2001) טוענים שמיתוג טוב דורש גם מערכת של הערכת הישגים.

ניתן לסכם ולומר, שהן המבנים העקרוניים של מיתוג מקום, והן התנאים המעשיים להצלחתו אותם מונים החוקרים, מצביעים על תהליך יסודי ומורכב, ארוך טווח, הדורש תהליכי מחשבה ותכנון, לצד ביצוע מורכב וקפדני. תהליך המיתוג בתחום העיסקי מורכב גם הוא, אך המורכבות של המיתוג העירוני גדולה עוד יותר.

סיכום ביניים

בסקירה זו אודות מיתוג ומיתוג רשויות, נמנו בין הקשיים לביצוע תהליך שכזה, משך התהליך, ריבוי בעלי העניין וקשיים פוליטיים שונים. בסקירת התנאים למיתוג מוצלח, עלה את נושא המנהיגות והניהול לטווח ארוך. נושא המנהיגות עלה גם בדרישות של אנהולט למיתוג מתקדם. מיתוג עשוי להצליח במיוחד עם ישנה מנהיגות ראויה וחזקה המובילה ומנהלת אותו לאורך זמן.

משך המיתוג, והצורך שלו להיות בעל תוכן והשפעה אמיתית על חיי העיר, דורש משאבים רבים. ואכן, מצבן הכלכלי של הרשויות עלה כאחד הגורמים לקושי במיתוג ערים. עולה מכאן ההשערה, שרמת הוצאות גבוהה, תאפשר לנהל תהליך מיתוג מעמיק, ולא כזה המסתכם במסע פרסום חד פעמי.

רשויות מקומיות

עיון בנושא המיתוג ברשויות המקומיות, דורש אותנו לשאול מדוע בכלל על רשות ועל העומד בראשה לעסוק בנושא תדמיתה של הרשות. מהם בעצם תפקידיה של הרשות המקומית ושל העומד בראשה? יש גם לברר אילו סמכויות יש לרשות המקומית, על מנת להבין מהם הכלים העומדים לרשותה כשהיא באה לממש שינויים מהותיים בעיר כחלק מתהליך המיתוג. הכרת כוחו של ראש העיר נחוצה על מנת להחליט האם אכן למעמדו יש משקל כשהרשות ניגשת ליישום תהליכים משמעותיים.

רשות מקומית – מעמדה ותפקידיה

לחלוקת התפקידים המגדירה את תפקידיהן הראויים של הרשויות המקומיות, שלוש גישות עיקריות, המתבטאות באופן מעשי במודלים שונים בעולם.

מצד אחד, הן מתוארות כזרוע ביצועית או מנהלית של השלטון המרכזי (נחמיאס, 2004), במה שמכונה על ידי קלכהיים (2001) "מודל השליטה מן המרכז", ובידי אחרים Top-Down Model או Principal-Agent Model. לפי מודל זה, הרשות המקומית שואבת את כוחה וסמכותה מרשות השלטון המרכזי ומחוקים שזו חוקקה, ולפיכך היא גם מפוקחת על ידי השלטון המרכזי. בישראל הדבר מתבטא בין השאר בחלק הגבוה של תמיכות הממשלה מתוך תקציב השלטון המקומי – עד 70% בשנים מסויימות (קלכהיים, 2001).

מצד שני, ובאופן מנוגד, יש הרואים בהן ממשל עצמאי בזעיר אנפין, או בלשונו של קלכהיים (2001) – מודל האוטונומיה המקומית.

גישה שלישית, היא גישת המערכת הפוליטית (קלכהיים, 2001). לפי גישה זו, המשטר הדמוקרטי הוא מעין רשת של רשויות שונות, בעלות היקפים שונים, והן מחלקות ביניהן את הסמכויות והתפקידים (אלעזר, 1974).

אלעזר מספק ארבע משימות אב עיקריות לשלטון המקומי: 1. הספקה וניהול של השירותים הממשלתיים. 2. גיוס וקידום ההנהגה הפוליטית. 3. טיפוח ערוצי התקשורת הפוליטית בין המנהיגים לבין התושבים. 4. שמירה על גיוון הכרחי ורצוי בארץ קטנה שבה הלחץ לאחידות גדול (אלעזר, 2001).

המצב בישראל

בישראל היום 252 רשויות מקומיות: 77 עיריות, 120 מועצות מקומיות, 53 מועצות אזוריות ושתי מועצות אזוריות תעשייתיות (אתר משרד הפנים, 2010). עליהן לטפל בבניינים וברחובות, בביוב ובמים, בשווקים ובמכירת מזון, בתברואה, בבריאות הציבור ונוחותו,

בתיאטרונים ובמלונות, בדליקות ובהכנת המשק לשעת חירום, ועוד ועוד⁵. באופן כללי, תכליתה של הרשות היא "הסדרה, פיקוח ואספקת תנאים לקיום חיי היום-יום של התושבים בגבולותיה" (נחמיאס, 2004). או בלשון החוק: "המועצה מוסמכת... לטפל ולפעול בכל עניין הנוגע לציבור בתחום המועצה"⁶.

מצד אחד, יכולת הבחירה וההשפעה של הרשות המקומית בישראל הוא מועט, בתחומים רבים. בתחומי החינוך והרווחה, היא משמשת כ"צינור" להעברת תקציבים. לממשל המרכזי בישראל כלים רבים להתערבות כשהוא מזהה קושי תפעולי ברשות – ממינוי חשב מלווה ועד למינוי ועדה קרואה. הרשות המקומית צריכה אישורים לרוב על פעולותיה, ויש הרואים ביחסים בינה לבין השלטון המרכזי אף פגיעה בייצוגיות.

עם זאת, גם לתפיסת הממשל העצמאי יש מקום במציאות הישראלית. לרשות המקומית סמכות לגבות מסים מסוגים שונים, וכך הן נהנות ממידה מסוימת של עצמאות מהשלטון המרכזי. במידה מסוימת, השלטון המקומי פועל באופן דמוקרטי יותר מאשר השלטון המרכזי, והוא עשוי להתמודד טוב יותר עם הצרכים המקומיים, לעומת השלטון המרכזי ששואף לאחידות (קלכהיים, 2001).

באופן דומה, אלעזר (2001) טוען שהבסיס למשטר בישראל הוא לפי הדגם האירופי, בו הריבונות היא בידי הפרלמנט, וממנו שואבות יתר הרשויות את סמכותן. עם זאת, ישנו מימד אוטונומי חזק גם לרשויות המקומיות.

אלעזר וקלכהיים סוברים שהדגם הנכון לתיאור יחסי השלטון המרכז והמקומי בישראל אינו היררכי, וגם לא דגם המרכז (המדינה הדואגת לאזרח הממוצע) והפריפריה (הרשויות המקומיות הדואגות לצרכיהם היחודיים של האזרחים בכל מקום שהם). לדעתם, בדומה למודל הפוליטי שהצגנו לעיל, מדינת ישראל כולה היא פסיפס המורכב מרשויות מרכזיות ומקומיות הפועלות יחדיו, כל אחת בתחום הסמכות, העוצמה והתפקידים המתאימים לה, וכל אחת מהן שואבת את סמכותה באופן ישיר או בלתי ישיר מהעם. המדינה אמנם קובעת את המסגרת לפסיפס זה, וזרועותיה אחראיות לעיצוב תפקידיו, אך בתוך המסגרת אחראיות הרשויות המקומיות באותה מידה למילוי תפקידיהן (אלעזר וקלכהיים, 1987).

לענייננו ניתן לומר, שלמרות הריכוזיות סביב השלטון המרכזי, המדינה מספקת בעיקר מסגרת, בעוד על כל רשות מקומית לנהל את ענייניה ולה אחראיות לבסס את העיר ולחזקה.

⁵ על פי פקודת העיריות (נוסח חדש) ס' 235-248.

⁶ צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) תשי"ח, ס' 63.

מיתוג עירוני עשוי לסייע לה בהשגת מטרות שונות – ביסוס כלכלי שיאפשר לה לשרת טוב יותר את תושביה, גיוון האוכלוסיה, הוספת מקומות עבודה לתושבים וכדומה.

רשויות מקומיות בישראל

רקע כללי

בעולם מקובלים מודלים שונים של שלטון מקומי. מדגם של מועצה נבחרת שלצידה מנהל מקצועי, דרך דגם ועדת הניהול, מועצה נבחרת הובחרת ראש רשות "חלש" מבין חבריה, ואפילו אסיפות תושבים (אורבך, 2004). בישראל, מראשית ימי המדינה, ראש הרשות היה אחד מחברי המליאה, שנבחר על ידי חברי המליאה האחרים. החל משנת 1978, הופעלה שיטת בחירות ישירה לראשות הרשות. מאז, נוהג בישראל הדגם של ראש רשות ומועצה, במתכונת של ראש רשות "חזק", הנבחר גם הוא ישירות בידי הציבור, והוא בעל סמכויות ייצוג וביצוע. במצב זה, ראש הרשות בישראל נושא באחריות העליונה לניהול ענייני הרשות. הוא משמש מעין מנכ"ל-על, ויש לו סמכויות רבות ביחס לחברי המועצה (אורבך, 2004).

מבחינת תפקידיו עולה, שתפקידו העיקרי הוא לשמש רשות מבצעת המפעילה את המועצה. לצד סמכויותיו ותפקידיו, נודעת כמובן חשיבות רבה לאישיותו, מעמדו וכושר מנהיגותו (אורבך, 2004).

העובדה שראש הרשות נבחר בבחירות ישירות, אמורה לחזק את מעמדו ולהקטין את תלותו בגורמים מפלגתיים. אכן, למועצה קשה מאוד להדיח ראש רשות מכהן – יש לכך צורך ברוב של 75% מחברי המועצה, ואישור של שר הפנים⁷.

בשונה משר, שכהונתו הממוצעת הינה כ-22 חודשים (פחות משנתיים!), ראש רשות מכהן יודח רק לעתים רחוקות, ולכן משך כהונתו היא חמש שנים לפחות. מצב זה מאפשר לו לתכנן מראש תוכניות ארוכות טווח באופן יחסי, תוך השערה סבירה שהוא יספיק לממשן (נחמיאס, 2004).

אלא שראש הרשות עדיין זקוק למליאת המועצה בתחומים יסודיים: אישור התקציב, לקיחת מלוות, קביעת שיעורי ארנונה ועוד. כלומר: הוא עדיין זקוק לרוב במועצה, ואם אינו יכול להסתפק בחברי סיעתו – על ידי הקמת קואליציה. עליו לערוך הסמכים קואליציוניים שימסרו תפקידים, משרות ומשאבים לסיעות וליחידים. הפוליטיקה הרב מפלגתית, ואימוצן של קבוצות אינטרס על ידי ראשי הרשויות, מקשים על יישום חשיבה אסטרטגית (אורבך, 2004).

נחמיאס (2004) מצביע על קושי אחר הפוגע ביציבותו של ראש הרשות: תלותו הרבה של ראש הרשות בשלטון המרכזי, הופכת את אי היציבות של הממשלה לפגיעות של השלטון המקומי.

⁷ הוא יאלץ לעזוב את מקומו גם אם יורשע בעבירה שי שעמה קלון, או בשל בעיות בריאות, או בשל בעיות כלכליות חמורות.

לאורך השנים, חל תהליך של מעבר ממליאת מועצת הרשות שהורכבה בעיקר מרשימות הקשורות במפלגות ארציות, לרשימות מקומיות. עם הנהגת הבחירה הישירה, התהליך הועצם.

בשנת 1950, זכו סיעות "מקומיות", שאינן קשורות במפלגות ארציות, ב-4.4% מהקולות בלבד. בשנת 1973, הוכפל השיעור ל-8.9% אך השינוי האמיתי חל בשנת 1978, עם הנהגת הבחירה הישירה: 17.6% מהקולות בבחירות למליאת המועצות, ו-15.9% מהקולות לראשי רשויות, ניתנו לרשימות ומועמדים עצמאיים. שיעור זה המשיך ועלה עם השנים, עד ל-37.3% למליאת הרשות בשנת '98, ו-32.3% לראש הרשות, באותה השנה: יותר מפי תשע מאשר ב-1950.

תהליך מעניין נוסף הוא מספר הרשימות המתמודדות: בשנת 1978 השתתפו בבחירות המקומיות 4.8 רשימות במוצע, ברשויות היהודיות והמערביות. ב-1998 המספר הוכפל לעשר. גם בתחום ראש הרשות, החל מהנהגת הבחירה הישירה, מספר המועמדים לראשות הרשות עלה מ-3.3 במוצע ב-'78, ל-3.9 ב-'98 (גולדברג, 2001, בן בסט ודהן, 2009).

מימון פעילות הרשות המקומיות ומדיניותה מבוססת על שני מקורות עיקריים: תמיכות ממשלתיות ומסים מקומיים (נחמיאס, 2004). גורמים שונים, משפיעים על הכנסת הרשות, ובין היתר ניתן למנות את הכנסת תושבי הרשות (רזין, 1998), גודלו של המגזר העסקי ברשות ומספר התושבים ברשות (רזין, 1999).

על מנת להפחית פערים בין הרשויות, ולסייע לאלו מהן שההכנסות העצמיות שלהן אינן מספיקות, משרד הפנים מנהיג מאז שנת 1994 חלוקת מענק איזון, על פי נוסחה מיוחדת המתחשבת במצב הסוציו-אקונומי של האוכלוסיה, גודלה, מרחקה מהמרכז ועוד (נחמיאס, 2004).

למרות השלמת המימון על ידי תקציב האיזון מהממשלה, השלטון המקומי מגיע פעם אחר פעם למצבי משבר כלכלי, תוך פערים גדולים בין הרשויות השונות. בין 1990-2006 הגרעון הממוצע של רשויות יהודיות היה 5.5% ביחס להכנסתן, ו-6.5% ברשויות הערביות. החל מ-2001 גירעון הרשויות ביחס להכנסותיהן ירד בחצי⁸, ובכל זאת חלקן הגיעו בשנות האלפיים עד לפשיטת רגל ולהלנת שכר – 12% מהרשויות במגזר היהודי, 44% מהרשויות במגזר הערבי. כתוצאה מכך, רבות מהרשויות עוברות תוכניות הבראה: 122 רשויות בשנת 2006, שהן 52% מהרשויות (בן בסט ודהן, 2009).

בנוגע לשלטון המרכזי, המחקר מעלה מספר כיווני מחשבה בנוגע לגורמים שיגרמו לסטיה מאיזון תקציבי. בין היתר, נמנים הגורמים הפוליטיים הבאים:

⁸ תוך פערים גדולים בין הרשויות השונות. כך למשל ברשויות הערביות עלה הגירעון בכ-64% בתקופה זו.

1. מחזור של תקציבים פוליטיים המביאים להעלאת ההוצאות ולהגדלת הגרעון, בשנת בחירות. (Nordhaud, 1975).

2. תחרות פוליטית חריפה מביאה לעליה בחובות של המגזר הציבורי – למשל בשל הצורך לייעד צרכי ללצורך צירוף שותפות קואליציוניות (Roubinu and Sachs, 1989, Person and Tacellini, 1999) או בגלל ממשלות המכהנות תקופה קצרה (Roubini and Sachs, 1989, Alesina and 1991). גם ברמת הרשויות המקומיות נמצא בארה"ב מחזור פוליטי תקציבי (Baber & 1986). (Sen, 1986).

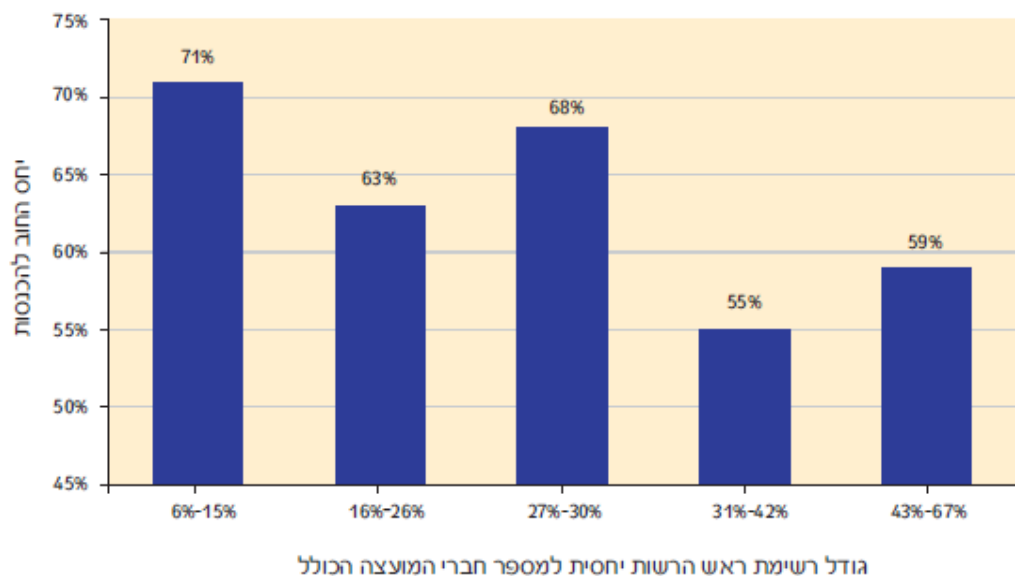
ריינגוורץ אישר את קיומה של בעיית התחרותיות הפוליטית בישראל. הוא מצא קשר בין מספר הרשימות המתמודדות בבחירות המקומיות, לבין חוב גבוה כגורם לבעיה תקציבית. במחקרו על נתוני 2004, העלה שרשויות בהן מתמודדות מעט רשימות בבחירות המקומיות מאופיינות בחוב נמוך.

מאפיין נוסף של תופעה זו, הוא הממצא כי רשויות שבהן לראש העיר רשימה קטנה במועצת העיר, מאופיינות בחוב גבוה יחסית.

רשויות שיש בהן תחרותיות פוליטית רבה תגרום למועצת הרשות להיות נתונה למאבקים גם ברמה התקציבית – ולעליה בחוב הרשות. התחרותיות הפוליטית, מביאה להקטנת כוחו של ראש הרשות במועצתה רשות, ולתלות גוברת שלו בשותפים קואליציוניים (ריינגוורץ, 2009). תלות זו מביאה לעלייה בחובות של הרשות, בשל הצורך להוציא כספים מעבר לנדרש על מנת לענות לרצונות של קבוצות, והוא משלם יותר תמורת מדיניות שהוא מעוניין לקדם (בן בסט ודהן, 2009). יש לו גם קושי עקרוני ליישם מדיניות שנויה במחלוקת אך מרחיקת ראות: ראש עיר העומד בראש קואליציה מפוצלת יתקשה לבצע את המדיניות שברצונו לקדם, כמו למשל שמירה על תקציב מאוזן (Sole olle, 2006).

ואכן, בין ההמלצות של בן בסט ודהן, במטרה לשפר את תפקודן של הרשויות, הם ממליצים ליישם מהלכים שיביאו לחיזוק מעמדו של ראש הרשות ולצמצום את מידת הפיצול בין המפלגות במועצה (בן בסט ודהן, 2009).

תרשים 30 יחס החוב להכנסות מקומיות לפי גודל רשימת ראש הרשות, רשויות יהודיות



מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **הרשויות המקומיות בישראל 2006**; משרד הפנים, המפקח הארצי על הבחירות, דיסקין, 2004; ועיבודי המחברים.

מקור: בן בסט ודהן, 2009

נתון מפתיע שבא לידי ביטוי גם בנתונייהן של הרשויות שנבדקו במחקר זה, הוא שלשכר הממוצע של התושבים, ישנה השפעה לא לינארית על הגרעון התקציבי: חוב גדול ישנו דווקא לרשויות "באמצע". רשויות עניות במיוחד גם הן בעלות חוב נמוך, אולי בשל הקושי שלהן לגייס הון. לרשויות חזקות יותר יש יכולת גיוס הון, והן צוברות חובות. עם העליה בהכנסות החוב עולה בקצב הולך ופוחת. החל משכר מוצע של 15 אלש"ח, החוב יורד (ריינגוורץ, 2009).

סיכום ביניים

מסקירה זו בנושא הרשויות המקומיות, עולות מספר מסקנות והשערות הקשורות לענייננו.

ראשית, ראינו את כוחו הגדול של ראש רשות ביחס לחברי המליאה שלו במסגרת מבנה השלטון המקומי בישראל. זהו גם תפקידו – להיות מעין מנכ"ל על ואחראי על ביצוע תפקידי המועצה. מן העבר השני, הוא כן תלוי בתחומים שונים בחברי המליאה, ותלות זו הולכת וגוברת לאורך השנים ככל שמספר הסיעות במליאת הרשויות עלה וסיעת ראש הרשות הלכה וקטנה. ראינו גם את הקשר בין כוחו הפוליטי של ראש הרשות בקרב מליאת המועצה ובין תקציבה.

יש מקום להעריך שביצוע פעולת עומק ממושכת תלויה בכוחו של ראש הרשות ובאמצעים העומדים לרשותו.

עצם יכולתו לנהל ולהביא ליישום החלטות מורכבות, ללא תלות בצורך להתחשב בדעתם של סיעות רבות בעלות אינטרסים שונים. ראש עיר מנהיגותי, יציב וחזק, יוכל להתמודד עם רבים מהקשיים העומדים בפני עיר הממתגת את עצמה: התהליך הממושך, האינטרסים של בעלי העניין השונים שיש לגייסם למטרה משותפת, הצורך להתמודד עם גופים בעלי אחריות חופפת על האיזור ולהפעיל את הגופים השונים בעיר עצמה, שלא כולם נמצאים תחתיו במערכת היררכית ברורה. הוא יוכל לומר באומץ שיש צורך לתקן ולשפר את העיר שהוא מנהיג, ולדרוש מהשלטון המרכזי יותר מרחב פעולה. התמיכה הציבורית בראש רשות מסייעת לתכנון ארוך טווח. הוא עשוי להניח שזו אינה הקדנציה האחרונה שלו, ושהוא יזכה לקצור את פירות הפעולות שיתחיל היום. התמיכה הציבורית עשויה ללמד על תמיכת הגורמים השונים במרחב העיר בו ובדרכו, כך שהוא יוכל להביא את בעלי העניין השונים לתמיכה ולשיתוף פעולה עם התהליך. יש לו גם את הסיכוי הרב ביותר להתגבר על הבעיות הפוליטיות, כגון הצורך לספק הצלחות מיידיות לקהל בוחריו. הבטחון שמשרה עליו הקואליציה היציבה שלו, שהוא אינו צריך לרצות את מרבית חבריה, תאפשר לו להוביל מהלכים מורכבים ובעלי עלות.

ברשות ראש רשות בעל סיעה גדולה, צפוי גם להיות תקציב גדול יחסית לצורך ביצוע תהליכים עמו מיתוג.

המצב הכלכלי הקשה של הרשויות באופן כללי, עשוי לגרום לכך שרק רשות שמצבה הכלכלי חזק, או כזו הבוחרת להתנהל ברמת הוצאה גבוהה לתושב, תוכל לצאת מגידרה, ולהוציא כסף על פעולה שאינה מחובותיה הבסיסיות ואינה מביאה להכנסות מיידיות או בכלל, כמו תהליך מיתוג מעמיק וממושך.

שאלת מחקר ומבנה המחקר

מיתוג הינו שם שמשמש בשיח הציבורי והמקצועי לפעולות שונות בתכלית בדרגות מורכבות שונות. גישות מגוונות למיתוג באות לידי ביטוי גם במיתוג רשויות מקומיות. למעשה, ערים רבות שמצהירות על פעולת מיתוג, מתמקדות בהפקת סמל, סיסמה ושאר פעולות שיווקיות קצרות טווח. זאת לצד ערים אחרות, שעשו מה שכן מכונה מיתוג בספרות – תהליך מחשבתי מסודר, הגדרת יעדים, עריכת תכנון אסטרטגי, תהליך של שינוי שלוקח זמן רב. סקירת הספרות העלתה שראש רשות חזק, הנתמך על ידי הציבור, ועומד בראש רשות שלה אמצעים כלכליים מספקים, יוכל להתגבר על רבים מהאתגרים העומדים בפני רשות המעוניינת למתג עצמה. לפיכך, בבחינת השאלה על הגורמים המשפיעים על אופי תהליך המיתוג שעוברות רשויות מקומיות, ניתן להעלות שתי השערות מרכזיות:

השערה 1:

רשות שמצבה הכלכלי טוב בעת כניסתה לתהליך מיתוג, תוביל תהליך מיתוג מתקדם יחסית.

השערה 2:

ראש עיר בעל מעמד פוליטי חזק יותר, כפי שבא לידי ביטוי בגודל סיעתו במליאת הרשות, יוכל להוביל תהליך מיתוג מתקדם יותר מאשר ראש עיר שכוחו במליאת הרשות קטן. קיים קשר לוגי בין שני התחומים. השערתי היא, כי רשות חזקה כלכלית, בעלת ראש עיר "חזק", תוכל לנהל תהליך מיתוג מתקדם, ארוך טווח, בעל השלכות מהותיות על הרשות, ויקר. לעומת זאת, עיר עניה, בעלת ראש עיר חלש, לא תוכל לעמוד בהוצאה הכרוכה בכך, ראש הרשות ינסה להראות תוצאות מהירות ככל הניתן, ויתקשה להוביל מהלכים שמשמעם שינוי אמיתי. עם זאת, ייתכן גם ממצא הפוך: עיר שבעה ועשירה, לא תרצה ולא תראה צורך לעשות שינוי אמיתי, לעומת עיר במשבר, שכן תתאמץ לשנות את מצבה.

יש להדגיש, שמחקר זה אינו עוסק בהערכת תהליך המיתוג ומידת השגת היעדים שלו. המציאות בשטח מלמדת, שתהליכי מיתוג מתקדמים עלולים להיכשל במבחן התוצאה, ולהיפך – כמה מתהליכי המיתוג שנחשבים היום הצלחה, אינם תולדה של עבודה מתקדמת "לפי הספר". שאלת הצלחתו של תהליך המיתוג – המדדים להצלחה, תנאי הסף להצלחה, הגורמים המפריעים להצלחה ועוד, הם סוגיה נפרדת, שאינם בהכרח קשורים לאופן שבו פועלת הרשות המקומית, ולכן אינם מתחום עבודה זו, המתעניינת באופן שבו פועלים הגופים הציבוריים והגורמים לכך. עם

זאת, בנספח ב' מצורפת רשימה של תנאי סף למיתוג מוצלח, כפי שעולה מהמחקרים שנסקרו ברקע התיאורטי לעיל.

מבנה המחקר

כדי לבדוק את השערות המחקר, אשתמש במספר קריטריונים המבחינים בין תהליך מיתוג פשוט ותהליך מיתוג מתקדם, על פי הספרות שנסקרה לעיל. באמצעות קריטריונים אלו אבחן תהליכי מיתוג ברשויות מקומית שונות בישראל. על מנת להקטין את השונות בין הרשויות הנבדקות, התמקדתי בערים בלבד, ולא התייחסתי למועצות אזוריות או מקומיות. כמו כן, חיפשתי דווקא בין הבינוניות, שמספר תושביהן אינו עולה על 100,000. בחרתי דווקא מבין הערים שנמצאות כבר בשלב מתקדם של תהליך מיתוג, על מנת שיהיה בידיי מספיק מידע אודותיו. לאחר איסוף מידע דרך התקשורת ואנשים העוסקים בתחום, ריכזתי רשימת ערים שעסקו או עוסקות במיתוגן. את הערים סיווגתי בצורה הבאה:

על מנת לבחון את מעמדו של ראש העיר, עצמתו הפוליטית ויכולתו לפעול בחופשיות בקרב מליאת המועצה – הגוף המוסמך לקבל החלטות ברשות, בדקתי את שיעור סיעתו של ראש הרשות במועצת העיר, מתוך כלל חברי מועצת העיר. נתון זה מלמד על התמיכה הציבורית לה הוא זוכה, על מרחב התמרון הפוליטי שלו וגם עשוי להשפיע על יכולתיו הכלכליות. על מנת לבחון את מצבה הכלכלי של העיר, בדקתי את ההוצאה לנפש בשנה בה החל תהליך המיתוג⁹. מדד זה מאפשר לנו לדעת מהי רמת ההוצאות שהעיר בוחרת להוציא. אמת הוצאות גבוהה תאפשר לה להוציא כסף על "מותרות" כמיתוג. כוונתי היתה למצוא ארבע דגמים של ערים: עיר חזקה כלכלית שלה ראש עיר חזק, עיר חלשה כלכלית שלה ראש עיר חזק, עיר חזקה כלכלית ובעלת ראש עיר חלש, ועיר חלשה כלכלית ובעלת ראש עיר חלש.

טבלה מס' 1: ארבעת דגמי הערים

הוצאה גבוהה	הוצאה נמוכה לנפש	
ראש עיר חזק	כח ועושר	כח ודלות
ראש עיר חלש	חולשה ועושר	חולשה ודלות

⁹ בבחירת משתנה זה כמדד למצבה הכלכלי של הרשות, נעזרתי בד"ר מומי דהן, ראש תכנית המצטיינים ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, ותודה לו על כך.

בכל עיר שנבחרה ערכתי שיחות עם בעלי תפקידים שהובילו או מובילים כיום את תהליך המיתוג, על פי השאלון המצורף בנספח א', במטרה להגדיר ולאפיין האם תהליך המיתוג של העיר הינו מתקדם, או אינו כזה.

שאלון המחקר מבוסס גם על מחקרו של הנקינסון (Hankinson, 2001), שבדק, בין היתר, לאילו קונספטים של מיתוג מתאימות פעולות המיתוג שבוצעו. גם הוא השתמש במתודולוגיה איכותנית, באמצעות ראיונות עומק עם אנשי מפתח. אספתי חומר ומידע ממקורות שונים בנוגע לכל עיר – פרוטוקולים של ישיבות מליאת המועצה וצוותי מיתוג, חוברות מידע בנושא המיתוג בהוצאת הרשויות, ומידע מאתרי האינטרנט של הרשויות. באופן זה אנסה להגדיר האם אכן משתנים אלו משפיעים על סוג המיתוג שעוברות ערים בישראל.

בחירת הערים

ממצא מעניין ראשון, בשלב בחירת הרשויות, היה כמות הערים שלמרות ההצהרות בתקשורת על ביצוע מיתוג, אכן יכלו להציג חומרים כלשהם מהתהליך. פעם אחרי פעם ענו לי דוברי רשויות שהצהירו בכתבות בתקשורת על תהליך מיתוג, כי " זה לא באמת מיתוג", או "אין כרגע מה לספר".

בשל הצורך לבחור עיר שתהליך המיתוג שלה אינו בחיתוליו, יכולת הבחירה מוגבלת. היו לכך שתי תוצאות מעניינות עיקריות. ראשית, מצאתי ערים רק משלושה דגמים מבין הארבעה שבטבלה מס' 1. לא הצלחתי לאתר עיר מדגם החולשה והדלות (גם לא באופן יחסי), שלה ראש עיר שסיעתו במליאת מועצת העיר קטנה, שעברה תהליך מיתוג שניתן לבחון אותו.

שנית, גם בהגדרת עיר חזקה כלכלית היתה בעיה. ההוצאה הממוצעת לנפש בעיר בשנת 2007, בה החלו שלוש מתוך הערים שבחרתי לבסוף את תהליך המיתוג שלהן, היה 6,528 ש"ח לנפש (למ"ס, 2007). רוב הרשויות שבדקתי, ובהן גם שלוש מתוך הארבע שבחרתי לבסוף, הוציאו פחות מסכום זה לנפש. במלים אחרות: רוב הרשויות שהחלו תהליך מיתוג לפני ארבע שנים לפחות, הינן רשויות שההוצאה שלהן לנפש נמוכה מהממוצע. מסקנות מממצא זה אציג בפרק הדיון, אך לצורך נושא בחירת הרשויות, אבהיר שההגדרה "רשות חזקה/חלשה כלכלית" שאשתמש בה בהמשך, הינה יחסית ליתר הערים שנבדקו במחקר זה, ולא באופן אבסולוטי.

טבלה מס' 2: נתוני הבסיס של הערים הנבדקות נכון לשנת תחילת תהליך המיתוג

שם העיר	שנת פתיחת המיתוג	מספר תושבים	סך הוצאות הרשות (אלש"ח)	הוצאות לנפש	אשכול חברתי-כלכלי	יחס גרעון מצטבר-הכנסות	מספר חברי סיעת ראש העיר מתוך כלל חברי המליאה	יחסיות סיעת ראש העיר במועצת העיר
כרמיאל	2007	44,400	242,200	5455	6	0.02	9/15	60%
ראש העין	2005	36,900	228,115	6182	6	-0.16	5/15	33%
עכו	2007	46,000	289,509	6293	4	-0.06	3/17	17.6%
כפר סבא	2007	81,600	773,790	9482	8	-0.03	5/19	26%

מקור: למ"ס, הרשויות המקומיות בישראל 2005, 2007, ועיבודים שלי לנתונים אלו

כפי שניתן לראות בטבלה מס' 2, כרמיאל היתה העיר הנוחה ביותר להגדרה, כעיר חלשה כלכלית, לפי סעיף ההוצאות לנפש, אך בעלת ראש רשות חזק. עכו מתאימה להגדרה של עיר בינונית מבחינה כלכלית, אך בעלת ראש עיר חלש פוליטית. כפר סבא וראש העין נמצאות בחלקן במשבצת משותפת. בשתיהן גודל סיעתו של ראש העיר בינונית. אך בעוד בראש העין, בדומה לעכו, ההוצאה לנפש בינונית לנפש (פי 1.13 מבכרמיאל), ההוצאה בכפר סבא גבוהה באופן משמעותי (פי 1.74 מבכרמיאל, פי 1.5 מבראש בעין עצמה), ונתון זה בא לידי ביטוי גם באשכול החברתי – כלכלי הגבוה שלה.

בדיקת הגרעון המצטבר ביחס להכנסות, העלה תוצאה מפתיעה לכאורה – דווקא כרמיאל החלשה סיימה את שנת 2007 בעודף. תוצאה זו הופיעה לעיל במחקרו של ריינגורץ (2009), לפי לרשויות החזקות יכולת גיוס הון גבוהה, ולכן חוב גבוה. עם זאת, בין ראש העין, עכו וכרמיאל, שיעור הגרעון קטן עם הגידול בהוצאה לנפש. נראה כי כפר סבא, עם הוצאה גבוהה לנפש וגרעון נמוך, תוכל לפעול בחופשיות רבה.

על מנת לחדד את ההבדלים בין הערים, נחלק אותן באופן מפורט יותר מהטבלה שהוצגה בפרק הקודם.

טבלה מס' 3: טבלת הגדרות מסכמת

הוצאה גבוהה	הוצאה בינונית לנפש	הוצאה נמוכה לנפש	
X	X	כרמיאל	ראש עיר חזק
כפר סבא	ראש העין	X	ראש עיר בינוני
X	עכו	X	ראש עיר חלש

קריטריונים למיתוג מתקדם

בפרקי הרקע התיאורטי, ובפרט בפרקים שדנו בשאלה מהו מיתוג ומהו מיתוג מקום, הצגנו את דעותיהם של החוקרים השונים שהגדירו מהו מיתוג לעומת שיווק וכדומה, ובפרט – מהם המרכיבים הבונים מיתוג של רשות מקומית.

להלן אסכם את הקריטריונים למיתוג מתקדם, לפיהם נבנה שאלון המחקר שבאמצעותו בחנתי את תהליכי מיתוג, במטרה להכריע האם הם "מיתוג מתקדם", או "מיתוג פשוט", או במלים אחרות – לא מיתוג.

הקריטריונים העיקריים שנשתמש בהם, לקוחים מתיאוריהם של אנהולט וקוטלר. חלקם מנויים אצל שניהם: שלושת הקריטריונים הראשונים - אבחון המצב הקיים, יצירת החזון ותוכנית פעולה ארוכת טווח, נובעים מרגל האסטרטגיה שבתיאורו של אנהולט לבניית "זהות תחרותית", ומפורטים כמרכיבים נפרדים בתיאור של קוטלר, היידר וריין (Kotler et al., 1993) לתהליך המיתוג. הקריטריון הרביעי והחמישי – תוכן ושיווק, לקוחים משתי ה"רגליים" הנוספות של אנהולט.

שאלון המחקר מובא בנספח א'. השאלות המנויות בו היוו את הבסיס לראיונות, שהתרחבו והתקצרו לפי העניין בכל עיר. סיכום התשובות לשאלות אמור ללמד אותנו על אילו מהקריטריונים למיתוג מתקדם ענה כל תהליך, וכך לאפשר לנו להגדיר את המיתוג כמתקדם או פשוט.

א. אבחון המצב הקיים

השלב הראשון הוא אבחון מצבה של הקהילה, הבעיות העיקריות שלה והגורמים להן. לפי קריטריון זה, תהליך של מיתוג מתקדם ייפתח בבירור יסודי של המצב הקיים בתחומים השונים: הקהילה, התושבים, הכלכלה, הפיתוח וכדומה, עוד בטרם ייקבעו יעדי המיתוג.

ב. פיתוח חזון

השלב השני הוא פיתוח חזון של פתרון ארוך טווח לבעיות הקהילה, המבוסס על אבחנה ריאלית של ערכיה, משאביה וההזדמנויות שבפניה. גם זהו שלב מקדים לתכנון מעשי של כלים ושיטות: הגדרה ברורה של החזון והיעדים שאמור להשיג תהליך המיתוג.

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

זהו השלב השלישי של תהליך המיתוג של קוטלר, או החלק האחרון של רגל האסטרטגיה של אנהולט. לאור המצב הקיים והחזון, יש לפתח תוכנית פעולה ארוכת טווח של פעולה הכוללת מספר שלבי ביניים של השקעה ושינוי.

ד. תוכן

הרגל השניה של הזהות התחרותית לפי אנהולט, היא השאלה מהם המעשים האמיתיים שאנו עושים על מנת ליישם את האסטרטגיה. ללא רגל התוכן, האסטרטגיה והשיווק הם תעמולה ומניפולציה של דעת הקהל. אנהולט כותב (Anholt, 2008), שללא פעולה אמיתית, לא נוכל באמת להשפיע על הדימוי או התדמית של מקום.

לנקודה מהותית זו התייחסו רבים מהחוקרים בתחום. הזכרנו את פדיסון (Paddison, 1993) שכותב ששינוי בדימוי של עיר מחייב גם שינוי במציאות, כלומר התאמה בין הדימוי שרוצים לשווק, לבין השטח.

קאווארצ'יס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005) כותבים שבאמצעות "סיפורים" מובנים, ולא מוצמדים, פיתוח תשתיות ומבנה ארגוני, ורק לאחר מכן פעולות שיווקיות ניתן לחדש את תדמיתה של העיר.

גם בהתייחס לדוגמאות מישראל, אברהם (אברהם, 2003) מסכים עם ההכרח שלצד פעילויות תקשורתיות ושיווקיות, יש צורך במעשים שיפגינו את השינוי הן כלפי התושבים והן כלפי קהלי יעד חיצוניים.

ה. ביצוע תדמיתי - שיווק

לאחר כל השלבים המהותיים שמנינו לעיל, אנהולט מזכיר את הצורך בפעולת שיווק משלימה. השיווק דרוש על מנת שלא להישאר אנונימי, ועל מנת להציג את התוכן האמיתי הקיים באופן מושך. ללא שיווק, כל הפעולות האמיתיות שבצענו, יישארו הרחוק מעיניהם של אלו שבעיניהם רצינו לשפר את תדמית המקום.

ו. שיתוף תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

כשהנקינסון (Hankinson, 2001) מגדיר את המישורים שבהם אמור להתרחש מיתוג העיר, הוא מונה בראש את התכנון העירוני. מיתוג, לפי תפישה זו, אינו נשאר רק בתחום פעילות אחד בחייה של הרשות. הוא אמור להשפיע על מכלול תחומים, כולל אופן הפעולה של העיר. אברהם (2003) כותב: "לאחר שהמיתוג הרצוי נבחר, כל מה שתציע העיר לצרכנים צריך להיות מקושר אליו... אלה שתורמים למיתוג זה ומקדמים אותו יזכו לעדיפות בפיתוח, בתקציבים ובשיווק... במילים אחרות, כל מה שנעשה בהווה ובעתיד מוכפף למיתוג הנבחר". במסגרת קריטריון זה, נבחן אילו יחידות עירוניות משתתפות בפעולות הנובעות מהמיתוג, ונצפה לראות מגוון של יחידות כאלו, ובהן יחידות הקשורות בתכנון ולא רק בהפקת אירועים למשל. כפועל יוצא מכך, נצפה לראות השפעה של המיתוג על מגוון תחומים ברשות.

ניתוח תהליכי המיתוג

כפר סבא – תקציב גדול, סיעה בינונית

בשנת 2007 החלה כפר סבא בתהליך מיתוג כ"עיר ירוקה". לצורך היכרות עם התהליך שוחחתי עם מנכ"ל העירייה לשעבר, אבי בן חמו, המכהן כיום כמנכ"ל עיריית פתח תקווה. מר בן חמו ליווה את התהליך מקרוב עד לאחרונה.

חומר נוסף עמד לרשותי: פרוטוקול בודד של ישיבת מליאת הרשות שדנה בנושא, פרוטוקולים של ה"וועדה לכפר סבא ירוקה" – ועדת מומחים שמינה ראש העיר על מנת להכין תכנית אב רב שנתית לביצוע רעיונות שונים בתחום "העיר הירוקה", ומידע שהועלה על ידי העירייה לאתר האינטרנט שלה.

א. אבחון המצב הקיים

בכפר סבא לא נעשה שלב של אבחון המצב הקיים. בפרוטוקול מליאת מועצת העיר שדנה בנושא, סיפרו נציגי חברת המיתוג שעבדה עם העירייה על בדיקת הרקע ההיסטורי ו"תשתיות הבסיס הקיים" (עיריית כפר סבא, 2008, עמ' 5), אך בשיחה עם מנכ"ל העירייה לשעבר הוא מבהיר: "לא כל כך תכננו. חשבנו שלמתג וליחד נושא מסויים סביב מדיניות העיר הוא רעיון נכון שיניב לנו שם טוב יותר, תדמית שתיצור ביקושים מכל ההיבטים – מגורים, מסחר, הנעת גלגלי הכלכלה". מהמשך דבריה של נציגת חברת המיתוג באותה ישיבה, נראה שעיקר הבחינה נועדה למציאת נקודות החוזק של העיר שעליהן ניתן יהיה לבסס את המיתוג, ופחות לאיתור הבעיות איתן יש להתמודד.

ב. פיתוח חזון

בהמשך להעדרו של שלב האבחון, גם שלב החזון נעדר מהמיתוג של עיריית כפר סבא. כפי שעולה מדבריו של מר בן חמו, וגם מהמטרות שהציגו אנשי חברת המיתוג בישיבת מועצת העיר, הרצון למתג עלה מתוך שאיפה כללית להניע את גלגלי הביקוש והכלכלה של העיר – כלומר מהמטרה. מטרה זו יצאה באופן בלעדי מלשכתו של ראש העיר, והדיון הציבורי הראשון, בישיבת מליאת מועצת העיר, נסוב כבר על כותרת המיתוג עצמו, ולא על החזון או המטרות שלו.

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

הוקמה "ועדה לכפר סבא ירוקה", שראש העיר אינו שותף בה, מכיוון שרצה שתנוהל על ידי אנשי מקצוע, לדבריו. עם זאת, הוא התחייב לבצע את המלצותיה. יושב הראש, פרופ' אורי מרינוב, היה המנכ"ל הראשון של המשרד לאיכות הסביבה, והיא בנתה תכנית ירוקה, שמפועלת על ידי האגף לאיכות הסביבה בעירייה.

תכנית הפעולה שהוגשה בדו"ח הוועדה בספטמבר 2008, מפורטת ונוגעת לתחומים שונים, ובפרט מנסה להתוות כיוון לתכניות אב בהתוות בתחומי התחבורה והחינוך, ולתכניות אב שהיא ממליצה להתוות בתחומי האנרגיה והפחת פסולת. בדו"ח רשימת המלצות נוספת ליישום מעשי של רעיון העיר הירוקה.

בשל העדר שלב האבחון והחזון, התכנית לא יכלה לנבוע מהם.

ד. תוכן

לפי הראיון עם מנכ"ל העירייה לשעבר, מספר רמות של תוכן נוצקו לפעילות העיר.

- נוספה משרה של "מתאמת עיר בר קיימא", היושבת באגף לאיכות הסביבה. מתפקידה לשלב את הנושא הירוק לתוכניות העבודה, וגם לקדם את הנושא מול המרכז לשלטון מקומי.
 - השכונה החדשה של העיר, בהיקף של למעלה מ-5,000 יחידות דיור, תוכננה לפי תקנים ירוקים, ברמת התשתיות.
 - מועצת העיר אישרה תקנים מחייביים לבניה ירוקה בעיר.
 - תוקנו תקנות שונות שמטרתן שיפור איכות הסביבה בעיר ובפעילויות הרשות.
 - הוקמו מספר פרויקטים תשתיתיים, כגון שבילי אופניים.
- ניתן לראות, ששינויי תוכן אלו הינם לטווח ארוך – תקן המתאמת נשמר, תקנות הבניה הינן מחייבות ללא הגבלת זמן, וכו'.

ה. ביצוע תדמיתי – שיווק

שיווק המיתוג לא בוצע באופן מסודר. העירייה הוציאה מכרזים למשרדי יחסי ציבור ומיתוג, שהוחלפו מעת לעת ולא שמרו על רציפות עבודה. לא הוגדרה תוכנית שיווקית, וממילא לא הוגדר לה קהל יעד מסוים. המשרדים שנשכרו תמכו בפרוייקטים שונים ברמה התקשורתית, ולעיתים ביצעו בעצמם פרויקטים תקשורתיים שונים.

את הקשר מול המשרדים מקיים דובר העירייה בדרך כלל, ולא מוביל המיתוג ברשות.

ו. שיתוף של תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

המיתוג של עיריית כפר סבא מצטמצם לפעילות גופי הרשות או גופים הנסמכים עליה. מבצעים אותו מנהלי האגפים בעירייה, מוסדות חינוך והחברה הכלכלית של העיר. גופים אחרים, ובפרט המגזר הפרטי, אינם שותפים לו כלל.

המיתוג מפרס בעיקר על תחום הבניה וההנדסה, וכן באופן מסויים במוסדות החינוך.

התרשמות כללית

אופן העבודה על המיתוג בעיריית כפר סבא מדגיש את תפקידו של ראש העיר בתהליך. ישיבת מועצת העיר שעסקה בנושא, היתה לצורך ידוע בלבד. הדיון בה נעשה רק לאחר שתהליך המיתוג כבר התנהל במשך עשרה חודשים, הוגדרו המטרות ונבחר נושא המיתוג. ראש העיר למעשה, לאחר שהוקצה בתקציב השנתי סכום ראשוני לצורך תשלום לחברת המיתוג, פעל ראש העיר וצוותו המקצועי ללא תלות במועצת העיר.

בשונה מערים אחרות, שנעזרות בשירותי חברות מיתוג גדולות ומפורסמות, את תכנון תהליך המיתוג ליוותה חברת מיתוג צעירה ולא מוכרת, שככל שעלה בידי לברר אינה קיימת עוד. עם הזמן, התחלפו גופי הפרסום שליוו את התהליך.

בחינת פעולותיה של העיר, מלמדת שהי אכן מתייחסת ברצינות ליישום הרעיון של עיר ירוקה, למשל בתחום הפרדת הפסולת וקביעת תקנות בניה. צוות העיר הירוקה שהכין את תכנית העבודה המקצועית בתחום, מרשים מבחינת הרכבו והיסודיות שלו. אלא שבמחקר זה התוכן של המיתוג הוא רק אחד הקריטריונים של תהליך מיתוג מתקדם.

סיכום

מהדברים עולה, שהמיתוג אותו ביצעה עיריית כפר סבא אינו עונה על הגדרת המיתוג המתקדם.

אמנם ישנו תוכן ממשי למיתוג, בעיקר בתחום תקני הבניה ומספר פרויקטי תשתית, והוכנה תכנית פעולה ארוכת טווח. למרות זאת, אך בשאר המדדים העיר אינה מתאימה להגדרות, ותכנית הפעולה ארוכת הטווח אינה מגדירה לוחות זמנים ברורים.

לא התקיים שלב של אבחון המצב הקיים או הגדרת חזון, אלא פעולה לפי מטרות אותן הגדיר ראש העיר. הוכנה תכנית פעולה ארוכת טווח ומעמיקה, אך היא לא תלויה לוחות זמנים ברורים. לא הוכנה תוכנית שיווקית, ובכלל עבודת היח"צנות אינה מסודרת ושיטתית, ואף אין לה קהל יעד ברור. תחומי הפעילות של המיתוג מעטים – מדובר בעיקר בתחום התשתית ומעט בתחום החינוך, ושותפים לו גופים מעטים בלבד – העירייה וגופים השייכים לה בלבד.

ראש העין – תקציב בינוני, סיעה בינונית

ראש העין החלה בשנת 2005 תהליך של מיתוג שקיבל את הכותרת "עיר המוזיקה".
על מנת לבחון את תהליך המיתוג של העיר, שוחחתי עם אפרת הרמן, רכזת המוזיקה ופרויקטים מיוחדים בעיר, ומי שמובילה את תהליך המיתוג מראשיתו.
מול עיניי עמדה חוברת המיתוג שהוציאה העיר, בה הגדירה את המטרות, החזון, היעדים, המשימות ולוחות הזמנים.

א. אבחון המצב הקיים

היזומה למיתוג העיר נבעה מהמהפכה הדמוגרפית שעברה העיר – הכפלת מספר התושבים בתוך כשלוש שנים. מאוכלוסייה שרובה עולים מתימן, נוצר פסיפס מגוון של תושבים, ונוצרה דיכוטומיה בין האוכלוסייה הוותיקה והחדשה בעיר. הפער בא לידי ביטוי גם במובן הפיזי – לטובת השכונות החדשות. העיר נקלעה לקשיים כלכליים משמעותיים, ואף הוצמד לה חשב מלווה. בשנת 2003 נבחר לראשונה ראש עיר מהשכונות החדשות. לקראת סוף הקדנציה הראשונה שלו, הוא בחר להתחיל בתהליך המיתוג.

מיתוג העיר ראש העין החל בעקבות החלטתו של ראש העיר להתמודד עם בעיית הפערים בעיר. הוא הגיע לוועדת היגוי עם רעיון מוכן לנושא המיתוג.
רק לאחר מכן התקיים מיפוי של העיר, שנגע בעיקר בפוטנציאל המימוש של רעיון המיתוג, מכיוון ש"הבעיות הקיימות היו על השולחן".
ועדה בת כ-50 איש שהורכבה מתושבים, אנשי מקצוע, החברה למתנ"סים ואנשי משרדים ממשלתיים, בחנה את הרעיון והכינה תכנית ליישומה.

ב. פיתוח חזון

ועדת ההיגוי הגדירה חזון לרשות ולמיתוג, והוא נכתב בצורה מסודרת בחומר שהוציאה. בהמשך לחזון זה, הוגדרה מטרת המיתוג – גישור על הפערים בעיר.
ישנו מאמץ שהפעילויות הנובעות מהמיתוג – פיתוח המוזיקה בראש העין, יתרמו באופן ישיר גם לגישור על הפערים בעיר. כלומר, לא השקעה סתמית במוזיקה, אלא מתוך מחשבה כיצד ההשקעה הכספית או התכנונית תהיה קשורה באופן ברור לשאלת הפערים.

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

ועדת ההיגוי הכינה תכנית פעולה לטווח הקצר – כשנתיים, וקריאות כיוון לטווח הארוך. התוכניות נכתבו בחוברת המיתוג שהוציאה הרשות.

ד. תוכן

בעיר בוצעו מספר תהליכים ושינויים ברמת התוכן הממשי:

- בינוי – הקמת מרכזי מוסיקה.
 - חינוך – הוספת שעות מוזיקה, כולל חלוקת כלי נגינה, לתוכנית הלימודים בבתי הספר היסודיים. הקמת מסלולים מוסיקליים בחטיבות הביניים, ומגמות מוסיקה בתיכונים.
 - תרבות – הקמת הרכבים מוסיקליים.
 - תשתית – הקמת טיילת להליכה ורכיבה, עם מוטיבים מתחום המוסיקה.
 - הצבת מוטיבים מוסיקליים בכיכרות.
 - הרכבים מוסיקליים יוצאים לחו"ל מדי שנה.
 - מיזמים מוסיקליים לאוכלוסיות מיוחדות, כגון התאמת חדר מוסיקלי לעיוורים, מקהלה לחברי אק"ם ומיזם מוסיקלי לאוטיסטים.
- גב' הרמן מתארת כיצד בכל מיזם מוזיקלי, ישנה חשיבה על הקשר שלו למטרת המיתוג – גישור על הפערים בין האוכלוסיות בעיר. כך בהרכבים המוסיקליים חברים תושבי כלל השכונות, המרכז המוסיקלי מוקם בשכונה הותיקה כדי למשוך אליו מתושבי השכונה החדשה, ועוד. אמנם השינויים במערכת החינוך הינם הפיכים, אך נמשכים כבר זמן ממושך, והפרוייקטים התשתיתיים ודאי ארוכי טווח.

ה. ביצוע תדמיתי – שיווק

מכיוון שמטרת המיתוג היתה גישור על פערים בין האוכלוסיות בעיר, מראש יחסי הציבור של התהליך לא היו במקום גבוה בסדר העדיפויות. גב' הרמן אומרת שהעיר לא עושה מספיק כדי להיות מוכרת ברמה הארצית, והזהות הייחודית של ראש העין עדיין לא מוכרת כלפי חוץ.

ו. שיתוף של תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

גופים שונים בעיר לוקחים חלק בפעילויות המיתוג: מערכת החינוך, קרן קרב, המתנ"סים, פורום נשים, פורומים שונים של מתנדבים, החברה הכלכלית ואגפים שונים בעירייה. גם בתי ספר למוזיקה הנמצאים בבעלות פרטית, משולבים בפעילויות המיתוג, ורשת הריבוע הכחול תמכה בשיקום מרכז המוזיקה. המיתוג נעזר גם ברשת רדיו אזורית.

המיתוג הופעל במספר תחומים, שפורטו לעיל בנושא התוכן: בינוי, חינוך, תרבות, תשתית, משלחות לחו"ל, שיתופי פעולה בינלאומיים, טיפול באוכלוסיות עם צרכים מיוחדים.

התרשמות כללית

גם בראש העין בולט תפקידו של ראש הרשות. הוא זה שהחליט מהי הבעיה עימה אמור להתמודד המיתוג, ואף החליט בעצמו מה יהיה רעיון המיתוג. שיתוף הפעולה עם הגורמים המייעצים של החברה למתנ"סים ייחודי לראש העין, שלא נעזרה בחברת מיתוג או פרסום ארצית לצורך תכנון המיתוג. הפניה פנימה של תהליך המיתוג, הופכת אותו לשירות לתושב, במקום הפן היח"צני שיש לרוב תהליכי המיתוג האחרים. רעיון המיתוג מנסה לגשר על הפערים בעיר, בלי לגעת בהם באופן ישיר, אלא באמצעות עיסוק משותף בנושא ניטרלי ומאחד. גיוסה של אשת החברה למתנ"סים שליוותה את התהליך מבחוץ, להיות עובדת קבועה של הרשות כממונה על יישום המיתוג, מלמד על המחויבות של העיר ורצונה ליישם את התהליך באופן קבוע ופנימי.

סיכום

מיתוג העיר ראש העין עונה בחלקו להגדרת המיתוג המתקדם. הוגדרו חזון ומטרה ברורים למיתוג, ותוכננה תוכנית פעולה לטווח ארוך בטרם תחילת היישום. השיווק הוא נקודת החולשה של המיתוג, ובהתאם צלע התוכן חזקה ומשמעותית – מאמץ המיתוג מופנה פנימה, תוך עשייה רחבה המשפיעה על תחומים שונים בעיר, ובפעילויות מתמשכות ומתרחבות. לצד זה, יש לשים לב להעדרו של שלב מסודר של בחינת המצב הקיים, למרות שהמיתוג נעשה במטרה לפתור בעיה ברורה אחת. לתהליך המיתוג ישנה חולשה שיווקית ויח"צנית, והוא מתמקד בתחומי החינוך והתרבות. גם רוב העשייה התשתיתית, נועדה לשרת את פעילויות החינוך והתרבות, ואינה עומדת בפני עצמה. כמו כן, רוב הגופים המשמעותיים השותפים למיתוג קשורים ישירות לרשות, למרות הניסיון לשלב גופים עצמאיים כמו קרן קרב, וגופים פרטיים כמו בתי ספר עצמאיים למוזיקה.

עכו – תקציב בינוני, סיעה קטנה

העיר עכו ממתגת את עצמה כ"עיר תרבויות הים התיכון", בתהליך שהחל בשנת 2007. לצורך בחינת תהליך המיתוג של העיר עכו ראייתי את מוביל המיתוג בעיר, בן מיוסט, המשמש כיו"ר החברה הכלכלית של העיר.

לצד לא הצלחתי לקבל את חומרי העבודה על המיתוג, בגלל תנאי סודיות של חברת המיתוג שעבדה עם העירייה. לרשותי עמדו חומרים פרסומיים שונים של הרשות. כמו כן, השתתפתי בכנס בנושא מיתוג רשויות מקומיות, שהתקיים במכללת עמק יזרעאל, בהשתתפותו של ראש עיריית עכו.

א. אבחון המצב הקיים

תכנון המיתוג של עכו לא החל בתהליך של אבחון המצב הקיים, מכיוון ש"היה ברור שאיפה שאנחנו עכשיו זה לא איפה שאנו רוצים להיות".

ב. פיתוח חזון

לדבריו של מר מיוסט, יעדי המיתוג נגזרו מהחזון של העיר. הוגדרה מטרה למיתוג – שבירת הסטיגמה הקיימת, "לקחת את העיר למקום אחרת תודעתית", על מנת להשיג פיתוח כלכלי ותרבותי. "רצינו להתפס כמקום בעל היסטוריה מגוונת, תרבות מגוונת, וכך למשוך אוכלוסיית איכות, ולהגדיל מספר מבקרים תיירות חוץ ופנים".

לדבריו, החזון אינו בא לידי ביטוי באופן מספק ביישום המיתוג. הגדרת נושא המיתוג, בוצעה על ידי ועדה שבה היו חברים ראש העיר ובכירים אחרים מהעירייה, מנהיגי מגזרים שונים מהעיר – גילאית ודתית, נציגי גופי תרבות מהעיר ונציגי המגזר העיסקי, ונוהלה בידי חברת מיתוג.

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

יישום המיתוג הוקדם על ידי הגדרת יעדים לשנתיים, וכותרות לפעילות למשך שלוש שנים נוספות.

ד. תוכן

הוקמו פרויקטים תשתיתיים, כגון פארקים וטיילת. הוכנסו תוכניות שונות למערכת החינוך. במכללה מקומית נפתחה מגמת שימור ומגמת תרבויות הים התיכון. מהראיון ומסקירת הפרוייקטים עולה, שחלק מהשינויים היו ארוך טווח.

ה. ביצוע תדמיתי – שיווק

לא נערכה תוכנית שיווקית מסודרת לעיר עכו, אך כל פעולה מלווה בפעילות יחסי ציבור, המנוהלת על ידי המשרד המלווה את תהליך המיתוג כולו. המשרד עומד בקשר קבוע עם מוביל המיתוג בעיר.

ו. שיתוף של תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

מיתוג העיר עכו השפיע על האירועים המתקיימים בעיר, על חזות העיר – שילוט, פיתוח גנים וכדומה, ועל פרויקטים בתחום החינוך והתיירות. לוקחים בו חלק בעיקר מספר אגפים בעירייה – בפרט מרכז הצעירים וההנדסה, והחברה הכלכלית של העיר. מנהל המיתוג עומד בקשר עם ועד סוחרי העיר, למרות שהם אינם באים לידי ביטוי בפרויקט מסוים.

התרשמות כללית

באופן יוצא דופן, האדם המוביל את תהליך המיתוג בעכו אינו עובד עירייה, אלא עובד של החברה הכלכלית העירונית. יש בעיה יסודית, שהמרוויין הצביע עליה בעצמו, בכך שמי שמוביל תהליך עירוני, אינו חלק מהגוף המנהל את העיר. יש לשער שהסיבה היא הצורך והיכולת לגייס עובדים הרגילים לסגנון ודגשי עבודה מסויימים, לדרך המחשבה של המיתוג. כמו כן, ניתן לראות שרוב התוכן שמוסיף תהליך המיתוג לעיר, אכן אינו תלוי בשגרת העבודה של העירייה. התחום המרכזי הוא התיירות, ולא תכניות בניה כמו בכפר סבא או בינוי מבני ציבור והכנת תוכניות חינוך כבראש העין.

גם בעכו, כבערים האחרות, תפקידו של ראש העיר חיוני. הוא מצטייר בשיחה כמי שיזם את התהליך, הצביע על הצורך, ומלווה באותו באופן אישי. בכנס בנושא מיתוג ערים בו שמעתי את דבריו של ראש העיר, ניתן היה להתרשם ממחויבותו לתהליך. הוא תיאר בו למשל כיצד הפנים את הצורך בתהליך ממושך, למרות שבראשית המחשבה כוונתו היתה להשיג הישגים מהירים.

סיכום

נראה כי מיתוג העיר עכו עונה על הגדרת המיתוג המתקדם באופן חלקי. הוגדרו חזון ומטרה למיתוג, על ידי ועדה רחבה ששיתפה קהלים רבים מהעיר. הוכנה תכנית פעולה ארוכת טווח, והמיתוג משפיע על תחומים שונים בעיר – מחינוך ותיירות ועד להנדסה ושילוט. עם זאת, רבים מהמאפיינים חסרים. לא נעשה שלב תכנוני מסודר של בחינת המצב הקיים. לא הוכנה תכנית שיווקית, אך ישנו ליווי מסודר ויסודי של משרד המיתוג שמתפקד גם כמשרד יח"צ. הגופים העיקריים שלוקחים חלק בתהליך הם העירייה והחברה הכלכלית שלה, ומספר

גופים פרטיים – באופן ספורדי בלבד. נראה שגם מגוון התחומים שבו ישנה השפעה ממשית של המיתוג הינו נמוך – מהשיחה עלו בעיקר פרויקטים תיירותיים, חזותיים ותדמיתיים, שמטרתם שינוי תדמית העיר בעיני משקיעים שונים.

כרמיאל – תקציב קטן, סיעה גדולה

תהליך המיתוג של כרמיאל החל בשנת 2007. מטרתו היא למשוך משפחות בגילאי ההתבססות – הן של בניית הקריירה והן של בניית המשפחה, תחת הסיסמה "כרמיאל – לגדול ולגדל".

לצורך המחקר ראיינתי את גב' חנה קובל, מנכ"לית עיריית כרמיאל, ומי שהובילה את המיתוג מתחילתו ועד היום. כמו כן, שמעתי אותה נואמת בכנס במכללה האקדמית עמק יזרעאל שעסק במיתוג ערים. לרשותי עמדו חומרים שונים שהוציאה הרשות כתוצרי תהליך המיתוג.

א. אבחון המצב הקיים

מיתוג העיר כרמיאל החל מעבודה פנימית של צוות מצומצם בעירייה, שכלל את מנכ"לית העירייה, המהנדס וסגנו. כחלק מחשיבה לקראת תום הקדנציה הרביעית של ראש העיר, הוא היו מעוניינים לפתח תכנית אסטרטגית לעיר, מכאן נולד הרעיון למתג אותה. צוות מצומצם זה הוא שעסק בשאלה – למה אנו ממתגים?, והגדיר את היעדים. אנשי העירייה גם ביצעו מיפוי של האוכלוסיה ושל מצב העיר, והציגו את ממצאיו בפני ועדת ההיגוי.

הצוות העלה את הצורך להתמודד עם תדמיתה של העיר כ"עיר עולים", וכפועל יוצא שלתדמית זו גם קיטוב פנימי בין העולים לבין הוותיקים. בגיבויו של ראש העיר, הזמין הצוות המצומצם הצעות ממספר משרדי פרסום ומיתוג, ומתוכן בחר את זה שהציע גישה תהליכית, ולא רק גישה עיצובית.

ב. פיתוח חזון

כאמור, אותו צוות מצומצם הוא שעסק גם בהגדרת החזון - החזרת תנופת גידול לעיר. המנכ"לית מתארת כיצד היעד בא לידי ביטוי בהמשך באופן שיטתי, תוך שהוא מתגבר גם על פעולת המיתוג עצמה, וסוטה ממנה לעיתים.

לאחר הגדרת היעד, נכנסה לפעולה ועדת היגוי רחבה, שהפעיל משרד המיתוג הנבחר. הוועדה קבעה, בין היתר, את נושא המיתוג, שאמור להשיג את אותה מטרה שהוגדרה מראש. הוועדה כללה גורמים משפיעים מבין מגזרי התושבים השונים, מנהלי בתי ספר, נציגים מהמגזר העיסקי ומארגוני מתנדבים, נציגי מוסדות ומשרדי ממשלה הפועלים בעיר.

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

הוכנה תכנית פעולה מסודרת לשלוש שנים. התכנית הותאמה ונבעה מחזון ויעד המיתוג.

ד. תוכן

לדבריה של מנכ"לית העירייה, יישום המיתוג נוגע בתחומים שונים בחיי העיר:

- הכוונת אירועי תרבות סביב נושא הקהילתיות: קבלת שבת משותפת, שתילת כלניות משפחתית, מסיק זיתים להורים וילדים.
- שימת דגש והעברת תקציבים לחינוך, כגון הקמת כיתות חכמות.
- הכוונת פעולות הרווחה לקהילתיות ולתמיכה במשפחות, מעבר לפעילות הרגילה של מחלקת הרווחה: ימי עיון בנושא תאומים, מרכז לגיל הרך, פרויקט עיר ללא אלימות.
- מרכז לצעירים, מינוי רכזת השכלה גבוהה לבוגרי צבא.
- הקמת מרכז לגיל הרך.
- פרויקטים תשתיתיים, כגון מסלולי אופניים, כפר סטודנטים.
- הקמת מרכז תעסוקה וסיוע בקריירה.

ה. ביצוע תדמיתי – שיווק

עיריית כרמיאל לא הכינה תכנית שיווקית מסודרת לליווי המיתוג שלה. משרד המיתוג שנבחר, עסק רק בתכנון המיתוג עצמו, ומשרדי יחסי ציבור טיפלו באופן נפרד ביח"צנות של אירועים ספציפיים.

את משרדי היח"צ האלו הפעילה מובילת המיתוג מתוך העירייה, ולא משרד המיתוג. עם זאת, הוגדר קהל יעד ברור לפעולות יחסי הציבור – משפחות צעירות המתגוררות באזור שמצפון לחיפה, מתוך מחשבה שזהו מאגר האנשים ממנו עשויים להצטרף לכרמיאל תושבים חדשים – בהתאם ליעד הוגדר מראש.

ו. שיתוף של תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

רוב פעילות המיתוג מופעלת על ידי העירייה, אך גם בידי גופים פרטיים: בתי קפה ופאבים השתלבו במערך ההטבות והפעילויות לצעירים, מרכז עסקי, שהוא גוף פרטי, הוקם במטרה לתמוך בעסקים חדשים, ועוד.

כמוזכר לעיל, תחומים רבים הושפעו מתהליך המיתוג: חינוך, תרבות, רווחה, תעסוקה, ובאופן מסוים גם תשתית.

התרשמות כללית

כרמיאל היא היחידה, מבין הרשויות שבדקתי, בה מוביל המיתוג הוא מנהלם של עובדי הרשות – המנכ"ל. לא זו בלבד, מנכ"לית העירייה היא גם מיוזמי הרעיון עצמו, ולא ראש הרשות, שרק אישר את התהליך לאחר שנהגה בידי אחרים. ניהול תהליך המיתוג בידי מנכ"ל העירייה,

מאפשר גיוס, ברצון או שלא ברצון, של כלל העובדים, שלא כמו בעכו למשל. ראיית הרוחב של מנכ"ל, מאפשרת התפרסות על תחומים מגוונים, ולא התמקדות בתחום התמחות מסויים. באופן מעניין, תהליך המיתוג של כרמיאל החל בשלב בו לא היתה ודאות האם ראש העיר המכהן ימשיך בתפקידו, מתוך רצון להנחיל מורשת לדור המנהיגות הבא, ולא על מנת להביא הישגים לראש העיר הנוכחי.

סיכום

נראה שהמיתוג של עיריית כרמיאל מתאים ברובו להגדרת המיתוג המתקדם. המיתוג החל בשלב של בחינת המצב הקיים ושל הגדרת חזון ויעדים ברורים, גם אם אלו בוצעו על ידי קבוצה מצומצמת ולא ועדת היגוי רחבה. תכנית הפעולה שהוכנה בסיוע משרד המיתוג, עוד בטרם החל היישום, היתה ארוכת טווח – שלוש שנים. נקודת החולשה של המיתוג של כרמיאל, השיווק ויחסי הציבור, מדגישים את המאמץ הרב של העיר ביציקת תוכן ומשמעות אמיתיים לשינוי שהעיר מעוניינת לחולל. היישום מתפרש על פני תחומים שונים, גם אם הוא מתרכז בעיקר בידי גופי העירייה.

דיון

ההשערות אשר נבחנו במחקר זה נוגעות לשני מאפיינים מרכזיים העשויים להשפיע על אופיו תהליך מיתוג עירוני: חופש פעולה כלכלי וחופש פעולה פוליטי לראש העיר.

לפי השערות אלו, המיתוג המתקדם ביותר אמור היה להיות מבוצע על ידי עיריית כפר סבא, העירייה החזקה ביותר כלכלית, שכוחו של ראש העיר שלה בינוני. יתרון ישנו גם לכרמיאל, שלה ראש העיר בעל העוצמה הגדולה ביותר במועצת העיר, אך מצד שני התקציב הנמוך ביותר לנפש. פחות מכאן, בראש העין, שכוחו ותקציבו של ראש העיר היה בינוני, ובמידה הפחותה ביותר – בעכו, שם התקציב היה בסדר גודל בינוני וכוחו של ראש העיר קטן.

שתי מסקנות מעניינות עלו כבר בשלב בו חיפשתי אחרי ערים המתאימות למחקר. ראשית, לא מצאתי אף עיר שראש העיר שלה חלש פוליטית וגם ההוצאה שלה לנפש נמוכה יחסית, וביצעה תהליך מיתוג רציני בשנים האחרונות. לכאורה, יש בכך כדי להעיד שאכן יש משמעות למשתנים אלו: העדרם מונע מרשויות להיכנס לתהליך מיתוג משמעותי. לפחות אחד מהם נחוץ כדי להוציא לפועל תהליך מיתוג מתקדם.

שנית, רוב הערים נמצאו מתחת לממוצע של ההוצאה לנפש. בשנת 2007 ההוצאה הממוצעת לנפש בערים בישראל היתה 6528 ש"ח. מבין כלל הערים שבדקתי, רובן הוציאו פחות מסכום זה. בקרב ארבע הערים שנבחרו למחקר, עכו הוציאה 6293 ש"ח, ראש העין 6182 ש"ח, ורק 5455 ש"ח לנפש הוציאה עיריית כרמיאל. רק בכפר סבא ההוצאה לנפש היתה גבוהה יותר, ובאופן משמעותי – 7430 ש"ח לנפש. אם כן, רשויות חלשות כלכלית באופן יחסי, הן שניגשו ראשונות לתהליך מיתוג. מסקנה אפשרית היא שלעצמה כלכלית עלולה להיות השלכה שלילית על המוטיווציה לצאת לתהליך מיתוג.

טבלת סיכום – ממצאי ניתוח הערים

סיכום	שיתוף תחומי פעילות שונים ביישום	שיווק	תוכן	תכנית פעולה ארוכת טווח	פיתוח חזון	אבחון המצב הקיים	
2.5/6	באופן מוגבל	X	V	ללא הגדרת לוחות זמנים	X	X	כפר סבא
3.5/6	X	X	V	V	V	לא באופן מסודר	ראש העין
3.5/6	X	ללא תכנית שיווקית	V	V	V	לא באופן מסודר	עכו
5/6	V	X	V	V	V	V	כרמיאל

הממצאים סידרו את רמת המיתוג המתקדם לפי הסדר הבא:

המיתוג המתקדם ביותר הינו של כרמיאל, פחות ממנה לראש העין ולעכו, והמיתוג הכי

פחות מתקדם מבוצע בכפר סבא.

המקרה של כפר סבא, החזקה ביותר כלכלית, וחולשת המיתוג של ראש העין ועכו לעומת

כרמיאל, החלשה מהן כלכלית, מלמדת כי עצמה כלכלית אינה משתנה הגורם לעיר לגשת למיתוג

מתקדם. דווקא כרמיאל, שהוציאה הכי פחות לנפש בשנה בה ניגשה לתהליך מיתוג, מבצעת את

התהליך היסודי והמעמיק ביותר.

מזווית הראיה של המשתנה השני, כרמיאל, שתהליך המיתוג שלה הוא המתקדם ביותר,

היא העיר שעצמתו של ראש העיר בה היא הגדולה ביותר. בעת תחילת תהליך המיתוג הוא היה

בשלהי הקדנציה הרביעית שלו, כיהן מזה זמן כיו"ר השלטון המקומי, וסיעתו מנתה יותר ממחצית

מחברי מועצת העיר.

לא ניכר הבדל משמעותי בין רמת המיתוג של עכו וראש העין. ההבדל ביניהן, מבחינת

המשתנים אותם בדקנו, אינו בתקציב, שהוא דומה בשתייהן, אלא בעצמתו של ראש הרשות:

בראש העין (33%) כוחו כפול מבעכו (17.6%). עם זאת, יש להדגיש שבשתייהן כוחו נמוך

משמעותית מכרמיאל (60%).

אם כן, בשונה מהשערת המחקר שלי, יכולת כלכלית לא סייעה לרשויות אותן בדקתי

לקיים תהליך מיתוג מתקדם. מסקנה אפשרית, שמתאימה לאופי התשובות שעלו בראיונות, היא

דווקא המסקנה ההפוכה: לכפר סבא, כרשות חזקה כלכלית, לא היתה המוטיווציה הדרושה לקיים תהליך מיתוג מעמיק וממושך. דווקא הערים החלשות יותר כלכלית, ניגשו לתהליך המיתוג שלהם מתוך מוטיווציה גבוהה יותר, ומתוך מוכנות לשינוי משמעותי יותר בהתנהלות העיר.

מסקנה זו עולה גם מהעובדה שרוב הערים אותן איתרתי ככאלו שהספיקו לקיים עד היום תהליך מיתוג שניתן לבחון, היו מתחת ללמוצע ההוצאות לנפש הארצי.

בנוגע להשערה השניה, מחקר זה תומך בה באופן חלקי. המיתוג המתקדם ביותר התקיים בעיר בה ראש הרשות הינו החזק ביותר – פי שניים מאשר בעיר הבאה אחריה, ופי שלוש מהעיר שראש העיר שלה הינו החלש ביותר. פערים קטנים יותר בכוחו של ראש הרשות, כמו אלו שיש בין שאר שלוש הערים, לא הביאו להשפעה ניכרת על רמת תהליך המיתוג.

המידע שאספתי לימד אותי שני דברים נוספים אודות ראש העיר בתהליך מיתוג עירוני. בשלוש מתוך ארבע הערים – כפר סבא, ראש העין ועכו, ראש העיר הוא היוזם, ההוגה והדוחף העיקרי במיתוג העיר. המיתוג מזוהה איתו באופן אישי, לטוב ולרע. בשתיים מבין הערים, בהן פגשתי בהקשרים שונים את ראש העיר, ברור תפקידו גם כמנהיג בעל כריזמה וחזון, ששם על תהליך המיתוג את כובד משקלו, בהתקדמותה של התכנית. אני משער שלפחות בחלק מהמקרים בישראל, בהם תהליך המיתוג תפס פחות תאוצה, נמצא קשר לאופיו ולתיפקודו של ראש העיר ביחס לתהליך.

מסקנה נוספת היא, שמקומה של מליאת מועצת העיר במערכת השיקולים, אינה כה משמעותית. אף לא אחד מתהליכי המיתוג עבר את אישור מועצת העיר. הרעיון הוצג בפניהם באופן כללי, בשלב זה או אחר של התהליך, אך אף אחד מהמרוויינים לא מנה את הצורך להתמודד עם מליאת הרשות כשלב מהותי בתהליך. אמנם, אופוזיציה לוחמנית עשויה היתה להכשיל מהלך כזה, אך יש מקום לשער שהשוואה בין כוחם ומנהיגותם של ראשי רשויות בתהליכי מיתוג לא צריך להימדד לפי כוחם במליאה, אלא לפי פרמטרים אחרים.

סיכום

המחקר בתחום המיתוג בכלל ומיתוג הערים בפרט, כמו גם התמונה בשטח, מעלה שישנם סוגים שונים של מיתוג. עיר עשויה למתג עצמה באופן שטחי – להתמקד בהיבטים חיצוניים, לקיים תהליך קצר מועד, לפעול ללא מטרות מוגדרות וכדומה. מיתוג כזה נקרא במחקר "מיתוג פשוט".

מן העבר השני ישנו "המיתוג המתקדם". מספר תנאים עומדים בבסיס המיתוג המתקדם: קיום שלב חשיבתי מסודר מסודר הכולל אבחון המצב הקיים ופיתוח חזון לעיר הנגזר מהמצב הקיים. תכנית הפעולה של המיתוג תיבנה כתוכנית ארוכת טווח בעלת לוחות זמנים מוגדרים. המיתוג יבוסס על שינוי תוכני אמיתי שיעבור על העיר, ותלווה אותו תכנית שיווקית מסודרת. מיתוג מתקדם יהיה זה שישפיע על מגוון תחומים מחיי העיר, כגון תשתיות, חינוך, תיירות, רווחה, תרבות וכדומה. כמו כן, ישותפו בו מגזרים שונים – הן מהמגזר הציבורי והן מהמגזר הפרטי.

בחירת הקשיים והאתגרים המיוחדים העומדים בפני עיר הבאה למתג עצמה, העלתה שתי השערות:

ראשית, עיר בעלת יכולת כלכלית איתנה תוכל לבצע ביתר קלות תהליך מיתוג מתקדם. שנית, עיר שראש העיר שלה חזק, ובפרט בעל סיעה גדולה יחסית בקרב מליאת מועצת העיר, תהיה גם היא בעלת יתרון בבואה לבצע מיתוג מתקדם. מיתוג מתקדם דורש חופש פעולה כלכלי וציבורי, ושני כוחות אלו – כלכלי ופוליטי, עשויים לספק גמישות זו.

מחקר השוואתי בין ארבע ערים בישראל – כפר סבא, עכו, ראש העין וכרמיאל, אישש השערות אלו באופן חלקי, ודחה אותן באופן חלקי.

כח כלכלי דווקא הביא לתוצאה ההפוכה: העיר החלשה ביותר מבחינה כלכלית, ביצעה את תהליך המיתוג המתקדם ביותר, בעוד העיר החזקה ביותר כלכלית, ביצעה את תהליך המיתוג הפשוט ביותר.

אותה עיר חלשה כלכלית, שביצעה את תהליך המיתוג המתקדם ביותר, היא גם זו שראש העיר שלה היה החזק ביותר מבין הרשויות שנבדקו. הפער בין ראש עיר חלש וראש עיר בעל כח בינוני, לא הביא להבדל משמעותי ברמת המיתוג.

תוצאות אלו מביאות למסקנה, שכאשר עיר ניגשת לתהליך מיתוג, ישנו יתרון לראש עיר חזק. מצד שני, דווקא עיר שלפניה אתגרים גדולים, שעשויים לבוא לידי ביטוי בקושי כלכלי, תהיה

בעלת מוטיווציה גבוהה יותר לבצע תהליך מיתוג מורכב ומשמעותי, שיעשה שינוי מהותי בעיר. מסקנה זו נובעת גם מהממצא לפיו רוב הרשויות שניגשו עד עתה לתהליך מיתוג משמעותי, הן ערים שבהן ההוצאה נמוכה מהממוצע.

תהליך המיתוג נבחן כדגם לפעולות מורכבות בחייה של רשות מקומית, וניתן ללמוד ממנו מסקנה כללית: עיר זקוקה לראש עיר חזק ומנהיגותי, על מנת שיוכלו להתרחש בה תהליכי שינוי מעמיקים וארוכי טווח. ממצאי המחקר הראו את חשיבותה של מעורבותו האישית של ראש העיר בתהליך, מעבר ליכולת שלו להעביר את ההחלטות במועצת העיר. נחוצה היתה הכריזמה שלו וההכרעה האישית שלו בדבר חשיבות התהליך וגיוס המערכת העירונית לעניין.

מצד שני, מסתבר שלא תמיד כח כלכלי ורמת הוצאות גבוהה נחוצים על מנת לשנות עיר. במקרים מסויימים, ישנו דווקא יתרון לעיר שעדיין אינה מושקעת לחלוטין בתחום מסויים, עיר שרואה את האתגרים העומדים בפניה, על מנת להצליח לגייס את תושביה ומנהיגיה לפעולה ולשינוי.

מספר חולשות עמדו בפני המחקר. מיתוג הערים בישראל נהיה פופולרי רק לאחרונה, ועדיין אין די ערים עליהן ניתן לבחון את התהליך לאחר שכבר התנהל במשך מספר שנים. יש מקום לבחינה נוספת על מספר גדול יותר של רשויות.

כמו כן, התהליכים שעברו הערים מלמד שהמדד העיקרי שיש לבחון מבחינתו של ראש העיר, הוא יכולת המנהיגות האישית שלו, ולא דווקא גודל סיעתו במליאת מועצת העיר. יש קושי להשוות בין תהליכים שונים בערים שונות, לפי מדדים שאינם כמותיים ומספריים אלא איכותיים. ההערכה של תהליך המיתוג תלויה גם בהתרשמותו האישית של החוקר ממה שרואות עיניו.

מחקר עתידי בנושא המיתוג בפרט ותהליכי העבודה ברשויות המקומיות בכלל, יצטרך להגדיל את אוכלוסיית המדגם, ולהגדיל את השונות בין הרשויות הנבדקות. כדאי לבדוק מספר תהליכים נוספים שביצעו אותן רשויות, מלבד תהליך המיתוג, על מנת לראות האם אכן הפרמטרים הנבדקים משפיעים על תהליכי עומק נוספים באותו אופן שהם משפיעים על תהליך המיתוג.

יש מקום גם לקבוע אמות מידה לבחינת הצלחתו של תהליך מיתוג עירוני, על מנת לבחון אילו תנאי סף ופעולות של עיר, יביאו אותו להצלחה המבוקשת.

נספח א' – שאלון המחקר

א. אבחון המצב הקיים

1. מה היו השלבים של תכנון המיתוג?
2. האם היה שלב של בחינת המצב הקיים?
3. מי היו השותפים לשלב זה?
4. מה היו תוצרי שלב הבחינה?

ב. פיתוח חזון

5. האם הוגדר חזון לרשות?
6. האם הוגדרה מטרה ברורה לתהליך המיתוג?
7. מי היה שותף להגדרת החזון והמטרה?
8. האם וכיצד החזון בא לידי ביטוי בשלבי היישום של המיתוג?

ג. תכנית פעולה ארוכת טווח

9. האם לפני תחילת יישום המיתוג תוכננה תכנית פעולה?
10. מה היה משך היישום המתוכנן של תכנית הפעולה?
11. האם כיצד היא נבנתה מתוך שלבי תכנון קודמים (אבחון וחזון)?

ד. תוכן

12. אילו שינויים מהותיים בוצעו בעיר כחלק מתהליך החזון?
13. כיצד הם נבעו מתוך פיתוח אסטרטגיית המותג?
14. האם שינויים אלו היו קצרי טווח או נשמרו לאורך זמן?

ה. ביצוע תדמיתי – שיווק

15. האם התוכן ותכנית פעולה גובו על ידי תכנית שיווקית?
16. למי פנתה התכנית השיווקית?

17. האם היא נוהלה על ידי משרד פרסום מקצועי?
18. האם היה קשר רציף בין מנהל המיתוג לאנשי השיווק?

ו. שיתוף של תחומי פעילות שונים ביישום המיתוג

19. אילו תחומים בעיר הושפעו מתהליך המיתוג וכיצד?
20. אילו גופים עירוניים היו חלק מתהליך המיתוג או הושפעו ממנו?

נספח ב' - תנאי סף למיתוג מוצלח

בפרק העוסק במיתוג עיר, אספנו רשימה של תנאים הדרושים להצלחת המיתוג, לפי דעותיהם של החוקרים השונים. לצורך שימוש במחקרים עתידיים, ראיתי לנכון לסכם אותם בקצרה.

א. קוהרנטיות

כפי שכותב אברהם (2003), יש צורך לבחור את קהל היעד על מנת להימנע מפיזור כוחות העיר ובלבול קהלי היעד. הזכרנו את הנקינסון (Hankinson, 2001), אנהולט (Anholt, 2008) וקאווארציס ואשוורת' (Kavaratzis & Ashworth, 2005), שציינו את הצורך במותג יחיד, עקבי, ברור ומזוהה לצד הגדרות מטרות. כפי שכינה זאת אברהם: בחירת מסר קצר ונאמנות אליו.

ב. קואליציה של בעלי עניין

החוקרים רואים יצירת קואליציה של הממשל, העסקים והאזרחים, כחיונית, ואף ממליצים להקים גוף מיוחד לצורך תיאום זה. (Morgan et al., 2004A). השלב הראשון של תהליך מיתוג לפי קוטלר ושותפיו (Kotler et al., 1993), הוא יצירת קבוצת תכנון, שמורכבת מאזרחים, אנשי עסקים ואנשי ממשל מקומיים וארציים. הנקינסון (Hankinson, 2001) גילה כי תהליכי מיתוג מצליחים יותר כאשר ישנה הסכמה ומחויבות של כל בעלי העניין לגבי אסטרטגיית המיתוג.

במקום אחר, הנקינסון (Hankinson, 2007) מפתח את מודל "תרבות ארגונית מכוונת מותג", שחלקו מבוסס על שיתוף מראש של מכלול הגופים בתכנון המיתוג, על מנת למנוע התנגדויות ולצרף את כולם כשותפים. בהמשך, יש צורך בשמירה על ערוצי הידברות שונים, מפורומים להבעת דעה וחששות, דרך מפגשים גדולים לקבלת החלטות ועד למפגשים לא פורמליים לפתרון בעיות וקידום דיאלוג. כלומר, יש צורך בשיתוף פעולה הן בשלב התכנון, והן בשלבי הביצוע.

ג. מנהיגות

הצורך באדם אחד, שמתפקד כ"מנהיג המיתוג", עלה פעם אחרי פעם. מורגן ופריצ'רד (Morgan & Pritchard, 2004) תיאר מיתוג מוצלח ככזה שמוביל אותו "בעל עניין נמרץ... מנהלים חדשניים, מביטים קדימה ומחוייבים. המחוייבות והאנרגיה של מנהלי מותג הוא חיוני". לדעת הנקינסון (Hankinson, 2007), תפקידו יהיה גם לאחד סביבו את בעלי העניין השונים, על

ידי פיתוח חזון ברור וערכי מותג עיקריים, וקישור הבטים חיוביים של מורשת המקום לחזון ריאלי של מה שניתן להשיג בעתיד.

אותו מנהיג מותג צריך להיות דווקא מקרב צוות הניהול הבכיר של העיר, לדברי הנקינסון (Hankinson, 2007), מכיוון שהמסקנות של תהליך המיתוג עשויות להשפיע באופן מהותי על אופן הפעולה של החברה, ערכי הליבה והזהות הארגונית שלה.

ד. מעורבות דרגי הרשות

הנקינסון (Hankinson, 2007) ואברהם (אברהם, 2003) העלו את הצורך בשיתופם של כלל עובדי הרשות, מכיוון ששינוי דימוי העיר לא יכול להיעשות רק על-ידי ראש העיר או מחלקת הדוברות. למעשה, מדובר בשיתוף מעבר לציבור העובדים המוניציפליים. בעיר מוכוונת תיירות, יש צורך בגיוס כלל העוסקים בתחום, גם העובדים הזוטרים בשוק הפרטי. מתייחס לנושא התיאום בין המחלקות השונות ברשות, על מנת לגייס את כולן, גם אלו שאינן עוסקות ישירות בתיירות ושיווק, למוכוונות למיתוג, ולתאם בין אלו שכן עוסקות בכך.

ה. טווח ארוך

אברהם (אצל: אסולין, 2004) מעריך שפירות מיתוג עיר מופיעים כעבור חמש עד שבע שנים: "מכיוון ששינוי דימוי ומיצוב מחודש של עיר מצריכים חשיבה רבה, פעילות בשטח, שיתוף פעולה, בדיקת צרכים ואלטרנטיבות, זמן רב חולף עד השינוי המיוחל..." (אברהם, 2003). על רשות שמעוניינת להפיק תהליך מיתוג מוצלח, לוודא שיש לה תוכניות לתהליך ממושך, ואת המשאבים הדרושים לכך.

ו. פניה פנימה

מיתוג נועד בדרך כלל לשנות את תדמית הרשות כלפי חוץ – משקיעים, מחפשי דיור וכדומה. עם זאת, אהנולט (Anholt, 2008) ואברהם (אברהם, 2003) טוענים שניהול המותג הוא קודם כל פרוייקט פנימי. גם מיתוג עיר המוכוון כלפי חוץ, צריך להתחיל במתן שירות טוב והעלאת הגאווה המקומית של התושבים.

ז. הערכת הישגים

מכיוון שמיתוג עיר לא נועד ליצירת רווח כלכלי מיידי, ישנה תופעה של אי הצבת יעדים ברורים, ולפיכך גם חוסר ניסיון להעריך את הישגי התכנית. אברהם (אברהם, 2003) והנקינסון (Hankinson, 2001) טוענים שמיתוג מוצלח דורש גם מערכת של הערכת הישגים.

בבליוגרפיה

- Aaker, D., (1991), ***Managing Brand Equity***, The Free Press, New York.
- Alesina, A., & Drazen, A., (1991), "Why Are Stabilizations Delayed?", ***America Economic Review***, 81 1170-1188.
- Anholt, s., (2005), "Editorial: Some important distinctions in place branding", ***Place Branding***, 1 (2), 116–121.
- Anholt, s., (2008), "Editorial", ***Place Branding and Public Diplomacy***, 4, 1–6.
- Baber, W. R., & Sen, P.K., (1986). "The Political Process and the Use of Debt Financing by State Governments", ***Public Choice***, 48 (3), 201-215.
- Boulding, K., (1959), "National Images in the International System", ***Journal of Conflict Resolution***, 3 (2).
- Chernatony, L. de & Dall'Olmo Riley, F., (1998), "Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations", ***Journal of Marketing Management***, 14, 417–443.
- Doyle. P, Law, P, Weinberg, C. & Simmonds, K., (1974), ***Analytical Marketing Management***, Harper and Row, London.
- Gertner, d., (2007), "Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?", ***Place Branding and Public Diplomacy***, 3,3-7.
- Fines, S. H., (1981), ***The Marketing of Ideas and Social Issues***, Praeger, New York.
- Gold, J. r. & Ward, S. V., (1994), "Inroduction",. In Gold, J. r. and Ward, S. V. (eds.), ***place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions***, John Wiley & Sons, England.
- Hankinson, G. & Cowking, P., (1993), ***Branding inaction***, McGraw-Hill, London.
- Hankinson, G., (2001), "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", ***Journal of brand management***, 9 (2), 127.

Hankinson, G., (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management*. 14 (3), 240.

Ikuta, Yukawa, & Hamasaki, T, Yukawa, K. & Hamasaki, H., (2007), "Regional branding measures in Japan — Efforts in 12 major prefectural and city governments", *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 131–143.

Kalchheim, C. & Rozevitch, S., (1990), "Deficits in Local Government Budgets in Israel: Areflection of Political Cycles and an Expression of Local Autonomy", *Public Budgeting and Finance*, 10, 67-77.

Knox, S. & Bickerton, D., (2003), "The Six Conventions Of Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, 37, 998–1016.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J.,(2005) "City banding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96 (5),506–514.

Kotler, P., Haider, D. & Rein, I., (1993), *Marketing places*, The free press, New York.

Kotler, P., & Gertner, D., (2004), "Country as brand. Product and beyond: a place marketing and brand management presoeective", in: Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (eds), *Destination branding*, Elsevier Butterworth-Heinemann, England, 40-56.

Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R., (A 2004), "Intoduction", in: Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (eds), *Destination branding*, Elsevier Butterworth-Heinemann, England, 3-16.

Morgan, N. & Pritchard, A. (2004), "Meeting the destination branding challenge", in: Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (eds), *Destination branding*, Elsevier Butterworth-Heinemann, England, p 59-78.

Nordhaus, W.D., (1975), "The Political Business Cycle", *Review of Economic Studies*, 42, 169-190.

Paddison, R., (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", *Urban Studies*, 30 (2), 339-350.

Person, T. & Tabellini, G., (1999). "The Size and Scope of Government: Comparative Politics with Rational Politicians", *European Economic Review*, 43 (4-6), 699-735.

Roubini, N. & Sachs, J., (1989), "Political and Economic Determinants of Budget Deficits in Industrial Economies", *European Economic review*, 33, 903-938.

Short, J.R., Breitbach, S., Buckman, S. & Essex, J., (2000), "From World Cities to Gateway Cities", *City*, 4 (3), 317-340.

Sole-Olle A., (2006). "The Effects of Party Competition on Budget Outcomes: WEmpirical Evidence from Local Government in Spain", *Public Choice*, 126, 145-176.

Trueman, M. M., Klemm, M., Giroud, A., & Lindley, T., (2001), *Bradford in the Premier League? A Multidisciplinary Approach to Branding and Repositioning a City*, Working Paper 01/04, Bradford: Bradford University, School of Management, 8–13.

אברהם א, (2003), *קידום ושיווק ערים בישראל*, מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.
אורבך ג, (2004), *יסודות השלטון המקומי – ניהול ומינהל בשלטון המקומי*, האוניברסיטה הפתוחה, תל אביב.

אלעזר ד, קלכהיים ח, (1987), "הקדמה", מתוך: אלעזר ד, קלכהיים ח (עורכים), *השלטון המקומי בישראל*, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, ירושלים, כא-כד.

חלוקת תפקידים בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי – הערות תיאורטיות, דניאל אלעזר, נתיבי ארגון ומנהל, אוגוסט 1974, עמ' 9-12.

אלעזר ד, (2001), "הממד המקומי של השלטון והפוליטיקה בישראל", מתוך: אלעזר ד, קלכהיים ח (עורכים), *השלטון המקומי בישראל*, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, ירושלים.

בן בסט א, דהן מ, (2009), "המשבר ברשויות המקומיות יעילות מול יציגות", מתוך: בן בסט א, דהן מ (עורכים), **הכלכלה הפוליטית של הרשויות המקומיות**, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים, 15-91.

ברנדר ע, (2003), "השפעת ביצועי התקציב על תוצאות הבחירות לרשויות המקומיות בישראל 1989-1998", **סקר בנק ישראל**, 75 113-136.

גולדברג ג, (2001), "תמורות בהתנהגות הבוחר הישראלי בבחירות לשלטון המקומי", מתוך: אלעזר ד, קלכהיים ח (עורכים), **השלטון המקומי בישראל**, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, ירושלים, 249-276.

הסמן ר, (2008), **מיתוג ישראל - שיווק מדיני במצב קונפליקט מתמשך**, אוניברסיטת תל אביב, תל אביב.

מאי א, (2007), **ראש העין עם מוזיקה בלב - תכנית אב לקידום ראש העין כעיר המוזיקה**, מתא"ן - החברה למתנ"סים, תל אביב.

נחמיאס ד, (2004), **משילות השלטון המקומי בישראל**, מפעלות - המרכז הבינתחומי בהרצליה, הרצליה.

קלכהיים ח, "הרשות המקומית ומשרדי הממשלה: מקורות העצמה המקומית", מתוך: אלעזר ד, קלכהיים ח (עורכים), **השלטון המקומי בישראל**, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, ירושלים. רזין ע, (1998), **פערים בחוסן התקציבי של רשויות מקומיות בישראל 1972-1995**, מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.

רזין ע, (1999), **פערים תקציביים בין רשויות מקומיות קטנות לגדולות בישראל**, מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.

רינגוורץ י, "הפוליטיקה של המשבר ברשויות המקומיות 1997-2006", מתוך: בן בסט א, דהן מ (עורכים), **הכלכלה הפוליטית של הרשויות המקומיות**, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים, 92-123.

אתרי אינטרנט

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **פרופיל עיריית ראש העין - הרשויות המקומיות בישראל 2005**,

<http://www.cbs.gov.il/www/publications/local_authorities2005/pdf/270_2640.pdf>

(נשלף 6/12/2010).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **עיריות סך הכל - הרשויות המקומיות בישראל 2007**,
(נשלף) <http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities2007/pdf/100_102.pdf>
(6/12/2010).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **פרופיל עיריית כרמיאל - הרשויות המקומיות בישראל 2007**,
(נשלף) <http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities2007/pdf/212_1139.pdf>
(6/12/2010).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **פרופיל עיריית עכו - הרשויות המקומיות בישראל 2007**,
(נשלף) <http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities2007/pdf/257_7600.pdf>
(6/12/2010).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **פרופיל עיריית כפר סבא - הרשויות המקומיות בישראל 2007**,
(נשלף) <http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities2007/pdf/209_6900.pdf>
(6/12/2010).

משרד הפנים, **התפלגות הרשויות המקומיות לפי מעמדן**,
<<http://www.moin.gov.il/Apps/PubWebSite/PageByItem.nsf/0/E924A8A1C9A780B8422571D3002A5458?OpenDocument>> (נשלף 23/6/2010).

עיריית כפר סבא, **פרוטוקול ישיבת מועצה מס' 10/08**,
<http://www.kfar-saba.muni.il/_Uploads/Protocols/03-02-08.pdf> (נשלף 10/1/2011).

עיריית כפר סבא, **ד"ח הוועדה לכפר סבא ירוקה**.

קבצי חוק

פקודת העיריות (נוסח חדש) ס' 248-235.

צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) תשי"ח, ס' 63.

מאמרי עיתונות

אסולין ג, (2004), "להעיר את העיר", בתוך: גלובס, 13/6/2004.

פטרסבורג ע (2010), "לכל עיר יש שם", בתוך: ידיעות אחרונות 16/3/2010.

ראיונות

חנה קובל, מנכ"לית עיריית כרמיאל, נובמבר 2010.

אפרת הרמן, רכזת מוזיקה ופרוייקטים מיוחדים, ראש העין, נובמבר 2010.

בן מיוסט, יו"ר החברה הכלכלית עכו, נובמבר 2010.

אבי בן חמו, מנכ"ל עיריית כפר סבא לשעבר, נובמבר 2010.