

UNIVERZITET UNION U BEOGRADU
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije



Mr Luka B. Uskoković

**Koncepcija i strategija
brend menadžmenta turističke destinacije**

Doktorska disertacija

Novembar 2018. godine

K O M I S I J A:

Prof. dr Božo Mihailović
Predsjednik

Redovni profesor
Ekonomski fakultet Podgorica
Univerzitet Crna Gora

Emeritus Prof. dr Hasan Hanić
Mentor

Redovni profesor
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerzitet Union u Beogradu

Prof. dr Radmila Janičić
Član

Redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka
Univerzitet u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije: _____, u Beogradu

KONCEPCIJA I STRATEGIJA BREND MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE

REZIME

Turistička privreda, sadržana kao neminovan segment svakog ekonomskog toka na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i/ili međunarodnom nivou, čak i tokom svjetske ekonomske krize, tj. prvih decenija XXI vijeka, ima još veću formativnu snagu učestvujući sa 9% u bruto svjetskom proizvodu, obezbjeđujući 5% ukupnih investicija i 5% globalnog izvoza, te jedno od 11 radnih mjesta u svijetu; kao vodeća privredni kompleks u svijetu sa stabilnom i prosječnom stopom rasta od 4% turizam će na kraju 2023. godine učestvovati sa 10% u globalnoj ekonomiji (WTTC). Baziran na raspoloživom bogatstvu prirodnih i antropogenih potencijala, kontinuiranoj ekspanziji turističke tražnje, odnosno realnim mogućnostima plasmana turističkih usluga kako na domaćem tako i inostranom tržištu, turizam u Crnoj Gori i Hrvatskoj već dugovremeno ima tretman osnovnog pravca privrednog razvoja sa preko 15% tj. 20% sadašnjeg učešća u nacionalnoj ekonomiji, sa opravdanim očekivanja prosječnog godišnjeg rasta od preko 8% i dosezanjem oko 36,3% učešća u bruto domaćem proizvodu na kraju 2021. godine. Direktni doprinos industrije putovanja i turizma u ekonomiji Srbije iznosio je 103 milijardi dinara ili 2,3% bruto domaćeg proizvoda na kraju 2017. godine. Iako još uvijek u razvojnoj fazi životnog ciklusa, turističkim destinacijama regiona "Srbija", "Hrvatska" i "Montenegro" je neophodno obezbjediti olakšano odvijanje procesa razmjene kroz adekvatno istraživanje turističkog tržišta i nedvosmislenu potrebu kvalitetnog strategijskog upravljanja marketing instrumentima i aktivnostima, posebno u funkciji izgradnje i unaprijeđenja turističkog brenda i domenu specifičnih i integrisanog turističkog proizvoda.

Nova pravila turističke privrede nameću uvođenje novog koncepta turističkog razvoja, koji se prije svega ogleda u moćnom sredstvu zadržavanja postojećih i privlačenju turista, tj. brendu kao instrumentu privređivanja koji determiniše uspjeh i profitabilnost destinacije. Brend kao tržišni izraz objedinjuje vrijednost, prepoznatljivost i garanciju očekivanja od turističke destinacije kojoj je kao i proizvodu potrebno dodati novu vrijednost i njom prije svega skratiti vrijeme utrošeno na stvaranju inicijalne reakcije. Uspješnost dodavanja nove, prepoznatljive vrijednosti turističkoj destinaciji tj. kreiranje "jakog" turističkog brenda mora biti rezultat procesa strategijskog upravljanja brendom u turizmu, sagledavanja uticaja vertikalno i/ili horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti na turistički brend i uvijek sa ciljem izgradnje dugoročne i održive konkurentske prednosti turističkih destinacija regiona. Na globalnom turističkom tržištu gdje destinacije "ratuju" za turiste, brend povećava prepoznatljivost destinacije, privlači veći broj turista posebno sa novih tržišta, garancija je kvalitetu proizvoda i usluga koje se nude u destinaciji, najkvalitetnija i najjeftinija vrsta propagande i postizanja pozitivnog imidža. Brend destinacije je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju; pored toga brend obećava putno iskustvo koje se pamti, i koje je jedinstveno, povezano samo sa tom destinacijom; brend takođe jača i okuplja zajedno sve prijatne uspomene iz posjete toj destinaciji. Branding turističkih destinacija regiona nužno je odvijati u skladu sa fazama strategijskog brend menadžmenta, prije svega planiranjem identiteta i pozicioniranjem destinacije u skladu sa segmentacijom turističkog tržišta kako bi se kombinacijom elemenata brenda destinacije implementirala adekvatna brend strategija destinacije, a vrijednost turističkog brenda bila prihvaćena, uvijek vitalna, održavana i tržišno kontroilsana. Marketing funkcija u turizmu kao vodećoj uslužnoj djelatnosti mora preuzeti vodeću ulogu i odgovornost u koncipiranju turističkog proizvoda afirmišući njen najmoćniji instrument – brend, kao ključni faktor identifikacije i diferenciranja u odnosu na konkurentske turističke destinacije.

Ključne riječi: *brend, brend menadžment, brend vrijednost, brend pozicioniranje, turistički brend, turistička destinacija, zemlja porijekla, brend istraživanje, Srbija, Hrvatska, Crna Gora*

Naučna oblast: *Društvene nauke – Marketing / Uža naučna oblast: Brend menadžment*

CONCEPT AND STRATEGY OF BRAND MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATION

APSTRACT

Tourism is a part of local, regional, national and/or international economy and shows increasing influence in spite of the global crisis of the late 2000s. It boasts the share of 9% in world gross domestic product, total investments of 5%, global export of 5% and one of 11 workplaces worldwide; tourism, as the leading global industry with stable growth rate of 4% in average, will have the share of 10% in the world economy at the end of 2023 (WTTC). The Montenegrin and Croatian tourism is based on nature wealth, increase in tourist demand and real potential for placing tourist services both locally and internationally. Moreover, it has been the key trigger of economic development with the share of over 15% and over 20% in the present national economy, projections of average yearly growth over 8% and of share of about 36,3% in GDP at the end of 2021. The direct contribution of the travel and tourism industry to the Serbian economy amounted to 103 billion dinars or 2,3% of the country's GDP in 2017. Regardless of its development, tourist destinations, **Serbia, Croatia and Montenegro** still lacks proper research of tourist market and quality strategic management of marketing instruments and activities, especially in order to develop and improve its tourist brand and its specific, integrated tourist product.

These new rules in tourism introduce new concept of tourist development which mainly reflects in keeping of the existing and attracting new tourists, i.e. make brand a profit-generating instrument which defines the success and profitability of a certain destination. The brand consists of its value, recognition and guarantee of the expectations in relation to certain tourist destination. It is expected to add value to such a destination and cut the time-span for initial response. A success in adding such new and recognizable value to certain tourist destination, i.e. a success in creating strong tourist brand, is always a result of the strategic brand management and analysis of the impact of vertically and/or horizontally integrated services on tourist brand. In doing so, one should always think of developing long-term and sustainable competitive advantage of the regional tourist destinations. In the global tourism market where destinations fight over tourists, the brand contributes to recognition of certain destination, attracts tourists from the emerging markets and guarantees the quality of the offered products and services. Actually, the brand is the most quality and low-cost propaganda and way to create a good image. Destination brand is the name, symbol, logo or other graphics which makes certain destination recognized. Brand is also a promise of unforgettable and unique travel experience which is brought in relation to that destination. It brings together all enjoyable moments of visiting certain destination. Branding of tourist destination should be made in stages of strategic brand management whereas the first stage should be planning of identity and positioning of destination in a way to implement brand strategy and maintain brand value. Marketing in tourism should play the major role. Its main responsibility should be to create tourist product by its most powerful instrument - brand - as the key factor of identification and differentiation of certain destination in comparison to others.

Key words: *brand, brand management, brand value, brand positioning, tourist brand, tourist destination, country of origin, research brand, Serbia, Croatia, Montenegro*

Scientific field: *Social Sciences – Marketing* / **Field of academic expertise:** *Brand management*

Univerzitet Union u Beogradu
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom „Konceptija i strategija brend menadžmenta turističke destinacije”, rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru literature.

Potpis autora:

Luka B. Uskoković



U Beogradu,
Novembar 2018. godine

SADRŽAJ

APSTRAKT	9
ABSTRACT	10
UVOD	11
PRVI DIO – KONCEPCIJSKI OKVIR BREND MENADŽMENTA U TURIZMU	16
GLAVA I – Koncept i vrijednost brenda u oblasti usluga	16
1. Koncepta brenda	16
2. Identitet brenda i njegovi elementi	22
3. Funkcije brenda sa efektima na ponudu i tražnju	36
4. Područja primjene koncepta brenda	40
5. Holistički marketing koncept u uslugama	45
5.1. Značaj usluga u nacionalnoj ekonomiji	46
5.2. Faktori nastanka i razvoja uslužne privrede	50
5.3. Evolucija marketinga usluga - klasični i savremeni teorijski koncept	54
5.4. Procesni karakter usluga	59
5.5. Klasifikacija usluga	65
6. Kreiranje vrijednosti brenda u uslugama	68
7. Specifičnosti izgradnje i izbor elemenata brenda usluge	72
8. Strategijski pristup brendiranju usluga	76
GLAVA II - Upravljanje instrumentima marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu	80
1. Marketing-menadžment u turizmu	80
1.1. Specifična primjena marketing postulata u turizmu	82
1.2. Uticaj faktora ekspanzije turističke ponude i tražnje na koncept brenda	83
2. Instrumenti marketinga u funkciji izgradnje brenda u oblasti turizma	87
2.1. Određenje i specifičnosti turističkog uslužnog proizvoda na uslužno-turističkom tržištu	89
2.2. Politika obrazovanja cijena i cjenovni ciljevi	90
2.3. Dizajniranje i moguće strategije marketing kanala u turizmu	94
2.4. Promocija i brend komunikacija u turizmu	97
2.4.1. Proces i specifičnosti marketing i brend komunikacija u turizmu	98
2.4.2. Integrisane, korporativne i holističke brend komunikacije	100
2.4.3. Informacione tehnologije i društveno umrežavanje kao kanal komunikacije	106
2.5. Upravljanje ljudskim resursima u turizmu i motivacija procesu pružanja usluga	111
2.6. Značaj i elementi uslužnog ambijenta sa aspekta očekivane brend vrijednosti	114
2.7. Mrketing odnosa kao osnov pružanja usluga i maksimizacije vrijednosti brenda	115
3. Održavanje vrijednosti brenda u turizmu upravljanjem kvalitetom usluga	119
3.1. Strategijski pristup upravljanju kvaliteta: kastomizacija i pozicioniranje	122
3.2. Satisfakcija potrošača kao preduslov izgradnje brenda u turizmu	127

4. Upravljanje i izgradnja željenog imidža turističke destinacije	128
4.1. Izgradnja destinacijskog imidža kreativnih i konkurentnih brend vrijednosti	129
4.2. Osnovni strateški izazovi upravljanja destinacijskog imidža	131

GLAVA III – Proces strateškog upravljanja brendom u turizmu

1. Strateški pristup koncepciji brendinga u turizmu	139
2. Situaciona analiza brenda u turizmu	143
2.1. Usklađivanje brenda sa aktivnim i pasivnim varijablama marketing okoline	144
2.2. SWOT analiza brenda u turizmu - Crna Gora, Srbija i Hrvatska	146
3. Planiranje identiteta i vrijednosti brenda u turizmu	148
4. Vizija, misija i ciljevi brenda u turizmu	151
5. Proces tržišnog pozicioniranja brenda u turizmu	152
5.1. Konkurentski referentni okvir brenda	154
5.2. Razvoj elemenata različitosti i jednakosti i prevazilaženje problema brend pariteta	155
5.3. Izgradnja i elementi efektivne brend mantre u turizmu	157
5.4. Strateški pristupi funkcionalnog pozicioniranja	160
5.5. Profilisanje brenda u turizmu kvalitetom i strategijom diferenciranja	164
5.6. Strategije cjenovnog pozicioniranja brenda	166
5.7. Strategija emocionalnog brendiranja u turizmu	168
6. Implementacija izabrane strategije brenda	170
6.1. Brend-uslužna matrica i optimizacija brend portfolija	171
6.2. Hijerarhija brenda u turizmu i upravljanje hijerarhijskom strukturom	172
6.3. Prednosti i nedostaci primjene strategije ekstenzije brenda u turizmu	173
6.4. Strategija brenda u odnosu na koristi i ponašanje posjetilaca destinacije	174
6.5. Strategije brenda sa aspekta životnog ciklusa turističke destinacije	175
6.6. Strateške alternative u međunarodnom brendingu	178
6.7. Fine-tuning implementiranog brend programa u turizmu	179
7. Kontrola tržišne prihvaćenosti i nivoa ostvarenog imidža destinacije	180
7.1. Kontrola tržišnog statusa i vitalnosti brenda	183
7.2. Kontrola diferenciranosti i integralne vrijednosti brenda u turizmu	185
8. Evolucija turističkih destinacija i kriza brenda	186
9. Strategija brend revitalizacije	187

DRUGI DIO – STRATEŠKI BREND MENADŽMENT U FUNKCIJI TURISTIČKOG BREND

GLAVA IV – Strateški pristup brend menadžmenta u turizmu

1. Pravci razvoja uslužne privrede zemalja Zapadnog Balkana tokom svjetske krize	191
2. Turizam kao vodeći faktor razvoja uslužne privrede i strateška orijentacija	194
2.1. Karakteristike dostignutog nivoa razvoja turističke ponude i tražnje	198
2.2. Perspektive razvoja turističke privrede	200
3. Razvijenost instrumenata marketinga i brend menadžmenta u turizmu	203

4. Uticaj sezonalnosti na koncept brend menadžmenta u turizmu: primjer Crna Gora	208
5. Značaj dizajniranja makro-organizacije turizma	215
6. Zakonska infrastruktura u funkciji marketinga i brend menadžmenta u turizmu	219

GLAVA V - Brendiranje turističkih destinacija "Montenegro", "Serbia", "Croatia"

1. Planiranje identiteta brenda turizma Crne Gore, Srbije i Hrvatske	222
1.1. Elementi brenda: logo, slogan i dizajn brenda "Montenegro", "Serbia", "Croatia"	222
1.2. Imidž i vrijednosti turističke destinacije: brend mantra	227
1.3. Analiza aktivnih i pasivnih varijabli turističkog brenda	231
1.4. SWOT analiza crnogorskog turističkog brenda	231
1.5. Definisanje kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva brenda	239
2. Brend pozicioniranje turističke destinacije	241
2.1. Izvorna tržišta i ciljne grupe kao osnov potencijalnih oblika turizma	241
2.2. Razvoj elemenata različitosti i jednakosti turističke destinacije	242
3. Implementacija brend strategije turističke destinacije	246
3.1. Životni ciklus turističke destinacije	246
3.2. Strategija cjenovnog pozicioniranja brenda: elitni vs. masovni turizam	250
3.3. Uticaj turističkog brenda na satisfakciju i lojalnost	256
3.4. Upravljanje promocijom brenda destinacije	260
4. Kontrola tržišnog statusa i vitalnosti turističkog brenda	265

GLAVA VI – Zemlja porijekla kao strategija razvoja nacionalnog i turističkog brenda

1. Značaj kreiranja nacionalnog brenda na turističku privredu Hrvatske, Srbije i Crne Gore	267
2. Komparacija brendova država – "Made in Serbia" i "Made in Montenegro"	268
3. Visok kvalitet životne sredine kao uslov strategijskog upravljanja brenda u turizmu	273
4. Internet branding i značaj društvenih mreža u turizmu	278
5. Upravljanje događajima: brendiranje kulturno umjetničkih i sportsko rekreativnih djelatnosti.....	281

GLAVA VII – Uticaj vertikalno i horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti na brend turističke destinacije

1. Brend menadžment u hotelijerstvu kao faktor kvaliteta turističkog proizvoda	286
1.1. Uticaj brend menadžmenta na promjenu strukture smještajnih kapaciteta	286
1.2. Segmentacija hotelske industrije kao osnov kreiranja brend programa	288
1.3. Odnos franšizinga i brandinga u hotelskoj industriji	291
1.4. Strategija standardizacije usluga u hotelijerstvu	293
2. Brend menadžment kao faktor razvoja trgovine	295
2.1. Strategijske pretpostavke razvoja efikasnog sistema distribucije	296
2.2. Procesi merčendajzinga i franšizinga u kreiranju vrijednosti brenda	297

2.3. Pravci budućeg razvoja brenda u procesu unaprijeđenja eCommerce sistema	298
3. Brend menadžment saobraćajnih usluga	300
3.1. Faktori razvoja modernizacije i kompletiranja saobraćajne infrastrukture	301
3.2. Planiranje identiteta i vrijednosti brenda saobraćajnih i transportnih usluga	303
3.3. Proces tržišnog (re)pozicioniranja brenda saobraćajnih usluga	305
4. Ruralni turizam i poljoprivreda kao mogući pravci razvoja turističke brend destinacije ...	307
4.1. Austrija - benchmarking partner Crne Gore razvoja ruralnog turizma	308
4.2. Neke od manifestacija ruralnog turizma u Srbiji i Crnoj Gori	310
4.3. Koncept razvoja ruralnog turizma Srbije i Crne Gore	311

TREĆI DIO – BREND KAO SREDSTVO UNAPRIJEĐENJA KONKURENTSKE POZICIJE TURISTIČKE DESTINACIJE - UPRAVLJANJE VRIJEDNOŠĆU BREND U TURIZMU I ISTRAŽIVANJE MOTIVA PUTOVANJA 314

GLAVA VIII – Upravljanje vrijednošću brenda u turizmu 314

1. Proces i metodologija mjerenja vrijednosti brendova u turizmu	314
2. Modeli finansijskog vrednovanja brenda	321
2.1. Troškovni pristup: modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista	325
2.2. Tržišni pristup vrijednosti brenda: model poređenja turističkih destinacija	327
2.3. Prihodni pristup vrijednosti brenda: model procjene perspektivnog potencijala brenda	328
2.4. Formularni pristup vrednovanja: Interbrand metoda	331
3. Procjena brenda destinacije BAV metodom	334
4. Mjerenje iskustvene vrijednosti brenda turističke destinacije Wunderman metodom	335
5. Psihološka analiza odanosti brendu destinacije (model konverzije)	336
6. Metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu	338

GLAVA IX – Istraživanje motiva turističkog putovanja 340

1. Cilj istraživanja	340
2. Opis uzorka	341
3. Rezultati i zaključak istraživanja	343

GLAVA X – Istraživanje uticaja ulaganja u promociju Crne Gore kao turističke destinacije na turistički promet 352

TESTIRANE HIPOTEZE 359

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 360

LITERATURA I DOKUMENTACIJA 370

PRILOG 1: POPIS PRIMJERA I PRIKAZA 378

PRILOG 2: POPIS SLIKA I GRAFIKA 380

PRILOG 3: PRIMJER UPITNIKA KORIŠĆEN ZA MARKETING ISTRAŽIVANJE 381

UVOD

Aktuelnost istraživanja kvaliteta upravljanja uslužnom i turističkom privredom sa aspekta stalnih promjena, razvoja novih i unapređenja tradicionalnih i sintetičkih turističkih destinacija i turističkog uslužnog proizvoda u redizajniranom tercijarnom - uslužnom sektoru, polazi od segmentacije tržišta prema uslužnim djelatnostima, predstavljajući okvir na kojem se bazira i jedna od tri *Porterove generičke strategije diferenciranja*. Obezbjediavanje povoljne strategijske pozicije diferenciranjem uslužnih sektora, a u okviru njih i turističke djelatnosti, vrlo je ograničeno (budući da su usluge *neopipljive*), pa brend postaje glavni faktor diferenciranja turističke usluge i destinacije od turističke ponude konkurencije. **Brend**, kao i usluga, gotovo identično objašnjava koncept "opipljivosti" - suštinski su neopipljivi, obezbjeđuju dodatnu vrijednost proizvodu, čine raspoloživim opipljivi proizvod i u savremenim uslovima privređivanja zavrijeđuju veliku pažnju usmjerenu na zadovoljavanje potreba potrošača, odnosno posjetilaca turističke destinacije.

Ekonomska politika zemalja Balkana, mora snažnije usmjeriti materijalne i ljudske resurse ka turističkoj privredi, sa fokusom na zahtjeve marketinga u turizmu i kreiranje tzv. *turističkog brenda*, na svim nivoima destinacijskog organizovanja. Izgradnja **strategijskog okvira** usmjerenog na kreiranje brenda u turizmu kao važnog uslova dugoročne konkurentnosti, kako destinacije tako i turističkih organizacija, jeste tema naučnog istraživanja. Osim osnovnih teorijskih načela i principa, disertacijom se dao i kritički osvrt problematike, a kroz faznu metodološku osnovu sprovelo se i istraživanje istraživanje motiva turističkog putovanja u cilju obezbjeđivanja osnove za adekvatno marketing odlučivanje.

Osnovi **cilj** doktorske disertacije jeste utemeljenje koncepcije i strategije brend menadžmenta sa jasnim fokusom na turizam, odnosno planiranje, primjenu, permanentno unaprijeđenje, evaluaciju i kontrolu vrijednosti koncepta brenda kao ključnog faktora unaprijeđenja konkurentske prednosti turističke destinacije. Disertacija obuhvata teorijsku razradu **modela vrijednosti brenda** (vrijednost brenda *zasnovana na potrošaču* i *finansijska vrijednost brenda*), kao i primjenu na destinacijski nivo u ciljem izvođenja dokaza da sredstva investirana u brend destinacije utiču i na stvaranje tržišne vrijednosti i konkurentske prednosti povezanih uslužnih preduzeća.

Posljednje dvije decenije brojni **naučni radovi** vodećih teoretičara brend menadžmenta, na prvom mjestu *Aakera, Kellera, Kotlera, Davisa i Kapferera*, bili su posvećeni izgradnji strategije i upravljanju brendom dodatno aktuelizujući istraživanja iz ove oblasti. Prva naučna istraživanja o značaju upravljanja brendom kao tržišnim konceptom kojim se jača konkurentska pozicija, su *Aakerova Managing Brand Equity* (1991), *Building Strong Brand* (1996) i (sa *Joachimsthalerom*) *Brand Leadership* (2000). Nakon što je na početku 21. vijeka brend-literatura postavila temelj teorijskom okviru brenda i analizirala odnos između brenda i finansijske performanse preduzeća (*Aaker, Jacobson, 1994*), pokušavajući da zajedno sa *Interbrandom* (najvećom svjetskom mrežom za stvaranje vrijednosti brenda), izmjeri tržišnu vrijednost (brand equity), razvijeni su i prvi modeli mjerenja vrijednosti brenda (*BAV, Aaker, BRANDZ, Model*

Rezonance). Ovaj američki pristup predmet je analize u *Kellerovoj* knjizi *Strategic Brand Management* (2003), dok *Kapfererova*, pod istim naslovom *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (2004), predstavlja vodeći evropski teorijski i praktični koncept pravila brend menadžmenta.

Nova pravila teorije menadžmenta podrazumijevaju strategijski pristup brendiranju, odnosno donošenje odluke o strukturi novih i postojećih elemenata brenda koji će se primjeniti na nove ili postojeće proizvode, odnosno usluge. Tako postavljen strategijski okvir brend menadžmenta podrazumijeva osmišljavanje programa koji će sadržati plan marketing aktivnosti za izgradnju brenda i njegovo upravljanje tokom vremena (*Hoffman*, 2005), a na osnovu informacija koje će se dobijati stalnim praćenjem i mjerenjem vrijednosti uspješnosti brenda s obzirom na strategijske ciljeve trustičke destinacije (*Morgan, Pritchard, Pride*, 2011).

Teorijski koncept brend menadžmenta polazio je od opšteg stava da "gotovo sve može biti brendirano" (*Keller*, 2003), često generalizujući područja brendiranja, a posmatrajući jednako sve oblasti u kojima potrošač ima izbor. Tako su fizički proizvod, usluga, prodavnica, osoba, mjesto, država, organizacija ili pak ideja, analizirani kao područja brend menadžmenta (*Kotler, Bowen, Makens*, 2006) bez jasne distinkcije u izgradnji, mjerenju i održavanju vrijednosti brenda pojedinačno što je i ključni problem u razvoju metodologija za empirijsku primjenu ove koncepcije (*Predović*, 2007; *Abratt, Bick*, 2011). Ograničena mogućnost primjene analitičkih rješenja u mjerenju vrijednosti brenda države (*Auken*, 2006) bila je izazov kasnijim istraživanjima i usmjerena prije svega ka turističkom brendu i problemu sezonaliteta u turizmu (*Lundtrop*, 2001).

Savremeni uslovi privređivanja, transformišući marketing koncept od masovnog ka *individualnom*, ekspanzija marketing kanala na više nivoa kao preduslova funkcionisanja, rast ali i pad blagostanja u društvu, izmijenjeni stilovi života, eksponencijalni rast i razvoj ICT sektora i digitalizacija poslovanja (*Popescu*, 2014) omogućili su pojavu *novih usluga* (*Vargo, Lush*, 2004), stalno povećanje konkurentnosti podstaknuto uticajem i u aktivnostima uslužnog sektora (*Bruhn, Georgi*, 2006), težeći "dodavanju" (brendiraju) novih elementa u ponudi turističke destinacije (*Wall, Mathieson*, 2006).

Polazeći od osnovnog cilja i zadataka istraživanja, teorijsko-hipotetičku osnovu istraživanja čini *osnovna hipoteza* sa nekoliko izvedenih – primarnih (*kondicionalnih* i *relacionih*) i sekundarnih (*kauzalnih*) hipoteza, međusobno povezanih.

Osnovna hipoteza H1 "adekvatnom koncepcijom i strategijom brend menadžmenta moguće je kreirati, tržišno pozicionirati i kontinuirano održavati vrijednost i prepoznatljivost brenda u turizmu, a time i unaprijediti konkurentsku prednost turističke destinacije i snagu uslužnog sektora u cjelini" oslanja se na *primarno - kondicionalnim i relacionim* i *sekundarno – kauzalnim* hipotezama:

- **H2:** Primjena i korišćenje modela vrednovanja turističkog brenda i kontinuirano mjerenje njegove finansijske vrijednosti uslov je postizanja dodatne vrijednosti i bolje spoznaje brenda turističke destinacije.
- **H3:** Izraženu sezonsku koncentraciju turističke tražnje, koja je rezultat nepovoljne strukture turističkog proizvoda, moguće je "ublažiti" primjenom strategije brend menadžmenta inkorporiranjem dodatnih destinacijskih sadržaja i različitosti.
- **H4:** Putovanje ispitanika-građana Crne Gore u inostranstvo povezano je sa njihovim ličnim obilježjima: pol, starost, nivo obrazovanja, regionalna pripadnost i visina primanja domaćinstva u kome ispitanik živi.
- **H5:** Motivi putovanja, turistički i drugi (poslovni i privatni) povezani su sa ličnim karakteristikama ispitanika.
- **H6:** Ulaganja u promociju kako na nivou svakog pojedinačnog turističkog mjesta tako i na nacionalnom nivou u funkciji su brendiranja turističkog proizvoda u najširem smislu, u značajnoj mjeri pozitivno utiču na povećanje broja turista, broja noćenja turista, vrijednost turističke potrošnje ili, statistički posmatrano, prihoda od turističke privrede Crne Gore.

Rad je strukturiran u *tri tematski i analitički povezane cjeline* (poglavlja) koje obrađuju koncept i strategijski aspekt brend menadžmenta i njegovu sveobuhvatnu primjenu na nivou destinacijskog organizovanja.

Prvi dio "Konceptijski okvir brend menadžmenta u turizmu", podijeljen je u tri glave (1) Koncept i vrijednost brenda u oblasti usluga, (2) Upravljanje instrumentima marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu i (3) Proces strategijskog upravljanja brendom u turizmu.

Prva glava rada bazira se na teorijskoj osnovi analize koncepta brenda, definisanju pojma i značaja koncepta vrijednosti brenda, njegovih elemenata, područja primjene, te funkcija brenda sa efektima na ponudu i tražnju. *Druga glava* disertacije bavi se upravljanjem instrumentima marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu. U ovoj glavi se razmatraju instrumenti marketinga turističke destinacije u turizmu kako opšteg koncepta sa aspekta proširenog marketing miksa, kao rezultat uticaja svjesnosti turista o brendu destinacije koju posjećuje, i definisane koncepcije izgradnje željenog imidža destinacije. U *trećoj glavi* prikazuje se sveobuhvatan proces strategijskog upravljanja brendom u turizmu. Faze strategijskog upravljanja nužno se reflektuju na dizajniranje organizacije neophodne za implementaciju strategija i brend programa. Da bi se rast i razvoj destinacije odvijao prema utvrđenom scenariju neophodno je permanentno kontrolisati tržišni status i vitalnost brenda. Ističe se značaj evaluacije brenda turističkih destinacija, koncept upravljanja krizom turističkog brenda i analizaju mogući pravci brend revitalizacije naglašavajući značaj brzog podešavanja eventualnih odstupanja od "zacrtnih" smjernica kroz proces brend revizije.

Tema **drugog dijela** disertacije je "Strategijski brend menadžment u funkciji izgradnje turističkog brenda". Ovaj dio obuhvata četiri glave: (4) *Strategijski pristup brend menadžmentu u turizmu*, (5) *Brendiranje turističkih destinacija "Montenegro", "Serbia", "Croatia"*, (6) *Zemlja porijekla kao strategija razvoja nacionalnog i turističkog brenda*, i (7) *Uticaj vertikalno i horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti na brend turističke destinacije*.

U *četvrtoj glavi* fokus je na razvoju uslužne privrede u regionu, sa akcentom na Srbiju, Crnu Goru, Hrvatsku, kao i na svjetsko tržište. Analiza potencira nužnost primjene strategijskog pristupa brend menadžmenta u turizmu sa aspekta dostignutog nivoa razvoja turističke ponude i tražnje. *Peta glava* je usmjerena na konkretizaciju teorije brend menadžmenta u turističkom proizvodu Crne Gore i počinje planiranjem identiteta brenda turizma Srbije, Hrvatske i Crne Gore, odnosno elementima ili identifikatorima brenda (logo, slogan, dizajn) koji predstavljaju sve ono što služi identifikaciji i destinacijskom diferenciranju. Polazeći od tzv. *jedinstvenih prodajnih tačaka* (USP) ističući konkretne benefite na kojima se gradi imidž destinacije i njena vrijednost, brend mantru turizma koja je u stvari "duša brenda", obećanje posjetiocima tj. suština i preduslov daljeg pozicioniranja. Predmet analize u *šestoj glavi* je zemlja porijekla kao strategija razvoja nacionalnog i turističkog brenda, pa se na samom početku ističe značaj i uticaj kreiranja nacionalnog brenda na turističku privredu. *Sedma glava* rada polazi od pretpostavke da uspješnost dodavanja nove, prepoznatljive vrijednosti turističkoj destinaciji tj. kreiranje "jakog" turističkog brenda mora biti rezultat procesa strategijskog upravljanja brendom u turizmu i sagledavanja uticaja vertikalno i horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti na turistički brend a uvijek sa ciljem izgradnje dugoročne i održive konkurentske prednosti turističke destinacije.

U **trećem**, posljednjem, **dijelu** disertacije, analizira se brend kao sredstvo unaprijeđenja konkurentske pozicije turističke destinacije sa aspekta upravljanja vrijednošću u turizmu i istraživanja motiva putovanja. Ovaj dio obuhvata tri glave: (8) *Upravljanje vrijednošću brenda u turizmu* i (9) *Istraživanje motiva turističkog putovanja* i (10) *Istraživanje uticaja ulaganja u promociju Crne Gore kao turističke destinacije na turistički promet*.

Osma glava disertacije usmjerena je na upravljanje vrijednošću brenda tj. na proces i metodologiju mjerenja vrijednosti brendova sa fokusom na turizam. Vrijednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivu koja pored tzv. psihološke ima posebno važnu i finansijsku vrijednost za preduzeća, ali i turističku destinaciju. Glava analizira široku metodologiju različitih mjerenja vrijednosti brenda koju je postavio *Kapferer* ističući brojna ograničenja i determinante integralne vrijednosti brenda u turizmu fokusira četiri pristupa vrednovanju: 1. troškovni pristup tj. model vrijednosti brenda destinacije koji se temelji na trošku ali i preferencijama turista, 2. tržišni pristup vrijednosti brenda kojim se vrši upoređivanje turističkih destinacija, 3. prihodni metod tj. model procjene perspektivnog potencijala brenda destinacije, i 4. forumularni pristup vrednovanja baziran na Interbrandovoj metodologiji. Deveta glava usmjerena je na koncepciju, dizajniranje i proces organizovanja istraživanja motiva turističkog putovanja, a deseta glava istražuje uticaj ulaganja u promociju Crne Gore kao turističke destinacije na turistički promet turizma Crne Gore.

Teorijsko-empirijski aspekt istraživanja i **metodološku osnovu rada** čine dvije široko definisane metodologije, kvantitativna i kvalitativna. Upotreba *naučnih metoda*: deskriptivnog, istorijsko-analitičnog, metoda komparativne analize, metoda sinteze i indukcije, dedukcije i generalizacije, dokazivanja i opovrgavanja hipoteze, kao i upotreba matematičko-statističkih metoda, doprinijeće naučnom objašnjenju istraživačkog problema.

Osnovnu **dokumentacionu osnovu** istraživanja čine: (1) naučni članci, domaće i strane knjige iz oblasti marketinga, brend menadžmenta, turizma, marketinga usluga i menadžmenta usluga, (2) ostali naučni radovi: doktorske disertacije, ekonomske enciklopedije, rječnici, studije iz oblasti brend menadžmenta, marketinga, marketinga usluga, menadžmenta usluga, (3) informacije sa Interneta: domaće i međunarodne web adrese vladinih i nevladinih organizacija, visokoškolskih, profesionalnih institucija, programi univerzitetskih kurseva, referati na međunarodnim konferencijama, statistički godišnjaci, podaci i informacije međunarodnih uslužnih organizacija i drugo, (4) radovi, istraživanja i eseji koji se bave pitanjima i problemima razvoja brend menadžmenta i marketinga usluga objavljeni u stručnim časopisima, i (5) ostali izvori podataka neophodnih za istraživanje dobijeni pregledom: strategije i koncepcije, makroekonomskih serija podataka i analizama ekonomske politike, dokumenata relevantnih ministarstava i drugih vladinih tijela.

Naučni doprinos ove disertacije oblasti makroekonomije, marketinga i brend menadžmenta je višestruk. U teorijsko-metodološkom smislu, predstavlja sistematizaciju, uporedni prikaz i kritički osvrt postojeće primjene koncepta brenda u turizmu.

Primarno opredjeljenje istraživanja zasnovano je na integralnoj primjeni koncepcije i razvoja strategije brenda u turizmu, a na osnovu primjene savremenih metoda vrednovanja brenda destinacije a time i adekvatnom brend odlučivanju u cilju obezbijedenja tržišne i konkurentske pozicije turističkoj destinaciji.

Empirijski doprinos se ogleda u istraživanju motiva tursitičkog putovanja, odnosno analizi povezanosti između varijabli koje se odnose na putovanje građana u inostranstvo, karakteristika i motiva njihovog putovanja, kao i ispitivanju stepena jačine njihove međusobne povezanosti. Izvršena je i preliminarna analiza kako bi se ustanovio funkcionalni oblik regresije koja najbolje aproksimira zavisnost prihoda od turizma od ulaganja u promociju.

Značaj i **aktuelnost** doktorske disertacije je u tome što s jedne strane istražuje jednu od najvažnijih dugoročno razvojnih orjentacija uslužnih privreda i regionalnih tržišta, a s druge, stratejski fokusira najmoćniji instrument koji ima na raspolaganju turistička destinacija – brend. Očekuje se da disertacija ohrabri dalja interesovanja istraživanja primjene koncepcije i strategije brend menadžmenta u drugim uslužnim djelatnostima, ali snažno inicira i njegovu praktičnu primjenu i van uslužnih djelatnosti.

PRVI DIO: KONCEPCIJSKI OKVIR BREND MENADŽMENTA U TURIZMU

GLAVA I - Koncept i vrijednost brenda u oblasti usluga

1. Koncept brenda

U globalnim uslovima privređivanja gotovo perfektne tržišne strukture, savremeni kupac na dnevnom nivou upravlja ogromnim brojem informacija, bazirajući odluke o kupovini više na emocionalnim nego funkcionalnim karakteristikama proizvoda. Procesuiranje velikog broja informacija u donošenju odluka o kupovini i uticaj brojnih internih i eksternih faktora koji djeluju na ponašanje potrošača potrebno je ograničiti i vremenski skratiti u cilju jednostavnijeg izbora i smanjenja rizika pri kupovini. Fundament informacije o proizvodu ili usluzi i njihov esencijalni element koji garantuje kvalitet pri svakoj sljedećoj, ponovljenoj kupovini je **brend** – najvažniji faktor komunikacije¹ i integracije svih atributa i opšteg imidža proizvoda, usluge ili destinacije.

Savremeni kupac traži specifičnu **dodatnu vrijednost** od svakog proizvoda ili usluge kojom namjerava povećati svoje zadovoljstvo i uvećati osnovni proizvod, pa kreiranje brendova predstavlja bazični instrument u dodavanju i ostvarivanju posebnih vrijednosti kako proizvodu i usluzi, tako i organizaciji u cjelini. **Brend** nije samo predmet prodaje i generator dodatne vrijednosti prodaje i troškova proizvodnje temeljen na koncepciji *Samuelsona* i *Nordhausa* (2004) [221, 34], već i refleksija onog što kompanija radi i šta zapravo jeste, on je značajan dio kapitala kompanije koji joj obezbjeđuje moć na tržištu i izuzetan ekonomski doprinos, pokazatelj je uspjeha na tržištu, ali i vrijedan tržišni izraz koji ima svoju prepoznatljivost.

"Proizvođači i/ili trgovci su gotovo oduvijek, davali neka imena svojim proizvodima, u namjeri da se razlikuju od drugih, ponoseći se na njihovu različitost od drugih [66, 10]". Ipak, **koncept brenda** je već dobio širu primjenu i razvija se na mnoga druga područja društvenih aktivnosti – sportske timove, ljude i ideje, političke partije i kandidate, nevladine, humanitarne, vjerske i druge organizacije, društvene mreže, destinacije, a osim što je postao vrijedna intelektualna svojina, predstavlja i jasnoću, sigurnost, dosljednost, status, članstvo, odnosno sve ono što pojedincu ili organizaciji omogućava da odredi sebe i stekne identitet.

Brend predstavlja važan **izvor konkurentnosti**, moćno sredstvo zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca, a kroz dobre odnose sa kupcima determiniše i poslovni uspjeh obezbjeđujući profitabilnost na duži rok. Osim ekonomskog, brend ima i **društveni doprinos** koji se reflektuje na lojalnost kupaca, pa pored stabilnih prihoda za kompaniju ili turističku

¹ Poznavanje i razumijevanje ljudskih (emocionalnih) **potreba i želja**, ključ je uspjeha svakog savremenog biznisa i prva faza razvoja novih proizvoda i usluga, otuda kompanije i turističke destinacije više nemaju dilemu da njihove šanse na tržištu zavise od razvoja potpuno novih tokova prihoda zasnovanih na novim idejama i *partnerskim odnosom sa ciljnim grupama*, tj. kupcima) i potencijalnim potrošačima/posjetiocima kao njihovom "najvrijednijom imovinom" *Levitt* (1983), *Cravens* (1997 [220, 91-92]).

destinaciju, generiše i pouzdane zarade, sigurnije zaposlenje i sveukupnu društvenu korist. Koristi od postojanja brenda imaju i kupci koji brendom identifikuju izvor proizvoda, odnosno proizvođača te ukoliko prepoznaju brend i imaju određeni nivo znanja o njemu, ne "troše" vrijeme na dodatno razmišljanje prilikom donošenja odluke o kupovini. Oni će biti lojalni brendu dok uočavaju koristi koje im pruža i dok su zadovoljni njegovim "konzumiranjem". Za kupce brendovi ne daju samo funkcionalan značaj proizvodima i uslugama, već i šire, specifično značenje koje integriše komunikacijsku i simboličku funkciju koja se u naučnoj literaturi zaokružuje u radu Marazze i Saviole (2012) ističući *pet klasa simboličko-intenzivnih brendova* (1. brend kao autoritet, 2. brend kao rješenje, 3. brend kao ikona, 4. brend kao kult i 5. brend kao životni stil) [222, 112].

Brend obezbjeđuje **niz koristi organizaciji** koja je njegov vlasnik: (a) *pravnu zaštitu* jedinstvenih karakteristika i performansi proizvoda i usluga, (b) pravo na *intelektualnu svojinu* (copyrights), (c) strategiju *diferenciranja* i *pozicioniranja*, (d) *lojalnost* kupaca, (e) važan "neopipljivi" i intelektualni *kapital*, (f) ostvarenje *zarade* i (g) lakšu *diversifikaciju* proizvodnog programa. Brend je više od imena, identitetskih obilježja, to je "jedinstven tržišni izraz kojim se prepoznaje biznis, proizvod ili usluga, kompanija, institucija ili destinacija. Brend mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira povjerenje [8, 6]". Koncept **vrjednosti** brenda je *najznačajniji instrument marketinga*, obećanje je svakom kupcu koje integriše kvalitet i karakteristike proizvoda, imidž i reputaciju, predstavlja cjelokupno ponašanje preduzeća i sublimaciju dosadašnjih iskustava.

Istorijsko i etimološko **porijeklo riječi "brend"** odnosi se na ustaljeno značenje brenda kao pojma koji označava porijeklo, pripadnost i kvalitet nekog dobra na koje se pojam odnosi, bilo da je ono "grlo stoke, proizvod ili usluga, čovjek, ideja ili neki još širi entitet". Koncept brenda nastao je kao potreba određivanja vlasničkog odnosa, a zatim i kao instrument razlikovanja i obavještavanja javnosti. Iako je u početku² imao samo **označavanje** kao osnovnu funkciju i *individualizaciju* dobra vlasnika, razvojem medija i komunikacija i emitovanjem prvih radio i tv oglasa afirmiše se kao sredstvo kontinuiranog diferenciranja i kreiranja željene percepcije (Primjer 1.1.).

Ulaganje u imidž umjesto u proizvod, odnosno saznanje da potrošači kupuju prvenstveno robnu marku dobilo je potvrdu kada je Philip Morris 1988. godine kupio Kraft za šestostruko veću sumu nego što se cijenilo da Kraft materijalno vrijedi, a upravo je ova razlika apstraktnog i mjerljivog već tada pripisana brendu. Ozbiljnije označavanje (obilježavanje) proizvoda, sa ciljem razlikovanja jednog proizvođača od drugog, počelo je početkom 20. vijeka sa masovnom proizvodnjom i potrošnjom. "U traganju za **istorijom nastanka brenda**, navodi se slučaj James Walter Tompsona, koji je 1900. godine objavio oglas za kuću u kome objašnjava reklamiranje

² **Robne marke** (brendovi) kreirale su se vjekovima prije nego što je taj termin usvojen u današnjem značenju, a Stari Grci, Rimljani, Egipćani i drugi narodi znali su razne načine oglašavanja proizvoda. Bilo da je riječ o vinu, masti, događajima, zanatima i drugim aktivnostima (uplovljavanje i dolazak brodova, vremenske nepogode, vjerska okupljanja i sl.) pisanim porukama su obavještavali javnost. Korijeni riječi *brand* potiču iz Stare Skandinavije tj. iz germanske grupe jezika (**brandr**), a ova nordijska riječ značila je žigosanje.

zaštitnog znaka. Smatra da se da je ovo bilo rano reklamno objašnjenje onoga što danas poznajemo kao brendiranje. Mnogi brendovi toga doba, kao što su *Uncle Ben* i *Kellog's* pahuljice za doručak slikovito prikazuju ovaj problem. Proizvođači su željeli da njihovi proizvodi izgledaju i daju osjećaj isto onoliko poznat kao i proizvod lokalnog farmera [66, 12]".

Iako se u **literaturi** navodi da je brendiranje počelo u 19. vijeku, na prelasku *proizvodne u prodajnu poslovnu orijentaciju*, prvo ozbiljnije brendiranje počelo je u drugoj i trećoj dekadi 20. vijeka. Tada su, nakon Velike ekonomske krize, velika preduzeća kao što je primjera radi *Procter&Gamble* uvele brend menadžment kao posebnu organizacionu funkciju rukovođenja.

PRIMJER 1.1. Uticaj najznačajnijih događaja istorije oglašavanja na koncept brenda

Emitovanje prvih reklamnih poruka počelo je u Engleskoj u 17. vijeku kada su prvi štampani oglasi oglašavali prodaju knjiga u nedjeljnim novinama. Kratke štampane poruke ispunjavale su novine i SAD-a, a prva reklamna agencija *Volney Palmer* otvara se u Filadelfiji 1843. U početku ovakve agencije bavile su se samo posredovanjem pri zakupu reklamnog prostora u novinama. Prvi oglasi bili su jednostavni i navodili su samo materijalnu i upotrebnu vrijednost robe, pa se 19. vijek ne može označiti kao početak ozbiljnog oglašavanja i brendinga. Korijeni *advertajzinga* vežu se za početak 20. vijeka i nagli rast industrijske proizvodnje, odnosno za ekspanziju radija nakon Prvog svjetskog rata, kada ovaj medij 1922. otvara svoj reklamni prostor.

Tridesetih godina u Americi, televizija počinje naglo da se širi, a istorija oglašavanja i brendinga pamti 1. jul 1941. i *NBC*-ovu TV stanicu *WNBT* kada je proizvođač satova *Bulova* plativši 9 dolara za vrijeme bejzbol utakmice emitovao i *prvu televizijsku reklamu*. Između 1930. i 1950. Amerika se okreće televiziji, radije nego novinama i radiju. Tokom ovih godina, *Leo Burnett* je započeo pravac, danas poznat kao "čikaška škola advertajzinga", zasnovan na formiranju dopadljivih karaktera (lica) koji su predstavljali proizvod. Afirmaciju brendinga i oglašavanja vezujemo za period nakon Drugog svjetskog rata, kada su industrijski kapaciteti razvijeni za vojne potrebe preusmjereni na podmirivanje potrošačkih potreba običnog čovjeka.

Hronološki, najznačajnije godine u istoriji advertajzinga, koje nam pomažu da preciznije lociramo i sam početak brendinga su: 1704. prvi novinski oglas kojim se traži kupac *Oyster Bay*-a, publikovan u *New Letter*-u, 1843. *Volney Palmer* otvara prvu advertajzing agenciju u Filadelfiji, 1893. *Asa Briggs Chandler* registruje *Coca-Cola* trademark, 1899. godine otvorena je prva agencija za advertajzing u Evropi, Velika Britanija, 1920. prva radio stanica u SAD, *Kdka* u Pitsburgu, 1941. prva reklama koja reklamira ručni sat, u toku bejzobl utakmice, na televiziji *WNBT*, od 1956. video trake omogućavaju emitovanje snimljenih reklama, a 1981. *MTV* debituje frenetičnim video spotovima koji mijenjaju prirodu reklame, 1988. *Philip Morris* kupuje *Kraft* 6 puta više nego što materijalno vrijedi, a 1993. Internet postaje stvarnost i polje primjene brenda za milijarde korisnika.

Izvor: [112, 14]

Riječ "**brand**"³ je engleska riječ, *Oxford Advanced Learner's Dictionary* "brand" tumači kao "znak proizvoda specifično proizvedenog od strane određene kompanije". Stručna literatura i

³ Da je riječ je o novom pristupu u strategiji marketinga, govori podatak, da pojam brenda nije obuhvaćen **domaćim izdanjima**, *Rječnikom stranih riječi izraza i kratica*, Klaića iz 1962, kao ni *Ekonomskim leksikonom* Savremene Administracije 1975. Ovaj pojam nije obrađen, čak ni u *Ekonomskoj enciklopediji* istog izdavača iz 1984. godine. Krajem 20. vijeka pojam se u Crnoj Gori afirmiše kao trgovinska marka skupocijenih predmeta, najčešće odjeće i obuće, a koncept brenda sa naučnog-istraživačkog aspekta afirmiše *Mihailović* koji se prvi u Crnoj Gori bavi konceptom u svojim naučnim člancima. Pojam u Srbiji afirmiše Dr Milisavljević kao Glavni i odgovorni urednik *QMJ – Quarterly Marketing Journal* u periodu 1974-1980.

Internet izvori brend definišu različito, pa tako *Američko udruženje za marketing* (AMA) **definiše brend** kao "ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinaciju navedenog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente."

Brend predstavlja skup elemenata (ime, logo, simbol, dizajn, poruku) koji identifikuju i diferenciraju organizacije, proizvode, usluge (kao i osobe, mjesta i ideje) i stvaraju jedinstvene racionalne i emocionalne asocijacije, vjerovanja i očekivanja kupaca/potrošača/korisnika [21, 15]. Jedna od konciznih definicija je "Brend je kolekcija (zbir) percepcija u umu potrošača". Navedena definicija *Keller*-a jasno pokazuje da brend nije ni proizvod niti usluga, da se ne može mjeriti i da postoji samo u umu potrošača. Analizirajući *Kellerovu* definiciju i shvatanje pojma, *Rakita* ističe da on zapravo pravi razliku između pojma brend sa **velikim "B"** i brenda sa **malim "b"** te da su u pitanju dva različita pristupa – brend sa velikim "B" odražava pozicioni i vrijednosni pristup njegovom tretiranju i razumijevanju, dok brend sa malim "b" odražava formalistički i identifikacioni pristup njegovom poimanju.

Rakita ističe da **brend** (marka proizvoda), u pojavnom i formalnom smislu, predstavlja riječ, simbol, znak, oblik ili njihovu kombinaciju kojom se obilježavaju i identifikuju proizvodi i usluge proizvođača i/ili prodavaca, kao i njihovo diferenciranje u odnosu na slične proizvode i usluge konkurencije [113, 286]. Dakle, **brend** je zapravo sve ono što potrošači znaju ili očekuju od proizvoda/usluge ili turističkog mjesta ili destinacije.

Tržišnu ekspanziju koncepta i stvaranje nove vrijednosti uz pomoć brenda prati i stručna **literatura**, a prve najznačajnije knjige koje zaokružuju koncept sa **naučno teorijskog aspekta** na temu brenda objavio je *Aaker*, *Managing Brand Equity* (1991), *Building Strong Brands* (1996), i sa *Joachimsthaler*-om, *Brand Leadership* (2000). *Keller*-ova knjiga *Strategic Brand Management* (2003) prati *Aakerov* pristup, dok ga je još više popularizovao *Davisov* naučni rad *Brand Asset Management* (2000). *Kapferer*-ova knjiga *Strategic Brand Management* (2004) postala je standardno štivo u brend literaturu afirmišući evropski pristup i akcentujući ne samo značenje brenda već i njegove modele. *Reveling the Corporation* (2003) izadata od *Balmera* i *Greysera* predstavlja prvi istorijski koncept modela računa i metodologije na polju korporativnog identiteta. Sa poglavljima *Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing* rad signalizira ambiciju i polje istraživanja. *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets* autora *Chernatony*-a i *McDonalda* (1992) i *From Brand Vision to Brand Evaluation* od *Chernatony*-a (2001) i njihovi ostali sadržaji značajna su izdanja *European Brand Book*-a koja više afirmišu praktičnu stranu tržišta nego teorijski rad. *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (2003) od *Riezebosa* predstavlja više standardno štivo, namijenjeno studentima marketinga.

Navedena najznačajnija, ali i ostala **brend literatura** istražujući koncept vrijednosti brenda kao vrijednosti koja se dodaje proizvodima i uslugama, ističe brojne faktore koji su uticali na nastanak i razvoj koncepta. Iako specifični i uzrokovani velikim brojem **heterogenih faktora**,

koncept brenda, onakav kakvog ga danas izučavamo rezultat je tri velika procesa koja su omogućila brendu primjenu u svim oblastima u kojima **potrošači imaju izbor**, *Berliant* (1988), *Volker, Hans* (1987) *Silberbber, Suen* (2001):

1. **povećanje diskrecionog dohotka potrošača** – ekonomska moć prosječnog potrošača naglo je porasla, trgovina i potrošnja postaju trend,
2. **rasprostranjenost mass media i advertajzing agencija** – dok novine, radio, televizija Internet i društvene mreže osvajaju kritičnu masu "pratilaca" i pokrivaju krug potencijalnih potrošača, advertajzing agencije postaju glavni komunikator između prodavca i kupca smišljajući nove prostore oglašavanja i načine pridobijanja pažnje, i
3. **zamjena trgovine robom za trgovinu informacijama** – postmoderna i postindustrijska revolucija, nova era marketinga koja se sastoji u globalizaciji ekonomije, informatičkom društvu, novom kupcu i novom načinu vođenja biznisa.

Brending je aktivnost koja se vezuje za proizvode, usluge ili bilo koju drugu oblast potrošačevog izbora, a kojom se uz pomoć **elemenata brend identiteta** dodaje snaga **konceptu brenda** zasnovana na stvaranju razlika proizvoda, usluga i proizvođača sa ciljem izgradnje **vrijednosti brenda**. "Brendiranje podrazumijeva stvaranje mentalnih struktura i ono pomaže potrošačima da organizuju svoja saznanja o proizvodima i uslugama na način koji će im pojasniti donošenje odluke, ujedno kompaniji obezbjeđujući vrijednost [114, 275]." Ova *Kotlerova* definicija ukazuje da uspješan branding kao rezultat ima izgradnju **"jakog" brenda**, a "jaki" brendovi su garant tržišnog liderstva i postojanja jasnih različitosti brendova u kategoriji proizvoda ili usluge. Brend je više od proizvoda i rezultat je marketing, a ne proizvodne funkcije. *Mihailović* ističe "da se proizvod uvijek ne posmatra samo kao fizički predmet, usluga ili ideja nego i kao produkt ukupnih shvatanja vrijednosti od strane potrošača."

Prilikom kreiranja finalnog proizvoda marketing i brend funkcije ne smiju biti zanemarene, već proces proizvodnje i proizvodne funkcije podređen marketing menadžmentu kao prvoj fazi integrisanog procesa uspješnog brendiranja. Brendiranje počinje "fundiranjem" već na *prvom nivou razvoja osnovnog proizvoda* dok se na četvrtom nivou uvećanog proizvoda realizuju i u potpunosti afirmišu aktivnosti brend menadžmenta "dodavanjem" vrijednosti. Marketing menadžment i brend literatura prihvataju *Kotler-ovu* [50, 105] identifikaciju **pet nivoa proizvoda**:

1. **osnovni proizvod** je bazična upotrebna tj. *funkcionalna vrijednost* proizvoda, njegov esencijalni aspekt sa stanovišta namjene,
2. **generički proizvod** je osnovna verzija i materijalizovana forma fundamentalnih funkcionalnih karakteristika i atributa proizvoda, bez diferencirajućih osobina koja kao ni osnovni proizvod ne može imati status brenda,
3. **očekivani proizvod** je različit u odnosu na njegovu suštinu tj. generički proizvod predstavljajući paket atributa i osobina koje kupci *pretežno očekuju* kada kupuju proizvod i koje savremeno preduzeće mora zadovoljiti ukoliko pretenduje da njegov proizvod ili usluga postanu "jaki" a ne samo pravno formalni brend,

4. **uvećani proizvod** je diferencirani proizvod sa dodatnim atributima, koristima i karakteristikama koji će ga razlikovati od već narasle i ozbiljne konkurencije na tržištu, to je prva veza koja bliže povezuje proizvođača i potrošača, a na ovom nivou se očekuje mnogo više od fizičkih karakteristika proizvoda - *otpočinje proces identifikacije sa samim proizvodom i uslugom* pa uvećani proizvod dobija šansu da se razvije kao vrijednosno pozicioniran brend⁴, i
5. **potencijalni proizvod** je izraz vizije menadžera, projektovani perspektivni razvoj sa svim dodacima, verzijama i modifikacijama koje bi se mogle realizovati u budućnosti - na ovom nivou razvoja menadžeri razmišljaju o načinima za održavanje dugoročne konkurentске prednosti preduzeća, kako bi se izašlo u susret promjenljivim zahtijevima kupaca.

Prisutnu opasnost koja je izraz pretjeranog zadovoljstva menadžmenta sopstvenom ponudom i orijentacijom na proizvode umjesto na kupce, *Mihailović* [66, 21] definiše kao *marketing kratkovidost (marketing myopia)*. Razvoj brenda nije dobro analizirati fokusirajući se na kontekst industrijske grane kojoj preduzeće pripada jer postoji mogućnost problema *brand kratkovidosti (brand myopia)* koja je glavni uzročnik pretjerane sličnosti kompanija i proizvoda u okviru jedne grane a time i narušavanja osnovnog uslova brendinga. Isti problem sa aspekta potrošača prepoznamo kao **brand paritet**⁵ odnosno njihovu percepciju da su neki brendovi isti, što zapravo znači da kupci biraju prihvatljivu grupu brendova radije nego jedan određeni brend.

Potrebno je, takođe, razgraničiti i pojmove brenda i **robne marke**. "Robna marka je prije jaki brend nego brend uopšte. Brend postaje robna marka tek poslije šireg prihvatanja od strane potrošača i građenja lojalnosti prema njoj [113, 14]." Nema dileme da koncept uspjeha u globalnom svijetu determiniše koncept robne marke. Danas se svi moramo složiti da nam robne marke određuju život i da su sinonimi za proizvode koje cijenimo i sa kojima se poistovjećujemo.⁶

Robna marka sadrži riječi (uključujući lična imena), logo, slova, brojeve ili oblik proizvoda ili njegove ambalaže i ima tri ključne dimenzije: (1) da napravi **distinkciju** između proizvoda jedne

⁴ Shvatajući pet prethodno **navedenih nivoa proizvoda**, zaključujemo da se o razvoju brenda i njegovoj vrijednosti može govoriti tek na četvrtom i petom nivou. Dakle, na tržištu se razlikuju preduzeća koja su u stanju da ponude uvećani proizvod i proizvod budućnosti u odnosu na preduzeća koja su u stanju da ponude proizvod samo do očekivanog nivoa. Na četvrtom i petom nivou proizvod za potrošača znači mnogo više od samo njegovih fizičkih osobina, pa marketing menadžeri moraju imati u vidu ukupan sistem vrijednosti baziran na potrošačima.

⁵ Kada je **brand paritet** prisutan kvalitet nije glavni faktor odluke o kupovini zato što potrošači vjeruju da su razlike u kvalitetu među više brendova minorne. U slučaju ovog problema mi zapravo više i ne govorimo o "jakim" brendovima i uvijek moramo imati osnovno načelo "i kada sam isti moram biti različit" koje brend menadžment mora konstantno da afirmiše. Paritet je naročito prisutan u destinacijskom brend menadžmentu.

⁶ *Mihailović* navodi **pet nivoa familijarnosti potrošača i marke** [65, 294]: *odbijanje* – potencijalni kupac ne želi da kupi marku ako ona ne bude promijenjena, *neprepoznavanje* – potrošač ne prepozna marku, i ako je učinjen pokušaj njene identifikacije, *prepoznavanje* – potrošač prepozna marku, što predstavlja značajan preduslov za proizvod, *preferiranje marke* – ciljni tržišni segment (potrošač) bira ponuđenu marku između svih koje su dostupne, najčešće na osnovu prethodnog iskustva, i *insistiranje na marki* – potrošač insistira na određenoj marki i spreman je da nju traži. Takva situacija je vrhunski cilj svih marketing menadžera.

i proizvoda druge organizacije, (2) da ukaže na izvor ili **porijeklo** proizvoda, (3) da ukaže na **kvalitet**. Mnogi autori smatraju da brend u odnosu na robnu marku⁷ predstavlja korak dalje jer podrazumijeva i povjerenje u ovaj znak, jake pozitivne asocijacije, vjerovanja i očekivanja i izraženo emocionalno značenje za kupca.

Koncept brenda možemo sagledati sa aspekta dodatne vrijednosti koju brend kreira proizvodima i uslugama, kako potrošačima tako i preduzeću te i ekonomiji u cjelini. Iz ugla potrošača brend je obećanje, jer potrošač "identifikujući naš proizvod dobija i obećanje zadovoljstva njegovih očekivanja i njegove nade"⁸. Aaker u knjizi *Building Strong Brands*, **brend definiše kao vrijednost**, tj. "kompleks predstava u saznanju potrošača", dok i Rakita ističe da brend "vrijednost"⁹ za potrošača generiše iz dva mehanizma - boljim odnosom cijene i kvaliteta i isporukom superiornih performansi u odnosu na konkurente".

Kotler i Keller ističu brojne marketing prednosti vrijednosti **jakih brendova** [114, 277] pa kao ključne koristi naglašavaju: (a) bolje percepcije performansi proizvoda, (b) veću lojalnost, (c) manju osjetljivost na konkurentne marketing akcije, (d) manju osjetljivost na marketing krize, (e) veće marže, manje osjetljivu reakciju potrošača na povećanje cijene, (f) bržu reakciju potrošača na smanjenje cijene, (g) veću poslovnu saradnju i podršku, (h) efektivnije marketing komunikacije, (i) mogućnost licenciranja i (j) dodatne mogućnosti ekstenzije brenda.

2. Identitet brenda i njegovi elementi

Uspješan brend posjeduje "karakter" i distinkciju koja se formira uobličavanjem njegovog **identiteta** i njegovih glavnih elemenata. Brend identitet je preduslov izgradnje uspješnog brenda putem koga on realno i pouzdano komunicira *vrijednosti i pozitivne asocijacije* za njegove kupce. Kapferer [44, 106, prilagođeno] objašnjava **identitet brenda** kroz prizmu dvije strane – stranu *više vidljivih iskaza* (fizičke karakteristike, odnos sa kupcima i refleksija brenda na okolinu) i stranu *manje vidljivih iskaza* brenda (osobenost, kultura i samopotvrđivanje uz pomoć brenda), dok se prema Keller-u [114, 279] kao **elementi brenda** mogu navesti svi njegovi **identifikatori** koji diferenciraju jedan od drugih brendova – to mogu biti naziv brenda, web adresa, logo-simbol-znak, lik ili osoba, slogan, džingl i pakovanje.

Polazeći od odabira elemenata brenda i činjenice da je obilježje ili **identitet brenda** skup svih elemenata koji služe njegovom identifikovanju i diferenciranju, te shvatajući značaj osnovnih

⁷ **Robna marka** je predmet klasične i bezlične tržišne transakcije. Rakita i Mitrović [113, 7] prave sedam jasnih distinkcija ističući da se: (1) "roba nudi, a brend traži", (2) roba je bezlična, a brend je personalizovan, (3) roba afirmiše sličnost, a brend različitost, (4) roba je neprepoznatljiva, a brend je osoben, diferenciran i prepoznatljiv, (5) roba se veže uz tržište prodavaca, a brend uz tržište kupaca, (6) roba afirmiše samo materijalnu vrijednost, a brend je uvijek više od materijalne vrijednosti.

⁸ Navedeno prema: www.interbrand.com

⁹ Značaj **koncepta vrijednosti** brenda zasnovan je upravo na kupcu i to onda kada on donoseći odluku o kupovini pozitivno reaguje u stanju percepcije i vrednovanja razlike između biranog proizvoda u odnosu na druge. Vrijednost "jakog" brenda se reflektuje i u nivou spoznaje i znanja kupaca o brendu tj. izgradnji pozitivnih i jedinstvenih asocijacija.

kriterijuma njihovih odabira u savremenom poslovanju i novom načinu shvatanja marketing koncepta, *Prikaz 1.1.* ističe osnovne **elemente brenda**. Pored elemenata brenda proizvoda i usluga, jedan od važnih identifikatora i instrumenata diferenciranja jeste i **korporativni identitet**¹⁰ koji je od nužnog značaja obzirom da u svemu što kompanija radi, posjeduje i proizvodi, mora se integrisati jasna ideja o tome što kompanija zapravo predstavlja i kakvi su njeni dugoročni ciljevi. Definisanje pojavnog oblika tj. **vizuelne strukture** brenda daje brendu jasniju materijalnu vrijednost, čini ga manje apstraktnim i kompletnim. Osnovna uloga elemenata, identifikatora brenda jeste **unaprijeđenje prepoznatljivosti** uz pomoć svih distinktivnih obilježja u domenu vizuelnog i verbalnog, a sa jedinstvenim *ciljem pozicioniranja* proizvoda ili usluga, ne samo na tržištu, već u mislima potrošača.

PRIKAZ 1.1. Osnovni kriterijumi odabira pojedinačnih elemenata brend identiteta

1. Ime, web adresa i link brenda
■ Lakoća izgovaranja i prisjećanja, djelovanje "u sekundi"
■ Jednostavna i brza pretraga na Internetu – društvene mreže, pretraživači, link, web adresa
2. Vizuelni i audio logo brenda
■ Dopadljivost, estetska privlačnost, zabavan i zanimljiv vizuelni identitet
■ Podstiče čulnu audio-vizuelno maštovitost i jednostavnu prepoznatljivost
3. Poruka, slogan i džingl brenda
■ Prenosivost suštine brenda u okviru poruke ali i različitih kategorija proizvoda i usluga
■ Uvjerljivost uz pomoć funkcionalnih, emocionalnih i racionalnih poruka
4. Boja i miris brenda
■ Asocijativnost i najbrža veza proizvoda i usluga sa korporativnim identitetom brenda
■ Distinkcija jednostavnim bojama na svim poljima vizuelnog identiteta, u grani brenda
■ Pamtljivost jedinstvenog mirisa brenda i reakcija na osnovu čulnih iskustava
5. Dizajn i pakovanje brenda
■ Nosilac upotrebne vrijednosti, jednostavne potrošnje i korišćenja proizvoda
■ Fleksibilnost i mogućnost modernizacije, deskriptivnost i uvjerljivost informacije
6. Zaštitni znak brenda
■ Neophodnost zakonske i konkurentske zaštite na osnovu kriterijuma jedinstvenosti
■ Iskorišćavanje pri širenju na različita tržišta i različite kategorije proizvoda i usluga
7. Kultura i ličnost brenda
■ Uticajnost na svaki proizvod i uslugu u brend liniji proizvoda
■ Osnovna ideja brenda koja integriše vrijednost brenda sa sistemom vrijednosti tržišta

Ime brenda je najvažniji element složenosti stvaranja marke jer je to jedini činilac koji se ne bi trebao nikada mijenjati. Osim što je krucijalno važan izbor imena jer pokriva centralno mjesto u asocijacijama koje brend integriše, ime može da bude veoma efikasan način brzog prenosa ideja koji se sa lakoćom izgovara i djeluje u sekundi. Ime brenda je osnov diferenciranja i glavno sredstvo izgradnje imidža i stalne promocije. "Na osnovu marke proizvod se lakše identifikuje i

¹⁰ Projekat koji opisuje odnos brendova i ideologije je **brendokratija** – istraživanje zasnovano na osnovnim ideologijama brendova i njihovom uticaju na formiranje ideologije društvenih grupa, i uticaju vladajuće ideologije na formiranje stavova brenda. Branding postaje inkorporiran u društvu, postaje više od trenda, dio ideologije društvenog uređenja pa mnogi stručnjaci tvrde da živimo u brendokratičnom svijetu vladavine brendova. Kao društveno nasljeđe, brendokratija postaje način života u globalnim razmjerama, tema modernizma i konzumerizma.

prepoznaje u poslovnom svijetu. Ime marke identifikuje i simbolično predstavlja proizvod ili kompaniju i zato se vrlo pažljivo bira. Ono ne smije biti identično sa bilo kojim drugim proizvodom ili preduzećem [66, 290]." Ime brenda (**brand name**) predstavlja dio brenda koji je moguće izgovoriti i slovima ispisati, a može se sastojati od riječi, slova i brojeva.

U procesu kreiranja brenda, **izbor imena** jedan od najvažnijih koraka, upravo zato što se na bazi imena kasnije razvija logo, pakovanje i ostali brend elementi. Brend treba da se "stopi" sa proizvodom, da se lako prihvata kod kupca, da je prepoznatljiv i da se razlikuje te da skreće pažnju na proizvod ili uslugu (vizuelni identitet). U *generisanju ideja* za ime brenda¹¹ pored specijalizovanih konsultantskih agencija potrebno je uključiti i menadžment kompanije, zaposlene, distributere, kupce, kao i softvere za generisanje ideja. Proces **testiranja imena brenda** je neophodan i obuhvata niz različitih testova: (1) test *pamćenja*, (2) test *asocijacije*, (3) test *učenja* i (3) test *preferencije*. Zinkhan i Martin [224, 166] ističu važnost izbora imena koje definišu kao funkciju (Att_{Name}) (1) proizvodnih iskustva, (2) broja trgovina, (3) spoznajne diferencijacije, i (4) interesa za proizvodom.

Brojni su pristupi **izbora naziva** brenda pa je i sam izbor moguće posmatrati kao proces koji se sastoji od šest etapa koje se logički nastavljaju jedna na drugu [107, 47, prilagođeno]: (a) *definisanje ciljeva naziva brenda* - posmatraju se kroz osnovne kriterijume izbora navedene *Prikazom 1.2.* i treba da budu usmjereni i kompatibilni ciljevima kompanije, (b) *identifikovanje široke liste mogućih naziva brenda* - etapa sakupljanja što više naziva svih stejkholdera, (c) *odabir skraćene liste naziva* - odabrati desetak naziva brenda koji ulaze u uži izbor sistemom eliminacije neprihvatljivih, a zatim i testiranje uže liste na odgovarajućem uzorku potencijalnih kupaca), (d) *provjera registracije i zaštite naziva* - provjera da li uža lista već zaštićena za određene kategorije i tržišta je registrovati sve neregistrovane pojmove sa uže liste koja može biti izvor za nova imena brenda ili jednostavno sigurnost da ih ne upotrijebi konkurencija, (e) *testiranje naziva koji su ušli u uži izbor*¹² - provodi se detaljnije istraživanje nego što je testiranje u svrhu dobijanja skraćene liste naziva, testiraju se imena brenda uz protip ili već gotov

¹¹ **Ime brenda** mora biti kratko, sugestivno, pamtljivo, jedinstveno, ono mora da bude podržano realnim vrijednostima i simbolikom za krajnjeg potrošača kako funkcionalnim karakteristikama, tako i jedinstvenim osobenostima, upotrebnom pogodnošću, vrijednošću i garancijom kompanije. Prilikom **davanja imena brendu**, potrebno je angažovati specijaliste i stručne kompanije koje koriste brainstorming tehnike kao i ogromne baze podataka organizovane po asocijacijama, zvucima i ostalim kvalitetima. Dalje se *sistemom eliminacije sužava izbor* pomoću određenih kriterijuma: (a) sposobnost imena da izrazi jedinstvene koristi brenda, (b) mogućnost prevođenja na različite jezike, (c) mogućnost izgovaranja na različitim jezičkim područjima, (d) mogućnost pravne zaštite, i (e) postojanje eventualnih negativnih značenja ili asocijacija predloženih riječi itd.

¹² *Evdakov* [navedeno prema: www.dakovgroup.com] sugerise šta **nije preporučljivo** koristiti u kreiranju imena [21, 31, prilagođeno]: (a) koristiti riječi ili djelove riječi koje se čitaju na isti način, a pišu različito (*Sym*, se isto izgovara kao i *sim*, *cim* ili *cym*, pa to može stvoriti konfuziju, *Atyt*, izgovara se isključivo kao spelovanje, zatim *Kleenex*, koji bi se prije napisao kao *clean-ex*), (b) završavanje imena brenda slovima "is", jer se nazivi velikog broja oboljenja (artritis, gingivitis) završavaju njima (Orbis), (c) korišćenje imena koja zvuče kao psovke (vrsta džema u Americi *Smucker*, piće *Pschitt*, *Kokot*, votka *Pichka*), (d) stvarati kovanice korišćenjem djelova riječi iz različitih jezika, jer to može da zvuči goropadno (*Ocuhist*, *Retardex*).

proizvod, i (f) *odabir*¹³ i *zaštita odabranog naziva* - bira se konačan naziv ili kombinacija u zavisnosti od strategije brendinga te se na osnovu konačne odluke pokreće nadogradnja ostalih elemenata brenda kako bi se dobio željeni brend identitet.

Ime brenda može biti: *lično (porodično) ime* – ime osnivača ili vlasnika (*Chanel, Ford, Goranović, Matijević, Franca*), *ime mjesta* – imena koja označavaju porijeklo kompanije, proizvoda ili usluga (*Zlatiborac, Evian, Kentucky Fried Chicken, Credit Suisse*), *akronim* – skraćenice punog imena kompanije (*IBM* – International Business Machines, *CKB* – Crnogorska komercijalna banka), *opisna imena* – opisuju porijeklo, osobine, vrijednosti (*Palmolive* – palmino i maslinovo ulje, *Bitter Lemon* – gorak limun, *Voli* – inicijalno voćna linija sokova Primorke Bar), *preuzete tj. usvojene riječi* – obične riječi upotrijebljene na neobičan način (*Twitter, Yahoo, Next*), *skrojena imena* – potpuno izmišljenja ili sastavljena od dijela neke druge riječi (*Sony, Nivea, Nintendo, Toyota, Lexus*), *alfanumerička imena* – sastavljena od brojeva i riječi (*7-up, 3M, O2, iPhone 5s*), *šaljiva, čudna imena* – jedinstvena su, neobična i lako privlače pažnju (*Double booble, Google, Gricko*), *rečenica, fraza kao ime* – imena sastavljena od nekoliko riječi koja mogu izgledati kao poruka i duhovita igra riječi (*Wash and Go* šamponi, *You Need a Biscuit* prev. "Treba Vam čajno pecivo", značenje "Znate li da Vam treba čajno pecivo, *Topshop* – vrhunska trgovina, *Facebook* – knjiga lica), *strana imena* – kompanija može usvojiti ime stranog porijekla koja ukazuju na istorijsko nasljeđe ili klasu brenda kompanije i na kupce može imati jak efekat (Npr. *lance* znači koplje – *Lancia*, dok riječi *nest*, odnosno *nestlings* znače gnijezdo i ptići *Nestle*, *Sephora* riječ "sephos" na grčkom znači ljepota), *brend kao sinonim za proizvod* – (*aspirin* – *Aspirin*, *vazelin* – *Vaseline*, *gramofon* – *Gramophone*, *džip* – *Jeep*, *žilet* – *Gillete*, *voda* – *Voda Voda*).

Rakita upozorava da **strategija kreiranja brend identiteta** i brendiranja¹⁴ konkretnih proizvoda treba da bude rezultat prethodnih istraživanja i analiza, kako bi se spriječili ili potpuno izbjegli naknadni problemi koji mogu nastati pri praktičnoj primjeni, tržišnoj afirmaciji i konkurentskom sučeljavanju. Mogući **strategijski načini brendiranja** proizvoda u novijoj literaturi popularno se nazivaju **brend arhitekture**, a osnovne su [113, 276]:

- (a) **Korporativno (kombinovano) brendiranje** – (Corporate umbrella) tj. ime proizvoda se koristi zajedno sa korporativnim imenom (*Heinz Tomato Ketchup, Heinz Salad Cream, Heinz Beans, Heinz Pet Foods, Heinz Infant Nutrition*, kompanija *Kellogg: Kellogg's*

¹³ Analizirajući **uspješne i neuspješne nazive** brendova, *Cicvarić* dolazi do zaključka da [21, 31]: dobro zvuči kada ime brenda počinje i završava istim slovom (*Nissan, Argeta, Avia, Nikon, L'Oréal, Kodak*), dodavanje samoglasnika na neku postojeću riječ (*Lyrice, Humana, Terrano, Minolta*), ime može početi kraticom "se" ukoliko je asocijacija na seksualnost (*Sensodyne, Sensor, Secret, Seasonale*), za proizvode kod kojih se želi naglasiti visoka tehnologija, naučni izum ili neke superiorne performanse efektno je u nazivu uključiti slovo "z" (*Zippo, Zappos, Marazzi, Zolft, Prozrac*), kratka imena su efektna i laka za pamćenje (*Joy, Tide, Mona, Bata, Axa*), ime treba da bude jednostavno, sa manje slova i slogovima koji se ponavljaju (*Coca-Cola, Cacharel*), inoviranje generičkog imena (*Duracell battery cell* – baterijska ćelija, *Biomelem* – biljni melem, *Biomed* – bio medicina).

¹⁴ Istraživanje agencije **Interbrand** [www.interbrand.com] pokazuje da većina ispitanih stručnjaka iz oblasti brenda (38%) vjeruje da je budućnost smišljanja imena u stvorenim imenima sa značenjem (*JetBlue, MasterCard*). Jednaki broj ispitanika (19%), vjeruje da će trend davanja imena biti "prava" imena (*Target, Apple*) i "kovanice" (*Accenture, Verizon*), dok 9,2% procjenjuje da će biti dominantna "nasljedena" imena (*Wyeth*).

Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran, Kellogg's Corn Flakes, Armani: Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Collezioni, Armani Jeans, Armani Junior). Ova strategija je pogodna kada organizacija ima već izgrađen imidž, lik proizvođača i prepoznatljivost na tržištu.

- (b) **Grupno brendiranje** – (Family umbrella names) jeste formiranje jedinstvenog brenda sa ciljem da pokrije širu grupu različitih proizvoda koji pripadaju različitim tržištima. Marks and Spencer kreira marku *St Michel* za grupu različitih proizvoda: odjeća, hrana, proizvodi za domaćinstvo. Japanska kompanija *Matsushita* iznosi na tržište svoje elektronske proizvode grupisane u četiri familije sa različitim brendovima - *National, Panasonic, Technics*.
- (c) **Segmentisano brendiranje** – (Range branding) obično se koristi za obilježavanje posebne linije proizvoda, namjenjene unaprijed određenom tržišnom segmentu. Npr. *Lean Cuisine* kao oznaka za niskokaloričnu hranu.
- (d) **Monolitno brendiranje** – u ovoj brend arhitekturi koristi se ime kompanije za svaki proizvod. Ova strategija je pogodna usljed već izgrađenog imidža i prepoznatljivosti slično kao kod korporativnog markiranja. Kao primjeri se navode *Canon, Virgin, Gorenje, Philips* i *Sony* koji svoje ime upotrebljavaju za sve svoje proizvode.
- (e) **Pojedinačno (nezavisno) brendiranje** – (Individual brand name). Koristi se za svaki proizvod koji ima posebno tržište i insistira se na nezavisnosti od korporativnog imena. Kompanija Procter&Gamble za svaki proizvod ima posebnu marku: deterdžent *Tide*, izbjeljivač za veš *Ace*, pelene – *Pampers*, sapun – *Safeguard*, šampon – *Head&Shoulders* itd.

Potrebno je da ime brenda, **web adresa i link brenda**¹⁵ zvuče dobro i važna je njihova prikladnost u percepciji od strane kupaca u pogledu toga na što ono treba upućivati, pa tako odnos imena brenda i uopšte proizvoda, odnosno njegovih najznačajnijih performansi može biti: (a) *nestvaran* (fiktivan, ne postoji veza sa proizvodom), (b) *asocijativan* (podjeseća na proizvod ili naziv kompanije), (c) *sugestivan* (uvjerava na kvalitet proizvoda ili na njegove najznačajnije prednosti) i (d) *s namjerom* (opisuje proizvod ili prednost njegovog korišćenja).

Važan element brend identiteta koji podstiče *čulnu audio-vizuelnu maštovitost i jednostavnu prepoznatljivost* je **logo**, najkraće rečeno "oznaka" brenda, tj. njegov dio koji nije moguće izgovoriti, već vidjeti ili čuti. Logo je **audio-vizuelni simbol** organizacije i brenda koji ima za cilj njegovu identifikaciju i diferencijaciju na osnovu kriterijuma dopadljivosti, estetske privlačnosti i zabavno-dopadljivog karaktera. "Logo predstavlja prepoznatljiv tipografski znak koji se sastoji od grupe slova ispisane određenim oblikom ili/i simbola, crteža, grba, amblema i sl, i koji kompanija koristi, a kod kupaca stvara određene asocijacije, vjerovanja i očekivanja [21, 31]." *Rakita i Mitrović* (brand mark) znak brenda definišu kao "standardizovani grafički dizajn

¹⁵ Novi uslovi privređivanja, digitalizacije i modernizacije poslovanja nameću **web adresu i link** kao nazive brenda o kojima se mora voditi računa već u prvoj fazi izbora elemenata brend identiteta. Proces razmjene u eri informacija iniciraju i kontrolišu milioni aktivnih korisnika putem Interneta i vodećih društvenih mreža. Adekvatno pozicioniran, interaktivan i atraktivan website biće najčešće **tražen imenom brenda**, a posredstvom društvenih mreža fan stranica jednostavno pretraživan i dobro pozicioniran.

vizuelnog izraza brenda [81, 32]." Međutim, shvatajući ga kao dio brenda koji *nije moguće izgovoriti*, uz vizuelnu komponentnu dodajemo i njegov audio element, karakterističan ton koji obezbjeđuje prepoznatljiv vizuelni identitet marke i u formi zvuka.

Sa aspekta audio-vizuelne distinkcije brend identiteta, **logo može biti**:

- **tekstualni** - određenim oblikom slova¹⁶ ispisuje se ime kompanije, proizvoda, usluge, osobe, mjesta ili ideje kao npr. *Dell, IBM, Kuća hemije, Microsoft, Pirelli, Knjaz Miloš, Prada, Canon, Discovery, Lego, Frikom, YouTube, Visa, Siemens, Plantaže, Simpo*),
- **grafički** – simbol, crež, amblem, grb kao što je logo kompanija *Nike, Renault, Mazda, Mercedes, Firefox*, **kombinovani logo** – integrisano tekstualno i grafičkog rješenje kao npr. *Pepsi, Boeing, Vegeta, Škoda Montenegro Airlines, Air Serbia, Guarana*, i
- **audio** – zvučni dio brenda kojim se logo jasno prepoznaje čak i onda kada se ne izgovara i ne vidi npr. *T-Mobile, CKB, 20th Century Fox, LG, Eurosong*.

Logo treba da zadrži jednostavnost, da je jasno prepoznatljiv prije svega u *crno bijeloj varijanti* i da je apliciran uvijek sa podlogom koja mu daje prostor i vizuelno ga zaokružuje. Njega je lakše mijenjati tokom vremena nego naziv brenda, a posebna važnost se ogleda u zadržavanju osnovne ideje logoa i rebrandinga ovog elementa isključivo u pravcu modernizacije brenda u novonastalim tržišnim okolnostima.

Poruka je element brend identiteta koji obuhvata ideje, simbole i druga značenja koje organizacija šalje kao brend koncept ciljnom auditorijumu a koji daju posebno značenje i prenosivost brenda u okviru iste ali i različitih kategorija proizvoda i usluga. **Cilj poruke** je da uvjerljivo utiče na kupce kako bi oni razmotrili kupovinu proizvoda, te istu ponovili i preporučili drugima. Poruka se odašilje uz pomoć tradicionalnih ali i alternativnih oblika marketing komunikacija, najčešće je kodirana i smatra se uspješnom ukoliko rezultira kontaktom brend-kupac i zadovolji njegova funkcionalna, emocionalna i racionalna očekivanja od proizvoda ili usluge.

Poruka brenda se definiše kroz **slogan brenda (brand message)**, devizu organizacije kojim ona prenosi željene poruke javnosti putem rečenice ili izraza a koji ima za cilj da animira tržište i organizaciju prikaže u željenom svijetlu. Slogan je kratka fraza koja opisuje brend, odražava njegovu suštinu i misiju a koja ima informativno i nagovarajuće značenje te se koristi u promotivnim kampanjama. Iako slogane nije jednostavno objediniti u određene kategorije, ipak, navodimo *Wheeler*-ovu [115, 42] sistematizaciju po kojoj oni mogu biti:

¹⁶ **Tipografija logoa** ostavlja utisak na kupce, pa tako oblik, veličina i rastojanje slova (font) imaju svoj vizuelni efekat. Dva najznačajnija koncepta u izboru slova koja se koriste za logo su: *serif* koji predstavlja zaobljavanje i ukrašavanje krajeva slova kojima izgled teksta postaje prirodniji i pogodniji za čitanje i *kerning* koji podrazumijeva fiksiranje udaljenosti između slova. Izbor oblika logoa je vrlo važna karakteristika jer se i sam logo prepoznaje upravo na osnovu oblika, a tek ona na osnovu boja.

- **nalagodavni** (iskazuju naredne i naloge za akciju i aktivnost, prepoznati su kao "call to action"; primjeri su Nike – *Just do it* ali i veliki broj tipskih *Aplicirajte već danas, Posjetite najbližu filijalu...*),
- **opisujući** (iskazuju obećanje brenda, opisuju proizvod ili uslugu; primjeri su CKB – *Banka za sva vremena*, Nokia – *Connecting People*),
- **superlativni** (iskazuju superiornost u djelatnosti; primjeri su BMW – *The Ultimate Driving Machine*, Lufthansa – *There's no better way to fly*),
- **provokativni** (provociraju razmišljanje i najčešće se iskazuju pitanjem; primjeri su Erste – *A koja je vaša banka?* i Philips – *Let's make things better*), i
- **specifični** (usmjereni na zauzimanje vodeće pozicije na tržištu; primjeri Volkswagen – *Drivers wanted* ili Minolta – *The essential of imaging*).

Kod kreiranja slogana brenda mogu se upotrijebiti određeni **apeli u poruci**, pa sa tog aspekta razlikujemo: (a) *racionalne slogane* koji se odnose na interes kupca i kojima se usmjerava njegovo tzv. ispravno ponašanje, (b) *emocionalne* kojima njima se pokušavaju probuditi negativne ili pozitivne emocije koje bi motivisale kupce na kupovinu, i (c) *moralne* usmjereni su na osjećaj, odnosno smisao šta je u redu, moralno i ispravno. **Slogan** je u odnosu na ostale elemente brend identiteta vrlo promjenljiva kategorija pa sa aspekta vijeka trajanja možemo razlikovati **sezonske** ili **proizvodne slogane** koji ostaju do završetka kampanje ali i *korporativne* koji ostaju uz brend duži vremenski period kao na primjer McDonald's – *I'm Lovin' it* ili CKB – *Vjerujemo jedni drugima*.

Sumirajući navedeno i shvatajući slogan kao moćan instrument brend identiteta kreiran da definiše njegovu **suštinu** i *reflektuje sistem vrijednosti brenda* sa sistemom vrijednosti potrošača polazeći od njegovih potreba u *Prikazu 1.2.* navodimo primjere slogana sa aspekta njihovih: (1) funkcionalnih, (2) emocionalnih i (3) racionalnih koristi.

Kod određivanja **sadržaja poruke** postoji neograničen broj ideja i može se primjeniti kreativnost u svakom smislu, međutim nijedan pristup ne može garantovati uspjeh. Pri kreiranju poruke uvijek se mora voditi računa kakve će reakcije oglas izazvati kod kupaca, da li će biti zainteresovani, nasmijani, uplašeni, uznemireni itd.

Neki od ključnih kriterijuma kod kreiranja poruke su: sažetost, uticajnost¹⁷, realnost, jednostavnost, razumljivost, lakoća komunikacije¹⁸ i zanimljivost.

¹⁷ Poznate **ličnosti** koje emituju i izgovaraju poruku imaju veliki uticaj na auditorijum, zbog toga što personifikuju ključne karakteristike proizvoda, pa ih oglašivači često koriste kao predstavnike koji se obraćaju javnosti kako bi djelovali uvjerljivije; primjeri su Alonso za Mercedes, Totti za Vodafon, Crawford za Revlon, Federer za Nike.

¹⁸ **Oblik poruke** zavisi od načina na koji će biti emitovana, pa su u štampanom oglasu važni: nasov, tekst, ilustracija i boja, dok se usljed prenosa poruke putem radija vodi računa o: riječima, kvalitetu glasa, pauza u govoru, kontroli disanja. Ako se poruka prenosi putem televizije onda se moraju planirati svi prethodno navedeni elementi, a pored njih i neverbalni elementi komunikacije: držanje i ponašanje, gestikulacija, izraz lica i mimika, pojava.

PRIKAZ 1.2. Funkcionalni, emocionalni i racionalni slogani brenda

1. Suština brenda iskazana prema funkcionalnoj koristi	
CKB	Banka za sva vremena.
Easy Jet	We can all fly now!
Nikšičko pivo	Pivo za društvo, pivo za pobjedu.
Hyndai	New Thinking. New Possibilities.
Dijamant	U sve se meša!
Pirela sokovi	Ukus osvježenja.
HSBC	The World's Local Bank.
2. Suština brenda iskazana prema emocionalnoj koristi	
Knjaz Miloš	Verni vama i prirodi
Chanel	Share the fantasy
Inpek	Član vaše porodice
Konzum	S vama kroz život.
Plantaže	A šta vi radite večeras?
M:tel	Imate prijatelje
Milka	Nježnije zadovoljstvo
3. Suština brenda iskazana prema racionalnoj koristi	
Dunav osiguranje	Za Vaše dobro.
Marks and Spencer	The customer is always and completely right.
Levi's	Quality never goes out of style.
ERSTE	A koja je vaša banka?
Roda	Zaradite kupujući.
Yahoo	Do you Yahoo?!
Western Union	Moving money for better

Džinglovi su zvučne poruke koje se vežu za brend identitet, a čija je upotreba posebno bila intenzivna tokom dominacije radija kao medija informisanja. Džingl ili napjev može biti pjevana poruka brenda, a treba je razlikovati od audio logoa. Primjeri su brend kompanije *Crnogoracoop* i džingl "*Čiča Gliša čudo od slatkiša*", zatim *Mr Proper*-ov zvižduk uz džingl "Da se lakše opere i bude još čistije. Mr Proper."

Pored **tipografije** i **oblika** u kreiranju brend identiteta izuzetno je važno pravilno **izabrati boju** kao sastavni dio brenda koji će biti vezan za sve njegove vizuelne elemente, od ispisa naziva, logoa, pa do pakovanja i ambalaže.

Pravilnim korišćenjem **boja** izgrađuju se željene asocijacije, izazivaju se osjećanja i ostvaruje se najbrža veza proizvoda i usluga sa korporativnim identitetom brenda. *Gobe* [32, 77] ističe da se *značaj boje u brendiranju* ne svodi samo na ljepotu ili estetski doživljaj, već da boja služi za prenošenje najvažnijih informacija kupcu. Poželjan je onaj izbor boje koja se lako dovodi u vezu sa proizvodom ili uslugom a koji ostvaruje jasnu distinkciju na polju vizuelnog, makar u grani

brenda. *Asocijacije* koje boje izazivaju kod potrošača mogu biti razne i marketari uspješno primjenjuju sljedeću **simboliku boja**¹⁹:

- **Zelena boja** asocira na prirodu i smirenost, visokocijenjena je u islamskim zajednicama gdje i najčešće i dominira, a primjeri su *Benetton*, *CKB* - Crnogorska komercijalna banka, *OTP* banka, *Dr. Pasha*; prirodno vrlo pogodna i korišćena boja za brendiranje turističkih destinacija, proizvoda ruralnog turizma i organskog proijekla;
- **Plava boja** ima relaksirajuće dejstvo na ljude, simboliše svježinu, eleganciju, dubinu, međutim u nekim zemljama kao npr. Iranu je čak i nepoželjna; primjer je *IBM* koji koristi intenzivnu plavu boju da izrazi postojanost, pouzdanost i dubinu, zatim *Fruvita*, *Beko*, *Samsung*, *Intel*, *Twitter*, *Facebook*, *American Express* itd;
- **Žuta boja**, osim što se prva primijeti u masi boja, uglavnom se smatra ženskom bojom, simbol je svjetlosti i radosti; primjer je *Hertz* prvi rent-a-car brend u žutoj boji, *DHL* koji je kombinuje sa crvenom, *Shell*, *McDonalds*, *Western Union* i drugi;
- **Crvena boja** je vrlo popularna, ali u Americi često izražava agresivnost i ljutnju. U Engleskoj asocira na strast, energiju i moć i važi za mušku boju. U Crnoj Gori je dominantna boja nacionalnih simbola pa je vrlo često osnova brend identiteta brojnih preduzeća; vodeći primjer je *Coca-Cola* koja koristi crvenu boju kao asocijaciju dominantnosti, veselja i dinamičnosti, dok su ostali primjeri *Knjaz Miloš*, *Canon*, *Red Bull*, *Ferari*, *Virgin*, *Colgate*, *Štark*, itd;
- **Roza boja** je simbol senzibilnosti, ženstvenosti, romantičnosti i intimnosti; primjer je *Financial Times* koji ovom bojom brendira novinski papir koji time postaje updaljiv, zatim *Delta City Calzedonia*, *TV Pink*, *Barbie*, i dr;
- **Ljubičasta boja** je simbol raskoši, mističnosti, dostojanstvenosti i zadovoljstva; primjer je *Fedex* koji je kombinuje sa narandžanstom, zatim *Yahoo*, *Milka*, *X Factor* itd;
- **Narandžasta boja** je vrlo često korišćena boja u Crnoj Gori jer u osnovi ima simbole prijatnog ukusa, zadovoljstva, vatre međutim ovo je boja koja izražava opasnost i najčešće se vezuje za komunalnu djelatnost; primjeri su *Fanta*, *Hemofarm*, *UDG*, *Pozitivna Crna Gora*, *Hipotekarna banka*, *Orange*, itd;
- **Crna boja** je boja tuge, praznine, tišine ali i elegancije pa sa kao takav pozitivan simbol vrlo često koristi u brendiranju. *Ford*-ova tajna uspjeha ležala je upravo u crnoj boji, iako je znak žalosti u zapadnim zemljama, vrlo je često vezana za luksuz pa se njome i "najbrže povećava" vrijednost; primjeri su: *Zara*, *Chanel*, *Hotel Avala*, *American Express* *Black Card*, *HBO*, *Apple*.

Pamtljivost jedinstvenog **mirisa brenda** i reakcija na osnovu ovog čulnog iskustva i podsticaja je vrlo važan element brend identiteta, a kao najpoznatiji primjer je *Apple* čiji svaki proizvod bilo da je najmanji *iPod*, *iPhone* ili *iMac* jednako miriše kada se otpakuje, cigarete *Davidoff*, gotovo

¹⁹ Simbolika boja ne treba da bude limitirajući faktor za izradu logoa jer je važnije kreirati jedinstven identitet brenda makar u grani koji će odmah garantovati distinkciju od konkurencije. Pored izbora pravih boja nužno je da svaki logo dobro izgleda i u tzv. **negativ verziji** tj. crno-bjeloj boji.

sve velike avio kompanije koriste ovaj instrument, *OTP banka* ima prepoznatljivu patentiranu aromu i sl.

Dizajn²⁰ je u najširem smislu važna vizuelna determinanta u prvoj komunikaciji i interakciji savremenog potrošača sa proizvodom i uslugom. Nosilac je upotrebne vrijednosti, jednostavne potrošnje i korišćenja proizvoda, a karakterišu ga fleksibilnost i mogućnost modernizacije, deskriptivnost i uvjerljivost informacije koju integriše. Osim vizuelnog, dizajn je *funkcionalno i kvalitativno oblikovanje* sveukupnih života zajednice i važan faktor uspostavljanja odnosa na relaciji brend-kupac. Shvaćen kao moćno sredstvo za pokretanje emocija i imaginacije, podstiče emocije i čulna iskustva, što je veoma važno u procesu kupovine dobara. "**Industrijski dizajn** je stvaralačka aktivnost čiji je cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta. Ti formalni kvaliteti obuhvataju i spoljne karakteristike, ali prije svega one strukturalne i funkcionalne odnose koji pretvaraju sistem u koherentnu cjelinu, kako sa stanovišta proizvođača tako i korisnika."²¹

Komponente dizajna su *estetska, funkcionalna, tehnološko-tehnička i ekonomska*. Dobar dizajn²² je snaga diferenciranja i brend pozicioniranja, pa *Mihailović* ističe da se "proizvođač prepoznaje po određenom dizajnu ili stilu koji nije samo "kozmetičko" sredstvo već snažna informacija za brzu identifikaciju i shvatanje korisnosti [65, 300, prilagođeno]".

Pakovanje (ambalaža) je veza dizajna i proizvoda²³ koja treba da integriše *promotivnu tj. brend funkciju i zaštitnu ulogu*, odnosno osnovnu namjenu držanja i čuvanja proizvoda. Dobro oblikovana ambalaža privlači pažnju kupaca i proizvod čini vrijednijim.

Ambalaža ima tri nivoa zaštite: (1) *primarna* koja obuhvata sve omotače u koje je neposredno smješten proizvod; primjeri su tamna flaša *Nik Gold-a*, transparentna flaša *Coca-Cole*, folija *Milka* čokolade, (2) *sekundarna* ambalaža je sljedeći nivo ambalaže i štiti primarnu ambalažu; primjeri su srebrni "metalni" omot *Armani-jevog Duo-a*, papir preko folije kod čokolada, kutija za flaše alkoholnih pića, i (3) *transportna* ambalaža koja omogućava lakše rukovanje u kanalima

²⁰ U vizuelno sofisticiranom svijetu, uz prisustvo veoma oštre konkurencije, kada proizvodi postaju sve sličniji, dizajn predstavlja izuzetnu mogućnost za diferenciranje ponude kompanije. **Cilj dizajna** je da kupca povezuje sa brendom, bez obzira na to da li se brend odnosi na: kompaniju, zaposlene ili proizvod i uslugu. Potrebno je da bude dopadljiv ciljnoj grupi, funkcionalan, i da obezbijedi konkurentsku prednost kroz harmoniju boja, izgleda, stila i funkcionalnosti.

²¹ Definicija ICSID (The International Centre for Settlement of Investment Disputes), 1964.

²² Primjer **veze inovacije i dobrog dizajna** jeste kompanija *Apple* čiji je i inicijalni proizvod *iMac* pratila kampanja *Think different* koja je istakla prednost drugačijeg razmišljanja i pristupa tehnologiji u funkciji potrošača. Čak i prvi *iMac* bio inovativan, savremeno dizajniran i u novi milenijum povezao jezik moderne tehnologije, dizajna u funkciji svakodnevnog života razvijajući jezik povjerenja, ljepote i intimnosti. Upravo ovakav pristup i razvoj uvijek inovativnog dizajna *Apple* uzdigao u najmoćniju tehnološku kompaniju današnjice.

²³ Pored zaštite proizvoda i obilježavanja ambalaže koje je potrebno iz praktičnih razloga, ambalaža treba da upućuje na brend, da sadrži jasne, opisne i uvjeravajuće informacije i da omogući jednostavnu potrošnju i korišćenje proizvoda. *Gobe* ističe da **funkcionalnost ambalaže** obezbjeđuje: (a) jasno istaknut naziv proizvoda, (b) oznaku proizvođača, i (c) mogućnost uspostavljanja emocionalne veze – kroz neku čulnu poruku, ili neki element iznanađenja.

distribucije i doprinosi očuvanju proizvoda do početka eksploatacije; na primjer paket od šest boca piva *Bavaria*.

Kao tri **osnovne funkcije pakovanja** *Mihailović* definiše: (1) smještaj i zaštitu proizvoda, (2) promociju proizvoda i (3) olakšavanje skladištenja, upotrebe i standardizacije proizvoda [65, 296]. **Dizajn pakovanja** predstavlja vizuelni "jezik" koji kupcima pomaže da prepoznaju proizvode određenog tipa, cijene ili namjene, i direktno doprinosi izgradnji brend identiteta povećavajući očekivanja potrošača. Na primjer, pakovanje za *Absolut Vodka*²⁴ predstavlja reklamni super model [32, 198] koji nikada ne stari kao i pakovanje vode *Evian* u obliku kapi vode koje ističe njenu atraktivnost, prepoznatljivost i različitost. Zatim, pakovanje čokolada kao što su *Toblerone*, *Ritter Sport*, *Ferrero Rocher* itd. Od dizajna pakovanja umnogome zavisi prodajni uspjeh proizvoda ali i uspjeh brenda u grani koji je, dalje, rezultat integrisanja elementa pakovanja – oblika, veličine, materijala, logoa, teksta, proporcije, vidljivosti i grafičkog dizajna [117, 89, prilagođeno].

Zaštitni znak brenda je rezultat neophodne zakonske i konkurentske zaštite brenda na osnovu kriterijuma jedinstvenosti koji je moguće vremenski iskorišćavati na različitim tržištima i u različitim kategorijama proizvoda i usluga. *Mihailović* zaštitni znak brenda definiše kao pravni termin i rezultat pravne - zakonske registracije i zaštite izabrane marke ili znaka. Pravnom zaštitom se postaje vlasnik znaka i dobija ekskluzivno pravo upotrebe, pa tek tada i brend dobija legalan status. "Zaštitni znak - **trademark** predstavlja pravno zaštićenu i registrovanu marku, dio marke ili ime firme, kojim se obezbjeđuje preduzeću ekskluzivno pravo korišćenja osnovnih elemenata njihovog vizuelnog identiteta [81, 268]." Zaštitni znak integriše ime i oznaku marke dakle, slogane, oblike, fizički izgled samog proizvoda, mirise, zvukove, pravno registrovane i zaštićene. *Hart* i *Murphy* ističu da zaštitni znak ima tri osnovne funkcije [35, 97]: (1) da napravi razliku između robe ili usluga jednog i robe ili usluga drugog preduzeća, (2) da nagovijesti izvoz ili porijeklo robe i (3) da ukaže na dosljedan kvalitet.

Osnovne **prednosti i prava** kojima raspolaže vlasnik znaka su sljedeće [35, 28]: (a) vlasnik stiče isključiva prava što mu omogućava da se zakonski bori protiv prekršilaca, (b) kada se podnese zahtjev za dodjelu zaštitnog znaka, znak je praktično rezervisan prije nego što se njegova upotreba zvanično odobri, (c) registrovan zaštitni znak odvraća konkurente od usvajanja istog ili sličnog naziva, zato što će on ući u registar i prilikom pretraživanja će se ukazati kao potencijalna prepreka, i (d) vlasnik registrovanog zaštitnog znaka može da podnese zahtjev carinskim službenicima da spriječe uvoz robe čiji naziv ugrožava njegova prava.

²⁴ **Absolut Vodka** se pozicionirala zahvaljujući jednom alternativnom, više intelektualnom i savremenijem dizajnu koji je najprije bio usmjeren na potrošače "mlađe" generacije, čiji će simbol vremenom postati. Dizajn ovog pića inovativno ističe aromu preko vizuelnog izraza koji se snažno vezuje za čula. Narandžasta boja dna projektuje svoju boju, tako da i prozračna votka djeluje kao da je narandžasta. Boja nježno i difuzno svjetluca, a mutno staklo i dodir kao osjećaj glatke svile, djeluju na čula i povezuju se sa našom potrebom za lijepim.

Pravo²⁵ koje stiče imalac zaštitnog znaka, naziva se **žig** i njime se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe, odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica. Žigom može da se štiti svaki znak koji se može grafički predstaviti, a za pravilnu upotrebu zaštitnih znakova treba poštovati sljedeća pravila: (1) kad god se pojavi u tekstu, zaštićeno ime treba da se razlikuje od ostalih riječi tako što će se, na primjer, pisati velikim slovima, kurzivom, masnim slovima, drugačijom bojom ili između navodnika, (2) iza zaštitni znakova uvijek treba da stoji i generički naziv proizvoda ili usluge, na primjer *Xerox* – kopir-aparati, (3) zaštitni znakovi treba da se upotrebljavaju kao pridjevi uvijek da se pišu na isti način i u istom formatu, (4) vlasnik treba da obavijesti javnost da polaže pravo na dati zaštitni znak tako što će koristiti simbol (*TM*) ako znak nije registrovan, odnosno R u krugu ®, ako jeste. Takođe se preporučuje da se u pisani tekst umetne komentar da je "X (registrovan) zaštitni znak kompanije Y".

Kultura i ličnost brenda su elementi brend identiteta kojima se obezbjeđuje uticajnost na svaki proizvod i uslugu u brend liniji sa osnovnim ciljem integrisanja vrijednosti brenda sa sistemom vrijednosti tržišta i brend okoline. "**Brend kultura** označava uticaj i implikacije brendova u dva smjera: prvo, mi živimo u brendiranom svijetu u kojem brendovi određenim značenjem trasiraju kulturu a brend menadžment ispoljava dubok uticaj na savremeno društvo i drugo, brend kultura obezbjeđuje tzv. novu teorijz brenda koja u vezi sa brend identitetom i brend imidžom, omogućava neophodan kulturni, istorijski i politički temelj u razumijevanju u kontekstu brendova [118, 1]."

Sa aspekta kulture brendovi se mogu razumjeti kao sredstvo komunikacije kojim brend menadžeri potrošačima žele da kreiraju sistem simbola i vrijednosti kao dio brend identiteta. *Aaker* ističe da je potrošačev izbor krucijalan za razumijevanje zašto su određeni brendovi više uspješniji od drugih. Značenja koja potrošači pripisuju brendu nisu samo rezultat projektovanog brend identiteta već se proces pregovaranja takođe održava između kulturnog i društvenog, tj. marketing okruženja.

Brend kultura, estetika i istorija predstavljaju važne uticaje interakcije brend identiteta sa okolinom a posebno u značaju njegove personifikacije²⁶ tj. **ličnosti brenda**. *Personifikacija brenda* počela je od trenutka kada su poznate ličnosti "stale" iza brendova, najrasprostranjenijom metodom njihovog angažovanja i predstavljanja u situacijama u kojima bi kupci željeli da se

²⁵ U održavanju **vrijednosti brenda** (trade mark) neophodno je zaštititi njegov identitet, naziv, vizuelni identitet i sva druga jedinstvena obilježja koja ga odlikuju. Vlasnici zaštitnih znakova imaju velika prava i zato je važno da štite svoju intelektualnu ali i materijalnu svojinu. Zahtjevi za registraciju zaštitnog znaka mogu da budu podneseni preko **nacionalnog biroa zemlje** iz koje je organizacija koja podnosi zahtijev, sistema zaštitnih znakova *Evropske Unije, Madridskog sporazuma* ili *Madridskog protokola*.

²⁶ Osnovne **definicije teorije ličnosti** u psihologiji dovode do zaključka da taj koncept ima sličnosti sa konceptom brenda i može se primjeniti i u njegovom izučavanju, pa je *Frojd* prvi koji u svojoj teoriji **koncept ličnosti** razmatra kao nešto dinamično, kumulativno, ali prije svega kao trajno i relativno stabilno ponašanje u toku dužeg perioda. Dalji razvoj ove teorije pokazao je da se koncept ličnosti može definisati samo u sprezi sa reakcijama osobe sa drugim ljudima koje se ponavljaju u interpersonalnim situacijama u životu. Ličnost se odnosi na emocionalne aspekte ponašanja pa se ova teorija može smatrati i osnovom koncepta emocionalnog brendiranja.

nađu. Korišćenje poznatih ljudi i njihovih ličnosti poslužilo za pozicioniranje brendova i za privlačenje kupaca koji se identifikuju sa njima, na primjer krajem prošlog vijeka djeca su željela da nose patike *Nike Majkl Džordan*, a kada je najavljeno da se Džordan vraća košarci, cijena akcija kompanije *Nike* na američkoj berzi naglo je skočila. Mnogo prije korišćenja ove strategije oglašavanja uočeno je da brendovi imaju ličnost, kao što ličnost ima i svaka osoba pa je ovaj paritet vrlo moćan alat koji je na raspolaganju brend menadžerima.

Brojnim istraživanjima zasnovanim na osobinama i karakteristikama brenda nastojala se istaći dimenzija i atributi ličnosti brenda, pa tako *Aaker* navodi [1, 234, prilagođeno]:

- **iskrenost sa atributima** – prizeman, porodično orijentisan, staromodan; primjeri *Kodak*, *Inpek*, *Škoda*, *Kappa*, *Pobjeda*,
- **uzbuđenje sa atributima** – smio, mlad, savremen, imaginativan; primjeri *Pepsi*, *Facebook*, *Armani Jeans*, *Red Bull*,
- **kompetentnost sa atributima** – vješt, uticajan, kompetentan, pouzdan; primjeri *Intel*, *Boss*, *Google*,
- **sofisticiranost sa atributima** – pretenciozan, bogat, šarmantan; primjeri *Mercedes*, *Toyota*, *Apple*, *Voss*, i
- **snaga sa atributima** – atletski, čvrst, prirodan; primjeri *Marlboro*, *Vranac*, *Martell*.

Osnovni kriterijumi **odabira i primjene elemenata brend identiteta**: (1) ime, web adresa i link brenda, (2) vizuelni i audio logo brenda, (3) poruka, slogan i džingl brenda, (4) boja i miris brenda, (5) dizajn i pakovanje brenda, (6) zaštitni znak brenda, i (7) kultura i ličnost brenda prikazani su *Primjerom 1.2*.

PRIMJER 1.2. Elementi brend identiteta Crnogorske komercijalne banke AD Podgorica

Istorijski nalazi pokazuju da je prva banka bila Crveni hram Uruka koji je postojao u Vavilonu od 3400-3200 godine p.n.e. a čija su sredstva i zajmovi bili u obliku naturalnih proizvoda. "Bankarstvo je najsigurniji, najbezbjedniji i najlakši posao za koji sam ikad čuo. Ako niste glupi ili nepošteni - stvarno onda nije teško zaraditi novac u bankarstvu." – govorio je George S. Moore, koji je bio najpoznatiji predsjednik današnje američke Citibanke. Marketing u bankarstvu današnjeg stila i inteziteta kakvog susrijećemo u razvijenim privredama, razvijen je krajem 50-tih godina prošlog vijeka a u prvobitnom obliku pojavljuje se u SAD. U Crnoj Gori razvoj savremenih instrumenata marketinga vezuje se za sami kraj 20. i početak 21. vijeka. Razvijajući mehanizme usmjerene ka povratku i izgradnji ponovnog povjerenja u bankarski sektor, savremeni marketing menadžment poslovnih banaka i u Crnoj Gori imao je na raspolaganju moćan instrument – brend, pomoću koga je u prvi plan stavljao svjesnost, reputaciju, pozicioniranost i vrijednost biznisa banke i depozitnih i kreditnih proizvoda i usluga.

CKB brend je u domenu vizuelnog i verbalnog, dobro pozicioniran sa izgrađenim distinktivnim obilježjima tj. elementima brenda:

- **CKB kao naziv brenda, link i web adresa** su početni i najvažniji elementi izgradnje željenog brend identiteta, krucijalno važan izbor koji pokriva centralno mjesto u asocijacijama koje brend budi. Naziv "CKB" vrlo je jednostavno izgovoriti "ce-ka-be" i napisati, a njegovo djelovanje u sekundi uvezano je sa svim asocijacijama o brendu i postalo dio svakodnevnog života građana Crne Gore. Uz korišćenja punog naziva - "Crnogorska komercijalna banka", ravnopravno koristi i akronim "CKB", a važna strategijska

odluka predstavlja izbor na koji kompanija struktura i imenuje brendove u svom profilu. Brend arhitektura koju banka koristi je korporativno brendiranje proizvoda i usluga tj. naziv proizvoda se koristi zajedno sa korporativnim imenom stvarajući tako "umbrella brand"; primjeri su *CKB krediti*, *CKB štednja*, *CKB dječija štednja*, *CKB kartice*, *CKB eBanking*, *CKB SMS servis*, *CKB Call Centar 19894*, *CKB POS terminali*, itd. Ova strategija je vrlo pogodna jer banka ima izgrađen imidž i višegodišnju prepoznatljivost na crnogorskom tržištu. Sa ekspanzijom i integracijom društvenih mreža u svakodnevno poslovanje u vlasništvu banke su i najvažniji linkovi upareni sa nazivom brenda a koriste se oficijelni Twitter, LinkedIn, Facebook, YouTube profili integrisani sa web stranicom putem adrese www.ckb.me

- **CKB vizuelni i audio logo** je drugi važan element brend identiteta banke, prepoznatljiva oznaka, vizuelni i audio simbol organizacije i brenda koji je identifikuje i diferencira na tržištu. Kombinovani logo Crnogorske komercijalne banke sastoji se od tekstualnog i odgovarajućeg grafičkog rješenja tj. od tri uvezana slova "CKB" kao akronima naziva kompanije ali i punog naziva uz isticanje pripadnosti bankarsko-finansijskoj OTP grupaciji. Dodatak koji ističe i naziv vlasnika „*member of otp group*“ komunicira se na logou, uz puni naziv brenda. Pored navedenih elemenata, logo sadrži i simbol, crtež koji stvara određene asocijacije kod klijenata (sigurnost, krov, uspon, top forma životnog ciklusa). Logo CKB-a se mijenjao i razvijao tokom vremena ali je osnovica sa tri slova uvijek bila prenošena tokom vremena, te veza novog logoa sa starim nikada nije narušena. CKB razvija i prepoznatljiv audio logo koji je komuniciran na kraju video i komercijalnih poruka.
- **CKB poruka, slogan i džingl** su sastavni i važan dio brendiranja bankarskih proizvoda i usluga, a predstavljaju komponentu brend identiteta koja se u odnosu na ostale elemente često mijenja. *Vjerujemo jedni drugima* je oficijelna poruka korporativnog brenda definisana kroz slogan kao kratka fraza koja opisuje CKB brend. Crnogorska komercijalna banka u kreiranju propagandnih slogana koristi neograničen broj ideja uvijek vodeći računa o reakcijama koje će izazvati kod klijenata. Uvijek se upotrebljava i apel u samoj poruci, pa se slogani banke mogu podijeliti na: (a) racionalne, koji se odnose na interes klijenta; primjeri su *0% provizija za sve trgovce na promet preko CKB POS terminala*, *Računajte na veće iznose... CKB keš kredit*, *Napravi promjenu, apliciraj u CKB... CKB keš kredit za refinansiranje* (b) emocionalne, kojima se bude pozitivne emocije; primjeri su *Crnogorska komercijalna banka u svakom domu*, *Banka za sva vremena*, *Svijet je mali za Vas*, *Ukus dobre usluge...* i (c) moralne, usmjerene na osjećaj, odnosno smisao publike šta je u redu i ispravno; primjeri su *Štedite sigurno*, *Štedite, to je ključ vaše nezavisnosti*, *CKB dječija štednja, za našu decu* i sl. Ne shvatajući specifičnosti domaćeg tržišta, konkurenti i na ovom polju mnogo griješe, kopiraju slogane matičnih banaka, ili u saradnji sa inostranom marketing agencijom plasirajući poruke atipične za naše podneblje.
- **CKB boja i miris brenda** - pored topografije i oblika izuzetno je važno napraviti pravi izbor boja, tako da odabrane boje definišu logo i cjelokupan brend identitet! *Gobe* ističe da se značaj boje u brendiranju ne svodi samo na ljepotu ili estetski doživljaj, već da boja služi za prenošenje najvažnijih informacija klijentu. Crnogorska komercijalna banka koristi dvije boje, zelenu (tamno i svijetlo) i bijelu kreirajući tako jedinstven identitet brenda potpuno različit od konkurencije. Posmatrajući asocijativni i simbolički značaj boja, zelena boja asocira na prirodu, smirenost, sigurnost, dobro zdravlje, dok bijela, na čistoću, savršenost i svečanost. Kulturološki tretman kombinacija zelene i bijele boje logoa banke usklađen je sa važećim estetskim shvatanjem kulture klijenata područja na kome CKB posluje. U želji da što brže dođu do svog tržišnog "kolača" konkurenti ne vode mnogo računa i hrabro se poigravaju sa korporativnim bojama, pa se sa željom da se što prije dopre do klijenta, najčešće koriste varijacije crvene boje koja sama po sebi asocira na strast, moć, dominantnost. S druge strane, poigravanje sa tzv. dopadljivim i raskošnim nijansama narandžaste i ljubičaste boje lako se primijeti u masi boja ali je kratkog daha, a u pitanju su i boje koje je poželjno izbjegavati u brendiranju finansijskih usluga i proizvoda.
- **CKB dizajn i pakovanje brenda**. S obzirom na neopipljivost bankarskih usluga odnosno nemogućnost pakovanja i ambalaže, akcenat se stavlja na izgradnju korporativnog brenda i uslužnog ambijenta u kojem se vrši usluga tj. obavlja transakcija. *Rakita*, imajući u vidu da je usluga nevidljiv i neponovljiv proizvod, ističe ulogu korporativnog brendinga koji ima zadatak da kreira povjerenje klijenata time što će kvalitet usluge i njihov doživljaj učiniti predvidivim i zamislivim. Korporativni brend Crnogorske komercijale banke obuhvata širok spektar asocijacija na bankarskom tržištu i u javnosti, koji CKB kreira aktivnim

učešćem u kulturi, nauci, sportu, zdravstvu Crne Gore. Ovakve afirmacije CKB brenda dugo se pamte i razvijaju u potpuno zaokruženom konceptu korporativne društvene odgovornosti.

- **CKB zaštitni znak brenda** je registrovan kod Zavoda za intelektualnu svojinu Crne Gore i svih ostalih relevantnih međunarodnih institucija. Osim CKB brenda štićen je i brend identitet vlasnika banke OTP bankarsko-finansijske grupacije kao i ekskluzivnog partnera za Crnu Goru kompanije American Express.
- **CKB kultura i ličnost brenda** reflektuju poslovanje banke i njenu integraciju sa marketing okruženjem u koje posluje.

Izvor: Autorski brend point i Odjeljenje za marketing i analizu tržišta CKB-a i godišnji izvještaji 2005-2018

3. Funkcije brenda sa efektima na ponudu i tražnju

Razumijevanje koncepcije brenda podrazumijeva širi skup vrijednosti od brend identiteta i njegovih elemenata te postaje znatno više od onog što se može zaštititi, pa je tako brend moguće posmatrati kao [48, 119, prilagođeno] znak, signal iskazivanja vlasništva, sredstvo diferencijacije, funkcionalno sredstvo, simboličko sredstvo, sredstvo smanjivanja rizika, sredstvo uštede vremena, pravno sredstvo, strateško sredstvo. U sagledavanju **funkcija brenda**, a polazeći od navedenog, šireg aspekta posmatranja brenda, *De Chernatony* i *Mc Donald* ističu mogućnost sagledavanja potrebe kreiranja odnosa sa potrošačima zbog brojnosti i složenosti uticaja kojima su potrošači izloženi.

Evoluciju brenda²⁷ je moguće posmatrati i preko nivoa i inteziteta dijaloga sa potrošačima tj. što brend potrošaču želi biti ili zaista jeste. Pored potrošača, brendovi imaju veliku ulogu za svoje vlasnike, ali i za sveukupna društvena i ekonomska kretanja. Iako njihov uticaj na društvena kretanja nije jednostavno prepoznati i grupisati, *Clifton* i *Simmons* [23, 48] navode da brendovi: (a) učvršćuju *lojalnost potrošača* te dovode do toga da kompanije koje zavrijeđuju njihovo povjerenje zarađuju, opstaju pa i povećavaju zaposlenost i opšte blagostanje, (b) podstiču na *inovacije* omogućavajući kompanijama opravdanost ulaganja u unapređivanje proizvoda i usluga, (c) čine pouzdane *mehanizme zaštite* potrošača ali i društvene javnosti, (d) osiguravaju temelje za uspješno korporativno vođstvo koje uzima u obzir društvenu korist, (e) imaju progresivnu *društvenu ulogu* kroz saradnju ali i samo postajanje u neprofitnom sektoru, i (f) *promovišu društvenu koheziju* moguću na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou.

Uticaj različitih okolnosti pojačavali su usmjerenost kompanija na interesovanje za brendom, izgradnju njegovih funkcija i važnosti za kompanije i doprinos unapređenju ponude. *Rakita* i

²⁷ Jedan od modela evolucije koncepta brenda jeste *Kundeov model religije brenda* [78, 120] koji u okviru dimenzija vrijednosti brenda i uključenosti potrošača pravi razliku između **brenda kao proizvod** koji ne posjeduje važnu dodatnu vrijednost dok **koncept brenda** kao drugi nivo ima, uz funkcionalno i emocionalno značenje određuje vrijednost. Na trećem nivou, **korporativni koncept brenda**, podrazumijeva razuman i usklađen brend portfolio. Još veća vrijednost se javlja na nivou **kulture brenda** koja označava veliku uključenost i vrijednost za potrošače tako da oni na ovom nivou postaju zagovornici i svjedoci brenda. **Lojalnost brendu** je samo početna tačka savremenog brend menadžmenta nakon koje slijedi tradicija, rituali, i *religija brenda* koja integriše najveći stepen uključenosti klijenta i vrijednosti brenda. Kunde navodi primjere *Harley-Davidson*-a i *Ferrari*-a čiji zagovornici "žive" brend koji na određene načine žele predložiti cijelom svijetu iskazujući brend religiju kao njihovu težnju ka određenom stilu života.

Mitrović [81, 13] ističu da se **doprinos jakog brenda** može posmatrati kroz obezbjeđivanje veće prepoznatljivosti ponude, prevođenje ponude u višu cjenovnu klasu, obezbjeđivanje stabilnijeg lanca snabdijevanja, stvaranje povoljnije pregovaračke pozicije, koncentrisanje na bazičnu konkurentsku prednost, oslobađanje od sporednih i komplementarnih poslovnih aktivnosti kroz izgradnju mreže outsourcinga, smanjivanje nivoa kapitalnih i investicionih ulaganja u proizvodne kapacitete, ostvarivanje boljih efekata od ekonomije obima i obezbjeđivanje veće motivisanosti zaposlenih.

PRIKAZ 1.3. Funkcije brenda sa efektima na ponudu

(1) Identifikacija i diferenciranost ponude	Identifikacija jedinstvenosti ponude omogućava jednostavno rukovođenje i praćenje brojnih pokazatelja finansijske i tržišne uspješnosti, te adekvatno <i>strategijsko planiranje</i> . Kao suštinska funkcija brenda, identifikacija garantuje da će izgrađeni brend identitet biti tržišno prepoznatljiv i prihvaćen, a ponuda jedinstvena i adekvatno <i>diferencirana</i> .
(2) Intelektualni kapital	Zaštita brenda i mogućnost sigurnog upravljanja brendom kao vrijednim <i>intelektualnim kapitalom</i> obezbjeđuje sigurna ulaganja sredstava u preduzeće, njegove proizvode i usluge. Ova funkcija brenda omogućava pravnu zaštitu i ekstenziju brenda koji postaje pogodan instrument i sredstvo garancije jedinstvenih karakteristika. Brend se štiti <i>zaštitnim znakom, patentom i autorskim pravima</i> čime se garantuje njegov osnovni identitet, originalnost, inovativnost, kao i svi ostali, dodatni identitetski sadržaji brend identiteta. Reputaciju i percepciju moguće je transferisati na ekstenzije brenda, a u cilju uvećavanja intelektualnog kapitala i obezbjeđivanja dodatne vrijednosti osnovnog brenda.
(3) Konkurentska prednost i garancija lojalnosti	Teorija u ovom segmentu brend razmatra kao osnovnu polugu izgradnje konkurentске prednosti i vrlo moćno sredstvo stvaranja <i>veće lojalnosti</i> . Povećavajući lojalnost brend garantuje povjerenje potrošača čime se obezbjeđuje kontinuirana kupovina preferiranog brenda. Kao najbolji instrument diferenciranja proizvoda i usluga i <i>distinkcije korporativnog identiteta</i> , brend identitetom se obezbjeđuje jedinstven nastup i dugoročna odbrana tržišne pozicije.
(4) Kvalitet	Upravljanjem <i>kvalitetom</i> obezbjeđuje se nadogradnja proizvoda i usluga koji se bogate karakteristikama svojsvenim za brend koji predstavlja sinonim određenog nivoa kvaliteta. Kvalitet se definiše kao sposobnost proizvoda i usluge da zadovolji potrošačeve potrebe ili zahtjeve, a brend uvijek podrazumijeva određenu percepciju kvaliteta, pa se ova njegova funkcija reflektuje kroz permanentno obogaćivanje proizvoda jedinstvenim asocijacijama, a često i podsticajem preferencija potrošača.
(5) Devertikalizacija	Ova funkcija brenda omogućava primjenu <i>strategije devertikalizacije</i> na osnovu prenosa operativnog poslovanja na manje proizvodne partnere tj. vertikalnu nezavisnost od sirovina. Proizvodne operacije bazirane su na outsourcing-u, a izgrađeni brendovi i kompanije pažnju usmjeravaju na istraživačko-razvojnu i marketing-brend funkciju.
(6) Izvor finansijskih prihoda	Brend kao izvor finansijskih prihoda uvećava ukupnu vrijednost preduzeća i omogućava zaračunavanje viših (premijumskih) cijena proizvoda. Brend koji je lider na tržištu često je kategorija skupog brenda u grani pa može da nosi premijumske cijene. Ova funkcija, brend integriše u bilanse preduzeća, pa on postaje najvrijednija aktiva, garant dodatne vrijednosti za potrošače, kompaniju, ali i nacionalnu privredu.
(7) Upravljanje zalihama	Probleme upravljanja zalihama i logistikom, uspješni i jaki brendovi brže rješavaju, pa marketing kanali i veliki trgovinski lanci za njih postaju uvijek dostupni i otvoreni. Jaki brend obezbjeđuje lakše <i>praćenje zaliha</i> , racionalnije upravljanje ciklusom narudžbi, jednostavnije kretanje i rukovanje proizvoda.

Objedinjujući navedene **doprinos brenda na ponudu**, a polazeći od *Kellerove* [46, 9-12] sistematizacije koristi brenda sa aspekta proizvođača, *Prikazom 1.3.* definišemo **funkcije brenda** sa efektima na ponudu.

Aaker (2005) doprinos jakog brenda²⁸ analizira sa aspekta samopotvrđivanja i baze za stabilne odnose sa potrošačima bazirajući teorijsku raspravu u Američkom udruženju za marketing (AMA) na konceptu metafore i izgrađenog brend karaktera koji "može omogućiti dodatnu energiju, a time i dodati interes i angažovanost".

Kako sa aspekta koristi brenda na strani ponude, tako i na strani tražnje postoje brojne funkcije brenda koje imaju pozitivne efekte i koristi za kupce i potrošače. *Keller* [46, 9, prilagođeno] ističe da **brendovi za potrošače** znače identifikaciju porijekla proizvoda ili usluga, određivanje odgovornosti proizvođača, smanjivanje rizika i troškova traženja proizvoda, obećanje, garanciju ili ugovor sa proizvođačem, simboličko sredstvo i znak kvaliteta. Slično *Kelleru*, ukoliko brend posmatramo sa aspekta konkretnih koristi za potrošača, *Kapferer* [44, 30, prilagođeno] ističe značaj identifikacije, praktičnosti, garancije, optimizacije, "karakterizacije", kontinuiteta, hedonizma i etičnosti. *Rakita* i *Mitrović* [81, 15] ističu da se doprinos jakog brenda **unaprijeđenju tražnje** može posmatrati kroz "obezbjedjivanje većih garancija i premijumskih efekata za potrošače, lakše prepoznavanje proizvoda na tržištu, bolju i jasniju diferenciranost u odnosu na konkurenciju, obezbjeđivanje veće lojalnosti na tržištu, tržišno širenje i povećanje obima prodaje, transferisanje i prelivanje pozitivnog imidža, smanjivanje konfuzije na tržištu, unaprijeđenje kvaliteta proizvoda i pratećih usluga".

Sumirajući navedena značenja brenda za potrošače, njegove doprinose unaprijeđenju tražnje, *Prikazom 1.4.* sistematizujemo i definišemo **funkcije brenda sa efektima na tražnju**. *Prikazom 1.3.* i *1.4.* analizirane su funkcije brenda tj. efekti i koristi sa spekta ponude i tražnje, a koncept i vrijednost brenda sagledan u kontekstu dodatne vrijednosti koju brend kreira za potrošača, preduzeće, ali i ekonomiju uopšte.

Dodatna vrijednost brenda predstavlja najbolji odnos cijene i kvaliteta u datim okolnostima brend okruženja, po mišljenju potrošača. Ona se ogleda u isporučivanju očekivane vrijednosti i sigurnosti kupovine odgovarajućeg proizvoda ili usluge, a zasniva na diferenciranosti u odnosu na ostale brendove u grani, brend identitetu, garanciji i kvalitetu. Takođe, dodatna vrijednost za preduzeća ogleda se u superiornim finansijskim performansama i mogućnostima zaračunavanja premijumskih cijena.

Mihailović (2005) [65, 290] **uspješan brend** izražava kao kombinaciju više pozitivnih elemenata, među kojima su posebno bitni dobar proizvod, različitost identiteta, i dodatne vrijednosti mjerene preferencijama i stavovima.

²⁸ Prema *Kelleru* **brendovi su za kompanije**: (a) sredstvo *identifikacije* za jednostavnije rukovanje i praćanje, (b) sredstvo pravne zaštite jedinstvenih obilježja, (c) signal *nivou kvaliteta* za potrošače, (d) sredstvo *obogaćivanja* proizvoda jedinstvenim asocijacijama, (e) izvor *konkurentskih prednosti*, i (f) izvor finansijskih *prihoda*.

PRIKAZ 1.4. Funkcije brenda sa efektima na tražnju

(1) Identifikacija tražnje	Identifikacijom <i>porijekla proizvoda i usluge</i> identifikuje se izvor ili stvaralac brenda koji potrošačima, pojedincu ili organizaciji, omogućava da određenom proizvođaču ili distributeru nametnu odgovornost za eventualne propuste i nedostatke. Funkcija <i>brenda kao identifikatora</i> , detektora proizvoda ili usluga omogućava potrošačima da lako uviđaju koji brendovi zadovoljavaju njihove potrebe, a koje ne. Jaki brend ima izražene efekte na tražnju, pa se potrošačev izbor svodi na biranje brenda sa izraženim identitetom – svjesno ili nesvjesno – prije zbog <i>emocionalnih</i> ²⁹ <i>uticaja</i> nego funkcionalnih.
(2) Lojalnost	Kreiranjem lojalnosti, u uslovima izražene konkurentnosti, ovom funkcijom brenda je moguće ograničiti potrošački izbor, ispoljavajući partnerski odnos, lojalnost i povjerenje a na osnovu garancije kvaliteta, prepoznatljivih performansi, konzistentnosti, kontinuiteta i transparentnosti informacija. Primjenljivost ove funkcije je najteža jer je prvo potrebno brend komunicirati i izgraditi povjerenje kroz adekvatno obećanje potrošaču.
(3) Niži nivo oportunitetnog rizika	Funkcija brenda jeste smanjivanje rizika na više mogućih načina - čim proizvođač brendira proizvod on stoji iza njega, a potrošač smanjuje funkcionalni rizik ukoliko je već koristio brend ili čuo o njemu da je dobar. Ukoliko bi potrošač bio izložen plaćanju više cijene od očekivane vrijednosti brenda bio bi izložen finansijskom riziku, dok bi kupujući takav pogrešan proizvod podstakao i oportunitetni rizik. Ostali, rijeđi ali ozbiljniji rizici kupovine pogrešnog brenda su zdravstveni, psihološki i socijalni.
(4) Garancija usaglašenog kvaliteta	Osim što garantuje jedinstven tržišni nastup, obezbjeđuje konkurentsku prednost, kvalitativna obilježja i performanse biznisa, brend je garancija potrošač kako bi znao šta pije, šta jede, znao gdje putuje, i sl. <i>Garancija usaglašenosti kvaliteta</i> tokom vremena, kupovnog mjesta i situacija ponovljene kupovine parametri su satisfakcije potrošača. Garancija obezbjeđuje kontinuitet poznatosti i intimnosti sa brendom tokom vremena i zadovoljstvo potrošača povezuje sa integrisanim atraktivnostima brenda, njegovim identitetom i cjelokupnim tržišnim komuniciranjem preduzeća.
(5) Komunikativnost	Brend predstavlja i jedinstven način izražavanja, kreiranja, potvrđivanja i promovisanja proizvoda i usluge pa treba sistematizovanu primjenu znanja i vještina u kreiranju i isticanju jedinstvenosti i osobenosti. Ova funkcija brenda omogućava njegovu lakšu komunikaciju sa brend okolinom.
(6) Asocijativnost i simbolizam	Proces izgradnje jakih brendova počeo je sa ekspanziom kada je naglašenu funkcionalnu komponentnu proizvoda mijenjala njegova psihološka, društvena ili emocionalna komponenta. <i>Asocijacije i simboli</i> u domenu brend okruženja, osjećaja samog potrošača, percepcije u njegovoj svijesti, identifikacija sa kulturom koju brend integriše, treba da predstavljaju osnovne punkture brend menadžmenta. <i>Simboličko značenje</i> pod velikim je uticajem ljudi sa kojima vlasnik proizvoda tj. brenda dolazi u dodir.
(7) Odluka o kupovini	Smanjivanje troškova traženja proizvoda i efikasnije odlučivanje o kupovini interesi su svakog potrošača. Kupujući brendove, potrošači štede vrijeme i energiju jer dobijaju proizvode koji opravdavaju njihova očekivanja, a sigurnost odluke kupovine očekivane vrijednosti realizuje se u dvije praktične dimenzije: inicijalnoj – obećanje i ponovnoj – lojalnost.

²⁹ Temporal [121, 23, prilagođeno] ističe da adekvatno *izgrađeni jaki brendovi integrišu emocionalnu vrijednost* navodeći da su ovi brendovi: (1) *vrlo lični* – ljudi često biraju brendove na osnovu ličnih razloga jer njima iskazuju svoje stavove, osjećaje ili težnju pripadanja, (2) *izazivaju emocije* – jaki brendovi izazivaju strast i uzbuđenje, (3) *žive i razvijaju se* – slično i ljudima, jaki brendovi se stalno razvijaju, rađaju se, odrastaju, sazrijevaju i stare, ali sa određenom razlikom: ako se njima adekvatno upravlja, njihov životni ciklus se produžava pa neki brendovi mogu živjeti zauvijek, (4) *stalno komuniciraju* – uspješni brendovi uvijek vode dijalog sa potrošačima, mijenjaju se i stižu sposobnost da različito govore različitim ljudima u različitim okolnostima, (5) *stiču i izgrađuju povjerenje* – ukoliko jednom izgrade povjerenje, potrošači vjeruju brendovima i otporni su na obećanja drugih, (6) *zadržavaju povjerenje* – održavajući lojalnost i prijateljstvo brendovi mogu biti doživotni prijatelji, i (7) *dijele pozitivna iskustva* – baš kao i uspješni ljudi, tako i uspješni brendovi dijele svoja iskustva.

4. Područja primjene koncepta brenda

Izgradnja brend identiteta moguća je u **svim domenima potrošačevog izbora** gdje se pažnja nužno usmjerava na proizvod ili uslugu koji imaju sposobnost podmirivanja potreba potrošača, a koje ne moraju biti, a najčešće prvenstveno i nisu, vezane za fizičke karakteristike i sposobnosti proizvoda, odnosno za njegovu suštinu. Brendiranje omogućava prepoznavanje proizvoda i usluga, brzu i potpunu informaciju potrošačima i olakšava njihov izbor u situaciji kad moraju donijeti odluku o kupovini za određeni proizvod iz iste, ali i iz različitih kategorija. Potrošačev izbor se ne ograničava samo na *proizvode krajnje potrošnje* već i na *usluge*, a jednako tako možemo govoriti i o brend *osobama*, *gradovima*, *lokalitetima*, *državama*, *turističkim destinacijama* itd.

Polazeći od navedenog, afirmisano je i opšteprihvaćeno, *Kellerovo* (2003) shvatanje da "gotovo sve može biti brendirano", dok je *Vranešević* (2011) [107, 66] selektivniji i ističe da "sve što može biti predmet upravljanja marketingom, može biti i predmet upravljanja brendom tj. **predmet brendinga**". *Rakita* i *Mitrović* [81, 43] kao **osnov primjene koncepta** brenda ističu fizički proizvod koji definišu kao materijalizovanu formu ljudskih potreba i tržišnih zahtijeva, te se kao takav javlja kao najvidljiviji nosilac brenda. Pretpostavka je da fizički proizvodi na tržištu vrijede, skreću pažnju i izdavaju se od drugih konkurentskih proizvoda u grani.

Rakita i *Mitrović* navode čitav niz mogućih **nosioca brenda** - usluge, biznis, kompanije, distributere, elektronske servise, ljude i ideje, organizacije i institucije, događaje, geografske destinacije i lokalitete. *Aaker* [81, 15] kao i navedeni autori fokusira brend kao proizvod i smatra da je za izgradnju vrijednosti brenda posebno bitan koncept brend identiteta koji je po njemu sastavljen od 12 dimenzija svrstanih u četiri perspektive: (1) **brend kao proizvod** (područje proizvoda, atributi proizvoda, kvalitet/vrijednost, namjene, korisnici, zemlja porijekla), (2) **brend kao organizacija** (organizacioni atributi, lokalno nasuprot globalnom), (3) **brend kao osoba** (personalitet brenda, odnosi brenda i kupca), i (4) **brend kao simbol** (vizuelne slike/metafore i nasljeđe brenda).

U sistematizaciji izbora područja primjene koncepta brenda polazimo od pretpostavke da svaki nosilac brenda kao i sam koncept mora **integrirati vrijednosti** kojima se pravi distinkcija i među mogućim područjima brendiranja. Kao najvažnije *vrijednosti* ističemo: (a) **diferenciranost** (nosioci brenda moraju da se razlikuju jedni od drugih), (b) **atraktivnost** (relevantnost i privlačnost područja u kojima potrošači prave izbor), (c) **satisfakcija i profitabilnost** (nakon zadovoljavanja potreba potrošača područje brenda mora u krajnjem generisati profit), i (d) **informisanost** (poznatost aktivnosti područja, prisnost i određen nivo znanja i ponašanja potrošača).

Polazeći od navednih vrijednosti i uslova, *Prikazom 1.5.* ističu se devet **područja brendinga**, mogući nosioci brenda u datim kategorijama.

PRIKAZ 1.5. Područja brendiranja i mogući nosioci brenda

1. Proizvodi
■ Fizička dobra i bilo koja materijalizovana forma koja ima tržišnu vrijednost
■ Primjeri: telefon <i>iPhone X</i> , voda <i>Suza</i> , automobil <i>Reno Clio</i>
2. Usluge
■ Uslužni proces, subjekti tj. zaposleni koji pružaju utrživu uslugu
■ Primjeri: bankarske usluge <i>CKB</i> , usluge osiguranja <i>Dunav</i> , usluge avio prevoza <i>Lufthansa</i>
3. Distributeri i maloprodaja
■ Maloprodajni lanci, distributivni brendovi
■ Primjeri: store <i>Marks & Spencers</i> , maloprodajni objekti <i>Aroma</i> , distributivni brend <i>Walmart</i>
4. Osobe
■ Lokalne, regionalne i globalno poznate osobe jedinstvenog imidža kao nosioci vrijednosti
■ Primjeri: regionalne <i>Zdravko Čolić</i> , globalne <i>Mikelandelo</i> , <i>Roger Federer</i>
5. Organizacije
■ Korporacije, nevladine i političke organizacije, sportska, kulturna, umjetnička udruženja
■ Primjeri: organizacija <i>UNICEF</i> , sportsko udruženje <i>FC Bayern Munich</i> , kompanija <i>Google</i>
6. Geografske destinacije
■ Lokaliteti, mjesta, turističke i druge geografske destinacije, regije, države
■ Primjeri: država <i>Velika Britanija</i> , grad <i>Firenca</i> , regija <i>Bavarija</i> , kontinent <i>Amerika</i>
7. Događaji
■ Sportski i umjetnički, poslovni – konferencijski, zabavni, festivalski
■ Primjeri: festival <i>Exit</i> , umjetnički <i>Venecijanski bijenali</i> , zabavni <i>Kotorski karneval</i>
8. Ideje
■ Koncept, aktivnosti, pokreti i bilo koja konkretizacija koja povećava transparentnost ideje
■ Primjeri: akcija <i>Biciklo.me</i> , zaštita životne sredine <i>Budi odgovoran</i> , sloboda govora
9. Online
■ Elektronski servisi, Internet, društvene mreže i drugi projekti globalne, online digitalizacije
■ Primjeri: društvene mreže <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> , <i>LinkedIn</i> , <i>YouTube</i> , <i>eCommerce</i> , <i>eBay</i>

Proizvodi se tradicionalno povezuju sa fizičkim dobrima upravo zato što su i nastali u oblasti robe široke potrošnje. Brendiranje ovog nosioca brenda primjenjuje se na bilo kojoj materijalizovanoj formi koja ima tržišnu vrijednost. Savremene koncepte poput brendinga uspješno primjenjuju mnoge svjetske i domaće kompanije: Gilletteov *Mach 3*, Kelloggov *Corn Flakes*, Philip Morrisov *Marlboro*, *Crnogorski Vranac* Plantaža, Appleov *iPhone*, automobil *Renault Clio* itd.

Kako su **usluge**, za razliku od proizvoda, "neopipljive", njihov kvalitet uglavnom zavisi od ljudi koji su uključeni u proces njihovog pružanja kao i samog uslužnog procesa. Koncept brendinga usluga treba da formira jasnu, prepoznatljivu sliku kompanije koja ih pruža, sa pozitivnim asocijacijama i očekivanjima.

Zaposleni, odnosno oni koji predstavljaju organizaciju za potrošače i korisnike jesu brend, a na osnovu njih gradi se i pozicionira brend organizacije. Brendiranje usluga je odličan instrument komunikacije sa kupcima, koji može da prenese poruku da se, na primjer, nude različiti paketi usluga u zavisnosti od želja i potreba kupaca - svaki paket usluga nosi svoj naziv i prepoznatljiv je. Primjeri uspješnog brendiranja usluga svakako bi bile bankarsko-finansijske *CKB*,

Vojvođanska banka, usluge osiguranja Lovćen osiguranje, Dunav osiguranje, njemačka avio kompanija Lufthansa, kreditne kartice American Express, Swiss osiguranje, Banca di Roma, frizerski saloni Zoran itd.

Maloprodajni lanci i distributivni brendovi imaju važnu komunikacijsku ulogu jer treba da zainteresuju kupca da kupuje baš na tom mjestu, zadovoljava potrebe i očekivanja i formira lojalan odnos sa njim. Najvažniji doprinos kreiranju "doživljaja kupovine" na nivou maloprodaje jeste pružanje **čulnih iskustava**. Kotler [122, 6] navodi da brendovi da bi bili izuzetni, zahtijevaju nešto više. "Oni moraju da imaju "naboj", kako bi omogućili potpun čulni i emocionalni doživljaj. U privrednoj propagandi, vizuelno predstavljanje proizvoda, ili usluge nije dovoljno. U nju se isplati uključiti simbole i djelovanje na sluh – bilo muziku, bilo upečatljive riječi. Za jačanje utiska u cjelini još više se isplati djelovanje na ostala čula." Primjeri uspješnog brandinga na ovom polju su svjetski lanci maloprodaje *DeSpar, Marks & Spencer, Tesco, Walmart, Maxi i VOLI* marketi i sl.

Koncept brandinga se uspješno primjenjuje i na **ljude**, u smislu da se određene **osobe** prepoznaju na osnovu jedinstvenog imidža, koji može imati pozitivne ili negativne asocijacije od strane javnosti. Primjena koncepta brandinga na osobe³⁰, jedinstvenog lokalnog, regionalnog i globalnog imidža kao nosioca vrijednosti brenda, ima smisla naročito kada su u pitanju javne ličnosti koje se neprestano takmiče i bore za prihvatanje i naklonost javnosti i što većeg publiciteta. Osobu kao nosioca brenda treba razlikovati od lica koje kompanija bira i unajmljuje da bi oglašavala određeni proizvod, čiji je cilj podsticanje kupovine proizvoda. Npr. *Totti* u spotu za *Vodafone* ili *Aniston* za *Haineke*.

Organizacije – korporacije, kompanije, nevladine i političke organizacije, sportska, kulturna, umjetnička udruženja dajući značaj konceptu brenda nastoje da formiraju jedinstvenu tržišnu prepoznatljivost i pojavu u javnosti ne samo kroz izgradnju elemenata brend identiteta već i kroz programe, aktivnosti, proizvode i usluge koje nude. Za proces kreiranja korporativnog brenda dominantnu ulogu imaju odnosi sa javnošću. **Korporativni brend** predstavlja kulturu, sistem vrijednosti, ljude i strategije kompanije na koju se odnosi, tako da ima jak interni pozitivan uticaj. Jaki korporativni brendovi mogu kreirati "osjećaj pripadnosti" zaposlenih u kompaniji i obezbijediti njihove pozitivne stavove prema samoj kompaniji i zajedničkim ciljevima.

Naziv organizacije, njen ugled i reputacija predstavljaju osnovna identitetska obilježja ovog tipa brandinga. Značaj primjene koncepta brenda uvidjele su kako neprofitne organizacije, tako i one čije su djelatnosti sport, umjetnost i zabava, a primjeri su *UNICEF, EU, fudbalski klubovi FC*

³⁰ Izgradnjom poznatog imena i reputacije, pojedinac, svjesno ili nesvjesno, izgrađuje svoj brend, a naravno da se **lični brend** vrlo lako može prenijeti - komercijalizovati na brend proizvoda za koji se vezuje i čak na brend cijele nacije. Primjeri su Ferarijev vozač Formule 1 *Mihael Šumajer*, *Napoleon Bonaparta* iz Francuske, *Ronaldinjo* iz Brazila, *Stevan Jovetić* iz Crne Gore, *Novak Đoković* iz Srbije, *Džon Kenedi* iz SAD, *Adolf Hitler* iz Njemačke i sl. Među mnogo poznatih globalno prepoznatih osoba koje su izgradile svjetske brendove izdvajamo *Madonnu, Dejvid Bekama, Anđelinu Džoli, Baraka Obamu, Rodžera Federera, Donalda Trampa* itd.

Bayern Munich, Roma, Barselona, filmovi *Gladijator*, *Hari Potter*, *Terminator*, kompanije Google, Apple, Facebook itd.

Geografske destinacije (lokaliteti, mjesta, turističke i druge geografske destinacije, regije, države) se takođe mogu brendirati, isto kao i proizvodi, usluge, kompanije ili osobe. Moć brendiranja je da se kod ljudi kreira svijest o lokaciji i da izazove pozitivne, željene asocijacije. Razvoj turizma, poslovanja, sve veći broj ljudi koji dio svojih zarada odvajaju za obilazak mjesta širom svijeta, doprinijelo je razvijanju brendinga geografskih lokacija. Gradovi, države, religije i kontinenti se aktivno promovišu kroz oglašavanje, direktnu poštu i druge instrumente komunikacije. Cilj ovih aktivnosti je pozicioniranje i razvijanje željene asocijacije na određenu lokaciju, u cilju pobuđivanja želje i interesa da se ona posjeti. Primjeri su država *Velika Britanija*, grad *Pariz*, regija *Bavarija*, kontinent *Amerika* i sl.

Afirmacija **događaja**, sportskih i umjetničkih, poslovnih, zabavnih, festivalskih i drugih velikih manifestacija dostupnih širokom auditorijumu po pravilu ima veliku medijsku pažnju pa oni postaju atraktivna polja marketing djelovanja, čak i njegovo posebno interdisciplinarno područje³¹.

Tržišna vrijednost svjetskih brend događaja koristi se i za transferisanje i prelivanje imidža na druge jake brendove. Primjeri su: **sportski** *Olimpijske igre*, *Evropsko i svjetsko prvenstvo u fudbalu*, **festivalski** *Exit*, **umjetnički** *Venecijanski bijenali*, **zabavni** *Kotorski karneval*.

Veliki broj **ideja** se takođe brendira, naročito od strane neprofitnih organizacija. Ove ideje se uglavnom predstavljaju kao koncept, aktivnosti, pokreti i bilo koja konkretizacija koja povećava transparentnost same ideje. Primjeri su akcija *Biciklo.me*, zaštita životne sredine *Budi odgovoran*, sloboda govora i mnogi drugi.

Online odnosno elektronski servisi, Internet, društvene mreže i svi drugi projekti globalne, online digitalizacije postaju vrlo značajni i uticajni nosioci brend aktivnosti. Uspješni elektronski brendovi su predmet internet marketinga, a obezbjeđuju ne samo individualizaciju korisničkih potreba već i potpunu interaktivnost u realnom vremenu i djeljenje informacija sa milijardama online korisnika. Primjeri su društvene mreže *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *YouTube*, e-servisi *eCommerce*, *eBay*.

³¹ Tokom **upravljanja događajima** (Event Management) [123, 2] posebno treba voditi računa o njihovim karakteristikama: (a) najčešće je sam događaj jedinstveno životno iskustvo, (b) obično je svaki događaj skup, (c) održava se u kratkom vremenskom intervalu, (d) neophodno je dugotrajno i pažljivo planiranje, (e) iako se mnogi događaji održavaju periodično npr. jednom godišnje u isto vrijeme, većina ih se održava samo jednom, (f) visoki finansijski i bezbjedonosni rizik se podrazumijeva i sastavni je dio upravljanja događajima, i (g) svi ljudi koji su uključeni tj. cjelokupan organizacijski tim mnogo rizikuju – događaj nema učestalost ponavljanja. **Event Management** je predmet i u djelu disetracije: *Glava VI – Zemlja kao strategija razvoja nacionalnog i turističkog brenda*

PRIMJER 1.3. Obama kao integrator nosioca osnovnih elemenata brend identiteta

U vremenu globalizacije i nametanja novih tržišnih uslova, nacije se takmiče u izvozu, turizmu, ulaganjima, gradeći brend identitet, i promovišući svoju "ličnost", kulturu, istoriju, turizam, a sve u ekonomske, društvene i političke svrhe. Brending države zahtijeva sistematičan pristup, veliki broj aktivnosti i angažovanje velikog broja institucija iz oblasti kulture, umjetnosti, sporta, industrije, obrazovanja, spoljnih poslova i naravno, turizma i zaštite životne sredine. Tako, zbog kompleksnosti svih navedenih aktivnosti i činilaca nije lako stvoriti jedinstvenu sliku tj. brend neke države, regije ili grada. Međutim, nema dileme da su neke zemlje, regije i gradovi, vrlo uspješni u stvaranju brendova! Tako je Italija, zemlja mode, poznata po vinu iz Toscare, gondolama iz Venecije, rimskim skulpturama, Mikelanđelu itd. Japan, vodeća svjetska ekonomija, poznat je kao "zemlja gdje izlazi sunce", po brojnim jezerima na najvećem ostrvu Honšu, ali i po malom gradu, **Obami**, na jugu istoimenog ostrva koji je i predmet ovog *Primjera*.

Kako je i navedeno koncept izgradnje brend identiteta se uspješno primjenjuje i na ljude, određene osobe, koje se prepoznaju na osnovu jedinstvenog imidža, koji može imati pozitivne ili negativne asocijacije od strane javnosti. Primjena koncepta brenda na osobe ima smisla naročito kada su javne ličnosti u pitanju, jer se one neprestano takmiče i bore za prihvatanje i naklonost javnosti.

Barack **Obama**, rođen 1961. godine u gradu Honolulu na Havajima, 1996. godine izabran je za senatora Ilionisa, kandidat Demokratske partije, i predsjednik SAD-a, postao je svjetski brend čak i prije izbora na mjestu predsjednika! Jedan od manjih gradova u Japanu, nekada poznat po ribolovu, na pet sati vozom udaljen od Tokija, nekadašnji centar Wakasa Provincije i kandidat Demokratske stranke na predsjedničkim izborima SAD održanim novembra 2008. godine imaju zajedničko ime, odnosno prezime. Ali, i još mnogo toga...

Veza između američkog senatora, tada predsjedničkog kandidata Baracka Obame i japanskog gradića Obame počela je 2006. godine Obaminim intervjuom japanskoj TV mreži TBS, kada je senator Obama izjavio da je upoznat da u Japanu postoji vrlo lijep grad naziva kao i njegovo prezime. Nakon slijetanja u Tokio, prilikom čekiranja na japanskom Narita Airport-u, Barack Obama je rekao da je u njegovoj vizi napomenuto da je on iz Obame! Njegova šaljiva rečenica '*Yes, I came from Obama*' kontroloru na aerodromu u Tokiju izazvala je pravi 'haos' u japanskom gradiću Obama.

Početkom 2008. godine sa zahuktavanjem Obamine kampanje za predsjedničku kandidaturu, ribarski gradić na obali mora, čuven i kao proizvođač štapića za jelo, japanskim štapićima dodao je vrijednost, brendirajući ih logoom sa likom Baracka Obame. Sveštenik grada Obame javno je podržao Obaminu kandidaturu, a mnogi lokalni biznisi, preporođeni su - vlasnici prodavnica, organizatori zabava počeli su lijepiti postere, štampati majice i brošure pod sloganima *Go Obama!*, *I love Obama*, a na pakovanju mnogih proizvoda bio je lik senatora iz Ilionisa. U ovom gradu, japanski kolačići – Manju 'dobili' su Obamin lik, prodaje se *Obama Fishburger*, napravljena je pjesma, a izvodi se i predstava naziva *Obama. Super Tuesday* je događaj u ovom gradu, gdje su stanovnici pratili rezultate izbora, naravno u majicama senatora Obame.

U ovom gradu ima mnogo Japanaca sa prezimenom Obama i nije neobično za Japan i Istočnu Afriku da im imena i prezimena zvuče slično. Toshio Murakami, gradonačelnik Obame, senatoru je poklonio već poznate Obama štapiće za jelo, film o gradu i pismo sa toplim željama dobrodošlice. Predsjednik USA, tada kandidat Demokratske partije, zahvalio se japanskom gradiću za poklone sa njegovim likom i podršku koju mu pružaju uz naglasak sa "radujem se budućnosti koja će obilježiti prijateljstvo naše dvije velike nacije i posvećenost istim vrijednostima, za bolji i slobodniji svijet".

Izvor: Autorski Brand Point, Ostalo: www.cnn.com, www.youtube.com, www.linkedin.com

5. Holistički marketing koncept u uslugama

Primjena koncepta i mogućnost izgradnje vrijednosti brenda integracijom njegovih elemenata u svakom utrzivom segmentu, zahtijeva **holistički pristup**³², kojim Tacket [223, 74-75] polazi od pretpostavke neophodnosti sveobuhvatne i integrirane strategije brend menadžmenta na svim nivoima privređivanja.

Sa porastom uloge uslužnog sektora u bruto domaćem proizvodu (BDP) i zaposlenosti, **uslužni sektor** ekonomije postaje područje rastućeg interesa i polje primjene savremenom *marketing koncepta*. Marketing funkcija pod uticajem karakteristika usluga i uslužne konkurentnosti, bitno mijenja ulogu marketinga u uslužnoj organizacija, a u krajnjem i privredi u cjelini. Teorijski koncept brend menadžmenta uvijek je polazio od opšteg stava da "gotovo sve može biti brendirano", generalizujući područja brendiranja posmatrajući podjednako sve oblasti u kojima potrošač ima izbor. Tako su fizički proizvod, usluga, prodavnica, osoba, mjesto, država, organizacija ili pak ideja, analizirani kao područja brend menadžmenta bez jasne distinkcije u izgradnji, mjeranju i održavanju vrijednosti brenda pojedinačno i prema njihovim vrlo karakterističnim distinktivnim elementima.

S druge strane, upravo su **usluge** oličene u gotovo svim proizvodima ekonomskog procesa³³, a uslužne aktivnosti sadržane u svakom procesu ekonomske promjene bilo da je riječ o restrukturiranju, rastu ili opadanju. Značajne implikacije usluga na ekonomski rast složenost uslužnog sektora i rast njegovog uticaja na privredu svake zemlje nametnule su potrebu nove klasifikacije ovog sektora koji se u tom smislu dijeli na [58, 2, prilagođeno]: (1) **tercijarni** – obuhvata restorane, hotele, kozmetičke i frizerske salone, perionice, čistione idr, (2) **kvartilni** – transport, trgovina, ICT sektor, komunikacije, bankarstvo i finansije, administraciju; suština ovog sektora je olakšavanje i omogućavanje podjele rada i (3) **kvintarni** – obuhvata zdravstvo, obrazovanje i rekreaciju, sve što ističe značaj dizajniranja usluge sa ciljem promjene, razvoja i "unaprijeđenja" primaoca usluge.

³² **Holistički pristup marketingu** shvaćen je kao integriranje aktivnosti istraživanja brend vrijednosti, njenog stvaranja i isporuke, sa ciljem izgradnje dugoročnih, obostrano zadovoljavajućih odnosa i zajedničkog prosperiteta među ključnim interesnim grupama. Komponente **holističkog marketinga** obuhvaćene ovim pristupom su: (1) **interni odnosi** – pretpostavka je da svako u uslužnoj organizaciji i organizaciji prihvata marketing principe te da se rukovodi marketing funkcijom, (2) **integrirani marketing** – niz odluka koje se odnose na unaprijeđenje ukupnih performansi poslovnih procesa i menadžerskih aktivnosti koje kompanija koristi u realizaciji kratkoročnih i dugoročnih ciljava; integracija aktivnosti procesa marketinga ima za cilj maksimiziranje njihovih zajedničkih efekata, (3) **društveno odgovorni marketing** - razvijanje savremenog koncepta društveno odgovornog marketinga postaje značajan faktor konkurentnosti, a kao neka od njegovih značajnijih načela su: etičko poslovanje, poštovanje ljudskih i radnih prava pojedinaca i grupa na tržištu, poštovanje ekoloških principa u razvoju novih proizvoda, borba protiv korupcije u tržišnom poslovanju i poštovanje etičkih principa u kreiranju komunikacije sa tržišnim grupama, i (4) **relacioni marketing** – čiji je osnovni zadatak usmjeravanje ka izgradnji optimalnog nivoa odnosa, kako sa kupcima.

³³ *Ljubojević* ističe [58, 1] da upravo zahvaljujući velikom **značaju usluga** i njihovom značajnom učešću u ekonomiji razvijenih zemalja sve se više pojavljuju izrazi "uslužno društvo" i "uslužna ekonomija".

5.1. Značaj usluga u nacionalnoj ekonomiji

Utemeljene u svim prerađivačkim procesima, aktivnostima vezanim za istraživanje i razvoj, komercijalizaciju tehnoloških inovacija, IT razvoj i marketing, neophodnost usluga se ogleda kroz njihove dvije fundamentalne funkcije ekonomskog sistema svake zemlje – proizvodnji i prodaji ili distribuciji opipljivih proizvoda. Imajući karakter **transakcije**, usluge omogućavaju osnovu uspostavljanja, kako nacionalnog, regionalnog tako i globalnog tržišta. Njihova osnovna funkcija u **nacionalnoj ekonomiji** jeste obezbjeđivanje veza održavanja kompleksnih proizvodnih procesa spajajući veliki broj pojedinačnih faza. Važna funkcija usluga koja je i predmet brend menadžmenta, ogleda se kroz *stvaranje veza* između različitih ekonomskih pojedinaca u društvu – kretanje roba do eventualnih potrošača ili korisnika moguće je samo pomoću usluga, te usluge imaju funkciju dovođenja u vezu ponude i tražnje, a time i podsticaja sveukupne ekonomske aktivnosti.

Ljubojević [58, 5] najvažniju ulogu usluga vidi u stvaranju "**neopipljive robe**" među kojima je najvažnija **informacija**, ističući smisao *profesionalnih usluga* (pravne, medicinske, računovodstvene, inženjering) koji se ogleda u prenosu informacije od dobavljača do klijenta ili stvaranja ranije nepostojeće informacije. *Riddle* [124, 3] sektor usluga u nacionalnoj ekonomiji³⁴ pozicionira između *primarnih* i *sekundarnih* sektora (poljoprivredne i ekstraktivne jedinice i prerađivačke jedinice) i sektora finalne potrošnje (potrošača). Ističući ulogu usluga u ekonomiji, on ističe posebnu zavisnost primarnih i sekundarnih sektora od sektora usluga naročito u domenu infrastrukturne i transportne komunikacije. Ostale, poslovne, državne, društvene, lične usluge, kao i trgovina, turizam³⁵, bankarstvo imaju ogroman informacijski i komunikacijski doprinos i uticaj na krajnji sektor finalne potrošnje.

Osnovna ekonomska namjera je da se pomoću usluga ponude strukturirane informacije i znanja i njihova olakšana manipulacija i materijalizacija u svim mogućim oblicima, neophodna za podržavanje ekonomskih aktivnosti. Usluge omogućavaju **integraciju nacionalnih ekonomija** povezujući finansijska tržišta, marketing kanale, usluge vezane za medicinu i obrazovanje, stvarajući globalna tržišta. Svako razumijevanje usluga mora biti zasnovano na činjenici međusobne zavisnosti jer je vrijednost koju potrošač dobija pri kupovini upravo splet povezanih inputa.

³⁴ *Samuelson* i *Nordhaus* [127, 546] definišući platni bilans na tekućem računu uključuju sve stavke primitaka i izdataka – uvoz i izvoz robe i usluga, dohodak od investicija te transferna plaćanja. Za razliku od *merkantilista* koji su težili trgovinskom višku (višku izvoza nad uvozom) nazivajući to "povoljnim trgovinskim saldom", današnji ekonomisti izbjegavaju takav jezik budući da trgovinski manjak nije nužno štetan, već je zapravo odraz između domaćih investicija i domaće štednje. Zemlja može imati trgovinski manjak jer ima nisku stopu štednje ili kao SAD usljed profitabilnog načina ulaganja domaćih investicija. Takođe, na platni bilans utiču i usluge koje su sve važnije u međunarodnoj trgovini a sastoje se od transporta, finansijskih usluga i međunarodnih putovanja. Treća stavka na tekućem računu je dohodak od investicija, koji uključuje zarade od stranih investicija, pa je uz rast usluga jedan od glavnih razvoja u posljednje tri decenije.

³⁵ **Turistička industrija** predstavlja kompleks međusobno zavisnih, horizontalno i vertikalno integrisanih uslužnih djelatnosti i vezu finansijskih, trgovinskih, saobraćajnih usluga, usluga hotelijerstva i ugostiteljstva, pa isporučena vrijednost turističke aktivnosti mora biti vrednovana kao sistem.

Nova konkurencija **uslužne ekonomije** izazov je koji je uslužnom imperativu okrenuo sve privredne subjekte na tržištu. Grönroos [126, 2-4, prilagođeno] pravi razliku između **naplativih** i **nenaplativih** tj. **skrivenih usluga**. Snabdijevanje informacijama, ažuriranje software, upravljanje logistikom, ponuda inženjeringa i ostali tipovi profesionalnih usluga³⁶ su primjeri usluga koje su ponuđene i fakturirane od strane proizvođača radije odvojeno ili kao dio ukupnog paketa uključujući i komponente fizičkog proizvoda.

Grönroos [126, 4] ističe da govoreći o **dodatnim profesionalnim savjetima**, logistici i ostalim uslugama koje percipiramo kao usluge namijenjene potrošaču, različite vrste tzv. napolativih i nenaplativih (skrivenih) usluga, govorimo zapravo o *moćnom izvoru konkurentske prednosti*. Radi postizanja trajne konkurentnosti koja u krajnjem podstiče i utiče na nacionalnu ekonomiju, svaki menadžment mora da sagleda poslovanje iz jedne od četiri strategijske perspektive: perspektiva (1) jezgra proizvoda³⁷, (2) perspektiva cijena, (3) perspektiva imidža, i (4) uslužne perspektive.

Ulaganje u tehnički kvalitet i suštinu proizvoda često je i nemoguće ostvariti ili je previše skup metod diferenciranja ponude. Polazeći od **perspektive cijena**, kompanije se kontinuirano oslanjaju na nižu cijenu kao glavni izvor ostvarenja konkurentske prednosti. Ovo je moguća strategijska opcija ukoliko je troškovno vodstvo moguće tj. ukoliko kompanija još uvijek može ostvarivati prihvatljive profitne marže kako bi bila sposobna investirati u svoju budućnost. **Perspektiva imidža** znači da je konkurentnost zasnovana predominantno na kreiranju imaginarnih vrijednosti kao dodatka vrijednosti jezgru proizvoda uz pomoć marketing i drugih sredstava komunikacije. Imidž uvećava vrijednost ponude kroz korišćenje i upravljanje elementima brend identiteta. Za iste tipove roba i usluga; kao na primjer modni proizvodi, odjeća i parfemi, razne vrste pića, fast-food restorana, pristup strategijom imidža je efektan. Ova strategijska opcija zahtijeva *privlačno i funkcionalno jezgro proizvoda* kao početnu tačku.

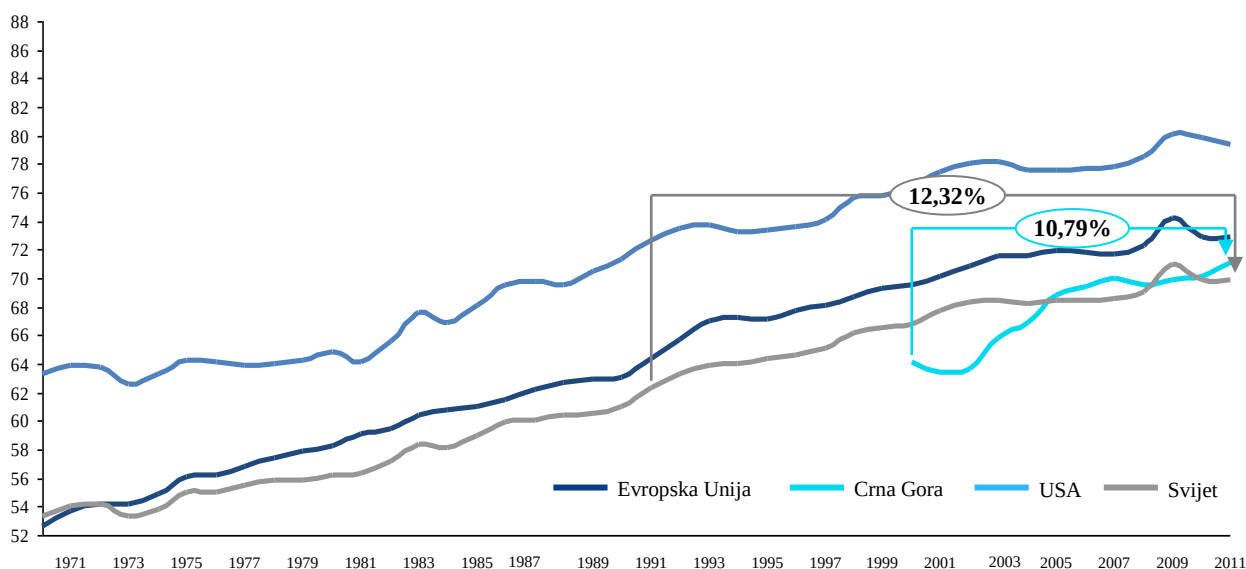
Paket vrijednosti postaje vrlo zavisna na benefitima koje obezbjeđuje imidž kreiran na osnovu marketing strategije kompanije. **Uslužna perspektiva** znači da je uloga uslužnih komponenti u odnosu sa potrošačem strateški značajna. Korišćenjem usluga u paketu roba moguće je ostvariti značajnu diferencijaciju ponude na tržištu. Razvijanjem uslužnih elemenata stvara se podrška fizičkim proizvodima i dodaje vrijednost za potrošača što upravo prema Grönroos predstavlja glavnu barijeru za ulazak konkurenata na osvojeno tržište.

³⁶ Za većinu proizvođača, ovi i ostali tipovi usluga čine značajan dio njihovog ukupnog fakturisanja, a ove usluge su često autorsorovane. Međutim, bilo da su one autorsorovane ili se njima interno upravlja, kompanije vide njihovu stratešku vrijednost u paketu koji nude potrošačima, i vide njihov potencijal za razvoj i održavanje značajne konkurentske prednosti. Ove usluge mogu biti označene kao **skrivene**, jer su i statistički registrovane kao dio proizvodnog doprinosa BNP-a i zaposlenosti. Za razliku od nenaplativih usluga, **naplative** su one koje su ponuđene direktno potrošačima.

³⁷ **Perspektiva jezgra proizvoda** je tradicionalni menadžment pristup u kome je kvalitet suština i glavni izvor konkurentske prednosti. Prepostavka je da je jezgro proizvoda glavni nosilac potrošačeve vrijednosti. U ovom slučaju usluge čine neophodne elemente u odnosu sa potrošačem, ali njihova uloga nije strategijska. Kompanije koje adaptiraju ovu opciju bez ulaganja u tehnologiju često padaju u cjenovnu zamku.

Primjena **uslužne strategije** podrazumijeva akcenat kako na jezgru proizvoda, tako i cijeni i imidžu, ali glavni fokus strategijskog razmišljanja i odlučivanja u menadžmentu treba predstavljati usluga kao nosilac ključne kompetentnosti preduzeća i osnov ostvarivanja konkurentnosti preduzeća, a i privrede u cjelini. "Uslužna konkurencija je situacija gdje je jezgro proizvoda preduslov uspjeha, ali gdje upravljanje ogromnim brojem usluga, zajedno sa jezgrom proizvoda, čini ukupnu uslužnu ponudu determinišući uspjeh kompanije [126, 6]".

Zasnivajući viđenje na osnovu **koncepta konkurentnosti Grönroos-a**, Collier [127, 45, prilagođeno] značaju *uslužne komponente*, daju i **komponentu kvaliteta**, pa je po njemu uslužno-kvalitetna performansa fokus savremene ekonomske konkurentnosti tj. kombinacija kvaliteta i usluge u cilju diferenciranja roba i usluga u odnosu na konkurentske. **Uslužno-kvalitetna performansa** je pokretač i nacionalnih ekonomija, najbolje sredstvo privlačenja, zadržavanja ali i vraćanja potrošača. Analizirajući sve benefite pomenute performanse Ljubojević [58, 19] je kao najvažniju podvukao njenu superiornu ulogu u nemogućnosti kopiranja, definisanja i mjerenja u odnosu na proizvodno-kvalitetnu performansu.



Slika br. 1. **Procentat usluga³⁸ EU, Crne Gore, USA i svijeta u BDP-u tokom perioda krize** [128, 63]

Vodeće ekonomije usmjeravaju pažnju na marketing koncept usluga uslužne privrede tretirajući postulate marketinga usluga, faktore nastanka i razvoja uslužne privrede, njihovu klasifikaciju, karakteristike i značaj u nacionalnim ekonomijama, a polazeći od satisfakcije potrošača kao

³⁸ Prema metodologiji Svjetske banke (World Bank National Accounts Data, OECD National Accounts <http://data.worldbank.org>) usluge odgovaraju ISIC sektoru i **uključuju dodatnu vrijednost** u veleprodaji i maloprodaji (uključujući hotele i restorane), transport, vladine, finansijske, profesionalne i lične usluge kao što su obrazovanje, zdravstvena njega, i usluge trgovinom nekretninama. Uključene su i imputirane bankarske usluge, usluge proistekle iz carine i uvoza, kao i bilo koja statistička razlikovanja navedena od strane istraživača i sakupljača podataka na nacionalnom nivou, kao i razlike koje proizilaze iz konvertovanja podataka. Dodatna vrijednost definisana je kao neto output pojedinog sektora nakon dodavanja svih outputa i oduzimanja interpedijalnih inputa. Ona se izračunava bez odbitka na amortizaciju proizvedenih dobara i degradacije prirodnih resursa. Industrijsko porijeklo dodatne vrijednosti određeno je Međunarodnim standardnom industrijske klasifikacije (ISIC).

osnove upravljanja uslugama. S obzirom da "kupujući" uslugu potrošači kupuju nešto neopipljivo, neophodnost primjene marketing i brend koncepta kako na mikro tako i na makro nivou postaje nužan i neraskidiv okvir adekvatnog uslužnog upravljanja, u čijem krajnjem fokusu je nužnost kreiranja vrijednosti brenda u oblasti usluga.

"Postoji značajan rast usluga tokom posljednje dvije decenije. Zdravstvena njega, poslovne usluge, lične usluge, pravne usluge, usluge zabave i rekreacije, računovodstvo, inženjering i arhitektonske usluge, automobilske usluge i ugostiteljske usluge rasle su duplo nego ostale industrije od sredine 80-tih godina prošlog vijeka [130, 17]". Značajan rast usluga na tržištu SAD upravo početkom 80-tih i njihovu kontinuiranu ekspanziju u strukturi BDP prikazan je Slikom 1 [128, 30].

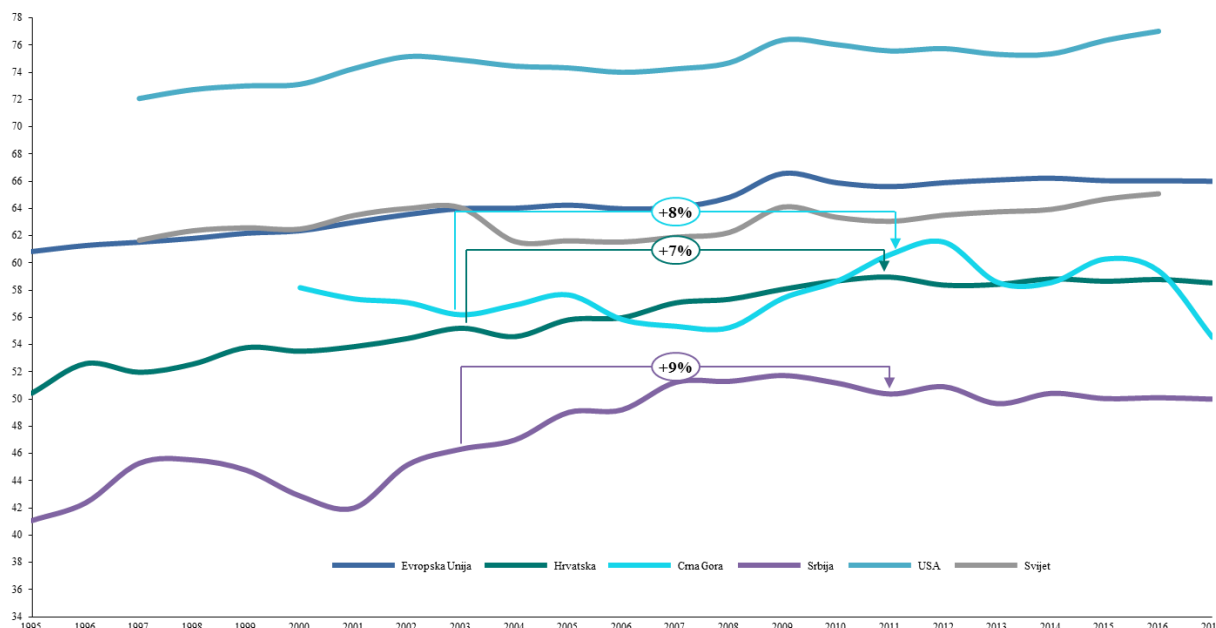
Slika 1 prikazuje kontinuiran rast i **penetraciju uslužnog sektora** u svjetskom, evropskom, američkom, pa i crnogorskom bruto domaćem proizvodu. Crna Gora je na nivou uslužnog procenta većem od njegovog učešća u svjetskom domaćem proizvodu sa kontinuiranim rastom uslužnog sektora od gotovo 11% tokom posljednje decenije. Indikativno je da je u ekonomijama EU, SAD i Crne Gore učešće uslužnog sektora (70,5% BDP-a) tokom najvećeg udara svjetske ekonomske krize 2008-2010 bilo u blagom padu i stagnaciji i ujedno privreda sa najbržim oporavkom zadržavajući kontinuiran rast.

U strukturi BDP-a (u milionima RSD po tekućim cijenama, CIA, 2015) od 3.973 hiljade BDP-a, usluge su imale formativnu snagu od 51,1% srpskog BDP-a, a čak je 63% ukupne radne snage bilo zaposleno u uslužnom sektoru.

Značaj usluga u nacionalnim ekonomijama nesumnjivo je važan a njihov rast i dalje kontinuiran sa prosječnim stopama od preko 10%. *Pine i Gilimore* [131, 16] takav rast uslužne ekonomije vide u stvari kao početak zamjene tzv. "ekonomijom iskustava". Oni ističu da potrošači 21. vijeka traže kupovinu iskustava te da bi biznis trebao biti usmjeren ka prodaji iskustava.

Njihov argument je da su ekonomije vremenom pomjerene od primarno trgovine robama ka prodaji usluga i poziciji gdje će jedino **prodaja iskustava** biti generisati profitabilan biznis. Upravo najveći svjetski provajderi usluga kao što su *American Express, McDonald's, Marriott Hotels* zajedno sa mnogo manjih kompanija u svijetu izvoze informacije, znanje, kreativnost, tehnologiju, čvršće veze sa potrošačima gradeći novu dimenziju tzv. **ekonomije iskustava**.

Slika 2 prikazuje kontinuiran i umjeren rast i **penetraciju uslužnog sektora** u svjetskom, evropskom, američkom, i poređenje u odnosu na zemlje regiona (*Hrvatska 7%, Srbija 9%, Crna Gora 8%*). Uslužni sektor u svjetskom BDP-u je 2016. godine prešao 61% dok je u SAD činio 75% BDP-a. Zemlje regiona su ispod prosjeka zemalja EU ali sa sa stabilnim stopama rasta prate evropske trendove.



Slika br. 2. Procenat usluga EU, USA i svijeta u odnosu na zemlje regiona (Srbija, Hrvatska i Crna Gora) u BDP-u tokom perioda 1995-2017 [Izvor: Svjetska banka, www.]

5.2. Faktori nastanka i razvoja uslužne privrede

Ljubojević [58, 9, prilagođeno] ističe nekoliko značajnih faktora³⁹ koji su uticali na **rast i razvoj uslužnog sektora** i unaprijeđenje procesa tercijarizacije, a prije svega: (a) *sporiji rast produktivnosti* u uslužnom sektoru u odnosu na ostatak ekonomije, (b) *povećanu tražnju* za uslugama kako od strane preduzeća tako i od domaćinstava, (c) *odvojenost uslužnih dobavljača* i (d) *standardizaciju* procesa pružanja usluga. Prikaz 1.6. pokazuje **osnovne faktore** koji su doveli i dovode do ekspanzije uslužnog sektora.

PRIKAZ 1.6. Faktori rasta uslužnog sektora

1. Promjene u operativnom menadžmentu

Zaposlenost	Iako je apsolutni broj zaposlenih u industrijskom sektoru rastao, njihov procenat u cijeloj ekonomiji je opadao, pa je ova "eksplozija" uslužnog sektora imala značajne implikacije i na područje operativnog menadžmenta. Povećanje zaposlenosti u zdravstvenom i obrazovnom sektoru su pokazatelj vitalnosti sveukupnog uslužnog sektora i karakteristika razvijenih ekonomija.
Predviđanje tražnje	Predviđanje tražnje u uslužnom sektoru integriše ekonomske, tehnološke i potražnje i pokreće odluke u oblasti ljudskih resursa, kapaciteta i menadžment lanaca sabdijevanja.
Posrednička tražnja	Rast usluga ogleda se i kroz posredničku tražnju jer su poslovni kupci uvijek koristili niz usluga koje predstavljaju preduslov funkcionisanja poslovanja – složenost poslovanja i ušteda vremena u operativnom menadžmentu povećava

³⁹ Trend **rasta zaposlenih** u tercijarnim djelatnostima je u porastu u većini zemalja svijeta apsorbuju preko 50% zaposlenih. Proizvodni procesi praćeni stihijskim razvojem tehnologija, digitalizacije i razvojem operativnog menadžmenta smanjivali su zaposlenost u industriji povećavajući neophodnost radne snage u sve složenijem uslužnom sektoru.

	potrebu za povećanjem profesionalnih (<i>outsource</i>) usluga.
Projektovanje usluga	Projektovanje usluga je izazov i inicijator promjena u operativnom menadžmentu jer one uključujući direktnu interakciju sa korisnikom traže povećanu "kustomizaciju". Kada korisnik učestvuje u procesu projektovanja usluge, pružalac usluge može imati meni usluga sa kojega korisnik bira opcije, a u tom trenutku korisnik usluga uzima učešće u samom projektovanju uslužnog procesa.
Projektovanje procesa	Orjentisan na proizvodne i prerađivačke organizacije, <i>operativni menadžment</i> je ignorisao specifičnost uslužnih operacije u uslužnoj organizaciji. Upotrebom šematskog plana usluga (<i>blue print</i>) se postiže projekcija uslužnog procesa fokusirana na interakciju sa korisnikom koja je važna jer je varijabila i često negativno utiče na performanse kvaliteta procesa. Priroda usluga podrazumijeva interakciju i kustomizaciju kao neophodne iz korišćenje seta metoda za unaprijeđenje produktivnosti usluga kao što su: (1) <i>razdvajanje</i> tj. strukturisanje usluge, (2) <i>samoposluživanje</i> , (3) <i>kustomizacija</i> pri isporuci, (4) restrikcija uslužne ponude tj. <i>strategija fokusiranja</i> , (5) <i>modularni izbor</i> usluge, (6) <i>automatizacija</i> usluga, (7) <i>vremensko planiranje</i> rada zaposlenih, (8) <i>obuka</i> u razjašnjavanju opcija usluge, itd.
Planiranje kapaciteta	Protok ili broj jedinica koji uslužni objekat može primiti ili uslužiti u datom trenutku jeste <i>uslužni kapacitet</i> preduzeća. Projektovani uslužni kapaciteti su teorijski maksimum outputa u datom periodu u odnosu na manji efektivni kapacitet koji je u stvari očekivani output u odnosu na tekuća ograničenja.
Vremensko planiranje	Kontrolisanje troškova rada u uslužnim organizacijama je presudno jer je rad upravo glavna promjenljiva u menadžmentu kapaciteta, pa se agregatno vremensko planiranje u uslugama odnosi se na: tačno vremensko planiranje radnih sati, raspolaganje radnom snagom "na poziv", fleksibilnost vještina pojedinačnog radnika odnosno njegove radne časove.
2. Promjene u ponašanju potrošača	
Diskrecioni dohodak	Porast diskrecionog u okviru bruto tj. raspoloživog ličnog dohotka namijenjen <i>štednji</i> , <i>investicijama</i> ili <i>dodatnoj potrošnji</i> , važan je eksterni faktor ekonomskog okruženja koji je uticao na ekspanziju usluga mijenjajući cjelokupan koncept ponašanja potrošača. Veća potražnja je uslovlila i pojavu potpuno novih usluga – potrošači sve više dohodak troše na putovanja, rekreaciju, dodatnu edukaciju, zdravstvene usluge, nego na odjeću i automobile.
Životni stil	Izmijenjeni stil života, <i>povećano slobodno vrijeme</i> , duži očekivani životni vijek i uvećana kompleksnost življenja dovode do porasta finalne potražnje. Briga za okruženje, ravnopravno učešće žena u uslužnoj radnoj snazi, briga za ekologijom i društveno odgovornim pristupom prema lokalnoj zajednici, ogledaju se u velikom broju novih proizvoda i usluga.
3. Promjene u tehnologiji	
Razvoj novih proizvoda	Promjene ili udar tehnologije na uslužne procese i načine na koje korisnici dobijaju usluge je višestruk i traže posebne vještine kada su u pitanju pouzdanost, analiza investicija, postavljanje zahtijeva za ljudske resurse ili planiranje održavanja. Tako je samo u domenu finansijskih usluga, udar tehnologije razvio čitav niz novih proizvoda (debitne i kreditne kartice, elektronski transferi, eCommerce i eBanking, ATM uređaji, on-line bankarstvo, revolucija smart telefona i sl.) generišući ekspanziju uslužnog sektora na svim ostalim poljima.
ICT i digitalno doba	Ekspanzija ICT sektora i tzv. digitalno doba predstavlja nezaustavljiv proces razvoja i uticaja društvenih mreža, interaktivne smart televizije, eBooks i eCommerce servisa. Uticaj nove ere digitalnih komunikacija izložio je uslužne organizacije ogromnim promjenama raskidajući tradicionalne uslužne procese i pružanje usluga 24/7 u tzv. realnom vremenu.

4. Promjene u marketingu i brend menadžmentu	
Iniciranje novih potreba	Iniciranje novih potreba na osnovu već navedenih promjena u ponašanju potrošača, značaja i strukture uslužnog sektora, marketingu su nametnule potuno nove izazove i funkciju fokusiranu na novo shvatanje uslužne ekonomije koje karakteriše: veza paketa roba i usluga, eksternalizacija, korišćenje globalne mreže, bolje povezivanje, vertikalna dezintegracija, razvoj malih preduzeća i dominacija velikih transnacionalnih korporacija, vrlo fleksibilan način proizvodnje.
Marketing kanali	Uticaj tehnološke revolucije i digitalno doba potpuno su promijenili shvatanje distribucije i marketing kanalima dajući marketing kanalima novu neminovnost elektronskog povezivanja i drugačijeg usmjeravanja snaga prema potrošaču.
Nova konkurencija	Među najvažnijim posljedicama novog konkurentnog okruženja ističemo: povećan stepen neizvjesnosti, nestanak masovnog tržišta roba i usluga, nikad veća mogućnost izbora, gotovo perfektно fragmentirana tržišta, sve veći zahtjevi za kvalitetom i brзом distribucijom, sve veći stepen kompleksnosti i sl.
Brend paritet	Problem brend pariteta tj. sličnosti među proizvodima u istoj grani uticao je na razvoj usluga upravo zbog činjenice da brendovi liče jedni na druge. Takva miopija pomjerila je fokus sa tradicionalne prodaje na uslužni ambijent, nova znanja i ljudske resurse, a uslužno-kvalitetni izazov dodao brend menadžmentu nove elemente gradeći dublje i čvršće odnose sa potrošačima.

Navedeni faktori nastanka i razvoja uslužne privrede različito su uticali na mnoga tržišta povećavajući dominaciju uslužnog sektora u ekonomijama širom svijeta, generišući visok procenat uslužnog sektora u BDP-u. Vodeći autori marketinga usluga sumiraju najznačajnije faktore koji su uticali na rast i razvoj uslužnog sektora na specifičnim tržištima pa tako [129, 22, prilagođeno] *Baron, Harris i Hilton i Zeithaml, Bitner i Gremler* [132, 10, prilagođeno] ističu: *deregulaciju, povećanje bogastva, povećanje slobodnog vremena, promjene u demografiji, a posebno razvoj informacione i digitalne uslužne ekonomije* kao najvažniji faktor nastanka i razvoja savremene uslužne ekonomije.

Glavne uslužne djelatnosti kao što su pravne usluge, finansijske i bankarske usluge, usluge transporta i aviotransporta, telekomunikacija, **deregulisane su**, što je rezultiralo u povećanju broja i tipa uslužnih provajdera u ovim sektorima⁴⁰. Smatra se da je upravo deregulacija vodećih uslužnih djelatnosti zaslužna za sofisticirani, orijentisan potrošaču i konkurentno osjetljiv novi marketing koncept.

⁴⁰ Pružaoci **profesionalnih usluga** kao izazov su imali primjenu novog koncepta i pristupa biznisu povećavajući snažno konkurentnost i profesionalne standarde. **Povećanje bogastva** je jedan od faktora koji je uslovio kupovinu usluga koje su prethodno bile obavljane u kući kao što su peglanje, kuvanje, čišćenje, dječije žurke, koje su rezultirale u stvaranju novih usluga transferišući tradicionalne aktivnosti u profesionalne usluge. Potrošači su **povećanje slobodnog vremena** počeli da koriste na uživanje, dokolicu, putovanje i surfovanje netom. David Lloyd Leisure je, primjera radi, na tržištu Velike Britanije otovorio preko 40 klubova širom zemlje ističući da je "jedinstveno okruženje kluba posebno dizajnirano da ponudi širok asortiman sportskih i društvenih aktivnosti kojima obezbjeđuje članovima uživanje njihovog najvrijednijeg slobodnog vremena". **Demografske promjene** među kojima je najvažnija povećanje zaposlenih žena i uopšte ljudi iznad 55 godina rezultirale su povećanjem specifičnih usluga koje su prepoznale promjene; usluge čuvanja djece, dadilje i vrtiće za predškolski uzrast, paketi odmora, društvene aktivnosti, lutrije, igre na sreću i sl.

Uticaj globalne **digitalizacijom**⁴¹ na potrošača kreira nezaustavljiv razvoj novih biznisa koji se zasnivaju na Internetu kao glavnom uslužnom tržištu ističe *Primjer 1.4.* upoređujući globalne sa srpskim i crnogorskim tehnološkim promjenama.

PRIMJER 1.4. Uticaj tehnologiji na globalno, srpsko i crnogorsko uslužno tržište

Eksplodirajući rast i razvoj **Interneta** u 2018. godini, karakteriše preko 150 milijardi poslatih e-mailova dnevno, preko 3,5 milijardi Google pretraga, isto toliko blog postova, preko 70 miliona Skype poziva, 480 miliona tweetova, te preko 8 milijardi pregledanih klipova dnevno putem YouTube-a. Danas je 55% svjetske populacije 4,2 milijarde ljudi online, a samo u nekoliko država na svijetu (Sjeverna Koreja i par afričkih država) Internetu ne može pristupiti. Internet, međutim, nije jednako razvijen u različitim djelovima svijeta. Tako je ubjedljivo najviše Internet korisnika iz Kine, njih 772 miliona međutim sa vrlo slabom stopom penetracije od 42% u poređenju sa SAD gdje je ova stopa najviša i gdje čak 81% stanovnika ima Internet pristup. Vrlo niske stope penetracije Interneta bilježe Indija sa 12,6%, Meksiko sa 38,4%, dok vrlo visoka penetracija karakteriše Holandiju sa preko 93%, Dansku sa 95%, Švedsku sa 96%. Od 4,2 milijarde online populacije, 3,2 koristi takođe i društvene mreže (13% više nego 2017. godine), od čega Facebook aktivno koristi 2,2 milijardi.

U **Hrvatskoj** od 4,18 miliona populacije internet koristi 75%, od čega 1,7 miliona aktivno koristi društvene mreže. Putem google.com najviše se pretražuje link za Facebook, YouTube kao i 24 sata, Jutarnji i Index. Facebook najviše koristi populacija od 25-34 godine, a 22% populacije je aktivno na Instagramu. U **Crnoj Gori** postoji blizu 440 hiljada Internet korisnika, što je sa stopom od 70% stanovništva ispod nivoa zapadnoevropskih zemalja. U Crnoj Gori gotovo sva domaćinstva imaju televizor, dok laptop npr. ima tek nešto više od jedne trećine domaćinstava. Vrlo interesantan podatak jeste da je Crna Gora zemlja sa 1,08 miliona korisnika mobilne telefonije što znači da je svaki Crnogorac u prosjeku imao više od 2 mobilna telefona. 35% crnogorske populacije aktivno koristi Instagram. U **Srbiji** od 8,78 miliona populacije internet koristi 72%, od čega 3 miliona aktivno koristi društvene mreže. Putem google.com najviše se pretražuje link za Facebook, YouTube kao i Blic. Facebook najviše koristi populacija od 25-34 godine, a 19% populacije je aktivno na Instagramu.

Revolucija tržišta *pametnih telefona* otvorila je nove segmente uslužnog tržišta. Impresivni statistički podaci i nezaustavljiv razvoj Interneta kao globalnog fenomena uticao je na osnivanje brojnih uslužnih kompanija koje svoje poslovanje temelje isključivo na ovoj mreži. Tako je pored *Amazona* i *eBaya*, među prvim i *The Wall Street Journal* nudio interaktivan sadržaj i prilagodljivost novinskog sadržaja prema individualnim preferencijama i potrebama čitaoca.

Prvi Internet koraci u Crnoj Gori⁴² su napravljeni krajem drugog milenijuma kada su Crnogorci i počeli sa upoznavanjem Internet konekcije i postaju dio ekspanzije ovog fenomena. Zanimljiva je činjenica da je **prvi**

⁴¹ Sa razvojem **digitalne tehnologije kod kuće** uslužne kompanije su morale ostvariti prisutnost na Internetu koji je glavni alat pretrage i poređenja proizvoda i usluga, pa mnoge kompanije, a prije svega avioprevoznici nude među prvim popuste za kupovinu na Internetu. Maloprodajni lanci širom svijeta žele vidjeti trgovinu njihovih proizvoda putem Interneta, pa je tako *Tesco*, maloprodajni lanac mješovite robe iz Velike Britanije, 2007. godine prodao milijardu funti robe online, sa 850.000 aktivnih online korisnika i više od 250.000 narudžbi nedeljno. Novi retail biznisi koriste Internet kao jedino mjesto prodaje njihovih proizvoda a *Amazon*, *eBay*, *TradeMe* su svakako vodeći svjetski primjeri. Povećanje slobodnog vremena kombinovano sa trendovima digitalnog doba iznjedrilo je razvoj virtuelnog svijeta koji čine multi-user igre i drugi život koji determinišu društvene mreže (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram, itd).

⁴² Razvoj novih tehnoloških trendova na ovom tržištu u Crnoj Gori počeo je prilično kasno, tek 2000. godine kada je izdata i prva platna kartica od strane *Crnogorske komercijalne banke*. Prvi bankomati (ATM) se postavljaju širom zemlje praćeni razvojem infrastrukturom kada je u pitanju procesuiranje kartica i instalacija POS uređaja. Tek 2007. godine, najveća crnogorska banka, *CKB* pokreće eBanking sistem, a prvi eCommerce 2012. godine. Iako napredna tehnologija omogućava efikasniju i efektivniju isporuku usluge nakon razvoja eCommerce-a, sistema

crnogorski website upravo nastao u domenu usluga transporta i turističkih putovanja između dva grada, i to 1997. godine kada je napravljen www.bar-bari.com. Već naredne godine svoj website je imalo oko 80 crnogorskih preduzeća. U 2018. godine samo zvanični domen Crne Gore bilježi preko 20 hiljada registovanih **.me** domena, ne računajući naravno crnogorske sajtove registovane na ogroman broj drugih domena.

Razvijena tehnologija omogućava osnovne uslužne funkcionalnosti koje su potpuno izmijenile uslužno tržište i nametnule novi mehanizam razmjene. Plaćanje računa, online upitnici satisfakcije potrošača, obavljanje transakcija kako u maloprodaji tako i **business-to-business** aktivnosti, promjene u učenju na daljini, traženju informacija samo su neki od faktora koji su uticali na promjenu kompanija od face-to-face servisa najprije ka klasičnom telefonskom, zatim ka interaktivnim glasovim sistemima, do potpune Internet orijentacije i beskontaktnih usluga.

Na polju **bankarsko-finansijskih usluga** tehnološke promjene su značajno izmijenile tržište. *Charles Schwab* se transformisao od tradicionalnog brokera do online finansijske uslužne kompanije koja trenutno obavlja preko 70% transakcija online. Internet bankarstvo je svjetski rastuća djelatnost u kojoj je lider *Dutch Bank*, sa *ING Direct* uslugom i 51% online deponovanih sredstava u SAD. ING redovno prikuplja depozite od vodećih konkurenata na američkom tržištu bez jedne jedine fizičke poslovnice. Tehnološki gigant *Cisco Systems* nudi razvoj svih usluga i poslovnih funkcija namijenjenih potrošačima putem naprednih tehnologija. Putem naprednih tehnologija potrošači mogu servisirati sve svoje obaveze pa tako putem online bankarstva imati uvijek pristup svom bankovnom računu, provjeravati stanje, obavljati transakcije, aplicirati za kredit, transferisati sredstva i brinuti o svim transakcijama bez bankarskih službenika, bilo kada i bilo gdje. Uticaj tehnologije je doprinio da se i sam Internet smatra "jednom velikom uslugom" koji je izgradio svijet usluga sa gubitkom ljudskog kontakta pa mnogo ljudi vjeruju da je štetno uticao na kvalitet ljudskog života iz perspektive međuljudskih odnosa⁴³. Sa razvojem sofisticirane informacione tehnologije globalni trendovi širom svijeta i u Srbiji, Crnoj Gori i regionu nezaustavljivo mijenjaju biznis uslužnih organizacija mijenjajući lični kontakt sa potrošačima poslovanjem na Internetu, smart telefonima, video i drugim naprednim tehnološkim mogućnostima.

Izvor: Prilagođeno [132, 14], www.digitalizuj.me i www.digitalreport.wearsocial.com

5.3. Evolucija marketinga usluga: klasični i savremeni teorijski koncept

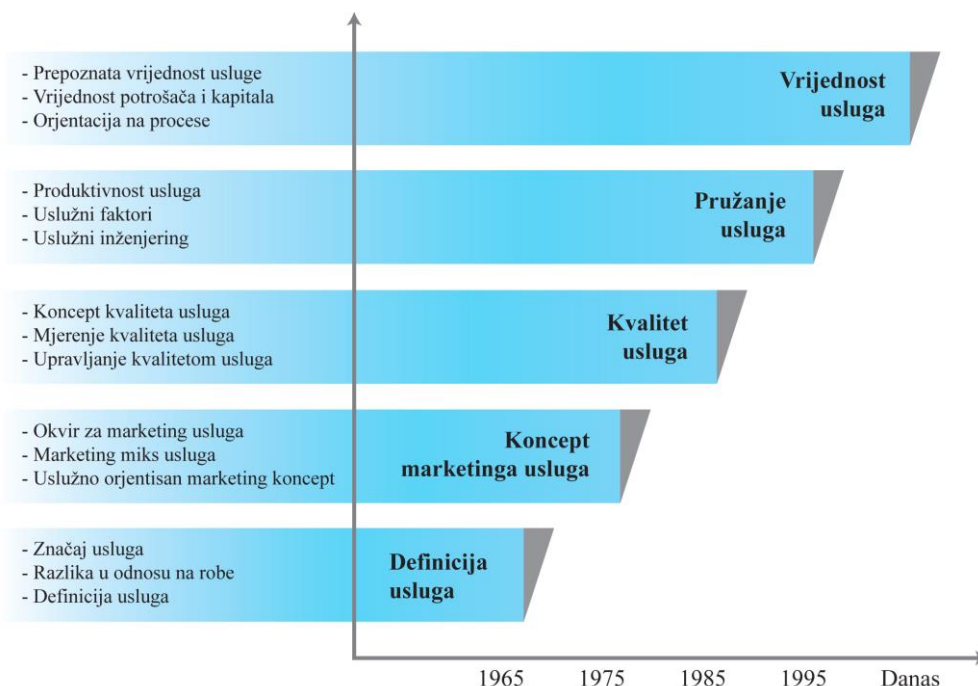
Od sredine do kraja 20. vijeka *mjerjenje vrijednosti* i zaposlenosti u uslužnom sektoru bilo je relevantno za razvijene zemlje, a nastanak i razvoj koncepta marketinga usluga u praksi i teoriji vezuje se za razvijene ekonomije i saturaciju tržišta u privredama u kojima su uslužne djelatnosti

elektronske trgovine, crnogorska avio kompanija *Montenegro Airlines*, *Barska Plovidba*, *Hotel "Maestral"* postaju prve kompanije koje integrišu mogućnost direktne online trgovine. Preko 90% elektronske trgovine omogućene u saradnji sa bankama su djelatnosti uslužne privrede. Crnogorska kompanija *Fleka* razvijajući mobilnu aplikaciju *Mosquito* prvi je integrisani servis tehnoloških mogućnosti pametnih telefona i eCommerce servisa omogućavajući kupovinu karata za pozorište i koncerte. Ovaj sistem je tek 2014. godine doprinio razvoju prvih online maloprodaja kao što su websiteovi *mojSupermarket.me*, *napopust.me* i sl.

⁴³ *Mick i Fournier* [133, 123-147] poznati istraživači ponašanja potrošača ističu **osam paradoksa tehnologije**: (1) **kontrola/haos** – tehnologija omogućava regulaciju i red ali i previranja i nered, (2) **sloboda/ropstvo** – tehnologija omogućava nezavisnost i manje restrikcija ali takođe može izazvati zavist, (3) **novine/zastarelost** – nove tehnologije donose korisnicima nove razvojne benefite međutim čim postanu tržišno dostupne već su demode, (4) **konkurentnost/zatvorenost** – tehnologija donosi osjećaj inteligencije i efikasnosti, međutim stvara i neznađe i nevičnost, (5) **ispunjenje/kreiranje potreba** – tehnologija ispunjava potrebe ali istovremeno može i da izaziva nove i neotkrivene, (6) **asimilacija/izolacija** – tehnologija može da poveže ljude u zajednicu, međutim dovodi i do ljudske odvojenosti, (7) **efikasnost/neefikasnost** – može omogućiti manji napor i manje vremena za određenu aktivnost međutim važi obrnuto, i (8) **angažovanost/neangažovanost** – tehnologija može omogućiti angažovanost, tok ili aktivnost procesa, ali može i da izazove i diskonekciju, poremeć ili pasivnost.

kontinuirano jačale. "Opšta tendencija u uslužnom sektoru utiče da vrlo heterogene uslužne djelatnosti budu sagledane pojedinačno [134, 7]." *Bruhn i Georgi* naročito ističu izrazitu **konkurentnost** u sektorima bankarstva, avio industriji, multiplex bioskopima i tour operaterima.

Na tržištima gotovo perfektne strukture, gdje su potrošači lokalno orijentisani kao što su npr. agenti za putovanje ili maloprodajni objekti, novi marketing kanali, kao što je Internet, dinamizirali su poslovne aktivnosti ograničavajući i otežavajući obezbjeđivanje i uvećenje **vrijednosti preduzeća**. Potrošač će koristiti uslugu kada njena upotreba obećava kreiranje vrijednosti za njega! Ovo obećanje predstavlja vrijednost koju potrošač očekuje od pružaoca usluge. Upravo je **brend**, kao moćniji generator dodatne vrijednosti i u uslugama osnova diferenciranja sveukupne uslužne ponude i njene diferencijacije u okviru pojedinačnih vodećih djelatnosti. Analizirajući članke u naučnim časopisima na polju marketinga i brenda jasno je da se ogroman broj njih bavi marketingom usluga, dok je prije manje od tri decenije zauzimao vrlo malo mjesto u naučnim istraživanjima. Prvi naučni radovi tretiraju problem **usluga u marketingu** odnose se na period nakon 1960. godine kada počinje ekspanzija marketinga usluga kao nezavisnog koncepta, odnosno interdisciplinarnog područja marketinga. **Evoluciju marketinga usluga** prati fazna analiza *Bruhna i Georgia* [134, 10] koji hronološki razlikuju **pet razvojnih nivoa naučnog istraživanja marketinga usluga**, predstavljenih *Slikom br. 3*.



Slika br. 3. **Razvojni nivoi marketinga usluga** [128, 63]

- **1960: Definicija usluge (fokus definisanja).** Prva publikacija na polju marketinga usluga bavila se konceptom i fokusirala definisanje pojma. Naslovi na ovom nivou akademskog istraživanja bili su fokusirani više na značaj usluga, njihove razlike u poređenju sa robama i na konstituisanje definicije.
- **1970: Koncept marketinga usluga (konceptualni fokus).** Na ovom nivou naučna istraživanja marketinga usluga pomjeraju fokus ka razvijanju koncepta, dostižući vrhunac

kasnih 70-tih i ranih 80-tih, koncentrišući se na prevođenje razlika usluga u odnosu na robe kroz specifičan uslužni marketing koncept negirajući prethodne stavove da "*marketing ne nudi smjernice, terminologiju, ili praktična pravila jasno relevantna za usluge*", pa je konceptualni fokus na ovom nivou rezultirao definisanjem okvira marketinga usluga.

- **1980: Kvalitet usluga (fokus mjerenja).** Na ovom nivou razvoja marketinga usluga, koncept kvaliteta usluga⁴⁴ nastao je kao glavni izazov uslužnih kompanija, upravo zbog karakteristika usluga i susretanja pružaoca i primaoca usluge tokom uslužnog procesa. Ostala istraživanja naglašavaju uslužni susret kao glavni izvor kvaliteta usluga tj. "trenutke istine" pa je ova filozofija rezultirala nastankom još više specifičnijih modela mjerenja kvaliteta kao što je "tehnika kritičkog događaja" ili tzv. "**šematski uslužni pristup**" kojim se prati uslužni proces podijeljen u različitim komponentama.
- **1990: Pružanje usluga (operativni fokus).** Povećanje profitabilnosti i troškovna orijentacija u 90-tim rezultirale su sistematičnijim pogledom na pružanje usluga, revidiranje odnosa inputa i outputa i samog procesa pružanja usluga. Posljedično, ovo istraživanje uključilo je analizu faktora i mogućnosti unaprijeđenja efikasnosti uslužnog procesa. Glavni predmet ove analize bila je tehnologija, zaposlenost i interni marketing u uslugama, kao i upravljanje ponašanjem korisnika tj. primaoca usluge tokom uslužnog procesa i njegova veća integracija sa ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti. **Operativni fokus** ovog nivoa naučnog istraživanja u marketingu usluga definisao je koncepte dizajna usluga i inženjeringa.
- **Danas: Vrijednost usluga (fokus na proces).** Nezaustavljivo povećanje značaja vrijednosti usluga u opštem menadžmentu uslovlilo je brojna istraživanja u marketingu usluga sa fokusom na doprinos vrijednosti uslugama. Jedna oblast istraživanja na ovom polju marketinga usluga je koncept *percipirane uslužne vrijednosti* npr. analiza vrijednosti kreirane od strane uslužne kompanije kroz oči potrošača. Dok su ova istraživanja polazila od **perspektive potrošača**⁴⁵, studije potrošačeve vrijednosti i njegovog kapitala polazile su od analize vrijednosti iz perspektive preduzeća.

Baveći se **evolucijom marketinga usluga i literaturom** iz ove oblasti autori *Fisk, Brown i Bitner* [135, 61-91, prilagođeno] identifikuju tri različita nivoa razvoja koncepta, dok njihovu

⁴⁴ Kvalitet usluga je mnogo kompleksnije izgraditi nego kvalitet proizvoda jer karakteristike kvaliteta nijesu objektivne već subjektivne za svakog potrošača, a kao rezultat načinjeni su prvi koraci u modeliranju i konceptualizaciji kvaliteta. Najpoznatiji je **GAP model kvaliteta usluga** koji determiniše kvalitet usluga kao jaz između očekivanja i precepcija. Na osnovu konceptualnih razmatranja dalja istraživanja ističu instrumente mjerenja kvaliteta usluge, pa na osnovu GAP modela nastaje poznati **SERVQUAL** pristup koji mjeri kvalitet usluga koristeći 22 stavke povezane sa 5 kvalitativnih dimenzija: opipljivost, pouzdanost, primjenljivost, sigurnost i saosjećanje.

⁴⁵ **Potrošačeva vrijednost** je vrijednost koja doprinosi sveukupnoj vrijednosti preduzeća iz njenog pojedinačnog odnosa sa potrošačem, dok je potrošačev kapital vrijednost kreirana od strane svih potrošača zajedno. Fokus naučnih istraživanja današnjice u marketingu usluga jeste u traženju odgovora kako se ovim vrijednostima može aktivno upravljati od strane uslužnih organizacija postavljajući pitanje koji uslužni procesi doprinose kreiranju vrijednosti. Ova procesna orijentacija je primarni fokus trenutnih istraživanja uz izrazito važnu diferencijaciju međusobno sličnih usluga i dodavanja dodatne vrijednosti putem koncepta *brend menadžmenta* i afirmaciji njegove strategije u pojedinačnim djelatnostima.

listu [136, 58] proširuje *Cambridge Univerzitet* uključujući razvoj marketinga usluga tokom posljednjih 30 godina: **faza "puzanja"**, period prije 1980. godine, **faza "jurnjave"**, period između 1980. i 1986. godine, **faza "uspravnog hoda"**, period između 1986. i 1992. godine, **faza "izrade alata"**, period od 1992. do 2000. godine, **faza "stvaranja jezika"**, period od 2000. godine do danas, **faza "izgradnje zajednice"**, period povezan sa budućim razvojnim pravcima.

U prvoj, **fazi "puzanja"** centar diskusije je oko potrebe za posebnim dijelom literature koja će se baviti problemima uslužnog sektora. Naučni članci su razmatrali je li postojalo bilo šta značajno u funkcionisanju uslužnog poslovanja što bi uslovalo nužnost odvojenog tijela marketing teorije.

Nakon, faze "puzanja", u fazi **"jurnjave"** u periodu između 1980. i 1985. godine značajno se povećava kvantitet akademske literature o marketingu usluga. *Lovrlock* naglašava da su "napori bili usmjereni na još jasniju klasifikaciju usluga a pažnja potpuno fokusirana na krucijalni problem upravljanja kvalitetom uslužnih operacija [137, 77]." U ovom periodu nastaju i prvi udžbenici marketinga usluga snažno učvršćujući i dajući legitimitet ovom polju akademskih studija, a faza "jurnjave" je posebno važna jer predstavlja prelaz klasičnog ka savremenom pristupu, "narušavajući" čak i tradicionalni marketing miks koncept⁴⁶.

Autori *Booms* i *Bitner* [138, 51-67, prilagođeno] su u prvom udžbeniku *Marketing usluga*, Američkog udruženja za marketing, 1981. godine razvili **prošireni marketing miks** za usluge koji je uzeo u obzir svojstvene karakteristike usluga: neopipljivost, neodvojivost, heterogenost i kvarljivost. Klasičnom konceptu, ovi autori su dodali još **"3P"** - *ljudi, procesi, fizički dokazi* (uslužni ambijent) čineći ga odgovarajućim za usluge.

U fazi **"uspravnog hoda"**, *Fisk*, *Brown* i *Bitner* [135] istakli su da nema diskusije jesu li usluge različite od roba, već je literatura više fokusirana na marketing probleme uslužnih organizacija i osnivanje polja studija marketing usluga u marketing disciplini kontinuirano povećavajući broj akademskih i naučnih članaka razdvajajući teorije koje pomažu razumijevanju upravljanja i rješavanju praktičnih problema sa kojima su suočene uslužne organizacije. Fazu "uspravnog hoda" i teoretičari marketinga *Fisk*, *Brown* i *Bitner* trasirali su dinamičan razvoj na polju marketinga usluga koji je rezultirao **ekspanzijom koncepta usluga** od 1992. godine i spoznajom tri naredna perioda teorije sa jasnim karakteristikama.

Fazu **"izrade alata"** karakteriše dalji razvoj istraživanja i naglasak na prethodno identifikovane kvantitativne probleme i mjerenje uticaja specifičnih menadžment intervencija kao i

⁴⁶ Tradicionalni marketing miks koncept autora *J. McCarty*-a razvijen je i prvi put zabilježen u literaturi 1960. godine. Klasični pristup marketingu ovaj pojam je koristio da opiše specifični set alata dostupan menadžerima u "izoštavanju" ponude postojećim potrošačima. Najčešće upotrebljavan "4P" koncept naglašavajući proizvod, cijenu, promociju i mjesto (kanala distribucije), postao je najviše kritikovana oblast, 20 godina kasnije, upravo od strane autora AMA.

prepoznavanje da efektivnost usluga zahtijeva **multidisciplinarnan pristup**⁴⁷ i crpljenje znanja iz ponašanja potrošača, upravljanja ljudskim resursima kao i tradicionalnog marketinga.

Simpozijum održan na *Kembridž Univerzitetu* u Velikoj Britaniji, jula 2007. godine prepoznao je nauku o uslugama, upravljanje i inženjering kao nova polja studija i istraživanja. Faza "**izgradnje zajednice**" tj. period povezan sa predviđanjima razvojnih pravaca značio je budućnost gdje će lično ugrađeni uređaji "dozvoliti stvarima da pružaju usluge stvarima [133, 65]." Koncept (**SSME** – Service Science, Management and Engineering) je budućnost razvoja uslužnog sektora, a kombinovan sa brend menadžmentom u uslugama obezbijediće garanciju tržišnog uspjeha i granske diferencijacije.

Marketing usluga je tokom navedenih faza evolucije teorijskog okvira tražio i dostigao kredibilitet kao disciplina marketinga. Prethodno naznačeni fazni proces u literaturi podrazumijevao je da je marketing disciplina primarno koncentrisan na proizvode i proizvedena dobra. Revizija **naučnih članaka** na vodećim marketing programima kao što je britanska poslovna škola radije podržava ovaj pogled [139, 176-183].

Međutim, vrlo uticajni članak autora *Vargo* i *Lusch*-a [140, 1-17,]⁴⁸ objavljen u stručnom časopisu za marketing pokrenuo je značajnu debatu među marketing profesore i trasirao novi pogled podsjećajući nas da je marketing u osnovi koncentrisan na **proces razmjene**⁴⁹. Upravo koncept ovih autora ima poseban značaj i predstavlja temelj savremenog koncepta **brend menadžmenta u uslugama** jer *diferencijacija* proizvoda u istoj grani nije moguća bez **diferencijacije usluga** koje se tim proizvodima u krajnjem ostvaruju.

Uslužno-dominantna logika (S-D logic) ističe da je vrijednost isporučena potrošaču kroz ko-kreaciju i da se događa u trenutku korišćenja, potrošnje ili iskustva proizvoda ili usluge. S-D logika naglašava važnost razlikovanja između ko-kreacije i ko-produkcije jer ovi pojmovi nisu zamjenljivi jedan drugim.

⁴⁷ Nasuprot prethodnih perioda razvoja, tehnološki orijentisane usluge i mašine koje servisiraju ljude postaju predmet istraživanja pa fazu "**stvaranja jezika**" karakterišu povećan nivo upotrebe tehnologije, IT i inženjering dostignuća i njihovom dizajniranju i pružanju usluga te i početak samoposluživanja (**self-service**) baziran na iskustvima potrošača.

⁴⁸ *Vargo* i *Lusch* priznaju da se većina razmjene u marketingu bavi uslugama, ali daju i distinkciju u istraživanjima u odnosu na marketing usluga kao pod-disciplinu, ističući značaj usluga u nacionalnoj ekonomiji. Važno je napomenuti njihovo razlikovanje **usluga kao autputa**, od usluga koje oni definišu kao proces koji koristi resurse jedne u korist druge osobe. Za ove autore je usluga osnova svih razmjena, dok "proizvodi postoje samo da olakšaju pružanje usluga i to za rezultat ima da je neophodnije razmatranje marketinga proizvoda kao posebne discipline marketinga." Ovaj pogled ističe da proizvodi postoje samo da povećaju efikasnost usluga ili olakšaju uslužne performanse - "mi kupujemo mašinu za pranje veša da za nas izvede uslugu pranja i auto da realizuje usluge transporta [140, 16]."

⁴⁹ Prema ovom polazištu potrošači zapravo vrše izbor tako što koriste proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe, dok proizvođači nastoje da *ugrade atribut* u svoje proizvode takve da se oni međusobno razlikuju u istoj kategoriji na osnovu toga koliko doprinose ostvarenju osnovnih usluga zbog kojih su i kupljeni - "mašine za pranje veša su proizvedene sa različitim brzinama okretanja i tako da peru različitu vrstu odjeće, dok auta obezbjeđuju, bržu ili ekonomičniju vožnju."

Dok se **ko-kreacija** odnosi na *vrijednost* koju potrošač dobija kroz upotrebu, potrošnju ili razmjenu iskustava, ko-proizvodnja podrazumijeva specifične zadatke preuzete od strane potrošača koji se mogu dogoditi prije ili tokom faze korišćenja ili potrošanje. Potrošači biraju nivo do kojeg su voljni da izvide ili ko-produciraju uslugu sami sebi, a time ko-kreiraju vrijednost koju doživljavaju⁵⁰.

Na *Slici br. 4* prikazana je **uslužno-dominantna logika**, koja sumira glavne razlike između tradicionalnog marketinga i savremenih ideja prikazanih S-D logikom, naglašavajući suštinu ljudi u sistemu marketinga usluga u kojem su potrošači aktivni učesnici i ko-kreatori vrijednosti, a zaposleni operativni resurs.



Slika br. 4. **Uslužno-dominantna logika**, Vargo i Lusch [140, 16]

Koncepti navedenih autora, literature i prelazak sa klasičnog na savremeni teorijski koncept, te razumijevanje evolucije discipline, marketingu usluga je obezbijedilo posebno mjesto u marketing sistemu šireći njegove fundamentalne principe i integrišući ih sa tržištem, efikasnim poslovanjem uslužnih organizacija, razvojem uslužnih djelatnosti kao i nacionalne ekonomije u cjelini.

5.4. Procesni karakter usluga

Problem definisanja usluge potiče od same riječi koja ima mnogo značenja, počevši od lične usluge. Pretragom brojnih riječnika, usluga se jednostavno definiše kao "bilo koja akcija pomaganja ili obavljanja rada za nekog drugog". *Oxford Advanced Learner's Dictionary* **uslugu definiše** kao "sistem pružanja i isporuke potreba zajednici kao što su transport, komunikacije, omogućavanje električne energije i vodosnabdijevanja." *Ljubojević* ističe [58, 21] da je osnovni problem **definisanja pojma** "različito administrativno korišćenje usluge, kao što su naplaćivanje i upravljanje reklamacijama, koje u stvari za potrošača predstavljaju usluge⁵¹."

⁵⁰ Na primjer možemo jesti u restoranu ili pripremati hranu kod kuće koristeći proizvode i sastojke koje moramo kupiti kako bi nam omogućili izvođenje ovih usluga, možemo voziti naše auto ili izabrati javni transport.

⁵¹ Upravo ovakvo polazište koristi i Oxford riječnik objašnjavajući glagol **to serve** kao "izvođenje rutine održavanja ili popravke vozila ili mašine". Riječ je nastala u starom engleskom jeziku kao izvođenje religijskih rituala tj. liturgije. Korišćena je i u starofrancuskom kao *servise*, dok je njen korijen latinski od pojma *servitium* što znači ropstvo, odnosno *servus* – rob. Današnji smisao pojma vezujemo za početak 19. vijeka i glagolske oblike "biti na usluzi, služiti, pružati uslugu."

Marketing teoretičari pojmom **definisanja usluga** su se ozbiljno bavili već 1960. godine kada je i najčešće korišćenja definicija Američkog udruženja za marketing po kojoj usluge predstavljaju "aktivnosti, korisnosti ili satisfakcije koje se nude na prodaju ili pružaju u vezi sa prodajom proizvoda". Međutim, prva definicija usluga AMA nije dovoljno precizna jer ne pravi distinkciju roba i usluga zato što i proizvodi kao fizička dobra predstavljaju "korisnosti i satisfakcije". Teorijski razvoj marketinga i savremeni koncept, u riječniku⁵² *Američkog udruženja za marketing* (AMA) dao je novo objašnjenje pojma usluga kroz dvostruko značenje:

- **Proizvodi**, kao što su kredit u banci ili obezbjeđivanje kuće su nedodirljivi ili makar lako zamjenljivi. Ako su u nedodirljivi oni se razmjenjuju direktno od proizvođača, pružaoca i korisnika, ne mogu biti transportovani ili skladišteni i vrlo su "kvarljivi". Uslužne proizvode je često teško identifikovati zato što postoje samo u isto vrijeme kad su kupljeni i konzumirani. Obuhvataju nematerijalne elemente koji su nerazdvojivi, obično uključuju potrošača u neki važan način i ne mogu biti prodati u smislu prenosa vlasništva.
- **Usluge** se kao pojam koriste da opišu aktivnosti koje se izvode od strane prodavaca i drugih koji prate prodaju proizvoda pomažući njegovu razmjenu i korišćenje, na primjer (prilagođavanje obuće stopalu, finansiranje, usluge pozivanja besplatnih brojeva koje plaćaju kompanije itd). Ovakve usluge, bilo prije ili u postprodaji dopunjavaju proizvod ali ga ne čine kao takvog, a ukoliko se obavljaju tokom prodaje, smatraju se samo nematerijalnim dijelom proizvoda.

Za razliku od početnih definisanja pojma usluge i njegove povezanosti sa proizvodima, *Stanton* [114, 34] nudi **prečišćeniji koncept** u odnosu na navedeni AMA po kome se **usluge** predstavljaju "takvim aktivnostima koje se mogu posebno identifikovati, koje omogućavaju zadovoljenje potreba i koje nisu nužno vezane za prodaju proizvoda ili drugih usluga". U teoriji marketinga usluga ova definicija se smatra prvom koja tzv. proizvodnju usluga ne uslovljava korišćenjem opipljivog proizvoda, međutim i ona ima veliki nedostatak jer isključuje neke od ključnih usluga kao što su kreditiranja, transport i isporuka, i ostale usluge koje postoje kada se prodaju proizvodi ili druge usluge.

Definišući pojam usluge i *Kotler* je prošao **evolutivni teorijski proces** i pod uslugom podrazumjeva "svaku aktivnost ili korist koju jedan učesnik nudi drugom, a koji su suštinski neopipljivi, kao i da za rezultat nemaju vlasništvo nad nečim, pa tako usluga može, ali i ne mora biti vezana za neki fizički proizvod [142, 205]", dok je nakon više od dvije decenije njegova definicija dobila novi fokus i po njoj su usluge "neopipljivi, varijabilni i, takoreći, prolazni proizvodi, pa zato usluge zahtijevaju više kontrole kvaliteta, kredibiliteta prodavca i prilagodljivosti [114, 374]".

Kritikujući nekoliko predloženih definicija pojma usluga koje su krajem prošlog vijeka najčešće dolazile od neidentifikovanih izvora, *Gummesson* je uslugu definisao kao "nešto što može biti kupljeno i prodato i kao nešto što vam ne može pasti na noge [143, 12]". Iako je i njegova

⁵² <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

definicija pokrenula mnoge kritike, prva je u literaturi koja je istakla jednu od najvažnijih karakteristika usluga tj. da ih je moguće razmijeniti iako često uopšte nisu dodirljive. Najvažniju definiciju pojma, krajem dvadesetog vijeka, dao je *Grönroos* [126, 46] koji je **uslugu definisao** kao "aktivnost ili niz aktivnosti više ili manje neopipljive prirode koje se mogu dogoditi u interakciji potrošača i isporučioaca usluge i/ili fizičkih resursa ili roba i/ili sistema organizacije koja pruža uslugu, koje su predviđene kao rješenja problema potrošača". Sličnu definiciju koja se bazira na rješenje potreba potrošača dao je i *Mihailović* definišući uslugu kao "sve što zadovoljava neku individualnu ili kolektivnu potrebu, doprinosi proizvodnji materijalnih dobara, a nije materijalni proizvod [65, 125]".

Berry je među prvima uslugu opisao kao djelo, postupak i izvršenje sa dva fundamentalna pitanja: kome je postupak usmjeren i da li je postupak **opipljivog** ili **neopipljivog karaktera** [144, 7,]. Upravo definišući uslugu na osnovu **interaktivnosti procesa**, istaknuta je prva moguća podjela usluga na: *opipljive postupke* na ljudskim tijelima (aviotransport, frizerske usluge, medicinske i druge usluge), *opipljivi postupci* na robama i drugim fizičkim dobrima (prevoz prtljaga tokom leta, košenje travnjaka, služba bezbjednosti), *neopipljivi postupci* usmjereni na ljudsko mišljenje (radio i TV emisije i show programi, obrazovanje, umjetnost), *neopipljivi postupci* usmjereni na ljudske neopipljive vrijednosti (osiguranje, investicije, bankarstvo, consulting).

Pojam usluga se ipak najbolje može objasniti isticanjem **ključnih karakteristika** koje pomažu njihovo razlikovanje u odnosu na proizvode tj. kombinaciju takvih karakteristika koja gradi specifičan kontekst u okviru koga uslužna organizacija razvija svoju marketing i uslužnu politiku. Usluge su obično u literaturi upoređivane sa fizičkim dobrima, a *Grönroos* [126, 47] ističe tri osnovne, **zajedničke karakteristike** većine usluga:

- usluge su *procesi* koje čine aktivnosti ili serije aktivnosti radije nego stvari,
- usluge su barem u određenoj mjeri *proizvedene i potrošene simultano*,
- *prisustva potrošača* su u određenim slučajevima neophodna uslužnom procesu.

Kao i *Grönroos*, i autori *Bruhn* i *Georgi* ističu da je centralna karakteristika usluga ta da su one **procesi**. "Usluga je predominantno proces – let avionom, konsalting sa investicionim savjetnikom, usluga frizera, studiranje na univerzitetu, popravka automobila. Naravno, potrošač ima benefite od uslužnog ishoda, kao na primjer dolazak na destinaciju leta, izabrana strategija portfolija, stepen stručne spremne na univerzitetu ili popravljen automobil. Međutim, svaka od ovih usluga je proces za sebe [134, 13]".

Na osnovu navedenih definicija i zajedničkih karakteristika usluga, literatura izlaže **kombinaciju karakteristika** koje stvaraju specifičan kontekst razlikovanja usluga u odnosu na proizvode. Polazeći od brojnih diferencijacija karakteristika usluga vodećih autora *Prikaz 1.7.* navodi osnovne karakteristike usluga u odnosu na proizvode.

PRIKAZ 1.7. Karakteristike usluga u odnosu na fizička dobra

1. Neopipljivost

- Nematerijalni karakter je osnovna razlika između proizvoda i usluge iz koje proizilaze ostale
- Ova karakteristika usluge je ujedno njena prva i najvažnija veza sa konceptom brenda
- Različit stepen opipljivosti usluga

2. Heterogenost

- Raznolikost kvaliteta usluga i njegova varijacija od proizvođača do proizvođača
- Kombinacija neopipljivosti i prisutnost potrošača u sistemu determinišu ovu karakteristiku
- Društveni odnos pružaoca i primaoca usluge uvijek je različit

3. "Kvarljivost"

- Usluge su kvarljive i ne mogu biti predmet skladištenja
- Zbog ove karakteristike planiranje kapaciteta je ključno važno u upravljanju uslugama
- Odsustvo zaliha kao značajnog sredstva izaziva vrlo složen proces upravljanja tražnjom

4. Simultanost

- Proces proizvodnje i potrošnje se obavlja simultano, potrošač je koproducent procesa
- Kratki marketing kanali zahtijevaju kontakt potrošača i proizvođača
- Ne postoji unaprijed proizveden kvalitet koji se kontroliše prije nego što je usluga prodana

5. Odsustvo vlasništva

- Osnovna razlika između uslužne industrije i proizvodnje roba
- Potrošač plaća samo upotrebnu vrijednost ili najam artikla
- Ne postoji vlasnički odnos usluge pa tako i ne može biti transferisan

6. Aktivnosti i procesi

- Usluge nisu stvari već aktivnosti i procesi
- Prethodno navedenih 5 karakteristika određuje i uslovljava tzv. procesni karakter usluga
- Uslužni proces kreira vrijednost, a brend kao njegov sastavni dio dodatnu vrijednost

Usluge su **neopipljive** ili makar mnogo manje opipljive od proizvoda pa iz ove osnovne karakteristike proizilaze sve ostale razlike. **Nematerijalni karakter** usluga sastoji se od aktivnosti i procesa koji se dešavaju u vremenu i čini da se usluge ne mogu vidjeti, opipati, probati ili dodirnuti prije kupovine. Neopipljivost usluga rezultira važnošću zaposlenih i komunikacijama u ocjeni kvaliteta procesa pružanja usluge. U literaturi postoje podjeljenja mišljenja vezana za ovu osnovnu karakteristiku. *Grönroos* [126, 48] ne smatra ovu karakteristiku ključnom važnom jer po ovom autoru i proizvodi imaju neopipljivost kao karakteristiku pozicioniranu u "glavama potrošača" pa se potrošači često vežu upravo za ovu neopipljivu komponentu proizvoda, često vrlo subjektivnu i odlučujuću u procesu kupovine.

Ljubojević [58, 23] ipak ističe da je na osnovu **stepena opipljivosti** moguće grupisati usluge što bi u stvari predstavljalo i prvu, najširu klasifikaciju usluga. On tako usluge dijeli u tri grupe: (1) usluge čisto neopipljivog karaktera, (2) usluge koje obezbjeđuju dodatnu vrijednost opipljivim proizvodima i (3) usluge koje čine raspoloživom opipljiv proizvod. Pored *Ljubojevića* i *Wilson* [154, 97] naglašava **važnost koncepta opipljivosti** razlikujući i klasifikujući proizvođačke i potrošačke usluge prema stepenu opipljivosti:

- (1) **usluge su suštinski neopipljive**: *proizvođačke* (usluge bezbjednosti, ICT usluge, franšizing, akvizicija, procjenjivanje) i *potrošačke* (posjeta muzejima, agencije za zapošljavanje, obrazovanje, edukacija, turističke usluge),
- (2) usluge koje obezbjeđuju **dodatnu vrijednost**: *proizvođačke* (osiguranje, ugovor, inženjering, savjetovanje, reklamiranje, dizajniranje, pakovanja), *potrošačke* (pranje, popravka i servis, lična briga), i
- (3) usluge koje čine **raspoloživim opipljiv proizvod**: *proizvođačke* (veleprodaja, transport, skладиštenje i špedicija, finansijske usluge, arhitektura, faktoring) i *potrošačke* (maloprodaja, humanitarna pomoć).

Kombinacija neopipljivosti i prisutnost potrošača u združenom uslužnom sistemu determinišu karakteristiku **heterogenosti** tj. raznolikost kvaliteta usluga i njegovu varijaciju od proizvođača do proizvođača. Karakteristika heterogenosti ima ogroman značaj za kontrolu, obezbjeđivanje i upravljanje kvalitetom usluga. Pored *Ljubojevića* [58, 26] koji ističe da se regrutovanju, obrazovanju i osposobljavanju uslužnog osoblja mora posvetiti posebna pažnja imajući u vidu nemogućnost kontrole svakog pojedinca u procesu pružanja usluga, i autori *Zeithaml, Bitner i Gremler* [132, 21] naglašavaju **obezbjeđivanje kvaliteta** kao najveći izazov koji zavisi od mnogo faktori i koji ne mogu biti potpuno kontrolisani od strane pružaoca usluge kao što su mogućnost da potrošač artikuliše njegovu potrebu, mogućnost posvećenosti uslužnog osoblja da su klijenti zadovoljni, zatim prisustvo (ili odsustvo) drugih potrošača, i u krajnjem nivo tražnje za uslugom.

Usluge su "**kvarljive**" i ne mogu biti predmet skladištenja, pohranjivanja, pretprodaje ili povraćaja pa je planiranje kapaciteta ključno važno u upravljanju uslugama dok odsustvo zaliha kao vrlo značajnog sredstva izaziva vrlo složen proces upravljanja tražnjom. *Kvarljivost usluga*⁵³ je kontrast fizičkim dobrima koji mogu biti skladišteni u magacinu i preprodati sljedećeg dana ili čak vraćeni ukoliko je potrošač nezadovoljan.

Ne postoji unaprijed proizveden kvalitet koji se kontroliše prije nego što je usluga prodana, proces proizvodnje i potrošnje u uslugama obavlja se **simultano**, potrošač je koproducent procesa a marketing odnosi su veoma kratki ili ne postoje o ovakvoj interakciji. Potrošač mora doći u **uslužni kapacitet** ili će davalac usluge morati doći kod potrošača. Takav kontakt i **interakcija**⁵⁴ omogućavaju bolju upotrebu strategija promocije i bržu izgradnju uticaja nego kod proizvođača. Neminovnost *uključivanja potrošača u uslužnom procesu direktno*, pozitivno ili

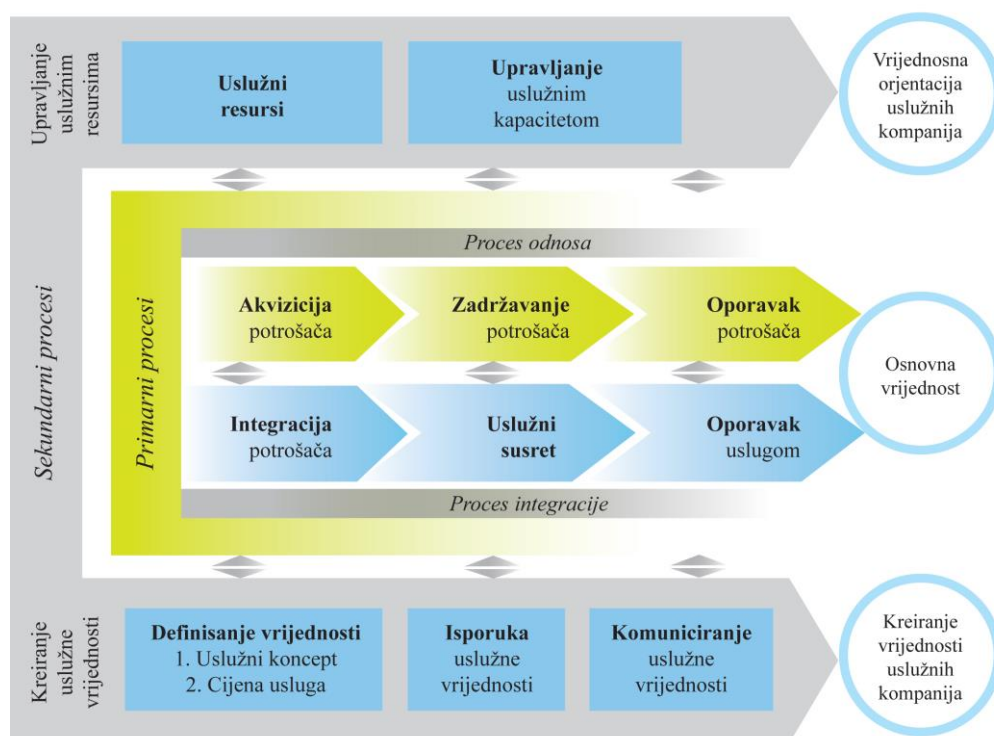
⁵³ Upravo je "**kvarljivost**" primarna pretpostavka sa kojom se marketari susreću u zahtijeva prognozu tražnje i kreativno planiranja upotrebe kapaciteta kao polja važnih odluka. Iako izvršena usluga ne može biti vraćena ili ponovno prodana u fokusu moraju biti jake strategije oporavka ukoliko stvari krenu neočekivano i pogrešno.

⁵⁴ Projektovanje uslužnog kapaciteta je nužno kako sa spektra zadovoljenja potreba potrošača tako i karaktera uslužnog proizvoda i osoblja regrutovanog u uslužnom sistemu. Upravljanje satisfakcijom potrošača u realnom vremenu najveći je izazov koji imaju marketari u simultanom procesu ali i šansa za prilagođavanjem ponude individualnim potrebama potrošača. **Simultanost proizvodnje i potrošnje** nameće nemogućnost postizanja željene ekonomske centralizacije procesa već operacije trebaju biti relativno decentralizovane kako bi se usluge isporučile direktno potrošaču na odgovarajućim lokacijama, iako sve više rastuća digitalizacija i tehnološki orijentisana isporuka vrijednosti mijenjaju ovaj zahtijev za mnoge usluge.

negativno, utiče i na ishod uslužne transakcije, a činjenica da je proizvođač istovremeno i prodavac usluge uslovljava postojanje samo direktne prodaje snažno povezujući proizvodnju sa marketing konceptom.

Jedna od važnih razlika između uslužne industrije i proizvodnje roba jeste **odsustvo vlasništva**. Potrošač plaća samo upotrebnu vrijednost ili najam artikla bez vlasničkog odnosa usluge koji kao takav ne može biti transferisan. Usluge, nisu stvari već aktivnosti i procesi, a svih prethodno navedenih pet karakteristika određuju i uslovljavljaju tzv. procesni karakter usluga koji kreira osnovnu vrijednost a putem instrumenata brend menadžmenta i dodatnu. **Procesni karakter usluga** i činjenica da susret pružaoca usluge i potrošača stvara vrijednost za potrošača upućuje nas na tzv. procesnu orijentaciju u kojoj pružalac usluge treba stalno da ima na umu šta je to što može da uradi kako bi kreirao vrijednost. *Literatura marketinga usluga* uglavnom prihvata **Porterov lanac vrijednosti usluga** [146, 75] koji prikazuje procese u kompaniji koji kreiraju vrijednost.

Obzirom da su uslužni procesi svrstani sa njihovim uticajem na vrijednost autori *Bruhn* i *Georgi* [134, 16] ističu da je prije svega potrebno naglasiti o kojoj vrijednosti zapravo govorimo. Tako se iz perspektive pružaoca usluga vrijednost procesa definiše kao **vrijednost** kompanije i objašnjava prihodima i rashodima uslužnog procesa i to naravno tako što je prihodi povećaju a troškovi smanjuju. Vrijednost uslužnog procesa (*Slika br. 5*) je određena onim što ostaje poslije svih troškova, dakle fokusira dvije grupe procesa kojim pružaoci usluga kreiraju vrijednost – **processe primarne vrijednosti** koji imaju direktan uticaj na kreiranje vrijednosti i drugu grupu, vrlo važanih **procesa sekundarne vrijednosti** koji utiču na krajnju vrijednost uslužnog procesa kroz primarnu grupu.



Slika br. 5. **Proces kreiranja primarne i sekundarne uslužne vrijednosti**, [134, 17, prilagođeno]

Procesima primarne vrijednosti pružalac usluga kreira direktnu, osnovnu vrijednost, pa je centralna karakteristika usluga *produkcija* koja se realizuje u interakciji između pružaoca usluge i potrošača koji učestvuje i u samoj produkciji. Diferencijacija između procesa interakcije i procesa odnosa u okviru primarnog uslužnog procesa prikazana je u središtu *Slike br. 5*. Dok *interakcija* opisuje propusnost potrošača kroz individualni uslužni proces, odnosi se bave njegovom direktnom povezanošću sa pružaocem usluga koja je za neke usluge čak i uslov isporuke usluge (banke, telekomunikacije). U **procesu odnosa** kako je prikazano vrijednost se kreira na tri nivoa koja različito utiču na uslužnu vrijednost⁵⁵ i operacionalizovana su različitim aktivnostima na polju uslužnog proizvoda, cjenovne politike usluga, isporuke i komunikacije, to nivoima: (1) **akvizicije potrošača**, (2) **zadržavanje potrošača**, kao i (3) **oporavka (povratka) potrošača**.

Za razliku od primarnog procesa koji ima direktan uticaj na kreiranje uslužne vrijednosti, **sekundarni proces** utiče indirektno kroz primarni proces a definišemo ga kroz dvije kategorije (1) *kreiranje uslužne vrijednosti* i (2) *upravljanje uslužnim resursima*. Sa ciljem sprovođenja uslužnih procesa, *definisanje vrijednosti* je polazište procesa uz prezentovanje uslužnog koncepta⁵⁶ potrošaču.

Vrijednosna orijentacija pružaoca usluga polazi od tri najvažnija uslužna resursa: (1) *zaposleni* – zavisno od vrste usluga zaposleni su najvažniji vitalni uslužni resurs čije kompetencije i ponašanje u kontaktu sa potrošačima određuju očekivani kvalitet u ponudi usluga, (2) *materijalna sredstva* – u mnogim situacijama **fizičko okruženje** u kojem se isporučuje usluga je veoma važno u percepciji potrošača, i (3) *tehnologija* – važan mogući resurs u gotovo svim segmentima savremene uslužne djelatnosti.

5.5. Klasifikacija usluga

Klasifikovanje usluga je za razvoj marketing strategije usluga i procjenjivanje tekućih strategija i taktika koje koriste uslužne marketing organizacije korisna informacija koja dekomponuje složenost marketinga usluga. Jedna od prvih **klasifikacija uslužnog sistema** prilazana na *Slici br. 6* jeste u odnosu na: tržište tj. segmentaciju tržišta, opipljivost, stručnost, ciljeve, regulisanje, radnu intenzivnost i kontakt sa potrošačima [146, 31].

⁵⁵ Uslužna vrijednost se definiše kao **vrijednost** kreirana u interakciji potrošača i pružaoca usluga i obuhvata mnogo različitih komponenti koji je određuju. *Bruhn i Georgi* [134, 36, prilagođeno] definišu je u okviru vrijednosne i vremenske komponente. *Parametri vrijednosne dimenzije* su profitabilnost i potencijal, dok vremensku određuju *rok trajanja* kao trajanje odnosa definisano periodom između početka odnosa i trenutne vremenske tačke) i *lojalnost* kao buduće orijentisan rok trajanja mjeren vjerovatnoćom da će potrošač ostati u uslužnoj interakciji ili njena vremenska procjena u budućem vremenu.

⁵⁶ **Uslužni koncept** može biti razlog zbog kojeg je potrošač privučen od strane pružaoca usluge, predstavlja direktnu pomoć primarnom procesu integracije i obezbjeđuje kreiranje vrijednosti. Uslužni koncept je definisan od strane pružaoca usluga, isporučuje se potrošačima kroz konkretnu ponudu koja prethodno treba da uključi i cjenovni sistem. Sekundarnim procesom pružaoci usluga komuniciraju i isporučuju uslužnu vrijednosti kroz adekvatno upravljanje uslužnim resursima i uslužnim kapacitetom.

Tokom osnovne selekcije tržišnih segmenata moraju se imati u vidu sličnosti i razlike kranjih i organizovanih potrošača pa se tako osnovne usluge mogu nuditi masovnom segmentu dok se prilikom koncipiranja uslužne ponude za organizacione potrošače mora više voditi računa o poslovnim razlozima za kupovinu usluga, kvalitet tražene usluge i kompleksnost njenog izvršenja. Jedan od kriterijuma **navedene klasifikacije**⁵⁷ jeste stepen opipljivosti odnosno osnovna karakteristika usluga koja je odvaja od fizičkih dobara pa značajne razlike u stepenu opipljivosti posmatramo sa aspekta vlasništva proizvoda koji se vezuju za uslugu, iznajmljivanja sredstava i njenu nerobnost.

Kod manje opipljivih usluga, marketing usluga manje i liči na marketing fizičkih dobara, dok prisustvo proizvoda čini uslugu više opipljivom te joj omogućava i prodaju na način sličan tradicionalnom.

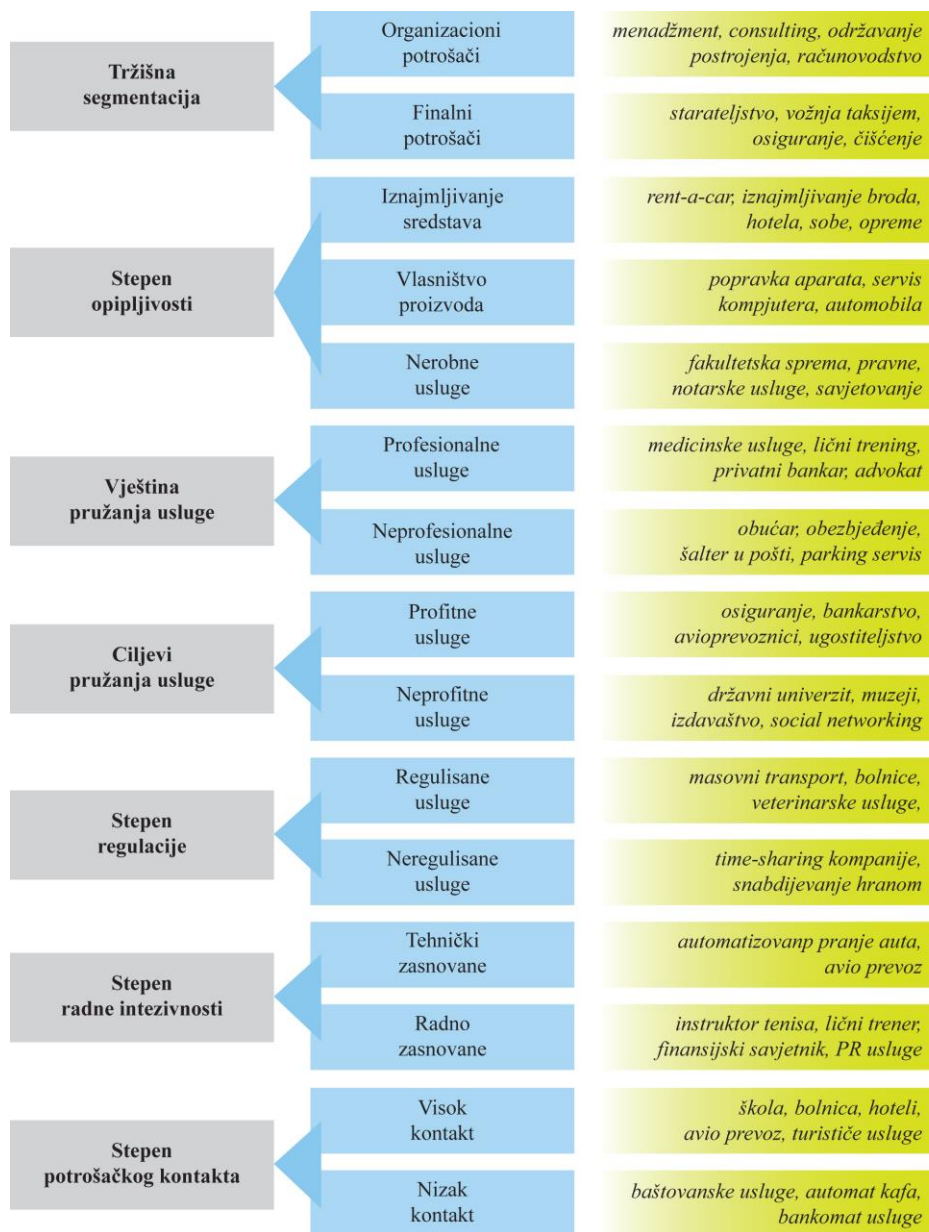
Stepen stručnosti i obrazovanja tj. vještina pružanja usluge jeste važna determinanta uslužne klasifikacije jer visok nivo stručnosti omogućava i visok stepen lojalnosti potrošača, a suprotno kod usluga koje ne zahtijevaju više nivoe znanja i izbor prihvatljivih supstituta postaje mnogo veći. Kao i organizacije, tako i usluge klasifikujemo na profitne i neprofitne ili na regulisane i neregulisane. Stepenn radne intezivnosti je još jedan važan parametar koji određuje tehnički, automatizovane i radno zasnovane tj. visoko stručno personalne usluge, dok ih prema stepenu potrošačkog kontakta dijelimo na visoko i nisko kontaktne. U slučaju nižeg kontakta sa potrošačem, tehničko znanje postaje glavna komponenta usluge.

Ljubojević [58, 33] ističe da je neophodno učiniti pokušaj svih uslužnih atributa u jedan model kojim se opisuju **osnovne tri vrste usluga**:

- **Profesionalne usluge** predstavljaju organizacije visokog kontakta sa potrošačima gdje potrošači aktivno učestvuju u uslužnom procesu pa ova vrsta usluga ima visok stepen prilagođenosti potrebama potrošača, a uslužni proces postaje visoko adaptabilan kako bi zadovoljio potrebe potrošača.
- **Masovne usluge** se karakterišu velikim brojem transakcija sa potrošačima, vremenski ograničenih i malim stepenom prilagođenosti usluge potrebama pojedinačnih potrošača.
- **Service Shop usluge** se određuju prema nivou potrošačkog kontakta, prilagođenosti usluge pojedinačnim potrebama potrošača, broju potrošača i diskreciji osoblja a nalaza se između profesionalnih i masovnih usluga.

⁵⁷ Neki autori među kojima su *Peters, Bruhn i Georgi Baron, Harris i Hilton* [134, 131] u klasifikacijama usluga koristili su ljestvicu na čijim krajevima su se nalazili s jedne strane "čista" usluga, a s druge kvazi proizvodne usluge, dok se između njih nalazio miks neopipljivih i fizičkih karakteristika uslužnog paketa. Ovi autori su profesionalne usluge klasifikovali kao čiste dok je distribucija bila određena kao kvazi proizvodnja. Ostali **atributi klasifikacije** obuhvataju: (1) stepen kontakta i potrebno učešće potrošača u proizvodnji usluge, (2) obim u kome je usluga prilagodljiva posebnim potrebama potrošača u odnosu na standardizovane usluge, (3) stepen diskrecije ili autonomije davanja usluge, u uslužnom susretu, odnosno slobodu upravljanja procesom usluživanja, (4) obim u kome je najveći dio dodatne vrijednosti stvoren u direktnom kontaktu sa potrošačem ili daleko od potrošača u "nevidljivom" dijelu uslužne organizacije, i (5) obim u kome se usluga bavi proizvodnim tj. šta se isporučuje ili samo uslužnim procesom tj. kako se isporučuje.

Iako smatra da se klasifikacija usluga može prikazati na nekoliko načina Grönroos [126, 49] kao najvažnije ističe dvije: (1) **visoko-opipljive** vs. **visoko-tehnološki zavisne** i (2) **diskretno** vs. **kontinuirano pružane usluge**⁵⁸.



Slika br. 6. **Klasifikacija uslužnog sistema**, [58, 31, prilagođeno]

⁵⁸ Prva **klasifikacija "high-touch/high-tech"** obuhvata visoko-opipljive usluge koje su najviše zavisne od ljudi u uslužnom procesu, dok su visoko-tehnološki zavisne predominantno zasnovane na upotrebu automatizovanih sistema, informacionih tehnologija i ostalih vrsta fizičkih resursa. Iako je ovo najvažnija distinkcija između navedene dvije uslužne grupe, uvijek treba imati u vidu da i high-touch usluge uključuju fizičke resurse i tehnološki orijentisane sisteme koji moraju biti integrisani u okviru uslužnog procesa u potrošači orijentisanom maniru. Visoko-tehnološki zavisne usluge a priori nisu zavisne od ljudskog faktora ali ukoliko nastanu problemi i kritične situaciju tokom procesa njihovog pružanja, zaposleni moraju biti mnogo vještiji nego što je to slučaj kod visoko-opipljivih usluga gdje postoji nekoliko mogućnosti za ispravku greške. Druga klasifikacija zasnovana je na **prirodi odnosa sa potrošačima**, pa usluge mogu biti podijeljene na kontinuirano i diskretno pružane transakcije.

Posmatrajući **klasifikaciju usluga sa aspekta brenda**, regionalnog ali i tržišta Evropske Unije opšteprihvaćena je Međunarodna klasifikacija proizvoda i usluga u svrhu registracije žigova⁵⁹ ustanovljena na temelju sporazuma zaključenog na Diplomatskoj konferenciji održanoj u Nici 15. jula 1957. a revidirana u Štokholmu 1967. i u Ženevi 1977. kao i izmijenjena 1979. godine. Pomenuti protokol definiše jedinstvenu klasifikaciju proizvoda i usluga koja se sastoji od popisa klasa proizvoda i usluga sa objašnjenjima, ali i od abecednog spiska pojedinačnih proizvoda i usluga sa oznakama klasa u koje su klasifikovani. Crna Gora i Srbija su članice **Ničanskog sporazuma** od 2006. godine, tako da je upotreba Ničanske klasifikacije u postupku priznanja žiga obavezujuća Zakonom o žigu [Službeni liste Crne Gore 2/2017] kojim se propisuje da "prijava žiga mora, osim podataka o podnosiocu prijave i izgleda znaka, sadržavati i spisak proizvoda i usluga, navedenih i razvrstanih prema klasama Međunarodne klasifikacije proizvoda i usluga. U protivnom, prijava se ne smatra potpunom." Pri sastavljanju popisa proizvoda i usluga prvo se navodi redni broj klase, a zatim odgovarajući proizvodi odnosno usluge iz te klase. Klase se označavaju redom od nižeg prema višem, pa ukoliko se jedan proizvod ili usluga mogu klasifikovati u više klasa potrebno ih je navesti riječima iz kojih se može zaključiti kojoj klasi pripadaju (npr. ambalaža se svrstava u odgovarajuću klasu zavisno od toga da li je plastična, kartonska ili metalna).

Osim proizvoda važan dio **klasifikacije su i usluge**, pa Sporazum [233, 23] navodi da se: (a) usluge svrstavaju, načelno, prema granama djelatnosti navedenima u naslovima klasa usluga i njihovim propratnim objašnjenjima ili, po potrebi, analogijom prema drugim sličnim uslugama navedenim u abecednom popisu, (b) usluge iznajmljivanja se svrstavaju, načelno, u iste klase u koje se svrstavaju i usluge pružene pomoću iznajmljenih predmeta (na primjer, iznajmljivanje telefona, svrstava se u klasi 38), i (c) usluge davanja savjeta, informacija ili konsultacija, u načelu, se svrstavaju u istu klasu u kojoj se svrstava i usluga koja je predmet savjeta, informacije ili konsultacije, na primjer konsultacije u vezi prevoza (klasa 39), konsultacije u vezi vođenja komercijalnih poslova (klasa 35), konsultacije u vezi finansija (klasa 36), konsultacije u vezi njege ljepote (klasa 44).

6. Kreiranje vrijednosti brenda u uslugama

Izgradnja jedinstvenog brend identiteta nije moguća bez adekvatnog marketing koncepta kao dinamičkog međuodnosa usluga i preduzeća, želja i potreba njenih potrošača, aktivnosti i procesa uslužne organizacije. Kreiranje dodatne vrijednosti moguće je samo u **marketing okviru** koji se

⁵⁹ Zemlje članice Ničanskog sporazuma čine posebnu uniju u okviru Pariske unije za zaštitu industrijske svojine koje su prihvatile i primjenjuju **Ničansku klasifikaciju** [233, 35-37] u svrhu registracije žigova i brend identiteta. Svaka zemlja članica Ničanskog sporazuma je dužna, primjenjivati Ničansku klasifikaciju, bilo kao glavno ili pomoćno sredstvo, za registraciju žigova, kao i navoditi u službenim ispravama i publikacijama svojih registracija broj klasa klasifikacije u koje ulaze robe i usluge za koje su žigovi registrovani. Upotreba Ničanske klasifikacije nije obavezujuća samo za nacionalnu registraciju žigova u zemljama članicama Ničanskog sporazuma. Ona je obavezujuća i za međunarodnu registraciju žigova koju obavlja Međunarodna Kancelarija OMPI na osnovu Madridskog sporazuma o međunarodnoj registraciji žigova i Protokola Madridskog sporazuma o međunarodnoj registraciji žigova kao i za registraciju žigova koju obavlja Beneluška Kancelarija za žigove (BBM), Kancelarija za harmonizaciju na unutrašnjem tržištu (znakovi razlikovanja i industrijski dizajn (OHIM). Afrička organizacija za intelektualnu svojinu (OAPI) i regionalna afrička Organizacija za intelektualnu svojinu (ARIPO).

sastoji od (1) *uslužnog marketing miksa* tj. važnih elemenata ili sastojaka uslužnog marketing programa, (2) *tržišne snage* uslužne organizacije, i (3) *marketing procesa* koji ima za cilj da obezbijedi marketing miks i interne procedure u skladu sa tržišnom snagom. Ovako postavljen **okvir dinamičkih odnosa** između usluga, aktivnosti i potreba potrošača organizacije iako je kreirao dodatnu vrijednost, pažnju je zadržavao na identifikovanju, anticipaciji i profitabilnom zadovoljenju potreba potrošača ali i utemeljio novi, realističniji pristup stvaranja, razvijanja i održavanja dugoročnih poslovnih odnosa.

Savremena uslužna organizacija je uslužni sistem odnosa dvije **osnovne marketing funkcije**: (1) *tradicionalne* ili vidljive i (2) *interaktivne* ili nevidljive⁶⁰. Kreiranje i "darivanje" vrijednosti brenda u uslugama je proces znan na postulatima marketing usluga, specifičnostima izgradnje i adekvatnom izboru brend elemenata sa ciljem kreiranja "važne neopipljive aktive koja ima psihološku i finansijsku vrijednost za preduzeće" [149, 59]. Marketing i brend menadžeri proučavajući vrijednost brenda u uslugama moraju poći od **četiri osnovne karakteristike** (1. *neopipljivost*, 2. *nedjeljivost*, 3. *varijabilnost* i 4. *prolaznost*) koje utiču na dizajn marketing i brend programa.

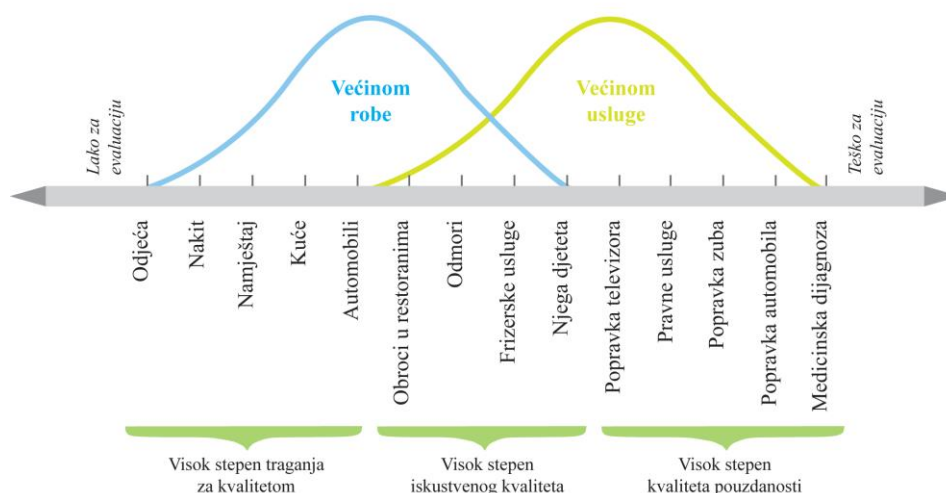
Oslanjajući se na **model vrijednosti brenda zasnovan na kupcu** sa osnovnom pretpostavkom da moć brenda počiva u svijesti postojećih i budućih kupaca i njihovim neposrednim ili posrednim iskustvom nužno je poći od prirode miksa usluga koja ima značaj kada je u pitanju evaluacija kvaliteta i percepcija vrijednosti od strane kupaca.

Polazeći od istraživanja J. Dobbelly i W. George, Keller je prikazao različite proizvode i **usluge prema težini evaluacije** (Slika 7), navodeći s lijeve strane proizvode koji se rangiraju visoko shodno kvalitetu koji se zahtijeva tj. karakteristikama koje kupac može da procijeni prije kupovine, u sredini ističući proizvode i usluge koji se rangiraju visoko shodno kvalitetu iskustva i karakteristikama koje kupac procjenjuje nakon kupovine, i s desne strane rangirajući ih shodno kvalitetu pouzdanosti i karakteristikama koje kupac procjenjuje teško čak i nakon korišćenja [114, 404].

Savremeni marketing postulati moraju kreirati vrijednost uslužnim interakcijama te s toga analizirajući **dizajn usluga**, u proširenom konceptu (4P+3P) analiziramo zapravo *dizajn uslužnog procesa i fizičkog okruženja* kao najvažnijih elemenata uslužnog marketing miksa, pored ljudi tj. ljudskih resursa.

Uslužni marketing sistem koji kreira dodatnu vrijednost instrumentalizujući elemente proširenog miksa je zapravo ravnoteža između operativne efikasnosti i marketing efektivnosti.

⁶⁰ **Vidljivi** dio u modelu predstavlja direktni kontakt front office-a, fizičko okruženje u kojem se usluga kupuje i koristi i samog potrošača koji uzima učešće u procesu proizvodnje usluge i njenom isporučivanju. Nevidljivi dio uslužnog modela, koji direktno diferencira njegov identitet, predstavlja internu organizaciju organizacije i uslužni sistem koji pruža podršku uslužnom osoblju koje dolazi u direktan ili indirektan kontakt sa potrošačima, a time obezbjeđuje interaktivnost marketing funkciji.



Slika br. 7. Evaluacija različitih proizvoda i usluga [114, 404]

I dok se operativna efikasnost ostvaruje uz pomoć pravilno dizajniranog **uslužnog procesa**⁶¹, marketing efektivnost se postiže fokusom na **uslužno okruženje**⁶².

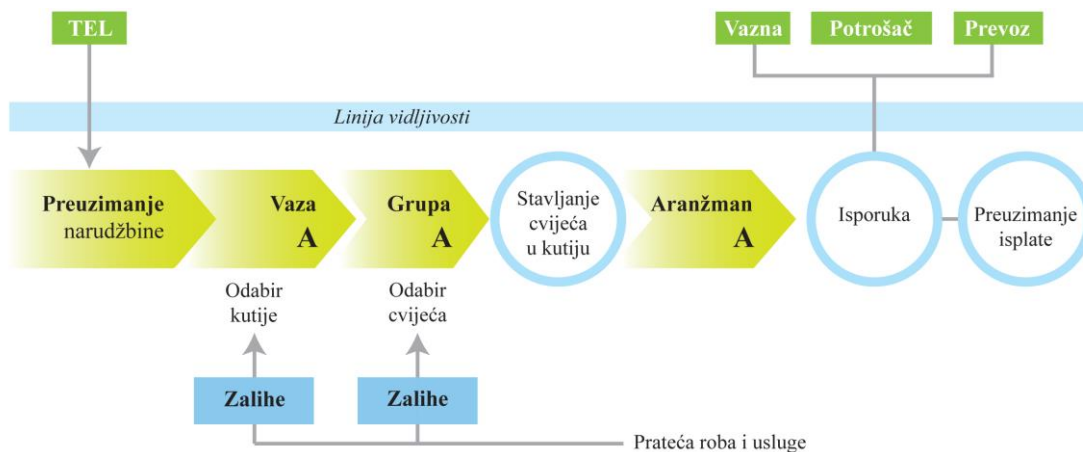
Uslužni proces se standardizuje pomoću pripreme plana usluga u kojem se navode događaji i procesi sa ciljem definisanja mogućih slabih tačaka. Na *Slici 8.* prikazan je **plan usluga** za isporuku cvijeća u zemlji kao primjer uslužne šeme, tako da je je polazna tačka uslužnog procesa iskustvo kupca koje podrazumijeva naručivanje vijeća pozivanjem broja i odabirom. Kompanija zatim uzima određeno cvijeće i isporučuje ga uz preuzimanje uplate. Svaka navedena aktivnost u uslužnom procesu predstavlja ujedno i tzv. slabu tačku što znači da može da se uradi dobro ili loše.

Tehnike razvoja strukturalnog procesa uslužnog dizajna su šematski plan usluga ili blueprinting i mapa pružanja usluga prikazana *Slikama 8 i 9.*

Blueprinting tehniku uslužnog procesa razvio je Shostack i prikazao kao vizuelni model dizajna i evaluacije uslužnih performansi, dok je uslužno mapiranje njegova nadogradnja u pravcu skretanja pažnje na interakcije potrošača i raščlanjivanje uslužne strukture.

⁶¹ Kao važan dio **kreiranja dodatne vrijednosti uslužnog procesa** Georgi [114, 404] ističe integraciju sa potrošačem tj. produkciju usluga ali i tzv. uslužni oporavak. Bez analize potreba i potrošačevog napora nije moguće otpočeti uslužni proces dok u slučaju grešaka i turbulencije u samom procesu upravo uslužni oporavak kreira dodatnu vrijednost. Veća fleksibilnost procesa da reaguje i oporavi grešku kao kompenzaciju te da je koristi kao analizu za buduće inovacije procesa i kreira dodatnu vrijednost sveukupnog uslužnog marketing sistema.

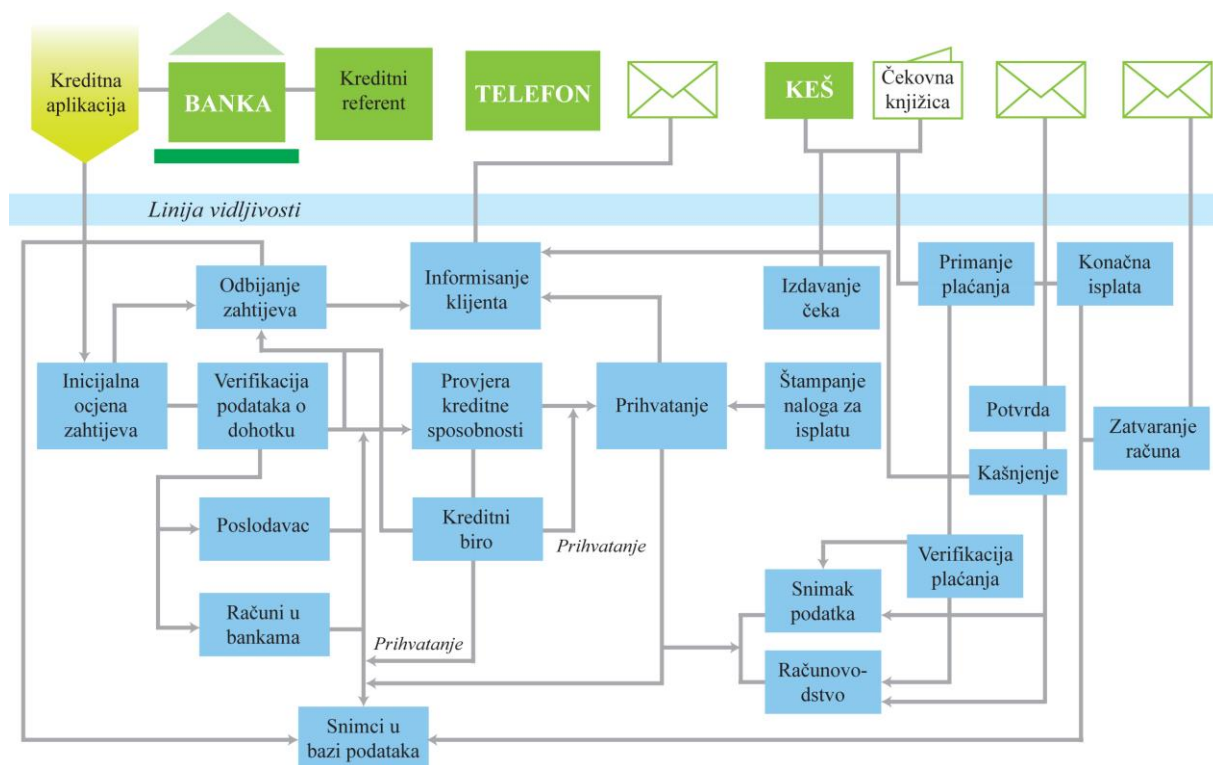
⁶² Primjer postizanja **marketing efektivnosti** u umjetnosti sa fokusom na uslužno okruženje su institucije kulture pozorišta, galerije, dok je primjer dizajniranja procesa i postizanja operativne efikasnosti – fabrika tj. proizvodna linija.



Slika br. 8. Mapa pružanja usluge: manja kompleksnost – veća divergencija [121, 131]

Blueprint obuhvata fazu presjeka procesa na logične korake, zatim prepoznavanje varijabiliteta procesa i identifikaciju nevidljivih elemenata u procesu.

Identifikacija i tzv. dalje algoritmovanje nevidljivih elemenata koji su rezultat potrošačevog interakcijskog ponašanja jeste sljedeća faza vertikalnog presjeka tj. **uslužno mapiranje** i prikaz procesa sa aspekta nivoa kompleksnosti i stepena divergencije (Slika 9).



Slika br. 9. Mapa pružanja usluge: veća kompleksnost – manja divergencija [121, 131]

Pored uslužnog procesa na očekivanu vrijednost usluge i satisfakciju potrošača utiče i uslužno okruženje koje ima zadatak obezbijediti ravnotežu operativne i marketing efikasnosti sa ciljem vezivanja pozitivnih iskustava, kreiranja vrijednosti i standardizacije procesa. Upravo su uslužni

procesi suština brendinga usluga jer im je mnogo teže dodati vrijednost za razliku od imena, termina, znaka, simbola ili bilo kog drugog identifikatora koji razlikuje jednu uslugu od druge.

Izazov brendiranja uslužnog procesa reflektuje se u činjenici da se *a priori* razlikuje od pružaoca do pružaoca usluge, a *ex-post* reaguje na iskustva potrošača koji pored procesa moraju biti baza i fokus brend razvoja brenda u uslugama. Upravo sa aspekta uslužnog procesa i potrošača kao njegovog središta te varijabilnosti uslužnih elemenata, specifičnost izgradnje, izbor i upravljanje elementima brenda usluge moraju obuhvatiti i analizu modela kvaliteta usluga.

7. Specifičnosti izgradnje i izbor elemenata brenda usluge

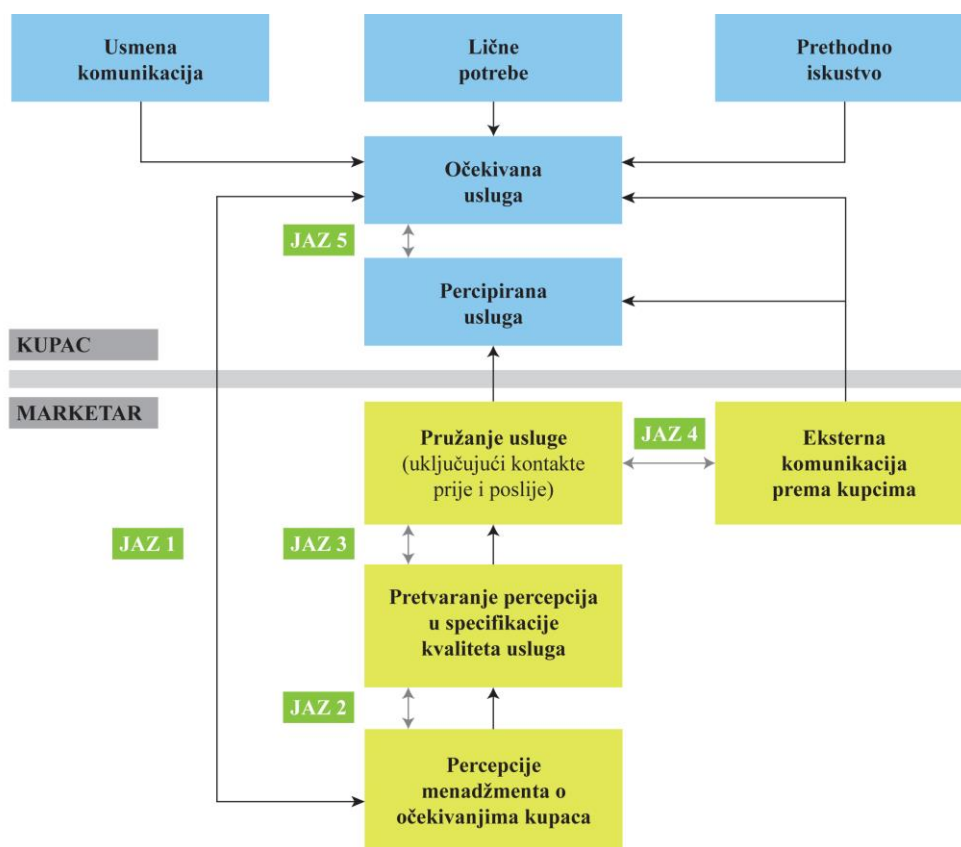
Sa aspekta brenda kvalitet usluga predstavlja privlačnu vrijednost koja ne samo da zadovoljava specificirane potrebe potrošača već i ih i premašuje. *Kvalitet usluga* je ključno važno polazište dizajniranja uslužnog brend koncepta jer predstavlja mišljenje potrošača kreirano prilikom kupovine. *Keller* ističe da potrošači porede [46, 413, prilagođeno] *percipiranu* sa *očekivanom* uslugom koja mora biti iznad nje kako bi potrošačeva aktivnost rezultirala zadovoljstvom. Sa aspekta menadžmenta, kvalitetom usluga su se najviše bavili *Parasuraman*, *Zeithaml* i *Berry* [150, 99-104] ukazujući na najvažnije **specifičnosti kvaliteta usluga** koje imaju direktan uticaj na izbor **elemenata brenda usluge**:

- potrošačima je mnogo teže da mjere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda te je i marketarima pravi izazov da kreiraju uslužni u odnosu na proizvodni brend,
- percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge pa je na osnovu navedenog i ulaganje u izbor elemenata uslužnog brenda rizičnije,
- evaluacije kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata i benefita usluge već obuhvataju i ocjenu samog procesa isporuke a imajući u vidu da se takav proces događa interaktivno i simultano, brend kontrola je gotovo isključena, i
- potrošač ima mnogo manje opipljivih znakova kada kupuje usluge nego kada kupuje robe, pa je ulaganje u bilo koju vrstu uslužnih komunikacije *a priori* sa većim troškovima.

Navedeni istraživači kreirali su model kvaliteta usluga kojim se ističu zahtjevi pružanja usluga visokog kvaliteta. Na *Slici br. 10* prikazani su:

1. **Jaz između očekivanja kupaca i percepcije uslužnog menadžmenta** koji nije uvijek u stanju da predvidi šta je to što potrošači žele. Na primjer, menadžeri u bankama mogu zaključiti da klijenti žele bržu uslugu i manje čekanje u poslovnici, a da njima zapravo smetaju visoke kamatne stope na kredite.
2. **Jaz između percepcije menadžmenta i specifikacije kvaliteta usluga** nastaje jer menadžment može da ima tačnu percepciju onoga što kupci žele, ali mu nedostaje standardizacija radnog učinka. Tako, može uticati na šalterske radnike da unaprijede vrijeme obavljanja transakcije, ali da prije toga ne definišu koliko je to u minutima.

3. **Jaz između specifikacija kvaliteta usluga i pružanja usluga** usljed slabe edukacije ljudskih resursa i nesposobnosti ili nezadovoljstva u ispunjavanju postavljenih standarda kao što je neracionalno trošenje vremena kao vrijednog resursa uslužnog procesa.
4. **Jaz između pružanja usluga i eksterne komunikacije** usljed očekivanja nastalih na osnovu izjava predstavnika kompanije i poruka privredne propagande i realnog stanja u uslužnom ambijenu. Ukoliko, na primjer, banka prikazuje u promotivnim spotovima najnižu kamatnu stopu i preferencijalne uslove za posebne klijente, a klijentu bude odobren kredit po znatno višoj stopi, eksterna komunikacije prema klijentima nije bila transparentna.
5. **Jaz između dobijene usluge i očekivane usluge** se događa kada potrošač ima pogrešnu predstavu o kvalitetu usluge. Na primjer, klijent banke koji obavlja veliki broj transakcija vjerujući da će sigurno dobiti u nagradnoj igri banke, dobija informaciju da nažalost nije srećni dobitnik.



Slika br. 10. **Pet jazova modela kvaliteta usluga** [150, 101]

Parasuraman, Zeithaml i Berry [150, 103, prilagođeno] su na osnovu datog modela identifikovali sljedeće **determinante kvaliteta usluga** i to po redoslijedu važnosti koje direktno određuju **uslužni brend**:

1. **pouzdanost** – sposobnost da se obećana brend usluga pruži tačno i shodno očekivanjima,

2. **responzivnost** – spremnost da se kupcima pomogne i da se pruže brze usluge unaprijeđujući i održavajući vrijednost uslužnog brenda,
3. **uvjerljivost** – znanje o brendu i ljubaznost zaposlenih, kao i njihova sposobnost da uliju povjerenje i sigurnost u interaktivnom i simultanom uslužnom procesu,
4. **empatija** – briga o kupcu i individualno posvećivanje pažnje kupcima sa direktnim uticajem na sve elemente brenda, i
5. **opipljivost** – izgled prostorija, opreme, personala, promotivnog materijala sa ciljem zaokruženog brend koncepta uslužnog ambijenta.

Za razliku od njih, *Georgi* [134, 267] kao presudno važnu ulogu u produkciji i distribuciji usluga ističe **komunikaciju** navodeći tri osnovna integrisana modela komuniciranja *Prikaz 1.8.* dok posebnu pažnju usmjerava na *brend komunikacije* u uslugama zato što "nisu direktno fokusirane na određenu uslugu, uslužni proces ili odnos sa potrošačem ali direktno utiču uslužni brend ili imidž preduzeća koje pruža uslugu".

PRIKAZ 1.8. Uslužne komunikacije koje generišu dodatnu uslužnu vrijednost

1. Uzajamne komunikacije
■ Komunikacije kao core pružanja usluge koje čine interakciju interesnih strana
■ Komunikacija kao dodatak uslugama, prvi nivo dodate vrijednosti koji dopunjuje vrijednost
■ Komunikacije prije uslužnog procesa pomažu aktuelnu uslužnu produkciju i isporuku
■ Komunikacije tokom uslužnog procesa su tipično komunikativni i neophodan akt
■ Komunikacije nakon uslužnog procesa obavljaju se direktno ili nakon određenog vremena
2. Komunikacije odnosa sa klijentima
■ Komunikacije akvizicije privlačenja novih potrošača ali i transmisije vrijednosti usluge
■ Komunikacije zadržavanja, stabilizacije i proširivanja uslužnog odnosa sa potrošačem
■ Komunikacije oporavka posvećene su vraćanju dragocijenih potrošača
2. Brend komunikacije
■ Komunikacije uslužnog brend imidža
■ Komunikacije uslužnog iskustva

Navedeni **komunikacioni uslužni odnosi** nedvosmisleno nameću potrebu vještog diferenciranja a time i razvoja odgovarajućih strategija brenda. Specifičnost izgradnje uslužnog brenda mora fokusirati izbor elemenata brenda ali i "uspostaviti dimenziju imidža i osmišljavanje strategije brendiranja [46, 423, prilagođeno]".

Na izbor **elemenata brenda u uslugama** direktno će uticati svojstvo neopipljivosti usluga pa već i osnovnim brend elementima (naziv uslužnog brenda, logo usluge, dizajn i simboli koje integriše usluga, a često i mapa brend emocija) treba usluge učiniti najviše što je moguće opipljivim, stvarnim i konkretnim. Tako će na primjer banke uvijek fokusirati "povjerenje" kao ključni simbol, telekomunikacione kompanije "stabilnost i dostupnost", a saobraćajni brendovi "sigurnost" pružanja usluga. Pravilnim **izborom elemenata uslužnog brenda**⁶³ moguće je dodati

⁶³ Specifičnost izgradnje i izbora elemenata brenda usluge djelimično može biti objašnjena činjenicom mnogo teže evaluacije kvaliteta od strane potrošača nego što je to slučaj kod fizičkih proizvoda. Obzirom na **interaktivnosti uslužnog procesa** samo neki od uslužnih elemenata su opipljivi pa se potrošačev izbor ne može svesti na jasno

vrijednost i brendirati sve aspekte pružanja usluge, a kako ne postoji fizički proizvod proces brendiranja treba otpočeti brendiranjem same kompanije koja je provajder usluga i čije samo uslužno okruženje mora biti brend integrišući eneterijer i eksterijer, izgled ljudskih resursa, sredstava za pružanje usluga i sve ostale moguće aspekte podložne dizajnu.

Uspostavljanje dimenzije imidža je krucijalno važan izazov brend menadžmenta jer vrijednost i asocijacije uslužnog brenda direktno ili indirektno utiču na kvalitet usluga. Željena dimenzija imidža postiže se efikasnim marketing programima kojima se razvija željeni karakter brenda. *Osmišljavanje strategije brendiranja* razvije hijerarhiju i portfolijo uslužnog brenda sa funkcijom targetiranja različitih tržišnih segmenata.

U istraživanjima *Bruhn* i *Georgi* [134, 276] idu korak dalje pa u kontekstu analize brenda ističu da čak i "imidž brenda postaje manje važan kao sila tj. okidač ponašanja potrošača" a da literatura zapravo treba da izučava važnost njegove transformacije u **brend iskustvo** što je ekvivalent unaprijed percipiranom uslužnom kvalitetu. Ponašanje potrošača zasnovano na brendu usluge preduzeće će na strategijskom nivou prevesti u **brend kapital** tj. glavnu determinantu vrijednosti uporedivu na finansijskim nivoima, a konačno i sa direktnim uticajem na *vrijednost kompanije*.

Vrijednost kupaca za organizaciju u savremenoj teoriji marketinga *Hanić* [230, 225] definiše pomoću koncepta "doživotne" vrijednosti kupca. Sljedstveno tome, vrijednost kupaca za organizaciju predstavlja prost zbir doživotnih vrijednosti svih njenih pojedinačnih kupaca. Pri tome se doživotna vrijednost kupca (**CLV – Customer Lifetime Value**) definiše kao neto tekuća (diskontovana) vrijednost svih budućih profita koji se očekuju od kupčevih kupovina tokom njegovog životnog vijeka (kao kupca proizvoda/usluge organizacije).

Da bi se, prema tome, izračunala **doživotna vrijednost kupca** potrebno je procijeniti "bruto" doživotnu vrijednost (na primjer, pomoću modela: prosječna godišnja vrijednost kupovine puta očekivani broj godina lojalnosti puta prosječna godišnja profitna stopa organizacije), od tog iznosa oduzeti zbir očekivanih troškova privlačenja kupca, troškove zadržavanja kupca, troškove prodaje /uključujući i troškove proizvodnje/ i troškove opsluživanja kupca, uz primjenu, razumije se, odgovarajuće diskontne stope (čija visina zavisi od cijene kapitala). Ovdje se akcenat stavlja na dugoročni profit koji se očekuje od dugorčnih kupovina, a ne na profitu koji se ostvaruje iz jedne transakcije.

Zaključujemo da na specifičnost izgradnje i pravilnog izbora *elemenata brenda usluge* integrisano moraju uticati: (1) **kvalitet usluga** – praćen u okviru uslužne organizacije a primijenjen na nivou uslužnog susreta i dizajna usluge koja se pruža, a mjeren sa aspekta

definisane indikatore kvaliteta koje je moguće predvidjeti prije pružanja tj. dobijanja uslužnih benefita. U takvom izboru jedini "opiopljivo" neopiopljivi indikator kvaliteta jeste *imidž brenda* usluge zasnovan na iskustvenim kvalitetima potrošača.

produktivnosti usluge⁶⁴, (2) **uslužne komunikacije** – sa tri osnovna modela uslužno komuniciranje predstavlja važniji alat transmisije uslužnog brend iskustva i imidža brenda usluge u brend kapital, i (3) **brend dovoljnost** – predstavlja brend profitabilnost tj. strategijsku odluku uslužne organizaciju da imidž brenda transformiše u uslužni proces zasnovan na brend odnosima koji ima za cilj generisanje brend kapitala i povećanje vrijednosti kompanije.

8. Strategijski pristup brendiranju usluga

Uspješni uslužni brendovi ne samo da nivo percipirane usluge "drže" iznad očekivane već pribjegavaju dodavanjem tj. brendiranjem ponude tako da potrošače iznenađuju i oduševljavaju, premašivajući očekivano. U procesu građenja "jakih" uslužnih brendova, preduzeća vodeću ulogu moraju dodijeliti potrošaču izmiještajući brend iz vakuma u vrijednost koja mu može biti transferisana. Samo organizovan i interaktivan proces potrošača u procesu brendinga podrazumijeva kontinuirani razvoj i upravljanje promjenama brenda koji rezultiraju nastankom i razvojem "jakih" uslužnih brendova te njegovim adekvatnim pozicioniranjem.

Optimalno **brend pozicioniranje** usluga jeste dizajniranje ponude uslužne organizacije, njenih procesa i imidža sa ciljem da se najprije u svijesti potrošača a time i na tržištu zauzme distinktivna pozicija, a marketing strategijom garantuje permenentno isticanje suštine uslužnog brenda obezbjeđujući preduzeću maksimizaciju profita. Gotovo svi autori brend menadžmenta saglasni su da se prilikom odlučivanja o pozicioniranju brenda mora definisati konkurentni referentni okvir.

Dok *Kotler* ističe da je potrebno "identifikovati ciljno tržište i konkurente, kao i idealne elemente sličnosti i elemente različitosti kada su u pitanju asocijacije brenda", a zatim i da "konkurentska analiza mora obuhvatiti čitav niz faktora – uključujući resurse, sposobnosti i moguće namjere raznih drugih kompanija – kada se biraju ona tržišta na kojima potrošačima mogu da je profitabilno usluge" [114, 311], *Rakita* smatra da brend pozicioniranje počinje usklađivanjem brenda sa marketing okruženjem [81, 79].⁶⁵

⁶⁴ *Grönroos* [126, 288] ističe dvije **dimenzije kvaliteta usluga**: *tehničke* i *funkcionalne* ili dimenzije vezane za proces usluživanja. Kvalitet uslužnog proizvoda često je mjeran isključivo benefitima potrošača tokom uslužnog procesa pa tako postavljena korist predstavlja samo jednu dimenziju kvaliteta tj. tehnički kvalitet. Obzirom na postojanje brojnih interakcija između davaoca usluge i potrošača koje se baziraju i na tzv. *moments of truth*, jasno je da tehnička dimenzija kvaliteta nije jedini parametar generisanja uslužnog kvaliteta. Na vrijednost usluge utiče i proces tj. funkcionalni, procesni karakter usluživanja koji obuhvata sve aspekte isporuke usluge odnosno sve proceduralne korake i stil usluge.

⁶⁵ **Marketing okruženje** obuhvata *aktivne* – kontrolisane i *pasivne* – nekontrolisane varijable koje direktno ili indirektno utiču na potencijal brenda a time i na njegovo strategijsko razmatranje prevazilazeći tradicionalnu implementaciju uslužnog marketing koncepta. Uslužnim preduzećima je potreban novi pristup poslovanju i konkurenciji s obzirom na novo marketing (brend) okruženje. U kontekstu brend menadžmenta, ova nova marketing paradigma umnogome profilise potencijal brenda, te se brendovi danas diferenciraju na osnovu mnogo varijabli, ali je i mnogo varijabli koji utiču na njihovu pozicioniranost. Mikro nivo okruženja obuhvata **uslužni 7P marketing miks koncept** tj. aktivne varijable koje su na operativnom nivou dostupne uslužnom preduzeću, povezujući ga sa makro brend okruženjem na srednjem nivou koji definišemo tržišna dimenzija brend okruženja ili *konkurentsko brend okruženje*. Na ovom nivou brend okruženja pojedine uslužne grane postaju predimenzionirane pa se često

Brend teorija **strategijski pristup** razmatra na nivou značaja razlika između klasičnog i savremenog upravljanja brendinga, spoznaje faza strategijskog upravljanja brendom, zatim analize potencijala skupa brendova u okviru iste kategorije usluga tj. uslužne grane, i konačno brend kontrole i revizije sa ciljem upozorenja na ograničenja i propuste u upravljanju brendom. Strategijski pristup mora obuhvatiti napor razlikovanja usluga i procesa od drugih u grani tj. *diferenciranje usluga* kao i kreiranje *dodatne vrijednosti* koje obezbijeduje da brendirana usluga ima veću vrijednost u odnosu na onu na tradicionalni uslužni proces kome brend nije dodjeljen.

Polazeći od *Kapfererovog* [42, 38] tradicionalanog strategijskog pristupa brendiranja proizvoda, u brendiranju usluga osnovne **pretpostavke uspješnog upravljanja** brendom fazno obuhvataju:

- **brend istraživanje:** intenzivan monitoring potreba i očekivanja potencijalnih klijenata sa ciljem optimizacije pružanja postojećih usluga te otkrivanja stalnih potreba i želja klijenata koje nijesu zadovoljene, ispunjene i još uvijek ugrađene u uslužni proces;
- **ulaganje u istraživanje i razvoj:** kao i kod proizvoda i kod usluga nužno je reagovanje na tehnički i tehnološki progres u što kraćem roku zbog stvaranja i održavanja konkurentске prednosti a naročito sa aspekta troškova pružanja usluga;
- **brend dostupnost:** konzistentnost isporuke uslužne brend vrijednosti sa aspekta mjesta isporuke, standardizacije procesa i raspoloživosti a u cilju efikasnijeg podmirivanja ponovljenih uslužnih procesa;
- **brend komuniciranje:** stalna komunikacija brend identiteta i reference jedinstvenosti brenda na tržištu sa fokusom na uslužnu gradu.

Vranešević [107, 66] *Kapfererove* pretpostavke posmatra, upravo kao pretpostavku ali ne i garancija uspješnog strategijskog pristupa te njegov koncept širi savremenim konceptom *Schroeder* i *Salzer-Morlinga* [118, 89, prilagođeno] i *Aaker* i *Joachimsthalera* [118, 66] čije strategijske pristupe reflektujemo i na branding usluga u *Prikazu 1.9*.

Polazeći od **strategijskog okvira upravljanja**, *Thompson*, *Strickland*, i *Gamble-a*, a u potrazi za konkurentskom prednošću uslužnog brenda na *Slici 11* sublimirano je prikazan *strategijski pristup brendiranju usluga* koji sa jedne strane mora da identifikuje strategije uslužnog brenda, dešiniše procese izrade i sprovođenje strategije, analizira uticaje iz brend okruženja kao i uticaj generičkih konkurentskih strategija, dok sa druge strane obuhvata analizu uticaja internih strategijskih odluka, poslovnu etiku, društvenu odgovornost ali i značaj ljudskih resursa u stvaranju i jačanju brend kulture i uslužne organizacije u cjelini.

PRIKAZ 1.9. Savremene pretpostavke strategijskog pristupa u brendiranju usluga

Izgradnja brend identiteta usluge	Naglasiti ulogu elemenata brend identiteta a strategiju usmjeriti u pravcu obezbjeđivanja odgovarajućeg nivoa prepoznatljivosti, a ne manje od 75% ciljnog tržišta. Izgradnjom brend identiteta moguće je uticati na osjećaje i razum klijenata a obzirom na interaktivnost uslužnog procesa ciljeve strategije je nužno emotivno povezati sa potrošačima i to tako da u svakoj fazi implementacije afirmiše svjesnost i vrijednost uslužnog brenda.
Postizanje maksimalne usklađenosti	S obzirom da je brend sastavni dio preduzeća potrebno je postići maksimalnu usklađenost svih zainteresovanih strana jer brend nije samo instrument marketinga ili njegova aktivnost već izraz tržišnog uspjeha usmjeren kako na klijente brenda koji su istovremeno i klijenti preduzeća tako i na zaposlene.
Evolucija brenda ka holističkoj prodajnoj predispoziciji	Brendovi su evoluirali od jedinstvene prodajne predispozicije do holističke prodajne funkcije pa je proces evolucije brenda moguće predočiti sljedećim <i>Lindstrom</i> -ovim etapama [56, 208, prilagođeno]: 1. jedinstvena prodajna predispozicija (USP – unique selling proposition), 2. emocionalna prodajna predispozicija (ESP – emotional selling proposition), 3. organizaciona prodajna predispozicija (OSP – organizational selling proposition), 4. prodajna predispozicija brenda (BSP – brand selling proposition), 5. prodajna predispozicija klijenta (MSP – me selling proposition), i 6. holistička prodajna predispozicija (HSP – holistic selling proposition).
Pretpostavka spoznaje važnosti upravljanja brendom	Očekivano je da svi stejkholderi uslužnog preduzeća neće na isti način sagledati važnost upravljanja brendom te da misiju, viziju i vrijednost brenda, izuzev deklarativno, prepoznaje i prihvata tek manji broj menadžera na najvišim upravljačkim nivoima, a još manje ostali zaposleni.
Kontinuirano programiranje brend menadžmenta	Adekvatan program brend menadžmenta mora obuhvatiti: 1. izgradnju mehanizama za održavanje vrijednosti brenda poštujući sve zainteresovane strane na tržištu: klijente (eksterne i interne), konkurente i ostale povezane subjekte, 2. kriterijume za sprovođenje odgovarajuće segmentacije tržišta, 3. jasno postavljene ciljne segmente te stalnim uvidom u percepciju svih brendova na tržištu odrediti željenu brend poziciju i alate tržišne borbe za njeno osvajanje, 4. pretpostavku dugoročne profitabilnosti, i 5. brend komuniciranje koje postaje potpuno drugačije i više usmjereno na osjećaje i izgradnju odnosa nego na performanse usluge koje će se sigurno mijenjati brže nego uspostavljen odnos.
Okvir brend menadžmenta	<i>Vranešević</i> [107, 79] ističe da strategijski brend menadžment podrazumijeva osmišljavanje programa koji će sadržati plan marketing aktivnosti za izgradnju brenda i njegovo upravljanje tokom vremena, a na osnovu informacija koje će se dobijati stalnim praćanjem i mjerenjem vrijednosti odnosno uspjehnosti brenda s obzirom na vlastite strategijske ciljeve. Prema navedenoj definicije osnovne etape strategijskom upravljanja jesu: 1. određivanje brend identiteta uz pomoć brend elemenata i upravljanje definisanim identitetom brenda, 2. brend pozicioniranje i izgradnja brend vrijednosti zajedno sa mehanizmom repozicioniranja brenda, i 3. određivanje brend portfolija tj. definisanje asortimana i arhitekture brendova i sve njihove međusobne uticaje, pozicije, ključne odrednice i odnose kako bi se postigao strategijski učinak na tržištu a sa ciljem ukupnog i dugoročnog profitabilnog uspjeha uslužnog preduzeća.

1. Identifikovanje strategije uslužnog brenda

Što strategiju treba da čini dobitnom?

Već u prvoj fazi strategijskog pristupa potrebno je definisati *konkurentsku prednost* koju uslužno preduzeće želi dostići kreirajući vrijednost uslužnog brenda. Sa aspekta proaktivnosti i/ili reaktivnosti brend strategije potrebno je odrediti njenu *povezanost sa poslovnim modelom* preduzeća kao i obezbijediti osnovne pretpostavke za njeno sprovođenje.

2. Definisanje procesa izrade i sprovođenja strategije

Koje su faze procesa izrade brend strategije?

Prva faza procesa stvaranja i sprovođenja brend strategije podrazumijeva izradu *strategijske vizije brenda* i njeno *povezivanje sa vrijednostima* preduzeća. U drugoj fazi utvrđuju se *ciljevi* brend strategije, dok se u trećoj pristupa *izradi strategije* i ujedinjava se strategijski napor, vizija, ciljevi i strategijski plan razvoja i unaprijeđenja brenda. Četvrta faza jeste *implementacija i sprovođenje* strategije i nastavlja se na petu fazu tj. eventualno korektivno prilagođavanje.

3. Analiza okruženja uslužnog preduzeća (brend okruženje)

Kakav je uticaj faktora iz okruženja na vrijednost brenda?

U ovom koraku strategijskog pristupa neophodno je definisati sve strategijski relevantne komponente iz okruženja preduzeća, a prije svega odgovoriti na pitanja: koja su ekonomska obilježja uslužne grane dominantna, sa kojim se konkurentskim silama suočavaju članovi grane i njihovo suparništvo, koje pokretačke sile uzrokuju promjenu u grani, kako su pozicionirani konkurentski brendovi, koji su mogući strategijski potezi konkurenata te da li je uslužna grana dovoljno atraktivna i profitabilna na srednjem i dugom roku.

4. Uticaj generičkih konkurentskih strategija na vrijednost uslužnog brenda

Da li i koju portervu strategiju koristiti?

Strategijska odluka između: 1. strategije low-cost dobavljača (ostvarivanje troškovne prednosti pogodno je u situacijama brend revitalizacije), 2. strategija diferencijacije (suštinsko opredjeljenje brenda u kreiranju diferencijacijskih svojstava), 3. strategije best-cost dobavljača (vrlo pogodna za afirmisane brendove), i 4. strategija fokusiranja (strategija tržišne niše pogodna u prvoj fazi životnog ciklusa brenda).

5. Uticaj internih strategijskih odluka na vrijednost uslužnog brenda

Koju izvan konkurentsku strategijsku odluku donijeti?

Ovaj aspekt strategijskog odlučivanja treba da obuhvati odluke o strategijskim savezima i potencijalnim brend partnerstvima, njegovom spajanju, preuzimanju i eventualnoj vertikalnoj integraciji. Takođe, potrebno je razviti odbrambeni strategijski mehanizam radi zaštite brend pozicije i konkurentске prednosti brenda te adekvatno upravljati brend komunikacijama - TTL i internet marketing kanalom.

6. Strategija brend diversifikacije

Kako uvesti brend u nove djelatnosti?

Definisanje alternativa brend diversifikacije i strategije ulaska u nove djelatnosti uz strategijsku odluku diversifikacije na povezane ili nepovezane djelatnosti. Nakon brend diversifikacije implementirati jednu od 4 glavne strategijske opcije: 1. širenje biznis osnove diversifikovanog uslužnog brenda, 2. strategija napuštanja sa namjerom sužavanja diversifikacione osnove brenda, restrukturiranje pojedinih djelova brend vrijednosti i njegovih elemenata i 4. strategija multinacionalne diversifikacije i izlazak na međunarodno tržište.

7. Poslovna etika i društvena odgovornost brenda

Koji su kanali brend morala?

Analiza faktora koji mogu uticati na neetičnost brenda i povezivanje strategije sa etičkim principima, temeljnim brend vrijednostima, društvenom odgovornošću i ciljevima sveukupnog društvenog djelovanja.

8. Uloga ljudskih i ostalih resursa u stvaranju i jačanju brend kulture i organizacije

Ko i kako sprovodi strategijske zadatke?

Imperativ strategijskog pristupa je obezbjeđivanje okvira za sprovođenje strategije sa ciljem izgradnje sposobne uslužne organizacije, ljudskih resursa i kompetencija, koordinacije poslovnih jedinica i građenja organizacione kulture koja podstiče uspješno sprovođenje strategije uz moguća korektivna prilagođavanja i korektivne akcije.

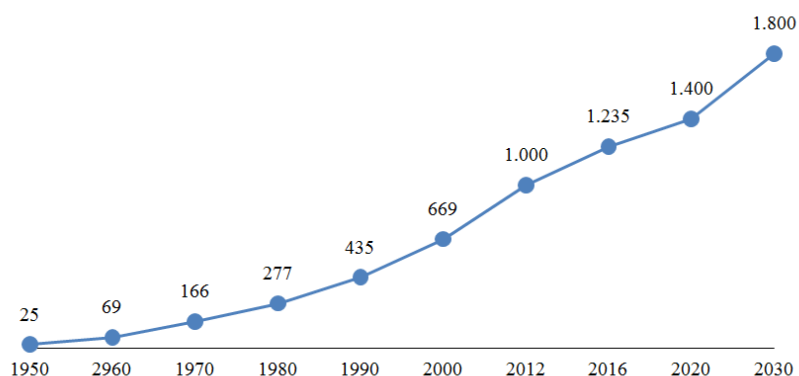
Slika br. 11. **Strategijski pristup brendiranju usluga** [101, 15, prilagođeno]

GLAVA II – Upravljanje instrumentima marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu

1. Marketing-menadžment u turizmu

Globalizacija turizma uslovia je visok stepen konkurentnosti i kvaliteta proizvoda na svjetskom turističkom tržištu, a koncepciju brendinga turističkog proizvoda nametnula kao osnov marketing menadžmenta u turizmu. **Turističke usluge** koje i kreiraju turistički proizvod moraju se posmatrati integralno jer se sagledavanjem njihove cjelokupne polifunkcionalnosti i osobenosti može sagledati uloga i *značaj brendinga u turističkom poslovanju*. U uslovima kada "brendiranje nije opcija, već potreba" [114, 719] i turističkoj industriji se kao imperativ nameće implementiranje svih raspoloživih brend instrumenata te stvaranje i održavanje kvaliteta turističkog brenda, angažovanjem ne samo lokalnih zajednica, već i zemlje u cjelini. Izgradnjom uspješne brend turističke destinacije dugoročno se koristi benefit moći građenja jakog brenda, a održavanjem i upravljanjem brendom turističke destinacije u funkciji razvoja turizma obezbjeđuju se dugoročni **profitabilni odnosi** kako regionalne tako i svjetske privrede.

Razvojem privrede i društva promjenom strukture aktivnosti, tj. **formativne snage** sektora privrede, a naročito tercijarnog, "uslužna" a time i turistička privreda postaju predmet potrebe djelovanja sa ciljem da se unaprijedi proces razmjene. Turistička privreda se već našla u fazi kada je neophodno u ovoj oblasti obezbijediti olakšano odvijanje **procesa razmjene** kroz adekvatno istraživanje tržišta i na odgovarajući način organizovati integrisane marketing i brend aktivnosti. Zatvaranje **gepa turističke tražnje i ponude**, olakšavanje razmjene, omogućavanje plasmana turističkih usluga tj. turističkog proizvoda sa potrebama potencijalnih potrošača – turista nužno respektujući brojne specifičnosti turističkog tržišta, izazovi su čije je dostizanje moguće samo uz primjenu zahtjeva marketing i brend menadžmenta.



Slika br. 12. **Broj ino turista u milionima** (u milionima), UNWTO⁶⁶

⁶⁶ 10% od svjetskog GDP-a čini turizam (direktni i indirektni uticaj). Svaki deseti posao na svijetu je u oblasti turizma. Turizam čini 7% svjetskog izvoza dok udio turizma u izvozu usluga čini čak 30%. 1950. dolazak inostranih turista bio je 25 miliona, 1990. – 435 miliona, 2016. 1,2 milijardi, dok se očekuje 2020 1,4 milijardi a 2030. 1,8 milijardi

S obzirom da se kod prodaje jedne turističke usluge istodobno uključuju sveukupni uslovi turističke destinacije, ukupni uslovi boravka u mjestu, regionu, zemlji kao cjelini, predstavljaju **pokretački faktor za izbor destinacije** tj. cilja puta. Polazeći od navedene pretpostavke *Uskoković* [103, 16] ističe na potrebu "obezbjedenja koordiniranih aktivnosti brojnih elemenata ponude, subjekata, koji na nivou turističkog centra ili šireg turističkog prostora učestvuju u namirenju turističkih potreba, sve u cilju da se dostigne dizajniranje ponude u pogledu obima sadržajnosti i kvaliteta. Sljedstveno tome, nije riječ o primjeni nekog posebnog marketinga u turizmu (bitno različitog od industrijskog marketinga), već o naglašavanju potrebe da marketing, upravo zbog niza specifičnosti turizma kao pojave, bude široko primijenjen, da bi se između ostalog, ostvarila željena homogenizacija turističkog prostora, kao uslov obezbjeđivanja visokog kvaliteta integrisanog turističkog proizvoda određene destinacije."

Mihailović [64, 65-66, prilagođeno] **turizam**⁶⁷ ističe kao "vodeću svjetsku industriju kojom dominiraju informacija i informaciona tehnologija, oštra konkurencija u svim sferama turističkih usluga, individualizam i rastuća sekundarna tržišta" te dalje navodi da "nije više sporna teza po kojoj je turizam jedna od najmultiplikovanih oblasti, koja može snažno da "povuče" sve ostale višekružne zavisne komponente jedne privrede i društva u cjelini".

Sudeći prema turističkim razmjerama tj. prema broju učesnika u turističkim putovanjima, turizam nema alternativu u ekonomskim odnosima⁶⁸ a često se turistički odnosi izdižu na viši društveni nivo, gradeći karakteristike koje ga razlikuju od ostalih privrednih grana. *Unković* [102, 78] kao **najvažnije karakteristike** koje turizam razlikuju od ostalih privrednih grana ističu:

- **Heterogenost strukture turizma** – složenost turističkog sistema karakteriše mnoštvo turističkih podsistema koji direktno ili indirektno utiču na formiranje turističke ponude.
- **Elastičnost turističke tražnje** – polazeći od sekundarnog karaktera turističkih usluga u sistemu ljudskih potreba, turistička tražnja je izrazito *elastična* i može se sagledati sa aspekta promjena u ponašanju, odnosno mogućnošću promjene količine tražnje za određenom turističkom uslugom usljed povećanja diskrecionog dohotka.
- **Neelastičnost / krutost turističke ponude** – turistička ponuda ne može mijenjati i prilagođavati kapacitet trenutnoj tražnji pa je prethodno određivanje veličine turističkih objekata, njihova namjena i sadržaj izuzetno važan element razmjene.
- **Sezonski karakter** – najvažnija je karakteristika turističke tražnje koji je podložan promjenama koje zahtijevaju varijabilnost turističkih usluga jer se fluktuacija tražnje

⁶⁷ Uz argumentaciju da je tako, *Mihailović* navodi primjer Evrope u koje je u turizmu početkom XXI vijeka zaposleno oko 7% ukupnog broja zaposlenih, a očekuje se da za nekoliko godina bude 9-10%. Prethodno navedeno omogućava konstataciju da je upravljanje turizmom i njegovim razvojem jedno od najsloženijih privrednih i socijalnih područja.

⁶⁸ Turizam kao jedna od najvećih privrednih djelatnosti generiše gotovo 10% svjetskog bruto domaćeg proizvoda sa gotovo 260 miliona radnih mjesta u svijetu i sa prosječnim rastom od 4% od 2012. do 2021. najbrže je rastuća djelatnost. World Travel & Tourism Council⁶⁸ do 2030. godine očekuje porast turističke tražnje od gotovo 2 milijarde međunarodnih dolazaka u turizmu sa prosječnim rastom od 3,4% godišnje.

odvija u sezoni, danu ili razdobljima u toku dana, a isti karakter određuje i turističku ponudu.

- **Karakter rada u turizmu** – je izuzetno važna odrednica jer je specifičan za sve turističke podsisteme – ugostiteljstvo, saobraćaj, aktivnost turističkih agencija, trgovinu kao neproizvodnu djelatnost, zanatstvo koje takođe pruža usluge. Važnost uloge ljudskih resursa povezana je sa pružanjem ličnih usluga u turizmu u gotovo dvije trećine interakcija.

Stalno uvećanje turističke tražnje rezultat je rapidnog tehnološkog i tehničkog razvoja, trendova u političkom, ekonomskom i društvenom okruženju. *Goldsmith, Earl i Tsiotsou* [151, 6] posebno akcentuju da se "turističke usluge sve više integrišu marketing principe u njihov menadžment postajući sve više tržišno orijentisane" pa je adekvatna koncepcija i strategija brend menadžmenta najefektivniji odgovor uslužnih organizacija u realizaciji turistički izazova. Autori objašnjavaju da se karakteristike i priroda usluga reflektuje na **specifičnosti turističke industrije** kroz *sezonálnost, globalizacija, nizak nivo lojalnosti, kompleksnost* (uključujući multiplicitet podsektora kao što su hrana i piće, smještaj, transport, rekreacija i putovanja) kao i na elastičnost tražnje u odnosu na dohodak koje sve zajedno moraju biti analizirane prije marketing odlučivanja.

1.1. Specifična primjena marketing postulata u turizmu

Početak razvoja *marketinga u turizmu* kao interdisciplinarnog područja ima za posljedicu odsustvo jedinstvene osnove koja bi uvažavala posebnosti poslovanja u turizmu, i na osnovu njih, dobila "privilegiju" njegove pune izgradnje kao posebne grane marketinga. Marketing u turizmu je neophodan i u praksi se primjenjuje na najmanje dva nivoa, u zavisnosti od načina posmatranja pojave, i vremena u kome pojedini autori posmatraju neki marketing problem. Marketing u turizmu se posmatra sa dva aspekta - **mikro i makro nivoa** dok se na nivou turističkog mjesta posmatra sa aspekta centra, rivijere, subregije, regiona, države, zemlje itd.

"Dosadašnja literatura i odgovarajuća praksa **marketinga u turizmu** su iskristalisala *dva mišljenja*: (1) prema jednoj grupi autora, turistički marketing je dio opšteg marketinga, a po (2) drugim, turistički marketing je samostalan. Zagovornici oba stava su donekle u pravu, ali njihovi zaključci ne sasvim i potpuno argumentovani [64, 77]". Za očekivati je da će osamostaljivanje marketinga u turizmu sve više dolaziti do izražaja, ne ugrožavajući korijene polazne koncepcije.

- Marketing na mikro-nivou, tj. **mikromarketing** je primjena marketinga na nivou individualnog preduzeća iz lanca turističke djelatnosti (primjena marketinga pojedinačnog hotela, restorana, usluga prevoza, suvenirnica i dr) i njegovog funkcionisanja u privredi. Kako u koncepcijskom, tako i u funkcionalnom aspektu, nema razlika u odnosu na marketing proizvodnog preduzeća.
- Marketing na makro-nivou, tj. **makromarketing** je primjena marketinga na nekom "višem" nivou, odnosno nivou na kome se vodi turistička politika. Stavlja se akcenat na funkcionisanju sistema, tj. koje aktivnosti treba preduzeti u domenu prilagođavanja

sistema strukturi i karakteristikama konačnih korisnika roba i usluga da se maksimira satisfakcija njihovih potreba. Makro nivo marketinga u turizmu vodi se na nivou države i obično je poznat kao "nacionalni" nivo, definisan kao rezultat odnosa države prema turizmu kao faktoru privrednog razvoja.

Upravljanje na **mikro nivou** tj. unutar turističkih preduzeća pretpostavlja izbor različitih strategija u **optimalnom kombinovanju** osnovnih instrumenata marketinga [133, 156], a sa druge strane, **makro nivo**⁶⁹ podrazumijeva konstruisanje makromarketing modela opšteg procesa turizma, u praksi je otežano napraviti distinkciju sa stanovišta uticaja i interakcije navedenih nivoa.

1.2. Uticaj faktora turističke ponude i tražnje na koncept brenda

Proučavajući brendove turističkog tržišta Štetić [94, 721] izdvaja četiri osnovna postulata⁷⁰ stvaranja, razvoja i realizacije **jakog turističkog brenda**: (1) *edukacija*, (2) *poštovanje*, (3) *relevantnost* i (4) *različitost*.

Turizam je djelatnost stvaranja "proizvoda po mjeri kupca" te uslužne organizacije u turizmu imaju spektar mogućnosti i instrumenata u generisanju brenda polazeći od ličnih potreba turističkih potrošača. Napuštanjem filozofije masovnog turizma i koncepta "isti proizvod za sve" turistička destinacija permanentno mora dodavati vrijednost svom proizvodu, stvarajući poseban i prepoznatljiv i profitabilan brend. Turizam po suštini djelatnosti traži različitost, pa je **vrijednost osnovni faktor** koji plasira i prodaje turistički proizvod, zanemarijući cijenu kao presudan faktor u izboru destinacije.

Pojam **destinacija**, od latinske riječi *destinatio* u različitim oblicima upotrebljava se u svim zemljama, a u našem jeziku se odomaćio i postao dio svakodnevnog medijskog i kolokvijalnog rječnika. U svom izvornom značenju, pojam destinacija upotrebljava se kao sinonim za odredište, odnosno cilj putovanja, krajnji ili usputni. Autori vjeruju da je riječ destinacija "ušla" u turizam

⁶⁹ Ovaj Cooperov rad fokusira makro aspekt, odnosno makromarketing turizma, polazeći od uvjerenja da se marketing koncept u turizmu, s obzirom na "totalni proizvod", ne može zatvoriti u okviru preduzeća, već se obavezno razvija i na makro, lokalnom, državnom nivou, budući da se na svim ovim nivoima vodi turistička politika.

⁷⁰ **Edukacija i obrazovanje** u turizmu, odnosi se kako na one koji stvaraju turistički proizvod, tako i na potrošače a prioritetno je, jer se proširivanjem turističkog tržišta, povećanjem broja turističkih destinacija povećava i konfuzija kod turističkih potrošača. Edukacija o turističkoj destinaciji, njenoj unikatnosti i kvalitetu obavezujuća je ne samo za marketing kanale, već i za njene subjekte tj. turiste. Ukoliko turistička destinacija ne uspije jasno da definiše svoj brend kao unikatan, njen turistički proizvod će biti poistovijećen sa sličnim turističkim destinacijama, a shvatajući značaj edukovanja svojih ciljnih grupa o karakteristikama, unikatnosti i različitosti moguće je graditi unikatan brend efikasno generišući vrijednost koja razlikuje njihovu turističku ponudu od drugih. **Poštovanje** je drugi postulat i rezultat je povjerenja i reputacije koju poznati turistički brendovi imaju kod svojih posjetilaca a koji se učvršćuje lojalnošću prema destinaciji. Jedan od razloga za stvaranje lojalnosti je stalnost kvaliteta i ispunjenja obaveza prema kupcu. **Relevantnost** turističkog proizvoda kod potrošača javlja osjećaj destinacijske posvećenosti fleksibilnosti njenih zadataka i stvarnim problemima, potrebama i prioritetima ciljanog tržište ali i individualnim potrebama turista.

posredstvom saobraćaja kao precizna, krajnja tačka vazdušnog saobraćaja, dok dalji razvoj pojma turistička destinacija izvorno vezuje u pojmu **turističko mjesto** - planinsko, primorsko, jezersko, klimatsko, kulturno-istorijsko itd. Pojam, razvoj i koncept destinacije pretrpio je mnogo verzija i značenja sve do 1995. godine, kada je Svjetska turistička organizacija (WTO) dala opšte prihvaćenu **definiciju** po kojoj je "**turistička destinacija** značajno mjesto koje se posjećuje tokom putovanja, a razlikuju se tri vrste takve destinacije – *udaljena* destinacija (najudaljenije mjesto u odnosu na domicil turista), *glavna* destinacija (mjesto gdje je turista proveo najviše vremena) i *motivirajuću* destinaciju (mjesto koje turista smatra primarnim ciljem svoje posjete).

Bieger [157, 125] definiše **turističku destinaciju** kao "područja koja se sastoje od svih usluga i omogućuju turistima potrošnju za vrijeme njihovog boravka, te se stoga turistička destinacija može posmatrati kao turistički proizvod koji na određenim tržištima konkuriše ostalim proizvodima". Turističkom destinacijom nazivamo zemlju u cjelinu, ali i pojedinu regiju i mjesto, pa i pojedinu užu lokaciju kao na primjer luku, aerodrom, putnički terminal i sl.

Podjela na **tri vrste destinacije**⁷¹ prema WTO - udaljena, glavna i motivirajuća, svodi se na ime turističkog mjesta, a projektovana na veću mjeru, turistička destinacija obuhvata znatno širi prostor od turističkog mjesta. Hitrec [158, 401-408] je dao osnovnu podjelu destinacija na **terminalne** tj. krajnje i među-destinacije, odnosno **stop-overs**. Autor navodi da se zbog ustanovljenog trenda osjetnog rasta broja putovanja u okviru kojih se posjećuje više destinacija, sve više razmatraju multidestinacijske šeme u turizmu sa vrlo razrađenim modelima, pa se tako spominje i tipologija destinacija koja obuhvata *pet prostornih modela*: putovanja u jednu destinaciju, kružno putovanje sa jednom žarišnom destinacijom, osnovna destinacija tj. ona u kojoj se boravi i koja služi kao polazište za posjetu drugima, regionalno kružno putovanje tj. posjeta niza destinacija u regiji, i "lančano putovanje" tj. tipično putovanje sa posjetom niza destinacija bez žarišnog odredišta.

Dok jedni autori ističu da je vrlo teško odrediti koja je razlika između opipljivih dobara, usluga i mjesta, drugi pokušavaju odrediti značenja pojma "brend destinacija" pa tako dolazimo do definicije najbiložoj onoj koju su dali *Brent* i *Ritchie* [70, 55]:

"**Brend destinacije** je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju; pored toga brend obećava putno iskustvo koje se pamti, i koje je jedinstveno, povezano samo sa tom destinacijom; brend takođe jača i okuplja zajedno sve prijatne uspomene iz posjete toj destinaciji."

Ipak, ovako definisanom pojmu nedostaje *praktična primjena* jer je pojam "destinacija" vrlo širok i sa mnogo značenja. S obzirom da destinacija može da bude kontinent, zemlja, oblast, grad, ili čak i određeno turističko mjesto, teško je zamisliti da navedeni entiteti daju iste mogućnosti brendinga. Jedan od problema u definisanju pojma javlja se kod autora *Morgana* i

⁷¹ Klasični koncept turističke regije oslanja se na načelo homogenosti njegovih bitnih komponenti na osnovi kojih se prostorno razgraničava i regionalizuje, pa otuda i potiče najčešće korišćena podjela na planinske, primorske, ostrvske, jezerske i druge regije.

Pridea [159, 205] koji ističu da je brend destinacije "stvaranje jedinstvenog prijedloga za destinaciju". Kod brendiranja robe široke potrošnje ne postoji jedinstveni prijedlog prodaje. Sa aspekta **brendiranja destinacija** ne može biti nikakve zakonske zaštite geografskih brendova destinacija, pa je izlaz u stvaranju logotipa, elemenata dizajna i slogana koji se mogu registrovati. Jasno je pak da isključivi razvoj logotipa destinacije nije dovoljan za brend. *Prikaz 2.1.* [154, 205], ističe probleme relevantne za brend sa aspekta karakteristika tradicionalnih destinacija, upoređujući ih sa robama i turističkim uslugama.

PRIKAZ 2.1. Karakteristike robe, usluga i turističkih destinacija relevantnih za brend

	Opipljiva roba	Usluge smještaja i prevoza	Tradicionalne destinacije
Proizvođači	Mogu se identifikovati	Mogu se identifikovati	Ne mogu se identifikovati
Proizvodi i usluge	Homogeni proizvodi	Heterogene - spoljni faktori kao što su vremenske prilike koji, zajedno sa uslugama osoblja imaju značajan uticaj na kvalitet usluga	Potpuno heterogene - zbog broja raznih nezavisnih davalaca usluga
	Kompanija određuje dizajn proizvoda	Kompanija može da definiše nivo usluga	Organizacija za upravljanje destinacijom ne može da odredi nivo usluga
Brending	Brending proizvoda je potpuno u rukama kompanije	Proces brendinga usluga je u rukama kompanije, ali na njega utiču i faktori osoblja i klijenata (spoljni faktori)	Uprava destinacije vrlo malo utiče na proizvod u procesu brendinga
	Može se umnožavati	Uglavnom se mogu umnožavati	Ne može se umnožavati jer je ograničen na geografski ograničenu oblast
	Stroga kontrola kvaliteta	Direktna kontrola kvaliteta	Samo indirektna kontrola kvaliteta - brendiranje kvaliteta lokalnog ugostiteljskog sektora
Zakonski aspekti	Nema problema sa zakonima	Nema problema sa zakonima	Imena geografski definisanih sektora su isključena iz procesa brendiranja prema EU regulativi

U "normalnim" destinacijama uglavnom nije moguće stvarati proizvod jer kreator brenda mora da uzme ono što je već na raspolaganju, pa i ime destinacije. Stvaranje logoa i slogana destinacije polazeći od ciljnih grupa destinacije, već u najranijoj fazi mora uključiti i stvaranje sub-brendova⁷².

⁷² Dobar primjer **sub-brendiranja** je njemački planinski vijenac *Harz* koji je napravio desetak sub-brendova za ljude sa različitim interesovanjima, tj. za mlade porodice, za banjske goste, za ljubitelje kulture, za ljude koji traže avanture, za omladinu, itd.

U klasičnom brendiranju, potrošač brenda saznaje ko je proizvođač robe i usluga, koji bi inače ostao anonimn. Pored toga, brend garantuje stabilan ili poboljšan kvalitet proizvoda koji je svuda na raspolaganju. Kod brendiranja **tradicionalnih destinacija** niti se može identifikovati proizvod niti postoji neka kontrola kvaliteta koja bi omogućila davanje neke garancije klijentu.

Naime, šira literatura o **brendingu turističkih destinacija** odnosi se na tzv. tradicionalne destinacije. Međutim, na drugoj strani imamo i **sintetičke destinacije** – izgrađene samo zato da bi ih turisti posjećivali⁷³. U okviru sintetičkih destinacija mogu se dodati razni drugi sadržaji kojima se mogu produžiti i pred i post-sezona. Istovremeno, napuštanjem filozofije masovnog turizma, to jest koncepta "isti proizvod za sve", destinacija, kroz adekvatan branding proces, može se povećati i dodati vrijednost turističkom proizvodu gradeći drugačiji i prepoznatljiviji brend, te redukujući **nivo sezonalnosti**. Pritisak snažne sezonalnosti u turizmu ukazuje na to da destinacijski brend menadžment treba u strukturnom smislu nadograditi i djelimično preorijentisati, kako bi se u dugom roku uspostavio balans između geografskog mjesta kao tradicionalne destinacije, u odnosu na sintetičku (*Primjer 2.1.*).

PRIMJER 2.1. Brend turistička destinacija Thailand

Brend komparativna prednost destinacije. Thailand (Prathet Thai, što znači "zemlja slobodnih") sa glavnim gradom - Bangkokom (Krung Thep, što znači "grad anđela"). Tajlandska kraljevina leži u središtu Jugoistočne Azije i predstavlja prirodni prolaz prema Indokini, Mijanmaru i Južnoj Kini. Tajland leži u srcu jugo-istočne Azije graniči se na sjeveru i sjevero-istoku sa Laosom, Burmom na sjevero-zapadu, Andamanskim morem na zapadu, Kambodžom i Tajlandskim zalivom na istoku i Malezijom na jugu. Kraljevstvo Thai zauzima površinu od 513.115 kvadratnih kilometara, slično kao i Francuska, i proteže se 1.620 km od sjevera do juga i 775 km od istoka na zapad. U Tajlandu vlada tropska klima sa tri godišnja doba: ljeto, koje traje od marta do maja, kišni period od juna do septembra, i prohladni period od oktobra do februara. Prosječna godišnja temperatura u Tajlandu je 28 stepeni celzijusa, varirajući u Bangkoku od 30 stepeni u aprilu, do 25 stepeni u decembru.

Pozicioniranje brend destinacije. "Fascinantan. Zaprepasavajući. Eksplozija svjetlosti i boja. To je Bangkok, prestonica Tajlanda. I više od toga". Smatran najkosmopolitskim gradom jugo-istočne Azije, Bangkok je istovremeno i najveća tajlandska riznica, centar duhovnih i kulturnih vrijednosti, politički, komercijalni, obrazovni i diplomatski centar Kraljevstva. Grad je proglašen za prestonicu Tajlanda 1782. godine od strane prvog monarha iz Dinastije Chakri, kralj Rama I. Smješten u srcu Tajlanda, ispresijecan kanalima i tokom rijeke Chao Phraya – Kraljevska Reka – Bangkok se lagodno širi po Centralnoj ravnici. Sa preko 10 miliona stanovnika, Bangkok je metropola u kojoj se harmonično srijeću prošlost i savremenost, grad sa mnoštvom pagoda pored kojih izrastaju elegantni neboderi od čelika i stakla. Mnogo toga treba videti u Bangkoku: palate, svetišta, muzeje. Jedna posjeta ovom gradu nikako nije dovoljna, ali "jednom omađijan čarima ovog grada, vječno ćeš želeti da ponovo dodješ". Odličan brend slogan nagovještava elemente **gostoprimestva** (stanovništvo grada), **tradicije** (religija), **egzotike** (nacionalna kuhinja i čuvena tajlandska masaža) na kojima počiva brend ove turističke destinacije.

Egzotika brenda. Tajland ima preko 60 miliona stanovnika. Pored Thai naroda koji čini 80% stanovništva prisutni su Kinezi sa oko 10%, Malajci sa oko 4% kao i manje laoske, monske, kmerske i indijske etničke grupe. U Tajlandu

⁷³ **Breeding Crne Gore** kao destinacije može da dobije puni smisao, a sa krajnjim ciljem neutralisanja izraženog sezonskog disbalansa, upravo polazeći i od ovakvih projektovanih destinacija, kao što su klubovi za odmor *Club Med*, *Hard Rock Caffé*, ili atrakcije kao zabavni parkovi *Disney*, *Warner*, *Bru Parck*. Disney Parks & Resorts su naročito dobri primjeri sintetičkih destinacija, jer su ti parkovi izgrađeni u oblastima koje inače uopšte nijesu privlačile turiste, a jedan od motiva je bio upravo smanjenje sezonskog disbalansa.

budizam je više od religije i u stvari predstavlja način života. Budina učenja su sa svjetošću poštovana od strane 93% stanovnika, a budistički kaluđeri uživaju bezgranično poštovanje. Pored pripovijedanja budine doktrine, kaluđeri su i savjetnici onima koji im se obraćaju tražeći pomoć u razrješavanju svakodnevnih problema. Jedino vlasništvo kaluđera, po kojima je Tajland prepoznat, jeste njihova mudrost, posuda za jelo koje primaju od vjernika, kaluđerska odjeća i igla za njeno održavanje, filter za vodu i odjeća za kišni period. Poštovanje prema kaluđerima ne dozvoljava ženama da ih dotaknu ili pak lično daruju. Uobičajeno je da žene, poklone namijenjene kaluđerima, ostavljaju na zemlji u njihovoj blizini. Ženama je dozvoljeno da se mole u svetilištima, da učestvuju u procesijama da prinose cvijeće i mirisne štapiće na oltarima svetilišta. Prisustvo žena u religioznom životu je na neki način ograničeno, ali zato muškarci imaju pravo da se zakaluđere još od svoje sedme godine. Većina mladih provede najmanje jedan kišni period u manastirima da bi ušli u red odraslih. Odrasli, s vremena na vrijeme dolaze u manastire gdje borave određene periode živjeći uz kaluđere. Budizam, budući da je otvorena religija, čini da svako može provesti određeni inicirajući period u manastiru.

Tradicionalna tajlandska jela su izuzetno ukusna ali istovremeno i jako začinjena i pikantna. "Ukoliko ne napomenete da vaše jelo bude manje "spicy" nakon dva–tri zalogaja osjetićete potrebu za ogromnom količinom vode i jednim buretom piva". I pored svega, zahvaljujući začinima koji se koriste u pripremi jela, naročito ljuta paprika i zeleni limun, tajlandska harana je vrlo zdrava. Kažu da tajlandska jela oslobađaju disajne puteve i stimulišu aktivnost digestivnih organa. Neizostavno uz svako jelo biće poslužen i pirinač koji pored izuzetnog ukusa ima i funkciju da ublažava ljutinu posluženih jela. Pića koja se preporučuju su tajlandsko pivo, čaj i prirodni voćni sokovi. Sa sigurnošću možemo tvrditi da je Tajland domovina egzotičnog voća. Uzgajano sa mnogo pažnje, čak slavljeno u okviru pojedinih fascinantnih tajlandskih praznika, voće je ponos tajlandana. Na svakom uglu mogu se naći tezge prepune voća fascinantnih boja, mirisa i ukusa. Pored "banana" - narandži, mandarina, uobičajenih banana, ananasa, mangoa, papaja i kokosovih oraha mogu se pronaći još mnogo drugih vrsta egzotičnog voća koje rijetko stiže na evropske pijace.

U Bangkoku, kao i svuda na Tajlandu, saloni za masažu su postali jedna vrsta nacionalnog amblema, važan i prepoznatljiv element brenda Tajlanda. Otići iz Tajlanda, a ne uživati u čuvenoj tajlandskoj masaži je kao otići iz Italije a ne probati picu. Tehniku tradicionalne masaže bramani su vijekovima razvijali uspijevajući da metodama, koje se danas smatraju klasičnim, odstrane fizički umor akumuliran pri dugim meditiranjima. U Bangkoku postoji preko 150 škola gdje se mogu upisati kursevi tajlandske masaže. Najpoznatija škola tajlandske masaže je svakako u svetilistu What Pho. U specijalizovanim centrima, profesionalno obavljena masaža je prava blagodet. Stanovnici Tajlanda se ne pozdravljaju stiskom ruke, već spojenih dlanova u visini grudi usmjerenih naviše, kao pri molitvi, i blagim naklonom glave. Tajlandska nacionalna novčana jedinica se naziva Baht. Ona sadrži 100 podjedinica koje se nazivaju Satang. Jedan američki dolar vrijedi oko 40 bahta.

Odlično pozicioniran *Tajland* je postao svjetski brend, destinacija koja je drugačija i prepoznatljiva, destinacija koja pruža uživanje čulima.

Izvor: Autorski Brand Point

2. Instrumenti marketinga u funkciji izgradnje brenda u oblasti turizma

Da bi jedna turistička destinacija postala brend koji će ne samo reflektovati već i kontrolnim mehanizmom održavati nivo vrijednosti neophodno je da posjeduje karakteristike koje moraju da budu odmah prepoznatljive na turističkom tržištu, a te karakteristike, moraju da imaju određene kvalitete kako **funkcionalne**, tako i nefunkcionalne – **emocionalne**. Suština brendiranja i njegovi

efekti u turizmu⁷⁴ su izuzetno značajni zbog ekonomskih i neekonomskih efekata koji nastaju plasiranjem brenda turističke destinacije. Kvalitet brenda osim što osigurava, uspješno usmjerava turističku tražnju prema određenim destinacijama i ciljnim grupama.

Proučavajući razvoj turizma na globalnom i lokalnom nivou zapažamo izuzetan prosperitet turizma u pojedinim gradovima, regijama i destinacijama, dok na drugoj strani, i pored izuzetnih turističkih resursa, pojedine destinacije još uvijek nemaju razvijenu turističku tražnju i ponudu. Upravo adekvatan proces brandinga i strategijska primjena njegovih elemenata u turizmu direktno utiče na povećanu prepoznatljivost destinacije privlačeći veći broj turista sa novih tržišta.

Brend destinacije postaje garancija kvaliteta proizvoda i usluga koje se u njoj nude, najkvalitetnija i najjeftinija vrsta propagande i postizanja pozitivnog destinacijskog imidža. S druge strane, ukoliko su neki od usluga ili proizvoda ispod nedovoljnog ili ispod očekivanog kvaliteta, negativan efekat se odražava na **ukupan doživljaj turista** pa on svoje negativne asocijacije i doživljaje prenosi dalje gradeći negativan stav prema destinaciji.

Na menadžmentu turističke destinacije i destinacijskih uslužnih organizacija jeste odluka na kojem aspektu doživljaja destinacije će temeljiti zaštitni znak, gradeći ga po pravilu na osnovu najznačajnijih karakteristika i prednosti destinacije u odnosu na konkurenciju. One moraju biti stvarne i kvalitetne kako bi ih turisti doživjeli prema svojim očekivanjima ili još boljim. U takvom slučaju branding pomaže u pamćenju destinacije u pozitivnom smislu i utiče na povratak turista u destinaciju.

Ponudeni brend turističke destinacije je razlog za izbor i kupovinu turističkih usluga i faktor za izgradnju utiska da na tržištu ne postoji proizvod ili usluga, kao što je ona koju nudi baš ta destinacija, učvršćujući izbor i eliminišući konkurenciju. Naglašavajući osobenosti brenda u turizmu potvrđujemo moć brenda i uticaju odlučivanja od strane kupaca tj. posjetioca destinacije.

Istraživanje najvažnijih instrumenata marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu je pretpostavka obezbjeđivanja njihove **optimalne kombinacije** u okviru marketing miksa (turističko uslužnog proizvoda, cijene, marketing kanala, promocije i brend komunikacije, upravljanje ljudskim resursima i njihove motivacije, te javni oblici i proces kreiranja željenog uslužnog ambijenta) za ciljane tržišne segmente. Pored optimalne kombinacije proširenog marketing miksa u turizmu nerazdvojiv segment menadžmenta jeste **marketing strategija** tj. način na koji će ona biti korišćena da privuče i zadovolji ciljna tržišta i realizuje marketing i brend ciljeve.

⁷⁴ U kontekstu značaja **koncepta brenda**, njegovog uspjeha najprije na polju fizičkih dobara, nije iznenađujuće što menadžeri u turističkoj industriji takođe žele da iskoriste strategiju brendiranja. Ako je već bilo pozitivnih primjera primjenjivanja brenda u hotelskoj i avio-prevoznicičkoj industriji, logično je da se brend primjeni i u drugim sektorima turističke inudustrije igrajući vrlo važnu ulogu kada neko bira novu destinaciju, ili želi da umanj rizik time što će da izabere na primjer hotel ili lanac hotela koji su predstavljali dobra iskustva na drugim mjestima.

Proces formulisanja i optimizacije instrumenata, iako se ne razlikuje bitno u odnosu na ostale uslužne djelatnosti, u turizmu treba da predstavlja podjelu rada, kombinaciju, dizajn i integraciju marketing i brend elemenata u adekvatan program, koji će na bazi procjene snage turističke destinacije, u određenom trenutku ostvariti njene ciljeve.

Navedeni **revidirani marketing miks** u funkciji izgradnje turističkog brenda sadrži *tri dodatna elementa*:

- **ljude** – ljudski resursi u turizmu imaju ključalno važno mjesto. Njihova osposobljenost, odgovornost, motivisanost, izgled i interpersonalno ponašanje direktno utiče na korisnike usluga odnosno na njihovo ponašanje, stepen privrženosti i lojalnosti destinaciji, njihov kontakt i prenošenje pozitivnih asocijacija vezanih za destinaciju;
- **pojavne oblike** – turistički ambijent tj. fizičko okruženje je najteže kreirajući element marketing miksa s obzirom da je često unaprijed komparativno dat. Ipak uz određeni investicioni napor moguće je kreiranje i tzv. sintetičkih destinacija te kreiranje željenog ambijenta i njegovog sadržaja. Opipljive indicije i predmeti koji olakšavaju uslužne transakcije su, takođe, važni pojavni oblici destinacije;
- **proces** – čine uslužne i turističke politike, procedure, zadaci zaposlenih, uključenost posjetilaca i njihovo usmjeravanje u redosljed aktivnosti.

Samo optimalna kombinacija *sedam elemenata marketing miksa* postavljena u funkciji izgradnje turističkog brenda uz adekvatnu kontrolu usljed potencijalnih variranja u skladu sa okolnostima tj. turističkom tražnjom, zasnovana na temeljnom i kreativnom pristupu u izboru najpodesnijeg fokusa turističke destinacije, garantovaće uspjeh kako uslužnih organizacija u turizmu tako i širih receptivnih područja.

2.1. Određenje i specifičnosti turističkog uslužnog proizvoda na uslužno-turističkom tržištu

Turistička uslužna ponuda treba da fokusira davanje specifičnih i detaljnih oblika ideje osnovnog uslužnog koncepta koji predstavlja način kojim turistička destinacija planira da riješi određene vrste problema na određeni način, a on treba da obuhvati informaciju o tome šta destinacija planira da učini na određenom turističkom prostoru tj. potrošačkom segmentu, kako da to ostvari i sa kojim resursa [58, 195-197, prilagođeno].

Integrirani turistički proizvod⁷⁵ treba da kombinuje materijalna dobra (opipljivi proizvodi koji su dio turističke ponude) ali i nematerijalne elemente (usluge) te mora biti rezultat koordiniranih marketing aktivnosti kako bi kroz afirmaciju brenda rezultirao uvećenom ponudom tj. dodatnom

⁷⁵ *Uskoković* ističe [103, 18] da **turistički proizvod** mora biti **integriran** s obzirom da je nužno sazdan iz mnoštva pojedinih parcijalnih proizvoda različitih ponuđača, pretpostavljajući funkcionalan spoj više elemenata pri čemu se njegovo konačno dizajniranje postiže izborom i miksovanjem tih elemenata koje za dato područje vrše sami turisti. Turistički proizvod može se posmatrati kao dobro definisan paket koji omogućava pružanje visokog kvaliteta posjetiocu destinacije kroz dobru interakciju tokom procesa usluživanja.

vrijednošću. Turistički proizvod koji je *diferenciran u odnosu na konkurenciju* mora obuhvatiti najmanje tri uslužne kategorije:

1. **standardni uslužni paket** – prva i najznačajnija uslužna kategorija koja vrši selekciju samo onih turističkih usluga koje su visoko vrednovane od svih potrošača na segmentu. Usluge u ovom paketu se podrazumijevaju u destinaciji, a stepen rudimentarnosti zavisiće od tržišnog segmenta.
2. **alternativni uslužni paket** – nakon revalorizacije standardnog uslužnog paketa, pažnja treba da se usmjeri na postojeće alternativne tj. izborne usluge. Ukoliko troškovi izbornih usluga premašuju spremnost posjetilaca da plate za njih, usluge treba izbaciti iz uslužnog paketa. Ukoliko, ipak, one izlaze u susret posjetiocima destinacije mogu predstavljati dobru uslužnu kategoriju za prenos na novi uslužni paket.
3. **novi uslužni paket** – obuhvata dodate nove usluge fleksibilnog uslužnog paketa. Osim kreiranja potpuno novih usluga i dodavanja nove vrijednosti, brend menadžment u ovom paketu može izvršiti i modifikaciju postojećih usluga tj. prethodna dva paketa. Svako dodavanje turističkih usluga može stvoriti raznovrsnost strateških ciljeva čineću ukupnu ponudu sinhronizovanom, bez uskih grla i sa ispunjavanjem turističkih želja.

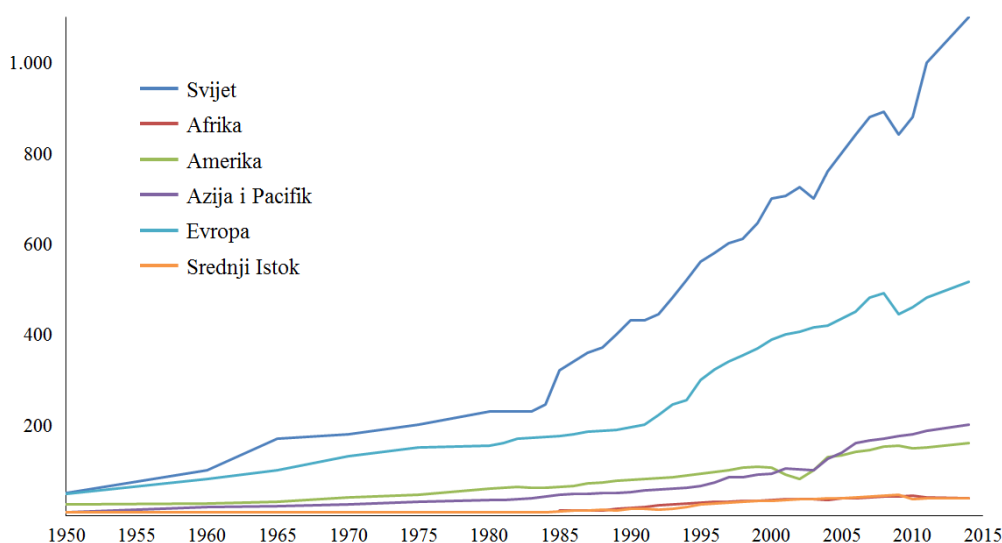
Na uslužno-turističkom tržištu ne stvara se samo turistički proizvod već se on istovremeno i isporučuje posjetiocu destinacije stvarajući sistem pružanja usluge u kojem aktivno učestvuju subjekti turističkog receptivnog područja i posjetioci tj. primaoci usluga. U takvom sistemu najveća vrijednost za posjetioca generiše se u direktnom kontaktu sa pružaocem usluge tokom kojeg on istovremeno i kupuje i doživljava turistički proizvod. Ukoliko ostvarena i opažena vrijednost takvog kontakta premašuje očekivani nivo usluge sa vrijednosnog ali i cjenovnog aspekta premašen je uslužni nivo⁷⁶, a destinacijskom brendu generisana dodatna vrijednost.

2.2. Politika obrazovanja cijena i cjenovni ciljevi

Definisana kao kvantitativno izražena vrijednost kvaliteta, **cijena** je posebno važan element marketing miksa koji je u trouglu troškova uslužnog procesa, konkurencije i velike turističke tražnje. Nemogućnost skladištenja turističkih usluga i fluktuacije u tražnji koje ne mogu biti lako amortizovane imaju značajan uticaj na politiku obrazovanja cijena u turizmu. Specifična uslužna neopipljivost te relativno visok stepen modaliteta u kvalitetu i uslužnom nivou u zavisnosti od konkretnih očekivanja i satisfakcije posjetilaca destinacije nameće potrebu da se cijene utvrđuju putem tzv. *pregovaranja kupca i prodavca usluge*.

⁷⁶ *Ljubojević* **uslužni nivo** definiše kao "nivo izvršenja uslužne operacije koji zadovoljava ili prevazilazi potrebe odnosno očekivanja potrošača usluge [58, 205]". Kvalitet turističkog proizvoda ima dva značajna uticaja na subjekte u destinaciji koji pružaju usluge. Naprije, odlučivanje u marketingu u turizmu mora biti u skladu sa nivoom kvaliteta koji zadovoljava turističku tražnju i u skladu sa promjenama asortimana turističkog proizvoda. Zatim, donošenje odluka mora biti učinjeno tokom procesa upravljanja kvalitetom, a vodeći računa o postizanju željenog uslužnog nivoa. Polazeći od ovakvog određenja, turistički proizvod postaje srž marketinga u turizmu i prvo polje aktivnosti brend menadžmenta sa ciljem postizanja većeg uslužnog nivoa a time i ostvarenja planiranih cjenovnih ciljeva.

Polazeći od ove specifičnosti u turizmu je neophodno voditi **politiku diferenciranih cijena** usluga, bilo da je riječ o sezonama, kvalitetu objekta u kojem se usluge pružaju ili ostalim tržišnim segmentima. Politika obrazovanja cijena, čini se u turizmu više nego u bilo kojoj drugoj djelatnosti, treba biti određena donjom granicom tj. onom preniskom za ostvarenje profita i gornjom tj. previsokom za izazivanje turističke tražnje. Potrebno je sa posebnom pažnjom određivati pansionске i polupansionске cijene koje su često tek iznad troškova tj. u liniji sa donjom cjenovnom granicom dok se kod posebnih tzv. promotivnih ili vanpansionских ponuda otvara veća mogućnost u ostvarivanju većeg profita i **kreiranja ponude** (Slika 13) koja će biti nosilac dobiti turističkog privređivanja.



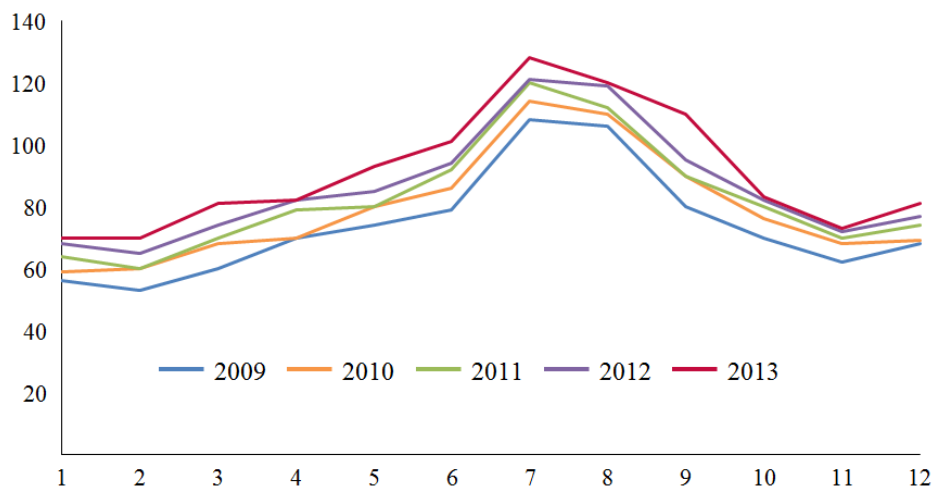
Slika br. 13. **Međunarodni turistički dolasci** (u milionima), UNWTO

Stvaranje lojalnog i neraskidivog odnosa sa potrošačima u turizmu mora da prati evaluacija snage brenda i kreiranje turističke ponude uz adekvatnu cijenu, koja u početku životnog ciklusa destinacije kao konkurentni element može biti faktor boljeg pozicioniranja. S druge strane, kontinuiranu prodaju turističkog brenda i komplementarnih usluga destinacija može ostvariti isključivo koherencijom sa pruženim nivoom kvaliteta usluga koji je usklađen sa apsorpcionim tržišnim potencijalom. *Uskoković* [103, 21] posebno akcentuje **cijenu** u marketing miks u turizmu ističući "da će uspon kvaliteta ponude, zaposijedanje tržišta, adekvatnija promocija i dr., obezbijediti uslove i za realni porast cijena turističkih usluga – do njihovog nivoa u (međunarodno) afirmisanim destinacijama".

Iako se najjednostavnija **metoda formiranja cijena**⁷⁷ sastoji u tome da se troškovima, proizvodima doda prosječna marža, ovaj metod je teže primjenljiv u turističkom privređivanju jer dolazi do izražaja velikio učešće neopipljivih komponenti i naglašena uloga ljudskog faktora.

⁷⁷ Pored navedene metode kao najjednostavnije i **metode određivanje cijena na temelju vrijednosti** koja koristi percepciju posjetioca destinacije, a ne troškove kao ključ određivanja cijena, određivanje cijena je moguće uspostaviti na osnovu **cijena konkurentskih destinacija** gdje se na primjer, tekuće cijene smještaja formiraju na osnovu kolektivnog polazišta i principa turističke djelatnosti izbjegavajući cjenovni rat na tržištu.

Ključ u formiranju cijena u turizmu preuzima **percipirana vrijednost** brenda, a ne troškovi destinacije, te fokus problema postaje precizno određivanje percepcija određene destinacije polazeći od vrijednosti njene turističke ponude (*Slika 14*) koju je moguće odrediti marketing i brend istraživanjem.



Slika br. 14. Dolasci inostranih turista na svjetskom nivou (u milionima), UNWTO

Trend povećane turističke tražnje nastavio se i nakon 2013. godine. Prema posljednjim raspoloživim podacima Svjetske turističke organizacije (UNWTO) broj dolazaka inostranih turista na svjetskom nivou dostigao je rekordnih 1.322 miliona dolazaka što je rast od 7%. Očekuje se isti trend i u 2018. godine kada se očekuje rast od 4-5%. Ovaj rast najviše je doprinio porast broja turista u Evropi, prije svega Mediteranskim zemljama, i povećanim brojem turističkih posjeta ljudi iz Brazila i Rusije. Međunarodni dolasci turista u **Evropi** dostigli su brojku od 671 milion u 2017 što je 8% povećanje u odnosu na godinu prije, a tražnja za zemljama Mediterana porasla je najviše, za 13%, dok su zemlje Zapadne Evrope zabilježile rast tražnje od 7% a zemlje Centralne i Istočne Evrope rast od 5%. Region **Azije i Pacifika** bilježi rast od 6%, dok u apsolutnim brojkama to je 324 miliona inostranih turista, gdje je najveći rast tražnje zabilježen u zemljama južne Azije. **Amerika** je zabilježila posjetu 207 miliona turista odnosno 3% više u odnosu na 2016. godinu, a najveći rast tražnje zabilježen je u Južnoj Americi od 7%. Tražnja za zemljama **Afrike** porasla je 8%, dok je tražnja za zemljama **Srednjeg Istoka** porasla za 5%.

Odluke o cjenovnoj politici moraju biti donijete u skladu sa integralnom marketing strategijom koja se realizuje optimalnom kombinacijom marketing miksa, i u čijem određivanju je potrebna analiza brojnih faktora od kojih *Cowell* navodi kao najznačajnije [161, 133, prilagođeno]: plan **tržišne pozicije**, **fazu životnog ciklusa** turističke destinacije, **elastičnost** tražnje, **konkurentnost**, i strategijski **značaj cijene**.

Cjenovna konkurentnost turističke destinacije je njena sposobnost da u ravnopravnim i slobodnim tržišnim uslovima kreira turističku ponudu koja prolazi ocjenu međunarodnog turističkog tržišta uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka njenog

stanovništva, a čije povećanje prate povoljni rezultati inostranog prometa i potrošnje u odnosu na konkurente. *Prikaz 2.2.* definiše osnovne **aspekte cjenovne fleksibilnosti** koja je značajan indikator turističke ponude i koja doprinosi povećanju konkurentnosti turističke ponude.

PRIKAZ 2.2. Elementi cjenovne fleksibilnosti kao indikator turističke ponude

1. Cijene pansionskih turističkih usluga
■ Cijene u restoraterstvu formiraju se kroz kalkulaciju restoranskih usluga tako što se za pojedine vrste proizvoda i usluga izračunava cijena troškova i na tako formiranu cijenu se dodaje određeni iznos (marža). ■ Cijene u hotelijerstvu se formiraju sa aspekta sezone i/ili vansezonskog ugostiteljstva, najviše su u sezoni kada je intezitet korišćenja kapaciteta najveći, a smanjanjem turističke tražnje opada i stepen popunjenosti kapaciteta i nivo cijena usluga.
2. Cijene vanpansionskih usluga
■ Cijene usluga koje direktno zadovoljavaju turističke potrebe obuhvataju restoranske usluge, hrane i pića, cijene zabave i razonode, cijene izleta, benzina, sporta itd. ■ Cijene usluga koje indirektno zadovoljavaju turističke potrebe obuhvataju cijene odjeće, obuće, nakita, suvenira i ostale cijene široke potrošnje.
3. Cijene paket aranžmana
■ Cijene koje su dostupne u okviru kataloga tour operatora a čiju komparaciju otežava nemogućnost evidentiranja kategorije smještajnih objekata sa aspekta njihove značajne razlike po regijama, pa ih je gotovo nemoguće upoređivati među zemljama.
4. Cijene ostalih destinacijskih usluga
■ Sve ostale cijene u destinaciji koje prethodno nijesu navedene a mogu imati uticaj na cjenovnu fleksibilnost turističke ponude

Navedeni elementi cjenovne fleksibilnosti osim što određuju turističku ponudu utiču i na strategiju određivanja cijena destinacije. *Kotler, Bowen i Makens* kao najznačajnije **strategije određivanja cijena** navode [162, 469-484, prilagođeno]:

- **Strategiju određivanja cijena na osnovu prestiža** i već afirmisane vrijednosti brenda primjenjuju hoteli i restorani koji se pokušavaju pozicionirati kao luksuzni i elegantni sa visokom cijenu koja od samog početka podržava takvu cjenovnu poziciju; Na primjer: *Hotel Regent Porto Montenegro, Hard Rock Caffè* Podgorica, *Horel Hilton* Beograd, *Hotel Hilton* Podgorica.
- **Strategija određivanja cijena skidanja tržišnog kajmaka** nije česta u turističkom privređivanju ali je moguća kod sintetičkih destinacija sa vrlo visokim početnim troškovima. Kod ove strategije destinacija će odrediti visoke cijene jer tržište nije osjetljivo na cijenu. Primjeri su *Aqua Park Etnaland, Disneyland, Madame Tussauds*.
- **Strategiju određivanja cijena uslužnog seta** primjenjuju organizacije koje povezuju nekoliko svojih proizvoda i usluga i nude splot po sniženoj cijeni. Strategija je vrlo česta u turizmu i koriste je agencije za putovanja i krstarenja. Na primjer, novogodišnji paket aranžman koji podrazumijeva prevoz, smještaj, posjetu turističkim atraktivnostima i sl.
- **Strategiju popusta** primjenjuju hoteli koji nude preferencijalne uslove i niže cijene na *količinu* hotelskih soba ili za jednokratno razdoblje. Pored ove, značajna je *strategija*

popusta na osnovu vremena kupovine koja podrazumijeva sezonske popuste za usluge izvan sezone a usljed niže potražnje.

- **Strategija određivanja cijena** u posljednjem trenutku je vrlo prisutna i pogodna za prodaju posljednjih raspoloživih smještajnih kapaciteta. Nedostatak ove strategijske alternative određivanja cijene je česta zloupotreba od strane turoperatora i agencija. Na primjer website Booking.Com i ponuda "*Hayatt Regency – Only one room available*".
- **Strategija promotivnih cijena** je vrlo prisutna u hotelijerstvu i poznata je kao privremeno određivanje cijena ispod cijena u cjenovniku za potrebe otvaranja hotela, praznika ili bilo kog drugog promotivnog razloga koji gostima daje razlog za dolazak, a utiče i na promociju imidža hotela.

2.3. Dizajniranje i moguće strategije marketing kanala u turizmu

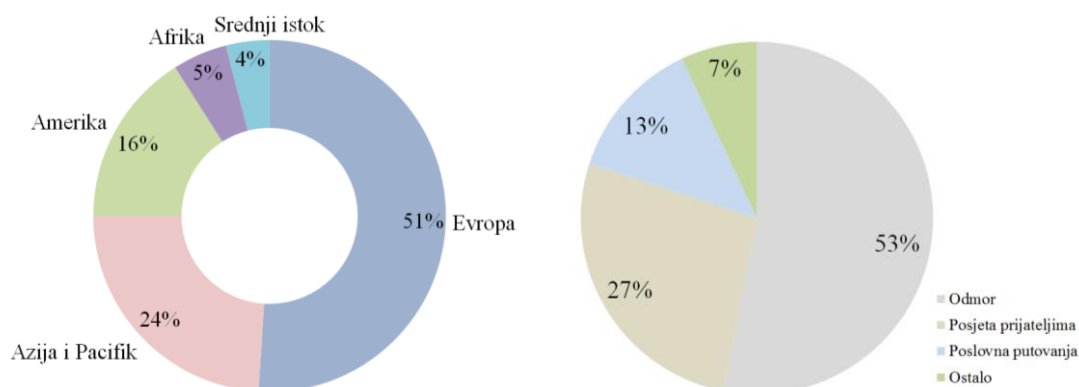
Izbor marketing kanala u turizmu kao način akvizicije posjetilaca destinacije te utvrđivanje strategije na pojedinim inicijativnim tržištima, zavisao je od niza **direktnih faktora** među kojima su najuticajniji: (a) karakteristike formirane turističke ponude, (b) udaljenost emitivnog tržišta, (c) faktori ponašanja posjetilaca prema segmentima turističke tražnje, (d) individualizacija tražnje, (e) troškovi marketing kanala i mogućnost direktnog komuniciranja. Sa aspekta **indirektnih faktora** potreban je monitoring učešća svakog pojedinačnog kanala u realizaciji turističkog prometa, njihov uticaj na sezonalitet i mogućnost većeg korišćenja turističkih kapaciteta ali i sveukupan kvalitet ekonomije.

Marketing kanali u turizmu podrazumijevaju skup svih subjekata, institucija i sistema koji su u direktnoj funkciji privlačenja turista od domicilne do turističke destinacije kao i funkciji neophodnog kretanja proizvoda i usluga u samoj destinaciji. Iako privilegovani zbog odsustva problema fizičke distribucije, marketing kanali se suočavaju sa problemom kako da *turistički proizvod učine dostupnim ciljnim grupama* a na raspolaganju su im osnovne dvije opcije:

1. **direktna prodaja** je povoljna usljed neodvojivosti turističkih usluga koje se pružaju u destinaciji i dobavljača same destinacije ali i bolje kontrole tj. uspostavljanja direktne povratne sprege sa potrošačima u vezi njihovih postojećih potreba te eventualne promjene turističke ponude prema njihovoj percepciji o konkurentnim destinacijama, i
2. **prodaja putem posrednika**, turoperatora, agencija, dilera je najčešći i uobičajen kanal prodaje turističkih usluga, usluga transporta i ostalih usluga koje se nude u destinaciji putem posrednika koji su osposobljeni da izvrše uslugu.

Kanale distribucije u turizmu definišemo kao skup nezavisno organizovanih subjekata u procesu dotura turističkih usluga do posjetioca odlikuje specifičnost dovođenja klijenata tj. turista proizvodu – destinaciji, hotelu, restoranu, kruzaru, avionu itd, a specifičan način približavanja predstavljaju [162, 506-510, prilagođeno]:

- **Putnički agenti** su važan kanal pružanja turističkih usluga a najčešće posreduju u rezervaciji avionskog prevoza i hotelskog⁷⁸ smještaja. Važna su karika u stvaranju dodatne vrijednosti, pa hotelijeri moraju imati na umu da agenti u stvari povjeravaju hotel i imidž destinacije njihovim klijentima. Agenti očekuju brzo plaćanje provizije od strane hotela, imaju stalan kontakt sa turističkim organizacijama i jednako su značajni klijenti jer integrišu dva klijenta, gosta i sebe kao posrednika.
- **Tour operateri** su ekonomski subjekti koji objedinjavaju turističke usluge različitih ponuđača, kreiraju i organizuju putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun kupujući usluge različitih nosioca turističke ponude, a za još nepoznate kupce, te na toj osnovi kontinuirano ostvaruju glavni izvor prihoda. Kombinujući turističke usluge u jedinstven turistički proizvod koji se prodaje na tržištu nepoznatim posjetiocima po paušalnoj cijeni, najčešće koristeći posredničke prodajne sisteme, tour operatori nude širok spektar paket aranžmana heterogenim tržišnim segmentima i na velikom broju destinacija. Osnova njihove aktivnosti podijeljena je prema tri kriterijuma: 1. sadržaju turističkog proizvoda – na primjer prema hobi aktivnostima ili zdravstvenim potrebama kao glavnom sadržaju odmora, 2. prema geografskom kriterijumu (*Slika 15*) – najčešće primjenljivim u praksi, posao se povjerava specialistima za određenu destinaciju, i 3. prema socijaldemografskom kriterijumu – za određene grupe ljude kao što su samci, mladi, braćni parovi itd.



Slika br. 15. Tržišno učešće u 2017. na osnovu broja dolazaka inostranih turista i svrha posjete destinaciji, UNWTO

- **Specijalisti** obuhvataju tour brokere, motivacione agencije, predstavnike kazina kao i ostale specijalizovane kanale. Oni prodaju određene specijalizovane izlete, nude

⁷⁸ Hoteli koji sarađuju sa putničkim agentima moraju imati na umu da oni povjeravaju njihov hotel turistima. U anketi objavljenoj u *Travel Weekly* (broj 65/18) a sprovedenoj među turističkim agencijama, turistički agenti su naveli ugled zasnovan na poštovanju rezervacija kao najvažniji faktor u izboru hotela sa čak 90% odgovora u ovoj kategoriji. Ostale kategorije su: 1. ugled zasnovan na dobroj usluzi (83%), jednostavnost naplate provizije (77%), cijena soba (76%), stopa provizije (64%), posebne cijene u određenom hotelu (61%), rezervisanje preko IT sistema za rezervacije (48), itd.

zaposlenima ili distributerima motivaciona putovanja ili služe kazinima kao posrednici za igrače.

- **Hotelski predstavnici** prodaju hotelske sobe i usluge na određenom tržištu, angažovani su od strane hotela u situacijama kada je menadžmentu isplativije poslati posrednika na željenu destinaciju nego anagažovati menadžera prodaje. Hotelski predstavnici ostvaruju direktan kontakt sa potencijalnim posjetiocima pa je potrebno da budu adekvatno informisani o proizvodu i usluzi koju nude ali i da budu novčano adekvatno stimulisani naročito kada je u pitanju predstavljanje nekonkurentnih hotela.
- **Lokalne i nacionalne turističke organizacije** su osnovni i najbolji način prenosa informacija i promovisanja lokalnog i nacionalnog turizma unutar zemlje sa direktnim uticajem na hotelske lance i ostale receptivne kapacitete.
- **Konzorcijumi i sistemi rezervacija** osiguravaju sistem za manje lance ili osiguravaju uslugu rezervacija u prekomorskim zemljama, omogućavajući posjetiocima da pozovu lokalni broj kako bi kontaktirali hotel. Konzorcijumi su grupacije hotelskih organizacija koje su udružene sa ciljem obostrane koristi članova koji se bazira na marketing aktivnostima. Konzorcijumi dopuštaju hotelskom objektu nezavisnost u vlasništvu i menadžmentu ali uz prisvajanje prednosti grupnog marketinga i korišćenje niza marketing usluga. Mogu razviti i vertikalne marketing sisteme dogovarajući posebne cijene za ponude koje članovi mogu koristiti.
- **Internet** postaje snažan marketing kanal u turizmu jer se najmanje jedna trećina putničkih prodaja obavi na ovaj način. Kao distribucioni kanal je dostupan non-stop, pokriva cijeli svijet i prenosi slike i video milionima ljudi širom svijeta, omogućavajući brojne i željene informacije sa relativno niskim troškovima.

PRIMJER 2.2. Booking.com – vodeći sistem rezervacija sa preko 600.000 hotela

Osnivanje najvećeg svjetskog sistema online rezervacija. Vodeći svjetski online sistem rezervacija **Booking.com** nastao je kao mali start-up biznis 1996. godine u Enchedeu, na Univezitetu Twente u Holandiji, a kao kompanija sa sjedištem u Amsterdamu. Osnovan je od strane *Geert Jan Bruinsma*, kompjuterskog naučnika, koji je shvativši da postoji prostor u online tržištu putovanja kreira online platformu sa ciljem da omogući online rezervacije hotelskog i drugog smještaja za poslovne ljude i turiste širom svijeta. U julu 2005. godine, kompaniju Booking.com kupila je *The Priceline* grupacija za 133 miliona dolara i spojila sa *ActiveHotels.com* evropskim sistemom rezervacija koji je kupila za 161 milion dolara i koji mijenja ime u Booking.com. Integracija ove dvije kompanije *The Priceline*-u je nakon gubitka u 2002. godini donijela 1,1 milijardu profita u 2011. godini se i dalje smatra za "najbolju akviziciju u Internet istoriji".

Partnerstva sa vodećim turističkim tržištima. Avgust 2012. godine je važan datum za kompaniju jer je sa kineskim *Ctrip International Ltd* sklopljeno partnerstvo o poslovnoj saradnji koje je Ctrip-u omogućilo pristup globalnom portfoliju Booking.com-a. Osim proboja kineskog tržišta, strateškim partnerstvom sa *Panorama* grupacijom kompanija je otpočela saradnju sa najvećim indonežanskim tour operaterom i najvećom kompanijom za putovanja što joj je omogućilo širenje portfolija na više od 270.000 hotela u još 179 zemlje svijeta. Godina 2014. donosi saradnju sa *Spylogics International* korporacijom koja će Booking.com-u omogućiti lokalna mobilna rješenja za

potrošače kao i mobilna aplikacija čime je izgrađen moćan sistem efikasnijeg rezervisanja smještajnih kapaciteta sa godišnjim rastom rezervacija putem pametnih telefona od čak 160%. Krajem iste godine, *Ural Airlines* jedan od vodećih ruskih avio prevoznika objavio je uspostavljanje saradnje sa Booking.com-om.

Oglašavanje. Booking.com je jedan od vodećih potrošača u kategoriji putovanja i turizam sa godišnjom potrošnjom od preko 40 miliona dolara za *Google Adwords*. U 2013. godini zapažena je prva brand kampanja kompanije naziva *Booking.yeah* lanisana online, emitovana na TV stanicama i u bioskopima a organizovana za tržište SAD. U septembru iste godine, tržište Australije za Booking.com postaje drugo po važnosti, dok se brand kampanje nastavlja u 2014. godini u Kanadi, Velikoj Britaniji i Njemačkoj.

Booking.com danas. Booking.com je vodeći online servis rezervacije smještaja sa preko 607.000 hotela u preko 70.000 turističkih destinacija. Za jednu godinu korisnici kompanije potroše više od 4 milijarde dolara na putovanja rezervisana putem Booking.com. Dnevno je 180. najposjećeniji website na svijetu sa preko 400 hiljada desktop posjeta, i prosječnim vremenom zadržavanja od 6 minuta. Kompanija je u 2015. godini vodeći pojedinačni Google oglašivač. Sa dostupnim portalom koji se pojavljuje na 45 svjetskih jezika, stručnjaci za digitalni marketing brinu da potragu za hotelom i željenom destinacijom olakšaju pa svaka strana pretrage sadrži mapu lokacije hotela, sve mogućnosti koje pruža traženi kapacitet, kao i mnogo interaktivnih elemenata koji se prikazuju kao nenametljivi pop-up prozori: "U New Yorku je prilično zauzeto tokom izabranih dana, pa cijene mogu biti iznad standardnih. Tip: Ukoliko je moguće, pokušajte sa drugim datumima", "Posljednja rezervacija napravljane je prije 41 minut", "Posljednja šansa. Slobodna je samo 1 soba", itd.

Sistem Booking.com će upozoriti korisnika ukoliko je moguće besplatno otkazati rezervisanu sobu a stalno prisutan tzv. "call to action", korisnika podsjeća "Rezerviši odmah" ili "Dovoljno je svega 2 minuta za rezervaciju". Takođe, omogućena je automatizovana pretraga smještaj kapaciteta u blizini prema već postavljenim kriterijuma. Zahvaljujući saradnji sa Google Adwords kompanija potrošača neće ostaviti na miru – pretragom YouTube.com i vodećih website-ova u zemlji otvaraće mu se baneri sa hotelima i destinacijama na osnovu posljednjih pretraga kao podsjetnik za rezervaciju.

Izvor: Autorski Brand Point

2.4. Promocija i brend komunikacija u turizmu

Brend je istovremeno i instrument i predmet tržišne komunikacije čija se vrijednost stvara procesom odnosa i uspostavljanja veze sa posjetiocima turističke destinacije. Brend komunikacija u turizmu ima za cilj pružanje informacije u vezi sa turističkim proizvodom i uslugama koje će se pružati u destinaciji u namjeri da motiviše potencijalne ciljne grupe i pojedince da poželev uslugu ili proizvod.

Opšta namjera **komunikacije turističkog brenda** se ogleda u (a) izgrađivanju svijesti i interesa za turistički proizvod i uslugu, turističku destinaciju i njene uslužne organizacije, (b) *diferenciranju turističke ponude* od konkurentskih ili komparativno sličnih, (c) *informisanju i opisivanju benefita* i iskustava koje posjetioci mogu dobiti i doživjeti posjetom destinacije, (d) *izgradnji i očuvanju imidža* destinacije, reputacije njenog uslužnog proizvoda, (e) održavanju *atraktivnosti destinacije* sa aspekta faze životnog ciklusa, i (f) *ubijedivanju posjetilaca* destinacije da kupe proizvode i usluge koje se nude u destinaciji.

Bilo da polazimo od **Kotlerovog tradicionalnog** promotivnog miksa (oglašavanje, lična prodaja, PR, unapređenje prodaje i direktni marketing) ili da se spustimo na **uslužni nivo Grönroosa** i

Rubinsteina (lična, masovna, direktna i interaktivna komunikacija) u promociji turističkog brenda usljed postojanja više personalne nego robne komponente, dominantnu ulogu u komunikacijama imaju subjektivni doživljaji ljudi i iskustva drugih nakon posjete destinacija, te značaj **word-of-mouth** komunikacije⁷⁹ postaje presudan.

Kada je potencijalni posjetilac destinacije, na osnovu na primjer potrebe za odmorom, razvio određena **očekivanja**, odlučuje se na kupovinu tj. donosi odluku o destinaciji, a zatim se direktno i interaktivno uključuje u odnos sa destinacijom te svoj boravak percipira sa aspekta funkcionalnog kvaliteta i doživljenih asocijacija vezanih za destinaciju. Ovu interakcijsku vezu prati mnogo *trenutaka istine* (moments of truths) ili *trenutaka prilika* (moments of opportunity) uz događanje efekata interaktivne komunikacije kao dio percepcija interaktivne marketing performanse destinacije. Ukoliko **word-of-mouth** komunikacioni proces rezultira pozitivnim očekivanjima posjetioca vezanim za destinaciju vrlo je moguće povratna ili kontinuirana posjeta destinaciji, a potencijalni posjetioци zasnovani na preporukama koje u ovom krugu predstavljaju aktivan način korišćenja iskustava formiraju snažna očekivanja uz moguć efekat pozitivne odluke o budućoj posjeti destinacije.

2.4.1. Proces i specifičnosti marketing i brend komunikacije u turizmu

Planiranje brend komunikacije počinje izborom odgovarajućeg kreativnog stila kojim će brend komunicirati svoju suštinu, a koji se odnosi na iskustva, situacije ili priče kojima brend "šalje" **željenu poruku**. "U procesu kreiranja i pozicioniranja brenda, cilj komunikacijskih aktivnosti je da obavijeste kupce i cjelokupnu javnost, da izazovu pažnju i interes, motivišu na kupovinu, ostvare poziciju u svijesti kupaca i kasnije, da je održavaju [21, 15]".

Sa aspekta mogućih *interakcija* koje ciljni klijenti odnosno posjetioци mogu ostvariti sa destinacijom, osnovna funkcija razvoja brend komunikacija u turizmu jeste procjena iskustava i doživljaja koja će imati najsnažniji utisak u svakoj fazi procesa odabira turističke destinacije.

Faze razvoja efikasne **brend komunikacije** u turizmu predstavljene su *Prikazom 2.3*.

PRIKAZ 2.3. Faze razvoja efikasnih brend komunikacija u turizmu

1. Identifikacija ciljnog segmenta

- Razumijevanje potencijalnih posjetioca destinacije, pojedinaca, grupa ili šire turistička javnost sa aspekta kreiranja poruke brenda.
- Adekvatan odabir ciljnog segmenta treba da rezultira izborom komunikatora – šta, kako, kada, gdje i ko će reći.

2. Izbor ciljeva brend komunikacije

⁷⁹ Dok *Ljubojević* [58, 223] ističe da je "**word-of-mouth** poruka u vezi sa organizacijom, njenim kredibilitetom i pouzdanošću, njenim načinom funkcionisanja, njenim uslugama, a koja je saopštena od strane jednog lica direktno potrošaču" te da onaj koji je saopštava ima lična iskustva sa dotičnom organizacijom, pa predstavlja objektivni izvor, *Grönroos* [126, 254, prilagođeno] radi boljeg razumijevanja *word-of-mouth* komunikacije nudi metodologiju kruga koji se sastoji od četiri elementa, vrlo primjenljivih i u turističkom poslovanju.

-
- Ciljni segment se može nalaziti u jednom od šest stadijuma spremnosti za kupovinu tj. u fazi svjesnosti, znanja, sklonosti, preferencija, uvjeravanja ili odluke o kupovini.
 - Sa aspekta potrošačke spremnosti o kupovini na primjer turističkog putovanja definišu se ciljevi brend komunikacije koji se oblikuju putem komunikatora.
-

3. Oblikovanje brend poruke

- Nakon definisanja željene reakcije ciljnog segmenta sa aspekta ciljeva tj. faze kupovine, pošiljalac poruke počinje proces razvoja efikasne brend poruke sa elementima: a) privlačenja pažnje, b) zadržavanje interesa, c) pobuđivanje želje, i d) rezultat akcije.
 - Kod oblikovanja poruke, pošiljalac poruke mora riješiti problem *sadržaja, strukture i formata poruke*. Sadržaj poruke integriše racionalni, emocionalni i moralni apel. Racionalni apeli se koriste prilikom izazivanja tražnje koja se reflektuje na direktan interes posjetilaca destinacije. Emocionalni apeli usmjereni su izazivanju emocije koje motivišu kupovinu emocijom straha, krivice, i obavljanja ispravnih stvari, a vrlo ih koriste hoteli i odmarališta za stimulaciju unakrsne prodaje.
-

4. Izbor kanala komunikacije i izvora poruke

- Brend komunikacija se odvija putem ličnih i posrednih kanala komunikacije. Lični uticaj ima presudnu važnost kod turističkih usluga. Primjera radi, ugostiteljsko-hotelijerski proizvod se smatra rizičnim jer se prethodno ne može isprobati. Posredni kanali komunikacije imaju indirektan uticaj i obuhvataju sve alate kojima se poruka brenda ne prenosi lično.
 - Tri faktora koja brend komunikaciju čine uvjerljivom su: (a) *stručnost* – nivo autoriteta komunikatora potreban da podrži tvrdnju, (b) *pouzdanost* – objektivnost i iskrenost izvora poruke i (c) *svidanje* – izvori koji su otvoreni, zabavni i prirodni.
-

5. Mjerenje kanala komunikacije

- Zadatak komunikatora jeste mjerenje uticaja poruke na ciljnu publiku i odgovor na pitanja da li se potrošači sjećaju poruke, koliko su je puta vidjeli, šta misle o njoj, kakvi su predašnji i sadašnji stavovi i da li su kupili tj. izabrali destinaciju.
 - Četiri osnovne metode mjerenja efekata oglašavanja su: (a) **metoda priuštivosti** – najlošiji metod planiranja oglašavanja jer je u direktnom odnosu sa odlukom menadžmenta o visini budžeta za oglašavanje; iako rezultat metode priuštivosti može biti i prevelika potrošnja, češće za rezultat ima suprotan efekat, (b) **metoda procenta od prodaje** – jednostavna metoda proračuna kojom se stvara konkurentna stabilnost jer konkurentne destinacije najčešće troše jednak procenat od prodaje na promociju; međutim upravo joj je to i nedostatak jer se bazira na već ostvarenim prodajnim rezultatima ili na onome što radi konkurencija, (c) **metoda pariteta konkurentnosti** – zasniva se na praćenju izdataka konkurencije; iako se čini da kao i prethodna ima nedostataka pogodna je u turističkom privređivanju jer predstavlja kolektivnu mudrost djaletnosti, i (4) **metoda cilja i zadatka** – najlogičnija metoda određivanja proračuna promocije koja počinje definisanjem ciljeva oglašavanja, određivanjem zadataka koje treba ispuniti kako bi se postigli željeni ciljevi, a zatim procjena troškova za njihovo sprovođenje.
-

Komunikacijski miks brenda u turizmu obuhvata instrumente: (1) integrisanih marketing komunikacija, (2) korporativnih komunikacija i (3) holističkih brend komunikacija.

2.4.2. Integrisane, korporativne i holističke brend komunikacije

Integrisane marketing komunikacije obuhvataju: (a) **ATL oglašavanje** destinacije pomoću televizije, radija, štampe, Interneta, spoljnih sredstava oglašavanja tj. out-of-home komunikatora kao što su bilbordi, plakati, svjetleće reklame itd, (b) **BTL oglašavanje** nekonvencionalnim tehnikama dominantno aktivnostima direktnog marketinga i oglašavanja u zatvorenom prostoru odnosno brošurama, flajerima, posterima i sl, i (c) **unaprijeđenje prodaje** – merčendajzing, nagradne igre, kuponi, operativna prodaja i ostali komunikacijski aspekt distribucije. Ovaj set alata sublimira tradicionalni pristup promotivnom miksu, a neophodan je za direktan kontakt sa generičnom vrijednošću brenda destinacije.

Hanić i Domazet [230, 152] ističu da umjesto ekskluzivnog i oslanjanja na samo jedan kanal komunikacije/promocije, napredne organizacije koriste kombinaciju **integrisanih marketinških komunikacija** – kombinaciju komunikacionih kanala (oglašavanje, direktna prodaja, promocija, PR) kako bi prenijeli konzistentnu poruku postojećim i potencijalnim kupcima i na taj način efikasnije pozicionirali brend proizvoda/ kompanije. "Svjesni činjenice da privlačenje novog kupca može koštati pet puta više od zadržavanja postojećeg, napredne organizacije ne računaju samo profit iz svake transakcije već uzimaju u obzir i očekivanu vrijednost doživotne vrijednosti kupca (CLV) te posljedično njihova tržišna ponuda je oblikovana kako bi se postigao maksimalni mogući profit stalnih kupaca". Umjesto oslanjanja samo na finansijske rezultate kao što su ukupni prihodi, troškovi, profit, uspješne organizacije sve više uzimaju u obzir ostale indikatore – iznos i promjena tržišnog udjela, nivo i promjenu indeksa zadovoljstva kupaca, stopa zadovoljstva kupaca, stopa odlazaka klijenata i stopa privlačenja novih klijenata, koji značajno utiču na sadašnje i očekivane finansijske rezultate.

Oglašavanje tj. *advertajzing* podrazumijeva privrednu propagandu ili medijsko oglašavanje u užem smislu ili tzv. masovno komuniciranje sa javnošću kojim se djeluje informativno, ubjeđivački i podsticajno na potencijalne posjetioce destinacije. **Uloga oglašavanja brenda** u turizmu ogleda se u: (a) stvaranju seta pozitivnih asocijacija o destinaciji u svijesti turističkih potrošača, (b) izgradnji dugoročnog ugleda destinacije uz povećanje stepena lojalnosti tradicionalnih posjetilaca destinacije i prodobijanja novih, (c) snabdijevanju opipljivim indicijama, i (d) izgradnji njegove emocionalne privlačnosti.

Glavni cilj *oglašavanja brenda destinacije* jeste izgradnja i komunikacija pozitivnih asocijacija i doživljaja koje posjetioce očekuju u destinaciji sa fokusom na njihove potrebe za odmorom, sportskim i rekreativnim aktivnostima, razonodom i drugim sadržajem koji se nudi u destinaciji. Objektivnim oglašavanjem brenda moguće je smanjiti rizik i omogućiti dodatnu sigurnost potencijalnom tržišnom segmentu, stalno vodeći računa da on bude primijećen i da uliva povjerenje sa ciljem kreiranja pozitivnog i željenog imidža.

Rakita ističe da se oglašavanje brenda mora vršiti kroz adekvatnu strategiju koja mora biti originalna, efektivna i fleksibilna, te razlikuje tri strategijske **dileme oglašavanja brenda** [81, 180]:

1. **Strategija uniformnih ili diferenciranih poruka o brendu** – oglašivač i njegova ovlašćena advertajzing agencija nalaze se pred dilemom da li koristiti jedno ime, jednu poruku i jedan imidž širom svijeta ili diferencirati brend datoj marketing sredini,
2. **Strategija uniformnog ili jedinstvenog oglašavanja brenda** – obezbjeđuje značajne poslovne prednosti i faktore koji je favorizuju kao što su smanjivanje kreativnih i produkcijskih troškova, obezbjeđivanje ekonomije obima, obezbjeđivanje što šire prepoznatljivosti, efikasnijeg menadžmenta i kontrole medijskog oglašavanja, i
3. **Strategija različitog ili diferenciranog oglašavanja brenda** – afirmiše individualni pristup sa svojim prednostima kao što su sigurnije i bolje uklapanje u lokalnu tržišnu sredinu, izbjegavanje produkcijskih grešaka, obezbjeđivanje veće motivisanosti agencija itd.

PRIMJER 2.3. Prenos poruka na primjeru Crnogorske komercijalne banke

Odjeljenje za Marketing zajedno sa kreativnom agencijom ima zadatak da pronađe najbolji stil, riječi, zvuk i format za izvršenje poruke, koja se prenosi jednim od sljedećih stilova:

- *Dio iz života* je trenutak iz svakodnevnog okruženja u kojem se koristi proizvod ili usluga a koji se prikazuje u prenosu poruke. CKB je osmislila novinski oglas za CKB Call Centar sa djevojkom koja u šetnji gradom razgovara sa svojom bankom;
- *Stil življenja* prikazuje plasiranje proizvoda u određeni životni stil. CKB je na primjer lansirala CKB American Express Gold Card na crnogorsko tržište povezujući je sa stilom sportista veterpolo reprezentacije Crne Gore koja karticu uklapa u stil uspješnih ljudi koji su uvijek na putovanju;
- *Mašta* stvara čudesan, imaginaran svijet oko proizvoda i usluga. Iako je vrlo pogodna za turističko privređivanje i hotelijerstvo, ovaj stil prenosa poruke je korišćen u CKB-u u kampanji za turističke kredite u saradnji sa grupom komičara *The Books of Knjige*;
- *Ugođaj ili slika* stvaraju događaj vezan za proizvod ili uslugu kao što su ljepota, ljubav ili mirnoća, a informacije se prenose isključivo sugestijom. U kampanji CKB-a *Svijet je mali* komuniciran je svijet smirenosti i blizine u kojem različiti tipovi klijenata koriste različite usluge banke;
- *Mjuzikl* prikazuje jednog čovjeka ili više ljudi ili likova koji pjevaju pjesmu o proizvodu ili usluzi. Ovaj format je koristio *Telekom Srbija* uz pjesmu *Kad si sretan* dok je CKB radila obradu čuvene pjesme *Somewhere over the rainbow*;
- *Ličnost* kao simbol prenosa poruke može biti izmišljena, namjenski komunicirana za kompaniju, proizvod ili uslugu. CKB je koristila izmišljeni lik *Hansa* za promociju turističkih kredita;
- *Tehnička stručnost* je često korišćena u prikazivanju profesionalnog izvršenja usluga. Vrlo je pogodna kod komuniciranja usluga u hotelijerstvu i putničkoj avijaciji. Takođe, koristi se i u bankarstvu gdje se komunicira kao finansijska ekspertiza. CKB koristi ovaj metod kod detaljne komunikacije obračuna efektivne kamatne stopa na svim vizuelnim rešenjima koja ističu nominalnu kamatnu stopu;
- *Naučni dokaz* je činjenica temeljena na stručnoj analizi jačine brenda. Na primjer, na osnovu analize ISOS Strategic Marketinga i istraživanju od 1001 ispitanika, brand awareness CKB je 91% što spada u domen veoma jakih brendova. Upravo se ova činjenica, zasnovana na naučnom dokazu komunicira sa javnošću;
- *Iskaz svjedoka* je vrlo popularna i privlačna forma komunikacije poruke. CKB je angažovala *Petra Porobića*, trenera Vaterpolo reprezentacije Crne Gore kao zaštitno lice za CKB privatno bankarstvo.

Direktni marketing je specijalizovani alat marketinga, njegovo interdisciplinarno i interaktivno područje u kojem direktni marketing sistem koristi jedan reklamni medij, ili više njih, da bi izazvao mjerljiv odgovor i/ili transakciju na svakoj lokaciji [156, 14, prilagođeno].

Posmatran sa aspekta turističkog brendinga, **direktni marketing**: (a) integriše interaktivan pristup sa posjetiocima destinacije nužan za razvoj i unapređenje brenda, (b) lako utvrđuje potencijalne posjetioce tj. konzumente brenda, (c) obezbjeđuje potpunu informaciju o ciljnoj grupi predominantno utičući na kreiranje turističke ponude, (d) potencira najveći mogući stepen personalizacije, (e) kvalitetnom bazom podataka afirmiše multidisciplinarni pristup integrišući se sa principima informatičke ekonomije, i (f) uz minimalne troškove direktno informiše potrošače o novostima turističkog brenda.

Unapređenje prodaje obuhvata kratkoročne i vremenski ograničene mjere akcionog promotivnog karaktera kojima se direktno stimuliše povećanje prodaje proizvoda, sa ciljem manifestacionog promotivnog karaktera, prezentacije, informisanja i privlačenja potencijalnih posjetilaca destinacije. Literatura često navodi kao **ciljeve unapređenja prodaje brenda**: (a) podršku ulasku postojećeg brenda na ciljno tržište, (b) podršku uvođenju novog brenda na dato tržište, (c) stimulisanje kupca da proba ili kupi određeni brend, (d) navođenje potrošača da svrati u lokalnu trgovinu, (e) povećanje frekvencije kupovine promovisanog brenda, (f) stimulisanje trgovine kroz bolji merčendajzing, (g) podsticaj trgovini da skladišti promovisane brendove, i (h) obezbjeđivanje operativne podrške aktivnostima medijskog oglašavanja. Najčešće korišćene tehnike i metodi unapređenja prodaje turističkog brenda su kuponi, markice, nagradne igre, diskonti van sezone, sniženja, rabati, besplatni produženi boravak, poklon paketi uz turistički aranžman, povraćaj novca (cashback), zabavno rekreativni sadržaj, animacije i predstave, društvene akcije i sl.

Instrumenti korporativne komunikacije obuhvataju izgradnju i unapređenje korporativnog identiteta, imidža i reputacije uz pomoć: (a) *dogadaja i sponzorstava*, (b) *odnosa s javnošću*, (c) *razvoja društvene odgovornosti*, i (d) *korporativne kulture*. Odluka koji će instrumenti biti korišćeni u korporativnom komunikacijskom miksu brenda zavisi od pokrivenosti ciljnog auditorijuma, doprinosa u kreiranju željene reakcije ciljnog auditorijuma, usaglašenosti sa imidžom brenda destinacije, komplementarnosti pojedinih instrumenata, stepena efektivnosti za različite grupe, troškova korišćenja pojedinih kriterijuma. Instrumenti korporativnih komunikacija se u brend komunikacionoj matrici nalaze između marketing i holističkih komunikacija i predstavljaju vezu tradicionalnog sa savremenim pristupom komuniciranja, a preduslov su izgradnje emocionalno-asocijativne komponente turističkog brenda.

Specijalni **dogadaji i sponzorstva** predstavljaju oblik promotivnog angažovanja koji sublimira efekte medijskog oglašavanja sa efektima unapređenja prodaje i odnosa sa javnošću, pa ga literatura često izdvaja kao posebnu formu tržišnog komuniciranja. *Vranešević* [107, 137] ističe da su razlozi sponzorstva zanimljivi i važni kako kod novih brendova, tako i kod proširenja postojećih, te naglašava da je osnovni cilj i novog i starog brenda da putem sponzorstva proširi, iskoristi pozitivne percepcije osnovnog brenda, poveže i odašilja signale njegove vrijednosti.

Razlikujemo dva osnovna tipa sponzorskih promocija i to **komercijalne** i **filantropske**. Komercijalno sponzorstvo ili sponzorstvo uzajamnih prava i obaveza integriše vidljive i mjerljive koristi za obje strane i usmjereno je ka velikim događajima, manifestacijama ili poznatim ličnostima, a direktnim ili indirektnim efektima destinacija unapređuje prodaju, povećava posjetu i unapređuje odnose sa javnošću⁸⁰. Za razliku od komercijalnog, filantropsko sponzorstvo je usmjereno na stvaranje pozitivne društvene reputacije u nekoj sredini, poznato je i kao donacija a sa ciljem afirmacije širih društvenih ciljeva i vrijednosti destinacije. *Wagen* i *Carlos* proces **marketing događaja** posmatraju sa aspekta krajnjeg cilja a to je povećanje ugleda događanja u destinaciji i sa njim povezanih sponzora, zadovoljenja potreba publike na događanju, te u većini slučajeva ostvaranje prihoda.

Proces **marketing događanja** obuhvata [123, 65, prilagođeno]:

1. **Definisanje proizvoda.** Svaki događaj nudi brojne moguće benefite među kojima su novo ili poučno iskustvo, zabava, uzbudljiv rezultat, prilika za upoznavanje drugih ljudi, kupovinu stvari, prilika za izlazak uz povoljnu cijenu, mogućnost da se vidi ili doživi nešto jedinstveno itd. Suština prve faze u procesu marketing događaja jeste postizanje usklađenosti između koristi proizvoda i usluga i potreba publike.
2. **Identifikacija potrošača.** U ovoj fazi neophodno je analizirati različite faktore u ponašanju posjetilaca te razviti profil za svaku od segmentisanih grupa. Na primjer, jednoj grupaciji se dopada narodna, a drugoj rock muzika.
3. **Plan zadovoljenja potreba publike.** U ovoj fazi ne smiju se zanemariti potrebe niti jednog tržišnog segmenta. Prilikom proslave Nove godine u hotelu, neki će doći zbog odmora, neki zbog muzike tokom dočeka, neki zbog uzbuđenja cjelokupnim događajem, a neki zbog hrane i pića.
4. **Analiza procesa donošenja odluka.** Ovu fazu je nužno temeljiti na istraživanju tržišta koje nam može poslužiti i kod adekvatnog promotivnog nastupa. U ovoj fazi se donosi odluka o pozicioniranju i pristisku konkurencije, motivaciji potencijalnih klijenata sa aspekta faktora njihovog ponašanja prilikom odluke o posjeti, vremenu kao najvažnijem aspektu donošenja odluka budući da direktno utiče na promociju i oglašavanje, te u krajnjem pretvaranjem želje za dolaskom u akciju kupovine tj. prisustvovanja događaju.
5. **Određivanje cijene i distribucija ulaznica.** Povezati posjetu događanju sa turističkim putovanjem na određeno odredište je nužno sa definisanje turističkog paketa i uključivanje u organizaciju smještaja i avionskih karata.
6. **Promocija događaja.** Promotivni miks mora biti podešen prema diferencijaciji događaja te je sa tog aspekta važno prilagoditi poruke koje se koriste za promociju događaja.
7. **Ocjena marketing aktivnosti.** Posljednja faza procesa marketing događaja mora obuhvatiti tri nivoa monitoringa: prije događaja, za vrijeme njegovog trajanja, te nakon događaja.

⁸⁰ Gotovo 80% ovog vida sponzorstva ulaže se u sponzorisanje sportskih događaja.

Odnosi sa javnošću predstavljaju "uspostavljanje uzajamnog razumijevanja između kompanije i njene javnosti". PR kao sistem dvosmjernog komuniciranja⁸¹, Kotler vidi kao "dobro osmišljen program, koordiniran sa ostalim elementima miksa komunikacija, koji može da bude krajnje efektivan [114, 556]". Bowen i Makens [162, 623] odnose sa javnošću definišu kao "proces uz pomoć kojega stvaramo pozitivnu sliku i preferencije klijenata kroz podršku od strane treće osobe".

Privlačnost odnosa sa javnošću i publiciteta zasniva se na tri osobine: 1. **visok kredibilitet** – novinski članci i prikazi imaju veći stepen autentičnosti i kredibilnosti za kupce nego reklame, 2. sposobnost da se kupci uhvate nespremni – odnosi sa javnošću mogu da dopru i do onih **potencijalnih kupaca** koji izbjegavaju prodavce i reklame, i 3. **stavljanje u prvi plan** – odnosi sa javnošću mogu da stave u prvi plan kompaniju ili proizvod. Turističkoj destinaciji na raspolaganju su *alati marketinga odnosa s javnošću*⁸² usmjereni na povećanje vrijednosti njenog brenda, a kao najvažnije se izdvajaju: publikacije i turistički katalozi, događaji – sezonski i vansezonski, vijesti i govori, aktivnosti javnih usluga i medijska prezentacija identiteta destinacije.

Etika poslovanja kao oblast u promovisanju brenda dobija na značaju u uslovima prekomuniciranosti turističkih destinacija koje se često nalaze na tankoj liniji koja razgraničava etiku i dobar ukus od nemoralnosti i primitivizma. Želja da se postane brend preko noći i da se skrene pažnja u većini slučajeva nije uspjela upravo zbog kršenja osnovnih etičkih načela. Oglašivači i kreativne agencije moraju biti sigurni da neće prekršiti društvene i pravne norme te da će poštovati niz zakona i regulativa koje adekvatno kontrolišu pravila oglašavanja, a menadžment turističke destinacije (DMO) siguran u pravno-zakonsku regulaciju.

Društvena odgovornost (CSR) ili eng. *Corporate Social Responsibility* podrazumijeva djelovanje destinacije u širem, opštem društvenom interesu preko zakonskog okvira koji definiše minimum tog djelovanja. Mišljenje da onaj ko je najveći ima i najveću društvenu odgovornost više od tri decenije primjenjuju vodeće svjetske kompanije, integrišući koncept društvene odgovornosti na svakom nivou poslovanja uz podršku instrumenata društvenog marketinga⁸³.

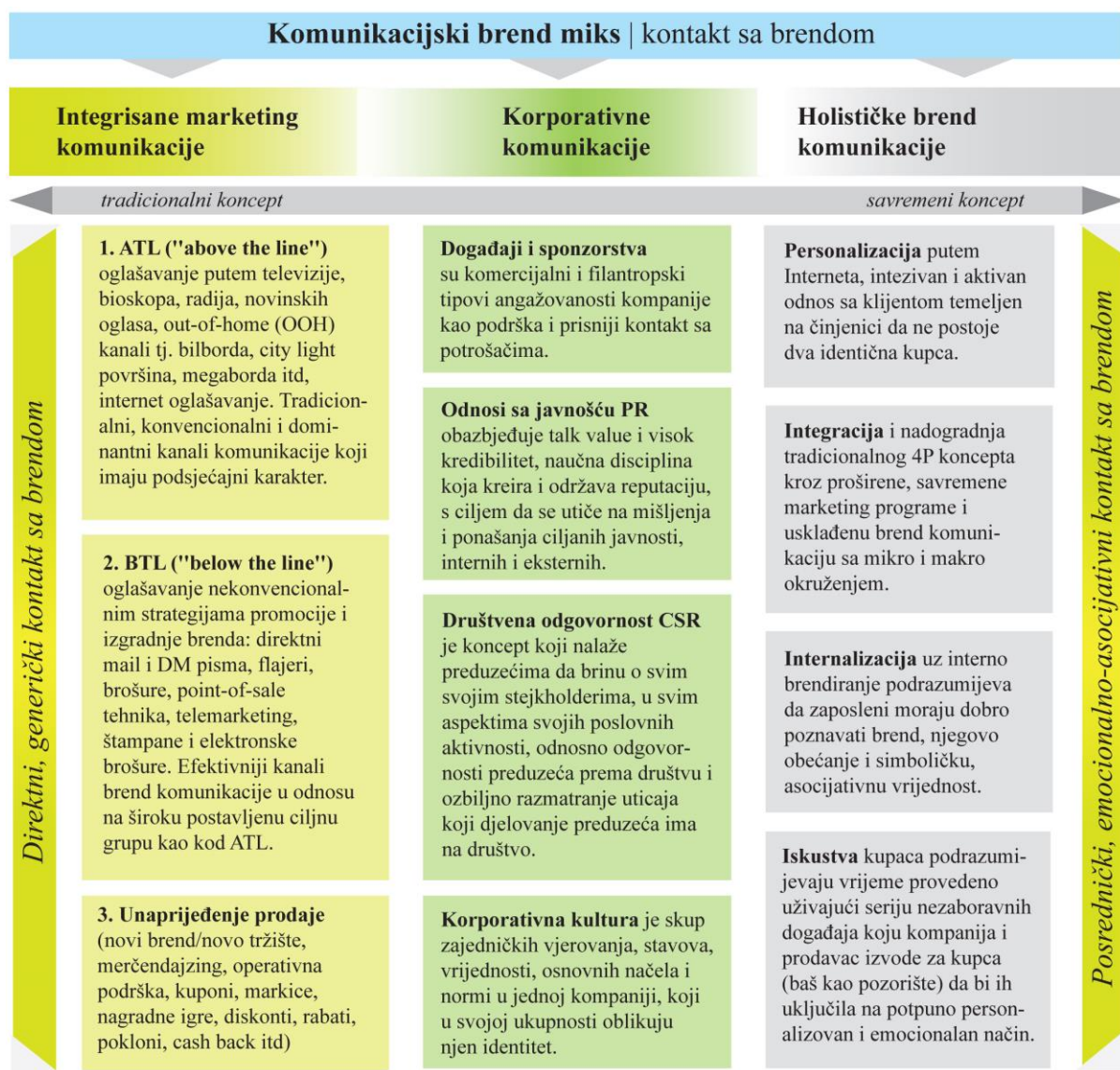
⁸¹ Osnovne aktivnosti odnosa s javnošću u turističkom privređivanju su: (a) **odnosi sa štamptom** – plasirati dovoljno informacija domaćim i stranim novinskim medijima kako bi se skrenula pažnja na destinaciju i usluge koje se nude u njoj, (b) **lobiranje** – održavanje odnosa za vladinim donosiocima odluka u svrhu promovisanja i donošenja fleksibilnije turističke regulative, (c) **publicitet turističkog proizvoda** – skup napora u promovisanju konkretnih elemenata turističke ponude, i (d) **savjetovanje** – svjesnost o poziciji i javna diskusija na temu imidža destinacije.

⁸² Odnosi sa javnošću ili eng. *public relations* i publicitet imaju najviše dodirnih tačaka sa brendiranjem jer integrišući brend i korporativne komunikacije, brend menadžment se usmjerava na potrošača koristeći i ostale marketing tehnike. Autori smatraju da je uvođenje novog brenda bolje započeti tržišnom komunikacijom koristeći PR nego oglašavanje. Krajnji cilj PR-a jeste zadobijanje potrošačeve pažnje i stvaranje tzv. *talk value*, odnosno "vrijednosti o kojoj se priča".

⁸³ Modifikacijom brend elemenata kompanije naglašavaju svoju **posvećenost očuvanju životne sredine**. Keller ističe važnost društveno odgovornog marketinga definišući smjernice za adekvatno sprovođenje i komuniciranje CSR-om koje se odnose na definisanje CSR strategije, njenu implementaciju, analizu trenutne aktivnosti u vezi sa CSR, obnavljanje, uspostavljanje ili ojačavanje odnosa sa nevladinim sektorom, razvijanje destinacijskog brenda, uz

Instrumenti holističke brend komunikacije obuhvataju: (a) *personalizaciju*, (b) *integraciju*, (c) *internalizaciju* i (d) *iskustva kupaca*.

Za uspjeh komunikacijskog programa brenda zaposleni predstavljaju jednu od najvažnijih karika, u smislu da li oni ispunjavaju ili ne obećanu suštinu brenda. Kako bi zaposleni shvatili njegovu suštinu, svaki program komunikacije brenda treba prvo da bude njima predstavljen i objašnjen. Kvalitetan i zaokruženi komunikacijski miks brenda, gradi putem navedena **tri izvora komunikacija**: (1) integrisanih marketing komunikacija, (2) korporativnih komunikacija, i (3) holističkih brend komunikacija. *Slika 16* prikazuje potencijalne **processe komunikacije** tj. mjesta kontakta potrošača sa brendom:



Slika br. 16. **Komunikacijski miks brenda (kontakt sa brendom)**

poštovanje onog što je planirano uz transparentnu povratnu vezu na sva moguća pitanja koja se odnose na CSR koncept.

Vrijednost brenda nastaje u razlikama u reakcijama potrošača koje u stvari predstavljaju rezultat znanja potrošača o brendu. Pozitivne, jake, jedinstvene veze brenda sa kupcima moraju početi od kvalitetnog komunikacijskog miksa brenda, pa tako osnovna komponenta izgradnje brenda svakako postaje brend komunikacija kojom se obezbjeđuje: veća lojalnost, bolja percepcija performansi proizvoda, veća poslovna saradnja i podrška, i dodatna mogućnost ekstenzije brenda. Komunikacija je naročito važna prilikom uvođenja novog brenda na nova tržišta jer postaje "strateški most od vitalnog značaja za marketare koji povezuje prošlost i budućnost potrošača".

2.4.3. Informacione tehnologije i društveno umrežavanje kao kanal komunikacije

Savremena dostignuća informacionih tehnologija narušavajući prostorno-vremensku barijeru donose izazov prilagođavanja biznisa na svim nivoima u pogledu trenda nove ekonomije tj. **digitalne ekonomije** koja se zasniva na elektronskim transakcijama putem Interneta ili nekog drugog elektronskog kanala prebacujući veliki dio poslovnih operacija na elektronsku platformu komuniciranja sa partnerima i potrošačima.

Fleksibilnost i brzina interaktivnosti među pojedinim subjektima lanca vrijednosti (npr. interakcija određenih kompanijskih funkcija sa dobavljačima i potrošačima), digitalnom poslovanju omogućavaju bržu reorganizaciju resursa kompanije i kreiranje nove dimenzije brend vrijednosti. *Dorđević* [160, 203] smatra da je "po mnogim predviđanjima sa kraja prošlog vijeka, Internet⁸⁴ posmatran kao sredstvo koje će uvesti revoluciju u moderno poslovanje, tako da su se tada po prvi put pojavili izrazi *nova ekonomija*, *digitalna ekonomija* i *Internet ekonomija*".

Polazeći od *Kotlerovih* sila koje oblikuju Internet eru i imaju vodeću ulogu u oblikovanju svjetske internet ekonomije i marketing koncept je evoluirao u elektronski tj. **digitalni marketing**⁸⁵. *Novo marketing-internet revolucionarno shvatanje* nametnulo je i novi strateški pristup u izgradnji brenda i održavanju njegove vrijednosti sa brojnim tržišnim specifičnostima među kojima su najznačajniji:

1. **Elektronsko poslovanje** – korišćenjem elektronskih platformi za eCommerce, eBanking, eMarketing i stvaranjem "business to business" tržišta poslovne potrošnje tj. B2B

⁸⁴ Pojavom prvih **virtuelnih kompanija** tzv. *dot.com* kompanija i njihovim brzim krahom, mnogi analitičari su otišli u krajnost i posmatrali Internet samo kao najveći promocijski kanal. Međutim početkom 21. vijeka gotovo 80% kompanija obavlja više od 80% svojih poslovnih aktivnosti putem Interneta i na taj način ostvaruju dvije ključne prednosti: smanjuju troškove i svojim potrošačima nude pogodnosti koje bez ovog kanala ne bi bile moguće. Stvaranjem World Wide Web-a (WWW) Internet je prerastao u revolucionarnu tehnologiju. Broj korisnika Interneta na kraju 2017. godine bliži se brojki od 4 milijarde.

⁸⁵ **Glavne sile koje oblikuju doba Interneta** [49, 359]: (a) *digitalizacija i povezanost* – je proces pretvaranja teksta, podataka, zvuka i slike u tok bitova koji se prenose putem intraneta i ektraneta, (b) *eksplozija Interneta* – internet tehnologija je postala preduslov poslovanja, (c) *nove vrste posrednika* – stvorene su ekspanzijom internet putničkih agencija koje su promijenile način poslovanja hotela kreirajući nova tržišta, i (d) *prilagođavanje klijentima i njihovim željama* – omogućeno je bržim sakupljanjem informacija o njihovim potrebama i postizanjem konkurentne prednosti prilagođavanjem marketing spleta individualnim potrebama.

ekspanzije olakšana je i unaprijeđena razmjena informacija, narudžbe, transakcija i isplate.

2. **Novo razumijevanje direktnog marketinga** – direktni marketing dobija novu dimenziju interaktivnog sistema koji koristi jedan ili više medija kako bi uticao na (a) mjerljivu povratnu vezu ili transakciju dopuštajući preciznost ciljanja, (b) veću personalizaciju sa aspekta prilagođavanja ciljnom tržištu, (c) privatnost ponude koja ostaje povjerljiva za konkurente, trenutni rezultat i mjerljivost brojem obavljenih upita, procentom obavljene kupovine ili učinkom komunikacije.
3. **Pogodnosti za kupce i prodavce** – kupovina postaje jednostavna, praktična i lična kako za krajnje kupce tako i za poslovne kupce. eCommerce je omogućio mnoge prednosti i prodavcima uključujući razvijanje odnosa sa klijentima, niže troškove poslovanja i komunikacije, povećanje efikasnosti.
4. **Područja elektronske trgovine** – obuhvataju: (a) B2C eCommerce ili business to consumer – poslovni potrošač krajnjem potrošaču putem Interneta, (b) B2B eCommerce ili business to business – poslovni potrošač poslovnom potrošaču je trgovačka mreža razmjene, berza i sistem privlačenja novih klijenata i efikasne prodaje, (c) C2B eCommerce ili consumer to business – razmjena u kojoj potrošači samo potražuju prodavce na mreži, proučavaju njihovu ponudu, iniciraju kupovinu a čak i postavljaju uslove transakcija, (d) C2C eCommerce ili krajnji potrošač krajnjem potrošaču putem Interneta.

PRIMJER 2.4. Smjernice u kreiranju web stranice turističke destinacije

Website (Internet stranica) turističke destinacije odražava vrijednosti njenog brenda i subliment je turističke ponude proizvoda i usluga koje nudi, te sa ovog aspekta posjetioce mora uključiti u interakciju koja će ih približiti direktnom rezervisanju aranžmana ili drugom marketing cilju. Internet stranica turističke destinacije treba da kreira dovoljno vrijednosti, aktuelnosti i uzbuđenja kako bi je posjetioci uopšte posjetili, a neki od osnovnih kriterijuma su:

- **Pouzdanost i tačnost** – uvijek aplicirati stvarne slike destinacija i tačne informacija o smještajnim kapacitetima. U prvom dijelu web strane može se nalaziti izjava o viziji ili misiji destinacije, razviti napredna sekcija o novostima iz destinacije i sl.;
- **Princip tri klika** – posjetioci u najviše tri klika treba da dobiju traženu informaciju tj. da budu u mogućnosti da dođu do njenog željenog dijela. Website je odlično sredstvo za efikasnu segmentaciju tržišta pa posjetioce odmah treba da uputi na prikladno područje informacija;
- **Brend identitet** – svi elementi brenda treba da budu vidljivi i prepoznatljivi i na web stranici destinacije koristeći videospotove, zvučne zapise, fotografije i tekst za opisivanje destinacije;
- **Detaljne informacije i korisni linkovi** – web stranica mora biti povezana sa detaljnim informacijama i povezana sa ostalim važnim stranicama, prije svega lokalnim turističkim organizacijama, turističkim regijama, ministarstvom, hotelima itd. Ovaj princip podrazumijeva i FAQ dio koji sadrži učestala pitanja potencijalnih posjetilaca kao i preporuke posjetilaca i prijatelja koje su najvažniji faktor uticaja u odluci izbora destinacije;

- **Interaktivnost i besplatni pokloni** – postizanje ovog principa na web stranici treba da obezbijedi namjenskim obrascima, knjigom gostiju ili rezultatima istraživanja dobijenih putem e-maila. Stranica može postići veću vrijednost i online poklonima koji se dobijaju putem jednostavnih nagradnih igara i pitanja.

Dizajn stranice turističke destinacija mora biti usklađen sa svim elementima njenog brend identiteta. Uz pravilno dopunjavanje nenametljivih boja, sveukupan i uravnotežen dizajn moguće je postići kvalitetnu prezentaciju destinacije, zadržavajući potencijalne posjetioce na njenoj web stranici što duže uz pravilno komuniciranje turističkog proizvoda u skladu sa navedenim principima.

Izvor: Byne, A. J (2000) *Management by the Web*, Business Week, 28, Bitner, J. M., Brown, W. S., Meuter, L. M (2000) *Technology Infusion in Service Encounters*, Journal of Academy of Marketing Science 25, kolumne *Internet Marketing* od Hofacker-a i *Resources on the World Wide Web* od Shock-a, kao i ostale činjenice iz godišnjih izvještaja eBay-a, Hiltona-a.

Ekspanzija kanala **digitalne komunikacije** pokrenula je radikalnu promjenu u ponašanju potrošača povezujući ih još čvršće sa brendom organizacije i otvarajući im novi prostor aktivnog djelovanja, dijaloga i oblikovanja brend vrijednosti utičući direktno na reputaciju poslovanja. Kao ključne alate i digitalne tehnologije koji utiču na turističko privređivanje i na njihovu integraciju u poslovanju DMO⁸⁶-a Munro i Richards izdvajaju [163, 141-154, prilagođeno]:

1. **Blogovi** tj. "blogging" aktivnost postajući sinonim Interneta utiču na destinacijske aktivnosti putem korporativnih i individualnih blogova na "blogging" zajednicu na način razmjene i diskusije na isti način kao i tradicionalni PR tzv. putopisa. Koristeći individualnu blogging platformu, zakupljenu od strane većeg provajdera, DMO mogu da filtriraju nalaze od različitih učesnika bloga, organizacija i ostalih učesnika iz domena turističke industrije;
2. **Mikroblogovi** tj. "microblogging" zasnovan je na plasiranje kratkih ograničenih poruka kao što je društvena mreža *Twitter* gdje posjetioci imaju mogućnost razmjene informacija i razgovora na online aplikaciji, uživo u istom trenutku. Online komunikacija u real time trenutku omogućava pretragu uvijek ažuriranih informacija od strane korisnika aplikacije.
3. **Društvene mreže** putem kojih ljudi kreiraju online prijateljstva, formiraju online zajednice na osnovu njihovih specifičnih interesa, a njihovu prednost koriste i DMO kreirajući specijalizovane platforme za umrežavanje potencijalnih posjetilaca ili inicirajući diskusiju⁸⁷ na temu destinacije. Većina sadržaja na društvenim mrežama potiče od njihovih korisnika i predstavlja ogroman, dinamičan i relevantan izvor informacija, van uticaja od strane marketing stručnjaka.

⁸⁶ DMO ili na eng. "destination marketing organization" ili konvencioni biro za posjetioce je svaka organizacija koja promoviše grad, naselje, regiju ili zemlju sa ciljem povećanja broja posjetilaca, a ima aktivnost promovisanja razvoja i marketinga destinacije, fokusirajući konvencionalnu prodaju, marketing u turizmu i uslugama. DMO su direktno odgovorne za marketing i brend destinacije, a putem direktnih i indirektnih prihoda i poreza finansiraju marketing i prodajnu ekspertizu.

⁸⁷ *Wikitravel* je za DMO važna društvena mreža koje predstavlja uvijek ažurirani turistički online vodič i mrežu razmjene iskustva. Putem *YouTube* i *Flickr* mreža moguće je targetiranje banera, foto i video sadržaja iz destinacije koji su kreirali posjetioci.

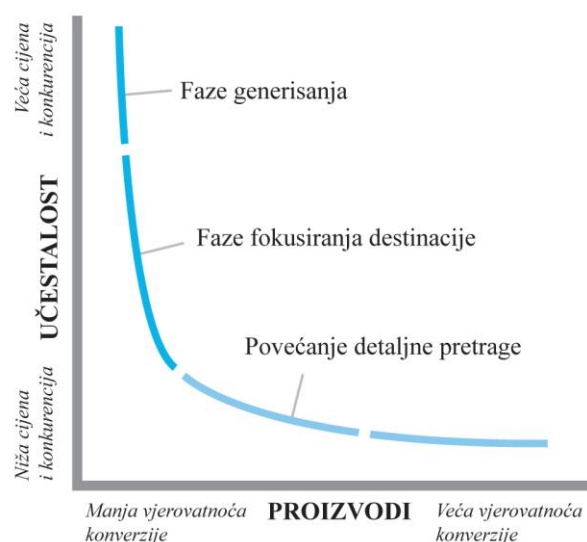
4. **RSS tehnologija** (*Real Simple Syndication*) omogućava korisnicima pretplatu na određeni sadržaj i dobijanje ažuriranih informacija direktno i prije posjete website-a.
5. **Google mapping** je postala najvažnija Internet tehnologija kojom je moguće integrisati mapu svake destinacije na website zajedno sa navigacijom i efikasnom pretragom proizvoda i usluga, a takođe na osnovu već kreiranih upita posjetilaca.
6. **SEO (Search Engine Optimization)** je posebna grana Internet industrije koja kreira nove programe i pristupe optimizaciji od kojih su za DMO najznačajniji:
 - a. *Google Analytics* – namijenjen praćenju prometa na web stranama prikazom izvora prometa na osnovu ključnih riječi koje su dovele posjetioca do stranice. Nezamjenjiv je alat Internet segmentacije jer omogućava detaljnu analitiku demografske slike posjetilaca DMO;
 - b. *Google Webmaster Tools* – olakšava indeksiranje stranice putem njihovog mapiranja uz pregled statistike;
 - c. *Google Trends* – služi sa provjeru popularnosti pojmova koji se koriste u oglašavanju turističke destinacije, a naročito je korisan alat za mjerenja u sezoni;
 - d. *Analiza web stranice* – ocijenjuje koliko je web stranica optimizirana za ključnu riječ a daje i prikaz parametara u osnovnih pet kategorija sa indikatorima usljed pretjerivanja sa linkovima ili drugim elementima na stranici;
 - e. *Poređenje stranica* – obavlja se na osnovu nekoliko ključnih faktora koji se odnose na jačinu domena i pojedinih stranica vršeći poređenje sa pet stranica iz iste ili slične kategorije uz davanje i parametara koje je potrebno dostići.

Četiri **digitalna izazova** kojima su izložene turističke destinacije su *sadržaj, sozijalizacija, integracija, i mjerenje*.

Kreatori **sadržaja** i nosioci uticaja postali su svi potrošači gradeći interaktivan odnos sa brendom destinacije na Internetu mijenjajući tradicional pristup jednokanalnog publikovanja sadržaja. Brend destinacije zauzima svoje mjesto na Internetu a u okviru njega razvija mrežu sadržaja kreatora i konzumenata sadržaja kao što su: *osoblje, rezidenti destinacije, prethodni posjetioci, potencijalni posjetioci, industrija, centri za posjetioce*.

Sadržaj o destinaciji traje i aktuelan je, onoliko koliko je marketing destinacije uložio napora u podsjećanje na njene brend vrijednosti. *Slika 17* pokazuje da destinacija ima bogat sadržaj povezan sa njom, pokrivajući u dužem roku spektar sadržaja o zemlji, regionima, gradovima, naseljima i jedinstvenim specifičnim biznisima.

Tako je u fazi generisanja sadržaja o destinaciji manja vjerovatnoća konverzije i kupovine turističkog proizvoda dok je cijena kreiranja sadržaja veća. Sa povećanjem pretrage destinacijskog sadržaja, povećava se i vjerovatnoća konverzije.



Slika br. 17. **Produženi efekat destinacijskog sadržaja** [163, 146]

Socijalizacija brenda turističke destinacije je proces učenja o kulturi konverzacije, sopstvenom pozicioniranju te načinu apliciranja novih alata u digitalnom okruženju koje dijelimo na *vlasničke, zarađene i kupljenje* digitalne kanale. Vlasnički kanali obuhvataju website destinacije kao i sve ostale komunikacije sa postojećim posjetiocima, dok kupljeni kanali pokrivaju sve što posjetioci i potrošači plaćaju za veće media prisustvo na društvenim mrežama i Internetu. Zarađeni kanali⁸⁸ uključuju zajednice, njihovo osluškivanje i procesuiranje aktivnosti u skladu sa povratnim informacijama. Uspješnost turističkog brenda mora da integriše sve tri grupacije digitalnih kanala.

Situacije u kojima potrošači dolaze u kontakt sa brendom destinacije, bilo u stvarnom ili virtuelnom okruženju su vrlo ograničene pa one **procesom integracije** moraju biti povezane podrškom boravka u destinaciji od inspiracije za putovanjem, preko rezervacije smještaja, planirana boravka, cateringa u destinaciji, kao i kreiranja povjerenja i eventualno ponovne posjete. Prirodno fragmentisan turistički proizvod nameće koordinaciju marketing napora u privlačenju novih posjetilaca, zadržavajući ih i obezbjeđujući stabilan rast destinaciji.

Aktivnosti marketinga turističke destinacije su uvijek praćene promotivnim naporima pa **mjerenje** najčešće fokusira svjesnost kampanje, odgovor i povratnu informaciju kao indikatore efekata na brend vrijednost destinacije, koncentrišući se na online saobraćaj tj. broj posjeta web stranice destinacije, broj jedinstvenih posjeta, količinu pregledanog sadržaja, konverzaciju na stranici, broj *Facebook*, *Twitter* ili *YouTube* pratilaca, SEO rang itd. Mjerenja se obavljaju sa aspekta učešća tj. sposobnosti uključivanja šire društvene zajednice, interakcije i broja akcije od strane posjetilaca, brand intimnosti i uticaja u digitalnom okruženju.

⁸⁸ U vlasničke kanale spadaju *Wales Cymru*, *Direct mail*, u zarađene *YouTube*, *Facebook*, *Flickr*, *Twitter*, *Instagram*, *Wikipedia* itd. Iako često ne postoji jasan prelaz između vlasničkih i kupljenih medija, među najznačajnijim kupljenim su *Expedia*, dijelom *Yahoo*, *Msn*, *Aol*, *Guardian Unlimited* i mnogi drugi.

Ekspanzija digitalizacije brendu turističke destinacije nametnula je interaktivnost kao osnovno polazište izgradnje jedinstvene pozicije, brend vrijednosti, identiteta, ocjeđanja ili kulturne konverzacije brenda. Turistički brendovi moraju da osluškuju povratne informacije iz digitalnog okruženja, bilo da su indirektna ili direktna, i da organizovanim marketing akcijama djeluju na zajednicu relevantnom i pravovremenom povratnom informacijom. Putem društvenih mreža potencijalni posjetioči direktno komuniciraju sa brendom destinacije pa je neophodna izgradnja online brend infrastrukture koja će u tzv. realnom vremenu da komunicira sa zajednicom na transparentan i otvoren način vodeći računa o potencijalnim negativnim efektima koji mogu biti rezultat stereotipa i negativnih asocijacija vezanih za destinaciju.

2.5. Upravljanje ljudskim resursima u turizmu i motivacija procesu pružanja usluga

Odnos osoblja u destinaciji koje na direktan ili indirektan odnos utiče na posjetioča reprezentuje turistički proizvod i mnogo je više od operacionog aspekta izvršenja posla jer direktno utiče na imidž destinacije imajući značajne implikacije i na marketing i brend funkciju⁸⁹. **Uslužno osoblje** destinacije uključuje članove destinacije koji su u direktnom kontaktu sa posjetiocima i potrošačima tj. **front office** i sve ostale članove organizacije koji nisu u direktnom kontaktu tj. **back office** osoblje. Razvoj ljudskih resursa zasnovan je na unapređenju uslužnog kontakta tj. kvalitetu njihovog učinka, pa jedno od najznačajnijih pitanja je pažljiva selekcija, obrazovanje i znanja resursa kao i njihovi stavovi⁹⁰ koji predstavljaju vrijedne konstatacije ili mišljenje u pogledu turističke destinacije.

Uslužni resursi u destinaciji uglavnom su vezani za djelatnost ugostiteljstva i hotelijerstva, pa kao najznačajnija prodajna zanimanja Kotler, Bowen i Makens [49, 632] izdvajaju: *dostavljača* proizvoda ili usluge, *preuzimača* narudžbe, *misionara* koji stvara dobru reputaciju, *tehničara* i *stvaraoca* tražnje. Kao najvažnije **ciljeve uslužnog osoblja** u turizmu izdvajamo:

1. **Određivanje kombinacije prodajnih ciljeva** – odnosi se na prodajno osoblje koje obavlja jedan ili više sljedećih zadataka: (a) traženje novih klijenata, (b) ciljanje potencijalnih ili postojećih klijenata, (c) saopštavanje informacija o destinaciji i turističkom proizvodu, (d) čin zaključivanja prodaje, (e) čin pružanja usluge, (f) prikupljanje informacija o konkurenciji i izvještavanje o klijentima, i (g) alociranje proizvoda i usluga u vremenu oskudice resursa.

⁸⁹ Sa aspekta strategijskih i taktičkih odluka uslužnog osoblja, Ljubojević [58, 270] ističe **značaj internog marketinga** u izgradnji motivisanog osoblja koje je svjesno potreba posjetilaca destinacije. Interni marketing utiče da ljudski resurs predstavlja ključni faktor u razvoju i održavanju efikasnosti uslužnog posla obezbjeđujući preduslov za efikasan eksterni marketing.

⁹⁰ Kao najznačajnije **vrste stavova uslužnog osoblja** ističu se: (a) *poslovna satisfakcija* – opšti stav pojedinca prema poslu i destinaciji; satisfakcija internih posjetilaca koji rade u destinaciji preduslov je satisfakcije posjetilaca destinacije, (b) *poslovna angažovanost* – stepen vezivanja za posao, ulažući vrijeme i energiju, smatrajući posao dijelom svog života, (c) *privrženost organizaciji* – stepen u kome se zaposleni identifikuju sa destinacijom i žele da aktivno učestvuju u njoj, a manifestuje se kroz tri osnovna tipa: alienativan, kalkulativan i moralni.

2. **Prodavanje skupljih proizvoda i usluga i unakrsna prodaja** – podizanjem profitne margine prodajom skupljih apartmana u destinaciji ili unakrsnom prodajom tj. aktivnostima ka klijentu koji je već napravio rezervaciju destinaciji nudeći mu splet dodatnih usluga.
3. **Tržišno učešće i tržišna penetracija** – dva važna cilja koja se zahtijevaju od prodajnog osoblja jesu mjerenje tržišnog potencijala i odgovornost za postizanje unaprijed određenog nivoa tržišne penetracije.
4. **Ciljevi za određene proizvode i usluge u destinaciji** – odgovornost osoblja za poboljšanje opsega prodaje određenih linija proizvoda i usluga. Ovaj cilj se može povezati sa prodajom skupljih proizvoda i unakrsnom prodajom, ali svakako može biti jedna od uobičajnih obaveza osoblja u destinaciji, zasnovana na jasnom određivanju prodajnih ciljeva i nagrađivanjem uspješnosti bonusima ili drugim nagradama.

Optimalne strukture uslužnog osoblja⁹¹ koje se primjenjuju u menadžmentu ljudskih resursa destinacije su: *teritorijalni, proizvodni, tržišni, klijentski i kombinovani model* uslužnog osoblja. U teritorijalnoj strukturi svakom prodajnom agentu se dodjeljuje posebno geografsko područje destinacije u kojem on mora predstaviti turistički proizvod sa aspekta kriterijuma jednakog prodajnog potencijala, oblikovanja kombinacije manjih jedinica uzimajući u obzir prirodne prepreke, kompatibilnost susjednih područja, transport itd. Struktura uslužnog osoblja prema klijentima organizuje model na osnovu klijentskih grupa usmjeravajući ga ka važnim klijentima upravljajući njima na poseban način. **Kombinovana struktura**⁹² je najpogodnija za turističko privređivanje jer modeluje prethodno navedeno.

Efikasno prodajno osoblje destinacije odlikuje empatija i sposobnost saosjećanja sa klijentom te snažna potreba za ostvarivanjem prodajnih rezultata. Iako je najvažnija karika prodaje turističkog proizvoda često ostaje slaba karika destinacijskog privređivanja zbog nedostatka kontinuiranog usavršavanja koje mora biti organizovano u pravcu (a) usavršavanja osoblja o proizvodima i uslugama, (b) usavršavanja o politikama, postupcima i planiranju kao i (c) usavršavanja prodajnih tehnika u turizmu⁹³.

⁹¹ Pored **strukture uslužnog osoblja**, menadžment turističke destinacije mora odrediti i njegovu veličinu na osnovu radne opterećenosti kroz metod koji uključuje sljedeće korake [126, 163, prilagođeno]: 1. posjetioci su grupisani prema veličini na osnovu istorijskog skupa statističkih podataka i efekta sezonaliteta, 2. za svaku tržišnu grupu pojedinačno se određuje željena učestalost posjeta – broj godišnjih posjeta u svrhu prodaje nekom posjetiocu, 3. broj posjetilaca svake grupe se množi sa odgovarajućom učestalošću posjeta kako bi se dobila finalna radna opterećenost destinacije, 4. određuje se prosječan broj posjeta koje godišnje može ostvariti jedan zastupnik, i 5. broj potrebnih uslužnih zastupnika određuje se dijeljenjem ukupnog broja potrebnih godišnjih posjeta s prosječnim brojem posjeta koje ostvaruje jedan zastupnik.

⁹² Na primjer, jedan hotel će moći imati uslužno osoblje za *cataring* (proizvod), drugo za organizaciju događaja i kongresni turizam (tržišni segment), treće za turističku veleprodaju (turističke posrednike), te u krajnjem i uslužno osoblje za nacionalne i međunarodne klijente.

⁹³ Najznačajnije **prodajne smjernice u turizmu** su: permanentno traženje potencijalnih posjetilaca na lokalnom području, postizanje početne posjete, vođenje aktivne prodaje i prezentacija karakteristika proizvoda ili usluga,

Razvijajući odgovornost upravljanja prodajom menadžment destinacije mora da razvije dugoročan odnos sa klijentom primjenjujući neku od šest mogućih **strategijskih alternativa**:

1. **Spriječavanje gubitka ključnih klijenata** – menadžment destinacije ne smije da dozvoli strategiju privlačenja novih posjetilaca na račun gubitka postojećih. Ukoliko je stopa povraćaja i nivo lojalnosti klijenata koji su već jednom boravili u destinaciji neophodno je utvrditi proaktivne mjere i korektivne akcije.
2. **Povećavanja broja ključnih klijenata** – ključni klijenti objedinjuju mnogo prodajnog potencijala destinacije te saradnja sa jednim velikim turoperatorom može biti odgovorna za cijelokupan sezonski uspjeh destinacije. Ipak, s druge strana zarad naizgled boljih prodajnih prilika, moguća je potencijalna miopija i zaboravljanje tradicionalnih marketing kanala i usluga tj. zanemarivanje tzv. sigurnih posjetilaca.
3. **Povećanje broja odabranih marginalnih ciljnih grupa** – marginalne grupe klijenata mogu postati strateški važne ukoliko im se da dovoljno marketing prostora. Ove klijentske grupe su marginalne jer isprobavaju i testiraju proizvode ili usluge destinacije, imali su loše iskustvo vezano za destinaciju ili su zadovoljni uslugama destinacije ali su ih konkurentske destinacije pridobile organizovanijim aktivnostima.
4. **Eliminisanje odabrane marginalne grupe klijenata** – neki posjetoci predstavljaju gubitke za destinaciju, kako za njene smještajne kapacitete tako i za industriju u cjelini te ih treba identifikovati i eliminisati sa liste postojećih ili potencijalnih klijenata.
5. **Zadržavanje odabranih marginalnih klijenata uz jeftiniji prodajni napor** – ova aktivnost se realizuje uz angažovanje unutrašnjeg prodajnog osoblja uz kontaktiranje klijenata putem telefona, telemarketinga, kataloga, direktne elektronske pošte itd.
6. **Ostvarivanje novih poslovnih mogućnosti sa odabranim potencijalnim klijentima** – fokusirati klijente koji imaju značajnog potencijala za ostvarivanje povraćaja novca destinaciji koju su posjetili jer je aktivnost privlačenja vrlo skupa.

Izgradnja dugoročnog odnosa sa klijentom primjenjujući nevedene strategijske alternative mora biti taktički podržana osnovnim **prodajnim načelima turističkog privređivanja** među kojima se izdvajaju:

- a. **traženje i kategorizacija** – predstavlja prvi korak postupka identifikacije potencijalnih posjetilaca destinacije a do njih se može doći putem prodajnih posjeta, promocije putem štanda na turističkim sajmovima i učešćem u međunarodnim turističkim misijama, uključivanjem u organizacije kojima pripadaju potencijalni klijenti, marketing istraživanjem, sprovođenjem intenzivnih prodajnih kampanja;
- b. **predpristupanje** – prije pristupanja ciljnim grupama turistički poslenici i prodavci moraju naučiti što više o njima, odrediti ciljeve posjete, unaprijed prikupiti informacije, planirati prodajnu strategiju kako bi prodaja bila reativno jednostavan čin;

zahvaljivanje na narudžbi klijenata, traženje mogućnosti za unakrsnu prodaju i prodaju skupljih ili dodatnih proizvoda, zakazivanje sastanaka i susreta sa posjetiocima itd.

- c. **pristupanje** – pristupanje potencijalnim posjetiocima u okviru ciljnog segmenta mora biti zasnovano na aktivnom slušanju i razumijevanju potreba te finalizovano prodajom već u ovoj fazi;
- d. **prezentiranje**⁹⁴ i **demonstracija** – načelo privlačenja pažnje, održavanja zainteresovanosti, pobuđivanja želje i postizanje akcije naglašava sve benefite destinacije potkrepljujući ih posebnim obilježjima turističkog proizvoda i usluga koje se nude u destinaciji ali sa aspekta tržišne orijentacije tj. isticanja svih benefita koje nudi boravak.
- e. **pregovaranje** – za turističku destinaciju mnogo je važnije pregovaranje o kvalitetu ponuđenog turističkog proizvoda i destinacijskih usluga nego pregovaranje o cijeni. Članovi uslužnog osoblja moraju biti svjesni ekonomske vrijednosti ustupaka koje se odnose na ponudu uslužnog paketa prije početka procesa pregovaranja. Iako se pojmovi *cijenkanje* i *pregovaranje* međusobno isključuju imaju nekoliko zajedničkih obilježja kao što su potencijalni konflikt interesa, udruživanje dvije strane procesa u vrstu dobrovoljnog odnosa, aktivnost razmjene specifičnog resursa i uključivanje zahtijeva i prijedloga od strane jedne i njihova evaluacija od druge strane;
- f. **rješavanje prigovora** – uslužno osoblje mora biti spremno na psihološki ili logičan otpor tokom procesa prodaje. Dok *psihološki otpor* uključuje otpor ka uplitanju, odlučivanju za opšte poznate hotele ili avio kompanije, apatiju i napuštanje starih navika tj. odlučivanje o posjeti neotkrivenih destinacija, *logičan otpor* podrazumijeva protivljenje cijeni ili određenim karakteristikama destinacije kao što su loša infrastruktura, prebukiranost plaža itd.
- g. **zaključivanje** – koncipiranje narudžbe je finalizacija prodaje i važna faza potencijalne unakrsne prodaje koju uslužno osoblje ne smije zanemarivati i koju kao završni čin prodaje mora dovesti do kraja procesa.
- h. **održavanje** – odnosi se na održavanje vrijednosti kvaliteta usluge ali i na izgradnju dugoročnog odnosa sa potencijalnim klijentima uz razvijanje plana održavanja kako bi menadžment destinacije bio siguran da klijent neće biti zaboravljen ili izgubljen.

2.6. Značaj i elementi uslužnog ambijenta sa aspekta očekivane brend vrijednosti

Značaj **uslužnog ambijenta** tj. "atmosfera" Kotler smatra kao važno marketing sredstvo, te da stvorena atmosfera u uslužnom ambijentu može uticati na ponašanje potrošača pomoću (a) sredstava koja izazivaju pažnju - boje, zvuk, miris, (b) sredstva stvaranja poruke – komunikacija sa određenom publikom višeg nivoa brige za potrošače, i (c) sredstva za stvaranje efekta – korišćenje boje, zvučnih efekata itd.

Uslužni ambijent kao važan **element brandinga destinacije** mora da integriše [Bitner, 67-71]:

⁹⁴ **Prezentiranje** se vrši kroz tri različita stila prezentacije: (a) *stereotipan stil* prezentacije (reprodukcija naučenog prodajnog materijala), (b) *formuliran pristup* (podsticanje klijenta na raspravu kako bi se otkrili njegovi stavovi i potrebe) i (c) *potreba-zadovoljstvo pristup* (pristup aktivne prodaje koji zahtijeva vještinu dobrog slušanja i rješavanja problema). Tokom demonstracije turističke ponude moguće je poslužiti se strategijama uticaja kao što su *legitimnost* (naglasak ugleda i iskustva), *stručnost* (poznavanje situacije u kojoj se nalazi potencijalni posjetilac), *referentna snaga* (prodavac se oslanja na sve zajedničke karakteristike, interese i poznanstva), *ulagivanje* (pružanje ličnih usluga sa svrhom jačanje veze i uzajamnih osjećanja) i *dojam* (ostavljanje pozitivnog utiska o prodavcu).

- **ambijentalne** stimule u koje spada *okolina* (temperatura, vazduh, muzika), *prostor* (na primjer oprema koja se koristi za pružanje usluga u destinaciji) i *simboli* (znakovi i dekodirani elementi okruženja koji se vezuju za imidž destinacije),
- **osjećanja** u koja spadaju *spoznajna*, *emotivna* (raspoloženje, simpatije i stavovi o destinaciji) i *psihološka* (patnja, udobnost i lakoća kretanja) ubjeđenja, i
- **reakcije** koje se manifestuju u privlačenju i izbjegavanju interakcije posjetilaca.

Definišući **uslužni ambijent** kao "fizički i nefizički kontekst, odnosno prostor gdje se usluga pruža i gdje uslužna organizacija i njen potrošač dolaze u neposredan kontekst" *Mudie* i *Cottam* ističu da obuhvata i sam kapacitet uslužne organizacije koji utiče na performansu i komunikaciju uslužnog procesa.

Polazeći od navedenog uslužni ambijent turističke destinacije, pored pojedinačnog uticaja uslužnog okruženja turističkih uslužnih organizacija, obuhvata sve vizuelne percepcije koje posjetiocima destinacije izazivaju racionalne i emocionalne reakcije kako (1) **komparativne** tj. prirodne prednosti koji su prvi tako i (2) **sintetičke** tj. pažljivo kreirane ambijentalne prednosti sa ciljem proizvodnje željenog efekta kod turista kao potrošača destinacijskih usluga. Brendiranje uslužnog ambijenta destinacije je proces usklađivanja njenih komparativnih prednosti sa ambijentalnim okruženjem pojedinačnih privrednih subjekata podstičući odgovarajuća osjećanja u reakcije potrošača na kupovinu i dodatno korišćenje usluga.

2.7. Marketing odnosa kao osnov pružanja usluga i maksimizacije vrijednosti brenda

Destinacijski marketing zasnovan na *transakciji* kao mjernoj jedinici marketinga koja se sastoji od razmjene vrijednosti dvije strane, pažnju fokusira na maksimizacije dvodimenzionalne vrijednosti brenda tj. vremenu boravka turista u destinaciji i mjestu dogovora njegovog boravka.

Transakcijski makreting dio je šireg pojma tj. koncepta **relacionog** marketinga ili **marketinga odnosa** sa posjetiocima kao osnova za maksimizaciju vrijednosti destinacijskog brenda.

Marketing odnosa sa potencijalnim posjetiocima maksimizira vrijednost brenda bazirajući je na **stepenu privrženosti** (odanosti) potrošača ugostiteljsko-hotelijskih proizvoda. Stalno unaprijeđenje brenda u hotelijerstvu pomaže povećavanju odanosti klijenata i promovisanju ponovljenje kupovine sa ciljem postizanja neelastičnosti tj. činjenice da odani klijenti nisu osjetljivi na cijenu u odnosu na goste koji mijenjaju hotelski brend.

U turističkoj industriji **privrženost brendu** se gradi uz pomoć marketinga odnosa jer je zbog prirode direktnog uslužnog kontakta omogućeno kontinuirano prikupljanje svih potrebnih informacija sa ciljem adekvatnog marketing odlučivanja. Stvarajući, održavajući i učvršćujući snažan odnos sa klijentima tj. posjetiocima destinacije, pojam marketing odnosa se proširio i na

izgradnju odnosa sa svim vlasnicima učešća u turističkom privređivanju koji mogu doprinijeti opsluživanju klijenata.

Marketing odnosa orjentisan ka dugoročnom, ima za cilj dugoročnu isporuku vrijednosti i maksimizaciju vrijednosti brenda u turizmu, a kao mjeru uspjeha zadovoljstvo posjetilaca destinacije. *Prikaz 2.4.* naglašava osnovne razlike između marketinga odnosa i tradicionalnog pristupa.

PRIKAZ 2.4. Razlike destinacijskog marketing odnosa i tradicionalnog koncepta

1. Odnos sa klijentom
■ Marketing odnosa se fokusira na neprestan odnos sa klijentom i njihovo zadržavanje
■ Tradicionalni marketing se orijentiše na pojedinačnu prodaju i povremen kontakt
2. Odnos sa proizvodom vs. odnos sa brendom
■ Marketing odnosa karakteriše dugoročan fokus na izgradnji i isporuci vrijednosti
■ Tradicionalni marketing je kratkoročno fokusiran na karakteristike proizvoda
3. Odnos sa uslugom i očekivanjima klijenata
■ Marketing odnosa stavlja jak naglasak na usluživanju klijenata obezbjeđujući veliku prednost u ispunjavanju očekivanja klijenata. Kvalitet je imperativ svih zaposlenih.
■ Tradicionalni marketing karakteriše ograničena prednost u ispunjavanju očekivanja klijenata. Kvalitet je briga samo zaposlenih u proizvodnji.

Shvatajući tradicionalni marketing kao **transakcijski** tj. kao koncept u kojem se na svaku prodaju gleda kao na zaseban događaj neophodno je njegovo udaljavanje od fokusa na individualne transakcije ka usredsređenosti na izgrađivanju odnosa koje karakteriše kvalitet marketing umrežavanja.

Marketing odnosa zahtijeva da svi djelovi destinacije zajedno sa marketing funkcijom brinu o izgrađivanju odnosa na posjetiocima na više nivoa – ekonomskom, pravnom, tehničkom i društvenom, kako bi brend destinacije a ujedno i države rezultirao velikom odanošću klijenata.

Marketing odnosa kao osnov pružanja usluga i maksimizacije vrijednosti brenda karakterišu tri osnovna pristupa [162, 396-99, prilagođeno]:

1. **Dodavanje finansijskih pogodnosti klijentu.** Na primjer, avio kompanije nude programe čestog letenja *Miles & More*, hoteli daju bolje sobe stalnim gostima i sl, kreirajući programe učestalosti korišćenja usluge sa ciljem podsticaja preferiranja jednog ugostiteljskog brenda.
2. **Dodavanje društvenih pogodnosti uz finansijske.** Izdizanje marketing funkcije do nivoa razlikovanja pojmova kupca i klijenta sa aspekta povezivanja sa klijentima permanentno učeći o njihovim individualnim potrebama te personalizujući usluge prema njihovoj tražnji. Klijenti postaju dio destinacije, opslužuju se na individualnom nivou, uslužno osoblje personalizuje odnos sa klijentom, prepoznajući ga prilikom njegove naredne posjete te razvijajući društvenu povezanost sa njim.

3. **Dodavanje strukturalnih veza uz finansijske i društvene pogodnosti.** Karakterističan marketing odnos za putne agente i turoperatore koji imaju razvijene sisteme rezervacija uz posebne brojeve telefona za rezervaciju i ponudom soba za odmor za klijente business klase. Hoteli najčešće koriste fleksibilno vrijeme prijave i odjava za svoje najbolje klijente a tu je i već ustaljena tehnologija što veće personalizacije koja obezbjeđuje konkurentsku prednost.

Marketing odnosa se temelji na profitabilnom odnosu sa klijentom koji će rezultirati maksimizacijom i dobiti i vrijednosti brenda te je potrebna distinkcija između posjetilaca niske i visoke učestalosti posjeta destinaciji. Tako su gosti sa visokom profitabilnošću i **učestalošću posjete** posebno važni za marketing odnosa i zalazuju nagradu kao najbolji klijenti, dok se i klijenti sa visokom profitabilnošću a niskom učestalošću posjeta smatraju dragocijenim za destinaciju i mogu se motivisati da češće dolaze.

Klijenti koji ostvaruju visoku učestalost, a nisku profitabilnost pripadaju segmentu **masovnog turizma** pa ih strukturnim promjenama i izgradnjom turističkog brenda veće vrijednosti treba prevesti u profitabilnu kategoriju motivišući ih na dodatnu potrošnju, veću kategorizaciju smještajnog kapaciteta itd. Gosti koji se nalaze u odnosu niska učestalost – niska profitabilnost predstavljaju tzv. "lovce na ponude" ili "paradajz turiste" koji čekaju dobru ponudu, najjeftinije ljetovanje i dolaze u vrijeme promocija te uz što nižu cijenu žele što duže boraviti u destinaciji.

Za razliku od *Kellera*⁹⁵, *Maričić* [166, 120] **marketing odnosa** definiše⁹⁶ kao interfunkcionalno potrošački usmjerenu poslovnu strategiju, koja je neposredno usmjerena na ostvarivanje ukupne satisfakcije potrošača, ističući da je glavni cilj strategije marketinga odnosa ostvarivanje konkurentске prednosti koja nastaje u poslovnoj performansi koja je veća od one koja bi bila ostvarena djelujući individualno.

Uspješan razvoj i primjena strategije marketinga odnosa zahtijeva uvođenje specifičnog informacionog sistema koji se naziva skladištenje informacija marketinga odnosa tj. CRM data warehouse, a koji ima dva primarna cilja: 1. omogućava kompaniji da uspješnije prepozna, kontaktira i stekne nove potrošače uz pouzdane **CRM aplikacije** koje automatizuju proces izgradnje tržišta i tržišnih profila prateći ih promocijama kroz različite medije, i 2. rast nivoa postojećih odnosa sa potrošačima - identifikovanje mogućnosti u vezi sa prodajom i povećanjem

⁹⁵ Koncept marketing odnosa postaje direktna posljedica razvoja i primjene informacionih tehnologija u novom, digitalnom okruženju, pa tako *Keller* smatra da "odnosi s potrošačima predstavljaju novi marketing koncept odnosno dio novog pristupa upravljanja koji kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, informacionih resursa i procesa".

⁹⁶ Kao razloge razvoja **marketing odnosa strategije** navode se: (a) u velikom broju realnih situacija mnogi potrošači su neprofitabilni, svega 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 120% profita, (b) kompanija treba da poznaje pojedinačnu profitabilnost svojih potrošača, (c) troškovi privlačenja novih potrošača su *pet puta* veći u odnosu na troškove njihovog zadržavanja, (d) kompanije treba da potpuno integrišu potrošački informacioni sistem u realnom vremenu (real-time), i (e) kompaniju treba organizovati prema potrošačkim segmentima.

zadržavanja kroz unaprijeđenu postprodajnu uslugu, predstavljajući dva primarna sredstva za izvršenje ovog marketing odnosa sa potrošačima u novom, digitalnom okruženju.

Pri uvođenju koncepta **CRM**-a, ključ je navesti najvažnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati klijentima, informacije o finansijskoj prošlosti klijenata. *Hanić* [231, 155-156] kao veoma važan aspekt CRM sistema identifikuje i eliminisanje nepotrebnih informacija. Osnovna struktura CRM-a treba da se sastoji iz tri dijela: (1) **operativni CRM** – odnosi se na podršku poslovnim procesima „prve linije poslovanja kompanije“ kao što su marketing i prodaja, (2) **analitički CRM** – odnosi se na podršku analize podataka o klijentima, uključujući aktivnosti sakupljanja, čuvanja, selekcije, obrade, analize i tumačenja tih podataka, i (3) **kolaborativni CRM** – omogućava kompletnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju sa klijentima putem telefona, faksa, interneta, pošto, lično itd.

Iako digitalna ekonomija sa sobom nosi predrasude i određenu dozu nesigurnosti, ipak su mogućnosti daleko veće u odnosu na tradicionalno poslovanje, kao i krajnji efekti poslovanja. *Dorđević* naglašava da je za kompanije koje žele da posluju u **digitalnom okruženju** potrebno da shvate osnovne karakteristike i faktore koji određuju destinacijsko poslovanje u digitalnoj ekonomiji, kao i ponašanje potrošača u Internet okruženju, a kao nekoliko ključnih [160, 155, prilagođeno destinacijskom brend menadžmentu] navodi: (a) posjetilac destinacije postaje "diktator" koji diktira načine realizacije poslovnih procesa i aktivnosti u cjelokupnom lancu vrijednosti destinacije, (b) posjetioci zahtijevaju proizvode i usluge koji u potpunosti odgovaraju njihovim zahtjevima i potrebama, (c) digitalna ekonomija i Internet namećući destinaciji dostizanje izazova hiperefikasnost tj. radikalnog smanjivanja troškova, (d) marketing odnosa zahtjeva holistički pristup jer destinacija mora analizirati sve aspekte interaktivnosti sa posjetiocima pa i domicilno stanovništvo postaje virtuelno zaposleno, (e) destinacija mora imati i fizičku mrežu koja može odgovoriti na zahjete potrošača izražene na Internetu, kao i logističke sisteme koji omogućuju pravovremeno ispunjenje porudžbina postojeći i potencijalnih posjetilaca, dok novi vidovi tzv. e-tržišta, portali i vortali i društvene mreže kao posrednici dodaju vrijednost putem okupljanja relevantnih proizvođača iz određene industrije u vidu intenzivnih kontakata, razmjene informacija, istraživanja i razvoja.

Brendiranje destinacije ne gubi na značaju jer je udaljenost kompanija na Internetu samo klik mišem tj. ne postoje nikakva ograničenja primjene brend elemenata u digitalnoj ekonomiji, čak **e-branding** postaje više bitan nego u u tradicionalnoj, bez upotrebe Interneta;

Uloga i značaj marketinga odnosa sa potrošačima u **digitalnom okruženju** koncept će u budućnosti podijeliti na upravljanje odnosima sa partnerima u okviru lanca vrijednosti (*VCRM – Value Chain Relationship Management*) i na upravljanje odnosima sa potrošačkim zajednicama (*CCRM – Customer Community Relationship Management*), te turistička destinacija u budućnosti neće samo upravljati odnosima sa potrošačima - posjeticima, već i sa potrošačkim – društvenim zajednicama, dobavljačima i trgovinskim partnerima.

3. Održavanje vrijednosti brenda u turizmu upravljanjem kvalitetom usluga

Upravljanje kvalitetom turističkih usluga osim problema definisanja pojma i njegovim različitim pristupima u literaturi, integriše brojne prednosti koje proizilaze iz primjene koncepta kvaliteta a kao najvažniju održavanje dostignute vrijednosti destinacijskog brenda. Definišući pojam **kvaliteta turističkih usluga** neophodno je poći od nekoliko **kriterijuma**:

- **komparativni kriterijum** – posjetilac destinacije se na osnovu zbira mišljenja upoređivanjem izjašnjava o kvalitetu jedne usluge u odnosu na drugu pa ovaj subjektivni kriterijum karakteriše odsustvo jasnih smjernica mjerenja kvaliteta te ima i malu praktičnu vrijednost.
- **proizvodno-uslužni kriterijum** – karakteriše obim pružanja usluga i nivo pružanja pojedinačnih elemenata usluga, pa se ovaj kriterijum posmatra sa aspekta zbira usluga koje se nude ali i nivoa radne intezivnosti. Primjera radi, očekivano je da hotel sa dvije zvjezdice nudi mnogo manji obim usluga od hotela sa pet kao i da je osoblje ljubaznije i radno intezivnije u smještajnom kapacitetu veće cijene.
- **klijentski orijentisan kriterijum** – kriterijum koji je orijentisan na korisnika, kupca, odnosno potrošača karakteriše otežana mogućnost utvrđivanja objektivnih kriterijuma kvaliteta, monitoring i kontrola procesa i to zbog nematerijalnosti i heterogenosti usluga. Vrlo je čest u praksi jer uslužni kvalitet poistovjećuje sa percipiranim te se koncept zasniva na razlici u očekivanjima turista za svako pojedinačno poslovanje u destinaciji jer primjera radi, nezavisno od kategorizacije smještajnog kapaciteta, turisti će uvijek imati jasna očekivanja od turističkih usluga i brenda destinacije.
- **proizvodni kriterijum** – definisanje i održavanje standarda kvaliteta koji se odnose na produkciju i isporuku usluga u fokusu ima pitanje pružanja usluge u skladu sa ustanovljenim specifikacijama.
- **vrijednosni kriterijum** – kriterijum na bazi vrijednosti ističe odnos između cijena i isporuke usluga pa veza nivoa zadovoljstva i cijene predstavlja osnovu ovog kriterijuma.

Polazeći od široke definicije⁹⁷ *Enisa* i *Coxa* [167, 16] po kojoj "kvalitet turističkih usluga čine njihova svojstva koja obezbjeđuju zadovoljstvo potrošača" te definicije koju je dao *Marriott*, američki hotelski lanac da je "**turistička usluga** spoj tzv. opipljivih i neopipljivih elemenata sa velikom primjesom interpersonalnosti tj. odnosa zaposlenih prema gostima i obrnuto" uslužni kvalitet u turizmu najjednostavnije možemo da definišemo kao prilagođenost zahtjevima profitabilnih posjetilaca destinacije, determinisanih i modifikovanih kroz uslužnu komunikaciju na svim destinacijskim nivoima a sa ciljem kreiranja i održavanja vrijednosti destinacijskog brenda.

⁹⁷ Definišući unaprijeđenje uslužnog kvaliteta u turizmu literatura razlikuje nekoliko osnovnih principa [168, 28-29]: **matematički** – baziran na statističkim i ekonometrijskim alatima kontrole procesa osiguravajući valjanost uslužnog procesa, **sistemske-strukturni** – zasnovan na procedurama definisanim standardima ili drugim skupom smjernica specifičnim za kupce, **kontrolno-organizacioni** – zaposleni i potrošači postaju ključne kontrolne determinante kvaliteta koje su vrlo značajne u turizmu, **ekonomsko-privredni** – kvantifikuje kvalitet efektivnosti kroz finansijske rezultate, pristupajući poslovnim procesima od viših menadžera do osoblja koje je u direktnom kontaktu sa potrošačem (TQM pristup).

PRIKAZ 2.5. Prikaz ključnih determinanti kvaliteta turističkih usluga sa atributima

1. Konzistentnost turističke usluge

- Sposobnost pouzdanog, brzog, tačnog i dosljednog pružanja usluge u određenom vremenskom roku koji će se poštovati.
- Prepoznavanje zahtijeva posjetilaca i njihovo rješavanje tj. učešće u aktivnom rješavanju problema koje potrošač može imati u vezi sa suštinom usluge, njenom isporukom ili okruženjem.
- Usluga će već prvi put biti isporučena kako treba jer načelo proaktivnosti podrazumijeva i pouzdanu, kontinuiranu informaciju o postojećim performansama usluge i njenim izmjenama.

2. Sigurnost turističke uslužne transakcije

- Ponašanje zaposlenih u destinaciji je osnov povjerenja posjetilaca koji se osjećaju sigurno tokom turističke uslužne transakcije jer je njihova potrošačka percepcija kvaliteta vezana za visinu rizika usluživanja.
- Očekivani nivo konstante ljubaznosti i stručnosti u odnosu sa posjetiocem rezultiraće povjerenjem između turista i turističkog preduzeća.
- Sigurnost turističke usluge se shvata i kao oslobađanje od neizvjesnosti i garancija za fizičku, imovinsku i finansijsku sigurnost a zasnovana je na *kredibilitetu* tj. povjerenju, vjerodostojnosti i čestitosti koja se ogleda kroz brend destinacije i brendove povezanih turističkih preduzeća.

3. Sposobnost reakcije

- Sposobnost reagovanja jeste garancija turistima da će im usluga biti isporučena brzo i fleksibilno u skladu sa očekivanim uslužnim kvalitetom, prilagođavajući usluge individualnim potrebama i ispunjavajući definisane standarde.
- Percepcija uslužnog kvaliteta rezultiraće potpunom informacijom o mogućnostima isporuke usluge, usluživanju bez greške, spremnosti da se pruži pomoć i adekvatnom odgovoru na svaki zahtjev turista.
- Determinanta brze reakcije dolazi do izražaja u hotelijerstvu i avio industriji gdje turisti očekuju odmah odgovor i adekvatnu komunikaciju i reakciju.

4. Saosjećanje

- Svakom individualnom posetiocu se poklanja posebna pažnja, očekuje se da uslužno osoblje svakog gosta zna po njegovom imenu ili preferencijama, uz sposobnost uživanja u njegove očekivane percepcije i pružanja usluga onda kad mu je to zaista potrebno.
- Razumijevanje ličnih potreba, saosjećanje tj. empatija ne podrazumijeva samo "stavljanje u kožu" gostiju već kreiranje nove vrijednosti tzv. komponente čovječnosti u turističkom brendu koja umnogome i oživljava njegove ostale elemente.
- Zanimarivanje društvene komponente, odsustvo iskrene želje da se pomogne gostu, gledanje na njega samo kao izvor profita na dugom roku turističkom subjektu garantuje neuspjeh.

Upravljanje **kvalitetom usluga** integriše prednosti **destinacijskom brendu** koje proizilaze iz primjene koncepta kvaliteta [168, 30, prilagođeno]:

- **Zadržavanje potrošača** – ubijediavanje potrošača da promijeni odluku koja se odnosi na primjer na izbor smještajnog kapaciteta u destinaciji vrlo vjerovatno neće uspjeti samo promjenom tj. snižavanjem cijene već ulaganjem u visok kvalitet na osnovu kojeg se gradi lojalnosti i unaprijeđuje vrijednost brenda.
- **Izbjegavanje cjenovne konkurencije** – uz pomoć visokog kvaliteta omogućava se izbjegavanje cjenovne konkurencije i maksimizacije potencijalnog profita. Što veća vrijednost uslužnog brenda zasnovana na reputaciji kvaliteta u boljoj je konkurentskoj poziciji i sa većom šansom za ponovljenom kupovinom.

- **Zadržavanje uslužnog osoblja** – nezadovoljan zaposleni je rezultat lošeg kvaliteta pružene usluge, pa je zadržavanje osoblja u korelaciji sa kvalitetom koji ostvaruje organizacija.
- **Smanjenje troškova** – dok se *interni* ili tzv. *ex ante* troškovi vezuju za proaktivno uklanjanje nedostataka u destinaciji (na primjer, nabavka novog TV-a u hotelskoj sobi koja se ne izdaje dok se ponovo ne osposobi), *eksterni* troškovi fokusiraju se na otklanjanje nedostataka i greški koje je potrošač već iskusio i gotovo su uvijek viši od internih⁹⁸.

Definisanje **osnovnih faktora kvaliteta** koji utiču na održavanje vrijednosti turističkog brenda je osnov destinacijskog brend menadžmenta jer obuhvata ocjenjivanje kvaliteta od strane posjetilaca pa se mogu posmatrati i kao determinante kvaliteta usluge koje se u najširem smislu odnose na ocjenjivanje interakcije zaposlenih sa posjetiocima destinacije i kvalitet uslužnog okruženja, a obuhvataju brojne attribute objedinjene *Prikazom 2.5*.

Značaj upravljanja brendom u turizmu integrisan je sa konceptom **upravljanja totalnim kvalitetom** turističkih usluga (**TQM** – Total Quality Management) koji sveobuhvatno i multidimenzionalano pristupa kvalitetu naglašavajući značaj kvaliteta, vremena, troškova i ljudskog faktora a sve u cilju održavanja i povećavanja satisfakcije posjetilaca destinacije.

Omogućavajući potencijalne koristi i sa operativnog i sa strateškog aspekta, TQM shvaćen kao set filozofije oblikuje vrijednosne i mentalne sklopove zaposlenih i destinacije kao njihovog uslužnog okruženja, tako da kvalitet izdiže na integrativni element korporativne kulture sa ciljem izgradnje uspješnog turističkog brenda i proaktivnog odlučivanja tj. preventivnog rješavanja potencijalnih problema.⁹⁹

Postavljeni principi zanovani su na tri uporišta – ljudi, sistemi i kultura. Ljudi su odgovorni za sposobnost pokretanja promjena u sistemima uz podršku odgovarajuće organizacione kulture. Definišući područja kojima je moguće upravljati i koja je moguće kontrolisati, TQM nastavlja proces davanjem ovlašćenja, selekcijom ljudskih resursa, njihovom obukom i nagrađivanjem, brinući se o zadovoljstvu posjetilaca destinacije, stalno upravljajući menadžment procesima, govoreći i odlučujući jezikom činjenica. Osnovni primjenljivi principi TQM-a u menadžmentu turističkim destinacijama dati su *Prikazom 2.6*.

⁹⁸ Tako na primjer, tošak gubitka grupe gostiju koja je nezadovoljna hotelom je vrlo teško nadoknadiv, kao i integracija proaktivne komponente u simultanom procesu proizvodnje i potrošnje turističkih usluga. Troškovi koji nastaju zbog povećanja i osiguranja kvaliteta kompenzuju se preko potencijala za snižavanjem troškova, što znači da je, kako ističe Čosić "potrebno dostići onu tačku na kojoj će razlika između ostvarenog profita i troškova za povećanje kvaliteta biti najveća" [168, 33].

⁹⁹ Glavni izvori inspiracije za **TQM**, [168, 94-95] kako naglašava Čosić su gurui kvaliteta *Diming, Juran, Ishikawa* i *Cosby* ali i ističe da i među njima postoje značajne razlike u stavovima koje se prije svega odnose na pitanja da li se performanse ljudskog faktora mogu objektivno mjeriti ili ne i da li uopšte treba da budu predmet mjerenja, nagrađivanja i sl, postavlja se pitanje kako pomiriti različite stavove i koji pristup primijeniti u praksi.

PRIKAZ 2.6. Primjena TQM principa u turističkoj industriji i njihov uticaj na brend

1. Destinacija usmjerena na posjetioce

- Upoznavanje turista i jasno razumijevanje njihovih potreba integrišući ih u aktivnosti turističkog privređivanja, pružajući im dodatnu vrijednost tj. više od očekivanog.
- Glavni zadatak menadžmenta destinacije jeste zadovoljenje posjetilaca uz sistemsko praćenje promjena u turističkoj tražnji, njenom pravovremenom unaprijeđenju i težnji da se proaktivnim djelovanjem

2. Destinacija usmjerena na ciljeve

- Razvijati misiju i viziju na svim nivoima destinacije sa posvećenošću svih nivoa destinacijskog menadžmenta ka njihovom ispunjenju uz akcentovanje unaprijeđenja kvaliteta sistema odgovornosti.
- Definisanje ciljeva na osnovu SMART kriterijuma (specific – posebno, measurable – mjerljivi, achievable – ostvarljivi, realistic – realni, time specific – vremenski definisani).

3. Destinacija usmjerena na ljudske resurse

- Potpuno angažovanje uslužnog osoblja, permanentno unaprijeđenje nivoa znanja kroz sinergiju, komunikaciju, poštovanje i povjerenje kao osnovne principe.
- Detaljna analiza poslovanja, donošenje odluka na osnovu konsenzusa i obuke zaposlenih u destinaciji na konkurentnim primjerima.

4. Odlučivanje na osnovu činjenica

- Funkcionalnost i preuzimanje akcija na osnovu činjenica, mjerljive analize uzroka problema i troškova kvaliteta.
- Podaci koji se odnose na ciljeve redovno se putem turističkog marketing informacionog sistema prikupljaju, obrađuju i analiziraju prepoznajući lažne, pogrešne i nemjerljive podatke.

5. Orijentacija na menadžment procesa

- Destinacijski menadžment proces zasnovan na analizi efikasnosti, dobijenih rezultata i značenju postignutih rezultata.
- Pristupanje standardizaciji kao krajnjem cilju uz dokumentovanje radnim procedurama i šemama procesnog menadžmenta.

6. Kontinuitet unaprijeđenja turističkih usluga

- Kontinuirana poboljšanja uslužnog ambijenta na svim nivoima, usavršavajući radne procese u destinaciji, spriječavajući a ne ispravljajući greške, sa funkcionalnim, strukturnim i holističkim pristupom i adekvatnom projektnom dokumentacijom.

3.1. Strategijski pristup upravljanju kvalitetu: kastomizacija i pozicioniranje

Strategijski pristup upravljanju kvalitetu turističkih usluga fokusira strategije kastomizacije i pozicioniranja kao najbitnije odluke koje rješavaju probleme koji proističu iz nesklada turističkih preduzeća sa okruženjem i osobine **heterogenosti turističke tražnje** a bazira se na industrijalizovanju, individualizovanju i standardizovanju turističkih usluga.

Faktori koji utiču na **tražnju**, ne samo turističkog proizvoda odnosno usluge, pored osnovnih kao što su cijena dobra/usluge, zasićenosti tražnje, dohotka potrošača, cijene mogućih supstituta su i ukusi i preferencije potrošača, nivo investicija u promociju odnosno marketing, kamatna stopa na tržištu kapitala, nivo očekivanih cijena, inflacija itd.

Da bi određena varijabla imala uporište, mogla biti praćena, analizirana, ali i modelirana, potrebno je da bude i mjerena odnosno kvantifikovana. Uzimajući u obzir gore navedene

varijable, možemo formulirati **opšti model tražnje** za turističkim dobrom (Q_x) gdje (P_x) predstavlja **cijenu** turističkog proizvoda, (N) predstavlja **zasićenost** tražnje za turističkim proizvodom, odnosno broj potrošača na tržištu, (Y) označava **dohodak** potrošača, (P_s) je **cijena supstituta**, a (P_c) je cijena **komplementarnih** turističkih usluga, (T) je varijabla koja predstavlja **ukuse** i preferencije potrošača, a (M) trošak marketinga u turizmu.

Kako ne postoji univerzalna formula tražnje za određenim dobrom, potrebno je ostaviti prostor za ostale determinante odnosno varijable koje mogu da utiču na tražnju za određenim dobrom ali zavisi od sektora, preferenci itd. te u smislu tražnje za turističkim proizvodom te **dodatne varijable** mogu biti tražnja za hotelskim smještajem, tražnja za ekstremnim sportovima, koncertima itd.

Turističko tržište je specifično jer ga karakteriše heterogena tražnja, koja je najčešće elastična i sezonski koncentrisana, dok je turistička ponuda najčešće neelastična. Prilikom kupovine turističkog proizvoda, kupci odnosno turisti očekuju percipirano turističko iskustvo, a kvalitet turističkih usluga često je promjenljivog karaktera.

Osnovne pretpostavke za formiranje turističke tražnje su: životni standard, turističke potrebe, turistički motivi, dohodak, štednja, životno okruženje, slobodno vrijeme, ali i niz ostalih racionalnih i iracionalnih pretpostavki. Tražnja za turističkim proizvodom zavisi i od sklonosti ka putovanjima, a neto sklonost putovanjima može se definisati kao procenat stanovništva koji odlazi na najmanje jedno putovanje u određenom vremenskom periodu; dok bruto sklonost putovanjima je ukupan broj turističkih putovanja procentualno posmatran u odnosu na ukupnu populaciju, dok frekvenciju putovanja definišemo kao odnos neto i bruto sklonosti putovanjima.

Osnovne kategorije **motivacije turista** su: fizički motivatori, kulturni, međuljudski, statusni i prestižni. Supstitucija turističkih potreba, posmatrano horizontalno zavisi od mjesta putovanja, vremena odlaska, ali i smještajnih kapaciteta. Na turističku tražnju mogu uticati mnogi faktori, od opštih i specifičnih (geografski i klimatski uslovi, saobraćaj) ali i objektivni (dohodak, prirodni ambijent, slobodno vrijeme, političke prilike i društveni sistem).

S obzirom na nužnost prilagođavanja individualnim potrebama i zahtjevima, strategija **kastomizacije** turističkih usluga postaje nužnost usluživanja u destinaciji jer obuhvata standardizovanu uslužnu komponentu ali i dodati sloj tj. dodati potencijalni nivo. Strategijom slojevitih usluga destinacija se prilagođava zahtjevima potrošača koristeći:

- **Masovnu kastomizaciju** – karakterističnu za veliki obim proizvodnje i personalizovani proizvodni miks od kojeg potrošači očekuju individualne proizvode po cijenama masovne proizvodnje. *Masovnost*¹⁰⁰ podržava profitabilne robe i usluge i polazi od opšteg stava da

¹⁰⁰ S obzirom na dinamične i promjenljive zahtjeve turista, a time i na ograničen pristup tzv. **masovnog turizma** pristupa se transformaciji turističke tražnje i prelazu sa starog na novi koncept. Tradicionalni "3S" (sunce, more, pijesak), **nadograđen u "5S" koncept** koji dodaje seks i scotch whiskey, ustupa mjesto novom pristupu tj. urabnom

su zahtjevi potrošača statična kategorija te da nakon isporuke usluge nije potrebno njihovo dalje unaprijeđenje.

- **Kolaborativna kastomizacija** – sa svakim potrošačem se vodi dijalog uz pružanje pomoći u izražavanju i ispunjenju njegovih želja i pristupom koji na najbolji način zadovoljava njegove potrebe. Na ovaj način se čak pokušavaju prevazići očekivanja potrošača pa kastomizovane usluge¹⁰¹ moraju da integrišu visok kvalitet koji se sastoji u kreiranju usluga koje zadovoljavaju individualne potrebe na osnovu strategija segmentacije i diferencijacije.
- **Adaptivna kastomizacija** – nudi se standardizovani paket usluga kojeg potrošači mogu modifikovati prema njihovim preferencijama i potrebama¹⁰².
- **Kozmetička kastomizacija** – prezentiranje standardizovanog proizvoda različitim potrošačima u situacijama kada individualizacija ipak ne postoji a potrošači je prihvataju drugačije upakovanu.
- **Transparentna kastomizacija** – omogućavanje individualnim potrošačima jedinstvenih proizvoda uz akcentiranje da su oni prilagođeni upravo njihovim unikatnim zahtjevima. Ovako kreirani i individualno prilagođeni proizvodi prate promjene koje se odnose na potrebe turista kroz novi pristup tzv. *real-time marketinga* koji integriše marketing odnosa i marketing masovne kastomizacije zadovoljavajući potrebe i održavajući lojalnost najvrijednijih posjetilaca.

Nakon izbora ciljnog segmenta posjetilaca, turistička destinacija odlučuje o **pozicionom nastupu** na definisanom segmentu. **Pozicioniranje** turističke destinacije integriše proces kreiranja imidža turističke destinacije, određivanje pogodnosti, diferenciranje i kreiranje vrijednosti brenda, a na osnovu (a) *specifičnih atributa* (niske cijene, kategorizacija smještaja, drugačiji sadržaj, kreiranja tzv. sintetičke destinacije), (b) *koristi* (direktno ukazivanje na rješavanje problema i isticanje koristi), (c) *okolnosti* (specifične okolnosti po kojima se usluga konzumira), (d) *kategorije potrošača* (prema ciljnim grupama i određenim tržišnim segmentima) i na (e) *proizvode* (u odnosu na klase proizvoda).

Izgradnja jedinstvenog seta konkurentske prednosti sa kojim se destinacijski brend pozicionira podrazumijeva uspješno pozicioniranje, a kao optimalan, *Morrison* ističe "**5D**" **miks** [170, 76]:

"5S" turizmu (segmentacija, specijalizacija, sofisticacija, satisfakcija i zavođenje) u procesu transformacije novog okruženja, digitalnog doba, multikulturalnosti i principa održivog razvoja.

¹⁰¹ Sa aspekta **kastomizacije** mogu identifikovati segmenti potrošača koji se mogu kastomizovati na osnovu većeg broja pređenih milja u avio prevozu, zahtjeva za nutricionističkim i fitness potrebama, zdravoj hrani, zdravstvenom turizmu, povećanom broju luksuznih putovanja za premium segment, interesovanja za različitom ponudom nacionalnih kuhinja, specifičnih vrsta putovanja, avanturističkog turizma i sl.

¹⁰² Primjera radi, hotelska soba koja omogućava pristup informacijama kao osnovnu potrebu pa će **standardizovati multiple data ports** i omogućiti pristup Internetu, sopstveni laptop, priključak za punjenje telefona, tableta, dnevne novine, on-line literaturu, automatizovane informacije o polascima i dolascima aviona, lak pristup za obavljanje transakcija putem elektronskih kanala itd.

- **dokumentovanje** (*documenting*): identifikovanje benefita koji su najvažniji za potrošače koji kupuju uslugu tj. njenu suštinu koja je osnov diferenciranja. U ovom elementu Morrisonovog miksa pozicioniranja identifikuju se diferentne prednosti i pojedinačno se uvode na nivou destinacije obezbjeđuju ravnotežu sa konkurencijom¹⁰³.
- **diferenciranje** (*differentiating*): određivanje konkurencije od koje destinacija želi da izgleda drugačije i područja u kojima se želi kreirati diferenciranje.
- **odlučivanje** (*deciding*): odlučivanje o imidžu koji destinacija želi da ima na odabranom tržišnom segmentu. Polazeći od specifičnog pristupa pozicioniranju kada destinacija fokusira jednu odabranu korist ili prednost (na primjer ruralni turizam) pokreće se proces izgradnje snažnog i distinktivnog imidža i to u svijesti potencijalnih posjetioaca.
- **dizajniranje** (*designing*): kreiranje diferenciranih proizvoda i usluga i komuniciranje izjavama u pozicioniranju i drugim elementima uslužnog miksa. Nije neophodno isticati samo razlike u odnosu na konkurenciju već dizajnirati uslužni set baziran i na razlici u uslužnoj komunikativnosti i interaktivnosti, preduzimljivosti koja onemogućava lako kopiranje od strane konkurencije, profitabilnosti, važnosti korišćenja uslužnih benefita itd.
- **isporuka** (*delivering*): ispunjenje datih obećanja koja se odnose na kvalitet usluga.

Kustomizacija i pozicioniranje turističkih usluga, kao integralni dio kako strategije turističkih uslužnih preduzeća tako i destinacije u cijelini moraju biti izloženi kontroli rezultata, reagovanju na uticaje turbulentnog okruženja, korektivnim akcijama, reviziji implementiranih planova i ciljeva tj. **kontroli kvaliteta** turističkih usluga.

Kontrola kvaliteta turističkih usluga je *monitoring ostvarenja planiranih ciljeva*, uslužnih strategija, efikasnosti odlučivanja i njihove implementacije uz preuzimanje korektivnih akcija u funkcionisanju marketinga turističke destinacije, a na osnovu kontinuiranog prikupljanja informacija o internim resursima (ljudi, finansije, informacije, uslužni ambijent), uslužnim procesima (planiranje i organizovanje) i eksternoj sredini (kupci, dobavljači, turopertori).

Značaj kontrole kvaliteta turističkih usluga direktno se ogleda u održavanju vrijednosti turističkog brenda i njegovih elemenata i to:

- **suočavanjem sa neizvjesnošću** i promjenama u turbulentnom destinacijskom okruženju, proaktivnim izbjegavanjem problema i devijacija u usluživanju posjetilaca,

¹⁰³ U turističkom privređivanju je najmanje zagarantovana trajna **konkurentska prednost**, primjera radi, plaže mogu erodirati i "nestajati", skijališta gubiti na popularnosti, rasti stepen nezadovoljstva osoblja u hotelu itd.

- **racionalnim ponašanjem** i efikasnijem funkcionisanju identifikujući šanse koje se mogu iskoristiti i opasnosti koje treba izbjegavati, i
- **korektivnom reakcijom** tj. lakog uočavanja, korigovanja i preduprijeđenja grešaka stalnim dobijanjem informacija o vrijednosti brenda i njegovih elemenata, podsticanjem produktivnosti rada ljudskih resursa.

Proces kontrole bilo turističkog proizvoda ili destinacije počinje definisanjem područja kontrole tj. parametara koji se kontrolišu te ustanovljavanjem specifikacije za *parentre kontrole* sa aspekta prihvatljivih limita i mjerne jedinice. Nakon procesa definisanja problema tj. opusa kontrole pristupa se izradi *kontrolnog plana* u kojem se naznačavaju ciljevi kontrole, detektovane varijacije i greške koje treba izbjegavati. Faza *identifikacije resursa za implementaciju plana* se nastavlja na usvojeni plan kontrole a obuhvata i ugrađivanje senzora tj. kontrolnih tačaka za odgovarajuće procese kako bi se njima ustanovila variranja od specifikacije.

Sakupljanje i prenošenje podataka, verifikovanje rezultata i određivanje da li su u granicama očekivanog i kolika su eventualna odstupanja sa konkretnom dijagnozom slučaja u kome se desila varijacija iznad očekivanog obima je pretposljednja faza kontrole turističkih usluga koja se završava preuzimanjem korektivne akcije i provjerom da li su korigovani procesi stabilizovani.

Ovako postavljen pristup kontroli kvaliteta turističkih usluga sa **konkretnim zadacima** u okviru svake faze dat je *Prikazom 2.7.*

PRIKAZ 2.7. Četiti faze kontrole kvaliteta turističkih usluga [168, 182, prilagođeno]

(1) Definisanje standarda kontrole	Ciljeve kao standardne u turizmu potrebno je definisati u što većoj mjerljivosti te ih definisati u kvantitativnom obliku. Primjera radi, tržišno učešće destinacije na regionalnom tržištu, troškovi promocije, vrijeme obavljanja usluge, vrijeme trajanja i ponavljanja sezone, broj gostiju, noćenja, procenat povećanja turističkih prihoda itd.
(2) Mjerenje rezultata i performansi destinacije	Mjerenje rezultata je kontinuiran proces ali i iznenadna aktivnost, pa je permanentna faza kontrole velikih uslužnih sistema. Podržana aktivnostima tzv. <i>mystery shoppinga</i> tj. ad hoc mjerenja uslužnih rezultata i procesa, ova faza treba da da i odgovor o mogućim posljedicama na neispunjavanje obaveza tj. standarda koji se mogu odraziti na ukupnu destinacijsku promotivnu aktivnosti.
(3) Komparacija ostvarenih rezultata sa definisanim standardima	Rezultati poslovanja i performanse se mjere kako bi se mogli porediti sa planiranim, dakle mnogo je važnije je odrediti šta se mjeri od toga kako se mjeri. Uspješne turističke destinacije u fokusu imaju efikasnost i efektivnost rada, a rezultati kada je u pitanju kvalitet turističkih usluga su satisfakcija posjetilaca, troškovi rada, hrane, pića, energije, fiksni i varijabilni troškovi, fluktuacija stalno zaposlene i privremene radne snage itd.
(4) Preduzimanje mjera korektivne akcije	Korektivna akcija se preduzima kada postoje odstupanja ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i podrazumijeva izmjenu dinamika ili obima jedne ili više aktivnosti u destinaciji ili promjenu načina rada kako se obavlja sama aktivnost, promjenu strategije, strukture, programa, redizajniranje radnih mjesta, sveukupno – sagledavanje suštinskih problema i mjesta gdje su problemi nastali, a onda donošenje odluke o preduzimanju korektivnih akcije i otklanjanja problema, njihovih uzoraka i preventivnog djelovanja.

Kontrola kvaliteta turističkih usluga je izuzetno značaja sa aspekta interakcije uslužnog procesa tj. kontakta turističkog preduzeća i potrošača tj. posjetioca destinacije. S obzirom na neopipljiv karakter, nije moguće u vidu škarta odbaciti usluge nižeg ili slabog kvaliteta, već nizak kvalitet rezultira u nezadovoljstvu potrošača tj. njegovoj **satisfakciji kao preduslovu** izgradnje brenda u turizmu. Obezbjediavanjem kvaliteta turističkih usluga garantuje se dugoročan **program standardizacije** u turističkom privređivanju na osnovu kontinuiranog informisanja tj. *istraživanja i razvoja* u funkciji marketinga usluga. Procesom efikasnog upravljanja kvalitetom turističkih usluga izbor adekvatne strategijske alternative postaje efikasan i garantovana osnova održavanju vrijednosti destinacijskog brenda.

3.2. Satisfakcija potrošača kao preduslov izgradnje brenda u turizmu

Cilj svakog marketing i brend napora jeste zadovoljenje potrošača i usklađivanje njihovih očekivanja sa nivoom kvaliteta turističkog proizvoda. Specifičnost koja karakteriše turistički proizvod jesu brojni nezavisni elementi, odvojeni od samog turističkog proizvoda ako ga posmatramo u užim smislu (odmor, ljetovanje), pa će tako na satisfakciju posjetilaca destinacije uticati i drugi elementi turističkog okruženja u kojem se odvijaju brojne uslužne interakcije, uslužno okruženje, komunikacija, impersije tokom provođenja usluga kao i emocije posjetioca tokom boravka u destinaciji.

Satisfakcijom potrošača kao osnovom izgradnje brenda, menadžment turističke destinacije razvija marketing odnosa kao razvijanje bliskog personalizovanog odnosa sa posjetiocima destinacije. Pored klasičnog motivacionog modela (što više posjetilac koristi usluge, očekuje ga i veći benefit), marketingom odnosa ulaže se u znanje i svijest potrošača da će naredni odmor u destinaciji ostvariti čak i veće benefite nego na osnovu prve iteracije.

Satisfakcija potrošača je **preduslov izgradnje brenda** u turizmu jer je važan element u procesu odlučivanja posjetilaca destinacije a pogotovu u njihovom vraćanju destinaciji te mora biti nužno inkorporirana u fazi korišćenja turističkih usluga ali i njihove naknadne evaluacije. Iako je gotovo svi autori definišu kao sredstvo zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača i povezuju sa zadovoljstvom konzumiranjem proizvoda i usluga te vezuju za koncept kvaliteta, njen značaj u brend menadžmentu je neuporediv jer predstavlja **model uticaja (E,TP), gdje su očekivanja posjetilaca (E) od destinacije i konzumiranog turističkog proizvoda (TP).**

Ukoliko je posjetioocu destinacije turistički proizvod ispunio i/ili **nadmašio očekivanja** ($E < TP$) smatramo da je oduševljen vrijednošću destinacijskog brenda te da ga njegova zadivljenost potencijalno vraća istoj destinaciji.

Nivo satisfakcije je zadovoljavajući čak i onda kada imamo **neutralno stanje** ($E = TP$) tj. kada su očekivanja od brenda u ravni sa ostvarenim benefitima od proizvoda u destinaciji. U trećem scenariju ($E > TP$) očekivanja od brenda su negativna te je nemoguće očekivati ponovnu posjetu a naročito na osnovu negativnog emocionalnog iskustva prema destinaciji. Stepem *nezadovoljstva*

destinacijom rezultat je značaja problema i stepena u kojem im posjetilac pridaje važnost i u korelaciji je sa uslužnim kvalitetom.

Satisfakcija kao glavni preduslov lojalnosti destinacijskom brendu glavni je uzrok lojalnosti posjetioca ali predstavlja samo trenutno stanje koje je potrebno nadograditi kreiranjem i isporukom dodatne vrijednosti prevesti u dugoročno, vodeći računa o načelu konkurentnosti i izbjegavanju **Fredkinovog paradoksa** kojim destinacije kao i proizvodi mogu postati toliko slični da potencijalni turisti ne mogu lako odlučiti u kojoj da borave.

4. Upravljanje i izgradnja željenog imidža turističke destinacije

Imidž turističke destinacije upućuje na stavove, percepcije, iskustva, mišljenja, pa i na predrasude koje pojedina osoba ima o određenom geografskom području, a formira se na temelju različitih spoznaja o određenoj turističkoj destinaciji, kreirajući mentalnu sliku koja se putem proaktivnih promotivnih aktivnosti usmjerava ka određenim ciljnim grupama.

Imidž je rezultat komunikacijskog procesa, predstavlja jedan od ključnih faktora u procesu donošenja odluka o putovanju i konačnom izboru turističke destinacije, a prije svega je mentalna konstrukcija koja se sastoji se iz različitih komponenti hijerarhijski povezanih: (a) **kognitivne** ili spoznajne komponente koja predstavlja zbir različitih uvjerenja i stavova prema nekoj turističkoj destinaciji, baziranih na nečemu za što vjerujemo da predstavlja činjenično stanje destinacije o kojoj razmišljamo, (b) **afektivne** koja sadrži lične osjećaje i motive vezane za određenu turističku destinaciju, i (c) **konativna** ili pokušajne komponente imidža koja je teći dio hijerarhijski povezanih komponenti koja zajedno sa prethodne dvije formira proces donošenja odluke o odabiru turističke destinacije, pokušajna je komponenta akcije i nastaje nakon što smo ocijenili i vrednovali određenu turističku destinaciju pomoću prethodne dvije komponente.

Na osnovu **ranijeg iskustva** posjetioci destinacije iz relativno malog broja elemenata predviđaju određenu cjelinu tj. vrijednost destinacije zasnovanu na *iskustvu* koja postaje korektor njihovih percepcija. "Iskustvo je važan faktor koji višestruko djeluje na sadržaj naših percepcija. Mi, naime, brže, tačnije i potpunije percipiramo ono što je bliže našem iskustvu, a često zanemarujemo i previdimo ono što je tom iskustvu strano [157, 139]". Važan činilac korektivne matrice su i *predrasude* tj. emocionalno obojeni stavovi, a priori zauzeti u "korist" ili "protiv" neke turističke destinacije, vrlo otporne na promjene i činjenično neosnovane¹⁰⁴.

Sa aspekta navedenih uticaja, izgradnju **destinacijskog imidža** moguće je pokrenuti na tri nivoa – *prvo*, povezivanjem tradicionalnog sa turističkom promocijom može imati značajan uticaj na širu percepciju turista o mjestu koje posjećuju, *drugo*, komuniciranje pozicioniranja destinacije

¹⁰⁴ Na primjer, **predrasuda** vezana za Crnu Goru, nakon regionalnih ratnih dešavanja i gotovo dvest godina kasnije jeste da je u pitanju "nestabilna zemlja", "korumpirana zemlja" itd. Ključni marketing napor crnogorske turističke privrede u svim oblicima komuniciranja na tržištu konstantno su usmjereni na "brisanje" negativnih sjećanja i asocijacija na strahote rata, ali na teško stimulisanje identifikovanja Crne Gore kao mirne, sigurne i turistički atraktivne destinacije.

sa aspekta ekonomskog razvoja može doprinijeti racionalnom, pored emotivnog rezmatranja, i *treće*, marketing u turizmu je često najprofesionalniji dio upravljanja porfolijom ugleda destinacije i može voditi ka menadžmentu reputacije tj. izgradnji željenog imidža.

Planiranje i razvoj marketing aktivnosti turističke destinacije predstavljaju područja istraživanja i primjene koncepta imidža turističke destinacije u kojem miks komponenti brenda tj. njegovi elementi na području brendiranja destinacije imaju presudnu ulogu u procesu donošenja odluke o izboru turističke destinacije. "Intenziviranjem konkurentskih odnosa između turističkih destinacija sve značajniji postaju promotivni naponi u smislu stvaranja odgovarajućeg brenda destinacije [157, 136]" u kojem krucijalnu ulogu imaju interni i eksterni faktori ponašanja posjetilaca u destinaciji i njihova slika o turističkom podneblju, smještajnom kapacitetu ili uslužnom procesu.

Na osnovu razumijevanja pojmova **DMO** (Destination Management Organisation), autora *Morgana* (2000), *Buhalisa* (2000) i koncepcije *Saarienena* (2004) turističku destinaciju sublimiramo kao skup usluga i prirode tj. ambijenta, društveno-kulturnih uticaja na više geo-političkih nivoa, seta atributa i simbola, koje posjetioci percipiraju kao unikatan entitet sa političkim i pravnim okvirom koji omogućava planiranje marketinga u turizmu. Ovako postavljena definicija omogućava razlikovanje brojnih dinamičnih faktora (okruženje, prijateljski nastrojeno lokalno stanovništvo, usluge odmora i zabave, tradiciju, umjetnosti i kulturu) koji uslovljavaju kreativnost, konkurentan identitet i jak destinacijski brend koji privlači pažnju.

4.1. Izgradnja destinacijskog imidža kreativnih i konkurentnih brend vrijednosti

Morgan, Pritchard i Pride [171, 11] naglašavaju značaj razlikovanja pojmova **konkurentnosti** i **kreativnosti** turističke destinacije, ističući da se konkurentnost vezuje za ekonomsku sposobnost privlačenja i održavanja profitabilnih organizacija, stabilizovanje i povećanje standarda populacije u destinaciji vezujući je za koncepciju koja je prevaziđena u literaturi¹⁰⁵. Kvalitet boravka turista u destinaciji nametnuo je potrebu novog pristupa mjerenja konkurentnosti i uspjeha destinacije, kao što je njena relevantnost, kapacitet obezbjeđivanja održivosti, kohezija lokalnih zajednica, visok kvalitet života, atraktivno i univerzalno dizajnirana javna mjesta, njena mogućnost da objedini inovacije i **kreativnost** i kontroliše kulturu mjesta, tradiciju i okruženje.

Kreativne turističke destinacije su urbana ili ruralna mjesta koja ohrabruju blagostanje njene populacije kroz turizam, nov način razmišljanja, održivog života i atraktivnosti posjete. *Morgan* naglašava da savremena literatura navodi mogućnost izgradnje željenog destinacijskog imidža samo na osnovu *koncepta njene kreativnosti* i privređivanja koje se pomjera ka holističkoj reputaciji, efektivno integrisanih turističkih atraktivnosti, investicijama i talentovanom ljudskom kapitalu. Turistička destinacija **jakog imidža** je mjesto povjerenja koje uključuje pitanja

¹⁰⁵ Turistički razvoj destinacije je do skora bio akumuliran *indeksom rasta*, a uspjeh projektovan na indeksima rasta posjetilaca, broja noćenja, većeg nivoa potrošnje, izvještajima i strategijama, mjerenjima indeksima Svjetske zdravstvene organizacije i sl.

društvene odgovornosti, etičke prakse, i održivih načina življenja, izgradnje jakih partnerstava među civilnim sektorom, vladom i poslovnim okruženjem.

Polazeći od navedene koncepcije *kreativnosti*, a time i njene konkurentnosti, zaključuje se da imidž destinacije tj. njen *destinacijski miks* mora uključiti šest elemenata "**6T**" koji obilježavaju vrijednost i jačinu njenog brenda definišući željenu destinacijsku spoznaju tj. **imidž**:

1. **Ton destinacije (place's tone)** – materijalan, simboličan i virtuelan svijet destinacije, njen sveukupan ambijent koji ima uticaja na imidž i mora biti efektivno, snažno i distinktivno komuniciran u pokušaju privlačenja posjetilaca i drugih zainteresovanih strana. Ton destinacije čini njen ambijent, stavovi njenih ljudi, nasljeđe, naracija brenda, osjećaj mjesta.
2. **Tradicija (tradition)** – ili autentičnost je uz ton destinacije vitalni element miksa koji se efiksano komunicira u marketing aktivnostima, priča priču o destinaciji, zaokružuje njen brend identitet. Tradicija nije shvaćena samo kao istorijsko očuvanje već kao aktivnost koja je stalno izvođenja, angažovana, obnavljana, prekinuta i argumentovana novim pričama i društveno kulturnim formama. Kao kolektivna autentičnost, tradicija destinaciji daje kreativnu produktivnost integrišući je u naraciji njenog brenda.
3. **Tolerancija (tolerance)** – garant dobrodošlice bilo kojoj rasi ljudi, religiji, etničkoj pozadini, seksualnoj orijentaciji, želji za razvojem inovacija, životu i radu u destinaciji. Brend destinacije, je najbolja tehnika dostizanja integracije njenog imidža na svim nivoima i najbolji alat u slučaju bojkota destinacije zbog kršenja ljudskih prava.
4. **Talenat (talent)** – podrška ljudskom kapitalu i novim idejama je od krucijalnog značaja za razvoj kreativne destinacije, njene ekonomske i turističke konkurentnosti.
5. **Transformacija (transformability)** – digitalna revolucija je onemogućila destinaciji da lako kontroliše vrijednosti njenog brenda i nametnula joj brojne strategijske izazove. Vještina prilagođavanja i tranzicije ka novim vrijednostima i promjenama osnov je održavanja željenog imidža u dugom roku.
6. **Svjedočanstva (testimony)** – najvažniji element destinacijskog miksa u kreiranju njene kreativne komponente su priče turista, studenata, rezidenta i poslovnih ljudi koje daju stvarni kapital imidžu destinacije. Ukoliko je iskustvo iz destinacije zapamćeno i adekvatno isporučeno ili je premašilo brend obećanja tada će pozitivna svjedočanstva napraviti novi ciklus, unaprijeđujući i jačajući njen imidž.

Nastavljajući se na *Morganov destinacijski miks* koji se bazira na koncepciji kreativnosti, jednostavan model koji omogućava kreiranje destinacijskog imidža u literaturu uvodi *Anholt* (2000) smještajući ga u šest kanala, oblasti ili djelova šestougla *konkurentnosti* destinacijskog brend ideniteta. Važnost sagledavanja šireg koncepta koji doprinosi izgradnji imidža destinacije

ne odnosi se samo na tzv. "dušu" destinacije već obuhvata nacionalni imidž i faktore koji ga određuju a prije svega nacionalnu, regionalnu, političku i ekonomsku konkurentnost posmatranu sa aspekta i uticaja na turističko privređivanje. Polazeći od Morganove koncepcije krativnosti, imidž zemlje će biti određen:

1. **Promocijom u turizmu**, upravljanjem i dijeljenjem iskustava posjetilaca zemlje,
2. **Proizvodima i uslugama** koji kroz proizvodnju i izvoz određuju zemlju porijekla,
3. **Političkim odlukama** vlade, diplomatijom i odnosom sa međunarodnim medijima,
4. **Investicijama** kao ciljem privlačenja poslovne zajednice i angažovanja stranog kapitala,
5. **Kulturnom razmjenom** i sportom kao ambasadorom destinacije, i
6. **Rezidentima**, njihovim ponašanjem u inostranstvu i odnosom prema posjetiocima.

Zemlje sa **jakim i pozitivnim imidžom** i brend identitetom imaju jasno određen nacionalni identitet, jedinstvene i zajedničke društvene ciljeve, efikasnu promociju stranih direktnih investicija, klimu u kojoj se vrednuju i nagrađuju inovacije, efikasnu turističku i promociju poslovnih putovanja, izraženiji efekat "zemlje porijekla", visoko vrednovan profil u međunarodnim medijima podržan odnosima sa javnošću na svim ciljnim tržištima, laku pristupačnost regionalnim i globalnim tijelima i udruženjima i vrlo produktivne kulturne relacije sa zemljama regiona i svijeta.

Naglašena individualnost potencijalnog turista i subjektivnost tokom procesa oblikovanja imidža destinacije, činjenica da je imidž destinacije uvijek dio većeg entiteta i da je otporan brzim promjenama, osnovni su temelji na kojima se gradi imidž destinacije¹⁰⁶.

4.2. Osnovni strategijski izazovi upravljanja destinacijskog imidža

Za razvoj konkurentnog identiteta destinacije, regiona, zemlje ili grada važne su percepcije ljudi, kako rezidenata tako i nerezidenata ali i načelo da razvoj boljeg imidža neće učiniti zemlju boljom. Ipak čineći zemlju boljom, sigurno će se kreirati i bolja reputacija, te ovako postavljen izazov nije moguće dostići samo komunikacijama jer su one nedovoljan instrument kreiranja nacionalnog imidža od koga se očekuje da integriše dokazane, mudre, konzistente i promjene suštinskog karaktera u nacionalnom ponašanju. **Suštinski karakter** ili *supstanca (substance)* destinacije mora biti uparena sa **strategijom** i čestim **simboličkim akcijama** u cilju unaprijeđenja reputacije destinacije.

Strategija je svjesnost o destinaciji, gdje je ona trenutno (kako u internim, tako i eksternim percepcijama) i gdje ona želi da bude u percepciji potencijalnih posjetilaca, dok je *suštinski*

¹⁰⁶ **Determinante imidža**, između ostalih, dao je i Gartner koji je istakao pet ključnih [169, 191-215, prilagođeno]: (a) ljudi koji borave u različitim geografskim područjima imaju različite imidže o istim destinacijama, (b) što je potencijalni turista sa svojim stalnim mjestom boravka udaljeniji od neke turističke destinacije, to će mu imidž te destinacije biti manje jasan, (c) imidž se mijenja vrlo sporo, tako da samo ozbiljna promjena imidža neke turističke destinacije može promijeniti i percepcije o određenoj destinaciji, (d) što je određena turistička destinacija svojom geografskom površinom manja, to je vjerovatnije da će prevladati imidž većeg dijela političkog entiteta u kojem je smještena, i (e) imidž se formira i kontinuirano modifikuje.

karakter destinacije njeno efikasno izvršavanje u formi već preduzetih ili planiranih ekonomskih, pravnih, političkih, društveno-kulturnih i obrazovnih aktivnosti tj. njena *suštinska inovativnost*, strukturalnost, institucionalnost i reformisanost ka željenom progresu unaprijeđenja imidža.

Simboličke akcije su određene varijacije suštinskog karaktera destinacije koje imaju komunikacijsku moć: inovacije, strukturne promjene, legislativa, reforme, investicije, institucije ili politike mogu biti posebno sugestivne, značajne, pamtljive, slikovite, poetične, dirljive, iznenađujuće ili dramatične, predstavljaju dio nacionalne priče i govore mnogo o destinaciji u prenesenom značenju.

Određujući kombinatoriku navedenih pojmova [171, 28-29] *Anholt* izvodi zaključak da bez postizanja i integrisanja sve tri opcije nema izgradnje adekvatnog destinacijskog imidža:

- *strategija + suštinski karakter – simboličke akcije = anonimnost*. Strategijska komponenta, iako unaprijeđena suštinskim karakterom tj. posvećenosti njenog izvršavanja vrijednost brenda destinacije vodi u anonimnost jer bez komunikacione moći simboličkih akcija destinacija upada u zamku lošeg, uništenog i zapostavljenog imidža kojim više nije moguće privlačiti posjetioce, talenat, pažnju medija i investicije sa ciljem izgradnje ekonomskog uticaja u pravcu ostvarenja destinacijskih ciljeva.
- *suštinski karakter – strategija + simboličke akcije = nekoherentnost*. Suštinski karakter ili supstanca bez isporuke odgovarajuće strategije može ostvariti sporadične i lokalizovane društveno-ekonomske benefite bez značajnijih rezultata u izgradnji destinacijskog imidža.
- *strategija – suštinski karakter – simboličke akcije = spinovanje*. Strategija bez njene suštinske forme je spinovanje najčešće vođeno od strane vlada koje žele javnosti pokazati da imaju strateški plan turističkog razvoja, dok u stvarnosti turistička politika bez konkretnih resursa, uticaja ili ekspertize da istu sprovedu u praksi.
- *strategija – suštinski karakter + simboličke akcije = propaganda*. Scenario gori čak i od prethodnog jeste manipulacija javnosti sa ciljem vjerovanja u nešto što je drugačije od realnosti. U digitalnom i globalnom svijetu propaganda postaje virtualno nemoguća.
- *simboličke akcije – suštinski karakter – strategija = promašaj*. Vlade fokusirane isključivo na simboličke akcije gube suštinski karakter i kao rezultat imaju promašaj sprovođenja strategije.

Konkurencija između destinacija i turističkih mjesta, investitora i događaja izraženija je sa razvojem koncepta brend menadžmenta¹⁰⁷ koji je pored top destinacija (Pariz, New York, Italija i

¹⁰⁷ Ekonomska nauka i teorija marketinga relativno kasno, nakon 1864. godine (osnivanje prvog turističkog vodiča i prve regionalne turističke organizacije u St. Mortizu) uvode pojam turističke destinacije kao predmet istraživanja marketing i **koncepta brend menadžmenta**. Važnošću destinacija u okviru *modela turističkog sistema* u kojem se

sl) vrlo izgrađenog imidža omogućio pozicioniranje i manjih oblasti targetirajući tržišne segmente specifičnih interesovanja uključivanjem aktivnosti odmora baziranog na umjetnosti, arheologiji, gastronomiji, religiji, kockanju, i ostalim interesovanjima. Čak i u situacijama kada manje poznatije oblasti i destinacije nemaju adekvatnu marketing funkciju kojom upravljaju svojim brendom, posjetioci i dalje imaju slike o njima koje jednostavno aktiviraju samim izgovorom podneblja.

Imidž zemalja utiče na odluke posjetilaca o kupovini, investiranju, promjeni boravka ili putovanju. *Kotler, Haider i Rein* [171, 39, prilagođeno] smatraju da zbir vjerovanja i utisaka ljudi o određenom lokalitetu predstavlja simplifikaciju velikog broja asocijacija i djelova informacija povezanih sa njim.

Posjetioci destinacije biraju esencijalne informacije o lokalitetu koje potiču iz geografije, istorije, kulture, poznatih građana i ostalih važnih karakteristika kao što su primjera radi parfemi, vina, automobili, software, ali i društveni problemi, epidemije, politička nestabilnost, kršenje ljudskih prava, degradacija okoline, kriminal i korupcija itd.

Proces **strategijskog pristupa** brend menadžmentu destinacije mora uključiti vladu, građane i preduzeća razvijajući jedinstvenu viziju, podešavajući sistem motivacije za sve učesnike i uključujući sve faktore koji mogu uticati na odluku posjetilaca a koji uključuju:

1. **Upravljanje imidžom** ima mnogo povezanih ciljeva, među kojima su najznačajniji privlačenje investicija, high-tech riješenja, infrastrukturna izgradnja i sl. Strategijsko upravljanje imidžom [153, 201] *Kotler* definiše kao "tekući proces istraživanja imidža mjesta među njegovom publikom, segmentaciju i targetiranje njegovih specifičnosti, pozicionirajući i komunicirajući benefite mjesta na način da se podržava postojeći ili kreira novi, željeni destinacijski imidž". Efektan i željeni imidž mora odgovarati realnosti, vjerovanjima, biti jednostavan i drugačiji.
2. **Privlačenje turista** u vezi je sa ekspanzijom turističkog tržišta u kojoj brend menadžeri moraju da razumiju da različita mjesta privlače različite turiste te da privredna aktivnost

većina aktivnosti odnosi na putovanja u okviru destinacije bave se *Leiper* (1979) i *Gunn* (1988), dok se *Bob McKercher* (2002) bavi popisom organizacija koje se bave marketingom destinacije (**DMO**) kada i počinje ekspanzija izučavanja destinacijskih iskustava neopipljive prirode, a time i koncept destinacijskog brend menadžmenta. Istorija brenda destinacije fokusira *Pikea* (2002) i njegovu analizu imidža 142 destinacije koja je imala za cilj izgradnju baze za buduća istraživanja koja se objavljuju do 2007. godine, a fokusiraju mjerenje imidža u odnosu na konkurente, istraživanje strukturiranog pristupa i opsega metoda korišćenog u analizi podataka. Na osnovu *Pekeovog* istraživanja, *Gallareza*, *Saura* i *Garcia* razvijaju se **konceptualni modeli imidža** destinacije (2002), *Kozak* (2004) konceptualne modele benchmarkinga destinacije, *Hanefors* i *Mosseberg* (2002) analiziraju slike destinacija prikazanih u televizijskim emisijama i medijima, *Brown* i *Getz* (2005) izučavaju vezu između preferencije vina i izbora vinskih destinacije, dok *Pike* (2007) nadograđuje kvalitativnu analizu isticanjem uočljivih atributa imidža destinacije. Nakon 2007. godine otvara se nova era istraživanja destinacijskog imidža u kojoj *Reisnenger* i *Turner* literatura pomjeraju fokus na elektronsku kupovinu, dok 2007. *Choi* i *Lehto* analiziraju imidž prikazanih website-ova.

tržišta mora biti segmentirana prema **atraktivnostima** kao što su prirodna ljepota destinacije, sunce, avanturizam, kockanje, događaji, sport, zdravlje, rekreacija ili kultura i historija, ali i prema oblastima, regijama ili lokacija, prema sezonalitetu tražnje, karakteristikama u ponašanju posjetilaca. Turizam zahtijeva **kreiranje imidža i branding procesa** utemeljenog na realnosti mjesta, te u izgradnji destinacijske atraktivnosti mora uzeti u obzir istraživanje vrijednosti koje su od značaja za tržišne segmente, od vrijednosti turističkog proizvoda, do društvenih i emocionalnih vrijednosti.

3. **Privlačenje kompanija**, fabrika tj. investicija važna je komponenta strategijskog pristupa brendu destinacije jer osim što podneblju garantuje ekonomsku stabilnost i rast, otvara nova nova radna mjesta, privlači multinacionalne kompanije koje su u potrazi snižavanja troškova transporta, logistike i radne snage. Zemlje pokušavaju da privuku high-tech investicije jer time privlače i inovacije koje su preduslov razvoja kongresnog turizma u novom, digitalnom dobu. Kako bi privukle strane direktne investicije, zemlje moraju da imaju izgrađen jak sistem finansijske motivacije – oslobađanje poreza, kvalitetnu radnu snagu, završene infrastrukturne projekte od vitalnog značaja, preferencijalne kamatne stope na moguće dodatne izvore finansiranja.

Analitičan i strategijski pristup brend menadžmentu u turizmu otpočinje kompleksnim i sveobuhvatnim **strategijskim planiranjem** i analizom brojnih faktora koji mogu uticati na kreiranje vrijednosti destinacijskog brenda i atributa predmetne destinacije. Integrišući SWOT analizu, branding destinacije mora da izabere industrije, prirodne ljepote, društveno-istorijske događaje koje želi da fokusira u okviru tzv. *storytelling* procesa.

Razvijajući **umbrella koncept** brend menadžment treba da pokriva konzistentne ali odvojene aktivnosti u pravcu zadovoljstva, kvaliteta, sigurnosti, poštenja, povjerenja, progressa ili drugih atributa turističkog proizvoda. Nakon razvoja *strategije*, destinacija alociranjem nacionalnih fondova pristupa svakoj branding aktivnosti a prije svega onoj koja će privrediti garantovati najveći rast u grani. Kreirajući *kontrolni mehanizam* obezbjeđuje se da izvozni tj. kreirani proizvod odgovara nivou prethodno datog obećanja.

U turbulentnom, postkriznom turističkom okruženju upravljenje marketingom destinacije (DMO) permanentno je izloženo **strategijskim izazovima** koji za posljedicu imaju isporuku vrijednosti brenda kreiranu od strane posjetilaca destinacije tj. njenih potrošača ali i stvorenu pod uticajem medija. U takvom okruženju destinacijskom menadžmentu više nije na raspolaganju kontrola turističkog proizvoda, destinacijski imidž, priča ili plasiranje željene poruke njenog brenda. *Dinnie* [153, 201] ističe devet strategijskih izazova u upravljanju destinacijskim brendom od kojih svaki predstavlja i prijetnju i mogućnost za turističko mjesto.

Prikaz 2.8. objedinjuje **strategijske izazove** (etički izazov, izazov rukovođenja, izazov partnerstva, izazov autentičnosti, estetski izazov, izazov "tone of voice", izazov digitalne revolucije, izazov mjerenja i scenario planiranja) u upravljanju brendom destinacije.

PRIKAZ 2.8. Strategijski izazovi u upravljanju brendom destinacije

1. Etički izazov: upravljanje brendom u turizmu u kulturnom i maniru poštovanja

- Fenomen komodifikacije destinacijskog brenda gotovo uvijek je vezan je za tradiciju turističkog mjesta pa nameće etičko pitanje kao uvijek otvoreno za debatu i diskusiju.
- Obezbeđivanje svih zainteresovanih strana sa legitimnim zahtijevom u procesu kreiranja destinacijskog brenda i forumulisanju njegove koncepcije. Zainteresovane strane *periferne* (Ministarstvo zdravlja, veliki tržišni centri, agencije za nepokretnosti, katering, transportna preduzeća) i *centralne* (Nacionalna turistička organizacija, Ministarstvo turizma, Agencija za promociju stranih direktnih investicija, Privredna komora, postojeći investitori, analitičari, kulturne fondacije, lokalne organizacije itd).
- Razvoj destinacije u pravcu održivosti podrazumijeva spriječavanje narušavanja originalne atraktivnosti destinacije, životne sredine i prostora u cjelini.

2. Izazov rukovođenja: organizovano stvaranje motivirajuće koncepcije i brend strategije

- Novim konceptom rukovođenja opisuje se koliko su brendirana turistička mjesta razvijena i kako su vođena od strane ključnih stejkholdera. Različiti individualni interesi, specifičnost brendova roba i usluga, aktivnosti u destinaciji, događaji i programi moraju strateški rezultirati ka zajedničkom destinacijskom cilju. Pojam "**place branding**" definiše se kao kreiranje vrijednosti zemalja, regiona i gradova za njihove građane, biznise i institucije sa ciljem postizanja reputacije i željenog imidža, kombinujući reurse vremena, finansija, znanja i stvarajući efektivnu, dostižnu i inspirativnu koncepciju i strategiju koju predstavljaju ključni stejkholderi mjesta.
- Podjela u sistemu rukovođenja brendom destinacije je obavezujuća kod efektivnog brendiranja turističkog mjesta suštinski zahtijevajući veliki dogovor većeg uzimanja i davanja između rukovodiocima različitih destinacijskih sektora.
- Strategija brendinga mjesta integriše javnu diplomatiju, privatne korporativne investicije, akcije zajednice i lične investicije u uslužne ponude kroz efektivne marketing i komunikativne prakse kordinirajući direktno sve poruke o mjestu ka targetiranim ciljnim grupama posjetilaca i potrošača, kako interno tako i eksterno, ka biznisima, institucijama i vladinim tijelima.
- Proces rukovođenja brendom destinacije mora da rezultira kreacijom i dodatnom vrijednošću vođenom sa najvišeg nivoa podijeljene organizovanosti uključujući: ljudski resurs koji dijeli viziju destinacije, dogovor oko implementiranih akcija koje će omogućiti da brend uvijek živi, ponašanje u skladu sa vrijednostima brenda, efektivnu komunikaciju između stejkholdera, građana, medija i potencijalnih investitora, kreiranje dodatnih resursa koji se implementiraju kroz brend strategiju.

3. Izazov partnerstva: značaj kolaboracije u izgradnji brenda u turizmu

- Multidisciplinarnost i partnerski odnos nije samo karakteristika upravljanja brendom destinacije ali posebno u ovom segmentu donosi benefite: smanjenje rizika, standardizacija turističke industrije, kolaboracija u marketing kampanjama, razvoj širokih sistema rezervacije i tehnološke kolaboracije.
- Faktori podupiranja partnerstva u upravljanju destinacijom su: (a) razvoj destinacija kao kolaborativnih mreža – partnerstvo marketinga i menadžmenta na svim nivoima, (b) razvoj mehanizama i upravljanja procesom kolaboracije – naročito bitan funkcionalan partnerski odnos privatnog i javnog sektora, (c) organizaciona dugovječnost i održivost kolaboracije, i (d) uspjeh kolaboracije – DMO mora biti strukturno postavljena u maniru kreiranja vrijednosti i isporuke prednosti kolaboracije.

4. Izazov autentičnosti: branding se uvijek razmatra sa aspekta autentičnosti

- Izazov autentičnosti je strateški zadatak trajne komunikacije specifičnih kvaliteta roba, ljudi i destinacija govoreći svijetu koliko su unikatni njihovi historijski izvori vrijednosti. Strateška zainteresovanost za autentičnost obezbeđuje neku vrstu performativnosti ali i uvijek otvorene interpretacije.
- U destinacijskom menadžmentu autorstvo postaje preduslov produkcije, tekući i dinamičan proces primjenljiv na destinacije sa dugom tradicijom, bogatom političkom historijom sa ciljem komunikacije njenih jedinstvenih benefita i raznolikosti.

5. Estetski izazov: upravljanje destinacijskim dizajnom

- Rainisto ističe da se branding destinacije razlikuje od tradicionalnog koncepta brenda koji je vezan za proizvode jer je njegov zadatak da poveća, istakne i kreira atraktivnosti turističkog mjesta pronalazeći kombinaciju unikatnih faktora atraktivnosti za svako mjesto čineći ga drugačijim u odnosu na ostala. Ograđujući se od tradicionalne koncepcije ekonomske nauke i usmjeravajući pažnju ka ekonomiji u kojoj je potrošač i posjetilac destinacije spreman da plati za proizvod i uslugu koja sadrži određene kvalitete, osjećanja, vrijednosti, značenja, identitete i estetiku, *Stiger* i *Friman* estetiku destinacije vide kao miks faktora (blagostanje ljudi, osjećanja regiona, ugled, kvalitet životnog okruženja, identitet/imidž i svakodnevna sreća) sa ciljem povećanja njene konkurentnosti.
- Estetski izazov je imperativ modernog društva i privređivanja jer određuje dizajn mjesta, katalizator je njegovog identiteta i odrednica rasta i razvoja. Elementi okvira koji određuje estetiku destinacije su *njena topografija* – život na ulici, izgrađeno okruženje i funkcionalnost, *njena prezentacija* – marketing, komunikacije i ocjena, *opšte imperesije* – identitet, distinkcija, reputacija i brend, i *menadžment* – liderstvo destinacijom, menadžment promjena i planiranje mjesta.

6. Izazov "tone of voice": artikulacija destinacijskog brenda

- Brend u turizmu se zasniva na četiri osnovna stuba: (1) stvarnim ljudima, (2) njihovim mjestima, (3) magičnoj kulturi, i (4) istoriji. Istraživanje ponašanja potrošača sugerira da se očekivanja potrošača vezana za očekivana i poštenje brenda kontinuirano povećavaju. Kombinacijom navedena četiri stuba potencijalnim posjetiocima se nudi suštinska ideja ili "srce" brenda destinacije.
- Artikulacija destinacijskog brenda je sistem četiri suštinske komponente planiranja turističkog brenda. *Brend opservacijama* (naglasak na duh ljudi, humanu stranu mjesta i magičnost kulture) i *tržišnim opservacijama* (potreba za razlikovanjem, konvencionalni destinacijski izazovi, jedinstvena ponuda, maksimalno isticanje) se kreira željena *komunikacija brenda* (brend obećanje treba biti reflektovano u stvarnom životu a način na koji ga prenosimo odgovarati stvarnoj artikulaciji brenda). Ovako postavljena brend komunikativnost *targetirane potencijalne posjetioce* destinacije koji su u potrazi za realnim i čije su *očekivane opservacije* poštenje brenda, autentičnost u očekivanjima, prijateljstvo, dobrodošlica, osjećaj pripadnosti zajednici.

7. Izazov digitalne revolucije: strategija digitalnog marketinga preuzima odgovornost

- Digitalni kanali ne predstavljaju novi medij već samo razumijevanje marketara da su tradicionalni kanali u potpunosti promijenjeni te da novi digitalni izazov obuhvata četiri ključne oblasti: sadržaj, socijalizaciju, integraciju i mjerljivost.
- Strategija digitalnog marketinga preuzima odgovornost za odgovor na promjene na tržištu razvijajući mehanizam za reagovanje na mogućnosti i prijetnje koje one donose.

8. Izazov mjerenja: alati za mjerenje strategije turističkog brenda

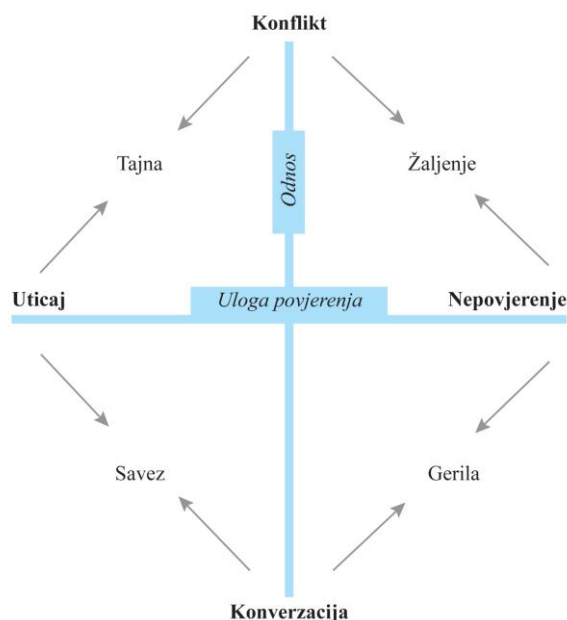
- Svjesnost percepcije brenda, mentalnih i emotivnih asocijacija o turističkom mjestu i njegove stvarne i imaginarne varijacije moguće je povezati sa klasičnim mjerama svjesnosti brenda autora *Laurenta*, *Kapferera* i *Roussela*: a) *spontana svjesnost* (ispitati potrošače o svjesnosti brenda u određenim kategorijama i procentualno mjeriti znanje i pominjanje brendova), b) *top-of-mind svjesnost* (prvopomeniti brendovi u kategoriji koristeći pitanje iz prethodne), i c) *pomognuta svjesnost* (nazivi brendova se prezentiraju ispitanicima). Izazov mjerenja ima za cilj da da povratnu informaciju o znanju destinacijskog brenda i odgovor na pitanje šta potencijalni posjetioći misle i znaju o njemu.
- *Hildreth* [172, 158] nudi petnaest smjernica za razumijevanje **imidža turističkog mjesta** tj. 15 tačaka koje moraju biti istražene u stratezijskom izazovu mjerenja: (1) postavljajte pitanja koja navode na povjerenje i visok stepen odgovora, (2) postavljajte pitanja na način na koji ljudi u stvari i razmišljaju, (3) postavljajte pitanja na koja ljudi mogu da odgovore, (4) napišite upitnik sa zanimljivim i edukativnim pitanjima, (5) ostavite upitnik razumne dužine kako bi ispitanici imali vremena da ga popune, (6) ponekad postavljajte otvoreno-zatvorena pitanja, (7) koristite istraživanje za test hipoteza, (8) postavljajte pitanja sa poznatim činjenicama kako bi zaključili poznato, (9) stavite sebe u relevantnu grupu vršnjaka, (10) ne pokušavajte da mjerite cjelokupan imidž, (11) otkrijte percepcije vaših ljudi, (12) postavite osnovne parametre prije preduzimanja aktivnosti brandinga, (13) koristite savremene usluge clippinga, (14) tražite imaginarne načine da mjerite

indirektno, i (15) kreirajte istraživanje da je samo po sebi odnos s javnošću.

9. Scenario planiranja (izazov budućnosti): promjenljivost prirode brenda destinacije

- Brend kao *garancija kvaliteta* obezbjeđuje posjetiocu premium poziciju koja će isporučiti posjetiocu obećani set vrijednosti.
- Brend kao *prečica* karakteriše set asocijacija umotanih u brend. Primjera radi kratica "što se desi u Vegasu, ostaje u Vegasu" opisuje reputaciju brenda Las Vegas kao pomalo sexy ali i pomalo opasnu destinaciju.
- Brend kao *kulturni kapital konverzacije* izražava način na koji turisti govore o destinaciji, hrani koju su jeli, muzejima koje su posjetili ili ljudima koje su upoznali.
- Brend kao *predmet poznatih* praksa je već decenijama u kojoj poznate ličnost tj. celebrity segment posjećuje destinaciju gradeći dodatno njen identitet i razvijajući joj dodatni uticaj.
- Brend kao *izreka povjerenja* budi aspiracije i emociju kroz autentičnost i jednostavnost koju mora garantovati ciljnim grupama.
- Brend kao *lojalnost* ima strategijski izazov identifikacije razloga i motivacije zašto se turisti vraćaju destinaciji sa ciljem da održavaju i ponavljaju ovo ponašanje.
- Brend odbacuje *cjenovni pritisak* jer u budućnosti sofisticirane potrebe posjetilaca čini cjenovni manje važnim.

Koncept **scenarija** u brendiranju u literaturi o brend menadžmentu destinacije uvela je Naomi Klen [173, 89] kao mogućnost višestruke projekcije budućeg stanja brenda destinacije sa aspekta pomoći i konkretnih rješenja prilagođavanja na moguće buduće uslove. Razlikujući **četiri moguća scenarija brendinga destinacije**, a na osnovu dva ključna pokretača, *uloge povjerenja* i *odnosa*, Klen ističe da i uloga povjerenja ima dva bipolarna pojava oblika *uticaj* i *nepovjerenje* dok kod pokretača odnosa koji je u tijesnoj vezi sa turizmom razlikuje konflikt i konverzaciju. Na osnovu ovih postavki *Slika 18* pokazuje moguće scenarije u brendiranju destinacije.



Slika 18. Scenariji u brendiranju destinacija [173, 180, prilagođeno]

1. **Scenario saveza** je situacija u kojoj turisti imaju povjerenja u brend destinacije i posmatraju destinacijski uticaj kao državni. Komunikacija "word-of-mouth" i preporuke posjetilaca destinacije su izuzetno zastupljene i sa jakim uticajem. Brend u ovom scenariju prati visok kvalitet u liniji sa obećanjima i ulogom garancije kvaliteta. Odnos sa

turistima je baziran na otvorenom dijalogu i povjerenju, a nezaivnost i integritet su suštinske vrijednosti.

2. **Scenario gerila** (guerrilla koncept) je model u kojem vrijednost brenda koja je obećana posjetiocu destinacije nije isporučena, on postaje komunikator sa lošim iskustvom i više se ne vraća destinaciji. Osim što više ne vjeruje brendu, posjetioči iz ovog scenarija često vode i aktivnu kampanju protiv destinacije naročito putem društvenih mreža.
3. **Scenario žaljenja** je situacija slična prethodnoj ali blaža jer turista nije razočaran ali žali zbog posjete destinaciji. Osim što smatra da je destinacijski brend nekonzistentan, da je bez kredibiliteta i da nije garant kvaliteta, ignorisaće poruke i pozive koji stižu iz destinacije.
4. **Scenario tajne** je odnos između brenda i turista zasnovan kreiranju ponude na osnovu cijene i dostupnosti usluga. U ovom scenariju brend mora da radi još više jer turisti nisu lojalni destinaciji već ona za njih predstavlja još jedno od mnogih mjesta boravka. Iako postoji određen, manji uticaj na turistu i ostavljeni utisak, brend je u ovom scenariju bez kulturne ili druge kapitalne vrijednosti.

GLAVA III - Proces strategijskog upravljanja brendom u turizmu

1. Strategijski pristup koncepciji brendinga u turizmu

Kellerov stav da je "jaki brend obećanje potrošačima koje znači ispunjavanje njihovih očekivanja i najvrijednija aktiva jedne kompanije"¹⁰⁸ nameće važnost upravljanja njegovom vrijednošću sa ciljem postizanja tržišnog uspjeha. Iako je brend iskaz kulture i vrijednosti koje preduzeće i destinacija moraju da njeguju i koji mora biti utkan u njihovu misiju i viziju, *Vranešević* [107, 256] ističe da "brend nije čarobni štapić za rješavanje svih problema i nije garancija nesumnjivog uspjeha preduzeća", naglašavajući da se opasnost krije upravo u činjenici da se često u "površnim posmatranjima brenda preskoče neki osnovni procesi u strateškom upravljanju marketingom".

Izgradnja i **upravljanje brendom** tj. brand management najsloženiji je zadatak savremenog tržišnog i turističkog privređivanja, u kome se od brenda očekuje više od imena, naziva ili simbola u cilju "spoja fizičkih, estetskih, racionalnih i emotivnih elemenata uključujući uslugu ili proizvod, njegovo pakovanje, oglašavanje, unaprijeđenje prodaje i ostale komunikacijske aktivnosti [21, 29, prilagođeno]".

Proces **kreiranja brenda destinacije** ili proces **brandinga**¹⁰⁹ predstavlja stvaranje ili mijenjanje svih elemenata brenda kojima se destinacija njen turistički proizvod, horizontalne i vertikalne usluge, osobe, lokaliteti, mjesta i događaji u svijesti posjetilaca diferenciraju od konkurentskih, a rezultat je organizovanog napora, marketing odlučivanja i većeg ili manjeg uspjeha u odnosu sa tržištem i posjetiocima destinacije.

Strategija brend menadžmenta fokusira se na brend program koji će sadržati plan marketing aktivnosti za izgradnju turističkog brenda i njegovo upravljanje tokom vremena, a na osnovu informacija koje će se dobijati stalnim praćenjem i mjerenjem vrijednosti odnosno uspješnosti brenda s obzirom na strateške ciljeve turističke destinacije.

Strategija brend menadžmenta mora da prođe četiri osnovna filtera kako bi izbjegla zamku početnog neuspjeha, te ih *Keller* identifikuje kao četiri ključne faze **strategijskog brend**

¹⁰⁸ Tokom *1-Day seminara* (2008), "The World Guru of Branding - *Kavin Keller: Strategic Brand Management, New Brand Imperatives*", *Keller* je izbjegavao da definiše pojam *brend* pravdajući se da to nerado čini, ali da ipak mora. Ističući da klasičnu definiciju koju je dao i po kojoj je brend "ime, termin, potpis, simbol, ili dizajn koji obezbjeđuje identifikaciju roba ili usluga od jednog ili grupe proizvođača i njihovo diferenciranje od ostalih konkurenata" radije zamjenjuje pokušajem definisanja *snage vrijednosti brenda* uvođenjem pojma "jaki brend" koji marketing interdisciplinarnih područja čini efektivnijim i efikasnijim.

¹⁰⁹ *Mihailović* [165, 17, prilagođeno] ističe da je put do **uspjeha novog brenda** trnovit, te da novi brend ne može ići "utabanim" stazama, već da se procesu njegovog rađanja i stvaranja otvaraju ključna pitanja - koje ime dati proizvodu ili usluzi, kome namijeniti ponudu, kakve inicijalne reakcije očekivati od javnosti, posebno posjetilaca, kako lako identifikovati i učiniti ga različitim od drugih, koliko mnogo ga učiniti različitim od direktne konkurencije, koje su opasnosti i zamke tzv. ulaska u tuđi "trade mark", kakav će biti njegov vizuelni identitet, na šta treba da sugerise i kako sinhronizovati sve komponente novog brenda.

menadžmenta procesa, dajući karakterističnu koncepciju za svaku pojedinačno istaknutu *Prikazom 3.1.*

PRIKAZ 3.1. Opšta koncepcija strategijskog brend menadžment procesa

1. Identifikovanje i osnivanje pozicije i vrijednosti brenda

- Definisanje brend identiteta koji će uticati na opštu percepciju brenda destinacije i predstavljati srž brenda tj. njegovu generičku memoriju.
- Identifikovanje vrijednosti brenda otkrivanjem brend nadmoći, preimućstva i razvojem konkurentske pozicioniranosti, polazeći od osam ključnih tačaka: vizije i strasti potrošača prema brendu, konkurentske superiornosti, jasno definisane brend arhitekture, punog integrisanog marketing programa, kultivisanog brend odnosa, strategije premijumskih cijena, relevantne marketing inovacije i dobrog upravljanja rastućim brend strategijama.
- Odrediti **brend poziciju** definisanjem: a) brend misije i vrijednosti, b) brend mantre tj. njegove "svetinja", c) mentalne mape, b) referentskog konkurentskog okvira, kao i c) kreiranjem elemenata jednakosti i različitosti (elementi POP-a i POD-a).

2. Planiranje i implementacija marketing programa brenda

- Centralni problem brend menadžmenta postaje sveobuhvatno i dobro namećući ovoj fazi: a) miksovanje i usklađivanje elemenata brenda, b) integrisanje marketing aktivnosti brenda, i c) moć sekundarnih asocijacija.
- Nakon pažljivog i sistematskog pozicioniranja, **modela brend rezonance** kao i definisanja brend piramide (identifikacija, značenje, odgovor i odnos sa posjetiocima) na osnovu nekoliko ponuđenih brend alternativa osmišljava se jasna strategija brend diferenciranja, ali i dobar marketing program.

3. Mjerenje i interpretacija performansi brenda

- **Mjerenje i interpretacija performansi** brenda obuhvata: a) lanac vrijednosti brenda, b) revizija brenda, c) učvršćivanje brenda, i d) sistem upravljanja vrijednosti brenda. Lanac vrijednosti brenda kao osnovni parametar mjerenja vrijednosti polazi od marketing investicionog programa, a preko potrošačevih shvatanja brenda, tržišnih performansi jednostavno se dolazi do ukupne tržišne kapitalizacije i vrijednosti brenda.

4. Rast i održavanje vrijednosti brenda

- Poslovanje u fazi rasta i sprečavanje faze opadanja imperativ je za brend menadžere. Polazeći od a) brend – proizvodne matrice, b) brend – portfolia i hijerarhije, c) strategije ekspanzije brenda, i d) pojačavanja i revitalizacije brenda, obezbjeđuje se i održava stalna vrijednost brenda.
- Održavanje snage brenda gradeći poziciju na tržištu, stabilnost – dosljednost i tradicija, tržišna atraktivnost, prisutnost na međunarodnom tržištu, dugoročni trend djelatnosti, količina i kvalitet investicija u marketing aktivnosti, inovacije i zakonska zaštita.

U cilju kvalitetnog upravljanja složenim turističkim sistemom, nadovezujući se na *Gunna, Bakić* [8, 12-13] ističe njegove međuzavisne elemente na nivou turističke destinacije - **turiste** sa svim svojim karakteristikama, područjima iz kojih dolaze, dominantnim aktivnostima i sezonalitetom turističkog prometa, **saobraćaj** sa infrastrukturom i sredstvima transporta koja su im na raspolaganju za dolazak do destinacije i do pojedinih atraktivnosti destinacije, **konkretne usluge**, koje se u domenu smještaja, ishrane, zabave, razonode, rekreacije i ostalih aktivnosti nude u destinaciji, **atraktivnosti** sa uslovima boravka tj. destinacijskim uslužnim okruženjem u kojem se turistima prenose pozitivne asocijacije i doživljaji i **informacije** koje obuhvataju promociju, odnos destinacije sa domaćom i međunarodnom javnošću i benefite njenog imidža.

Smještajući međuzavisne elemente turističkog sistema u **konceptualni okvir strategijskog marketing-menadžmenta** turističke destinacije na *Slici 19* razlikujemo šest faznih *Kotlerovih* procesa u turizmu:

1. **situaciona analiza** (analiza okruženja i analiza internih resursa),
2. formulisanje **misije, ciljeva i smjernica**,
3. usvajanje globalnih **strategija turističkog razvoja**,
4. utvrđivanje **strategijskih i taktičkih promjena** osnovnih instrumenata marketinga,
5. **dizajniranje organizacija** i implementacije, i
6. **kontrola i revizija** ukupne marketing aktivnosti.



Slika br. 19. **Konceptualni okvir marketing-menadžmenta** [8, 12]

Situaciona analiza je prva od šest faznih koraka konceptualnog okvira marketing-menadžmenta koja se sastoji od dva međukoraka. U okviru prvog, **analize okruženje** analizira se: *makro okruženje* ili tzv. pasivne varijable tj. one na koje planeri na turističkoj destinaciji ne mogu da utiču i kontrolišu ih, kao što su promjene u ekonomskom, socio-kulturnom, političkom, tehnološkom i ekološkom okruženju, *analiza tržišta* – praćenje ukupnih promjena u uslužnom i tržišnom ambijentu - utvrđivanje tržišnog potencijala, segmentacija turističkog tržišta, analiza potrošača, i *analiza konkurencije* – koja pažnju usmjerava ka šansama koje treba maksimizirati i

prijetnjama koje treba zaobići identifikujući postojeće i potencijalne konkurentske destinacije njihovu poziciju i aktivnost, slabe i jake tačke, te organizacionu strukturu. Drugim korakom, **analizom resursa**, dodatno se ostvaruje uvid u stanje internih resursa, pri čemu se korišćenjem tzv. **SWOT analize** u turizmu utvrđuju prednosti i slabosti sopstvene destinacije, ali i prijetnje i opasnosti po vrijednost njenog brenda. U ovoj fazi se usklađuju vrijednosti brenda sa aktivnim i pasivnim varijablama marketing okoline i definiše svrha istraživanja identitetskih obilježja brenda u turizmu.

Sljedeći fazni korak u strategiji upravljanja je **formulisanje misije, ciljeva i smjernica**. Misija, kao set ustanovljenih vrijednosti, vjerovanja i putokaza u tržišnom funkcionisanju je od kritične važnosti jer utiče na sve ostale faze u upravljanju, a utvrđuje se zavisno od strategije brenda, inkorporira promjene u zahtijevima tražnje, prepoznatljiva je i predstavlja rezime sadržaja djelatnosti, pa i komparativnih prednosti turističke destinacije i/ili hotelsko-turističkog preduzeća. Ona je tzv. ideja vodilja ili "crvena nit" od strane zaposlenih, ali i "zajednička volja" domicilnog stanovništva, koja implicira sadržaj brenda turističke destinacije.

Postavljanje **cilja** će opredijeliti gdje destinacija "želi da bude", "šta želi da postigne", a njihovo ostvarenje biće trasirano kroz veći broj **smjernica**. Smjernice predstavljaju operacionalizovane ciljeve, njihovu mjerljivost u vremenu i prostoru. Uobičajno je da se daju kvalitativno, uvažavajući potrebu da prethodno postavljeni ciljevi budu lakše praćeni. Ovo je faza planiranja brend identiteta i projektovanja željene vrijednosti sa namjerom dostizanja njegovih kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva. Nakon definisanja misije, utvrđivanja i operacionalizacije ciljeva turističkog brenda, pristupa se **formulisanju strategije turističke destinacije** tj. diferenciranju proizvoda, segmentaciji tržišta, profilisanju brenda i njegovom pozicioniranju. Strategija segmentacije tržišta u osnovi znači podjelu ili tzv. seciranje tržišta na više-manje homogene grupe turista, odnosno, segmente, segmente turističke tražnje. Polazeći od mnoštva kriterijuma segmentacije, primjera radi izvjesno je da Crna Gora može osigurati širok spektar specijalizovanih proizvoda¹¹⁰ uz odgovarajući kvalitet servisa, i odbaciti nediferenciranu "loto" strategiju.

Strategija diferenciranja turističkog proizvoda tj. ponude je diktat prethodno naznačene strategije, a strategija izgradnje tj. profilisanja brenda, od nespornog, i u savremenim uslovima privređivanja, najvećeg značaja. Crnu Goru kao turističku destinaciju nužno je razlikovati od ostalih konkurentskih destinacija, a "totalni" ili "parcijalni" turistički proizvod što bolje "locirati" u svijesti turista, u pamćenju gostiju (imidž), kao područje koje se rado posjećuje (uz punu satisfakciju) i kome se rado vraća.

Iako **strategiju osnovnih instrumenata marketinga** i njihovu optimizaciju *Bakić* navodi kao sljedeći korak u nastojanjima što kvalitetnijeg upravljanja rastom i razvojem turističke destinacije ona je u stvari nužan nastavak strategijskog tržišnog pozicioniranja. Teorija i praksa privređivanja u turizmu snažno je afirmisala četiri instrumenta marketinga: proizvod, kanale

¹¹⁰ Ipak, *Uskoković* naglašava [103, 8] da su "crnogorska turistička ponuda pa i instrumenti marketinga, još uvijek koncipirani po logici – za svakog po nešto, malo za koga sve! Posljedica je poznata: mali broj zadovoljnih turista i niska "stopa vjernosti", što sve znači da se ne ispunjavaju osnovni zahtjevi marketinga."

distribucije/prodaje u prostoru, cijenu i promotivnu aktivnost ali s obzirom da se turističkom privređivanju na obostranu uključenost u proizvodnji usluga (**interakciju**), sve više naglašava uloga kadrova, odnosno samih turista (**people**), pa i procesiranje (**processing**) i fizičko uskužno okruženje (**physical evidence**), de facto, znači da se vrijednost brenda u turizmu kreira kvalitetnim upravljanjem sedam instrumenata marketinga od kojih svaki od instrumenata mnoštvo elemenata koji traže međusobno "fino podešavanje" sa ciljem ostvarenja njihove optimizacije. Proces tržišnog pozicioniranja nakon definisanja konkurentskog referentnog okvira mora da razvije elemente različitosti i jednakosti turističkog brenda i na tak način da prevaziđe problem tzv. brend pariteta među destinacijama. Profilisanje brenda u turizmu kvalitetom, strategijom diferenciranja, funkcionalnog, emocionalnog i cjenovnog pozicioniranja izgradiće željenu brend mantru destinacije i njen jedinstveni identitet.

Prethodno naznačeni koraci upravljanja brendom u turizmu nužno se reflektuju na **dizajniranje organizacije i implementacije i izabrane strategije brenda**. U savremenoj praksi razvoja turizma afirmisana su četiri stuba **makroorganizacije** turizma na nivou nacionalne ekonomije. Utemeljena institucionalna osnova, na primjeru Crne Gore i Srbije, obuhvata konstituisanje neposrednih državnih turističkih organa - Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Nacionalnu turističku organizaciju Crne Gore i Srbije, preko kojih se ostvaruje značajan dio razvojne politike u turizmu, naročito u domenu promocijskih aktivnosti i istraživanja tržišta, zatim formiranje opštinskih (lokalnih) turističkih organizacija i njihovo povezivanje u regionalne turističke organizacije, osnivanje asocijacija turističko-ugostiteljskih objekata, udruženja turističke privrede, društvenih turističkih organizacija itd. Dobro postavljena državna i paradržavna organizacija turističke funkcije može implementirati izabranu strategiju turističkog brenda i permanentno je unaprijeđivati u odnosu na koristi i ponašanje posjetilaca destinacije i strategijske alternative međunarodnog turističkog brendira.

Da bi se turistički rast i razvoj odvijao prema utvrđenoj koncepciji i strategiji brend menadžmenta neophodna je permanentna **kontrola** tržišnog statusa i vitalnosti brenda u turizmu. Kontrola kvaliteta turističkog proizvoda, politike cijena, promocije, marketing i digitalnih kanala ima direktne posljedice na očuvanje diferenciranosti i integralne vrijednosti destinacijskog brenda. Monitoring postignutih, stalno mjerenje i utvrđivanje odstupanja od zacrtanih strategijskih smjernica zahtijeva brzo podešavanje tj. reviziju brenda, krizno djelovanje i eventualno strategiju brend revitalizacije.

2. Situaciona analiza brenda u turizmu

Integrišući *analize makro okruženja, analize tržišta, konkurencije* i pregled *internih resursa* i **SWOT** analizu, situacionom analizom se postavlja koncepcija turističkog modela koji integriše šanse iz okruženja sa jakim internim tačkama destinacije stvarajući mehanizam otpornosti na brojne, dinamične i nepredvidive promjene marketing okoline.

Prikaz 3.2. obuhvata analizu faktora relevantnih za destinacijski brend menadžment.

PRIKAZ 3.2. Situaciona analiza - relevantni faktori brend menadžmenta destinacije

1. Analiza makro okruženja
■ Obuhvata ekonomsko, političko, tehnološko, prirodno, i ekološko okruženje.
■ Razumijevanje i prihvatanje promjena makro okruženje je uslov rasta i razvoja
2. Analiza tržišta
■ Karakteristike tzv. sui generis turističkog tržišta i identifikacija tržišnih segmenata
■ Utvrđivanje tržišnog potencijala, predviđanje rasta i razvoja, analiza potrošača
■ Obezbjedivanje sistemskog prikupljanja informacija o turističkoj tražnji i ponudi
3. Analiza konkurencije
■ Identifikovanje postojećih i potencijalnih konkurentskih destinacija
■ Pozicija i aktivnost konkurenata, njihove slabe i jake tačke i nivo organizovanosti
4. Pregled internih resursa
■ Analiza slabih i jakih tačaka ukupne turističke privrede na nivo destinacije
■ Sagledavanje dubine glavnih komponenti i varijabli turističkih sektora
4. SWOT analiza
■ Utvrđivanje redoslijeda poteza destinacije u eksternom i internom skeniranju
■ Definisanje strateških smjernica i predviđanje turističke tražnje

2.1. Usklađivanje brenda sa aktivnim i pasivnim varijablama marketing okoline

Marketing menadžment ili **upravljački aspekt** marketinga *Uskoković* [103, 24] definiše kao proces kojim se analizira, planira, organizuje, implementira i kontroliše marketing aktivnost na nivou turističke destinacije i/ili preduzeća iz sastava turističke privrede, vezano za napore što povoljnijeg korišćenja raspoloživih resursa, odnosno ostvarivanja ciljeva rasta i razvoja.

S obzirom na izrazitu složenost strukture turizma kao pojave, tj. njegovu uslovljenost mnoštvom razvojnih činilaca, počev od karakteristika turističke tražnje¹¹¹ neminovno je obezbijediti kvalitetno upravljanje setom marketing aktivnosti na nivou konkretnog turističkog centra, mjesta, rivijere, zone, subregije.

Usklađivanje brenda sa *aktivnim i pasivnim varijablama* marketing okoline je strateški izazov upravljanja marketingom destinacije na makro nivou analizirajući njeno okruženje i resurse, ali i istovremeno upravljanje na mikro nivou tj. nivou turističkih preduzeća (ugostiteljska preduzeća, organizatori putovanja itd) formulisanjem misije, ciljeva i smjernica destinacije, definisanjem i implementiranjem njene strategije brend menadžmenta sa aspekta profilisanja željenog imidža i vrijednosti brenda u organizovanom konceptualnom okviru sa kontrolnim mehanizmom u svakoj fazi strateškog brend menadžment procesa.

Teoretičari marketinga u turizmu *Mihailović, Unković, Bakić, Ornstien* ističu značaj **ekonomskog okruženja** na marketing i brend menadžment destinacije koje se ogleda prije svega u izraženom stepenu elastičnosti na promjene u diskrecionom dohotku nosilaca turističkih

¹¹¹ **Faktori tražnje** (pokretački faktori) dijele se na: *objektivne* tj. racionalne – stanovništvo, industrijalizacija, urbanizacija, finansijska sredstva, slobodno vrijeme, i *subjektivne* tj. iracionalne – moda, oponašanje, navike, prestiž, snobizam, vjera, ljubav. Ova kategorija faktora preko posredničkih (agencija i sl.) vezana je sa faktorima ponude. **Faktori ponude** se dijele na: *atraktivni* – privlačni, *komunikativni* – saobraćajni, i *receptivni* – prihvatni.

potreba, ali i u stopi inflacije, odnosima između valuta te povećanom stepenu urbanizacije i motorizacije. **Destinacija** je izložena i borbi sa drugim djelatnostima koje takođe računaju na diskrecioni dohodak potrošačka i njihovo slobodno vrijeme kao što su aktivnosti vezane za rekreaciju u kući i van nje, zabava, sport i kultura koje nijesu posljedice turističkih kretanja.

Socio-kulturno okruženje zajedno sa demografskim promjenama (promjene u strukturi porodice, starosna struktura, povećanje svjesnosti o zadovoljavanju potreba višeg ranga, želja za kvalitetnijim životom, promjene u korišćenju godišnjih odmora tj. dijeljenje slobodnog vremena na više malih odmora) ima direktan odraz na vrijednost destinacijskog brenda.

Političko okruženje direktno utiče na percepcije vrijednosti o brendu destinacije pa se tako američko tržište tradicionalno okreće ka evropskim dok primjera radi Kina zajedno sa razvijenim Tajvanom, Singapurom i Južnom Korejom generiše visoke stope rasta. Rusko tržište tradicionalno je okrenuto afričkom, grčkom, južno evropskom a sve više i turskom turizmu.

Promjene **tehnološkog okruženja** su najznačajnije i u dobu digitalizacije osjetne na svim nivoima. **Prirodno okruženje** karakterišu promjene u svijesti potrošača i njihova potreba da čuvaju i unaprijede prirodne resurse pa se one reflektuju na povećanje tražnje za autentičnim, netaknutim i očuvanim destinacijama i turistička kretanja ka neistraženim i divljim destinacijama. Pored prirodnog, **ekološko okruženje** trpi velike promjene integrisane u vrijednost brenda. *Krippendorfovo* [55, 105] upozorenje **ekstenzivnog razvoja turizma** kao "žderača prostora" koji uništava kulture, običaje i autentičnost destinacije, a time i vrijednost brenda destinacije neophodno je spriječiti razvojem tzv. "zelenih destinacija" i kreiranju "humanog turizma".

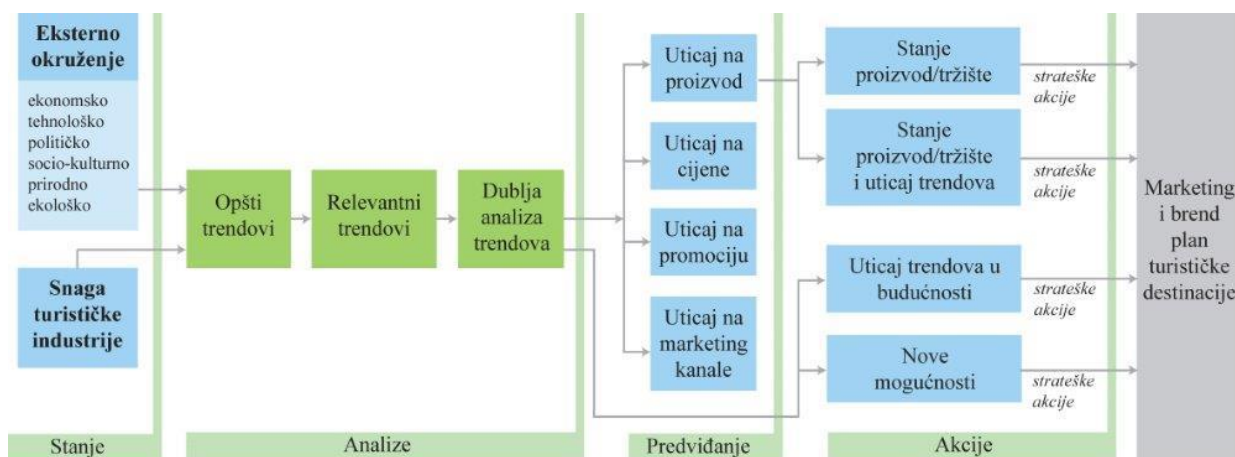
Osim pasivnih varijabli, vrijednost brenda je potrebno uskladiti i sa njenim *aktivnim komponentama* tj. sa onima na koje je u određenoj mjeri moguć direktan uticaj i modifikacija na destinacijskom mikro i mezo nivou. Brend destinacije neminovno je uskladiti sa njenim internim **resursima** odnosno sa slabim i jakim tačkama turističke privrede tj. njenim pojedinačnim sektorima koji se mogu tretirati kao pojedinačni složeni sistemi konceptualnog turističkog modela i predmet specifične brend aktivnosti:

- **sektor smještaja** sa glavnim komponentama među kojima su hoteli, moteli, hosteli, pansioni, turistička naselja, kampovi i uopšte smještajni kapacitet za turiste potrebno je analizirati sa aspekta stepena korišćenja ali i dužine boravka te omogućavanje ishrane u samom kapacitetu, a branding uskladiti sa sveukupnim identitom destinacije;
- **sektor transporta** obuhvata razne vidove saobraćaja (pomorski, drumski, avio, željeznički) sa posebnim akcentom na prevoz do destinacije i korišćenje prevoza u destinaciji;
- **sektor atraktivnosti** kao glavne komponente obuhvata klimu, floru, faunu, geografski položaj, folklor, gastronomiju, vodeći računa o njihovom očuvanju i mogućnosti zaštite. Aktivnosti i unikatnost ovom sektoru su vrlo često nosioci brend identiteta destinacije;

- **sektor relaksacije i zabave** obuhvata muzeje, galerije, mogućnost za bavljenje sportom i drugim aktivnostima, a brend napor će zavisiti od broja posjetioca, dužine korišćenja, i procijenjene potrošnje;
- **sektor turističkih agencija** je važna karika u brendingu destinacije jer dio potrošača na putovanje odlazi organizovano a obuhvata pored agencija, rent-a-car agencije, yahting klubove, informativne punktove i sl;
- **sektor poslovne aktivnosti i konferencije** je posebno značajan za kongresni turizam koji se razvio kao interdisciplinarno područje, a u nekim destinacijama i kao glavni nosilac turističke ponude;
- **sektor trgovine** obuhvata sve trgovačke objekte, supermarkete i specijalizovane prodavnice koji svoju aktivnost zasnivaju i na procentu prodaje turistima;
- **sektor ugostiteljstva i ishrane** obuhvata klasične restorane, fast food objekte i sve ostale oblike ugostiteljskih radnji.

2.2. SWOT analiza brenda u turizmu

Uspjeh brend planiranja u turizmu ne zavisi samo od komparativnih prednosti turističke destinacije već i od postizanja konkurentске prednosti i dostupnosti pravovremenih informacija, eksternih i internih, na osnovu kojih se mogu donositi strategijske odluke. *Slika 20* prikazuje očekivani redosljed poteza turističke destinacije u eksternom i internom skeniranju podataka.



Slika br. 20. Fazno skeniranje destinacijskog okruženja

Menadžment turističke destinacije koji utvrđuje trendove u makro okruženju i to u svim njegovim domenima koji imaju uticaj na turističko privređivanje, u fazi **situacione analize** utvrđuje i ukupnu snagu turističke industrije dok posebnom grupom faznih koraka treba da utvrdi relevantnost svakog pojedinačnog trenda tj. njihov uticaj na turističku destinaciju, odbacujući faktore iz okruženja koji nemaju uticaj. Nove mogućnosti i uticaj trendova na buduće poslovanje definiše **faza akcije** kao i detaljna analiza internih resursa, a na ovom strategijski najvažnijem nivou menadžmentu destinacije je na raspolaganju SWOT analiza koja je osnova utvrđivanja slabih i jakih tačaka turističkog proizvoda i analiza njihovog odnosa sa utvrđenim tendencijama tržišta i šireg okruženja. Sa ciljem dovođenja u ravnotežu zahtijeva potrošača i kreiranja

očekivane turističke ponude, SWOT analiza se uvijek može dopunjavati kako bi se ostvarila strategijska prednost. *Prikazom 3.3.* definisan je okvir SWOT analize turističke destinacije sa aspekta njenog uticaja na brend vrijednosti destinacije.

PRIKAZ 3.3. Okvir SWOT analize turističke destinacije

A) Jake tačke turističkog proizvoda i turističke tražnje

1. Komparativne prednosti destinacije

- Geografski položaj destinacije, otvorenost, srdačnost i predusretljivost lokalnog stanovništva, koncentracija obrazovnih ljudskih resursa u domenu uslužne djelatnosti.

2. Turističke atraktivnosti

- Razvijene i dobro povezane mikro-lokacije, izgrađena turistička atraktivnost.
- Pozicioniranje destinacije kao mediteranske, kongresne, vazdušne luke, univerzitetskog centra, zdravstveno-banjske, atraktivne za kockanje, zabavu i sl.

3. Kultura, umjetnost i informisanje

- Istorija i bogatstvo kulturnog naslijeđa destinacije, etnička specifičnost, muzeji i galerije, vjerski objekti, tradicionalni i segmentirani destinacijski događaji.
- Privredna predstavništva u inostranstvu, informativni centri, mreža lokalnih turističkih organizacija, ambasade, domaći i inostrani akreditovani novinari, predstavnici stranih kompanija itd.

4. Receptivni faktori i transport

- Direktni receptivni kapaciteti kao što su inostrani hotelski lanci, objekti kulturnog i sportsko zabavnog karaktera i indirektni receptivni kapaciteti kao što su parkovi, šetališta, vidikovci, skulpture, fontane itd.
- Razvoj infrastrukture, međunarodnih drumskih veza, aerodromi.

5. Izvori i segmenti turističke tražnje

- Turisti zapadno-evropskih, istočno-evropskih i regionalnih zemalja.
- Poslovni ljudi, kongresisti, mladi ljudi, organizovane grupe.

B) Slabe tačke turističkog proizvoda i turističke tražnje

1. Komparativni nedostaci i destinacijske predrasude

- Neizgrađen destinacijski imidž, neorganizovanost nosilaca ponude, nedovoljna zainteresovanost za integrisani turistički proizvod, nedovoljna primjena savremenih tehnologija i stepena digitalizacije, bukiranje i informisanje na osnovnom nivou, stereotipne promotivne aktivnosti fokusirane samo na jedan segment npr. obalni turizam.

2. Investicije i ljudski resursi

- Neophodnost ulaganja u smještajne kapacitete visokih kategorija međunarodnih lanaca, ulaganje za sport, zabavu i rekreaciju, investicije u specijalizovane boutique hotele, restoranske objekte, izgradnju dodatnog sadržaja itd.
- Unaprijeđivanje kvaliteta usluga, zapošljavanje mladih, forsiranje stranih jezika.

3. Receptivni faktori i transport

- Smještaj bez standardizacije i adekvatne klasifikacije, nediferencirana ponuda.
- Loša veza između saobraćajnih grana, nedostatak većeg broja avio letova za ino-destinacije, nepostojanje dovoljnog broja parking mjesta, nizak kvalitet drumskog i željezničkog prevoza do bližih i daljih izletničkih destinacija, slaba turistička signalizacija i dr.

Prilikom pozicioniranja turističke destinacije treba voditi računa o koordiniranom korišćenju instrumenata marketinga u cilju postizanja sinergetskog efekta, a tzv. saznajnom tj. SWOT analizom obezbijediti dovoljnu količinu informacija o jakim i slabim tačkama. **Okvir SWOT** analize definisan *Prikazom 3.3.* utvrđuje najširi **kontekst razvoja konkurentske prednosti** destinacije omogućavajući:

- *identifikovanje različitih pristupa* – marketingu, razvoju destinacije, organizaciji turističke industrije i značaju indirektnih uslužnih djelatnosti,
- *adaptaciju na promjene eksternog i internog okruženja* – na opšte ekonomske uslove, vrijednosti destinacije i perspektive povezanih djelatnosti,
- *održavanje unikatnosti* – sa aspekta očuvanja i unaprijeđivanja prirodnih atraktivnosti, lokalne kulture i arhitekture, istorijskih spomenika i baštine te zabavno-rekreativnih sadržaja,
- *kreiranje poželjnosti u domenima* – visoke svjesnosti o koristima turističkog razvoja, jasan i pozitivan imidž o destinaciji, nivou kooperacije turističkih subjekata te ulaganju u efektivan marketing i razvoj brenda,
- *izbjegavanje neželjenih situacija domena* – nelegalne konkurencije subjekata turističke ponude, nerazumijevanje i otpor lokalnog stanovništva, oštećenje ili neadekvatnost atraktivnosti, gubitak kulturnog identiteta, prestanak postojanja tradicionalnih događaja i aktivnosti zabave, problemi u saobraćajnoj infrastrukturi te visoka sezonska koncentracija turističkog prometa.

SWOT analizom ili strateškim istraživanjem metodički se istražuje unutrašnje i spoljno okruženje i destinaciji se omogućava da **kapitalizaciju prednosti** ne prepusti konkurentima, utvrdi rane signale potencijalnih problema, reorganizuje marketing i brend napore turističke privrede u odnosu na promjene i postojeće jake tačke, kreira odgovarajući marketing informacioni sistem radi snabdijevanja informacija menadžment destinacije i donošenja kvalitetnih odluka a u cilju unaprijeđenja imidža i brend identiteta uvažavajući promjene marketing okoline.

3. Planiranje identiteta i vrijednosti brenda u turizmu

Svaka turistička destinacija koja želi da ima prepoznatljiv brend treba da stvori preduslove u planiranju njegovog identiteta i vrijednosti koji će joj omogućiti kvalitetan nastup na međunarodnom turističkom tržištu, uvažavajući nekoliko specifičnosti:

- **princip realnosti** – treba biti objektivan i realan prema svim vrlinama i manama turističke destinacije i sagledati sve pozitivne i negativne elemente koji utiču ili mogu uticati na stvaranje njenog imidža;
- **kreiranje vrijednosti** – uspješan brend mnogo je više od novog slogana ili dizajna. Prepoznavanje postojećih i investiranje u nove vrijednosti brenda je preduslov planiranja;

- **preuzimanje rizika** – kreiranje brenda destinacije nije samo opcija i odluka menadžmenta destinacije već odgovornost i rizik pozicioniranja na tržištu i izraz borbe sa često nelojalnom konkurencijom;
- **upravljanje finansijama** – važnije je naći mogućnost permanentnog finansiranja izgradnje brenda turističke destinacije, nego odmah otpočeti sa milionskim ulaganjima. Budžet je važan element i potrebno ga oprezno planirati.
- **vremenska komponenta** – treba uvijek imati na umu da se "brend stvara, a ne proglašava" i da je potrebno vrijeme kako bi ideje postale stvarnost. Uspješan brend je skup velikog broja napora i malih, djelimičnih pobjeda koje vremenom svi napori stapaju u veliku pobjedu ako je cilj brendinga bio pravi i potezi pravovremeni;
- **šira mentalna slika** – brend u turizmu nije samo usklađivanje očekivanja, proizvoda, slika i usluga, već permanentno traganje za emocijama i utiscima koji ostaju mentalna slika kod posjetioca;
- **vizuelni identitet** – turista očekuje dobar dizajn, prepoznatljiv identitet iza kojeg stoji odgovarajući turistički proizvod;
- **značaja i uloga lokalne zajednice** – potrebno je pridobiti lokalnu zajednicu za ideju o planiranju i kreiranju brend identiteta destinacije, a naročito je važan partnerski odnos javnog i privatnog sektora i saradnja u sprovođenju brend programa;
- **značaj lokalnih proizvoda** – ograničavanje djelovanja na lokalnom nivou suprotno je poimanju turizma i turističkog razvoja, ali su lokalni proizvodi i kvalitet domaće proizvodnje ipak nesumnjivo važni za stvaranje turističke ponude destinacije;
- **pozitivna iskustva** – prihvatanje pomoći sa strane u razvoju brend strategije ukazuje na objektivnost i korišćenje tuđeg pozitivnog iskustva sa ciljem stvaranja brenda koji se može pozicionirati na globalnom turističkom tržištu.

Profilisanjem brenda, turistička destinacija nastoji da se što bolje pozicionira u svijesti potrošača kao turiste i da se na taj način približi zahtjevima različitih grupa potencijalnih posjetilaca. Značaj brenda za pozicioniranje turističke destinacije ogleda se kroz data obećanja o koristima i mogućnostima za borbu sa konkurencijom sa osnovnim ciljem povećanja turističke tražnje i obima poslovanja uključivanjem što većeg broja turista. Turistička destinacija mora imati jasan profil imidža i prepoznatljiv destinacijski brend sa njegovim distinktivnim elementima.

Potreba za brendom u turizmu i preporuke za kreiranje i izbor brenda postaju izraz garancije odgovarajućih obilježja turističke ponude, pa tako *Mihailović* kao ključne **razloge interesovanja za brendom** u turizmu navodi [64, 282]:

- rastući i snažno izražajni stav o vrijednosti brenda kao dijela aktive,
- promjenu linije komuniciranja sa kupcima u svjetlu porasta troškova propagande,
- porast uticaja maloprodaje i sopstvenog brenda na tržištu,
- saznanja o uticaju globalne konkurencije¹¹².

¹¹² Međunarodno tržište turizma je već globalno tržište, a globalizacija u kontekstu turizma se neizbježno odnosi na međunarodni turizam (iako je domaći daleko veći po broju putovanja). Postojanje i rast međunarodnih putovanja (u

U procesu planiranja brend identiteta marketing menadžeri treba da imaju na umu **prednosti brenda u turizmu** kao što su: (a) redukcija rizika kod posjetilaca, (b) pomoć jednostavnijem identifikovanju i izboru tržišnih segmenata, (c) omogućavanje integracije različitih učesnika (zaposleni, akcionari) na nivou turističke destinacije, i (d) strategijsko oružje dugoročnog turističkog planiranja.

Mihailović ističe da je i u turizmu otvorena dilema između **izbora familijarnog** (korporativnog) i **individualnog brenda**. Trend izbora korporativnog (zajedničkog, krovnog) brenda veoma je prisutan, kao i njegove prednosti nad pojedinačnim brendom. *Mihailović* navodi da je nekada najjači brend u čarter avijaciji u Njemačkoj *Kondor*, zamjenila *Lufthansa* koja je investirala milione da bi stvorila jak brend na tržištu čarter letova. Sada je međutim, taj brend zamijenio *Thomas Cook* koji je pod svojim "krovom" objedinio i brendove *Kreutzer* i *Terramar*. *TQ* je objedinio nekada jake brendove *TUI First* i *Hapag-Loyd*, a slična situacija je i sa ostalim korporativnim brendovima kao što su *Nekerman*, *Club Mediterane*, *Accor* i sl.

Strategija korporativnog brendiranja pretpostavlja objedinjavanje ukupne ponude preduzeća pod jednim imenom, a može biti značajna i interesantna za turističku destinaciju koja je slabo monolitna, pa je složeno kreirati brend za nju kao cjelinu. Strategija familijarnog brendiranja se odnosi na izbor brenda za grupu proizvoda (na primjer neko ekološko i izuzetno poznato mjesto Toskana, Azurna obala, Dalmacija).

Vremenom je, međutim, dolazilo do evolucije brendova, tako da se pored familijarne isticao i **individualni** (pojedinačni) brend. U slučaju odluke menadžmenta za pojedinačni brend, tada svaki proizvod (usluga) ima svoj poseban brend, a stvaranje više brendova je nužan pristup ka segmentaciji tržišta, odnosno diferenciranju turističkog proizvoda.

Upravljanje brendom u turizmu podrazumijeva strategijske i taktičke aktivnosti kojima se konkretni brend destinacije diferencira od ostalih i kojima se ostvaruje korist za turiste, a sam proces upravljanja podrazumijeva donošenje ključnih odluka, kao što su: izbor o primjeni strategije, odluke o revitalizaciji i repozicioniranju brenda kada je to potrebno, odluke o proširenju brenda, donošenje odluka o globalnom brendu itd. **Proces upravljanja brendom** u turizmu, slično svakom menadžment procesu uključuje faze prikazane *Slikom 21*.



Slika br. 21. Faze brend menadžmenta [21, 55]

Strategijsko upravljanje brendom (strategic brand management) je sistemski pristup kojim se brend pozicionira u svijesti kupaca u odnosu na konkurenciju, a koji počinje od definisanja vizije brenda. **Vizija brenda** predstavlja željeno, prijektovanje stanje budućnosti u kome svi turisti imaju visok nivo svijesti o brendu i veliki broj njih postaju lojalni i vraćaju se destinaciji. Jasno definisana vizija osnov je donošenja racionalnih stratejskih odluka. **Misija brenda**, koja definiše se nakon vizije, predstavlja svrhu njegovog postojanja, odnosno zadovoljenje racionalnih, emotivnih i kulturnih (društvenih) potreba turista ali i osnovu kreiranja elemenata brend identitea. Iz misije se definišu **ciljevi**, koji mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Dok kvalitativni ciljevi stvaraju sumu ukupnog odnosa posjetilaca prema brendu destinacije (npr. stepen zadovoljenja očekivanja i potreba posjetilaca i stvaranju pozitivnih asocijacija), kvantitativni ciljevi su, na primjer, obim prodaje koji brend postiže na tržištu, njegova tržišna vrijednost i sl.

4. Vizija, misija i ciljevi brenda u turizmu

U faznom procesu stratejskog brend menadžmenta u turizmu etape sinergetski treba da razultiraju ostvarenju ciljeva i promjeni postojećeg stanja a ne samo da projektuju željeno stanje u budućnosti. Stratejskim pristupom, brend destinacija treba da inicira sistemske promjene koje će destinaciju pozicionirati u svijesti budućih posjetilaca a konkurentsku vrijednost njenog brenda održavati na projektovanom nivou.

Vizija brenda u turizmu predstavlja takvo stanje u kojem svi potencijalni posjetioci destinacije imaju znanje o destinacijskom brendu, a veliki broj njih je već boravio u destinaciji kojoj se rado vraća. Integrišući menadžment destinacije i sve nivoe uslužnog organizovanja u zemlji pomaže stvaranju osnove racionalnog donošenja odluka.

Misija brenda u turizmu predstavlja svrhu njegovog postojanja, odnosno zadovoljenja racionalnih (potreba za odmorom), emotivnih (osjećaj drugačijeg odmora) i društvenih (kulturno umjetničkih) potreba, a sa ciljem permanentnog komunikatora vrijednosti brenda sa posjetiocima destinacije. Misija omogućava posjetiocima destinacije ostvarivanje očekivanih koristi i zadovoljstva na osnovu izraženih turističkih koristi, a kreira se na osnovu realnih pretpostavki, a polazeći od:

- **iskustva** tj. brend istorije koja se mora analizirati jer svaka destinacija već ima izgrađen i koliko toliko određen imidž čak i ukoliko ne postoji izgrađen organizacioni aspekt koji sprovodi marketing i brend aktivnosti;
- **upravljanja promjenama** i to onima u preferencijama posjetilaca u smislu otkrivanja dodatnih brend vrijednosti – aktivnog odmora, posjete i boravka u neotkrivenim prirodnim bogatstvima, ekološkog i drugog aspekta aktivizma u očuvanju životne sredine;
- **komparativne prednosti** tj. potencijalima kojima destinacija raspolaže kreiraju misiju njenog brenda jer već sama priroda i antropogena aktivnost opredjeljuju vid turizma i pravac stratejskog razvoja i domen tzv. prirodne atraktivnosti;

- **usklađivanju interesa** svih donosioca odluke na nivou destinacije tj. svih učesnika u turističkom razvoju u pravcu harmonizacije ciljeva i preovlađujućeg mišljenja. Misija brenda treba da bude koherentni faktor unikatnosti i destinacijskih vrijednosti objedinjujući individualne ciljeve u zajednički tj. kolektivni interes;
- **konkurentske prednosti** i struktnog definisanja tržišnih segmenata kao željenih targeta.

Kvalitativni ciljevi predstavljaju sumu ukupnog odnosa posjetilaca prema destinacijskom brendu mjereći očekivanja posjetilaca u odnosu na vrijednosti brenda, zadovoljavanje potreba i stvaranje pozitivnih asocijacija. Doprinosu razvoju lokalne zajednice i društva u cjelini, održavaju vrijednost kulturno-istorijskog nasljeđa i unaprijeđuju brend identitet.

Kvantitativni ciljevi brenda mjere obim prodaje (popunjenost smještajnih kapaciteta, broj noćenja, dolazaka, nivoom ostvarenog turističkog prometa) kao i njegovu tržišnu vrijednosti. Ciljevi postavljeni u kvantifikovanoj formi, mjerljivi su, operacionalizovani i označavaju se kao **strategijske smjernice** koje je moguće planirati i kontrolisati.

Viziju brenda u turizmu moguće je ostvariti uz poštovanje osnovnih strategijskih razvojnih smjernica i konkretnih ciljeva tog razvoja te je razvijati kao integratora dugoročnih smjernica ili načela kojima se treba voditi u upravljanju budućim destinacijskim razvojem.

Vizija brenda¹¹³ destinacije treba da polazi od primarne potrebe unaprijeđenja kvaliteta života domicilnog stanovništva i razvoja lokalne zajednice na definisanim pretpostavkama očuvanja tradicije i nasljeđene kulturno-umjetničke vrijednosti a zatim i da doprinese oblikovanju turističkog proizvoda koji će posjetiocima omogućiti ugodan odmor, interaktivan sadržaj i doživljaj koji se pamti. Na osnovu vizije i misije brenda, te rezultata SWOT analize i evidentiranih strategijskih prednosti i nedostataka dostignutog nivoa turističkog razvoja, prepoznaju se (1) *strategijski*, (2) *kvalitativni* i (3) *kvantitativni* ciljevi daljeg destinacijskog razvoja.

5. Proces tržišnog pozicioniranja brenda u turizmu

Pozicioniranje brenda turističke destinacije je aktivnost integralnog turističkog proizvoda jer je u korelaciji sa povećanim obimom turističkog prometa, brojem posjeta i ostvarenim noćenjima, pa strategijom profilisanja i pozicioniranja pozitivnog imidža destinacija stvara željenu predstavu o

¹¹³ Institut za turizam u Strategijskom planu razvoja turizma destinacije *Ludbreg* [Zagreb, 2014] definiše **viziju brenda** na sljedeći način "u 2025. Ludbreg je izvrsno organizovano vjersko-turističko odredište. Postojeći hoteli su popunjeni i grade se novi. Od turizma, direktno i indirektno, živi više od 500 Lubrežana. Grad je pun hodočasnika, vjernika i putnika namjernika željnih duhovne okrepe koju pronalaze otkrivajući tajnu vjere, tragajući za prošlošću, istražujući savremenost. Ludbreg privlači brojne preduzetne, obrazovane i kreativne građane koji žele iskoristiti poslovne mogućnosti koje im nudi sve veća turistička tražnja". Ovako definisana vizija destinacije treba da kreira dodatnu vrijednost kroz vjerski turistički proizvod i program, a polazeći od postavljenih smjernica i **misiju brenda** na sljedeći način "Turistički razvoj – za radna mjesta, kvalitet života i ugled grada. To se postiže kroz liderstvo gradske uprave i turističke zajednice uz konstruktivno i iskreno partnerstvo s upravom svetilišta i svim sudionicima turističkog razvoja koji teže izvrsnosti u svim svojim aktivnostima".

turističkom proizvodu, integriše obećanje o koristima i obezbjeđuje osnovu konkurentnosti. Goodall i Ashworth [173, 46] ističu da brend destinacije izrasta kao splet odnosa tražnje i ponude te da se u **pozicioniranju destinacije** izdvaja nekoliko osnovnih karakteristika: atributi, karakteristike i koristi potrošača, cijena/kvalitet, upotrebe i primjena vrste korisnika, vrste proizvoda i konkurencija.

Proces **strategijskog i tržišnog pozicioniranja brenda** turističkog proizvoda mora da prođe kroz tri faze obuhvatajući njegov kvalitet, tržišno značenje i simboliku: (a) *obilježja* ili brend identitet, (b) *imidž* destinacije, i (c) njen *gudvil*. Tokom životnog ciklusa brenda destinacije, elementi brenda se mogu mijenjati, odnosno brend može proći kroz razne faze "traganja" za identitetom ka izgradnji željenog imidža vršeći proces repozicioniranja turističkog brenda sa ciljem da se ostvari željena pozicija na tržištu.

PRIKAZ 3.4. Pojemno konceptijski okvir upravljanja brendom [81, 271]

Značenje	Pozicioniranje	Tip brenda		
		Brend destinacije	Poslovni brend	Brend proizvoda
Identitet brenda	Koncepcijsko i kreativno rješenje imena pratećih vizuelnih i estetskih elemenata konkretnog tipa brenda kojom se obezbjeđuje njena tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske brendove i destinacije.	Brand name destinacije Znak i logo destinacije Slogan Brand mantra	Brand name firme Znak i logo Službene boje	Brand name proizvoda Znak i letering Karakteristična boja
Imidž brenda	Slika koja se formira na tržištu i u javnosti o kompaniji, poslovnom modelu, destinaciji ili proizvodu. Brend sa pozitivnim imidžom na tržištu simbolizuje kvalitet ukupne marketing ponude, a ne samo jedan od bitnih elemenata tržišnog oblikovanja proizvoda.	Slika ili predstava o pozitivnim i negativnim asocijacijama vezanim za destinaciju	Slika ili predstava o preduzeću, poslovnom modelu i ukupnoj ponudi	Slika ili predstava o konkretnom proizvodu
Gudvil brenda	Ugledna i dokazana, priznata i mjerljiva tržišna vrijednost konkretnog tipa brenda. Širi, složeniji i realniji od imidža brenda.	Ugled destinacije na osnovu iskustava njenih posjetilaca	Ugled preduzeća ili tržišna vrijednost poslovnog brenda	Ugled preduzeća ili tržišna vrijednost

Iako destinacije, kao i kompanije mogu odlučiti da je neophodno izmijeniti sve elemente brenda, i pokrenuti rigorozan i skup strateški potez rebrandinga, ime se ipak mora zadržati suočavajući se sa svim eventualnim negativnim asocijacijama iz prošlosti. U Prikazu 3.4. naglašena je razlika u pozicioniranju poslovnog i brenda proizvoda ali i specifičnosti brenda destinacije u istom pojemno konceptijskom okviru upravljanja.

Pozicioniranje i održavanje brenda kao proces upravljanja brendom ima za krajnji cilj uspostavljanje njegove realne vrijednosti kao savremenog izvora konkurentnosti i otpočinje **analiza postojećeg stanja** kao početnom fazom upravljanja brendom kojom se prikupljaju potrebne informacije o postojećem mišljenju posjetilaca destinacije o njenom brendu i formiranje osnova za aktivnosti koje treba preduzeti u budućnosti. Šapić [174, 34] ističe da u "ovoj fazi dolazi do izražaja problem definisanja brenda kao najbolji način za sažimanje različitih vrijednosti i konceptualizaciju jezgra brenda".

Suština brenda se nameće kao suma obećanja data kupcu, a za razliku od slogana brenda koji predstavlja poziciju brenda (ili ciljeve komunikacije) i ima funkciju komunikatora sa spoljnom publikom, suština brenda bi trebao da bude izvan vremenskih okvira i aktuelnih trendova, ili bar da se od nje očekuje da bude odgovarajuća tokom dužeg vremenskog perioda, dok slogani mogu da imaju ograničen vijek trajanja¹¹⁴.

Pozicioniranje brenda je "dizajniranje ponude i imidža destinacije da bi se u svijesti ciljnog tržišta zauzelo određeno, distinktivno mjesto" [51, 204], sa osnovnim ciljem lociranja brenda u svijesti potrošača i budućeg posjetioca da bi se maksmizirala potencijalna korist za kompaniju. Keller ističe da "dobro pozicioniranje brenda pomaže da se usmjeri marketing strategija jer se tako na jedinstven način pojašnavaju suština brenda, ciljevi koje će potrošač pomoću njega ostvariti i način na koji će ih ostaviti".

Polazeći od *Kellerove* koncepcije pozicioniranja, nameću se **četiri komponente pozicioniranja** brenda u turizmu:

1. **Konkurentski referentni okvir destinacije** – priroda konkurencije i ciljna tržišta,
2. **Razvoj jedinstvenih elemenata različitosti POD** (Points-of-Difference) – želje potrošača, "isporuka" brenda, diferenciranje od konkurencije,
3. **Ustanovljavanje brend sličnosti, jednakosti POP** (Points-of-Parity) – negirati POD konkurencije, demonstrirati kategoriju povjerenja, i
4. **Brend mantra** ili brend "svetinja" – kratke 3 do 5 riječi koje "hvataju" ključ POD-a, iskazuju esenciju ili duh brenda destinacije.

5.1. Konkurentski referentni okvir brenda

U okviru ove faze upravljanja brendom destinacije jedna od najvažnijih aktivnosti je planiranje njenog brend identiteta tj. koncepcije i planiranog načina izražavanja vrijednosti brenda. Vizija brenda se prevodi u ponudu vrijednosti, kroz obezbijedjivanje suštinskih karakteristika brenda, a

¹¹⁴ Tako, na primjer suština brenda IBM je *Magija kojoj možete vjerovati* i oličava aspiracije koje njihovi proizvodi i usluge imaju, u kombinaciji sa povjerenjem koje je izgrađeno nasljeđem, veličinom i stručnošću unutar kompanije. Kompanija IBM koristi nekoliko slogana, primjera radi "Rješenja za malu planetu" je odgovarajući za potrošače koji tragaju za rješenjima i inspirativan za one sa globalnom perspektivom, dok "eBiznis" pozicionira IBM kao dominantan izbor za one koji traže pomoć u kompjuterskoj trgovini.

sam brend "pronalazi" svoje mjesto i pozicionira se u glavama posjetilaca. Faza **brend planiranja** otpočinje sistematskim brend pozicioniranjem, a prvi korak ovog procesa svakako je definisanje **konkurentskog referentnog okvira** destinacije.

U ovom faznom koraku definišu se članstva kategorije tj. turistički proizvod i njegovi integrisani sub-proizvodi sa kojima se turistički brend nameće ka ciljnom tržištu. Odluka o ciljanju određenog tipa posjetilaca može da definiše prirodu konkurenata, najprije zato što su se određene destinacije možda ranije opredjelile za ciljanje tog segmenta (ili pak planiraju da to učine u budućnosti), a i zato što turisti u tom segmentu možda već traže određene brendove kada donose odluku o odmoru i boravku u destinaciji.

Razumijevanje posjetilaca je osnovno interdisciplinarno područje marketinga neophodno kako bi se u potpunosti razumijelo ponašanje potrošača, kao i sve ono što oni razmatraju kada se odlučuju za neki brend.¹¹⁵ Nakon definisanja ciljnog tržišta i prirode konkurencije tj. ustanovljenja konkurentskog referentnog okvira, sljedeća važna komponenta u procesu brend pozicioniranja svakako je razvijanje elemenata i kreiranje odgovarajućih asocijacija vezanih za elemente jednakosti i elemente različitosti.

5.2. Razvoj elemenata različitosti i jednakosti i prevazilaženje problema brend pariteta

Elementi različitosti (points-of-difference tj. POD) su atributi ili koristi koje potrošači jasno vezuju za brend, pozitivno ih ocjenjuju i smatraju da ih u toj mjeri ne mogu naći kod konkurentskog brenda tj. jake pozitivne i jedinstvene asocijacije mogu da se pripisu gotovo svakoj vrsti koristi i gotovo svakom brendu. Stvaranje ovih POD asocijacija, najteži je zadatak i veliki izazov od suštinskog značaja za konkurentsko pozicioniranje brenda. Kao primjere u ovom radu navodimo: *Accenture* (isporuka jakih performansi), *FedEx* (garantovano brza isporuka), *Toyota* (kvalitet), *Plantaže* (najbolje crnogorsko vino), *CKB* (sigurnost i povjerenje) itd.

Za razliku od elemenata različitosti, **elementi jednakosti** (points-of-parity tj. POP) su asocijacije koje nijesu nužno jedinstvene za dati brend već ih mogu imati i drugi brendovi. *Keller* razlikuje dvije osnovne vrste takvih asocijacija: **kategorijalne** – suštinske asocijacije koje su kredibilne unutar određene kategorije proizvoda i predstavljaju neophodne, ali ne i nužno dovoljne razloge za izbor brenda i **konkurentske** – asocijacije dizajnirane sa ciljem neutralisanja elemenata POD-a kod konkurenata.

¹¹⁵ Mihailović ističe da kada se sumiraju sve opšte prihvaćene definicije pojma **ponašanje potrošača**, one ukazuju da je za ponašanje potrošača bitno sljedeće: (1) ponašanje u traženju podataka i informacija o proizvodu/usluzi, samoj kupovini i osjećaj poslije kupovine, (2) činjenica da je ponašanje potrošača proces sa više ili manje faza, (3) da je rezultat tog procesa donošenje odluke o kupovini ili odbijanju kupovine, (4) ponašanje potrošača omogućava da se sagleda način i postupak u zadovoljenju potreba, (5) činjenica da se radi o vrlo dinamičnoj interakciji internih i eksternih varijabli čiji je rezultat vidljivo ponašanje kupca kao pojedinca, porodice ili društvene grupe. Činjenica da potrošači danas već traže određene brendove skraćuje odluku o kupovini, ali i njihovo vrijeme odnosno proces donošenja odluke.

Dok prva vrsta asocijacija predstavlja tzv. "ulaznicu" za marketing utakmicu, asocijaciju koja se podrazumijeva (Na primjer, turistička agencija mora da obezbjeđuje avionske i hotelske rezervacije, avio prevoznik mora obezbijediti prevoz putnika, tekstilna industrija mora proizvesti odjevni predmet koji služi određenoj namjeni i sl), druga vrsta asocijacija predstavlja superiornije ostvarivanje konkurentske pozicije¹¹⁶.

Elementi jednakosti su potrebni zbog definisanja pripadnosti kategoriji i zbog neophodnosti neutralisanja elemenata različitosti kod konkurenata. Keller ističe da je važno kada se biraju elementi POD-a, da potrošači te elemente smatraju poželjnim. Tri kriterijuma **poželjnosti elemenata različitosti iz ugla potrošača su**: 1. *relevantnost*, 2. *distinktivnost* i 3. *uvjerljivost*. Ipak, problem prilikom kreiranja jakog, konkurentskog pozicioniranja ogleda se u tome što atributi i koristi koji čine elemente jednakosti i elemente različitosti mogu da budu i u *negativnoj korelaciji* (niska cijena vs. visok kvalitet, uskusno vs. niskokalorično, efikasno vs. blago, moćno vs. bezbjedno, raznoliko vs. jednostavno) čime se imperativ različitosti kompenzuje na uštrb snižavanja vrijednosti drugih performansi.

Iako su jedne od osnovnih pretpostavki brenda u turizmu njegova različitost i asimilacija od ostalih, razlike između destinacija su sve manje i manje pa potencijalni turisti osjećaju sličnost ili **paritet brenda** (brand parity) te imaju dilemu potrošačkog izbora pa se u uslovima savremenog privređivanja i izraženog pariteta govori o **jakim brendovima** koji su jedina garancija prepoznatljivog identiteta na tržištu, manje ranjivosti u konkurentskim akcijama, većih marži, veće kooperacije i podrške kao i razvoja mogućnosti brend ekstenzija.

Muncy je **brend paritet** definisao kao [176, 411-417] sveukupnu percepciju od strane potrošača u kojoj su razlike između glavnih alternativa brenda u istoj proizvodno-uslužnoj kategoriji male. Dakle, kada potencijalni posjetilac dvije ili više destinacija percipira njihove glavne brend alternative kao slične govorimo o visokoj sličnosti tj. brend paritetu te nedovoljno izgrađenim elementima POD-a.

Percepcije brend pariteta su povezane sa individualnom varijablom razlikovanja, stalnim traženjem destinacijskih noviteta od strane potencijalnih i postojećih posjetilaca, gdje je odnos između potrage za novitetima i percepcije brend sličnosti posljedica kognitivnog napora primijenjenog na procesuiranje brend informacija u procesu odlučivanja.

Muncy je istraživao paritet brenda na tri varijable – spoznajna lojalnost brenda, cjenovna osjetljivost i percipirana korist od tržišnih informacija i dokazao da je brend paritet u negativnoj korelaciji sa lojalnošću brenda i koristima od informacija dok je u pozitivnoj sa percipiranom cijenom. Polazeći od Muncy-jevog istraživanja razlikujemo **pet mogućih dimenzija brend pariteta** primjenljivih na brend u turizmu:

¹¹⁶ Na primjer, *Coca-Cola Zero* postigla je **elemente jednakosti** koji se ogledaju u "odličnom ukusu", ukusu autentičnog pića, ali je uspjela da stvori i elemente različitosti, pića Coca-Cola koja ne goji. Važno je da je Coca-Cola uspjela da zadrži obje osobine "isti ukus" koji "ne goji". Uz slogan "Pravi ukus Coca-Cole i 0 posto šećera" pravi je primjer kombinacije elemenata POD-a i POP-a.

1. **funkcionalni brend paritet** – obuhvata faktore koje posjetilac percipira kao racionalne ocijenjujući destinaciju kroz performanse proizvoda, fizičko rasuđivanje, dostupnost usluga, percipirane cijene i druge opipljive i očite faktore. *Funkcionalni paritet brenda* u turizmu najočigledniji je na nivou odmora u istom hotelskom lancu i na pješčanoj plaži gdje je jako teško napraviti distinkciju u izboru destinacije. Primjera radi, boravak na *Majorci* i *Ibizi* je vrlo sličan, boravak u *Šeratonu* i *Hiltonu*.
2. **eksperimentalni brend paritet** – za razliku od funkcionalne dimenzije u kojoj dominira racionalna komponenta, eksperimentalni paritet ističe emocionalni aspekt i sentimente turista, osjećaj sreće i radosti koji je rezultat boravka u destinaciji. Osim što je izazov mjeriti je, većina destinacija zadovoljava ovu komponentu, pa je paritet čest u okviru ove dimenzije.
3. **mentalni brend paritet** – sličnost destinacija javlja se i usljed životnog stila i faktora ponašanja potrošača posjetilaca koji se ljetujući u određenoj destinaciji identifikuju sa njom. Primjera radi, sličnost destinacija u domenu zdravstvenog i kongresnog turizma.
4. **društveno odnosni brend paritet** – za razliku od subjektivne komponente, u okviru ove dimenzije posjetilac destinacije podijeliće svoja iskustva sa ostalim potencijalnim posjetiocima te društveni odnosi moraju biti razmatrani u istoj kategoriji.
5. **duhovni paritet** – u ovoj dimenziji faktori koji upućuju na paritet pomjeraju se sa lično orijentisanih ka društveno odgovornim i ka zaštiti životne sredine. Većina destinacije se pozicionira u ovom segmentu kako prirodnim atraktivnostima, organskom proizvodnjom tako i humanom dimenzijom kojom se štiti okruženje, životinje targetirajući humanu dimenziju.

5.3. Izgradnja i elementi efektivne brend mantre

Posljednji korak brend planiranja jeste **brend mantra**¹¹⁷, sažete, u 3-5 riječi suštinski "uhvaćene" ključne asocijacije POD-a, ističu esenciju ili duh brenda (*Prikaz 3.5.*). Tipično dizajnirana da "uhvati" elemente različitosti brenda, treba da odgovori na pitanje šta je *jedinstveno* za brend.

Osnovni **kriterijumi za definisanje** brend mantre su: *komunikativnost* – dobra brend mantra treba da definiše kategoriju biznisa za brend i obezbijedi brend granice. Ona takođe treba jasno da definiše šta je jedinstveno za brend, *jednostavnost* – efektivna brend mantra treba biti

¹¹⁷ U kontekstu brenda sam pojam **mantra** (mantram) je vrlo zanimljivog značenja. Naime, u pitanju je religijski ili mitski slog poeme, tipičan za sanskrit jezik. Upotrebe i asocijacije ovog pojma danas se susreću u psihologiji, a koriste se kao duhovni jaz, kanal, riječi ili vibracije koje usaduju punu koncentraciju u bogomolji. Ostali pojmovi uključuju religiozne ceremonije zdravlja, zaštite od opasnosti. Korijen riječi "mantra" nastao je u ranoj indijskoj religiji, dok je kasnije postao esencijalni dio hinduizma i hindu tradicije, a kasnije i budizma. Danas je upotreba ovog pojma široko rasprostranjena i izražava različita duhovna stanja i pokrete. Mantra je interpretirana i kao efektivni zvuk (vibracija), efekat od velike važnosti, a pojam se prepoznaje i kao "pravilno izgovaranje". Namjera "mantre" je i namjerno skretanje iz iluzije i naginjanja ka materijalnom.

pamtljiva. Kao rezultat toga mora biti kratka, jednostavna sa eksplicitnim značenjem, *inspiracija* – idealno, brend mantra treba da inspiriše zaposlene što je više moguće.

Dramatičan razvoj medija **komunikacije** u kontekstu novog marketing okruženja, rezultirao je stvaranjem prekomuniciranog društva¹¹⁸ pa brend mantra dobija na značaju u brzini prenosa i dekodiranja suštinske poruke brenda.

PRIKAZ 3.5. Brend mantra i brend vizija na primjeru nekoliko svjetskih brendova

<i>brend mantra</i>	<i>logo brenda</i>	<i>brend vizija, značenje i cilj brend mantr</i>
<i>Authentic Athletic Performance</i>		Brend vizija kompanije <i>Nike</i> - "Ako imaš tijelo, ti si atleta" fokusirana je na inspiraciju, inovativnost, umrežavanje i brigu. Brend mantra ove kompanije ističe posebno naglašene sportske mogućnosti koje garantuje ovaj brend sportske odjeće i obuće. Uz slogan tj. tagline "Just do it" brend mantra <i>Nike</i> se uspješno eksterno manifestuje. Vrlo prepoznatljiv brend uklonio je naziv kompanije i umjesto kombinovanog logoa koristi prepoznatljivi "štrik" čije je značenje u stvari kometa.
<i>It's Everywhere You Want to Be</i>		<i>VISA</i> je "najprihvaćeniji" svjetski brend u poslovanju sa platnim karticama sa najvećim brojem lokacija tj. POS terminala koji ga prihvataju. Koristeći brojne modifikacije proizvoda, debit, gold i platinum kartice, sa integracijom beskontaktna PayWave tehnologije, <i>VISA</i> je brend sa jasno definisanom brend manтром koja fokusira ogromnu mrežu prihvatanja kartica, "praktično svuda gdje želite biti". Brend mantra ostavlja dovoljno prostora za viziju "postati najbolji način za ljude da plaćaju bilo gdje" sa upotrebom slogana u jednostavnijoj i digitalnoj formi hashtaga #everywhere.
<i>Ultimate Driving Machine</i>		Upotreba brand mantr od 1960. godine je značajna za <i>BMW</i> sa dva aspekta – osim što govori o snazi brenda povezuje njegovu strategiju kombinujući luksuz i superiorne performanse. Izvorna, glavna, krajnja mašina za vožnju – <i>BMW</i> , obezbijedila je maksimalnu pokrivenost tržišta, i postala primjer izgradnje jakog brenda sa jasno izgrađenim elementima jednakosti i različitosti kao i korišćenja brend mantr u funkciji i slogana brenda.
<i>Think Different</i>		Prepoznatljivog dizajna, gotovo imaginaran i potpuno nov proizvod podržan naprednim tehnologijama osnovne su smjernice brend vizije kompanije <i>Apple</i> . Veza performansi i dizajna kao nužnost uz brend mantru "misli drugačije" akcenat stavlja na potpunu personalizaciju proizvoda uz jasan uslov konkurentnosti te ovaj brend pozicionira kao najvrijedniji na svijetu.

¹¹⁸ **Prekomunicirano društvo** (Overcommunicated Society) nameće paradoks da je sama komunikacija ključ uspjeha. Brend pozicioniranje se danas često svodi na brend komunikacije, što i nije neobično ako se uzme u vidu činjenica da savremeni potrošač u prosjeku dnevno primi preko dvije hiljade poruka.

Rich, rewarding, coffee experience		"Bogato iskustvo kafe koje vas nagrađuje" ima privilegiju zaračunavanja premijumskih cijena ali i obavezu za isporučivanjem superiorne vrijednosti. Najkvalitetnija kafa sa širokim asortimanom proizvoda pažljivo kontroliše maloprodajnu distribuciju kreirajući brojne linije kafe i ukusa. <i>Starbucks</i> oprezno bira partnere i danas je prisutan na 31 tržištu sa preko 1500 kafea širom svijeta.
High Performance. Delivered.		Imperativ kompanije su informacione tehnologije razvijene prema potrebama klijenata uz vrlo dobru strategiju pozicioniranja, te osim razvoja novih tehnologija mnogo ulaže u strategiju i viziju brenda. Poznati golf igrač Tiger Woods, više od pet godina zaštitio je lice kompanije <i>Accenture</i> komunicirajući kreativni advertajzing koji akcentuje planiranje i mjerenje u funkciji tehnologija.
Worldclass Service, Personal Recognition		<i>American Express</i> je najrespektabilniji svjetski brend u domenu usluga, pozicioniran kao različit, optimističan, sa pozitivnim aspiracijama kako za pojedince tako i organizacije. Brend "svjetske klase" obezbjeđuje ličnu identifikaciju, baziran je na inovacijama, sa brend vizijom mira, smirenosti duha i mudrih odluka, uz akcenat na element prestiža. Upravo ovaj najvažniji element POD-a, nadograđen na elemente POP-a (vrijednost, lakoća poslovanja, bilo kada, bilo gdje, bilo kako) zajedno sa ostalim brend instrumentima obezbjeđuje kompaniji visoko mjesto na rang listi svjetskih brendova.
Mind, Effective & Emotional Care... to look and feel best		"Najljepši osjećaj i izgled" kompanija <i>Nivea</i> razvija kao srž njenih brend asocijacija, razvijajući mentalnu mapu brenda <i>Nivea</i> koju čine: plavo-bijela boja, dobra vrijednost, osjećaj, familijarnost, univerzalnost. Brend <i>Nivea</i> vodi pažljivu strategiju sub-branding koncepta. Elementi POD-a su "nježnost i otmenost", a sa elementima jednakosti (proizvodi za tijelo, lice, sunce, kupanje i tuširanje, za muškarce, kao i širok asortiman dezodoransa i šampona) <i>Nivea</i> se pozicionira kao jak porodični brend u kozmetici.
Fun Family Entertainment		Kompanija <i>Disney</i> došla je do tačke da je morala da izdvoji dodatne investicije u brend koji je sve više postajao porodični gubeći asocijacije koje se odnose na zabavu. "Fun Family Entertainment" je dobar primjer mantre koji je upotrijebljen da zadrži vrijednost ovog brenda. Uspjeh brenda garantovan je i prepoznatljivim co-brand partnerstvima širom svijeta (<i>Mastercard</i> Company, <i>Sony</i> , <i>Crnogorska komercijalna banka</i> itd).
Ladies & Gentlemen Serving Ladies & Gentlemen		<i>Ritz-Carlton</i> brend mantra ima jasnu internu i eksternu poruku, što je naročito važna vrijednost kod uslužnih brendova. Iako je jednostavan, <i>Ritz-Carlton</i> brend je opšteprihvaćen i vrlo primjenljiv sa vrlo izraženim aspiracijama.

Pobijediti konkurenciju u uslovima tzv. prekomuniciranog društva znači realizovati aktivnosti pažljivog upravljanja brendom i ostvariti veće "učešće" u svijesti potrošača.

5.4. Strategijski pristupi funkcionalnog pozicioniranja

Strategijom pozicioniranja dizajnira se turistički proizvod sa integrisanim identifikovanim vrijednostima brenda i **gradi se željena pozicija** ka izabranom turističkom segmentu kontinuirano težeći ka određenom imidžu u svijesti potencijalnih posjetilaca.

Kreiranje distinktivnog turističkog proizvoda i lako prepoznatljivih brend vrijednosti treba da rezultira donošenjem odluka vezanim za destinaciju koje sa aspekta **funkcionalnog pozicioniranja** predstavlja strategijsku odluku koja obuhvata kreiranje imidža destinacije i određivanje konkurentskih destinacijskih prednosti. Sposobnost privlačenja odabranih tržišnih segmenata je simultani proces analize potencijalnih posjetilaca i konkurentskih destinacija koji funkcionalnim pozicioniranjem destinaciji kontinuirano obezbijavaju jezgorvitu i fokusiranu distinktivnost glavnim atributima njenog turističkog proizvoda a polazeći od strategijskih koncepata – *karaktera brenda (brand personality)*, *slike destinacije o sebi (self image)* i *sadržaja ponude brenda (brand proposition)*.

Pojam pozicioniranja turističke destinacije razvija se na nivou zamjene fundamentalne funkcije brenda kao identifikatora usluga sa **funkcijom diferencijacije** kao esencijalne i ekspanzijom koncepcije pozicioniranja kojom se u svijesti potencijalnih posjetioca destinacije zauzima mjesto izbora i odluke direktno anticipirajući djelovanje konkurencije. Jačanje brenda **pozicioniranjem** u odnosu na konkurenciju teorijski uvodi Levitt (1980) nadograđivši Reeves-ovu (1967) koncepciju "jedinственог продајног приједлога" (**USP: Unique Selling Proposition**¹¹⁹).

Polazeći od prethodnih koncepata, a dodajući Aaker-ov "brend karakter" (brand personality), Ries i Trout (1986) uvode pojam pozicioniranja kao određenje tehnološkim i psihološkim vrijednostima. Marketing u turizmu pozicioniranje brenda destinacije zasniva na navedenim teorijskim smjernicama obezbijavajući destinaciji kontinuiranu analizu posjetilaca i konkurentskih destinacija u kreiranju turističkog proizvoda i željene slike destinacije koja odgovara potrebama ciljnog segmenta. Kreirajući željenu sliku, destinacija dalje gradi **set funkcionalnih strategija** kojima se uobličava odabrana strategijska pozicija. Funkcionalnim pozicioniranjem brenda sprovode se i komuniciraju strategijske smjernice sa ciljem zadovoljenja turističke tražnje, kreiranjem atraktivne ponude i postizanja konkurentske prednosti.

Strategijski pristup pozicioniranja brenda u turizmu mora obuhvatiti nekoliko pojedinačnih osnova i strategijskih pristupa, datim *Prikazom 3.6*.

¹¹⁹ Reeves-ov USP koncept ponovo je aktuelizovan u savremenom brend menadžmentu, a obuhvata **fokusiranje** jedne do tri destinacijske konkurentske prednosti i njihovo intenzivno promovisanje, komunicirajući suštinske i istinske brend vrijednosti kreirajući motivirajuću, diferentnu i jednostavno dekodirajuću destinacijsku prednost. Ukoliko destinacija nema razvijen USP moguće ga je generisati grupisanjem prednosti turističkog proizvoda i dalje ga razvijati u pravcu **jedinственог емоционалног приједлога** (UEP: Unique Emotional Proposal) koji će predstavljati emocionalni "okidač" kao indikator istinske koristi za potrošača koji su u direktnoj vezi za turističkim proizvodom.

PRIKAZ 3.6. Strategijski pristupi i elementi pozicioniranja brenda u turizmu

1. Strategijsko informisanje

- Snabdijevanje informacijama putem marketing i brend istraživanja kao i konitnuirano, operativno informisanje je ključno za informisanje o potrebama potencijalnih posjetilaca destinacije, konkurentskim prednostima i slabostima destinacije i obrnuto, kao i za informacije u vezi sa stavovima posjetilaca i njihovom percepcijom vrijednosti brenda u odnosu na konkurenciju.

2. Specifičnosti destinacijskih atributa

- Pozicioniranje na osnovu specifičnih atributa destinacije i njenog turističkog proizvoda a primjera radi polazeći od visine cijena, vrste turizma i željene aktivnosti kao i u odnosu na druge proizvode i klase proizvoda.
- Fiziografija destinacije, izgled predjela, scenografija i klima su važni elementi osjećanja zadovoljstva uz sve ostale fizičke i emocionalne stimulacije turista.

3. Pozicioniranje na bazi pristupa koristi za posjetioca

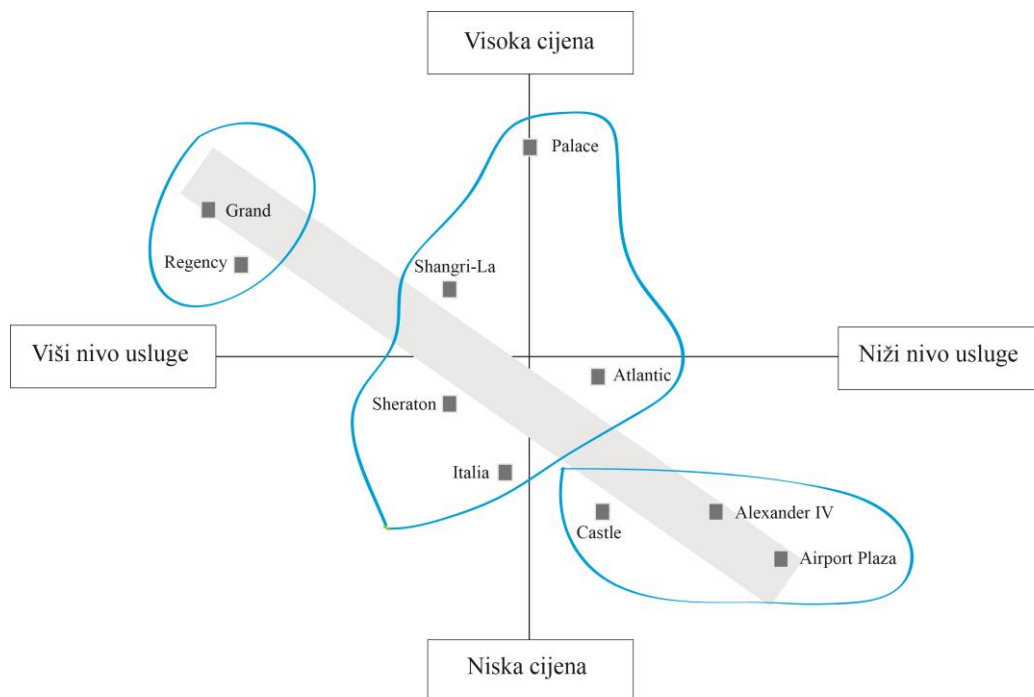
- Pozicioniranje na bazi pristupa koristi za posjetioca destinacije, rješavanje problema koje može izazvati uslužna interakcija i načina zadovoljavanja njegovih potreba ali i na osnovu kategorije posjetilaca (parovi, samci, avanturisti, stariji) te specifičnosti okolnosti destinacijskog uslužnog ambijenta.
- Intelktualno zadovoljenje posjetilaca kulturom i istorijom destinacije, organizacija različitih događaja kojima se unosi dinamika u boravku.

Strategijsko funkcionalno pozicioniranje turističkog brenda je pod uticajem konkurentskog referentnog okvira jer destinacija ima izazov da ubijedi potencijalnog posjetioca da je odmor u njoj pravi izbor. Kada je riječ o potencijalnoj zamki - brend miopiji tj. postojanju dvije destinacije koje liče jedna na drugu destinacija mora da organizuje *dalje diferenciranje brenda u pozicioniranju* tj. da ima jedinstven set kvaliteta turističkog proizvoda i vrijednosti kojim će se pozicionirati u okviru odabranog segmenta tj. tržišne niše.

Sa ciljem da se što bolje pozicionira, brend destinacije može da upadne u **grešku pozicioniranja** u kojoj se ide na pozicioniranje ispod ili iznad realnog mjesta koje destinacija ima ili može imati na tržištu te potencijalni posjetioci mogu imati nejasnu sliku, a destinacija slabu poziciju. Usljed **konfuznog pozicioniranja** destinacija može imati nedovoljno jasan, uzak i nerealan imidž, a njen brend samo naizgled biti pozicioniran kao "vodeći u svijetu" dok kvalitetom i funkcionalnostima zaostaje za tržištem.

Pozicioniranje brenda (*Slika 22*) destinacije se zasniva na usklađivanju **subjektivne** (direktna ili indirektna izjava o pozicioniranju) i **objektivne pozicije** (opšte mišljenje o destinaciji na ciljnom tržištu) uz *minimalizovanje razlika* između njih sa ciljem postizanja profesionalne objektivizacije faktora koji dominantno utiču na vrijednost destinacijskog brenda: (a) objektivno sagledavanje i interpretacija osnovnih elemenata brenda sa aspekta usklađenosti sa elementima ponude u oblasti resursa i atraktivnosti, (b) analiza i ocjena očekivanih aktuelnih kretanja na strani turističke tražnje i procjeni realnih šansi na tržišnu penetraciju, i (c) analizi konkurencije uz strukturno i procesno poznavanje stanja.

Koraci odabira i implementacije strategije pozicioniranja su: (1) identifikovanje mogućih komparativnih prednosti: diferenciranje od konkurencije, (2) odabir najbolje komparativne prednosti – jedinstven prodajni prijedlog (Unique Selling Proposition – USP) i (3) komuniciranje i pozicioniranje.



Slika br. 22. Mapa pozicioniranja cijene vs. kvaliteta usluge

Diferencijacija turističkog proizvoda obavlja se na osnovu fizičkih karakteristika i atributa, uslužna diferencijacija, diferencijacija osoblja, lokacija i diferencijacija imidža odnosno slike destinacije. One razlike koje su bitne potencijalnim posjetiocima destinacije, postaju distinktivne, nadmoćne odnosno superiorne, lako razumljive klijentima, preventivne, profitabilne i (ili) pristupačne i na osnovu njih se donose odluke o odabiru destinacije (Slika 23).



Slika br. 23. Faze donošenja odluke o odabiru turističke destinacije

U prvoj fazi, kada (potencijalni) kupac turističkog proizvoda postavlja sebi pitanje da li će otići na odmor, razmišlja o promjeni sredine i stiče određena očekivanja o mogućoj destinaciji. U drugoj i trećoj fazi postavlja se pitanje o mogućnosti odlaska na putovanje kao i vremenskom trajanju putovanja. Tek u četvrtoj fazi, kupac prvi put razmišlja o imenu destinacije. U šestoj i sedmoj fazi, iako kupac možda nije planirao posjetiti istu destinaciju, postavlja sebi, više

emocionalni ili racionalno pitanje da li želi da ponovi prošlo putovanje obzirom da su emocije i osjećanja sa prošlog najsvježije. Kasnije faze dovode do diferencijaranja sljedeće brend destinacije.

Rezultat **funkcionalnog pozicioniranja** destinacijskog brenda jeste zauzimanje jedne od pet pozicija:

1. **lidorskog pozicioniranja brenda** – proaktivna i inovativna destinacija koja je pronšla tržišnu nišu, zadovoljava sadašnju i buduću tražnju,
2. **uspješne pozicije brenda** – uspješno i u velikoj mjeri zadovolja potrebe posjetilaca ali nije lider u inovacijama već samo reaguje na uspješne strategije konkurenata,
3. **prosječne pozicije brenda** – omogućava i prosječne usluge po prosječnim cijenama te su destinacije na ovoj poziciji izložene riziku usljed nedovoljnog prilagođavanja promjenama brend okruženja,
4. **nedovoljne pozicije brenda** – zastarjele destinacije koje ne drže korak ni sa konkurencijom, već su u fazi ka sljedećoj, i
5. **neuspješne pozicije** – na kojoj ne možemo govoriti o brendu već o nužnosti revitalizacije i rebrandinga i donošenju novih strategijskih aktivnosti kako bi se ponovo postigla makar najmanja jedinstvenost.

PRIMJER 3.1. Pozicioniranje brendova kartičarstva MasterCard, VISA i AmEx

Platne kartice u Crnoj Gori uvedene su 2000. godine i nakon deceniju ipo postaju sve dominantniji vid plaćanja u našoj zemlji. Banke konstantno uvećavajući broj novih korisnika platnih kartica ali i stepen korišćenja vode vrlo konkurentno pozicioniranje sa ciljem zauzimanja tzv. "digitalnog" segmenta koji se smatra dugoročno profitabilnijim od klasične front desk usluge na šalteru. Modifikacije i debitnih i kreditnih proizvoda orijentisani su u pravcu potreba klijenata kojima se uz usluge elektronskog bankarstva i mobilnih aplikacija omogućava kompletan servis van prostorija banke.

"Plastični" novac nije samo puka zamjena za keš ili čekove već i izvor najširih vrijednosti brendova kartičarstva, pa potrošači širom svijeta kao i u Crnoj Gori koriste neke od najjačih brendova platnih kartica: *American Express*, *Visa*, *Mastercard*, *JCB Card* itd.

American Express je najvrijedniji brend kartičarstva na svijetu, makar u uslužnom domenu i zauzima 14. mjesto na listi svjetskih brendova. Pozicioniran da uvijek ponudi više uz osnovnu transakciju (osiguranje, privilegiju, dodatnu uslugu i ostale attribute), AmEx je u praksu uveo *marketing baze podataka*, te se na lokaciji u Feniksu čuva 650 milijardi bajtova *American Express*-a, sa podacima o tome kako su korisnici upotrijebili preko 45 miliona zelenih, zlatnih i platinum kartica ove kompanije. Amex koristi bazu podataka da bi precizno targetirao ciljne grupe i isporučio ponudu milionima korisnika. Kompanija *American Express*, dugo se smatra liderom u pogođu čuvanja privatnosti, ali je postala meta nezadovoljstva kupaca kada je objavila vijest o svom partnerstvu sa kompanijom KnowledgeBase Marketing, Inc., tako da bi podaci o 175 miliona Amerikanaca bili dostupni svakom trgovcu koji prihvata *American Express* kartice. Amex je otkazao partnerstvo, zadržao važan nivo privatnosti, očuvao i još bolje pozicionirao brend. *American Express* svojim kreditnim karticama stalno dodaje nove specifičnosti namjenjene malim firmama, koje ih koriste da pokriju stotine hiljada dolara mjesečno u potrebama za novcem. Pored kreditnih kartica, *American Express* proširuje aktivnosti za mala i srednja preduzeća pa je kreirala OPEN mrežu za SME segment sa ciljem da spoji različite usluge, web instrumente i programe sniženja cijena zajedno sa drugim gigantima (*Dell*, *FedEx*, *Staples*). Uz Amex OPEN poznate ekstenzija brenda (podbrend) ove kompanije su i *American Express*

Blue, Gold American Express, SELECTS program American Expressa itd. Element različitosti brenda **VISA** u kategoriji kartica je njena najšira primjena pa samim tim i naglašava osnovnu korist masovnog prihvatanja, dok brend *American Express* vrijednost gradi naglašavanjem prestiža koji se povezuje sa korišćenjem njihovih kartica. Kako su uspostavili elemente različitosti tzv. POD (points-of-difference) Visa i *American Express* se nadmeću u pokušaju neutralisanja elemenata jednakosti tj. POP (points-of-parity). Kompanija Visa nudi zlatne i platinaste kartice da bi povećala prestiž svog brenda, propagira ih pod sloganom "Ona je svuda gdje vi želite da budete", i to u ambijentima koji naglašavaju i element ekskluzivnosti i masovnog tj. prihvatanje bilo gdje. *American Express* je znatno povećala broj klijenata koji prihvataju njene kartice i na druge načine povećala vrijednost na osnovu svog programa pod sloganom "Neka vas život nagrađuje". Finansijski megabrendovi savremenog biznisa su – *Citibank, American Express, JP Morgan, HSBC i Goldman Sachs*. Korišćenje pouzdanih i uticajnih ljudi – Golf igrač i velike zvijezde *Tiger Woods i Roger Federer* propagira kompanije *Accenture, Rolex, American Express, Nike i Buick* koje su ga angažovale da promoviše prednosti tih kompanija i njihovih proizvoda. *Amex* istražuje i na polju brendirane zabave, a primjer su online mini filmovi, pa tako za namjenski za *American Express, Ogilvy and Digitas* kreiraju serije tzv. web epizode (webisodes) pod nazivom "The Adventures of Seinfeld Supermen", u kojima glavnu ulogu ima Jerry Seinfeld, njen prezenter, a koriste se i TV spotovi pomoću kojih se pobuđuje znatiželja.

Marketing s povodom dobio je na značaju 1980-tih godina, a smatra se da kompanija *American Express* zaslužna za podizanje svijesti o uzajamnim koristima *marketinga s povodom*, i to kroz njenu kampanju obnove Kipa slobode tokom 1983. godine. Izdvajanjem jednog penija na svaku transakciju kreditnom karticom i jednog dolara na svaku novu karticu koju izda, kompanija *American Express* dala je 1,7 miliona dolara za Kip slobode fondaciji Ellis Island. Tokom procesa, transakcije kompanije *American Express* povećale su se za 30%, a broj novoemitovanih kreditnih kartica za 15% tokom perioda. Kompanija Visa aktivan je višegodišnji sponzor Olimpijskih igara, a čak i pretjeruje sa specijalnim promocijama u cilju davanja publiciteta vezanog za zabavu. U filmu "Die Another Day", James Bond, Visa proizvodi su se često prikazivali, a zajedno sa ostalim sponzorima ovakav publicitet je koštao gotovo 100 miliona dolara pa su kritičari ovaj film nazivali i "Buy Another Day". Visa i *Walt Disney Company* bili su u strateškom (cobrend) partnerstvu, pa su vlasnici Visa Disney kartice zarađivali jedan "Disney dolar" na svakih 100 potrošenih karticom, do 75.000 dolara potrošenih godišnje, a zatim dobijali nadoknadu u Disneyevim proizvodima i uslugama, uključujući tematske parkove i odmarališta, prodavnice sa Disney proizvodima, scenske produkcije i sl. Ovo sponzorstvo je od 2010. preuzeo *Mastercard* lider u sličnim sponsorship programima, od *Disney* saradnje, *Kanskog filmskog festivala* do *Roland Garrosa* itd.

Mastercard je primjer dvojnosti brenda jer istovremeno naglašava racionalnu prednost kreditne kartice, s obzirom na to da se kao sredstvo plaćanja prihvata širom svijeta, ali i emocionalnu prednost, koju ostvaruje kroz "neprocjenljivu" propagandnu kampanju (*MasterCard Priceless program*) i vrijednost u kojoj se prikazuju ljudi koji kupuju artikle da bi ostvarili izvjestan cilj. Cilj brenda je osjećanje, dostignuće ili bilo šta drugo, takođe neopipljivo a predstavlja "neprocjenljivost". Mantra je integrisana i sloganom - *Postoje stvari koje se ne mogu kupiti novcem, za sve ostalo tu je Mastercard*.

Brend aktivnost kartičarstva samo naizgled ide u jednom pravcu, pa se čini da bi slogan "Kartica namijenjena klijentu" bio univerzalan za sve kompanije kartičarstva. Ipak, svjetsko tržište elektronskog plaćanja sve više se usavršava, prati novo, digitalno doba, donoseći brojne pogodnosti korisnicima platnih kartica – sigurnost u plaćanju, dostupnost, online mogućnosti, contactless (beskontaktna) plaćanja i integraciju sa gps sistemom te plaćanja putem virtuelnih novčanika i mobilnih aplikacija.

Izvor: Autorski Brand Point, MasterCard Sponsorship Guide, GNS American Express

5.5. Profilisanje brenda u turizmu kvalitetom i strategijom diferenciranja

Diferenciranje brenda u turizmu proširuje standardne dimenzije proizvodnog diferenciranja (na osnovu forme, karakteristika, performansi, pouzdanosti, stila i dizajna, lakoće narudžbe, isporuke, obuke i savjetovanja kupaca itd) i da fokusira komponentu "najboljeg kvaliteta"

njegovu potvrdu i korelaciju između relativnog kvaliteta i prinosa na investiciju. Keller [46, 318-321, prilagođeno] ističe da destinacije sa visokokvalitetnim turističkim proizvodom zarađuju više jer im je uz komparativne prednost, visok kvalitet uslužne komponente omogućio i naplatu više cijene. Diferenciranje ponovljenim uslužnim interakcijama, lojalnošću posjetilaca i pozitivnom usmenom propagandom u turizmu će biti uspješno iskazivanjem kvaliteta kroz sve ostale marketing elemente gdje visoka cijena treba da ukazuje na visok **percipirani kvalitet**.

Percipirani kvalitet brenda u turizmu se bazira na shvatanjima potencijalnih posjetilaca destinacije i utiče na njihovo ponašanje a polazeći od: *karakteristika i performansi turističkog proizvoda* (sekundarnih uslužnih djelatnosti koje dopunjavaju primarne), *konformnosti* (lakoće u ispunjavanju svih zahtjeva posjetilaca bez uslužnih defekata), *pouzdanosti* (konzistentnost performansi tokom vremena i kontinuitet usluživanja), *stila i ambijenta destinacije* (doživljaj kvaliteta sa aspekte subjektivne ocjene turiste). Sa aspekta percipiranog kvaliteta, menadžment destinacije može da se opredjeljuje za neku od **tri osnovne strategijske alternative**:

1. **masovni turizam** – turistički proizvod niskog kvaliteta ka širim tržišnim segmentima,
2. **elitni turizam** – visok kvalitet i orijentacija na ekskluzivitet, ili
3. **diferencirani turizam** – politika više nivoa turističkog kvaliteta za različite ciljne grupe nudeći svakoj očekivani i potrebni set vrijednosti.

Iako karakteristike brenda kao što su kvalitet, inovativnost, diferenciranost, zamlja porijekla i poznatost, predstavljaju važne pokretače performansi turističkog brenda. Polazeći od stava, da ni destinacijama kvalitet više nije dovoljan već nužan uslov održavanja tržišne relevantnosti pa one moraju bazirati strategiju u pravcu traženja novih izvora diferenciranja, a prije svega u izgradnji komunikacione kompetentnosti. Strategija **diferenciranosti brenda** u turizmu mora da integralno profilise brend tj. sve njegove komponente – inovativnost, diferenciranost i pouzdanost.

S obzirom da reputacija destinacije doprinosi percepciji kvaliteta, strategijom diferenciranja potrebno je obuhvatiti **tri ključna segmenta** koja direktno utiču na **profilisanje kvaliteta** turističkog brenda:

- Diferenciranje brenda **uslužnim osobljem** polazi od pretpostavki da je ljubazno i profesionalno ali i prilagodljivo vrsti destinacije (primjera radi u sintetičkoj destinaciji *Disneyland* paraku osoblje treba da bude veselo, dok u tradicionalnoj destinaciji državi Butan treba da bude smireno i da njeguje orijentalni destinacijski duh), ali i da posjeduje neophodne vještine i znanja tj. *kompetencije*, da bude povjerljivo, pouzdano i dosljedno tj. *kredibilno*, da jasno *komunicira* prije, tokom i nakon uslužne interakcije;
- Diferenciranje **infrastrukturom i marketing kanalima** obezbijeduje pokrivenost, ekspertizu i performanse destinacijskih kanala distribucije koji su superiorni u odnosu na konkurenciju te njen brend diferenciraju efikasnošću i udobnošću;
- Diferenciranje **destinacijskim imidžom** jesu sve osobine i vrijednosti kojima javnost percipira destinaciju, njen "karakter" i vrijednosti turističkog proizvoda, te se uz dodatnu

emocionalnu snagu brenda jasno pravi distinkcija u kontaktu sa brendom. Tako se na primjer na osnovu imidža destinacije turisti koji posjećuju Ibizu i Majorku percipiraju kao mladi, urbani i željni avanture dok se posjetioци Jerusallima percipiraju kao turisti u srednjim godinama, koji na put kreću motivisani vjerskim razlogom.

Turistički razvoj, velike diversifikovanosti karakteriše nekoliko vidova turizma a time i tipova destinacija (etnički, kulturni, istorijski, rekreacioni, kongresni, vjerski, zdravstveni turizam i sl.) kojima je strategijom diferenciranja nužno prilagoditi brand program koja mora da poštuje raspoloživost suštinskih, formalnih i "uvećanih" elemenata turističkog proizvoda na kojima se zadovoljavaju identifikovane a uvećanja potrebe ciljanog tržišnog segmenta. Na "uvećanom" nivou turističkog proizvoda tj. na nivou njegove "neopipljivosti", strategija diferenciranja mora uključiti i tzv. **psihološku komponentu diferenciranja** kojom se pravi distinkcija u domenu dodatnog zadovoljenja posjetilaca destinacije.

Kaufmann [177, 109-124] ističe moć strategijskog diferenciranja, naglašavajući da "turistički proizvod mora biti dizajniran (ili preinačen) tako da se uklopi u svoja tržišta", ali i dopunjujući stav da se strategijom diferenciranja brenda destinacije može osigurati novo tržište ili osigurati dugoročna dominacija. **Diferenciranje turističkog proizvoda** sa osnovnim polazištem (more, šetnja, spavanje, sunce, plaža) a bez atraktivnosti i inoviranja kreativne komponente više nema turističku tražnju, već se aktivnosti brand menadžmenta dopunjuju i modifikuju (očuvana životna sredina, aktivnosti aktivnog odmora i raznovrsnog sadržaja, sport i rekreaciju, fleksibilan smještaj, prilagođvanje) obezbijavajući destinaciji diferencijalnu prednost i vrijednost kojom se oblikuje turistički brend.

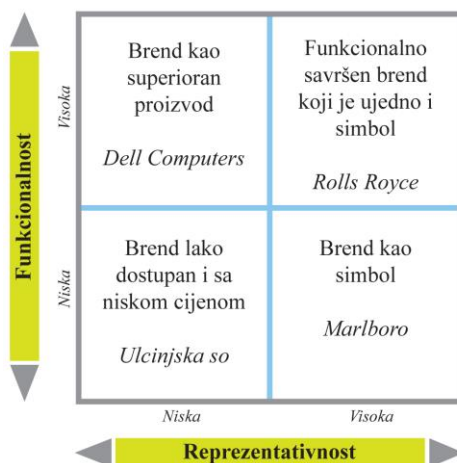
5.6. Strategije cjenovnog i konkurentskog pozicioniranja brenda

Faza realizacije aktivnosti upravljanja brendom podrazumijeva **primjenu izabrane strategije** brenda i proces uspješne koordinacije svih aktivnosti u kojima brend komunicira sa kupcima kao preduslov sticanja cjenovne a time i konkurentske pozicije na tržištu. Prilikom pozicioniranja brenda cijenom, strategija mora nositi jasnu poruku kakva je korist od korišćenja brenda, odnosno da li je glavna karakteristika brenda kvalitet, performanse, trajnost, cijena, prestiž, dizajn, sigurnost i dr. Strategije pozicioniranja brenda u odnosu na konkurenciju baziraju se na mogućim načinima percepcije od strane kupaca¹²⁰. Destinacije se mogu opredjeljivati za različite dimenzije funkcionalne prepoznatljivosti prilikom pozicioniranja turističkih brendova.

Rakita [81, 89] navodi najznačajnije varijante funkcionalnog pozicioniranja brenda, kao što su: (1) **kvalitativno pozicioniranje** – realizuje se kroz isticanje najznačajnijeg kvalitativnog svojstva brenda, (2) **korisničko pozicioniranje** – vrši se prema profilu i profesionalnim karakteristikama, (3) **upotrebno pozicioniranje** – obavlja se prema načinu korišćenja ili praktičnoj primjeni, (4) **generičko pozicioniranje** – obavlja se prema izvornoj funkcionalnoj kategoriji proizvoda; primjer Kaladonta za pastu za zube, Gillette-a za brijače i sl, (5)

¹²⁰ Odluku o kupovini kupci donose kada je: (a) cijena brenda niža od konkurentskog brenda, a nudi slične koristi, i kada (b) brend pruža jedinstvene koristi koje nadmašuju njegovu cijenu (brend zasnovan na dodatnoj vrijednosti).

komparativno pozicioniranje – vrši se poređenjem karakterističnih obilježja sa obilježjima konkurencije, (6) **sadržinsko pozicioniranje** – naglašava isplativost kupovine za krajnjeg potrošača i (7) **parametarsko pozicioniranje** – ističe pojavne karakteristike i obilježja.



Slika br. 24. **Konkurentnsko pozicioniranje brenda** [21, 55]

PRIKAZ 3.7. Proces cjenovnog pozicioniranja turističkog brenda [41, 452-457]

1. Izbor cjenovnih ciljeva destinacije

- Cjenovnom pozicioniranju prethodi jasno utvrđivanje ciljeva destinacije koji se razvijaju u pravcu: 1. opstanka, 2. maksimizacije tekućeg profita, povećanja tržišnog učešća, 3. maksimalnog "skidanja kajmaka" i 4. liderstva kvaliteta

2. Utvrđivanje turističke tražnje

- Iako su turistička tražnja i cijena u obrnutoj korelaciji (izuzev kod destinacija leaderskog kvaliteta i unikatnosti) potencijalni posjetioци destinacije višu cijenu percipiraju kao bolji turistički proizvod i veći nivo kvaliteta smještajnih kapaciteta. Menadžment destinacije mora da prepozna cjenovnu osjetljivost postojećih i potencijalnih turista.

3. Procjena troškova

- Kako bi se procijenila realna profitabilnost destinacije, koristi se i *obračun troškova na bazi aktivnosti* kojim se pokušavaju otkriti stvarni troškovi usluga prema svakom od posjetilaca.

4. Analiza troškova, cijena i konkurencije

- Ukoliko destinacija sa komparativnog i aspekta drugih atraktivnosti sadrži karakteristike slične najbližim konkurentima potrebno je da održava nivo konkurentnosti u posebnim prilikama tj. strategijom *promotivnog formiranja cijena* (rabati, niske kamate, duži rokovi plaćanja, garancije i ugovori o uslugama, psihološki popusti).

5. Cjenovna diferencijacija

- Diferencijacija *dinamičnim formiranjem* cijena u turizmu obuhvata popuste na rane kupovine i rezervacije, te na smještajne kapacitete koji su u izvjesnoj mjeri ograničeni. Menadžment destinacija često različitim turistima naplaćuje različite cijene te *cjenovnom diskriminacijom* formira cijene shodno segmentima turista, grupi proizvoda i usluga, imidžu, uslužnim kanalima.

Cjenovno pozicioniranje brenda može biti: (a) trodjelno u odnosu na konkurenciju (b) sa luksuznom cjenovnom ponudom, (c) kvalitativno superiorno, (d) integralno superiorni, (e) uporedivom kategorijom, (f) nižim troškovima, (g) obezbjeđivanjem prosječne ili uporedive konkurentnosti.

S obzirom da potencijalni posjetioči rangiraju destinacije na osnovu cijena u kategoriji tj. korelacije kvaliteta turističkog proizvoda i cijene, cijenovni raspon menadžmentu destinacije ukazuje na fleksibilnost i širinu koje mogu da se primjene pri formiranju cijene za vodeće proizvode i usluge koje se nude u destinaciji. Proces cjenovnog pozicioniranja brenda pod uticajem je brojnih faktora fazno obuhvata šest koraka - *Prikaz 3.7.*

5.7. Strategija emocionalnog brendiranja u turizmu

Holistički brend posjeduje vlastiti identitet koji pored njegovih etimoloških elemenata brenda, odražava i njegova šira poruka, simboli, rituali, tradicija i duhovnost, upravo onako kako danas žive uticajne aspiracione referentne grupe kao što su sportski klubovi, vjerske zajednice, političke partije itd.

Čulna sinergija u građenju moćnih brendova danas postaje nužnost, a "miksujući" zvuk, sliku, dodir, miris i ukus postiže se željena sinergija koja daje najveći rezultat u savremenom brand menadžmentu. Parfem ljepše miriše kada je u elegantnoj bočici, hrana koja lijepo miriše ima bolji ukus. Dakle, brend ima dodatnu, i mnogo veću vrijednost ako pored audio-vizuelnih aspekata uključi i one koji djeluju na čulo mirisa, dodira i ukusa. Brendiranje tako u savremenim tržišnim uslovima privređivanja, prevazilazi fazu prodaje zasnovanu na potrošaču i postaje još sofisticiranije, kako bi se odrazilo na hrabri novi svijet u kojem će pojedincu očajnički biti potrebno nešto u šta će vjerovati – a što bi lako mogli da budu brendovi. Taj svijet *Lindstrom* [175, 21], naziva *svijetom holističkih brendova* datu *Prikazom 3.8.* koji ističe moguće emocionalne reakcije na osnovu čulnih refleksija.

Kreiranje **jakog čulnog brenda** sastoji se od šest koraka:

1. *postavljanje scene* – metaforični naziv za pažljiv odabir kanala, sredstava i čula tj. sve ono što tačno želimo da prikazemo i na šta želimo da utičemo,
2. *rašćlanjivanje postojećeg brenda* – tajna je u tome da svaki element brenda bude dovoljno jak da može da opstane i samostalno, a da istovremeno integrisan sa ostalima obezbjeđuje jedan potpuno nov nivo prepoznatljivosti,
3. *razumijevanje elemenata brenda* – od čega se brend sastoji i da li uključuje ostale čulne aspekte,
4. *spajanje sastavnih djelova* – raščlanjene djelove u ovoj fazi ponovo sastavljamo, ali kako brend dovoljno dobro poznajemo ovdje ćemo ga rekonstruisati tako da naglasimo svaku čulnu komponentu,
5. *lansiranje brenda* – odgovor od čega se sastoji višечulni brend, da li može u jednom brendu postojati sinergija svih pet čula, kako ga mjeriti i prenositi, i
6. *umjetnost prodaje percepcije* – potrebna je savršena čulna privlačnost i usavršavanje doživljaja svake dimenzije brenda.

PRIKAZ 3.8. Osnove holističkog brandinga: sinergija čula u izgradnji jakih brendova

čulna refleksija brenda	primjer emocionalnog brendiranja
vizuelni brend	<i>Coca-Cola</i> sa aspekta vizuelnog identiteta uključuje jasno naglašene boje, crvenu i bijelu. Dosljedno korišćenje boja, etiketa, slova i logoa uspostavili su vrlo jasan i nedvosmislen imidž.
zvuk brenda	<i>Intel</i> je među rijetkim kompanija koje posjeduju zvučni aspekt brenda. Njegov zvuk je najjasniji, najkarakterističniji i dobro se pamti kao i melodija tj. audio logo. Kompanija <i>Austrian Airlines</i> jedna je od prvih koja je u svojim promotivnim spotovima potpuno isključila muzičku podlogu. Pamti se njihov promotivni spot sa Mozartovom 40-tim simfonijom koja se reprodukuje u tonovima zatvaranja i otvaranja prtljažnika aviona, stočica u avionu, pojaseva, točkova aviona i sl.
miris brenda	<i>Singapur Airlines</i> je prvi patentirao prijatan miris kao zaštitni znak kompanije, a njime odišu svi njihovi avioni. Nakon ove kompanije za miris brenda se bore i brojne druge kompanije širom svijeta. Poznat je primjer <i>Starbucks</i> -a koji u svojim caffè šopovima "ne zabranjuje" pušenje, već samo "podsjeća" da se u <i>Starbucks</i> kafeima ne puši, kako bi svi zajedno sačuvali jedinstvenu aromu brenda i miris kafe koja se može osjetiti samo u njihovim šopovima. <i>Apple</i> ima jedinstvenu aromu koju "pakuje" u svim svojim proizvodima šireći unikatan miris nakon otvaranja kutije.
dodir brenda	<i>Bang & Olufsen</i> je prvi koristio taktilni osjećaj univerzalnog daljinskog upaljača koji je na tržište izašao 1985. godine, a nakon uspješne primjene "brend dodira" B&O-a, danas mnoge kompanije dodir koriste kao važan segment u izgradnji brenda. Poznat je primjer <i>Apple</i> -ovog iPod-a, muzičke "pločice" koja funkcioniše i na najosjetljiviji dodir. Kompanija <i>Lenovo</i> , takođe među prvima koristi senzore (dodir) za uključivanje laptop računara. Sa ovog aspekta značajna je gerila kampanja tečnog sapuna <i>Tango</i> koja u želji da izgradi poseban "dodir" potrošača sa proizvodom kreirala potpuno crveni tečni sapun za ruke, međutim asocijacija na "krvave ruke" bila je zastrašujuća da proizvod nije imao perspektivu.
ukus brenda	<i>Colgate</i> je patentirao klasičan ukus svoje paste za zube, <i>Fisherman's</i> ima jedinstven ukus pepermint koji modifikuje plasirajući i pepermint sa aromom cimeta, višnje, jabuke i sl, a sve u cilju što boljeg pozicioniranja ukusa brenda.

Promjene u globalnom turističkom okruženju i novo shvatanje uslužne ekonomije izbor potencijalnih posjetilaca destinacije unaprijedili su sa nivoa aktivnog izbora na nivo očekivanja intimnog, pojedinačnog tj. "emocionalnog" i "čulnog" dijaloga sa destinacijom kojim se gradi bliskost, podstiču čulna iskustva, jača imaginacija i vizija brenda destinacije.

Emocionalno brendiranje u turizmu je virtuelna vještina kojom se posjetioци destinacije senzitivno povezuju sa doživljajima i iskustvima, njihovim najdubljim potrebama i željama. Emocije turista za brend menadžment imaju vitalnu ulogu jer menadžment destinacije snabdijevaju potencijalno profitabilnim informacijama i iskustvima, ali istovremeno i mogućnost greške u selekciji pogrešnih. Interakcije između posjetilaca, tour operatora, ugostitelja i okruženja su polje **emocionalne inteligencije** koja ima za cilj bolje performanse uslužnog osoblja, njihovo znanje i svjesnost u ograničenjima te razvoj većeg nivoa motivacije.

Otto i *Ritchie* [178, 164-175] naglašavajući emocionalnu komponentu u turizmu ističu da su "iskustva turista subjektivni mentalni iskazi koje oni osjećaju u procesu dobijanja usluge". Polazeći od njihove definicije, kao i od stanovišta *McIntosh*-a (2005), *Siggs*-a (2005) i *Gnoth*-a

(1997) turističko iskustvo je integracija jedinstvene i emocionalne visoke lične vrijednosti u kojem emocije igraju glavnu ulogu u uslovima eksperimentalnog usluživanja. Na ovim zaključcima je zasnovana i *Lindstorm*-ova studija [175, 68] po kojoj će posjetilac višu cijenu "izravnati" u svijesti jer "ljudi ne kupuju proizvode i usluge, već očekivane benefite". Turistički brend je percipiran čulima posjetilaca pa je poželjno kreirati željena čulna iskustva koja će dati posebnu vrijednost brendu.

6. Implementacija izabrane strategije brenda

Strategijski izbor brenda i njegova implementacija u odnosu je sa hijerarhijskom strukturom i miksom elemenata na svakom nivou hijerarhije koji doprinose vrijednosti kreiranja i svjesnosti o brendu a polazeći od principa optimizacije brend portfolija. Dok se brend-uslužnom matricom prikazuje pravac željene brend strategije, *dizajniranjem odgovarajuće hijerarhije* sa aspekta broja i prirode elemeneta brenda, *optimizuje se marketing i brend program* kao podrška definisanoj hijerarhijskoj strukturi i u krajnjem odgovara na izazov formulisanja strategije brenda.

Dizajniranje strategije brenda je posljedica odluka o *broju* - nivou, svjesnosti i tipovima brend asocijacije, *principima* - jednostavnosti, relevantnosti, diferencijacije i poznanosti, kao i *mehanizma* – kreiranja dodatnih, apstraktnih brend asocijacija koji su relevantni za posjetioce kao i relevantnog uticaja na percepcije posjetilaca i destinacijski imidž.

Formulisanje hijerarhije brenda i dizajniranje njegove strategije¹²¹ jeste donošenje četiri marketing odluke:

1. **Definisanje optimalnog broja nivoa u hijerarhiji brendinga** – brendovi na nižem nivou razvoja su fleksibilni i imaju veći stepen jedinstvene ponude dok se na višim nivoima hijerarhije primjenjuju na širi skup usluga i proizvoda nudeći mogućnost ekonomičnije marketing komunikacije i postizanja sinergetskih efekata. Praksa kombinovanja korporativnih tj. brendova spektra sa individualnim ili novim brendovima sa ciljem brendiranja novog proizvoda ili usluge naziva se *sub-branding* i pomaže u distinkciji imidža.
2. **Ostvarivanje željenog nivoa svjesnosti i destinacijskog imidža** u okviru hijerarhijske strukture polazi od principa *jednostavnosti, relevantnosti, diferencijacije* i *poznanosti*. Kreiranje relevantnih asocijacija na svim hijerarhijskim nivoima je imperativ destinacije a sa aspekta benefita koji se nude. Principom diferenciranja uklanjaju se nedostaci

¹²¹ **Dizajniranje i implementacija** izabrane strukture brenda traže prilagođavanje marketing programa na specifičnim nivoima i stvaranje dodatne vrijednosti: (1) kampanjom snaženja destinacijskog imidža i (2) kampanjama brend linija proizvoda. Prva strategija komunikacije (institucionalna, korporativna) dugoročno unaprijeđuje destinacijsku konkurentnost i osigurava marketing i finansijske koristi, kreira svijest o turističkom proizvodu i povoljne stavove i percepcije kredibiliteta destinacije. Za razliku od šire i apstraktnije strategijske alternative, kampanjama brend linija portfolija ističu se konkretni benefiti i vrijednost uslužnog portfolija.

redundantnosti i ugrađuju se specifičnosti u brend na svakom nivou i u što većoj mjeri se kreira distinktivnost i značenje nivoa hijerarhije.

3. **Kombinovanje elemenata brenda različitih nivoa** omogućava kopču hijerarhijskih nivoa i miks individualnog i brenda destinacije donoseću odluku o elementima koji se planiraju kombinovati. Veza među brend entitetima može biti: (a) *jedinstvena* – kombinacija istog seta usluga i imidža destinacije (*I'Amsterdam*), (b) *dominantna* – naziv brenda se ne dovodi u vezu sa destinacijom ili porijeklom zemlje (*Formula 1: Monte Carlo*, *Silverstone Velika Britanija*), (c) *izjednačena dominacija* – kombinacija bez dominantnog brenda (*Crna Gora: Skijalište 1450*, *Italija: Etnaland*), (d) *kombinovana dominacija* – izbor u dominaciji individualnog brenda ili brenda destinacije (*Sony – Bravia*, *Srbija – Exit*), i (e) *dominacija destinacijskog brenda* – striktno košćenje naziva destinacije na svim hijerarhijskim nivoima.
4. **Povezivanje elemenata brenda sa diversifikovanim proizvodno-uslužnim asortimanom** – predstavlja horizontalnu dimenziju povezanosti korišćenja zajedničkih brend elemenata a različitog asortimana (*Catpillar*, *Obama* – grad u Japanu i predsjednik SAD).

6.1. Brend-uslužna matrica i optimizacija brend portfolija

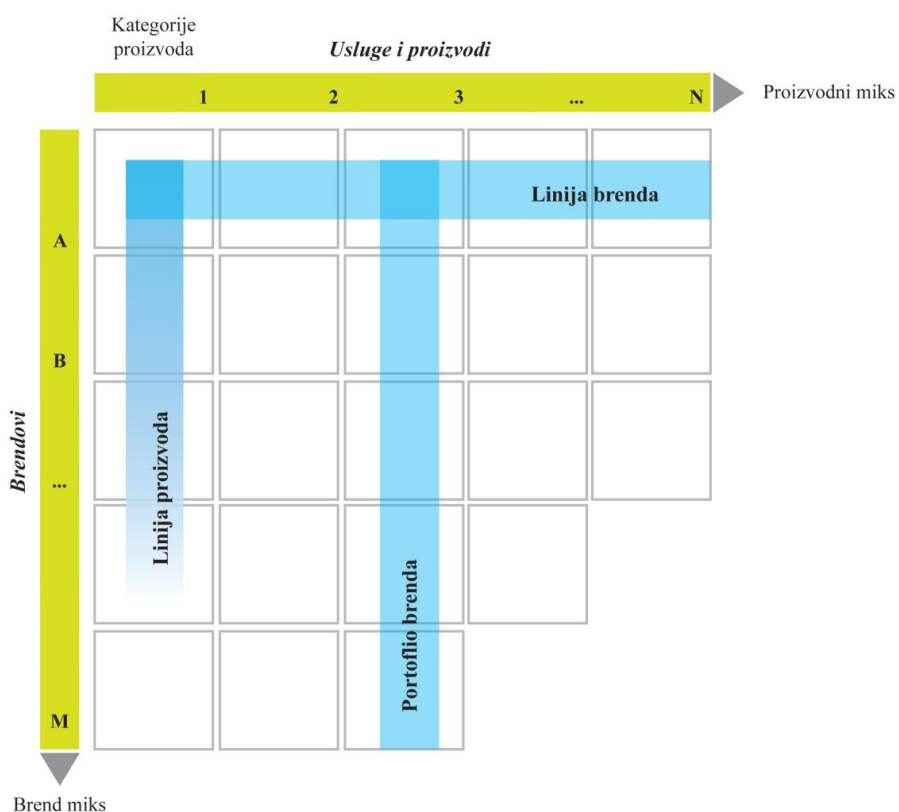
Grafičkim prikazom svih brendova, proizvoda i usluga koji su obuhvaćeni ponudom destinacije kreira se **brend-uslužna matrica** kojom se prikazuje izabrana strategija brendiranja. Dominantne brendove u destinaciji predstavljamo kao vrste matrice dok kolone čini diferencirani turistički proizvod sa integracijom uslužnih djelatnosti.

Vrste brend-uslužne matrice predstavljaju odnos između brendova i usluga te se odnose na strategiju ekstenzije turističkog brenda sa aspekta broja i prirode usluga koje se nude u destinaciji kao okosnica turističkog proizvoda objedinjujući i gradeći **destinacijski brend miks** tj. asortiman brenda. **Linija brenda** koja čini jednu vrstu brend-uslužne matrice obuhvata sve proizvode i usluge kao i ekstenzije ili kategorije koje se nude kao jedan specifikirani brend iz iste uslužne kategorije a za koju postoji bliska povezanost elemenata prema načinu funkcionisanja, istom ciljnom segmentu, zajedničkim marketing kanalima ili cjenovnoj kategoriji. Primjera radi, asortiman proizvoda i usluga u domenu zdravstvenog turizma ili linija aktivnosti u domenu adventure turizma.

Za razliku od vrsta matrice, **kolone brend-uslužne matrice** prikazuju odnose usluga-brend pa obuhvataju strategiju brend portfolija, broj i prirodu brendova u okviru kategorije proizvoda i usluga. **Portfolio brenda** čini jednu kolonu brend-uslužne matrice i predstavlja skup svih brendova i linija brendova koje destinacija nuda potencijalnim posjetiocima u određenoj kategoriji vrednujući ga na osnovu sposobnosti kolektivne maksimizacije vrijednosti brenda tj. njegove optimizacije. **Linija brenda obuhvata** sve proizvode i usluge kao i ekstenzije linije i kategorije koji se prodaju i nude pod jednim brendom. **Ekstenzija brenda** predstavlja vrlo čestu

situaciju korišćenja već poznatog destinacijskog brenda sa namjerom uvođenja nove usluge ili proizvoda. Kada se novi brend kombinuje sa postojećim, ekstenzija se naziva **pod-brend**.

Optimizacija brend porfolija obuhvata tehnike kreiranja i plasiranja namjenskih brendova za različite tržišne segmente uz maksimiziranje vrijednosti za posjetioce i integraciju dvije strategijske komponente – *ekstenziju brenda* i *portfolio brenda*. Dok se prva komponenta odnosi na **širinu** brenda u smislu odnosa brend-usluga, druga obuhvata **dubinu** u smislu odnosa usluga-brend. Dizajn optimizacije porfolija je kompromis strukture tržišne pokrivenosti, elemenata troškova i profitabilnosti sa principom - portfolio brenda je prezasićen ukoliko se profit može povećati izbacivanjem brendova, i obrnuto. Optimalno pozicioniran brend posluje u dovoljno širokom tržišnom segmentu, opravdava troškove investicija i marketinga, precizno je diferenciran, maksimizuje korist za potrošača i ne kanibalizuje postojeći brend portfolio.



Slika br. 25. **Brend uslužna matrica** [179, 134]

6.2. Hijerarhija brenda u turizmu i upravljanje hijerarhijskom strukturom

Prikaz količine i prirode zajedničkih elemenata brenda u destinacijskom asortimanu sa eksplicitnim redoslijedom brend elemenata naziva se **hijerarhija brenda** [180, 535-575, prilagođeno] i korisno je sredstvo prikaza strategije brenda (data *Prikazom 3.9.*) objedinjujući postojeće i ističući potencijalne brend veze. Hijerarhijska povezanost brenda u turizmu važna je zbog povezanosti elemenata brenda i bazira se na svahatju da se proizvodi i usluge mogu brendirati na različite načine u zavisnosti koliko se novih, a koliko postojećih elemenata brenda koristi i kako se oni kombinuju za bilo koji proizvod ili uslužnu interakciju.

PRIKAZ 3.9. Kellerova hijerarhijska struktura brenda [180, 545]

1. Brend destinacije

- Najviši nivo brend organizovanosti jeste brend destinacije tj. jedan korporativni brend koji zajedno sa koncepcijom "zemlja porijekla" treba da bude lako dostupan tokom boravka posjetilaca u destinaciji. On je jasna, najšira i najbrža brend asocijativnosti sa destinacijom koja sublimira njenu reputaciju i glavna je karika uslužne interakcije osoblja i turista.

2. Brend spektra

- Familijarni brend ili tzv. "kišobran brend" ima posebno značajnu primjenu u turizmu jer sa razvojem aktivnosti i građenja novih atraktivnosti, brend destinacije postaje široka strategija koja ne može brzo i jednostavno da sublimira heterogeni turistički proizvod. Brend spektra povezuje zajedničke asocijacije jedne proizvodno-uslužne atraktivnosti. Na primjer, porodični brend *Disneyland Paris* koji uključuje *Disney Hotel*, *Disney Village*, *Disney Store*, *Disney Express Luggage Service*, *Disney Dinning* itd.

3. Individualni brend

- Na ovom nivou hijerarhije destinacija fokusira jednu uslužnu kategoriju, na primjer *Montenegro Adventures* koji dalje gradi jednako dominantne pozicije kao što su *rafting Tarom*, *Kanjon Nevidio*, *Zip line Đurđevića Tara*, *Park Ivanova Korita* itd. Najveća prednost kreiranja individualnih brendova jeste mogućnost prilagođavanja marketing i brend programa ciljanom segmentu i umanjeње moguće štete u odnosu na brend destinacije u slučaju neuspjeha.

4. Brend modifikator

- Kako bi se obezbijedila pokrivenost tržišta u okviru jedne kategorije, na svakom prethodno navedenom nivou hijerarhije moguće je dodati brend modifikator tj. sredstvo za razvoj dodatne i jedinstvene asocijacije u odnosu na matični uslužni brend. Primjera radi, premium store XYZ i njegova modifikacija *XYZ Gold* ili *Audi 4*, *Audi 6*, *Audi 8* i sl.

6.3. Prednosti i nedostaci primjene strategije ekstenzije brenda u turizmu

Širina strategije brendiranja pod uticajem je grupe kumulativnih, kategorijalnih i faktora okruženja čijom se evaluacijom donose strategijske odluke koje se odnose na izbor koliko proizvodnih linija treba da postoji tj. koliko će biti **širok uslužni miks**, kao i na raznovrsnost ponude u okviru linija tj. **dubinu miksa**¹²² koja se odnosi na broj i tip brendova u određenoj klasi turističkog proizvoda koji destinacija nudi posjetiocima.

Razvoj novih proizvoda i usluga i njihova modifikacija osim što mora uključiti inovativnu komponentu dugoročno mora biti baziran na očekivanjima posjetilaca od brenda, kreiranju dodatne vrijednosti, željom za rastom destinacije i daljom izgradnjom imidža brenda. Primjena *strategijskih alternativa* vezanih za razvoj novih atraktivnosti brenda u turizmu oslanja se na **promjeni postojećih ili kombinaciji** pojedinih elemenata brenda dok **razvoj novih destinacijskih elemenata brenda** predstavlja najpovoljniju strategijsku alternaciju brend menadžmenta u turizmu jer destinacija kao i zemlja porijekla uvijek imaju razvijen sistem vrijednosti, prepoznatljivosti i povjerenja pa se širenjem tj. **ekstenzijom brenda** jednostavno uvodi nova usluga ili modifikuje turistički proizvod.

¹²² Primjera radi, *Holiday Inn Worldwide* kreirao je diferentnu i **dubinsku strukturu** različitih brendova: sa atributom luksuza (*Crowne Plaza*), tradicije (*Holiday Inn*), dostupnosti (*Holiday Inn Express*), biznis orijentisanosti (*Holiday Inn Select* i *Holiday Inn Suites&Rooms*).

Ekstenzija brenda u turizmu¹²³ oslanja se na konzistentan vizuelni identitet i najčešće je se primjenjuje u **brendiranju događaja** (*Münchner Oktoberfest, Wiener Philharmoniker*).

Osim što obnavljaju interesovanje za destinacijski brend, **prednost ekstenzija** je u tome što matičnom brendu povećavaju pokrivenost i obezbjeđuju osnov za naredne ekstenzije. **Nedostatak ekstenzija** brenda u turizmu jeste vrlo česta upotreba destinacijskog brenda, naglo širenje proizvodno-uslužnog asortimana i mogućnost "upadanja" u "zamku" ekstenzije u situacijama kada se ime brenda ne identifikuje niti jasno veže za jedan proizvod već se "razvodnjava" usljed slabljenja veze destinacijskog brenda sa određenom aktivnošću i proizvodom. Čest razvoj ekstenzija može da naruši integritet i kompetencije brenda destinacije te da ga **kanibalizuje** ne vodeći računa da pozitivne asocijacije i benefiti obuhvaćeni ekstenzijom ne smiju biti širi od matičnog brenda. Ekstenzije brenda moraju biti usklađene sa destinacijskim brendom (*princip homogenosti*), njegovim atributima i koristima, te uz princip *dovoljne distinkcije* zadržati jasnu asocijativnost.

6.4. Strategija brenda u odnosu na koristi i ponašanje posjetilaca destinacije

Prema *Chernatony* i *McDonald-u*, kupci biraju brend na osnovu funkcionalnih i emocionalnih potreba, tako da se svaki brend može opisati kroz ove dvije dimenzije: (1) **funkcionalnost** (zadovoljenje racionalnih potreba) i (2) **simbolizam** (zadovoljenje emocionalnih potreba). Pomenuti autori su na osnovu ovakvog izbora brenda od strane kupaca, sastavili matricu planiranja brenda, gdje je jedna dimenzija funkcionalnost, a druga reprezentativnost. Kupci rijetko biraju brend samo na osnovu ove dvije dimenzije. Obično, izbor se pravi na osnovu obje i to pozicioniranjem unutar matrice.

Kreiranje strategijske alternacije u odnosu na direktne koristi i ponašanje posjetilaca destinacije "oslanja se" na *Keller-ovu* [180, 256, prilagođeno] **funkcionalnost brendova** tj. na njihovu ulogu sa aspekta ciljanih tržišnih segmenata:

- **Zaštitini brendovi** ("krilni igrači") – premium turističke destinacije kroz zaštitne brendove štite svoju luksuznu vrijednost kreirajući snažnije tačke konkurentnosti, a čuvajući važniju i profitabilniju atraktivnost. Vodeći računa da lako dostupna vrijednost ne nadmaši luksuznu i vrijedniju komponentu, ovom funkcionalnošću se zadovoljavaju koristi širokog segmenta;
- **Profitabilni brendovi** ("krave muzare") – ovom funkcionalnošću se zadržavaju postojeći posjetioci tj. održava destinacijska profitabilnost. Poznati kao "krave muzare" brend portfolija, ova vrijednost je na nižem nivou ali je potrebno isporučiti posjetiocu.

¹²³ **Ekstenzija brenda** pomaže prihvatanje nove usluge, proizvoda ili događaja u destinaciji, fokusira specijalizovanu marketing kampanju, kreira jedinstven brend program i obezbjeđuje pozitivnu spregu brendu destinacije smanjujući rizik u situaciji prevelikih očekivanja posjetilaca. Menadžment destinacije ne može da se osloni na to da će vrijednost destinacijskog brenda biti prepoznata na svim hijerarhijskim nivoima, pa ekstenzije brenda u turističkom privređivanju postaju neminovne jer kako navodi *Sullivan* "ekstenzije brenda mogu da pojašne značenje brenda i njihovih osnovnih vrijednosti ili poboljšaju percepcije potrošača o kredibilitetu destinacije koja nudi datu ekstenziju [181, 298-212, prilagođeno]".

- **Masovni brendovi** – služe za privlačenje širokog segmenta, masovno i jeftino zadovoljavanje turističke tražnje. Generator su stabilnog prometa i osnov migracije posjetilaca ka prve dvije kategorije.

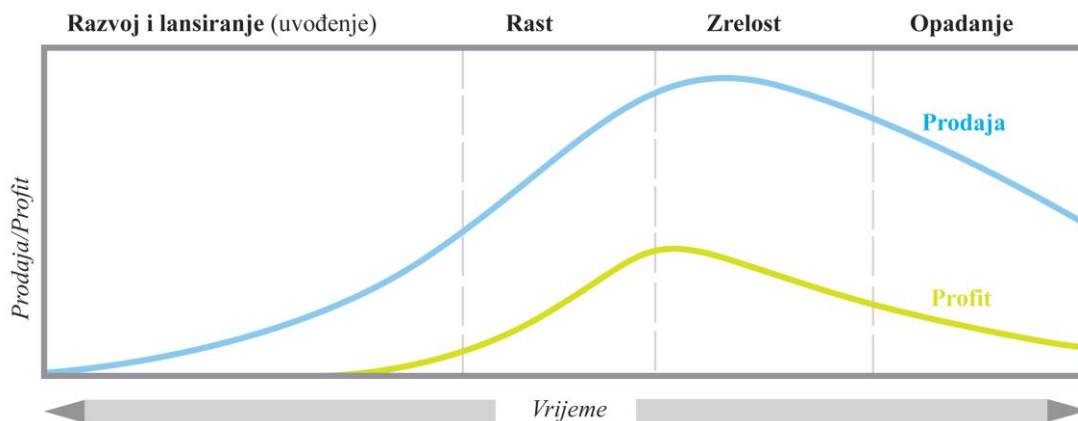
6.5. Strategije brenda sa aspekta životnog ciklusa turističke destinacije

Turističke destinacije prelazeći različita stanja eksploatacije i stadijume razvoja, najprije otkrivaju, postupno stasavaju, dosežući zrelost, pa i propadanje tj. starenje, a ponekad i nestanak. Označavanjem stanja pomoću pokazatelja rasta, dobijamo **krivu životnog ciklusa turističke destinacije** tj. fazni ciklus evolucije sličan životnom ciklusu svakog drugog proizvoda koji obuhvata:

- **Istraživanje** se vezuje za tzv. čiste i još netaknute prirodne ljepote i mali broj potencijalnih posjetilaca u destinaciji. U ovoj fazi turistička ponuda je relativno siromašna, a destinacija slabo infrastrukturno povezana. Ipak, destinacija je na ovom nivou utoliko privlačna jer još uvijek nije došla pod uticaj djelovanja turističke industrije. Naglašena je mogućnost boljeg kontakta sa domaćim stanovništvom. Crna Gora ili bar većina njenih djelova su primjer "neistražene" destinacije, pa i slogan njenog brenda fokusira na riječ "otkrijte" – *Otkrijte divlju ljepotu*. Call-to-Action ili jasan poziv na akciju prepoznaje se u sloganu Srbije – *Vidi Srbiju* sa posebnim fokusim na festivalima *Exit*, *Guča*, *Belgrade Beer Fest*, *Nišville* jazz festival i *Nušićijada*.
- **Angažovanje** je faza inicijative za obogaćenjem turističke ponude destinacije, sa fokusom na ugostiteljski dio ponude, a dolazi kao posljedica učestalosti i postupnog rasta broja posjetilaca destinacije. Primjetne su sezonske oscilacije u posjetama, kao i prve inicijative usmjerene prema ulaganjima u infrastrukturu. Crnu Goru (ili makar njen dio) možemo smjestiti u ovu fazu životnog ciklusa. Svaka sljedeća faza, skoro pa da nije karakteristična za Crnu Goru kao turističku destinaciju.
- **Razvojna faza** obilježava dolazak i posjetu velikog broja turista, na vrhuncu sezone mnogo puta ih je više nego domaćeg stanovništva. Moguće su oscilacije u kvalitetu, a kao nužnost se nameće uklapanje u sisteme regionalnog i nacionalnog razvoja.
- **Faza konsolidacije** podrazumijeva smanjenje broja posjetilaca, iako taj broj još uvijek raste i veći je od broja domaćeg stanovništva. Primjetna stagnacija je odraz dostignutog zenita (zasićenja) te destinacija gubi na privlačnosti. Potrebni su veći napori da se zadrži broj posjetilaca.
- **Propadanje** karakteriše nepovratno gubljenje posjetilaca. Destinacija postaje izrazito zavisna od manjih lokaliteta, dnevnih izleta, vikend posjeta i dr.
- **Podmlađivanje** podrazumijeva revitalizaciju koja uključuje nove elemente privlačnosti, podizanje kvaliteta na viši nivo, tendencije ka novim ciljnim grupama i kanalima prodaje.

Razumijevanje faza životnog ciklusa turističke destinacije obilježavaju ključni elementi koji su uključeni u ciklus i bitno određuju svaku pojedinačnu fazu, pa se u prvom redu prate i analiziraju destinacijska dostupnost, privlačnost i organizovanost na svim nivoima. U zavisnosti od faze životnog ciklusa (*Slika 27*) u kojoj se nalazi destinacijski brend, organizacija bi trebalo da

formuliše različite strategije bazirane na specifičnim kombinacijama instrumenata i tehnika marketinga i odnosa sa javnošću.



Slika br. 26. Faze životnog ciklusa brenda [21, 58]

Iako **životni ciklus destinacijskog brenda** (razvijen na osnovu životnog ciklusa proizvoda - PLC) nije uvijek zvonastog oblika¹²⁴ kao što prikazuje Slika 26. krivu životnog ciklusa brenda prolazi četiri, jasno diferencirane faze:

1. **Fazu uvođenja** (lansiranja) brend karakteriše period sporog rasta prodaje a njegov razvoj i proces daljeg lansiranja zavisi od talenta, znanja i vještine ljudi uključenih u proces kreiranja. Ova faza podrazumijeva aktivnosti iz oblasti razvoja proizvoda, istraživanja turističkog tržišta, analize konkurencije, razvoja elemenata komunikacionog identiteta i razvoj komunikacione strategije, razvoj integralne brend strategije i njeno inkorporiranje u strategiju destinacije. Početak faze uvođenja trebao bi da ima i tzv. *predfazu* koja se često naziva temeljem buduće strategije brenda. Faza uvođenja turističkog brenda na tržište obično ima kritičnu ulogu za uspjeh njegovog pozicioniranja. Kada se lansira novi brend on ne posjeduje tačno definisanu ličnost koja će mu pomoći da se diferencira, pa se u ovoj fazi više pažnje poklanja funkcionalnim koristima a na osnovu faktora inovativnosti kao ključnog u ovoj fazi. Iako su profiti često negativni ili niski u fazi uvođenja, većina istraživanja ukazuje na to da pioniri na tržištu ostvaruju najveće prednosti. Rano uvođenje obično se isplati, a brend pionira uglavnom se usmjerava ka srednjem dijelu tržišta, pa privlači više korisnika. S druge strane, neuspjeh u ovoj fazi može biti nepravilno pozicioniranje tj. pojava brend pionira prije nego što se javila tražnja. Prijetnja su uspješni imitatori koji ostvaruju uspjeh nižom cijenom i kontinuiranim poboljšavanjem usluga. Propagandni troškovi su najviši upravo ovoj fazi,

¹²⁴ Mihailović [65, 300-302] razlikuje i tri dodatne, posebne kategorije životnog ciklusa proizvoda - *stilovi*, *moda* i *hirovi* čija se "oštrija" kriva BLC bitno razlikuje od potrošnih dobara ali i od brenda destinacije. **Stil** definiše kao osnovni i distinktivan način izražavanja koji se javlja u različitim oblastima ljudskog bitisanja, i koji traje generacijama sa popularnošću koja može da se vraća. **Moda** je trenutno prihvaćen ili popularan stil u datoj oblasti i prolazi kroz četiri faze (distinktivnost, imitacija, masovna moda i odumiranje). **Hirovi** su modni trendovi koji brzo dopiru u javnost, odmah se prihvataju, rano dostižu svoj vrhunac i vrlo brzo odumiru. Ciklus njihovog odumiranja je kratak, oni dugo ne opstaju jer ne zadovoljavaju jaku izraženu potrebu.

jer se kao osnovni cilj nameće povećanje poznatosti destinacijskog brenda. Brend destinacije prolazi kroz destinacijsku fazu istraživanja, razvija destinacijske elemente projektujući željeni identitet.

2. U **fazi rasta** i dalje se unapređuju funkcionalne koristi brenda, ali se kreira i simbolička strana, odnosno ličnost brenda, asocijacije, imidž. Primjenjuje se strategija ekspanzije brenda. Destinacija je u *fazi angažovanja* tj. bogaćenja turističke ponude pa joj je potrebna i dodatna vrijednost tj. razvoj novih atraktivnosti. Brz rast prodaje, rano prihvatanje atraktivnosti koje nudi destinacija i koje se dopada posjetiocima rezultira njihovom odlukom da odmor planiraju u destinaciji koja postaje prepoznatljiv brend. Iako su *promotivni troškovi* i dalje vrlo visoki, menadžment destinacije ostvaruje prodaju sa daleko bržim rastom u odnosu na troškove i tokom ove faze koristi nekoliko brend startegija: poboljšava kvalitet turističkog proizvoda i dodaje nove karakteristike setu usluga, ulazi u nove tržišne segmente stvarajući određene asocijacije i željeni imidž, ulazi u nove kanale distribucije, kreira novu svijest o proizvodu i smanjuje cijene da bi se privukli cjenovno osjetljivi posjetoci. Indikatori vrijednosti brenda u ovoj fazi su rast tržišnog učešća i rast prodaje.
3. Iako su tokom sezone u destinaciji turisti nekoliko puta brojniji u odnosu na rezidente, u **fazi zrelosti** brend destinacije¹²⁵ je pod velikim pritiskom. Konkurenata je mnogo i svi se bore za veću lojalnost posjetilaca, a uvođenje novih kategorija turističkog proizvoda i usluga neminovna je strateška opcija. U ovoj fazi se vrši i ekstenzija imidža, ali treba imati u vidu da što su razlike između nove i prethodne ponude veće, teže ih je prenijeti i integrisati na imidž. *Najprofitabilniji* period jednog brenda jeste faza njegove zrelosti, a u njoj najviše dolaze do izražaja komunikacioni naponi koji se usmjeravaju na psihološke i emotivne determinante preferencija posjetilaca, da bi se izvršilo njihovo preusmjeravanje sa konkurentskih destinacija. Karakterišu je umjeren rast, stabilna u opadajuća zrelost, a granom dominira nekoliko velikih destinacija, od kojih svaka pokušava da proširi i modifikuje tržište za svoj već zreli brend. Vidljiv je uvijek prisutan napor da se poveća broj korisnika brenda, poboljšava kvalitet, karakteristike ili stil (modifikacija kompletnog marketing programa), a otvara se i brend dilema koji su instrumenti najefektivniji - da li ostvarivati korist povećanjem oglašavanja ili povećanjem budžeta za unapređenje prodaje.
4. U krajnjoj **fazi opadanja**, prodaja brenda se smanjuje i potrebno je donijeti odluku o povlačenju brenda ili ribrendingu. Konstantan pad prodaje tokom dužeg vremenskog perioda siguran je pokazatelj ulaska brenda u fazu opadanja, a najčešći razlozi za

¹²⁵ U ovoj fazi se kod proizvoda i usluga mogu primjeniti sljedeće strategijske smjernice sa ciljem **produbljivanja brend vrijednosti** kao posljednjeg pokušaja "zadržavanja" potrošača: (1) isti proizvod, *drugačiji oblik* (Vino Vranac u bočicama od 0,2l), (2) prepoznatljive odlike ili sastojci u *proizvodima druge kategorije* (čokolada Kinder kao sladoled Kinder), (3) uvođenje *komplementarnih proizvoda* (pasta za zube Signal, četkica za zube Signal), (4) širenje asortimana istoj ciljnoj grupi (Visa kartica, putni čekovi Visa), ili (5) dodavanje *specifičnih svojstava* brendu (blaži sastojci brenda Palmolive).

opadanje prodaje su: promjene u ekonomskom okruženju posjetilaca i njihov uticaj na mikro nivou (na primjer oscilacije diskrecionog dohotka posjetilaca), promjene u ukusima posjetilaca, izražena konkurencija. U ovoj fazi se čine posljednji napori produženja životnog vijeka brenda i to povećavanjem investicija, održavanjem nivoa investicija sve dok se neizvjesnost u vezi sa datom granom ne riješi, selektivno smanjenje nivoa investicija u brend, ubiranje kratkoročne dobiti brenda kako bi se sredstva brzo povratila eventualno, pokretanje strategije rebrandinga tj. revizija postojećeg koncepta i ulazak u nove faze životnog ciklusa. Karakteriše je posljednji napor za konsolidacijom ili njegovo podmlađivanje kao moguća strategijska alternativa.

Rakita naglašava razlike između životnog ciklusa proizvoda (PLC) i životnog ciklusa brenda (BLC) ističući da ova dva ciklusa ne moraju vremenski korespondirati. Dok se životni ciklus brenda nalazi pod jakim uticajem tehnoloških promjena, sa druge strane ime brenda je moguće seliti sa jednog na drugi proizvod strategijom diversifikacije i ekstenzije, pa se u tom smislu brend može analizirati kao alat tržišne distinktivnosti koji može imati vremenski neograničen životni vijek.

6.6. Strategijske alternative u međunarodnom brendingu

Globalno brendiranje u turizmu nije samo posljednica ekspanzije turističkog privređivanja i razvoja tercijarnog sektora već i prirode integracije turističkog proizvoda na globalnom nivou, ekspanzije digitalnog okruženja koje je omogućilo trenutni protok informacija baziran na interakciji i podjeli vrijednosnih iskustava posjetilaca destinacija. Proizvodna distinkcija pojmova **lokalni**, **internacionalni** i **globalni** brend sa aspekta geografske disperzije u turizmu nije dovoljna jer je standardizacija destinacijskog brenda na svim značajnim svjetskim tržištima, preduslov savremenog turističkog poslovanja dok je sa aspekta prenosa nivoa vrijednosti poželjna u okviru destinacijske strukture.

Obzirom na ispunjavanje kriterijuma geografske disperzije, **konceptija globalnog brenda** u turizmu je strategijsko određenje svake turističke destinacije. Ipak, ukoliko destinaciju tj. njene lokalitete "spustimo" sa globalnog nivoa, ona dobija i vrlo značajnu lokalnu tj. internacionalnu geografsku dimenziju.

Lokalni brend se plasira određenom tržištu, obično nacionalnom ili nekom njegovom dijelu. Iako karakterisan kao lokalni destinacijski brend, njegova vrijednost je izuzetno važna za menadžment destinacije. Izostanak međunarodne prepoznatljivosti i trenutne neatraktivnosti većem broju posjetilaca destinacije ne mora u startu da ga eliminiše iz destinacijskog portfolija. Lokalni brend¹²⁶ razvija čvršće veze sa posjetiocima uz karakteristiku fleksibilnosti i brzog odgovora na izmijenjene preferencije najčešće lokalnih posjetilaca.

¹²⁶ Primjeri su turistička mjesta u destinaciji valorizovana kao izletišta i ugostiteljski objekti predominantno posjećeni od strane rezidenata (*Rijeka Crnojevića*, *Virpazar*, *Jezero Krupac*).

Internacionalni brend je prihvaćen na većem broju geografski i strukturno diferenciranih tržišta, a determiniše ga ne samo turističko već i društveno-ekonomsko okruženje. Na ovom nivou destinacijske prepoznatljivosti tj. stepenu razvoja prilagođavanja brenda, destinacija je regionalno i međunarodno atraktivna kako za odmor tako i za razvoj brojnih turističkih grana kao što su zdravstveni, nautički, vjerski ili kongresni turizam. Primjer internacionalnog turističkog brenda su destinacije zemalja zapadnog Balkana.

Globalni brend je *dostupan, prepoznatljiv i prihvaćen* na svim značajnim svjetskim tržištima u relativno standardizovanom obliku kako sa aspekta turističkog proizvoda tako i komunikacione strategije. Najbolji kriterijum globalne prepoznatljivosti brenda destinacije jeste broj turista iz različitih država svijeta (od ukupno 195) u odnosu na turističku sezonu¹²⁷ destinacije. Ipak, karakterisanje destinacije kao globalne ne zavisi samo od geografskog kriterijuma turističkih posjeta već i od zadržavanja i boravka posjetilaca u destinaciji te njihove percepcije kao "globalne".

Destinacijski brend je globalan ukoliko ima jaku poziciju i ugled među rezidentima, relativno se dobro prodaje na međunarodnim tržištima uz ostvarenje nivoa "poznatosti" širom svijeta. Globalni turistički brend mora da zadovolji sve panevropske i globalne vrijednosti, da umanjí nacionalne razlike, privlači investicije i standardizuje turistički proizvod tj. njegovu uslužnu komponentu.

6.7. Fine-tuning implementiranog brend programa u turizmu

Podjela stratezijskih i operativnih rizika, ograničeni resursi destinacije, diversifikovan proizvodno-uslužni turistički proizvod nameću potrebu tzv. "finog" podešavanja implementiranog programa koji se prije svega ogleda u udruživanju najmanje dva brenda tj. procesu **udruženog (co-branding) brendinga**.

Strategija dugoročnog ili kratkoročnog povezivanja dvije ili više kompanija – brendova sa destinacijom podrazumijeva "zajedničke promotivne aktivnosti i sve ostale poduhvate kojima se na različite načine i putem brojnih aktivnosti povezuju brendovi različitih kompanija sa destinacijom sa namjerom postizanja *sinergetskog efekta* tj. povećanja vrijednosti pojedinačnih brendova obuhvaćenih procesom [182, 235]".

Sinergetskim efektom sa destinacijom kompanije (a) koriste već izgrađene tržišne prednosti, (b) izbjegavaju opasnosti konkurencije uz niža ulaganja, (c) postižu širu poznatost povezivanjem promotivnih aktivnosti, i (d) imaju mogućnost povećavanja ili zadržavanja cijena osnovnog proizvoda. *Prikaz 3.10.* ističe osnovne **vrste turističkog kobrendinga**.

¹²⁷ Primjer globalnog brenda sa aspekta broja posjeta iz različitih zemalja jeste grad *Sarajevo* kojeg su u 2014. posjetili turisti iz 137 od 195 država svijeta. Od 1997. godine, od kada se vodi statistika turističkih kretanja, prvi put u 2014. zabilježeno je da su Kanton Sarajevo posjetili turisti iz malih, otočnih zemalja, i to Svazilenda, Komora i Kukovih otoka. Dok je sa aspekta prepoznatljivosti Sarajevo bilježi visok stepen prepoznatljivosti, turisti su se u prosjeku zadržavaju kratko, svega 1,9 noćenja po dolasku.

PRIKAZ 3.10. Fine-tuning brend programa prema vrstama kobrendinga [182, 239]

1. Proizvodno-uslužno kobrendiranje

- Povezivanje dva ili više proizvoda ili usluga različitih kompanija sa opcijom (a) *paralelnog kobrendinga* – udruženo se formira novi brend ili (b) pozicioniranje brenda jednog dobavljača kao *komponente drugog*.

2. Kobrendiranje na osnovu paketa sponzorske komunikacije

- Sponzorisanje događaja u destinaciji na osnovu ekskluzivne saradnje dijeli vrijednosti događaja u destinaciji sa brend atributima. Na primjer, saradnja *Mastercard-a* i *Roland Garrosa*, *Vise* i *Olimpijskih igara Rio 2016*, *World Cup Russia 2018* itd.

3. Promocioni kobrending

- Oblik intenzivne, vremenski relativno ograničene saradnje baziran na promotivnom naporu kojim se vrijednosti jednog brenda dopunjuju učešćem u strukturi drugog. Vrsta sponzorstva je pogodna između komplementarnih brendova koji u željenom imidžu dijele iste vrijednosti.

4. Korporativno-personalni kobrending

- Najčešći oblik destinacijskog kobrendinga jeste personalna komponenta kojom se brend ličnosti "smještaju" u destinacijski okvir, jer njihove izjave, stavovi i preporuke vezane za destinaciju efikasno kreiraju željeni imidž. Primjeri u brendingu u turizmu su brojni, a konekcija sa destinacijom se efikasno postiže putem društvenih mreža (Instagram) čime se poznate ličnosti mapiraju i fotografišu u samoj destinaciji tokom njihovog boravka (*Maria Sharapova* u Miločeru, *Dan Bilzarian* na Svetom Stefanu, a poznata je i promotivna kampanja crnogorskog turizma sa likom *Claudie Schiffer*).

5. Alijanski kobrending

- Oblik kobrendinga strategijske alijanse integriše približno iste industrije, djelatnost iste grane kroz zajedničko investiranje u kobrending aktivnosti sa ciljem osvajanja novih tržišta. Primjera radi izložba *Džinovi Patagonije* kojom nekoliko destinacija udruženo privlači posjetioce kreirajući novu atraktivnost na polju zabave za djecu. Integracija usluga *SpA centra Hiltona* u Podgorici i *Capital Plaza Fitness Centra* u Podgorici.

6. Akvizicijski kobrending

- Iako su akvizije nemoguće na nivou brenda destinacije svakako su vrlo popularne na nivou individualnog i brenda spektra. Domaći hoteli često ne mogu da postanu lideri u ugostiteljstvu pa se akvizicijom i udruživanjem preuzimaju od strane velikih grupacija – *Sheraton*, *Iberostar*, *Hilton*, *Aman*.

7. Kontrola tržišne prihvaćenosti i nivoa ostvarenog imidža destinacije

Procijeniti *rezultate*, tržišnu prihvaćenost a time i uspješnost destinacijskog brenda, posljednja je aktivnost procesa strategijskog upravljanja brendom u turizmu, jer omogućava: (1) uvid u ključne vrijednosti brenda, (2) procjenu ispravnosti ulaganja u njegove elemente, (3) analizu valorizovanog potencijala, (3) verifikaciju svih aktivnosti planiranja, razvoja i održavanja brenda, (4) usaglašenost sa postavljenim ciljevima i (5) daje smjernice za budućnost. U savremenim uslovima privređivanja, nivo ostvarenog imidža destinacije se *mjeri i kontroliše*, brojnim metodama, iako mnogi teoretičari brenda smatraju da je vrijednosna komponenta brenda nemjerljiva jer se bazira na emocijama posjetilaca, a time i teško kontrolisana. Procjena upravljanja destinacijskim brendom podrazumijeva i procjenu njegove **realne vrijednosti**, odnosno svih "neopipljivih" elemenata koji se formiraju u svijesti posjetilaca. *Primjer 3.2.* prikazuje tržišnu prihvaćenost i lojalnost brendu *Starbucks*.

PRIMJER 3.2. Postoji li Starbucks u Crnoj Gori?

Dolazak Madonne, pop ikona današnjice, u septembru 2008. godine, u okviru svoje turneje, ostao je zapamćen i po pitanju na press konferenciji "Postoji li Starbucks u Crnoj Gori? Ne? A Coffee Bean? Ne? Možete li otvoriti jedan dok ja dođem?". Početkom 1971. godine, u vrijeme kada je potrošnja kafe bila u gotovo decenijskom opadanju osnovana je *Starbucks Coffee Company*. Uzrok takvog opadanja bila je izražena konkurencija među brendovima kafe, koji su u cilju smanjenja troškova, smanjivali i kvalitet kafe koristeći jeftina zrna kafe. Brend koji je prvo trebao da se zove *Peokud* (ime broda iz Moby Dicka), ipak je nazvan *Starbucks* po prvom zamjeniku Kapetana Ahaba iz romana Moby Dicka. *Starbucks* se odlučuje za novi koncept: otvoriti prodavnicu u kojoj bi se prodavala najfinija uvozna kafa u zrnju i aparati za pripremanje kafe. U ovakvim, prvim prodavnicama kafe nije se prodavala gotova kafa, već samo kafa u zrnju, a potrošači su kafu morali da kuvaju kod kuće.

Desetak godina kasnije za kompaniju se otvaraju nove mogućnosti. Tadašnji vlasnik Howard Schultz, posjetivši Milano, naručio je espresso kafu i bio zaista oduševljen. Vizija *Starbucks*a, činilo se sama se nametala: održavati italijansku eleganciju i američku neformalnost, ponuditi lično zadovoljstvo, prijatno mjesto za okupljanje i druženje između radnog mjesta i doma. Geografska ekspanzija kompanije *Starbucks*, pažljivo je planirana, a Schultz nije imao dilemu – njemu i njegovom glavnom timu potrebna je potpuna kontrola da bi ostvarili neprikosnoven imidž kvaliteta. Primjenjujući strategiju ekspanzije "centara" prema kojoj kafići grupisano ulaze na novo tržište, tako da veliki grad u svakom regionu predstavlja centar kompanije, na velikom tržištu centara kompanija otvara 20 i više prodavnica na nova "okolna" tržišta. Široka svijest o brendu *Starbucks* naglo je "hvatala" potrošače širom Amerike. Identitet *Starbucks*a postajao je sve jasniji. Brend Mantra "Bogato iskustvo kafe koje vas nagrađuje" – *Rich, rewarding coffee experience* zasnovana na isporučivanju superiorne vrijednosti najkvalitetnije kafe sa veoma širokim asortimanom proizvoda, kao i pažljivo definisanim elementima POP-a (odgovorna, lokalnom nivou posvećena kompanija, sa premijumskim cijenama proizvoda) i onim važnijim elementima POD-a (opuštajući trenuci, bogato iskustvo potrošnje, uživanje čula, prijateljska usluga, svježa i visokokvalitetna kafa, različite i egzotične vrste), bili su važni elementi uspostavljanja uobičajne i dodatne lojalnosti potrošača. Sa neto prihodom od 2,9 milijardi dolara 2017. godini i 28.218 prodavnica u 62 države, očigledno je da je *Starbucks* najveći prodajni lanac kafa na svetu, sa preko 87.000 kombinacija napitaka u ponudi. Ovaj gigant je u januaru 2015. proslavio 40-godišnjicu postojanja, a njegov brend je toliko poznat da više, nema potrebe da stavljaju svoje ni ime na čaše koje prodaju. Tokom 2015. godine, *Starbucks* je najavio partnerstva sa drugim kafe-prodavicama i maloprodajnim lancima, i predstavio je nove sadržaje, pa se tako u nekim kafićima uz *Starbucks* kafu može popiti i čaša vina, a dio poslovanja odlučili su da migriraju u online svijet lansiranjem kampanje "slanja" kafe putem *Twittera*. *Starbucks* se toliko brzo širi da će uskoro biti jednako prodavnica (kafića) u Kini kao i u Americi.

Funkcionalne i asocijativne privlačnosti, veoma brzo su definisane kroz prva dva nivoa *Starbucks* brend piramide. Veoma dobro vizuelno pozicionirana sa jakim brend prednostima, kompanija *Starbucks* je ublažila pad prihoda. Iako veoma pažljivo kontroliše maloprodajnu distribuciju. Kreirajući svoje linije kafe, *Starbucks* vrlo oprezno bira partnere i danas je prisutna na 62 tržišta, preko 20.000 lokacija gdje se može uživati u *Starbucks*-u, a zapošljava preko 230.000 ljudi koje osigurava sa preko 300 miliona dolara. Lojanost sa brendom *Starbucks* morala je biti još više intenzivnija i aktivnija. Ovaj sljedeći, takođe važan korak ka "zaokruživanju" brend piramide, koji se odnosi na osjećaj komunikacije i stalan odnos sa potrošačima, na vrijeme je shvatio vlasnik *Starbucks*-a: prva linija tzv. brend graditelja su njegovi zaposleni. Širenje na japansko tržište 1996. godine izazvalo je sumnje kritičara da izbjirljivi Japanci, koji uglavnom piju čaj, nikada neće kupiti kafu u plastičnoj šolji. Kompanija *Starbucks* im je dokazala suprotno, lokacije u Japanu imaju i do 2,5 puta veću godišnju prodaju nego lokacije u SAD. Sa preko 500 lokacija, Japan predstavlja najprofitabilniji region kompanije na cijelom svijetu. Iako, već više od osam godina Howard Schultz nije generalni direktor kompanije, i dalje je njen predsjednik i "glavni globalni strateg". Procjena ovog, globalnog brenda, koji prema Interbrendu-u zauzima 60. mjesto na listi najvrijednijih svjetskih brendova, iznosi 8.7 milijardi dolara. Imperativ Scultza, predsjednika kompanije je otvaranje prodavnica u Italiji, zemlji u kojoj je i započeo cijeli koncept *Starbucks*-a.

Kontrolom utrživosti brenda tj. njegove vrijednosti mjeri se uspješnost realizacije procesa upravljanja brendom, odnosno njegovo poređenje sa planskim pokazateljima omogućavajući uvid u ključne vrijednosti brenda, procjenu ispravnosti ulaganja u njegove pojedine elemente, analizu korišćenja brend potencijala, verifikaciju svih aktivnosti planiranja, razvoja i održavanja brenda, usaglašenost sa postavljenim ciljevima i davanje strategijskih smjernica za buduće akcije. **Imovina brenda**, iako "neopipljiva" kategorija, mjerljiva je, a njena procjena integrisani dio razvoja brend programa, održavanja vrijednosti i brend kontrole. Mjerenje **vrijednosti brenda** [5, 331] sa aspekta kontrole njegovog tržišnog statusa tj. prihvaćenosti važno je sa tri aspekta tj. *tri finansijska ekvivalenta data Prikazom 3.11.*

PRIKAZ 3.11. Pravci mjerenja vrijednosti brenda u turizmu

1. Koncept finansijske vrijednosti brenda

- Vrijednost brenda u bilansu stanja ima za cilj da se prikaže vrijednost koja je prodana te da se odredi cijena prilikom prodaje brenda kako bi se brend uključio kao nematerijalna aktiva. Sa aspekta menadžmenta destinacije monitoring bilansnih pozicija postaje izazov jer se s jedne strane vezuje za djelatnosti uslužnog sektora, dok s druge mora da bude objektivni prikaz faktičkog stanja stvari naročito pri odluci povećanja vrijednosti brenda putem povećanja profita [konceptija **vrednovanja brenda** koja podrazumijeva *procjenu njegove ukupne finansijske vrijednosti* što je fokus **trećeg dijela rada**]¹²⁸.

2. Koncept snage brenda

- Mjera snage konekcije posjetilaca destinacije za brend može se predstaviti *mjerenjem cijena* sa aspekta turističke tražnje, *mjerenjem lojalnosti* posjetilaca kroz ponašanje i razumijevanje faktora i stavova, te *mjerenjem destinacijske poznatosti*. **Utjecajem na izbor potrošača** brend preuzima ulogu "kraćeg puta" u procesu odlučivanja, a usljed **povećavanja lojalnosti posjetioca** istovremeno i dugoročni generator profita prilikom svake njegove ponovne posjete destinaciji. Sa aspekta cijena, destinacije sa jakim i izgrađenim brendovima **diktiraju cjenovnu politiku** turističkom tržištu.

3. Koncept opisa brenda

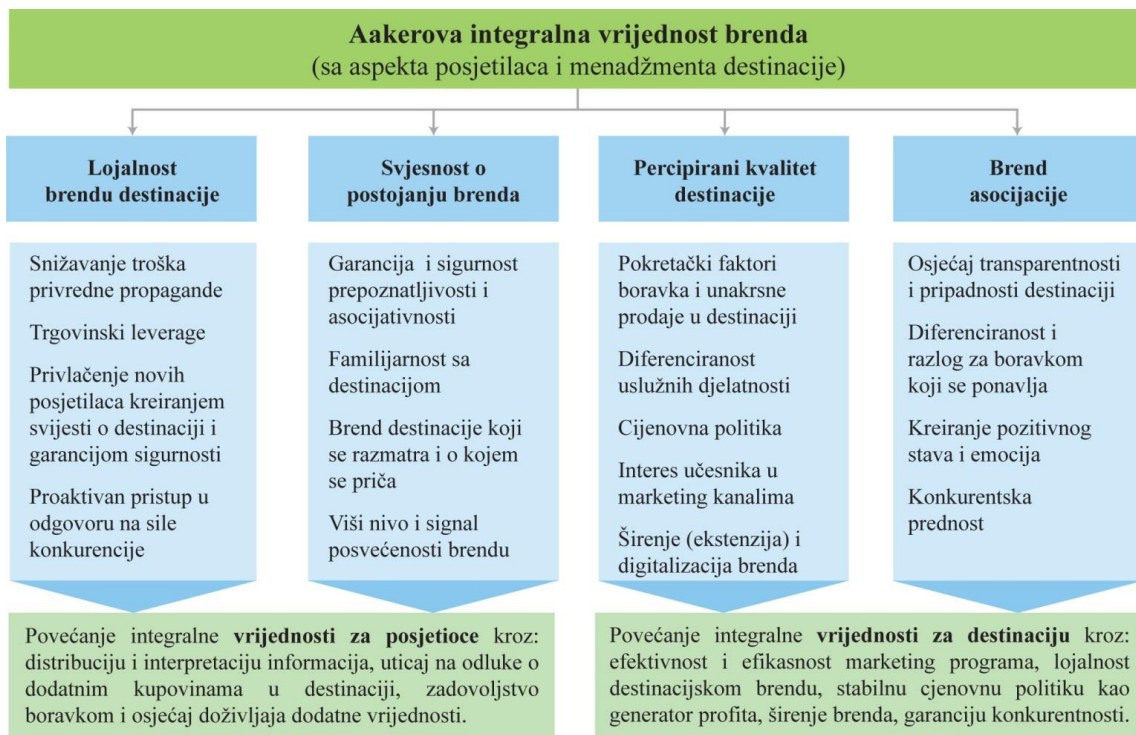
- Asocijacije, skup vjerovanja i doživljaja koji posjetioci destinacije vezuju za brend glavni su faktori kreiranja njegove snage i vrijednosti, a time i predmet mjerenja i kontrole. S obzirom da reakcije posjetilaca destinacije na marketing u turizmu zavise od njihove konekcije i znanja o brendu destinacije, pažnja se usmjerava ka proaktivnim strategijama dizajniranim da u vremenu jačaju *vrijednost brenda zasnovanu na posjetiocu*.

Finansijski efekti **integralne** (imovinske ili kapitalne) **brend** strategije mogu uvećati vrijednost operativnih akcija na nivou turističkog proizvoda, horizontalnih i vertikalno povezanih uslužnih djelatnosti. Dodajući *imovinsku vrijednost* (total brand equity) izraženu kroz misli i osjećanja posjetilaca destinacije i njegovo ponašanje na osnovu uticaja cjenovne politike, politike profitabilnosti ili prodajne ekspanzije, utiče se na psihološku i finansijsku vrijednost destinacije. **Integralna vrijednost brenda u turizmu** ima poseban značaj jer se odnosi na "skivenu" imovinu tj. onu koja nije predstavljena u revizorskim i računovodstvenim izvještajima preduzeća

¹²⁸ **Izračunavanje vrijednosti brenda** [81, 216, prilagođeno] determinisano je ograničenjima koja proizilaze iz (1) *nematerijalne (perceptivne) prirode brendova* – kvalitativna komponenta sačinjena od preferencija, percepcija i atributa, (2) *uloge posmatranja* – sa aspekta izbora metodologije i rezultata vrednovanja, (3) *međunarodnog obuhvata* – tj. međunarodne dimenzije brend i marketing okruženja sa aspekta specifičnosti pozicioniranja, i (4) *vremenske dimenzije vrednovanja* – da li je riječ o kratkoročnom ili dugoročnom aspektu tj. korespondiranju sa strategijskom ili operativnom (tekućom) poslovnom orijentacijom.

uslužnih djelatnosti a sadrži komponentu koja ima izrazite implikacije na strategijsko upravljanje i performanse brenda sa aspekta potencijalnih posjetilaca destinacije. Ova vrijednost, postavljena predominantno sa aspekta posjetioca destinacije jer se i generiše tokom njegovog boravka u destinaciji, predstavlja i povratnu vezu posjetioca u odnosu na marketing program.

Definišući pojam sa aspekta "nedodirljive" imovine koja ima psihološku i finansijsku vrijednost za posjetioca ali i kompaniju, *Aaker* je [183, 225, prilagođeno] objasnio i **brend generatore** koji određuju integralnu vrijednost brenda prikazanu *Slikom 27*.



Slika 27. Generisanje integralne vrijednosti brenda [183, 224-226, prilagođeno]

Ostvarena imovinska vrijednost brenda se izražava putem reakcije posjetilaca u odnosu na saznanje o brendu destinacije i omogućava adekvatno sprovođenje kontrole nivoa ostvarenog imidža koje uključuje određivanje stepena korišćenja brenda radi optimalne eksploatacije, početno i periodično vrednovanje brenda, određivanje cijene za aktivu brenda u skladu sa preduzetim korektivnim akcijama, određivanje i planiranje doprinosa pri zajedničkim ulaganjima.

7.1. Kontrola tržišnog statusa i vitalnosti brenda

Osnovno metodološko vrednovanje i kontrolu brenda moramo otpočeti sučeljavanjem vitalnosti brenda sa njegovim statusom, smještajući brend u dvije kvalitativne dimenzije: *vitalnost* i *status* brenda, sa dva dodatna kvalitativna obilježja koja pridružujemo objema dimenzijama. Dimenzija **vitalnosti** integriše 1. nivo diferenciranosti u svijesti potrošača u odnosu na druge ponude i 2. nivo relevantnosti ponuđenih razlika za potrebe potrošača, dok dimenzija **statusa** obuhvata 1. nivo poštovanja i uvažavanja potrošača i 2. nivo poznatosti i familijarnosti u najširoj javnosti.

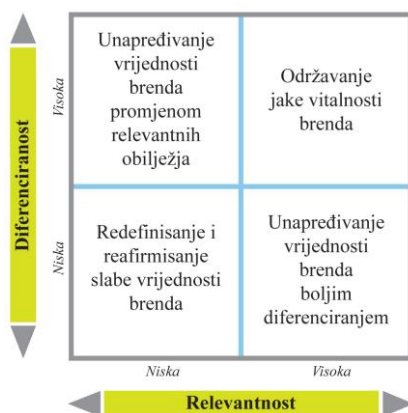
Rakita i Mitrović [81, 209] naglašavaju mogućnost ukrštanja prethodnih kvalitativnih obilježja (dimenzija) i identifikaciju strategijskih opcija i tržišnih statusa brenda, konstruišući tri analitičke matrice:

1. matricu vrednovanja tržišne vrijednosti brenda (*Slika 28*),
2. matricu vrednovanja tržišnog statusa brenda i (*Slika 29*)
3. matricu integralne tržišne vrijednosti brenda – kao integrisana strukture statusa i vrijednosti brenda (*Slika 30*).

Niska diferenciranost brenda potencira neprimjetno i nerelevantno suštinsko zadovoljavanje potreba, a u ovoj poziciji niske relevantnosti brenda kako je prikazano na *Slici 28* preporučuje se strategija redefinisanja vrijednosti brenda.

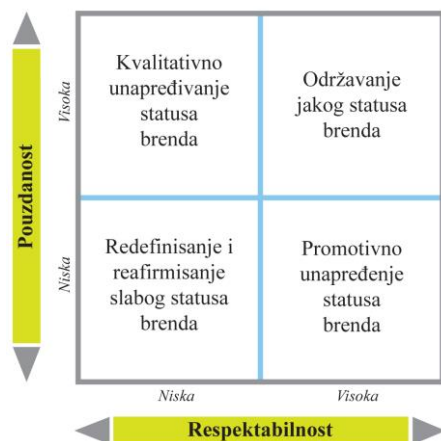
Nasuprot *slaboj vitalnosti brenda*, *jaka vitalnost* postoji ukoliko je diferenciranost brenda u odnosu na konkurenciju prepoznatljiva i visoka, a parametri brenda u potpunosti zadovoljavaju potrebe potrošača. U ovom slučaju stručnjaci preporučuju inovativno održavanje jake vitalnosti brenda. Međutim postoje i dvije situacije u kojima u uslovima neusklađenog odnosa obilježja diferenciranosti i obilježja relevantnosti brenda možemo govoriti o *srednjoj vitalnosti brenda*.

U ovakvim situacijama preporučuje se primjena strategije unapređenja vitalnosti brenda boljim diferenciranjem ili promjenom konkurentskog profila relevantnih parametara brenda.



Slika br. 28. **Matrica tržišne vitalnosti brenda** [81, 210]

Drugom matricom na *Slici 29*, sučeljavanjem poznatosti i respektabilnosti brenda možemo vrednovati tržišni status brenda koji govori o tržišnoj prihvaćenosti, tržišnoj postojanosti i ostvarenom tržišnom imidžu brenda. **Slab tržišni status** brenda postoji ukoliko je poznatost određenog brenda niska, kao i njegova respektabilnost, pa je brend sa ovakvim statusom slabo prihvaćen na tržištu. S druge strane, **jak tržišni status** brenda garantuje najširu prepoznatljivost i respektabilnost na visokom nivou. Jak status brenda, baš kao i jaku vitalnost potrebno je održavati inovativnim strategijama.



Slika br. 29. Matrica tržišnog statusa brenda [81, 211]

7.2. Kontrola diferenciranosti i integralne vrijednosti brenda u trzimu

Sučeljavajući trodimenzionalnu skalu mogućeg tržišnog statusa brenda sa trodimenzionalnom skalom moguće vitalnosti brenda, možemo identifikovati četiri karakteristične pozicije integralne vrijednosti brenda¹²⁹ prikazane Slikom 30 [81, 211, prilagođeno]:

1. brendovi visoke vrijednosti,
2. brendovi niske vrijednosti,
3. brendovi prosječne vrijednosti, i
4. brendovi neadekvatne vrijednosti.

U okviru svake vrijednosne pozicije moguće je identifikovati više kategorijalnih opcija brendova. Na pozicijama **visoke vrijednosti brenda** moguće je praviti neznatnu razliku između tri kategorije brendova:

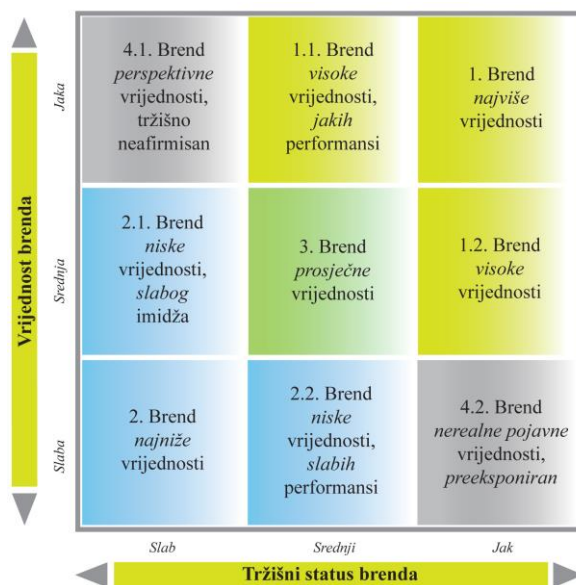
1. *brendovi najviše vrijednosti* – potpuno uspješan brend sa najvećom tržišnom vrijednošću i globalnom perspektivom,
 - 1.1. *brendovi visoke vrijednosti jakih performansi* - dobro diferenciran i konkurentski profilisan,
 - 1.2. *brendovi visoke vrijednosti* - sa dominantnim osloncem na jakom tržišnom statusu i respektabilnosti sa zadovoljavajućim performansama vitalnosti.

Na pozicijama **niske vrijednosti brenda** imamo:

2. *brendovi najniže vrijednosti* – potpuno neuspješni brendovi, bez ikakve perspektive,
 - 2.1. *brendovi niske vrijednosti zbog slabog imidža* – nepoznat i nerespektabilan brend, i
 - 2.2. *brend niske vrijednosti slabih performansi*.

¹²⁹ Model integralne tržišne vrijednosti među prvima je razvila agencija *Young & Rubicam* (Y&R): www.youngandrubicam.com

Na poziciji prosječne tržišne vrijednosti nalaze se oni brendovi koji ispoljavaju srednji nivo eksternog statusa i tržišne postojanosti, sa jedne strane, uz istovremeno ispoljavanje srednjeg nivoa performanse vitalnosti, sa druge strane. U pitanju su brendovi koji nose zavidan kooperativni i komplementarni potencijal, mogu da imaju dugoročnu perspektivu i da izgrađuju stabilnu tržišnu poziciju. Za sada ovi brendovi nijesu meta falsifikatorima niti veliki izazivači pažnje, međutim javnosti su uglavnom poznati.



Slika br. 30. **Matrica integralne tržišne vrijednosti brenda** [21, 58]

Iako se može naići na veliki broj neusklađenosti brendova, ovdje izdvajamo dvije karakteristične kategorije brendova koji ispoljavaju **neadekvatnu tržišnu vrijednost**:

4.1. *brend perspektivne vrijednosti* – tržišno neafirmisan sa visokom vitalnošću koji je, još uvijek, na neopravdano niskom nivou i

4.2. *brend neadekvatne tržišne vrijednosti* – suviše ekspoziran, bez realnog pokrića u kvalitetu sa nerealnim i varljivim imidžom na tržištu.

8. Evolucija turističkih destinacija i kriza brenda

Iako najčešće sa protokom vremena, ali i strategijskim greškama tokom faza životnog ciklusa brenda, brojne greške često dovode do **krize brenda** destinacije koja je posljedica nedovoljno ili nepravilno izgrađenog destinacijskog imidža u pogledu kredibiliteta i povjerenja. Upravljanje krizom u turizmu moguće je obezbjeđivanjem proaktivnog odbrambenog mehanizma koji je fleksibilan u odnosu na vrijeme u kojem se dešava negativna promjena, a koji i u kriznoj situaciji fokusira osnovna načela konzistentnosti, transparentnosti i isticanja jakih, pozitivnih i jedinstvenih asocijacija.

Usljed dinamične evolucije brenda destinacija i turističkog privređivanja, te pod uticajem stalne pojave novih destinacija, aranžmana, putovanja, i promjena u tehnološkom okruženju, novi

evolutivni pristup zahtijeva stalan fokus na međunarodnu konkurentnost ekonomskog prostora i konstantne inovacije u kvalitetu turističkih usluga. Turistički razvoj koji nije rezultat evolucije destinacije ka diferenciranosti turističkog proizvoda, kreiranju komplementarne ponude i ciklično, tempa investicionih aktivnosti, za posljedicu ima "slabljenje" turističkih aktivnosti i krizu destinacijskog brenda.

Mogući pravci rješenja **krize** destinacijskog brenda su:

- **kreiranje novih turističkih proizvoda** (vjerski turizam, speleološki, ornitološki) kojima se unaprijeđuje destinacijska konkurentnosti ali i vrši diversifikacija biznisa uslužnih djelatnosti;
- **povećanje kapitalnih investicija u turističku infrastrukturu** (kongresni centri, golf tereni, tematski i zabavni parkovi) koje će proširiti sezonu destinacije;
- **kreiranje novih tzv. digitalnih (online) tržišta** novim ICT i CRM rješenjima¹³⁰ prilagođavanjem i fokusiranjem Internet bookinga i eCommerce sistema tržišta turističkih posrednika.

9. Strategija brend revitalizacije

Proces više orijentisan na koncepciju brenda nego na koristi posjetilaca ima zadatak da **revitalizuje** brendove koji su nekada bili jaki i da im "udahne" novi život uvodeći revolucionarne promjene kako u identitetu tako i u kreiranju novih ili oživljavanja starih vrijednosti.

Revitalizacija ima za cilj da produbi i proširi svijest o brendu tako što povećava stepen prisjećanja i prepoznavanja brenda prilikom kupovine ili potrošnje. Strategijom revitalizacije pažnju je moguće usmjeriti i na snagu brenda, njegovu jedinstvenost i asocijativnost tj. destinacijski imidž koji se nalazi pred izazovom integracije novih vrijednosti. S obzirom da je nemoguće mijenjati naziv brenda tj. ime destinacije, u turizmu se, za razliku od proizvodnog brendiranja vodi blaža strategija **rebrandinga** koja podrazumijeva izmjene u domenu identiteta brenda tj. novog, ubjedljivijeg načina prezentiranja potencijalnim posjetiocima.

Brend revitalizacija kao povraćaj izgubljenih asocijacija i dijela integralne vrijednosti brenda je i potraga za novim brend identitetom i novim izvorima brend kapitala. Pažljivo prateći promjene marketing okruženja, strategije konkurentnih destinacija, ocjenjujući brend kulture i brojne druge faktore moguće je zaustaviti eroziju brenda i unaprijediti njegov dalji razvoj.

Light navodi **šest pravila brend revitalizacije** i fokus na "8 P" instrumenata koji su predmet revitalizacije: *svrha* (purpose), *obećanje* (promise), *ljudi* (people), *proizvod* (product), *mjesto* (place), *cijena* (price), *promotion* (promocija) i *performanse* (performance):

¹³⁰ Na kraju 2015. godine preko 40% evropskih putovanja bukirano je online [phocuswright.com] sa očekivanom godišnjom stopom rasta od 15% u narednih pet godina i turističkim prihodom preko 120 milijardi dolara.

1. Pravilo **promjene fokusa** brenda destinacije sa aspekta svrhe destinacije podrazumijeva pronalazak uslužnih tržišnih niša koje bi destinaciji vratile aspiracionu svrhu;
2. Pravilo **restauracije brend relevantnosti** na osnovu obećanja potencijalnim posjetiocima i to definisanjem novih strategijskih smjernica i kako ih operativno sprovoditi;
3. Pravilo **reinvencije brend iskustva** odnosi se na redefinisane brend obećanja i integriše preostalih "5 P" instrumenata. Posvećenost zaposlenih u destinaciji novom pravcu razvoja, njihovo povjerenje i organizacione sposobnosti postaju kritični faktori uticaja u budućem uspjehu. Destinacija je kao mjesto slika brenda ("The place is the face of the brand") i njeno okruženje mora biti konzistentno sa novom koncepcijom brend revitalizacije. Cijene u destinaciji će direktno uticati na lojalnost i vraćanje revitalizovanom brendu zato je i strategija niskih početnih cijena poželjna, dok se putem promocije u fazi reinvencije čini i posljednji, najznačajniji napor ka revitalizaciji brenda;
4. Pravilo **jačanja brend kulture** sa fokusom na mjerenja familijarnosti brenda, njegove reputacije, ponosa zaposlenih, percipirane vrijednosti posjetilaca, lojalnosti brenda, prodaje, tržišnog učešća i profita;
5. Pravilo **izgradnje brend povjerenja** je ponovljeni postupak nakon već jednom izgubljenog povjerenja. Investicije u ponovnu izgradnju povjerenja su važan marketing izazov a ovaj mehanizam destinacija treba da postavi i kada nije u problemu revitalizacije kako bi njime održavala kreiranu vrijednost;
6. Pravilo **globalnog izjednačavanja** značajno je u upravljanju destinacijskim brendom jer promjene u uslužnim djelatnostima, kulturi, ponašanju i brend identitetu treba uskladiti sa promjenama marketing okruženja;

Upravljanje promjenama je jednako važna strategijska orijentacija u upravljanju destinacijskim brendom koji jer pored toga što obezbjeđuje relevantnost brenda garantuje i njegov uspjeh tokom vremena. **Revitalizacija brenda destinacije** posljedica je:

- **brend relevantnosti** tj. njene održivosti na targetiranom tržištu i zadržavanja na pozicioniranom mjestu i pored promjene potreba potencijalnih posjetilaca (promjene dinamičnog uslužnog okruženja, dostupnosti, blizine, izbora, promjena digitalnog okruženja itd),
- **konkurentnosti** usljed gubitka tržišnog učešća i agresivne konkurencije, turistička ponuda zahtijeva hitnu promjenu kreiranja novih ubjedljivijih razloga za kupovinu na targetiranom tržištu. Rebrandingom je moguće blokirati konkurenciju ili biti bolji od nje, ali i kontrolisati nivo konkurentnost cjenovnom politikom,

- **globalizacije** usljed koje turistički proizvodi i destinacije liče jedna na drugu i izložene su riziku brend miopije gubeći konzistentnosti i diferenciranost identiteta,
- **brend akvizicije i spajanja** često dovode do strategijske orijentacije za rebrandingom. Na primjer, fuzijom brenda regije koji može biti jači od brenda države, moguć je razvoj dominantnog, revitalizovanog brenda ili barem njegovo "osvježavanje" koje će garantovati zadržavanje dominantne pozicije,
- **promjena u tehnološkom okruženju** koje su posljedica konstantnih, eksponencijalnih promjena naročito kada su u pitanju stepen digitalizacije, hardver, softver i koje procesu revitalizacije nameću pravilo konstantnog praćenja i prirodne promjene sa aspekta novih očekivanja posjetilaca,
- **repozicioniranje** podrazumijeva prevođenje brenda za novu poziciju tj. njegovu "borbu" za premium tržišnu poziciju i promjenu u pravca, fokusa, stava ili strategija na targetiranom tržištu. Rebrandingom sa funkcionalnošću pozicioniranja se blokira konkurencija i obezbjeđuje cjenovna prednost destinacije.
- **racionalizacija** kao posljedica rebrandinga može smanjiti operativne troškove ali istovremeno i biti način smanjenja profitabilnosti i gubitka povjerenja posjetilaca. Konfuznost miksa proizvodnog portfolija koji je posljedica revitalizacije može urušiti uticaj brenda prouzrokujući nepodudarnosti i fragmentaciju publike brenda i njihovu lošu konsolidaciju potreba.
- kada se manje destinacije **razviju** u velike onda njihov turistički proizvod zahtijeva rebranding ili revitalizaciju kako bi se izašlo u susret većim potrebama turista i rastu uslužnih djelatnosti. Kada destinacija dostigne nivo razvoja sa sofisticiranim djelatnostima, rebranding postaje obavezna strategijska opcija.
- **pravni zahtjevi** mogu biti posljedica rebrandinga zbog promjene u autorskim pravilima ili bankrota u situaciji sličnosti brenda i imena kompanije.
- ukoliko je uslužno osoblje destinacije demoralisano ili su posjetioci destinacije zbunjeni naročito prilikom ponovne posjete, rebranding može biti obavezan. Rebrand sa ovog aspekta može unaprijediti konkurentnost kreirajući osjećaj zajedničke svrhe unificirajući brend identitet, čineći osoblje moralno i ponosno, a isto tako i privlačeći nove posjetioce održavajući odnos sa postojećim.

Brend revitalizacija podrazumijeva proces¹³¹ promjene bilo kog opipljivog i neopipljivog dijela brend identiteta tj. njegovog elementa ili miksa elemenata, a u turizmu posebno:

¹³¹ **Proces revitalizacije obuhvata:** (1) *planiranje* odnosno reviziju brenda, istraživanje i preporuke za buduće djelovanje, (2) *primjeru dizajna* na svim opipljivim tačkama, (3) *lansiranje* tj. tržišno implementiranje brenda, (4) *eksternu komunikaciju* ka svim relevantnim stejkholderima – posjetiocima, medijima i najvećim akcionarima u uslužnim djelatnostima, i (5) *mjerenje uticaja* sa komercijalnim povraćajem.

- (a) **promjenu logoa**, trademark-a ili slogana s obzirom da je promjena naziva destinacije govoto nemoguća osim ako se ne radi fuzija provincije i regiona sa brendom države,
- (b) **promjenu grafike (tradicionalne i digitalne)** tj. brend slika i metafora, online prisustvo, website, stranice destinacije na društvenim mrežama,
- (c) **pakovanje** suvenira i proizvoda namijenjenim turistima, uniformisanost osoblja u nacionalnim parkovima, izložbeni štandovi prilikom promocije destinacije i sl,
- (d) "**eksterijer**" **destinacije** sa naglaskom na identitet događaja u destinaciji,
- (e) lansiranje **novih proizvoda i usluga** tj. destinacijskih cobrand-ova,
- (f) **brend profil** – vrijednosti, ciljeve, priču, poruku, nova obećanja, karakter, emocije, ponašanja, tone of voice, kulturu, brend iskustvo i brigu o posjetiocima, i
- (g) **brend pozicioniranje** – moguće promjene ka targetiranim tržištima, nova brend arhitektura.

DRUGI DIO - STRATEGIJSKI BREND MENADŽMENT U FUNKCIJI TURISTIČKOG BREND

GLAVA IV – Strategijski pristup brend menadžmenta u turizmu

1. Pravci razvoja privrede zemalja Zapadnog Balkana nakon svjetske krize

Privreda zemalja Zapadnog Balkana se nakon kriznog perioda (2009-2010) tj. gornje obrtne tačke i depresije, našla u recesiji, izazvanoj uticajem svjetske, ali i balkanske ekonomske krize, i zapala u stanje nemogućnosti agregatne tražnje da neprekidno prati porast proizvodnih kapaciteta i zaposlenosti iz prethodnog perioda privrednog buma. Iako se tokom 2008. godine tvrdilo da svjetska **ekonomska kriza**¹³² može izbjeći zemlje regiona jer njihova ekonomija nije u velikoj mjeri bila izložena finansijskim derivatima, već tada je bilo jasno da je u pitanju izbjegavanje samo prvog, direktnog tzv. američkog talasa.

Rješenje za jake oscilacije u potrošnji i proizvodnji, kao gorući problem nelikvidne privrede, rješavan je spoljnim finansiranjem i velikim kreditnim pozajmicama, a na unutrašnjem planu nastavilo se sa nužnim smanjenjem neproduktivne budžetske potrošnje, jačanjem investicija u infrastrukturu, podrškom razvoju privatnog sektora, obezbjeđivanjem dodatne likvidnosti i paketima socio-ekonomskih mjera. Bankarsko tržište koje je u nadležnosti velikih inostranih bankarskih grupacija koje strožije upravljaju rizicima odbacilo je mogućnost anticikličnog ponašanja, već je krizni period iskoristilo za restrukturiranje kreditnog portfolia, pronalaženje stabilnih i permanentnih izvora finansiranja i prevazilaženje još uvijek nategnutog jaza između kredita i depozita, zanemarujući razvoj privrede.

Iako su ekonomije Zapadnog Balkana sa zakašnjenjem ušle u krizu, i sa zakašnjenjem izašle iz nje, brojni su **uzroci** koji su produbili krizu na Balkanu, pa bi njihova sinteza mogla biti predstavljena u tri međusobno povezane implikacije: (a) slabo razvijena finansijska struktura, (b) zastoj spoljnog finansiranja i (c) pad izvoza zbog pada aktivnosti izvoznih partnera.

Crna Gora, Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija, Srbija i Slovenija ekonomsku krizu su dočekale kao ekonomije zavisne od spoljnih priliva novca. Bankarski sektor Regiona, a priori procikličnog svojstva, "sačekao" je globalne uticaje prilično nerazvijen. Tako su komercijalne banke zemalja Zapadnog Balkana postale ranjive usljed problema "prezaduženosti", a prema koeficijentu ukupni krediti/depoziti najviše je bila izložena Crna Gora. Od svih zemalja regiona najveći stepen tranzicije postigla je Hrvatska, a najmanji Crna Gora, BiH i Srbija (Izvor: EBRD). Najveći rejting konkurentnosti turizma dodijeljen je Hrvatskoj (34. mjesto), a zatim slijedi Crna Gora (59. mjesto) dok su sve ostale zemlje Regiona iza.

¹³² Postizanjem gornje granice kreditnog i finansijskog potencijala prve posljedice krize na Balkanu osjetile su se na tržištu nekretnina i tržištu kapitala, zatim u bankarstvu i investicionim aktivnostima, reflektujući se na turizam i povezane gotovo sve uslužne djelatnosti. Otvorene ekonomije nerazvijene industrijske proizvodnje, u prethodnom periodu dominantno posvećene privlačenju stranog kapitala kao glavnom izvoru finansiranja, direktno su zavisile od spoljnih izvora finansiranja.

U odnosu na ukupnu situaciju u svijetu i činjenicu da je **ekonomija Balkana** otvorena i zavisna od priliva stranog kapitala, mjere Vlade regionalnih zemalja se planski sprovode: (1) ulaganja u infrastrukturu – autoput (Srbija i Crna Gora), (2) okončana dokapitalizacija energetskih kompanija, (3) smanjuju se državni izdaci umjesto daljeg rasta poreza, (3) bankarski sektor je prioritet Vlade i stabilan je, i (4) permanentan pokušaj za sistemskim unapređenjem poslovnog ambijenta sa akcentom na turizam i uslužnu privredu.

PRIKAZ 4.1. Osnovni makroekonomski pokazatelji crnogorske privrede 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018*
Realni GDP, %	1,5	4,0	3,4	3,3	3,1
Nominalni GDP, u mil. EUR	3.425	3.622	3.841	4.051	4.273
Potrošnja domaćinstava, % GDP	1,33	1,60	2,16	1,67	1,67
Javna potrošnja, % GDP	1,33	2,00	2,00	2,00	2,00
Investicije, % GDP	6,90	15,00	10,00	8,00	7,00
Izvoz, % GDP	-0,51	3,00	3,00	3,00	3,00
Uvoz, % GDP	1,52	3,00	2,50	2,50	2,50
Inflacija (CPI)	-0,70	1,70	2,10	2,10	2,30
Bilans vladine potrošnje, % GDP	-3,00	-5,00	-5,00	-4,50	-3,50
Javni dug, % GDP	58,21	60,04	61,61	63,92	63,16
Tekući račun, % GDP	-15,29	-16,50	-17,00	-16,80	-16,50
Nezaposlenost, %	18,00	17,80	17,40	17,10	17,10
Realni rast zarada, %	0,29	-0,59	0,10	1,89	1,66

Izvor: IMF, Svjetska banka, Centralna banka Crne Gore, OTP banka

PRIKAZ 4.2. Osnovni makroekonomski pokazatelji srpske privrede 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018*
Realni GDP, %	-1,8	0,7	2,8	1,8	4,2
Nominalni GDP, M €	33.318	33.491	34.617	36.795	38.555
Inflacija (CPI)	2,2	1,5	1,6	3	2,3
Javni dug, % GDP	74,82	82,90	80,50	79,30	75,90
Nezaposlenost, %	19,2	17,9	15,3	14,1	14

Izvor: IMF, Svjetska banka, Republički zavod za statistiku

Tokom recesije u Srbiji i Crnoj Gori koja je izazvana dobrim dijelom i tijesnom zavisnošću od inostranog priliva kapitala, "lijeak" je upravo i bio priliv stranih direktnih investicija. Sektor malih i srednjih preduzeća, iako u problemima, pokazao se vitalnim i fleksibilnim, a dalji pad realnog sektora amortizovao je stabilan nivo ostvarenih rezultata turističke privrede.

PRIKAZ 4.3. Osnovni makroekonomski pokazatelji hrvatske privrede 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Realni GDP, %	-0,1	2,3	3,2	2,8	2,8

Nominalni GDP, u mil. EUR	43.456	44.630	46.664	49.013	n/a
Potrošnja domaćinstava, % GDP	-1,6	1,0	3,4	3,6	3,6
Javna potrošnja, % GDP	1,8	-1,0	0,7	2,7	2,5
Investicije, % GDP	18,55	18,79	18,89	19,83	20,63
Izvoz, % GDP	6,0	9,4	5,6	6,4	4,9
Uvoz, % GDP	3,1	9,2	6,2	8,1	7,1
Inflacija (CPI)	-0,2	-0,5	-1,1	1,1	1,7
Bilans vladine potrošnje, % GDP	-5,1	-3,4	-0,9	0,8	n/a
Javni dug, % GDP	84	83,7	80,2	77,5	
Tekući račun, % GDP	2,0	4,5	2,6	3,9	2,3
Nezaposlenost, %	17,3	16,2	13,1	11,2	9,7

Izvor: IMF, Svjetska banka, hnb.hr,

Svjetska ekonomska kriza i njen uticaj na Balkanu samo je potvrdila da se problem nedostatka investicija, odnosno investicione potrošnje u privredi ne može riješiti bez uspostavljanja sopstvenog, zrelog, dobro organizovanog finansijskog tržišta. Državne investicije su važan, ali ne i jedini antikrizni lijek jer potrebno maksimalno iskoristiti mogućnosti koje pruža sektor privrede, a naročito sa fokusom na aktivnosti u uslužnom sektoru koji je pokretač svjetske privrede.

U gotovo svim vodećim svjetskim ekonomijama, više od polovine zaposlenih radi u **uslužnim djelatnostima**¹³³, sa tendencijom rasta koja "teče" uporedo sa povećanjem nivoa razvijenosti ekonomija.

Orijentacijom na uslužnu ekonomiju i turizam kao prioritetan pravac ekonomskog razvoja (pored energetike, poljoprivrede i ruralnog razvoja), zemlje Zapadnog Balkana slijede globalni trend, unaprijeđujući uslužni kvalitet, zahtjeve tržišta povezanih djelatnosti, interes investitora, kao aktivnosti benchmarking konkurentnih destinacija.

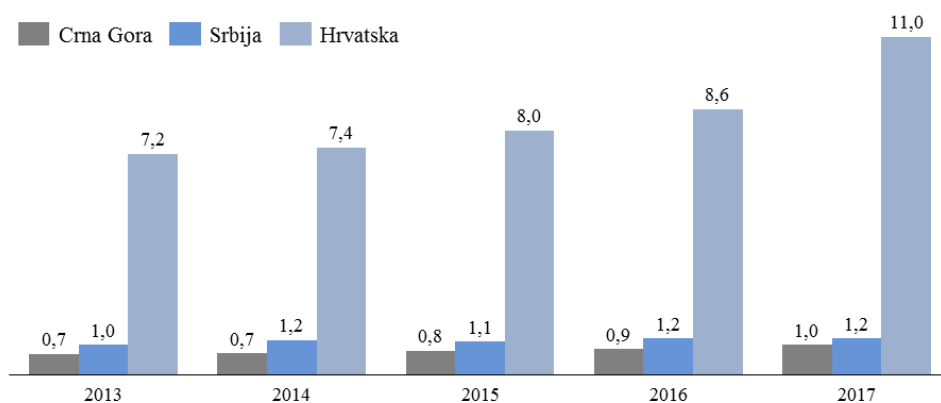
¹³³ U ukupnom uzorku u skladu sa ILO metodologijom Unije poslodavaca Crne Gore najviše zastupljen sektor trgovine u kojem radi 20,8% ispitanika. Drugi po veličini uzorak jeste broj ispitanika u sektoru administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti sa 18,8% zastupljenosti. Ukoliko se posmatra veličina preduzeća, najveći dio uzorka čine preduzeća do 5 zaposlenih (30,7%), dok 16,8% uzorka čine preduzeća sa više od 99 zaposlenih. Opet je veoma važno imati dobru zastupljenost malih preduzeća u uzorku budući da ona odražavaju realnost crnogorske ekonomije, koju u 99,7% slučajeva čine mala i srednja preduzeća. Kako bi imali jak uzorak, potrebno je u isti uključiti stabilna preduzeća i stoga 75,2% uzorka čine preduzeća koja su aktivna više od 5 godina, dok samo 10,9% uzorka čine preduzeća koja posluju manje od 2 godine. Od ukupnog broja, 22,8% malih i srednjih preduzeća u uzorku radi sa posebnim ciljem poslovanja na međunarodnom tržištu, 51,5% preduzeća je aktivno na domaćem tržištu, dok 25,7% preduzeća radi samo na lokalnom nivou.

2. Turizam kao vodeći faktor razvoja uslužne privrede i strategijska orijentacija

Potencijalni multiplikativni efekti uspješnog razvoja turizma reflektuju se i na ostale horizontalno i vertikalno povezane uslužne djelatnosti (trgovinu, saobraćaj, bankarstvo) ali i na poljoprivredu i građevinarstvo, pospješujući i ruralni razvoj. **Turistički i uslužni razvoj**, iako orijentisan ka izgradnji velikih objekata, međunarodnih turističko-kongresnih kompleksa i marina koji se smatraju stožerima turističkog razvoja, crnogorski i hrvatski turizam je ipak zasnovan na brojnim poslovnim aktivnostima koji su mikro, male i srednje veličine.

Stvaranje kompleksne **turističke ponude** kao povezane cjeline (primorje i kontinentalni dio, ljetnja, produžena i zimska sezona, duži period sezone) zemlje Zapadnog Balkana turističku ponudu zasnivaju na povezivanju komparativnih prednosti sa aktivnim odmorom i bogastvom različitosti kulture. Opređeljenost za održivost razvoja, ne uzima u obzir samo etičke principe, već vrijednosti pejzaža, prirode, kulturu i životne stilove, fokusira kao osnovni kapital razvoja turističke privrede.

Diversifikacija ugostiteljske ponude u mediteranskom pojasu (malih luksuzni, butik hoteli, hoteli sa wellnes i kongresnim sadržajima) utiče na uključivanje centralnog i planinskog regiona u turističku ponudu, a forsirajući izgradnju objekata viših kategorija, kontinuirano usklađuje razvoj sportskog, kulturnog, kongresnog, vjerskog, zdravstvenog i nautičkog turizma, čineći turističku ponudu nezavisniju od sezone. Poštovanje **principa održivosti**, putem zaštite životne sredine, održavanjem infrastrukture za uklanjanje otpada, uređenjem okoline, uz kvalifikovani stručni kadar i otvaranje perspektivnih novih zanimanja - radnih mjesta i jačanjem marketing targetiranjem glavnih tržišta uz razvojnu orijentaciju ka turističkim kompleksima, mora predstavljati osnovu za oštru konkurenciju, naročito van kupališne sezone.



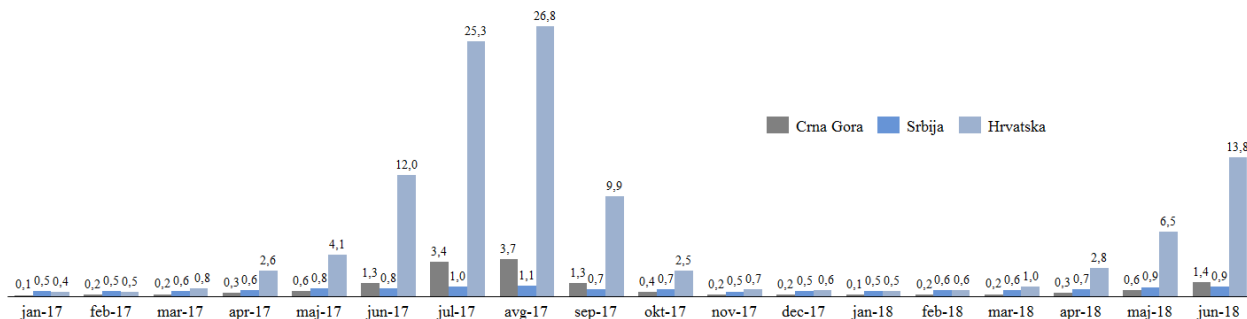
Slika br. 31: **Prihodi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turizma, u milijardama EUR** Prihodi od turizma, u 000 EUR [Izvor: CBCG, Monstat, NTO Crne Gore, HTZ, Hrvatska turistička organizacija]

Iako stabilni i blago rastući prihodi turizma (*Slika 31*) moraju se izjednačiti ali i premašiti nivo zarada članica Evropske unije i Sredozemlja povećanjem obrta kroz porast broja posjetilaca investicijama u cjelogodišnju raznovrsnu turističku ponudu. Neprestanim unaprijeđenjem

kvaliteta turističkih usluga uz diversifikovano turistički proizvod prihodi od turizma premašice milijardu EUR godišnje učestvujući u BDP-a sa 22-26% (Hrvatska i Crna Gora) i težeći ka optimalnom nivou tj. 30% učešća. Prihod od turizma u Srbiji i Crnoj Gori je na približno istom nivou od 0,1-1,2 milijardama EUR, međutim u Srbiji sa 3,1% učestvuju u GDP-u, a u Crnoj Gori sa 26% što je regionalno najveći procenat učešća prihoda u turizmu.

Povećanje prihoda od turizma još uvijek zavisi od povećanja **broja turista** (*Slika 33*), **dolazaka** i **noćenja** (*Slika 32*), što menadžment destinacije mora promijeniti ne oslanjajući se na ekonomiju obima. Mjere za *profitabilni turistički proizvod* koji se ne oslanja na masovnost su:

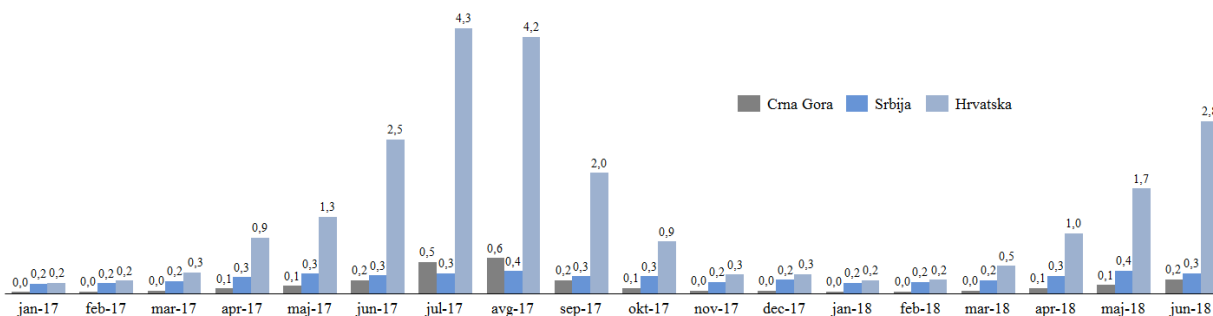
1. kontinuirano **smanjenje opterećenja i kapaciteta** primorja, plaža i drugih najposjećenih regija tokom ljetnjih mjeseci,
2. dosljedno **podizanje kvaliteta usluga** u svim povezanim uslužnim djelatnostima utičući na *povećanje prihoda po gostu* tj. danu,
3. **generisanje novih tržišnih niša** tokom predsezone i postsezone, kreiranjem sintetičkih turističkih destinacije i diversifikovane ponude na primorju i u zaleđu uz njegovu integraciju u jedinstven proizvod,
4. stvaranje kvalitetnog **hotelijskog sektora** tj. njegova specijalizacija, pomjerajući učešće hotela južnog regiona od 14,6% ka centralnom i sjevernom, i
5. atraktivnost **turističke infrastrukture** insceniranjem znamenitih i atraktivnih predjela, kulture i istorije, umrežavanjem avio linija tokom cijele godine.



Slika br. 32: **Broj noćenja turista 2017-2018 sa sezonskim efektom, u M dolazaka** [Izvor: CBCG, Monstat, Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, data.stat.gov.rs, HTZ, Hrvatska turistička organizacija]

Povećanje prosječne turističke potrošnje, kao i razvijanje ponude tokom cijele godine, moguće je fokusiranjem zapadnoevropskih i sjevernoevropskih tj. bogatijih tržišta, tržišta Rusije i drugih istočnoevropskih zemalja (članica EU). Turisti iz zapadnoevropskog emitivnog regiona razlikuju se mnogo po onome što žele da dožive na odmoru u odnosu na regionalni lokalni, koliko po visini diskrecionog dohotka te Crna Gora mora turistički razvoj usmjeriti ka emitivnom regionu "EU–Evropa i Rusija" neutrališući moguće uticaje političko-pravnog okruženja uz očuvanje sadašnje pozicije na emitivnom regionu "susjedna tržišta i lokalno tržište" i postepeno usmjeravajući fokus ka gostima sa većim dohotkom. *Slika 32* pokazuje veći **broj noćenja** tokom prvog kvartala u Srbiji u odnosu na Crnu Goru, dok se stanje stanje drastično mijenja tokom

sezone tj. perioda jun-sepembar. Slično je i kod broja dolazaka koji su u korelaciji sa noćenjima (Slika 33).



Slika br. 33: **Broj dolazaka turista 2017-2018 sa sezonskim efektom, u M dolazaka** [Izvor: CBCG, Monstat, Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, data.stat.gov.rs, HTZ, Hrvatska turistička organizacija]

Stožer turističkog razvoja Regiona jeste **emitivni region** "EU–Evropa i Rusija" koji podrazumijeva visok kvalitet i održivost turističkog proizvoda, kvalitativno i kvantitativno, polazeći od:

- konkurentskog okvira u odnosu **cijena-usluga**: hoteli i drugi ugostiteljski objekti moraju biti standardizovani i diversifikovani, sa jasnom kategorizacijom među segmentima, turistički proizvod unaprijeđen visokokvalitetnim nautičkim i elitnim jahting turizmom, te aktivnostima koje dodaju vrijednost brendu destinacije kroz povezivanje tema sporta, kulture, prirode, vjere, zabave i razonode.
- stimulisanja zahtjevnog **individualnog turizma** putem malih, luksuznih tzv. boutique hotela koji sarađuju sa nacionalnom i lokalnim turističkim organizacijama.
- izgradnja brendova destinacija** "Crna Gora – Wild Beauty", "Vidi Srbiju" i "Hrvatska – Mediteran kakav je nekad bio", koje je po vrijednostima i asocijacijama moguće izdići iznad konkurenata, i to visokim kvalitetom svakog polja turističke ponude, sprovođenjem principa održivog razvoja, integracijom primorskog sa planinskim regionom u jedan destinacijski doživljaj, te uz naglašavanje regionalnih, kulturnih i etničkih identiteta, kao i raznolikosti – predjela, tipova smještaja i alternativa ponuda.

Broj noćenja u **smještajnim kapacitetima** u EU dostigao je 3 milijarde na kraju 2017. godine, sto je 3% više u odnosu na 2016 godinu. Više od dvije trećine noćenja zabilježeno je u 5 zemalja: *Španija* (16%), *Francuska* (14%), *Italija* (14%), *Njemačka* (14%) i *UK* (10%). Prema podacima Eurostat-a, hotelski smještaj je najpopularniji sa udjelom od 65%, zatim apartmanski smještaj 22% i kampovi 13%. Značajne su *regionalne razlike* kada se posmatra vrsta smještaja pa npr. u Francuskoj i Švedskoj su kampovi veoma popularan vid turizma, dok je na Kipru gotovo stoprocentni udio hotelskog smještaja.

Broj noćenja u hotelima porastao je za 3,5% u odnosu na prethodnu godinu, kao i u apartmanskim tj. privatnom smještaju, dok je u kampovima broj noćenja porastao za 0,1%.

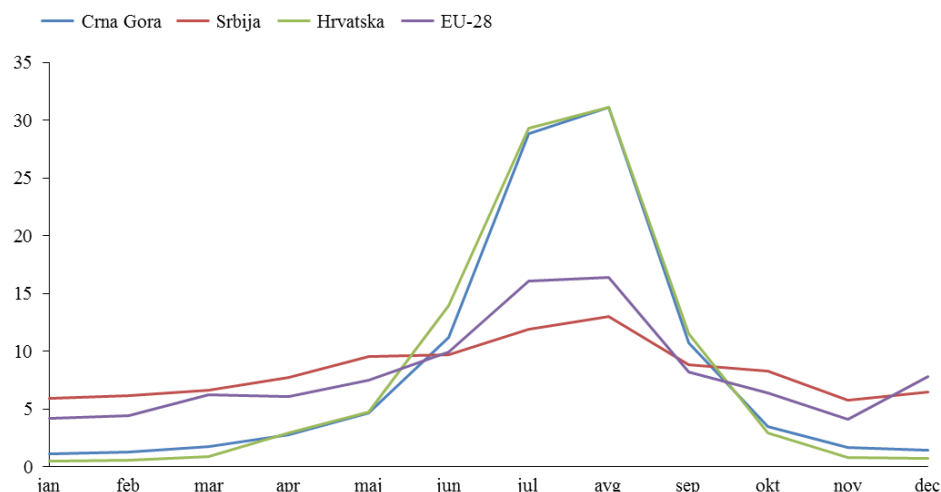
U sljedećoj tabeli dat je prikaz noćenja **zemalja regiona** u hiljadama na osnovu podjele kapaciteta turističkog smještaja na: (1) **hotele**, (2) **apartmanski** smještaj i (3) **kamperski** smještaj. U tabeli su prikazane zemlje regiona i njima adekvatne konkurentske zemlje Mediterana u 2016. godini, kao i prosjek Evropske Unije.

PRIKAZ 4.4. Udio vrste smještajnih kapaciteta u ukupnom broju ostvarenih noćenja u 2017

Zemlja	Broj noćenja (u hiljadama)	% hoteli	% apartmanski smještaj	% kamping
Crna Gora	11.250	27,8	72	0,3
Srbija	7.502	66,4	33	0,6
Hrvatska	77.824	29,9	47,6	22,5
Slovenija	11.058	64	23,3	12,6
Makedonija	1.695	76,3	21,4	2,4
Grčka	101.855	78,4	20	1,6
Španija	454.957	72,8	19,2	8,1
Francuska	404.763	50,4	21,9	27,7
Italija	402.858	66,4	20,1	13,5
EU - 28	2.873.002	65	22	13

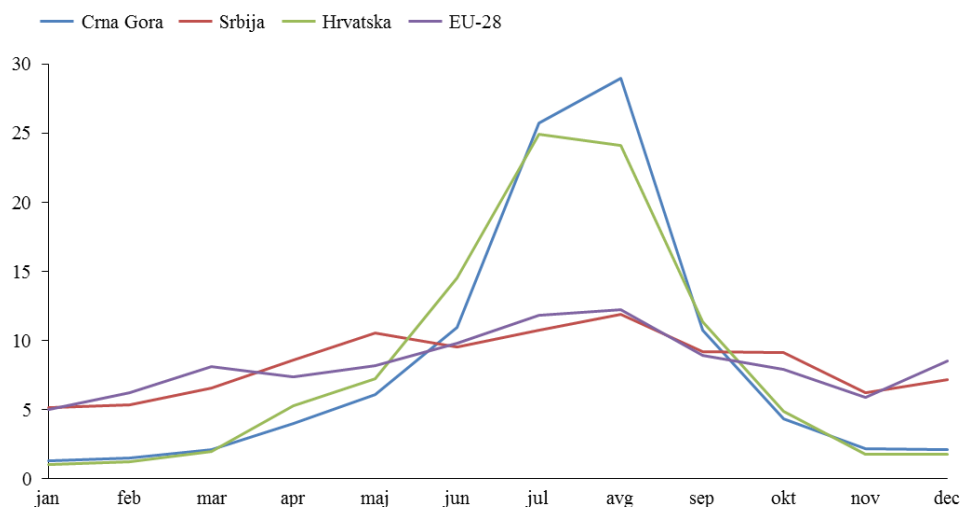
[Izvor: Eurostat – Evropska komisija, www.ec.europa.eu]

U **Crnoj Gori** bilježi se veliki udio privatnog i apartmanskog smještaja (72%) što je 3 puta više od prosjeka zemalja EU i po tom udjelu je rekorder u cijeloj Evropi. Crna Gora ima najniži udio noćenja u hotelima, 3 puta manji u odnosu na evropski, dok ima najmanji udio i kampera. **Srbija** ima distribuciju najbližu zemljama Evropske unije, dok **Hrvatska** kao i Crna Gora ima gotovo 3 puta manje noćenja turista u hotelima, a Francuska je rekorder u broju noćenja u kampovima. Hrvatska je jedina zemlja regiona koja je u top 5 regiona u cijeloj Evropi. Riječ je o Jadransko hrvatskoj regiji koja je na trećem mjestu ispred Baleara, Andaluzije, Toskane, Tirola, a iza Kanara i Katalonije.



Slika br. 34: Udio **noćenja po mjesecima** u Crnoj Gori, Srbiji, Hrvatskoj i prosjek sa zemljama EU u 2017. godini [Izvor: CBCG, Monstat, Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, data.stat.gov.rs, HTZ, Hrvatska turistička organizacija, Eurostat. www.ec.europa.eu]

Crna Gora i Hrvatska¹³⁴ kao **izrazito ljetnje turističke destinacije** najveći udio ima očekivano u julu i avgustu, kao i prosječno zemlje Evropske unije, samo što je u udio u zemljama EU manje izražen taj nivo sezonalnosti (uticaj zimskog turizma u Francuskoj, Italiji itd.)



Slika br. 35: **Udio broja turista po mjesecima** u Crnoj Gori, Srbiji, Hrvatskoj i prosjek sa zemljama EU u 2017. godini [Izvor: CBCG, Monstat, Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, data.stat.gov.rs, HTZ, Hrvatska turistička organizacija, Eurostat. www.ec.europa.eu]

Srbija, sa manjim odstupanjima, ima sličan udio kao prosjek zemalja Evropske unije, dok Crna Gora i Hrvatska imaju sličan trend, izražen u ljetnjim mjesecima. Možemo zaključiti da u Hrvatskoj predsezona počinje ranije u poređenju sa Crnom Gorom, dok su januar i februar tradicionalno mjeseci sa najmanjom posjetom obzirom na nedostatak zimске turističke ponude.

2.1. Karakteristike dostignutog nivoa razvoja turističke ponude i tražnje

Turistička **ponuda i tražnja**, pod uticajem su brojnih faktora¹³⁵ *turističkog makro okruženja* na koje destinacija ne može direktno da utiče ali i *tržišnih snaga* koje u okviru mezo okruženja destinacijski menadžment aktivno može da mijenja. Iako prostorno dislocirana od turističke ponude (osnovna premisa putovanja od mjesta boravka do destinacije), faktori uticaja turističke

¹³⁴ Ukupan broj kreveta u **Crnoj Gori** koji je na nivou od 36.509 kontinuirano tokom 2013-2015 godina prema Master planu crnogorskog turizma mora biti trostruko veći do kraja 2020. godine. Iako je izvjesno da će planirana dinamika širenja hotelskih kapaciteta na nivo od 125.000 kreveta (Strategija razvoja crnogorskog turizma do 2020. godine, Ministarstvo turizma) biti usporena, važniji je fokus na strukturu samih kapaciteta tj. 15,20% hotela sa 5 zvjezdica, 35% sa 4, 34,20% sa 3 zvjezdice, 13,8% sa 2 zvjezdice i 1,8% sa 1 zvjezdicom. Zamjenjivanjem jeftinijim smještajnim kapaciteta, modernim, očekuje se da udio hotela u ukupnim smještajnim kapacitetima poraste sa 13,2% na 37,1%. U **Hrvatskoj** od ukupnog broja hotela 691 koji stvaraju 23,6% ukupnog prometa, 71 hotel odnosno 10% je kategorisano sa 2*, 45% sa 3*, 39% 4* i 38 hotela odnosno 5% hotela kategorizacije je 5*.

¹³⁵ **Faktori određenja ponude i tražnje** su promjene iz *turističkog makro okruženja* (ekonomske promjene koje utiču na privredni i finansijski destinacijski razvoj, tehnološke inovacije, investicije u infrastrukturu, digitalno okruženje, planiranje uticaja na okolinu, unaprijeđenje bezbjednosti putovanja, i svi ostali politički, pravni i sociološki faktori) i **varijable tržišnih snaga** (znanje posjetilaca o mogućnostima destinacije sa aspekta njihovih zahtjeva, razvoj uslužnih djelatnosti destinacije, globalni trendovi u strukturi putovanja, ljudski resursi).

tražnje odražavaju se na atraktivnost ponude i pod indirektnim su uticajem na ukuse i preferencije potencijalnih posjetilaca, njihove motive, dohodak i ostale brojne faktore.

Atraktivnost destinacijskog prostora zavisi od **geografskog položaja** (klime, topografije, pejzaža, flore i faune), **dislociranosti** (kako udaljenosti od emitivnih tržišta tako i od turističkih tokova), **inteziteta i koncentracije** (razvoja ponude u destinaciji, razvijenosti kapaciteta za smještaj, ishranu, prevoz, posredovanje i turističko vođenje), i **brenda** (asocijativnosti i vrijednost koji su garancija zainteresovanosti za uspostavljanjem turističke aktivnosti bez obzira na vrijeme i prostor).

Vodeći cilj destinacijskog izlaska na turističko tržište jeste *profit* generisan iz uslužnih djelatnosti koji mogu očekivati samo ponuđači prilagođeni zahtjevima turističke tražnje. Faktori dostignutog **razvoja turističke ponude** destinacije zavise od:

- **dislociranosti turističke ponude i tražnje** tj. od tzv. *suprotne distribucije* koja je odvojena od emitivnih tržišta (posjetilac mora preći određenu udaljenost od svog mjesta stalnog boravka do destinacije). Zavisnost od *atraktivnih faktora*, prirodnog ili društvenog karaktera naglašava princip udaljenosti od emitivnog tržišta, turističkih tokova, intenzitet razvijenosti i koncentracije ponude u nekom prostoru, prirodne i antropogene resurse, i geografski položaj.
- **heterogenosti** – *različitost* ponude je osnovni princip privlačenja turističkih potrošača a zavisi od nivoa heterogenosti ponude koji je proporcionalan nivou ekonomskog razvoja. *Različitost* je rezultat velikog broja faktora koji različitim intenzitetom djeluju na donošenje odluke o izboru turističke aktivnosti, a najčešći predmet analize potencijalnog tržišta su: starosna struktura potražnje, način organizovanja turističke aktivnosti, nacionalna pripadnost turista, i platežna sposobnost turističke tražnje tj. visina diskretnog dohotka potencijalnih posjetilaca.
- **neelastičnosti** – za razliku od turističke tražnje, turistička ponuda je neelastična, što znači da svoj kapacitet ne može mijenjati i prilagođavati trenutnoj tražnji.
- **statičnosti** – nakon odluke o izboru atraktivnog motiva slijedi analiza kako doći do odredišta, pa je turistički razvoj bez kvalitetne saobraćajne povezanosti destinacije sa turističkom tražnjom nemoguć. Dodatno, zbog činjenice da posjetilac privremeno napušta svoj domicil, u odabranoj turističkoj destinaciji mora koristiti određene *receptivne kapacitete* (od kioska do visoko kvalitetnih hotela, jer se turista ne odlučuje na proces razmjene ukoliko ne zna da ga tamo ne očekuju smještajni kapaciteti u skladu sa očekivanim preferencijama).
- **sezonaliteta** – nepravilna ljetnja ili zimska distribucija turističkih noćenja ili dolazaka broja turista, tj. kritična koncentracija na relativno kratke periode godine mora biti prevaziđena jer visokokvalitetni turizam zavisi od privlačnosti destinacije tokom cijele godine.

Turistička ponuda Zemalja Zapadnog Balkana, Srbije, Crne Gore i Hrvatske, treba da akcentuje koncept održivosti, koji je u turističkom sektoru posebno važan jer ponudu bazira na ekskluzivitetu prirodnih i kulturnih atrakcija i različitih turističkih aktivnosti koje podrazumijevaju prirodni ambijent i raznolikost istorijskog i kulturnog nasljeđa koje je koncentrisano na geografski ograničenom prostoru. Uz strategijske smjernice održivog razvoja uključivanjem djelatnosti povezanih sa turističkim razvojem dopunjava se turistički proizvod i postiže očekivani nivo kvaliteta¹³⁶.

Turistička tražnja razvija se u pravcu ponude smještajnih kapaciteta više kategorije u odnosu na postojeće stanje, te je nužno uspostaviti pozitivnan trend, tj. brži rast ostvarenih prihoda u odnosu na povećanje broja noćenja.

2.2. Perspektive razvoja turističke privrede

Sa ciljem vjerodostojnosti i nedvosmislenog pozicioniranja, suštinska poruka brenda i realnost turističkog proizvoda moraju biti usaglašene, a naročito u domenu proizvoda i usluga sa visokom cijenom na turističkom tržištu Crne Gore, često upitne konkurentne ponude. Turistička destinacija **Crna Gora** na inostranom tržištu nema (još uvijek ne toliko poznato) ime niti nudi zahtijevan turistički proizvod, te se i dalje nalazi u fazi "**novog početka**" procesa kreiranja brenda, tj. prvoj fazi životnog ciklusa brenda, fazi razvoja i lansiranja.

Za razliku od crnogorskog marketing pristupa, u **Srbiji** je potrebno, takođe polazeći od faze "novog početka" kreativno *definirati domaći turistički brend*, formulirati strategijski marketing plan, unaprijediti promotivni nastup na inostranim tržištima, uspostaviti integrisani sistem marketing menadžmenta turističke destinacije kroz jedinstvenu platformu za rezervacije i plaćanje turističkih usluga, te stano unaprijediti rad i definirane usluge lokalnih turističkih organizacija.

Razrada modela privlačenja investicija u potpomognuta područja, uključujući razradu i sprovođenje aktivnosti marketinga i distribucije/logistike s ciljem privlačenja privatnog sektora u područjima skuplje izgradnje infrastrukture kako bi se ostvario prihvatljiv volumen tržišta i posljedično odgovarajuća dobit jeste glavno strategijski **cilj hrvatskog** turizma do 2020. godine. Nedostatak **brendiranja** tradicionalnih poljoprivrednih proizvoda s dodatkom ekološke vrijednosti riješiće se brendiranjem regija, odnosno lokalnih jedinica koje poruke treba da komuniciraju različitim ciljnim grupama koje obuhvaća međunarodne investitore i investitore iz drugih gradova i regija, poslovne i turističke posjetioce kao i pojedince koji se žele privući za

¹³⁶ Primjera radi, povećavanjem broja *samostalnih restorana, barova i kafića* (kojih prema Monstatu na kraju 2015. godine ima 7.772) na 10.000 na kraju 2020. godine povećaće se broj zaposlenih za po dva radna mjesta po novoj jedinici. Dodatno, razvoj turističke ponude uticaće i na povećanje broja ljudskih resursa u domenima *prirode, umjetnosti, kulture i zabave* potrebom za visokokvalifikovanim tzv. *rendžeri* za nacionalne parkove, umjetnicima (glumcima, muzičarima, voditeljima), turističkim vodiči i čuvarima muzeja i ostalih turističkih atrakcija. Specijalizovanim ponuđačima, koji su fokusirani na ciljne grupe iz domena sportskog, zdravstvenog, avanturističkog, omladinskog i porodičnog turizma, takođe je potreban kvalifikovan, provjeren i licenciran stručni kadar različitih profila.

doseljavanje na to područje. Prepoznatljiv imidž i identitet određenog područja stvara osnovu za plasiranje na tržište prepoznatljivih proizvoda i njihovu bolju prodaju.

Perspektiva razvoja turističke privrede, usaglašena sa strateškim ciljevima zemlje, polazi od destinacije kvalitetnih usluga i segmentacije turističkog proizvoda, suštinske orijentacije - *otkriti, doživjeti, uživati!* Pravac brendiranja turističkog proizvoda treba razvijati analogno osnovnim temama – **podjeli tržišta** i **segmentiranju** ciljnih grupa, djelimično paralelno sa njima, a djelimično u uzajamnom redosljedu. U okviru ovih proizvodnih linija pojedine ponude se dalje moraju specijalizovati, uvodeći za potrebe pojedinih ciljnih grupa i niz **sub-brendova**. Tržišni nastup i propagandne poruke moraju postupno pratiti **razvoj proizvoda** i pri tome [71, 109, prilagođeno]: (1) slijediti *osnovne teme* proizvodne linije, (2) *fascinirati*, tj. izazvati interesovanje i želju za putovanjem, (3) staviti u prvi plan *USP* (Unique Selling Proposition – posebni uslovi prodaje) tj. naglasiti atraktivnu osobenost, (4) biti *pošten*, tj. u skladu sa činjeničnim stanjem.

Polazeći od *Absatz-Communications*-ovog koncepta marketinga u turizmu [71, 50-65], **strategija brenda** (imidža) treba da uzme ime zemlje kao opšti znak i da sa njim stvoriti predstavu godišnjeg odmora u: (a) jedinstveno lijepom i još netaknutom području, (b) raznovrsnost, egzotika i autentičnost – prirode, kulture i ponude uopšte, (c) fascinaciju jadranskim plažama i sunčanom klimom, i (d) visoki kvalitet i izbor u svim oblastima usluga.

Crnogorski turistički proizvod sa dominacijom sunca, mora, pijeska, jednostavnih intendantskih usluga, odnosno inferiornih (substandardnih) elemenata, potrebno je obogatiti "zvijezdama" koje podrazumijevaju punu afirmaciju destinacijske eko-sredine, sporta, zabave, kulturno-obrazovnih programa, uzbuđenja, fleksibilnosti (i svega onoga što savremeni turista zahtijeva), a što bi rezultiralo većim stepenom zadovoljstva turista, ali direktno i pozitivnim i prepoznatljivim brendom destinacije. **Ciljevi** ekonomije turizma u Srbiji su ras udjela hotelskih i ugostiteljskih objekata na najmanje 50%, sa popunjenošću od 30%, povećanje prometa tri puta, tj. najmanje 50% do 2025. godine kao i jedinične potrošnje po turisti za 50%. **Hrvatski ciljevi** su regionalno najambiciozniji a temelje se na misiji postanka globalno prepoznatljive destinacije, visoko konkurentne, destinacije održivog razvoja na čitavom području zemlje sa jakim naglaskom na diversifikaciju, kvalitetni turizam i autentični ponudu. **Strategijski ciljevi** crnogorskog, srpskog i hrvatskog turizma, zasnovani na pretpostavkama brend menadžmenta dati su *Prikazom 4.5*.

Turizam zasnovan na prirodi, aktivnom odmor, kongresnom turizam i uopšte visokokvalitetnom turizmu su fokusira turističke grane u užem smislu, a za *Crnu Goru* i *Hrvatsku* naročito važan: (a) **nautički turizam** sa sportovima na vodi, (b) **turističke ponude na planini** (mauntin-bajking, hiking & biking, rafting i kajak), (c) **golf-turizam**, (c) **welness–fitness turizam**, **zdravstveni ili banjski turizam** (spa-resorts kompleksi), (d) **MICE turizam**¹³⁷ (sastanci, motivacije,

¹³⁷ Akronimom **MICE** (meetings, incentives, conferences, events) označava dio sektora poslovnog turizma koji se bavi organizovanjem i realizacijom sastanaka, motivacionih putovanja, konferencija i događa, a kao nosioci njegove djelatnosti najčešće su hoteli viših kategorija sa adekvatnom organizacionom i tehničkom infrastrukturom. Prosječno trajanje manifestacija takve vrste iznosi najviše dva dana uz vrijeme koje je potrebno dodati za dolazak i odlazak, pa

konferencije, događaji), (e) **agroturizam** (odmor na selu i integracija turističkog proizvoda sa organskom poljoprivrednom proizvodnjom), (f) **camping turizam** (kampovanje u divljini), (g) **kulturni turizam i vjerski turizam**, i (h) **turizam nacionalnih parkova** (veća valorizacija UNESCO-ve svjetske kulturne i prirodne baštine). Za razliku od Crne Gore, *Srbija* je posvećena turističkoj **valorizaciji Dunava** (spill-over pristup) u cijelom njegovom plovnom djelu, afirmaciji **brenda Beograd** i integralnoj interpretaciji **domaćeg portfolija vrijednosti**.

PRIKAZ 4.5. Strategijski-brend ciljevi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turizma

Afirmacija jedinstvenog turističkog proizvoda

- Smanjivanjem opterećenosti primorja tokom ljetnjih mjeseci, podizanjem kvaliteta turističke ponude i stvaranjem tržišnih niša i sposobnosti tokom predsezona i postsezona, putem diversifikacije ponude na primorju i u zaleđu, moguće je objediniti **jedinstven proizvod** na tržištima *Hrvatske* i *Crne Gore*. Dodatne performanse turističkog proizvoda značile bi i dobru osnovu za kreiranje dodate vrijednosti *crnogorskom turističkom brendu*, prije svega insceniranjem već postojećih atraktivnosti, većom ekspanzijom komparativnih prednosti zemlje i afirmacijom tzv. **sintetičkih** područja u okviru destinacije. *Hrvatski* brend, jače prepoznatljivosti treba da afirmiše globalnu autentičnost i prepoznatljivost i tzv. "kvalitetni turizam". Jedinstveni turistički proizvod Srbije treba da integriše portfolio **domaćih nacionalnih vrijednosti** (kulturu, zabavu i festivalski turizam, gostoprimstvo, ruralno iskustvo i banje).

Brendom osigurati koncept održivosti

- Strategijska orijentacija na **održivost i kompatibilnost** sa životnom sredinom podrazumijeva razvoj koji poštuje ekonomske, ekološke i socijalne principe u međusobno uravnoteženom odnosu, koji ne iscrpljuje prirodne resurse, nego ih koristi samo u mjeri koja obezbjeđuje da ostanu na raspolaganju i budućim generacijama. Čuvanje *kulturne raznovrsnosti i identiteta*, a pritom stimulisanje sklada društva rezultiraće zadovoljstvom turista, a prije svega očuvanjem brend vrijednosti turističkog proizvoda. Koncept **brenda** sa aspekta održivosti treba postaviti kao preventivni i zaštitni mehanizam koji naglašava prednosti ravnopravnog i efikasnog pristupa stanovništva uslugama i resursima, redukcije zagađenosti životne sredine, zaštite kulturnih razlika i turističkog identiteta svih zemalja.

Brend program adaptirati ka targetiranim emitivnim regionima

- Crna Gora povećanje prosječne potrošnje, kao i razvijanje ponude tokom cijele godine, uglavnom treba očekivati od zapadnoevropskih i sjevernoevropskih bogatih tržišta, Rusije i sve više od istočnoevropskih zemalja (članice EU) kao i prema emitivnom regionu "susjedna tržišta i lokalno tržište" te težište brend aktivnosti adaptirati i usmjeriti ka proizvodima i uslugama kojima bi se privukli potencijalni posjetioci više platežnog ranga. Srbija mora započeti pozitivni branding kao nacije na globalnom tržištu, afirmisati kratke boravke u Beogradu i ostale vidove turing turizma značajne za emitivna tržišta. Hrvatska brend program tradicionalno mora da usmjerava na **emitivne geozone** (Njemačku, Austriju, Italiju, Francusku), ali i nova rastuća tržišta UK, Skandinavije, Poljske i Rusije.

Upravljanje brendom u turizmu sa aspekta klasterizacije predjela

- Preduzeća u okviru uslužnih djelatnosti i opštine su nosioci destinacijskih usluga, pa brend u formiranju turističkog proizvoda, mora da tretira elemente turističke ponude koji se odnose na smještaj, ugostiteljstvo, plaže, ambijent u kojem se događa odmor, dopunske sadržaje, čistoću, infrastrukturu itd. Objedinjene turističke usluge i njihov kvalitet određuju imidž destinacije, a utisci turista postaju jedan od najvažnijih instrumenata prodaje jer pozitivne i negativne karakteristike turističke ponude prevazilaze opštinske granice pa se kao nužna nameće **saradnja u klasterima** tj. sub regionima destinacije.

što je neka MICE destinacija manje pristupačna, manje je i konkurentna. Primjera radi, **kongresni turizam u Crnoj Gori** mora da integriše osnovnu vrijednost koja se očekuje od događaja ali i da podstakne nematerijalnu komponentu povezanu sa lokacijom koja se posjećuje (ljepota mjesta, ime brenda, elementi destinacijskog brend prestiža i sl.). Budva, Bečići i Podgorica kao glavni grad, primjeri su razvoja kongresnog turizma, dok Cetinje, ukoliko se istorijsko jezgro inscenira na atraktivan način, ima perspektivu razvoja.

Upravljanje brendom sa *aspekta klasterizacije predjela* treba da preduprijedi negativnosti i oslobodi sinergije za otklanjanje slabosti, identifikuje ikone i simbole i ojača asocijacije između brenda i destinacijske ponude.

- **Crna Gora** kao destinacija može se podijeliti na **devet klastera**, koji se razlikuju po karakteristikama predjela i kultura: (a) strma, stjenovita obala od Luštica do Ulcinja, sa brojnim kupališnim zalivima, centar plažnog turizma sa poznatim, najčešće modernim kupališnim mjestima, kao što su Budva i Bečići, (b) Ulcinj, grad sa orijentalnom i najdužom pješčanom plažom južnog Jadrana, Adom Bojanom i Valdanosom, (c) Bokokotorski zaliv, unikat na Mediteranu, najpogodniji za razvoj visokokvalitetne i diverzifikovane ponude (nautički turizam, golf tereni i ostalo) u tivatskom zalivu i na poluostrvu Luštica, (d) prijestonica Cetinje i Skadarsko jezero, dva unikata zbog njihovog istorijskog značaja, raznolikosti flore i faune, (e) planinski predjeli Durmitora i Sinjajevine sa kanjonom Tare i Nacionalnim parkom, i (f) planinski predjeli Bjelasice, Komova i Prokletija sa dva nacionalna parka, manastirima i džamijama.
- **Srbija** se kao turistička destinacija može podijeliti na četiri **klastera** (a) Vojvodina pozicionirana kao "vodeno blago i panonski užitek", (b) Beograd - "zavodljiv, uzbudljiv, kreativan i inovativan", (c) Jugozapadna Srbija koja omogućava "istoriju i tradiciju sa užicima u prirodi", i (d) Jugoistočna Srbija koja je "još uvijek neotkrivena", dok u
- **Hrvatskoj** razlikujemo **devet klastera** (a) Ostrvski arhipelag, (b) Dubrovnik, (c) Rovinj - Zlatni rt, (d) NP Brijuni, (e) Splitsku rivu, (f) NP Plitvička jezera, (g) Velebit, i (h) Korčulu i (i) Slavoniju.

Prilagodavanje brend programa razvojnim strategijama ponude

- Nosioi turističkih ponuda u osnovi primjenjuju više *razvojnih strategija* shodno promjenama u strukturi motiva za putovanja i promjenama u ponašanju posjetilaca, tj. različitih **ciljnih grupa** kojima: (a) podizanje *nivoa kvaliteta* proizvoda – potrebne su specijalizacije i inovacije ponuda koje se odnose na usluge u vezi sa zabavom, doživljajem i učenjem tokom putovanja – UNWTO ih naziva **"3E"**: entertainment (zabava), excitement (uzbuđenje) i experience (iskustvo), (b) *standardizacija* – uspješna ponuda zasniva se na prednosti u oblastima efikasnosti, ekonomičnosti, uporedivosti, mogućnost predskazivanja i kontrola, uočenih sa stanovišta turiste, (c) *specijalizacija* - hoteli sa velnes/spa ponudom, bogatom gastronomskom ponudom, golf i tenis terenima i sve veći broj specijalizovanih hotela bi mogao marginalizovati klasične hotele, (d) *moderni turistički kompleksi* – "rizorti" nude raznovrsne proizvode i u isto vrijeme mogućnost za različitost aktivnosti, opuštanje, druženje, uživanja, (e) *insceniranja* - umjesto klasične turističke ponude (prevoz, smještaj i hrana), traže se inovacije koje osim osnovnog standarda nude neuobičajena iskustva, iznenađenja i podstiču posebne emocije (ambijent, doživljaj, zadovoljstvo, zabava, avantura, posebnost i sl.).

Izvor: *Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori, Srbiji i Hrvatskoj do 2020. godine*
[NTO, TO, nadležno Ministarstvo, prilagođeno sa aspekta brend menadžmenta]

3. Razvijenost instrumenata marketinga i brend menadžmenta u turizmu

Ritchie i Crouch [184, 231] analiziraju brend destinacije kao "identifikator i sredstvo diferenciranja koje obećava putno iskustvo koje se pamti i koje je jedinstveno", jačajući i objedinjujući sve prijatne uspomene turiste prilikom i nakon posjete destinaciji. Mihailović [64, 123] navodi kao ključne razloge **interesovanja za brendom u turizmu**:

1. rastući i snažno izražajni stav o vrijednosti brenda kao dijela aktive,
2. promjenu linije komuniciranja sa kupcima u svijetlu porasta troškova propagande,
3. porast uticaja maloprodaje i sopstvenog brenda na tržištu, i
4. saznanja o uticaju globalne konkurencije.

Brend, kao tržišni izraz, objedinjuje vrijednost, prepoznatljivost i garanciju očekivanja od turističke destinacije kojoj je, na nivou turističkog proizvoda potrebno dodati novu vrijednost i

njom skratiti vrijeme utrošeno na stvaranje inicijalne reakcije. Uspješnost planiranja i dodavanja nove, prepoznatljive vrijednosti destinaciji, jeste rezultat procesa strategijskog upravljanja brendom u turizmu i sagledavanja uticaja *vertikalno i horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti* sa ciljem izgradnje održive konkurentske prednosti.

Turbulentno političko okruženje posljednje decenije 20. vijeka, ekonomskom krizom pogođena privreda u prvoj deceniji 21. vijeka, nepovoljno je uticalo na turističku industriju i ponudu zemalja Zapadnog Balkana zahtijevajući adekvatan **destinacijski rebranding proces**. Brend menadžment Crne Gore i Hrvatske kao destinacije, tokom post-konfliktnog i post-kriznog perioda, nije bio u svojoj početnoj fazi, već u stadijumu afirmacije nove realnosti na osnovu koje su nakon gotovo dvije decenije, Crna Gora i Hrvatska otpočele proces **rebrendiranja** i uspjele da oporave turističku privredu pozicionirajući je na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Implementacija adekvatne brend strategije destinacije koja bi vrijednost destinacijskog brenda održavala vitalnom, uvećavala je i tržišno kontrolisala, uz uticaj snažne sezonalnosti moguća je na nivou **optimalne kombinacije instrumenata marketinga**.

Uskoković [103, 160] određujući **turistički proizvod** polazi od definicije po kojoj je on "pojedinačni (parcijalni) element proizvođača na strani turističke ponude ili kao funkcionalni spoj više takvih elemenata (integrisanih), pri čemu se njegovo konačno uobličavanje postiže izborom i miksiranjem tih elemenata koje za dato geografsko područje vrše sami turisti". Prilikom kreiranja turističkog proizvoda na makro nivou presudan uticaj imaju:

1. **kvalitet prostora** (komparativne destinacijske prednosti: prirodne ljepote, klima, očuvanost eko uslova),
2. **pristupačnost** (infrastruktura: fizička, stanje saobraćajnica, troškovi prevoza, carinska i druga ograničenja),
3. **generički uslovi boravka** (smještaj, ishrana, zabava, sport, tipovi kupovina), i
4. **potencijalni uslovi boravka** (potencijalni nivo turističkog proizvoda na kojem se generiše dodatna vrijednost i kreira turistički brend: olakšice, ekstra usluge zdravstvena zaštita, sigurnost, očekivane okolnosti, asocijacije i doživljaji vezani za destinaciju).

Harmoničnost i integracija navedenih elemenata turističkog proizvoda je preduslov njihove nadogradnje, investicionih zahtijeva i napora obezbjeđivanja diferenciranosti koja kreira i garantuje dodatnu vrijednost. Turizam koristi, ali i "troši" prostor koji permanentno mora biti nadograđivan unošenjem antropogenih struktura za funkcionisanje te je nužno postići ravnotežu između turističkih kretanja i prihvatnih potencijala prostora. Sa aspekta kvaliteta prostora *Crne Gore* **geografsko-saobraćajni položaj** u odnosu na targetirana emitivna područja je nepovoljan dok je isti mnogo povoljniji kod *Srbije* i *Hrvatske* (naročito povezanost autoputem). Turističke vrijednosti su regionalno vrlo dekomponovane - uglavnom smještene na primorju (kod *Crne Gore* i *Hrvatske*) i dijelu sjevera država, a kod *Srbije* fokusirane na riječni turizam (Dunav) i pojedinačno najvrijedni turistički sub-brand, Beograd. Turističke regije (zalivi: Boka Kotorska, budvanska, barska i ulcinjska rivijera), te jezera i planine sve tri države, iako vrlo kompetitivne, klimatski izvanredne regije, još uvijek nijesu u potpunosti razvijeni turistički centri integrisani u

okviru *jedinstvenog proizvoda*. Pod uticajem disekcije reljefa i velikih razlika u nadmorskoj visini vrlo je pogodno razvijanje turističkog proizvoda u pravcu **flore i faune**, sportskog lova i ribolova, spaeološkog turizma i drugih popularnih oblika turizma. **Kulturno-istorijski** spomenici kao posljedica različitih civilizacijskih preliivanja obezbjeđuju *Srbiji* dodatnu vrijednost kroz narodnu umjetnost, jedinstvenu i duhovnu vrijednost, pozicionirajući je kao jednu od najinteresantnijih etnografskih evropskih područja. Izuzetno vrijedni turističko-rekreativni, prirodno-estetski, kulturno-obrazovni, i naučni resursi manifestuju se u okviru vrijednosti *nacionalnih parkova* pod međunarodnom zaštitom svjetske prirodne i kulturne baštine.

Pomjerajući turistički proizvod ka nivou uvećanog tj. potencijalnog za razliku od osnovnog (generičkog) tj. "sun-sea-sand" tradicionalnog proizvoda, a sa aspekta diversifikovanosti receptivnih uslova u mjestima boravka, menadžment destinacije mora da generiše i dodatno razvija vidove i druge brojne **oblike turizma** u okviru jedinstvenog turističkog proizvoda:

- **Prvi nivo turističkog proizvoda** predstavlja *bazični proizvod* sa suštinom odmora u destinaciji. Karakteriše ga tzv. "spavališni" ili "horizontalni" turizam a manifestuje se najčešće u regionima, lokalitetima mediteranske regije i jezera, i nekoliko gradskih rijeka i predstavlja **primorski, kupališni i riječni turizam**. Atraktivnosti nacionalnih parkova fokusiraju **planinski, ljetnji i zimski**, kao i **odmarališni turizam**.
- **Drugi nivo turističkog proizvoda** predstavlja *očekivani proizvod* sa jasnom namjerom boravka potencijalnih posjetilaca koju treba intezivirati sa ciljem prevođenja na sljedeći prošireni tj. uvećani nivo. Tako turisti koji borave u *Igalu* očekuju **klimatsko-lječilišni** tj. **zdravstveno-banjski turizam** kao i na lokalitetima *Risna, Ulcinja* i dr. **Sportski turizam** (turizam na vodi, lov, ribolov, skijanje, alpinizam, pješačenje, tenis, fitness, joga, golf, biciklizam, motorizam, bazične pripreme sportista), **nautički turizam** (region Boke, Tivta – Porto Montenegro, paket ture jedrenja po hrvatskim ostrvima), **kulturno-zabavni i manifestacioni** (upravljanje brojnim događajima u destinaciji, lokalnim festivalima i manifestacijama u okviru kojeg Srbija ima najkonkurentniji turistički proizvod), i **kongresni turizam** su očekivani turistički oblici koji su osnov destinacijske konkurentnosti.
- **Treći nivo turističkog proizvoda** predstavlja *prošireni proizvod* koji prevazilazi očekivanja turista tj. nivo na kojem brend u turizmu doživljava afirmaciju prenoseći dodatnu vrijednost posjetiocu destinacije kroz jedinstveni **eko-turizam** nacionalnih parkova (naučni sadržaj, foto safari, istraživanje ptica, rafting, kanjoning), **ciljni turizam** (specijalizovani turistički oblici za pojedine tržišne elemente) ili **alternativni turizam** (seoski ili etno-turizam, speologija, turizam sa adrenalinom, tjelesnim naporima, uzbuđenjima, duhom zajedništva). Glavna zamka destinacije na ovom nivou jeste što se prošireni proizvod jako brzo "degradira" i postaje očekivani, te destinacije vrijednost treba da pomjeraju ka inovativnoj transformaciji proizvoda pomjerajući ga ka *potencijalnom nivou*.

Integralni turistički proizvod koji generiše dodatnu vrijednost tj. brend mora predstavljati **zbir ukupnih pogodnosti** sva četiri nivoa pomjerajući fokus sa tradicionalnog na "zabava-uzbuđenje-edukacija" koncept.

Izbor **marketing kanala** polazi od dinamike i strukture turističkog prometa (tražnje) odnosno od praćenja njegovog obima i strukture, prosječne dužine boravka turiste, glavnih izvora tražnje te uvijek prisutnog sezonaliteta. Polazeći od posljedice geo-turističkog položaja, Zemlje Balkana su bile predominantno orijentisana na regionalna tržišta (Crna Gora na Srbiju, Bosnu, Makedoniju), te usmjeravanju nivoa potencijalnog zasićenja ka atraktivnim kontinentalnim i planinskim područjima. Čačić [185, 119] i Uskoković [103, 145-150] naglašavaju da se pod kanalima marketinga podrazumijeva *cjelokupnost poslovnih i organizacionih aktivnosti* koje obezbjeđuju da potencijalni posjetilac tj. turista stigne do turističkog proizvoda tj. destinacije, direktnom ili indirektnom prodajom¹³⁸. Usljed dogodišnjeg zasićenja drumskog saobraćaja, naročito Jadranske magistrale, koja je bila "usko grlo", oslonac regionalnog turističkog prometa mora biti avio-saobraćaj kao integrisana uslužna djelatnost uz snaženje prometa željeznicom. Crnogorski i srpski turizam karakteriše i nedostatak kvalitetnog ljudskog resursa u domenu **direktne prodaje** (*direct response marketing*) i interaktivna komunikacija sa profilisanim segmentima tražnje. Pronalazak marketing kanala tj. kanala prodaje kao aktivnost "pribavljanja gostiju" je složen proces tranzicije tradicionalnog tržišta ka ponovnom osvajanju vodećih turoperatora i približavanje sitnijim posrednicima kroz adekvatnu segmentaciju tržišta kako bi učešće direktnijih, bližih iteracija bilo veće, a time i polje brend menadžmenta. Samo je na nivou "bliskog susreta" u marketing kanalu moguće graditi dodatnu vrijednost sa turističkom tražnjom.

Cjenovna politika regionalnog turizma kao izuzetno dinamičan instrument marketinga mora obuhvatiti najznačajnije faktore utvrđivanja cijena:

- a) **elastičnost turističke tražnje** – u odnosu prihode, usluge, bezbjedonosnu situaciju, atraktivnosti ponude, te stadijum životnog ciklusa turističkog proizvoda. Turistički proizvod često ne prati očekivani i konzistentan kvalitet usklađen sa fazama životnog ciklusa destinacije jer potreba njegovog kontinuiranog oplemenjivanja nije integrisani dio strategije rasta i razvoja turističke privrede. Događa se da kvalitet proizvoda nakon početka ne bude adekvatno održavan i osvježavan marketing programima što za posljedicu ima obaranje cijena ponuđenih usluga. Elastičnost cijena hotelskih usluga nije velika obzirom da je omeđena donjom granicom troškova i diskrecionim dohotkom kao i raspoloženjem turiste da je plati tj. gornjom granicom.

¹³⁸ Prednosti **direktnog oblika prodaje** su u neposrednom komuniciranju sa turistima što osigurava kontrolu nad informacijama sa tržišta uz realizaciju većeg prihoda. Individualni posjetioци destinacije su gosti veće platežne sposobnosti koji od putovanja traže mobilnost, shopping i aktivniji odmor izbjegavajući bezlično masovno uključivanje u turizam. Za razliku od direktne, **indirektna prodaja**, tj. plasmani turističkih usluga putem posrednika koju predstavljaju "sponu" razmjene koji mogu biti pojedinačni (prodaja posredstvom turističke agencije ili specijalizovanog posrednika), dvostruki (turoperator i turističke agencije) i trostruki (domicilni posrednici, turoperator i turističke agencije).

- b) **vremenska komponenta** – razmak između objavljivanja (utvrđivanja) cijene i prodaje turističkih usluga (paket aranžmana) pod uticajem je faktora (na primjer hotelska industrija u zonama visoke inflacije ili promijenljivi intervalutarni kursevi) koji utiču na nivo cijena jer ih je na duži rok nemoguće predvidjeti i tačno utvrditi.
- c) **mogućnost skladištenja** – magacioniranja odnosno ranije proizvodnje turističkih usluga praćeno je problemom visoke fluktuacije cijena inputa (na primjer, visokom inflacijom).
- d) **pojava nelojalne cjenovne konkurentnosti** – naročito od strane drugih subjekata ponude. Iako izložene jakoj cjenovnoj konkurenciji, velika mobilnost turističke tražnje (naročito razvojem saobraćajnih uslova i njihovom elastičnošću), olakšano uprosječuje, ujednačava, cijene usluga, tako da pojedinačno ponuđač u dobroj mjeri gubi nezavisnost formiranja cijena. Cjenovna konkurentnost crnogorskog turizma s jedne strane zasnovana je na nižim cijenama često nije emitovala obimniji ino-promet tj. rast turističke potrošnje, dok s druge strane uočava odsustvo metodologije praćenja nivoa cijena turističkih usluga u poređenju sa benčmarking destinacijama.
- e) **visoki troškovi** – fiksni troškovi, troškovi hrane, cijene rada.
- f) **ekonomska politika** – mjere unutrašnje ekonomske politike u domenu primarne i sekundarne raspodjele, poreske i kreditno-monetarne politike.
- g) **uticaj sezonalnosti** – na diferenciranje cijena (više u dijelu rada 3.1.) odnosno prodaju istog turističkog proizvoda po različitim (diferenciranim) cijenama tj. kriterijumima iz domena taktičkog cjenovnog određivanja: (a) kriterijum vremena korišćenja turističkih usluga, (b) kriterijum obima usluga, (c) kriterijum različitih segmenata turističke tražnje, (d) kriterijum direktnih ili indirektnih kanala prodaje, kao i (e) kriterijum plaćanja – rabati i kasa skonto, gotovinsko ili odloženo plaćanje, avansi i sl.

Kao i cjenovna politika, **promocija** predstavlja značajnu "kariku u lancu" integrisanog crnogorskog turističkog proizvoda, iako se u njegovom razvoju često zapaža odsustvo jasno postavljenih promotivnih ciljeva, odsustvo kompleksnog izbora sredstava, utvrđenog budžeta za propagandu, te ostvarivanje kontrole efekata propagandnih akcija. Promocija turističkog proizvoda nakon turbulentnog, kriznog političko-ekonomskog perioda usmjerena je da pozicioniranje destinacije kao mirne i stabilne, a posljednju deceniju kao neotkrivene, atraktivne, avanturističke i drugačije destinacije. Promotivna aktivnost u narednom periodu mora biti usmjerena ka užim tržišnim segmentima i u korelaciji sa diferenciranim marketing programima tj. da prati razvoj prethodno definisanih vidova turizma.

Sveobuhvatno i kvalitetno strategijsko i operativno upravljanje **optimalnom kombinacijom** marketing miksa crnogorskog turizma sa ciljem dostizanja sinergetskog efekta mora biti zasnovano na marketing i brend istraživanjima, kako internacionalnog tržišta tako i okruženju

preduzeća vodećih uslužnih djelatnosti, te će uz donošenje adekvatnih marketing odluka kreirati i isporučiti željenu (dodatnu) vrijednost interesnim tržišnim segmentima.

4. Uticaj sezonalnosti na koncept brend menadžmenta u turizmu: primjer Crna Gora

Turističke destinacije, posmatrano na dnevnoj, sedmičnoj, mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj osnovi, suočavaju se sa određenom vrstom disbalansa u kretanju svojih fizičkih (turistički dolasci i noćenja) i finansijskih (turistička potrošnja) agregata. Taj fenomen se označava kao **sezonalnost**, te posmatrano u opštem smislu, podrazumijeva takve promjene u određenoj veličini posmatranja koje se ponavljaju, po pravilu, u isto vrijeme i, po pravilu, u istom smjeru u toku godine

U kontekstu turizma, kao krajnji cilj se postavlja smanjenje pomenutog disbalansa, do onog nivoa koji bi omogućio uspostavljanje ravnoteže između ekonomskih, socio-kulturnih i ekoloških ciljeva. Očekivano, da bi odnosni menadžerski naponi bili što adekvatnije usmjereni izuzetno je važno prepoznati, to jest adekvatno iskazati stepen **sezonske koncentracije** na nivou određene turističke destinacije¹³⁹.

Iako su oni veoma brojni, odnosno iako je moguće prepoznati mnoštvo podjednako važnih destinacijskih pitanja [186, 268-290], potenciramo da sezonalnost ima veoma suptilan uticaj na koncepciju destinacijskog brend menadžmenta. Nivo sezonske koncentracije u destinaciji ima izuzetno značajan uticaj na izgradnju destinacijskog brenda, kao i njegovog pozicioniranja na turističkom tržištu. Otuda, ukazujemo na implikacije koje *nivo sezonalnosti ima na koncepciju brend menadžmenta destinacije*.

Uz bazične karakteristike, kako prostorne tako i resursne, Crna Gora predstavlja zaokruženu, zasebnu i tržišno relativno prepoznatljivu turističku destinaciju, koja je snažno oslonjena na tzv. kupališni turizam, te koja na godišnjem nivou generiše gotovo milion ipo turistički klasifikovanih dolazaka i preko devet miliona turistički klasifikovanih noćenja. Dakle, najprije je nužno **kvantifikovanje nivoa sezonske koncentracije** na nivou Crne Gore kao turističke destinacije, te nakon toga sagledavanje mogućeg uticaja koji nivo sezonskog disbalansa ima na koncept brend menadžment u turizmu Crne Gore.

Iako se u literaturi nailazi na brojne definicije **sezonalnosti u turizmu** [187, 942-956], *Koenig-Lewis i Bischoff* navode da ne postoji opšte prihvaćena definicija [188, 201-219]. Tako na primjer *Biedermann* naglašava da je sezonalnost dominantna karakteristika putovanja i turizma koja je izražena oštrim varijacijama u tražnji [189]. Istovremeno, *Cooper, Wanhill, Fletcher, Gilbert i Fyall* navode da se **sezonalnost u turizmu** odnosi na vremenske fluktuacije

¹³⁹ Upravo to, dakle kvantifikovanje nivoa sezonskog disbalansa, odnosno nivoa sezonske koncentracije, a u odnosu na posmatranu turističku destinaciju, predstavlja prvi istraživački cilj predmetnog rada. U zavisnosti od obzerviranog nivoa sezonalnosti, pa samim tim i stepena uticaja na odnosne društveno-ekonomske segmente, moguće je sistematski pristupiti "prilagođavanjima" po odgovarajućim destinacijskim segmentima.

sagledavane na dnevnoj, sedmičnoj, mjesečnoj ili godišnjoj osnovi [190], dok *Butler* opisuje sezonsku koncentraciju u turizmu kao vremenski disbalans koji je moguće izraziti putem broja posjetilaca, potrošnje, obima transporta, zaposlenosti [191]. Kako ističe *BarOn* [192], postoje dva uzroka sezonalnosti u turizmu. Prvi je "prirodni" uzrok, i on predstavlja rezultat prirode i njenih snaga. Dominantno se odnosi na vremenske i, uopšte, klimatske prilike – temperaturu, padavine, insolaciju i slično. Očekivano, prirodni uzroci su predvidivi i relativno stabilni u svakoj destinaciji – oni se ponavljaju sa veoma malim promjenama. Drugi uzrok je "**institucionalizovana**" sezonalnost. Ona direktno zavisi od ljudi, odnosno od društvenih uticaja, i povezana je sa zakonima, religijom, običajima, tradicijom, istorijskim konvencijama i slično. Primjera radi, školski raspusti ili državni i vjerski praznici produkuju institucionalizovanu sezonalnost. Osim dva navedena, kao treći uzrok sezonalnosti u turizmu se ističe socijalni pritisak, moda, imitacija, inercija i slično [193, 201-219].

Prema značajnom broj autora,¹⁴⁰ sezonalnost u turizmu se sagledava kao *negativan fenomen* koji se tretira kao nedostatak ili problem, kako u ekonomskom, tako i u socio-kulturnom odnosno ekološkom smislu. Konkretnije, ekonomski problemi su povezani sa gubitkom profita zbog nemogućnosti efikasnog korišćenja resursa, niskim povratom kapitala, problemima sa zaposlenošću i slično. Na drugoj strani, socio-kulturni problemi se odnose na povećane gužve, zastoje, značajan porast troškova većine lokalnih usluga, buku, porast kriminaliteta, mogućnost negativnog uticaja na tradicionalni način života lokalne zajednice i tome slično. Kada je riječ o *ekološkim problemima*, kako ističu *Bender, Schumacher i Stein* [191], oni se odnose na probleme zagađivanja, te na iscrpljivanje prirodnih resursa. Slijedstveno navedenom, turističke destinacije permanentno nastoje da ublaže uticaje koje produkuje sezonska koncentracija.

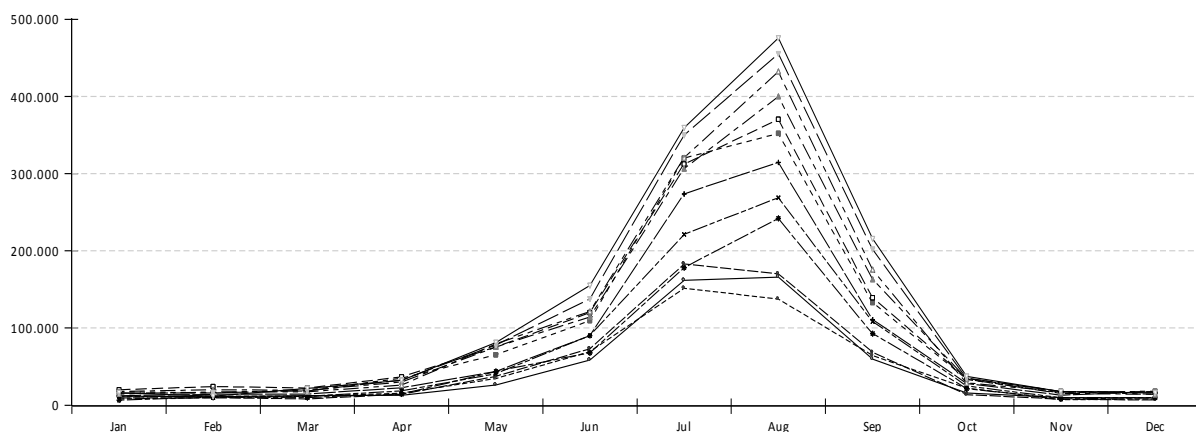
Nadal, Font i Rosselló [194, 697-711] naglašavaju da u mnogim slučajevima najjednostavnije grafičko prikazivanje vremenske serije može biti veoma korisno za stvaranje prve impresije o sezonskoj koncentraciji na nivou turističke destinacije [195]. Time je moguće relativno lako prepoznati određena važna svojstva sezonalnosti. Slijedeći pristup godišnjeg ciklusa aktivnosti koji u svom radu navode *Wall i Mathieson* [195] moguće je prepoznati razliku između glavne sezone i vansezone, kao i periode trajanja pred odnosno post-sezonu. Takođe, lako se može prepoznati eventualno prisustvo nestandardnih veličina. Konačno, moguće je "ugrubo" prepoznati i samu jačinu sezonalnosti, kao izuzetno relevantan podatak.

Slijedeći navedeni pristup, u nastavku evaluiramo performanse sezonskog disbalansa na nivou Crne Gore, pri tom se koristeći fizičkim pokazateljima koji se odnose na broj destinacijskih dolazaka i noćenja za period od 2006. do 2018. godine.

¹⁴⁰ Primjera radi, *Bender, O., Schumacher, K. P. & Stein, D. (2005). Measuring seasonality in Central Europe's tourism – how and for what? Talk: CORP 2005 – GeoMultimedia 05. In: M. Schrenk (Ed.), 10th International conference on information & communication technologies (ICT) in urban planning and spatial development and impacts of ICT on physical space (pp. 303–309). Wien, AT: Technische Universität; Butler, R. W. (2001). Seasonality in tourism: issues and implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), Seasonality in tourism (pp. 5–22). Oxford, UK: Elsevier Science; Holloway, J. C., Humphreys, C. & Davidson, R. (2009). The business of tourism. Harlow, UK: Pearson Education; Pearce, D. (1989). Tourist development. Harlow, UK: Longman.*

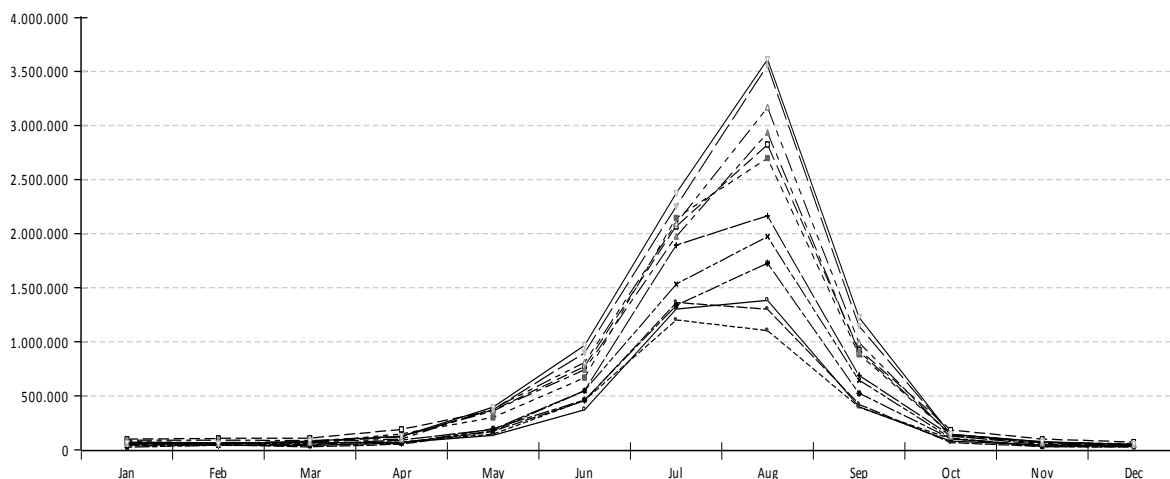
Na *Slici broj 36*, prikazujemo godišnji broj turistički klasifikovanih dolazaka na nivou Crne Gore za period od dvanaest godina, od 2006. do 2018. Ono što je očigledno iz predstavljene grafičke reprezentacije jeste veoma izraženo trajanje glavne turističke sezone. Naime, sezonalnost u crnogorskom turizmu, izražena brojem dolazaka, ima **svoj vrhunac tokom jula i avgusta**. Suprotno od toga, veoma je vidljivo da period vansezone u crnogorskom turizmu zahvata više od pola godine. Preciznije rečeno sedam mjeseci – januar, februar, mart, april, oktobar, novembar, kao i decembar. Ostatak godine se odnosi na periode pred i post-sezone. Kao što vidimo na slici, pred-sezona traje vremenski duže – maj i jun, dok post-sezona zahvata samo septembar.

Nadalje, grafički prikaz broja turističkih dolazaka ne ukazuje na prisustvo nestandardnih vrijednosti u iskazanim podacima. Iznad svega, donji prikaz ukazuje na to da je stepen sezonalnosti u crnogorskom turizmu, izražen brojem turistički klasifikovanih dolazaka, vjerovatno veoma visok (turistički dolasci su dominantno skoncentrisani u nekoliko ljetnjih mjeseci).



Slika br. 36: **Distribucija broja klasifikovanih turističkih dolazaka na mjesečnom nivou u Crnoj Gori** [Izvor: Monstat]

Na drugoj strani, *Slika broj 37* pokazuje godišnji broj turistički klasifikovanih noćenja na nivou Crne Gore za navedeni period od dvanaest godina. Kao i kod broja turističkih dolazaka, očigledno je trajanje glavne turističke sezone – sezonalnost u crnogorskom turizmu, izražena brojem noćenja, ima svoj vrhunac tokom jula i avgusta. Međutim, tačka prelamanja u julu nije izražena kao što je to slučaj sa dolascima. Vidljivo je da period van sezone u crnogorskom turizmu, posmatran kroz broj noćenja, zahvata vremenski period od sedam mjeseci (januar, februar, mart, april, oktobar, novembar i decembar). Preostali dio godine obuhvata pred i post-sezonu. Pred-sezona traje tokom maja i juna, dok post-sezona zahvata samo septembar, pri čemu je tačka prelamanja izraženija. Osim navedenog, iskazivanje broja noćenja ne ukazuje na prisustvo bilo kakvih nestandardnih vrijednosti u podacima. Konačno, grafički prikaz ukazuje na to da je nivo sezonalnosti u crnogorskom turizmu, izražen brojem turistički klasifikovanih noćenja, kao i u prethodnom slučaju, vjerovatno veoma visok (noćenja su dominantno skoncentrisana u nekoliko ljetnjih mjeseci).



Slika br. 37: **Godišnji broj turistički klasifikovanih noćenja na nivou Crne Gore** [Izvor: Monstat]

Kao što je i očekivano, veći stepen sezonalnosti u crnogorskom turizmu ima bitno drugačiji uticaj na koncepciju destinacijskog brend menadžmenta od manjeg stepena sezonalnosti. Otuda, a da bismo pravilno razumjeli prateće implikacije prepoznatnog odnosno iskazanog stepena sezone koncentracije, a koji je evidentno veoma visok, u nastavku rada dajemo kratak presjek dosadašnjeg stanja brend menadžmenta u crnogorskom turizmu.

Sa ciljem kvantitativnog iskazivanja fenomena sezonalnosti u crnogorskom turizmu, neophodne su adekvatne i pouzdane **mjerne metode**.

Među najčešće korišćenim metodama za **kvantifikaciju sezonskog disbalansa** u turizmu spadaju *sezonski raspon*, *koeficijent sezonske varijacije*, *sezonski odnos*, *sezonski indikator* i *Džini koeficijent*. **Sezonski raspon** predstavlja razliku između najveće i najmanje vrijednosti sezonskih indeksa [188, 201-219], pri čemu indeks = 100 predstavlja mjesečni prosjek broja turističkih dolazaka odnosno noćenja. Zatim, **koeficijent sezonske varijacije** predstavlja vrijednost standardne devijacije sezonskih indeksa, a pri čemu indeks = 100 takođe predstavlja mjesečni prosjek broja turističkih dolazaka odnosno noćenja [195, 23-50].

Nadalje, sezonski odnos predstavlja relaciju između najvećeg mjesečnog broja turističkih dolazaka odnosno broja noćenja, i prosječnog mjesečnog broja dolazaka odnosno noćenja, dok sezonski indikator predstavlja njegovu inverznu vrijednost – odnos između prosječnog mjesečnog broja dolazaka odnosno broja noćenja i najvećeg mjesečnog broja turističkih dolazaka odnosno noćenja. Konačno, **Džini koeficijent** predstavlja široko poznatu statističku mjeru nejednakosti [196], koja u obzir uzima odnos linije jednakosti i tzv. stvarne **Lorencove krive**. Iako je svaka od navedenih mjera podjednako relevantna [195, 23-50], *Nadal* u svom radu ističe da je Džini koeficijent najčešće korišćena metoda [194, 697-711]. U skladu sa tim, navedenu metodu i primjenjujemo.

Kao statistička mjera nejednakost, **Džini koeficijent (G)** se izvodi iz **Lorencove krive** [195, 23-50]. Lorencova kriva predstavlja grafičku reprezentaciju nejednakosti, dok je Džini koeficijent

mjera pomenute nejednakosti. U situaciji tzv. pune ili potpune jednakosti, a što u našem konkretnom slučaju znači isti broj turističkih dolazaka odnosno noćenja za svaki od posmatranih dvanaest mjeseci, *Lorencova kriva bi bila prava linija*, odnosno predstavljala bi liniju jednakosti koja pada pod uglom od 45° .

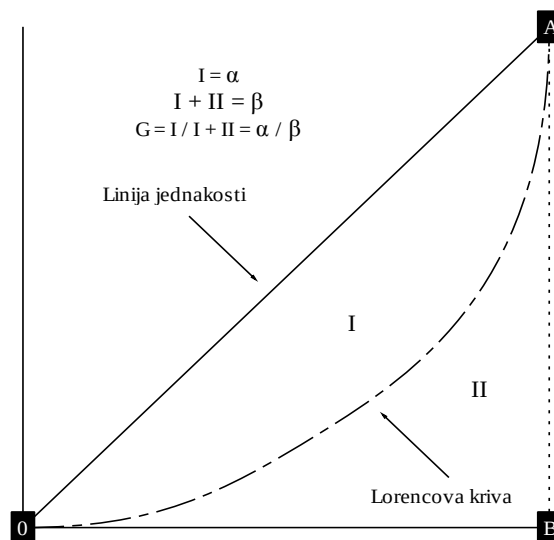
Kako navodi *Black* [196], pomenuta linija postaje sve više zakrivljena kako nejednakost raste. Na drugoj strani, Džini koeficijent predstavlja broj koji se kreće od 0 do 1 ($0 \leq G \leq 1$). Što je veća vrijednost Džini koeficijenta, to je **veća nejednakost**, odnosno **nivo sezonskog disbalansa** (u crnogorskom turizmu). I obrnuto, manja vrijednost Džini koeficijenta znači manji stepen sezone koncentracije (u crnogorskom turizmu). Preciznije rečeno, a kako navodi *Lundtorp* [195, 23-50], u turizmu, odnosno na nivou određene destinacije, Lorencova kriva pokazuje rang kumulativnih frekvencija. Pri tom, najmanja frekvencija (obično je to neki od zimskih mjeseci) se nalazi na lijevoj strani, dok se mjesec sa najvećim brojem turističkih dolazaka ili noćenja nalazi na desnoj strani. U ekstremnoj situaciji kada svaki mjesec bilježi podjednaku distribuciju, bilo dolazaka bilo noćenja, Lorencova kriva je prava linija, odnosno linija jednakosti. Što je veća nejednakost sezonske distribucije dolazaka ili noćenja, veći će biti prostor između Lorencove krive i linije jednakosti, to jest prave linije.

Slijedstveno navedenom, Džini koeficijent se izračunava kao prostor između Lorencove krive i linije jednakosti, koji je podijeljen sa kompletnom površinom koja se nalazi ispod linije jednakosti, odnosno linije koja pada pod uglom od 45° .

Ovaj koncept teorijski prikazujemo ispod na *Slici broj 38*. Kao što vidimo, Džini koeficijent u crnogorskom turizmu je jednak količniku površine između linije jednakosti, to jest $0A$, i stvarne Lorencove krive (tu površinu smo obilježili sa α) i kompletne površine trougla, to jest $0AB$ (tu površinu smo obilježili sa β). Dakle, kao što vidimo na donjoj slici, oblast α se dijeli sa trouglastom površinom β . Otuda, Džini koeficijent se može predstaviti kao $G = \alpha/\beta$. Što je izračunata vrijednost Džini koeficijenta bliža nuli to upućuje na manji stepen sezonalnosti u crnogorskom turizmu. I obrnuto, što je izračunata vrijednost bliža jedinici to ukazuje na izraženiju sezonalnost na destinacijskom nivou.

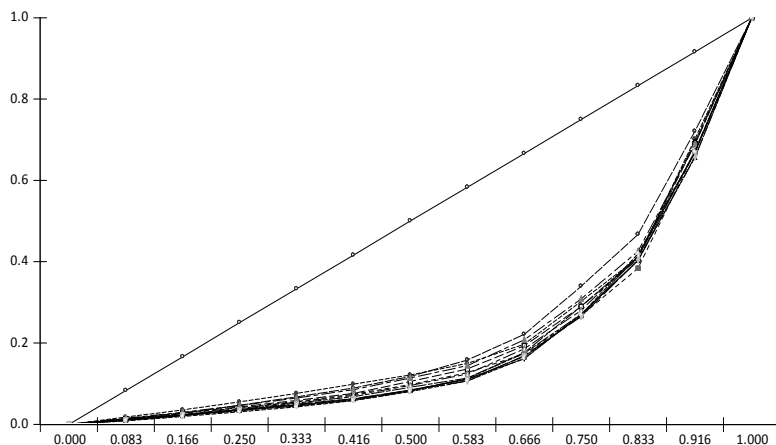
U odnosu na stepen sezonske koncentracije, a koga iskazujemo brojem dolazaka, ističemo da je dvanaest **Lorencovih krivih**, za svaku godinu po jedna (2006-2018), zajedno sa pripadajućom linijom jednakosti, prikazano na *Slici 39*.

Njihova sličnost je više nego očigledna. To nam ukazuje da su vrijednosti **Džini koeficijenata** približno jednake po svojoj vrijednosti. Drugim riječima, stepen sezonalnosti, posmatran kroz broj turističkih dolazaka, je konstantan. Osim prethodno navedenog, prva impresija nam snažno ukazuje i na to kolika je moguća vrijednost Džini koeficijenta.



Slika br. 38: **Džini koeficijent**, [Izvor: Uskoković L, Bigović M]

Budući da su sve dobijene Lorencove krive veoma udaljene od zadate linije jednakosti, to ukazuje da se može očekivati prilično velika vrijednost Džini koeficijenta, dakle ona vrijednost koja je bliža jedinici nego nuli. Konkretnije rečeno, u Tabeli 30.1. prikazujemo izračunate vrijednosti Džini koeficijenta. Kao što možemo da vidimo, sve vrijednosti ukazuju nam na to da se radi o veoma izraženom stepenu sezonalnosti u crnogorskom turizmu, posmatrano kroz broj turističkih dolazaka. Najveća dobijena vrijednost iznosi 0.605, što ukazuje da je **stepen sezonskog disbalansa u crnogorskom turizmu veoma visok i nepovoljan**.



Slika br. 39: **Lorencove krive (2008-2018) i linija jednakosti – turistički klasifikovani dolasci**

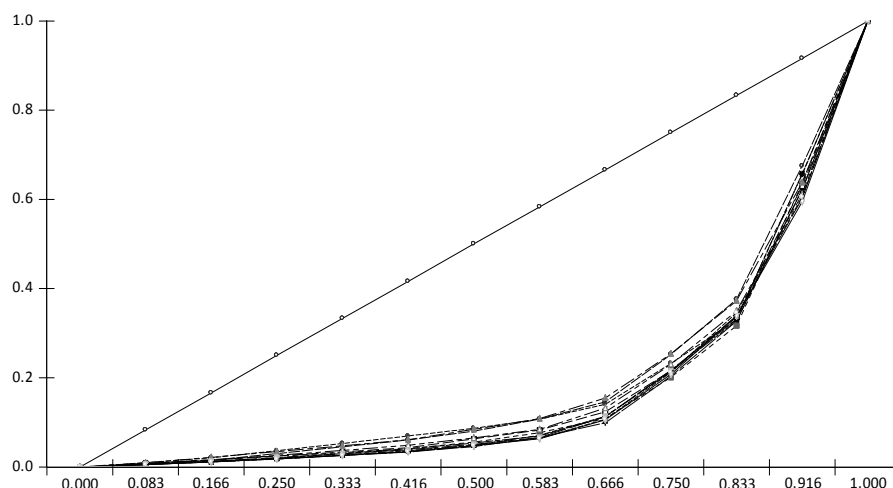
Godine	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dolasci	0.556	0.538	0.588	0.603	0.604	0.595	0.576	0.561	0.588	0.605	0.601	0.605

Tabela 30.1: **Džini koeficijenti – turistički klasifikovani dolasci**

U pogledu nivoa sezonske koncentracije, koga iskazujemo brojem noćenja, svih dvanaest Lorencovih krivih, za svaku godinu po jedna, uz pripadajuću liniju jednakosti, prikazano je ispod

na *Slici broj 40*. Kao što vidimo, njihova sličnost je opet više nego očigledna. To nam ponovo ukazuje da su vrijednosti Džini koeficijenta približno izjednačene. Stepen sezonskog disbalansa, posmatran kroz broj turističkih noćenja, je i u ovom slučaju konstantan. Osim toga, prva impresija ukazuje i na to kolika je moguća vrijednost koeficijenta. Imajući u vidu da su dobijene Lorencove krive veoma udaljene od linije jednakosti, čak vidno više nego što je to bio slučaj kod turistički klasifikovanih noćenja, može se očekivati prilično velika vrijednost Džini koeficijenta – ona koja je značajno bliža jedinici nego nuli.

Konkretnije, u Tabeli broj 31.1 prikazujemo **izračunate vrijednosti za Džini koeficijente**. Sve vrijednosti ukazuju na to da se radi o izuzetno izraženom stepenu sezonalnosti u crnogorskom turizmu, posmatrano kroz broj turističkih noćenja. Naime, najveća dobijena vrijednost koeficijenta je na gotovo nevjerovatnom nivou – iznosi 0.674, što **ponovo** snažno ukazuje na to da je stepen **sezonskog disbalansa u crnogorskom turizmu veoma visok i veoma nepovoljan**.



Slika br. 40: Lorencove krive i linija jednakosti – turistički klasifikovana noćenja

Godina	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Noćenja	0.626	0.617	0.658	0.667	0.673	0.664	0.653	0.619	0.649	0.667	0.674	0.670

Tabela 31.1: Džini koeficijenti – turistički klasifikovana noćenja

Na osnovu dobijenih rezultata možemo utvrditi da Crnu Goru, kao turističku destinaciju, karakteriše veoma nepovoljni disbalansi u pogledu sezone koncentracije turističke tražnje. Zbog neelastičnosti destinacijske ponude, oni se nažalost ne mogu sanirati u kratkom roku. Konkretnije rečeno, smatramo da se uzrok izraženog nivoa sezone koncentracije nalazi u strukturi turističkog proizvoda, koga ne karakteriše izrazite posebnosti – dominira standardna, tipično sezonska ponuda, karakteristična za tzv. "udobne spavaonice" u kojima je dominantan motiv boravka kupanje i sunčanje. Slijedeći rezultate kvantifikovanja sezonalnosti, ističemo da je takav koncept potrebno "ublažiti" putem inkorporiranja što je moguće više sadržaja i različitosti, i time, postepeno uticati na izravnjanje izuzetno nepovoljnih sezonskih fluktuacija. Paralelno sa

tim, a zbog neodvojivosti, neophodne su i odgovarajuće konceptualne promjene i u destinacijskom brend menadžmentu.

5. Značaj dizajniranja makro-organizacije turizma

Dizajn makro-organizacije preduslov je implementacije strategije i koncepcije brend menadžmenta kao i razvoja turističke destinacije u cjelini. Organizacija i kontrola marketing aktivnosti, definisanje turističke politike i mjera podrške, u okviru utemeljenih nosilaca makro-organizacije jeste struktura koja destinaciji garantuje primjenu brend programa, direktnu ili indirektnu, u zavisnosti od **nivoa organizovanosti**.

Crna Gora, kao zemlja snažne orijentacije i posvećenosti afirmaciji turističkog razvoja, dijeli odgovornost u okviru četiri "stuba" turističke organizovanosti (*Prikaz 4.6.*).

PRIKAZ 4.6. Makro-organizacija turizma Crne Gore

1. Ministarstvo turizma i održivog razvoja Crne Gore (MT CG)

- MT obavlja poslove uprave koji se odnose na razvoj turizma, poboljšanje uslova privređivanja, utvrđivanje i usklađivanje sistemskih mjera ekonomske politike u domenu turizma i zaštite životne sredine. Osim što utvrđuje kategorizaciju turističko-ugostiteljskih objekata, sarađuje sa NTO CG, brine o politici ljudskih resursa u domenu turizma, stimuliše strane direktne investicije, organizuje turistička predstavništva u inostranstvu i vrši upravnu kontrolu u turističkoj oblasti.
 - Sa aspekta brend menadžmenta u turizmu MT ima legislativnu funkciju dakle bavi se zaštitom imidža crnogorskog turističkog proizvoda u domenu taksi, bezviznog režima, carinskih formalnosti i aktivnosti pridruživanja Evropskoj uniji.
-

2. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore (NTO CG)

- NTO CG ima najznačajnije mjesto u makro organizaciji svake turističke zemlje jer se kako navode autori *Heath* i *Wall* bavi (a) uspostavljanjem koordinisane strategije turističkog razvoja i to kroz saradnju sa ostalim "stubovima" destinacijske organizovanosti, (b) reprezentovanjem interesa regiona tj. turističke destinacije na nacionalnom nivou kao i reprezentovanje interesa ukupne turističke ponude, (c) ohrabrivanje i podsticanje turističkog razvoja u svim njegovim detaljima, i (d) razvoj marketing aktivnosti u domenu svih instrumenata, a posebno u domenu promotivnih i brend aktivnosti.
 - NTO CG je glavni "stub" procesa brend menadžmenta jer osim što planira aktivnosti brend menadžmenta, programira, organizuje i sprovodi turističko-informativnu i propagandnu djelatnost. Marketing istraživanje koje za rezultat ima identifikovanje izvora tražnje i karakteristika potencijalnih turista, NTO-u pomaže da koordinira promotivno-informativne nastupe, brinući o kvalitetnom imidžu turističke destinacije. NTO utiče na vrijednost brenda i razvojem jedinstvenog informacionog sistema i afirmaciji digitalnog turističkog brenda "Montenegro". Saradnjom i povezivanjem destinacije sa turoperaterima NTO ima i operativnu ulogu na makro nivou, a preko mreže svojih centara u turističkim središtima tj. turističkim centrima opština, i lokalno.
-

3. Udruženje turističke privrede Crne Gore i Crnogorsko turističko udruženje (CTU)

- Udruženje turističke privrede prati ekonomske rezultate poslovanja, ekonomski položaj uslužnih preduzeća, traži mogućnost povoljnijeg privređivanja, usavršavanja kadrova u
-

turizmu, a s obzirom na djelovanje u okviru Privredne komore vertikalno integriše turizam sa ostalim djelovima privrede. Obezbeđujući sinergetski efekat ukupnom ekonomskom razvoju, garancija je integracije turističkog brenda sa imdižom i brendom zemlje.

- Intelektualno Crnogorsko turističko udruženje (CTU) kao nevladina organizacija posreduje oko rješavanja problema na republičkom i lokalnom nivou, zastupa interes turističke struke, djeluje na suzbijanju sive ekonomije i neloyalne konkurencije na turističkom tržištu, aktivno učestvovanje u izradi normativnih akata vezanih za turističku privredu, angažovanje na promociji i kvalitetu ponude Crne Gore kao turističke destinacije, promovisanje i predstavljanje destinacije i saradnja na domaćem i međunarodnom planu, saglasno međunarodnim standardima i preporukama, aktivna uloga u organima upravljanja LTO i NTO i ostalim institucijama javnog sektora u cilju razvijanja turističke privrede Crne Gore (Public Private Partnership). U cilju uspješnog ispunjavanja ciljeva, CTU čine sektori hotela, turističkih agencija, restorana, sektor privatnog smještaja, transporta, kampova.
-

4. Turistička društvena organizacija (TDO) i lokalne turističke organizacije (LTO)

- TDO obuhvata različite oblike udruživanja građana i nevladinog sektora, omladinska udruženja, nelukrativne organizacije (povezivanje turizma i sporta, turizma i kulture, turizma i obrazovanja) kao i aktivnosti uređenja mikro lokacija, te aktivizma zaštite životne sredine.
 - LTO zajedno sa mrežom turističko-ugostiteljskih preduzeća planiraju, organizuju i sprovode brend program destinacije na lokalnom tj. na mikro nivou i veoma su značajni jer predstavljaju neposredan "kontakt" destinacijskog brenda.
-

PRIKAZ 4.7. Makro-organizacija turizma Hrvatske

1. Ministarstvo turizma

- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske je središnje tijelo osnovano 1990. godine sa ciljem razvitka strategije i investicija hrvatskog turizma. Ministarstvo obavlja inspekcijske poslove u području ugostiteljske djelatnosti i pružanja usluga u turizmu, a u svojstvu resornog ministarstva djeluje u poslovima upravljanja i raspolaganja dionicama i poslovnim udjelima trgovačkih društava koji čine državnu imovinu u vlasništvu RH, kao i sudjelovanje u tijela Evropske unije. Posebno savjetodavno tijelu u okviru Ministarstva turizma je *Međuministarsko stručno vijeće za turizam* koje raspravlja i usaglašava prijedloge godišnjih akcijskih planova sprovođenja Strategije razvoja turizma RH do 2020. koje donosi Vlada RH a na prijedlog Ministarstva turizma.
 - Godišnji budžet MT Hrvatske u prosjeku je 30 M EUR.
-

2. Odbor za turizam Hrvatskog sabora

- Odbor za turizam Hrvatskog sabora prati sprovođenje politike kroz postupak donošenja zakona i drugih propisa koji se odnose na koncepciju i strategiju razvoja hrvatskog turizma, praćenje koncesija, kao i utvrđivanje i praćenje sprovođenja politike zaštite i očuvanja kvaliteta turizma uopšte.
-

3. Hrvatska turistička organizacija (HTZ)

- HTZ je pod direktnom ingerencijom Ministarstva turizma (ministar a radi na osnovu godišnjeg Programa rada i Finansijskog plana donešenog od strane Sabora. U djelokrugu rada HTZ-a je između ostalog: objedinjavanje sveukupne turističke ponude, istraživanje potreba tržišta, saradnja sa nacionalnim turističkim zemljama kao i praćenje, analiziranje i ocjenjivanje izvršavanja planova i programa turističkih zajednica županija.
 - Broji 15 predstavništva širom svijeta, a lokalno se dijeli na Županijsku turističku zajednicu,
-

4. Hrvatska udruga turizma (HUT)

- Osnivači HUT-a su Zadruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Kamping udruženje Hrvatske u cilju povećanja kvaliteta, konkurentnosti, zaposlenosti i ostalih pozitivnih uticaja kojima turizam može da doprinese RH.
-

Pored osnovna četiri "stuba" koji su direktni nosioci razvoja turističke privrede, organizacije koje indirektno utiču na razvoj turizma i turističkog brenda su Zavod za zaštitu spomenika kulture Crne Gore, Nacionalni parkovi Crne Gore, Zavod za urbanizam, Javno preduzeće morsko dobro, skupštine opštine i javna preduzeća na lokalnom nivou.

PRIKAZ 4.8. Makro-organizacija turizma u Srbiji

1. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

- Nadležnost Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija odnose se na oblasti trgovine, ekonomske odnose sa inostanstvom, oblasti turizma, telekomunikacija i informacionog društva. U oblasti turizma nadležnosti ministarstva su: strategija i politika razvoja turizma, takse, naknade i penali u turizmu, istraživanje tržišta, nacionalno i internacionalno promovisanje turizma itd. Unutrašnje jedinice Ministarstva a koje se odnose na oblast turizma su Sektor za turizam i Sektor turističke inspekcije.
 - U *Sektoru za turizam* u okviru Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija sprovodi se Zakon o turizmu i Strategija razvoja turizma Republike Srbije, analiza i vođenje sistemskih odluka, unaprijeđenje turističkog prometa, a sastoji se od 4 Odsijeka: Odsijek za istraživanje tržišta i razvoj turističkih proizvoda, Odsijek za unaprijeđenje konkurentnosti u turizmu, Odsijek za unaprijeđenje kvaliteta turističke ponude i Odsijek za upravljanje kvalitetom u turizmu. U *sektoru turističke inspekcije* obavljaju se poslovi koji se odnose na vršenje inspeksijskog nadzora, utvrđivanje propisanih uslova za obavljanje turističke i ugostiteljske djelatnosti itd. Sadrži dvije unutrašnje, odnosno uže jedinice i to Odsijek za kontrolu rada inspektora i Odjeljenje za koordinaciju, studijsko-analitičke i pravne poslove.
-

2. Turistička organizacija Srbije (TOS)

- TOS je osnovana 1994. godine kao zvanični institucionalni nosilac promocije turizma u Republici Srbiji. Članica je Evropske turističke komisije, a finansira se iz prihoda ostvarenih obavljanjem djelatnosti, donacija, priloga, sponzorstava i sredstava budžeta Republike Srbije.
 - Strategijski marketing plan, plan i program TOS-a određuje pravce i smjernice poslovanja *Turističke organizacije pokrajina, regija, gradova i opština*.
-

Prethodno dizajniran sistem makro-organizacije mora biti postavljen u pravcu **sredstava i mjera politike razvoja** crnogorskog turizma, definisanih u okviru četiri šire kategorije (*Slika 41*), biće garant održavanja i kreiranja dodatne vrijednosti turističkog brenda Crne Gore.

1. Mjere za olakšano odvijanje turističkog prometa

Međunarodna integracija i granične procedure	Uključivanje Crne Gore i Srbije kao punopravnog i uglednog člana u sve međunarodne organizacije uz kvalitetnu ekonomsku, političku, bezbjedonosnu integraciju i djelovanje u okviru Evropske unije i NATO-a. Granične procedure moraju biti maksimalno pojednostavljene, uz rješavanje pitanja slobodnih carinskih prodavnica. Sistem bezgotovinskog plaćanja (kartice i eBanking) kontinuirano unaprijedivati.
Prodaja robe turistima uz kvalitetnu uslugu	Mjerama socijalno-ekonomske politike podsticajno djelovati na razvoj domaćeg turizma (incentive programi ka studentima, penzionerima, zaposlenima). Stimulisati prodaju robe ino-gostima obezbjeđivanjem refundacije poreza na graničnim prelazima, obezbijediti kontrolu kvaliteta turističkih usluga i usklađenost cijena uz redovne kontrole održivosti kategorije ugostiteljskih i ostalih turističkih objekata.

2. Mjere za poboljšanje ekonomskog položaja subjekata turističko-ugostiteljske privrede

Mjere monetarne i ekonomske politike	Uvozno orijentisana privreda treba biti podstaknuta mjerama ekonomske politike a naročito orijentisana ka turističkom izvozu putem inostrane turističke potrošnje. Imajući u vidu sezonski karakter poslovanja turističke privrede tj. nisko korišćenje raspoloživih kapaciteta neophodno je u domenu sekundarne raspodjele naći mogućnost rasterećenja uvođenjem olakšica (poreskih, stimulansi na doprinose, popusti pri kupovini opreme za hotelijerstvo koja je u funkciji unaprijedenja turističke tražnje).
Kreditna politika	Povoljni kreditni angažmani kojima su podsticaj turističkoj privredi te je osim eventualne subvencionisane kamatne stope, važno obezbijediti i mehanizam sezonske optlate kredita tj. grejs period u mjesecima van sezone.

3. Mjere za podsticanje odvijanja proširene reprodukcije u turizmu

Aktivan odnos prema stranim direktnim investitorima	Strane direktne investicije mogu obezbijediti fleksibilan odnos prema zahtjevima potencijalnih ulagača u vezi dizajniranja brend programa i novog destinacijskog sadržaja. Permanentno privlačenje ino kapitala postaje imperativ za turističko privređivanje, uz izgradnju elitnih hotelskih kapaciteta na urbano-građevinski pripremljenim lokacijama te ulaganje u krupne turističko-komunalne infrastrukturne projekte.
Razvoj selektivnih vidova turizma	Kvalitetniji i dinamičan razvoj vidova turizma (zdravstvenog, lovno, sportsko-manifestacionog, kongresnog, tranzitnog, seoskog, gradsko-poslovnog, vjerskog itd) garantuje i bolje prepoznavanje brojnih tržišnih segmenata te samim tim i kreiranje diferenciranog destinacijskog brend programa .

4. Mjere za podsticanje odvijanja destinacijskih uslužnih procesa

Uspostavljanje informacionog sistema	Izgradnja i uspostavljanje marketing i menadžment informacionih sistema , kako u okviru NTO-a, tako i na mikro nivou, usmjerena ka uključivanju turističke privrede u svjetski velike booking sisteme. Poslovanje paralelno razvoju digitalnih tehnologija imaće implikacije na promjene u sistemima plaćanja, ali i oglašavanja destinacije.
Poštovanje prostorno-planskih uslova	Često onemogućeno racionalno korišćenje prostora koji postaje ograničavajući činilac razvoja pretpostavka je rigoroznog planiranja , destinacijske usklađenosti i održivosti. Osmišljavanje zemljišne i poreske politike kojom će biti destimulisana tzv. divlja gradnja i prekomjerena gradnja sekundarnog stanovanja postaje temeljni element prostornog plana.
Politika ljudskih resursa u turizmu	Školovanje kadrova u inostranstvu kao i involviranje eksperata u turističkim centrima je mjera koja je zadatak i drugih djelatnosti i privrednih subjekata, ne samo turističkih. Dolazak stranih investitora, a naročito standardizacija hotelskog smještaja, uslovio je konkretniji i angažovaniji odnos prema turistima uz zadržavanje tradicionalnog gostoprinstva. Pozitivan je primjer Srbije i udruženja <i>Mladi za turizam</i> .
Usklađivanje zakonske regulative	Usklađivanje normativnog sadržaja sa evropskim zakonodavstvom , nužnost je kojom se otvara dalji turistički razvoj i obezbjeđuje puna autonomija privrednih subjekata. Sistemskim zaokruživanjem zakonske regulative emitivnog tržišta Crne Gore i Srbije sa EU, proces integracije i turističkog tržišta biće okončan kreiranjem sistema donošenja kvalitetnih odluka.

Slika br. 41. Sredstava i mjere politike razvoja crnogorskog turizma

6. Zakonska infrastruktura u funkciji marketinga i brend menadžmenta u turizmu

Osim što je tržište prezasićeno proizvodno-uslužnim brendovima i destinacijski brendovi vode borbu privlačenja pažnje potencijalnih turista, liče jedan na drugi, često narušavajući etiku destinacijskog brend menadžmenta. Vlasništvo nad brendom podliježe i intelektualnoj zaštiti kako kroz opšte, tako i kroz nacionalna zakonodavstva ponaosob i evropsko zakonodavstvo dato *Prikazom 4.9.*

PRIKAZ 4.9. Zakonska regulativa intelektualnog vlasništva¹⁴¹

1. Nacionalno zakonodavstvo (Crna Gora, Srbija, Hrvatska)

- **Zakonom o patentima**¹⁴² uređuju se uslovi pravne zaštite na patent tj. pravno zaštićeni pronalazak koji uživa pravnu zaštitu ukoliko je nov, ima inventivni nivo i industrijski je primjenjiv. Predmet pronalaska koji se štiti **patentom** može biti proizvod (kao npr. uređaj, supstanca, kompozicija), usluga ili postupak. Zakon ima prateću *Uredbu o postupku za pravnu zaštitu pronalazaka* kao i *Uredbu o obezbjeđivanju primjene prava iz oblasti intelektualne svojine*.
- **Zakonom o žigu**¹⁴³ uređuje se postupak registracije i pravna zaštita žiga. **Žig** (individualni ili kolektivni) je pravo¹⁴⁴ kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje roba, odnosno usluga jednog pravnog ili fizičkog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog pravnog ili fizičkog lica. Žigom se štiti znak koji se može grafički predstaviti i koji je pogodan za razlikovanje roba, usluga ili destinacije u cjelini. Znak se može sastojati od riječi, slogana, slova, brojeva, slika, crteža, boje, rasporeda boja, trodimenzionalnih oblika, kombinacija tih znakova, kao i od muzičkih fraza prikazanih notnim pismom i sl. Zakon ima prateći *Pravilnik o postupku za priznanje, promjenama i obnovi važenja industrijskog dizajna, Priručnik za ispitivanje žigova, i Pravilnik o postupku za priznanje, promjenama, obnovi i važenju i međunaronoj registraciji žiga*.
- **Zakonom o oznakama geografskog porijekla**¹⁴⁵ uređuje se način sticanja, pravna zaštita i ostvarivanje prava u korišćenju oznaka geografskog porijekla kao što su imena porijekla i geografske oznake. **Ime porijekla** je geografski naziv države, regiona ili lokaliteta koji služi da označi proizvod koji potiče iz te države, regiona ili lokaliteta, čiji su kvalitet i posebna svojstva isključivo ili bitno uslovljena geografskom sredinom, koja obuhvata prirodne i ljudske faktore i čija se proizvodnja, prerada i priprema u cjelini odvijaju na određenom ograničenom području. Najvažniji je pravni aspekt brend menadžmenta u turizmu s obzirom da se naziv turističkog brenda "preklapa" sa nazivom geografskog podneblja. **Geografska oznaka** je oznaka koja identifikuje određenu robu kao robu porijeklom sa teritorije određene države, regiona ili lokaliteta sa te teritorije, gdje se određeni kvalitet, reputacija ili druge karakteristike robe suštinski mogu pripisati njenom geografskom

¹⁴¹ Izvor: www.ziscg.me, www.zis.gov.rs, www.dziv.hr, prilagođeno

¹⁴² Zakon je objavljen u "Službenom listu CG", br. 42/2015 od 29.07.2015. godine, a stupio je na snagu 6.08.2015. u Crnoj Gori. U Srbiji je 04.01.2012. godine na snazi, a početak primjene od 01.07.2013. godine. U Hrvatskoj je na snazi novi Zakon (prethodni bio iz 2013. godine) od 18.05.2018. godine a u primjeni je od 26.05.2018. godine.

¹⁴³ Zakon je objavljen u "Službenom listu CG", br. 72/2010, 44/2012 i 18/2014; u Srbiji Zakon o žigovima "Sl. glasnik RS", br. 104/09 i 10/13; u Hrvatskoj Zakon o žigu, "Narodne novine" broj 173/2003 i 76/2007.

¹⁴⁴ Dejstvo u Crnoj Gori ima i: (a) žig koji je međunarodno registrovan za teritoriju Crne Gore na osnovu Madridskog aranžmana o međunarodnom registrovanju žigova, odnosno Protokola uz Madridski aranžman o međunarodnom registrovanju žigova, (b) žig koji je dobro poznat u Crnoj Gori u smislu člana 6 Pariske konvencije za zaštitu industrijske svojine i člana 16 Sporazuma o trgovinskim aspektima prava intelektualne svojine (TRIPS) kod Svjetske trgovinske organizacije (STO), i (c) žig Evropske Zajednice registrovan kod Zavoda za harmonizaciju unutrašnjeg tržišta, koji će važiti nakon pristupanja Crne Gore Evropskoj Uniji.

¹⁴⁵ Zakon je objavljen u "Službenom listu CG", br. 48/2008.; "Sl. glasnik RS", br. 18/2010; "Zakon o oznakama porijekla i oznakama izvornosti proizvoda i usluga HR" 26.05.2018.

porijeklu. Oznaku geografskog porijekla čini i naziv koji nije administrativni geografski naziv određene države, regiona ili lokaliteta, koji je dugom upotrebom u prometu postao opštepoznat tradicionalni naziv proizvoda koji potiče sa tog područja, ili je u pitanju istorijski naziv tog područja.

- **Zakonom o autorskim i srodnim pravima** utvrđuje se pravo autora¹⁴⁶ književnih, naučnih i umjetničkih djela, prava interpretatora, proizvođača fonograma, filmskih producenata, radiodifuznih organizacija, izdavača i proizvođača baza podataka, autorsko ugovorno pravo, kolektivno ostvarivanje autorskog i srodnih prava i zaštita autorskog i srodnih prava. Direktna primjena ovog zakona u brend menadžmentu odnosi se na **audio vizuelizaciju brend elemenata** (kreiranje vizuelnog i audio logoa, unikatnog brend dizajna, slogana destinacije, komercijalnih spotova i sl).
-

2. Međunarodne konvencije

- **Pariška konvencija**¹⁴⁷ o zaštiti industrijske svojine primenjuje se na zemlje koje sačinjavaju Uniju za zaštitu industrijske svojine koja ima za predmet patente, modele za iskorišćavanje, industrijske uzorke ili modele, fabričke ili trgovačke žigove, uslužne žigove, trgovačko ime i oznake ili imena porijekla, kao i suzbijanje nelojalne konkurencije.
 - **Madridski aranžman**¹⁴⁸ o međunarodnom registrovanju žigova primenjuje se na zemlje-članice Posebne unije za međunarodno registrovanje žigova. Pripadnici svake zemlje ugovornice mogu obezbijediti u svim ostalim zemljama ugovornicama ovog aranžmana zaštitu svojih žigova koji se primjenjuju na proizvode ili usluge, **registrovanih u zemlji porijekla**, putem registrovanja pomenutih žigova kod Međunarodnog biroa za intelektualnu svojinu iz Konvencije o osnivanju Svjetske organizacije za intelektualnu svojinu, koja će se izvršiti posredstvom administracije zemlje porijekla. Zemlja porijekla prema ovom aranžmanu je ona zemlja unije u kojoj prijavilac ima ozbiljno i stvarno industrijsko ili trgovinsko preduzeće.
 - Međunarodna klasifikacija roba i usluga (**Ničanska konvencija**) podrazumijeva registrovanje proizvoda, roba i usluga prema definisanim klasama konvencije tj. prema IX izdanju Ničanske klasifikacije.
-

Ukoliko je **zaštićeno vlasništvo** prema navedenom zakonodavstvu, brend se nalazi u **globalnoj bazi brendova** Svjetske organizacije za intelektualnu svojinu (**WIPO**)¹⁴⁹ i prikazuje se korišćenjem jednog od sljedećih simbola:

- ® je oznaka "**registered**" kojom se prikazuje da je autorsko djelo (brend, samo njegov naziv ili ostali elementi brenda) zaštićen i registrovan na određenom tržištu, nekim ili na svim tržištima. Na primjer, štiti se naziv brenda - CKB Debit Mastercard® ContactlessTM

¹⁴⁶ **Autorsko djelo** je individualna duhovna tvorevina iz oblasti književnosti, nauke i umjetnosti, koja je izražena na određeni način, a koja obuhvata: (1) govorna djela (predavanja, govori, besjede), (2) pisana djela (romani, poezija, članci, priručnici, studije, monografije, računarski programi), (3) muzička djela, sa riječima ili bez riječi, (4) dramska, dramsko-muzička, koreografska, lutkarska i pantomimska djela, (5) fotografska djela i djela stvorena u procesu sličnom fotografiji, (6) audiovizuelna djela, (7) djela likovne umjetnosti (crteži, grafike, slike, skulpture), (8) djela arhitekture (skice, planovi, izgrađeni objekti sa područja arhitekture, urbanističkog planiranja i pejzažne arhitekture), (9) djela primijenjene umjetnosti i industrijskog dizajna, (10) kartografska djela (turističke karte, auto karte, topografske karte, tematske karte), (11) prezentacije naučne, nastavne ili tehničke prirode (tehnički crteži, planovi, standardi, ekspertiska vještačenja, trodimenzionalne prezentacije).

¹⁴⁷ **Parišku konvenciju** je ratifikovalo 15 država, usvojena je 20. marta 1883., revidirana 14. decembra 1900. u Briselu, 2. juna 1911. u Vašingtonu, 6. novembra 1925. u Hagu, 2. juna 1934. godine u Londonu, 31. oktobra 1958. u Lisabonu i 14. jula 1967. u Stokholmu.

¹⁴⁸ **Madridski aranžman** je ratifikovalo 49 država, usvojen je 14. aprila 1891., revidiran u Briselu 14. decembra 1900., u Vašingtonu 2. juna 1911., u Hagu 6. novembra 1925., u Londonu 2. juna 1934., u Nici 15. juna 1957. i u Stokholmu 14. jula 1967.

¹⁴⁹ www.wipo.int/branddb/en/

kartica, naziv turističke destinacije - Disneyland® Paris ili slogan brenda – "Ostvarite vaše snove: Nepochjenljivo®".

- © je oznaka "**copyright**" kojom se prikazuje da je djelo zaštićeno od kopiranja i neovlašćenog umnožavanja i uvijek se prikazuje sa godinom (©2015). Ova oznaka nije zamjena za registrovanje već je usmjerena na pružanje dodatne zaštite u borbi protiv neovlašćene upotrebe štampanih i zvučnih djela, brenda u cjelini ili nekog njegovog elementa, na primjer audio logo-a, slogana itd.
- TM je oznaka "**trademark**" kojom se upućuje da djelo zaštićeno, ali nije registrovano na nekim ili svim tržištima. Kako je već navedeno u prvom paragrafu, na primjer, dio brenda Contactless™ u okviru CKB Debit Mastercard® Contactless™ kartica Contactless™ nije zaštićen na svim tržištima jer predstavlja "contactless" ili tzv. beskontaktnu tehnologiju primjenljivu ne samo u domenu plaćanja karticom.
- SM je oznaka "**servicemark**" kojom se prikazuje vlasništvo nad brendom jedinstvenene usluge, više je promotivno-komunikacijski alat nego pravno obavezujući. Primjer je American Express® SELECTSSM program koji pokazuje jedinstvenost usluge ove kompanije tj. set jedinstvenih "popusta i pogodnosti".

Registracija brenda¹⁵⁰ putem WIPO-a (World Intellectual Property Organization) zasniva sa na Madridskom aranžmanu i biće omogućena ako postoji registracija u domicilnoj zemlji. WIPO provjerava ispunjavanje formalnih uslova i šalje zahtjev svojim članicama, nakon čega se svaka zemlja vodi sopstvenim procedurama zaštite.

¹⁵⁰ Registraciju brenda je moguće pokrenuti i preko Kancelarije za harmonizaciju internog tržišta (**OHIM**) – Office for Harmonization in the Internal Market) otvorene 1996. sa ciljem zaštite trademark-a u svim zemljama Evropske unije na jednom mjestu, jednom registracijom (www.ohmi.europa.eu).

GLAVA V - Brendiranje turističke destinacije: "Montenegro", "Serbia", "Croatia"

1. Planiranje identiteta brenda turizma Crne Gore, Srbije i Hrvatske

Elementi ili identifikatori brenda predstavljaju sve ono što služi njegovoj identifikaciji i diferenciranju. Glavni **elementi brenda** su: *ime, logo, zaštitni znak, dizajn, slogan i ličnost*. Suština elemenata brenda nije samo da postoje, već da se vežu za pamćenje posjetilaca destinacije. Iako je brendiranje fizičkih dobara mnogo jednostavniji zadatak nego brendiranje turističkog proizvoda, svakako, i destinacije prolaze sve faze planiranja identiteta.

1.1. Elementi brenda: logo, slogan i dizajn brenda "Montenegro", "Serbia", "Croatia"

Prethodni **logi** "Croatia" i "Montenegro" imali su jednostrano usmjerenje na primorski turizam i nijesu prenosili poruku o integralnom turističkom potencijalu Crne Gore i Hrvatske, dakle onom koji postoji i u drugim interesantnim područjima, pored primorskog. Dopadljivi dizajn "logoa" Montenegro, nije bio pogodan da razlikuje *Crnu Goru* od drugih turističkih ponuda, kao na primjer od *Hrvatske* ili *Španije*, i da u svijesti posjetilaca zauzme "monopolsko" mjesto. Pri tome, stari logoi Crne Gore i Hrvatske više nijesu odgovarali modernoj vizuelnoj prezentaciji, kao ni brend asocijacijama koje su orijentisane na kupališni turizam, potencirajući samo standardni odmor.



Slika br. 42: **Prethodni logoi** "Croatia" i "Montenegro", [Izvor: NTO CG, HTZ]

"Kupovinom" destinacijskog brenda potencijalni turista poklanja destinaciji povjerenje u odnosu na odmor i niz usluga koje od nje očekuje. Aspekt povjerenja kod odmora i putovanja igra značajnu ulogu u razmišljanju posjetilaca, tako da je kreiranje i **održavanje zaštitnog znaka** (TM) "Montenegro", "Croatia" i "Serbia" ključno važno polazište planiranja brend identiteta. U vezi sa tim, u prvom planu moraju biti sljedeće odrednice (asocijativnosti) koncepta zaštitnog znaka:

- **povjerenje** – kako u turističke usluge, doživljaje i iskustva u destinaciji, tako i na svim drugim nivoima turističkog proizvoda (npr. bezbjednost, medicinska zaštita),
- **obećanje** – kroz usluge i kroz identitet zaštitnog znaka "Montenegro", "Croatia" i "Serbia"
- **identitet** zaštitnog znaka – kroz set vrijednosti, koje definišu poželjno doimanje znaka i imaju zadatak da promptno istaknu konkurentske prednosti putem audio-vizuelne profilacije i diferencijacije ponude.

Stvarajući monopolnu poziciju u svijesti posjetilaca tj. potrošača turističkog brenda i brenda države, razvijane su četiri važne pretpostavke kojima se **gradi novi logo** i destinacijski brend identitet:

- a) **diferenciranje** – novi zaštitni znakovi Crne Gore i Hrvatske su drugačiji, sa imperativom da se razlikuje u odnosu na konkurentske destinacije i izdvajaju se iz mase sličnih, "kupališnih" logoa, treba da bude posebno prihvaćen od strane potrošača,
- b) **relevantnost** – karakteristike zaštitnog znaka moraju biti od posebne važnosti za potrošača kako bi ih on mogao ponaosob registrovati u svojoj svijesti,
- c) **ugled** – kroz kontinuirano ostvarivanje učinaka zaštitni znak vremenom stiče ugled, i
- d) **povjerenje** – ponovnom kupovinom tj. ponovnim dolaskom u destinaciju, zaštitni znak gradi dugoročno povjerenje.

Pored djelovanja zaštitnog znaka na ciljno tržište treba raditi na stvaranju domaće svijesti kako bi se i kod stanovništva država regiona stvorio adekvatan odnos prema znaku tj. svijest o kvalitetu, njegovanje ekološke sredine, gostoprимljiv nastup, i korektan odnos između cijene i usluge u ponudama.



Slika br. 43: Dvoredni **logo "Montenegro"** sa znakom podržavanja, [Izvor: NTO CG]

Naziv "**Montenegro**" je riječ koja u jednom nizu ima neobičnu dužinu koja se ne može skratiti, pa podjela na dvije riječi tj. dva pojma "MONTE" i "NEGRO" doprinosi lakšem čitanju. Riječ se doima kao italijanskog i španskog etimološkog značenja, a ne slovenskog, što je velika prednost u izgradnji naziva brenda.

Polazeći od pretpostavke da logo "Montenegro" treba da čine riječ i slike zajedno, te da riječ Montenegro ima znatnu dužinu, nije dobro da se toj riječi doda još neki naknadni znak ili logo. Štaviše, ova činjenica nudi mogućnost da se od ove "mane" napravi konstruktivno-strategijska prednost pretvarajući pri tome samu tu riječ u zaštitni znak (bez dodatnog znaka), pa tako jedan znak **riječ-slika** čini zaštitni znak od riječi i slike "Montenegro"¹⁵¹ (Slika 43 i Slika 44).

¹⁵¹ Tekstualni logo podrazumijeva određen oblik slova kojim se ispisuje ime kompanije, proizvoda, usluge, osobe, mjesta ili ideje. Iako je znaku "Montenegro" dodat znak "**podražavanja**" (od latinske riječ *irritatio* koja znači podražavanje, draženje, a značenje joj je dao Platon kao jedan od "najvažnijih pojmova poetike kojim se označava odnos između stvarnosti i umjetničkog ostvarenja"), on se ne može koristiti samostalno, tako da, ipak nije u pitanju kombinovani logo.



Slika br. 44: Jednoredni logo "Montenegro" sa znakom podržavanja, [Izvor: NTO CG]

Turističku destinaciju **Srbija** karakteriše izostanak jasne **strategije brendiranja** sa aspekta privlačenja turista, monitoring i korektivne akcije unaprijeđenja rejtinga nacionalnog brenda Srbije. S jedne strane, opterećen uvreženim negativnim i neopravdanim stavovima i predrasudama, s druge strane izložen nedostatku jasne strategije i vizije nacionalnog brendiranja **brend "Srbija"** još uvijek globalno nije dovoljno identifikovan i diferenciran.

Nacionalni brend Srbije posmatran sa aspekta **spособnosti privlačenja turizma**, trenutno ima prilično nezadovoljavajući rejting u odnosu na zemlje regiona obuhvaćene rangiranjem *Bloom Consulting-a* [*Brand Ranking* (Tourism edition), izveštaja za 2015, 2016. i 2017] koji se pripisuje negativnom imidžu iz prošlosti i stereotipima.

Identitet Srbije na globalnom tržištu unaprijedile su brend ličnosti (Novak Đoković), događaji (festivali Egzit i Guča) i kvalitetni domaći proizvodi (maline). Ipak, kako bi se Srbija zaista diferencirala od ostalih destinacija potrebno je na principima transparentnosti, iskrenosti i objektivnosti, primijeniti formulisano brend strategiju. Postojeća strategija brend komunikacije sa aspekta privlačenja turista nije zaokruženi koncept niti dobra refleksija željenih vrijednosti. Iako se kao brend vrijednosti akcentuju zabava, uzbuđenje, pejzaži, hrana i gostoprimstvo, postojeći turistički logo "**Srbija**" ne predstavlja najbolje rešenje, budući da agresivnim koloritom naglašava univerzalne poruke, ne fokusirajući nikakva **specifičnost** Srbije. (Slika 45).

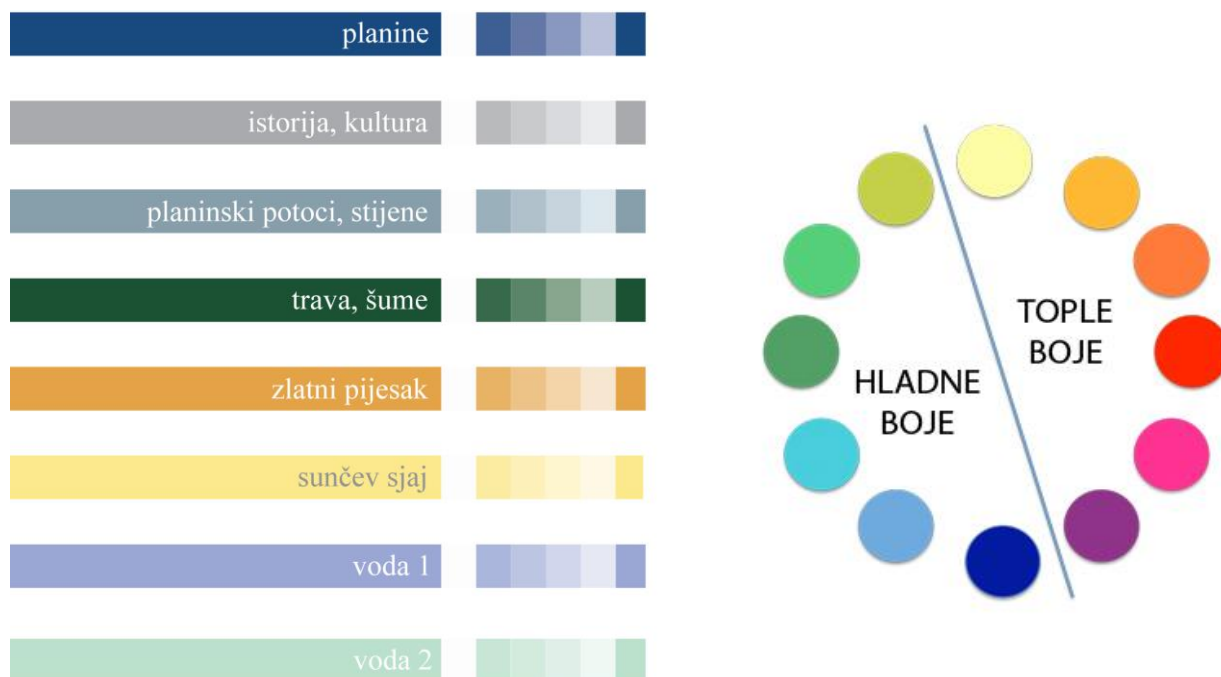


Slika br. 45: Jednoredni logo "Serbia", [Izvor: TOS]

Jednostavnost i vremenska neodređenost logoa¹⁵², uspješno se postiže **jezikom oblika**, jednostavnim i elementarnim - krug, kvadrat, pravougaonik i trougao. **Jezik boja** koji se koristi

¹⁵² **Kritika logoa** ogleda se u razmišljanju umjetnika Aleksandra Čilikova da je logo isključivo orijentisan prirodi, da ne obuhvata kulturno istorijsko nasljeđe, ljude, spomenike, etno sela. U logou je teško pronaći elemente i destinacijsku distinkciju koja se ogleda i u ljepotama i značaju Cetinja, Starog grada Kotor i sl, pa se mogući rebranding destinacije može razvijati u ovom pravcu.

je prirodan, koriste se maslinasti i smeđi tonovi, duboko zelenilo primorskog bora, tonovi pijeska i oker boje i plava boja Jadrana (Slika 46).



Slika br. 46: Presjek i porijeklo prirodnog jezika boja logoa "Montenegro" i "vještačkog" toplog i hladnog kolorita, [Izvor: NTO CG]

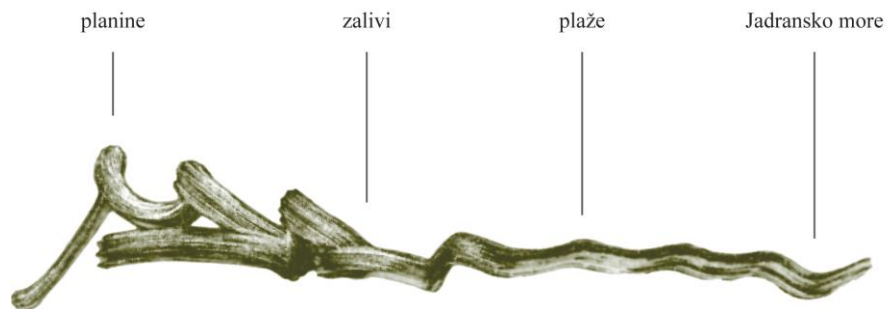
Logo Hrvatske (Slika 47) i Hrvatske turističke zajednice djelo je dizajnera Borisa Ljubičića koji je dobitnik je ReBrand 100 nagrade 2006. godine u kategoriji **rebrendiranih logotipa** za najbolju transformaciju. Novim logom Hrvatske prepliću se *plava*, *žuta* i *zelena* boja kao i *dva kvadrata* – crvene i plave boje sa jasnom simbolikom tj. jezikom boja:

- **plava** boja – simbol plavog Jadrana,
- **žuta** boja – Hrvatska je zemlja 1.000 ostrva i prostranih žitnih polja,
- **zelena** boja – koja simbolizuje guste šume,
- **crveni i plavi** kvadrati – koji jasno simbolizuju vizuelni kod Republike Hrvatske odnosno šahovnicu.



Slika br. 47: Logo "Hrvatska", [Izvor: HTZ]

Znak podražavanja na ležeran način odslikava poprečni presjek topografije zemlje, podvezuje se ispod natpisa, a kao da je skiciran flomasterom, podvlači riječ Montenegro (Slika 48). Kod Hrvatske slogan je integrisan sa logoom koji podržava brend i komponzitivno pojačava njegovu vrijednost.



Slika br. 48: Znak podražavanja koji prati logo "Montenegro", [Izvor: NTO CG]



Logo kao element brenda Srbija u pozitiv i negativ primjeni (Slika 49), iako zanimljiv dizajnerski i kompozitno pravilno uvezanih slova, ne pruža ni osnovu informaciju o destinaciji, a naročito joj što je i suština ne dodaje vrijednosti. Šest uvezanih slova, u kojem slovo "b" treba da asocira na srce, odnosno na ljubav kao *univerzalnu poruku*, upravo je i nedostatak jer ne daje destinacijski pečat tj. brend nema refleksiju sa destinacijom koju predstavlja, što je i najveći nedostatak sa aspekta identiteta. Stiče se utisak da **identitet brenda Srbije** postoji sam za sebe i ne komunicira nikakvu vrijednost ni destinaciji, ni turistima tj. emitivnim tržištima. Postojeći brend identitet mora pokrenuti proces rebrandinga koji će identifikovati ključne, jedinstvene prednosti i na njima

bazira novi marketing pristup.

U poređenju sa prethodnim, novi logo destinacije Hrvatska je živahniji, rječju i "pun života" kao što i sami slogan kaže. **Slogan** turističke Hrvatske se jednako kao i crnogorski dobro prevodi na sve jezike svijeta. Logo integriše slovo "A" u plavom polju koje je zapravo inicijal Jadranskog mora (**Adriatic**). Osnovne slike i percepcije novim vizuelnim identitetom brenda koji žele da se postignu su:

1. **atributi** – lijepi pejzaž i obala, očuvanost, raznovrsne aktivnosti, veliki broj ostrva,
2. **karakter** – mediteranski šmek, gostoljubiva destinacija,
3. **vrijednosti** – netaknuta priroda i duh tradicije.

Logom HTZ-a želi se postići jačanje snage brenda Hrvatske kao turističkog odredišta sa više turističkih proizvoda, povećati broj gostiju i njihovu potrošnju ali i smanjiti efekte sezonalnosti,

te akcenat nije samo na *Mediteran* i more već i ostali turistički potencijal kojim raspolaže Hrvatska.

Slogan hrvatskog turizma **Full of life** (*Puna života*, Slika 50) 2015. godine osmislio je konzorcijum agencija BBDO Hrvatska, AMV BBDO Velika Britanija i DEC BBDO Španija a odabran je zbog jednostavnosti, fleksibilnosti i originalnosti. Originalnost je upitna obzirom da su neke kompanije već koristile ovaj slogan, iako ne u turističke svrhe i reklamiranje turističkih proizvoda (*Chevrolet Spark*, *Johnson Smith*). Nedostak je i sličnost sa sloganom *Full Fill Budva*. Na prvi pogled, slogan je pozitivan i živahan, sugerije da je Hrvatska zemlja prepuna mogućnosti i potencijala. Veliki pomak u odnosu na prethodne slogane je i to što se sada komunicira Hrvatska a ne kao što je dosadašnja praksa fokus stavljala na Mediteran, te ističe potencijal cijele zemlje, ne samo primorske regije.



Slika br. 50: **Pravilna primjena logoa Hrvatska (sa sloganom Full of Life)**, [Izvor: TOS, HTZ]

Kao temelj izgradnje kvalitetnog brend identiteta Crne Gore polazi se od **četiri unikata (USP)** na maloj površini, izuzetno velike raznovrsnosti predjela i atraktivnosti, a to su: (a) Ulcinjska plaža, (b) Boka Kotorska, (c) Skadarsko jezero, i (c) divlji romantični svijet planina. Ovi unikati čine suštinski iskaz zaštitnog znaka Crne Gore, i s jedne strane su veliki okvir za turistički razvoj Crne Gore, a s druge strane dodatno nude i potreban potencijal za razlikovanje Crne Gore od drugih turističkih regija sažimajući vrijednost destinacijskog brenda u jedno i jedinstveno odmjereni obećanje!

Polazeći od USP-a zaključujemo da je Crna Gora višeslojna, razučena zemlja sa ekstremnom topografijom i velikim bogatstvom ambijenta na najmanjem prostoru koja se sastoji od "mnogo različitih komponenti", koje zajedno djeluju, zajedno pripadaju i tako čine brend "Montenegro" predstavljajući ga i vizuelno kao izvoran, lijep i jednostavan, ali i dinamičan i obećavajući.

1.2. Imidž i vrijednosti turističke destinacije: brend mantra

Opšti dizajn zaštitnog znaka "Montenegro" kao važna vizuelna konstanta koja se ponavlja i pod kojom je ovaj znak identifikovan u svakom tržišnom nastupu, prihvata se kako kroz konsekvantne i dugoročne procese kao nešto što se uvijek ponovo vraća i uvijek je isto, tako i kao oslobođen kratkoročnih modnih pojava, a ipak vrlo efikasan u svom obliku prilagođavanja.

Hrvatska brend mantra (*Slika 51*) "**Puna života**" od strane domaće javnosti najviše se odnosio na nedostatak nacionalnih obilježja i tradicije i kako nedvosmisleno Hrvatska njime okreće ka razuzdanom party turizmu. Zamjerke se odnose i na jezičku nespretnost, te da izraz "pun života" nije u duhu hrvatskog jezika dok je engleska verzija slogana "full of life" atraktivnija i prihvatljivija pogotovo ukoliko se targetiraju mladi ljudi. Prethodni slogan **Mediteran, kakav je nekad bio** naglašavao je tradiciju odmora na Mediteranskom moru koji su ljudi voljeli stotinama godina unazad. Zamjerke prethodnom konceptu su bile da je staromodan, namijenjen starijim ljudima koji žele pasivan odmor i relaksaciju. Prethodni slogani destinacije bili su: (1) Hrvatska, raj na zemlji – često nazivan kao antislogan, pretenciozan i banalan, (2) Kada srce kaže *ljeto*, kaže *Hrvatska*, (3) Tako lijepa, tako blizu, (4) Kada srce kaže *ljeto*, kaže *Jadran*, (5) Hrvatska, svijet različitosti – često povezivan sa udžbenikom iz prirode i društva, i (6) Mediteran, kakav je nekad bio, naglašavali su suštinski generički turistički proizvod ili jasnu orijentaciju na regionalna emitivna tržišta.



Razvijanje zaštitnog znaka orijentisano ka dinamici "otkriti, doživjeti, uživati", kod Crne Gore nameće izraz "**Divlja ljepota**" kao suštinu predjela i kao tvrdnju tj. suštinu iskaza brend mantre. Slogan turističkog brenda se lako internacionalno prevoditi, na svim jezicima shvaćen je kao obećanje, zvuči pošteno i uvjerljivo i u svako doba može ispuniti dato obećanje (tj. već sada), ne

upotrebljava ni u jednoj od konkurentskih destinacija, i u svim oblicima komunikacije u izvjesnom smislu predstavlja vrhunac komunikacije.

U izgradnji brend identiteta "Wild Beauty" i ostvarivanju željenih vrijednosti imidža, brend ličnost *Sofija Loren* može biti primjer asocijativnosti - divlja ljepotica, snažna Italijanka, u svojoj ulozi Dulcinee legendarnog filma "Man of La Mancha", kao simbol snage i siromaštva, nesputanosti i hedonizma, plemenitosti i punoće ponosa, i svojstvenog, nezamjenjivog karaktera, predstavlja inspiraciju i početni punktum njegove vrijednosne odrednice. Svođenje identiteta bilo koje zemlje na jedan simboličko-vizuelni imenilac, dovoljno kodiran a u isto vrijeme lak za komunikaciju nije jednostavno naročito sa aspekta primijećenosti na izrazito konkurentnom tržištu turističkih destinacija. Promjena logike destinacije Crne Gore sa aspekta "isto kao druge destinacije" (lijepe plaže, prastari gradovi, luksuzne i fino uređene plaže) mora biti pomjerena ka izgradnji **jedinstvenog brenda identiteta** kojim se Crna Gora već na prvi pogled mora jasno prepoznati i interpretirati, vrijednostima i različitim karakteristikama zemlje kroz jednu cjelinu, objedinjujući "divlje planine i magične pejzaže, prirodne parkove i tipičnu prirodu, zalive i plaže, ostrva isto kao i istorijske gradove".

Subbrendovi brenda "Montenegro" moraju da budu prepoznatljivo izvedeni iz suštine **krovnog brenda** (umbrella brand), upravo da bi se obezbijedila što brža prepoznatljivost sa familijarnim turističkim brendom izražene simboličnosti koja već u segmentaciji u različite sastavne djelove oblika u okviru logoa i simbolizuje raznolikost zemlje Crne Gore, čineći cjelinu u mnogo šarenih djelova. Kroz **slogan** "Wild Beauty" definišu se priroda jedinstvenosti predjela i stvara san i priča o putovanju, posebno u mašti i emocijama posjetilaca destinacije. Opušteno i sa lakoćom skiciran znak podržavanja, iritira kao tečna linija, ispod riječi brenda kao podvlaka, odgovara topografiji zemlje (od planina do mora), pa je s toga već u logou sadržana i suština brend koncepta kojom je on na neki način konačno i "podvučen".

Upotrebljavaju se dvije varijante **logoa** dok prioritet ima logo u jednorednoj verziji kao neprekidna traka teksta pa se dužina riječi od deset slova u nazivu zemlje komunicira kao prednost. Logo "Montenegro" se sastoji od tri dijela: (a) tipografsko-umjetničke realizacije riječi Montenegro kao riječi-slike, (b) slogana "Wild Beauty" i (c) takozvane topografske linije. Sastavni djelovi se upotrebljavaju isključivo zajedno i isključivo u njihovom izvornom obliku i konstalaciji. Primjenjujući dizajn treba razlikovati logoi od drugih dizajnerskih elemenata kao npr. različite tone-in-tone verzije koje se mogu koristiti za oblikovanje, dok se logo isključivo može upotrebljavati samo u originalnim bojama, natpisa uvijek bijele boje i bez pretjeranog dominiranja tj. treba da bude upotrijebljen kao manji vizuelni element i da djeluje kao poruka u slobodnom prostoru.

Boje logoa predstavljaju različite kulturološke i geografske aspekte Crne Gore i govore jezikom "divlje ljepote", ne sintetički, već zemljano i iskreno, te upravo paleta boja u logou predstavlja dovoljnu i raznoliku osnovu za svaku vrstu komunikacije i diferencijacije i prenos iskrenog obećanja. Veoma svojevoljna mješavina spektra boja proizvodi lako pamtljivu, prepoznatljivu klimu boja stvarajući jednoznačnost i daje mogućnost da se izabranim bojama mogu vrednovati

odgovarajuće vrste komunikacija shodno interesima. Tako, ukoliko se u prospektu¹⁵³ na primjer radi o aktivnom odmoru u planinama, onda se, u poređenju sa drugima, više upotrebljavaju plava i siva, dok se ukoliko je tema kupališni odmor, upotrebljavaju žuta i narandžasta. Boje se mogu upotrebljavati i u njihovim procentualnim nijansama i samim tim optimalno prilagođavati odgovarajućoj klimi slike. Pored osnovnog oblika logoa u boji, koristi se i prikaz u sivim nijansama i crno-bijeloj boji, dok primjena i reprodukcija u ostalim ukrasnim bojama nijesu dozvoljene. Verzija u sivim nijansama je zamišljena za visokokvalitetne štampe u jednoj boji, dok topografska linija u tom slučaju uvijek ostaje u rasteru.



Slika br. 52: **Pravilna upotreba fotografija koje prate logo "Montenegro"**, [Izvor: NTO CG]

Govor slika je kod predstavljanja Crne Gore jedan od esencijalnih elemenata nastupa i samim tim osnovni element brend nastupa. Iako neverbalan, ne postoji ništa što pokreće tako brzo i impresivno kao fotografija koja treba da očarava, te se uvijek traži neobičan pogled i ono što na taj način nikad nije viđeno do sada. Nameće se kriterijum *autentičnosti* kao nužan, bez vještačkih i nevjerodostojnih uljepšavanja kako vremena, prirode tako i ljudi. Prikazuje se pravi život u Crnoj Gori, iskreno i impresivno uz traženje tzv. *"Treasure of the Moment"* tj. magičnih momenata trenutka, koji se mogu doživjeti u Crnoj Gori.

Slike (Slika 52) se uvijek utapaju u situaciju kroz raspoloženje i boje, potrebno je da bude emocije, budu vjerodostojne i harizmatične iz situativnih doživljaja, sasvim spontane. Najveći mogući izraz jeste impresioniranje posmatrača a ne samo prikazivanje pejzaža. Svaka slika postaje jedinstven original Crne Gore, zahvaljujući pažljivo odabranom vodenom znaku brenda zemlje.

Promotivna kampanja **"Vidi Srbiju"** namijenjena je prvenstveno domaćim i regionalnim posjetiocima a u cilju predstavljanja turističke ponude Srbije u ljetnjem periodu a u organizaciji Turističke organizacije Srbije. Prvi put organizovana je 2015. godine a novi slogan kampanje je "Vidi Srbiju – koje momente ćeš pamtiti ovog leta?" Izbor fotografija naglašava dinamičnost, prirodu i fokusira aktivnosti koje se dešavaju u destinaciji tokom godine. Kampanja se

¹⁵³ Nedvosmislena i jasna linija koncepcije logoa nastavlja se i u tipografiji pa osnovu daje **font Futura** koji je razvio Paul Rener (Bauhaus) a koji je izuzetno pogodan kao font za plakate i zbog jasnog i modernog prikaza slova i znakova smatra se bezvremenskim. Tako se naslovi prikazuju plakativno u Futura bold, dok se podnaslovi stavljaju u Futura Book. Kopi font je klasični Times New Roman, koji se može dobiti na svakom računaru spada u standardne fontove. Times jeste barokni-antikni font, koji su prvobitno dizajnirali Stenlej Morison i Viktor Lardent 1931. godine. Zaglavlja slika i marginalni tekstovi se prikazuju samo u Futura Book fontu ili kurzivno u fontu Times New Roman Italic.

organizuje u saradnji sa Ministarstvom za trgovinu, turizam i telekomunikacije, Udruženjem hotelijera i restoratera Srbije (HORES) kao i turističkim organizacijama na lokalnom nivou.



Slika br. 53: Upotreba fotografija destinacije u kampanji "Vidi Srbiju", [Izvor: TOS]

TOS akcenat stavlja na **online marketingu** targetirajući mlade ljude i digitalnu generaciju (bez obzira na godište) korišćenjem hashtaga **#mojasrbija** i **#myserbia** gdje četvoro poznatih svjetskih turističkih blogera postavljaju sponzorisanе objave sa njihovog putovanja u Srbiju.

Akcenat je na festivalima *EXIT*, *Guča*, *Belgrade Beer Fest*, *Nisville Jazz Festival* i *Nušićijada*. Zbog dobrih rezultata ljetnje kampanje, organizovana je kampanja i za zimsku 2017/2018 sezonu pod nazivom "*Vidi Srbiju – zimski odmor je nadohvat ruke*" kojom su bili obuhvaćeni planinski centri Kopaonik, Stara planina, Zlatibor, Zlatar i Tara.

1.3. Analiza aktivnih i pasivnih varijabli turističkog brenda

Brend okolina obuhvata analizu dva okruženja "outside-in" ili makro (pasivni) pristup, i "inside-out" ili mikro (aktivni) pristup. Destinacijski brend, sa aspekta matrice *Costa* i *Teare* [200, 5-6, prilagođeno] obuhvata perspektive:

- **fokusa i obuhvata** – sa *outside-in* aspekta analizira neograničen pogled na brend okruženje, dok pogled *inside-out* fokusira njegovo okruženje prema koncepciji organizacije.
- **cilja** – *outside-in* pristup analizira brend okruženje prije razmatranja pojedinačnih brendova uslužnih organizacija, dok *inside-out* aspekt fokusira analizu okoline, trenutno važnu za brend destinacije.
- **vremenskog horizonta** - sa *outside-in* aspekta obuhvata period od 1-5 godina, a ponekad i od 5-10, dok sa *inside-out* aspekta skeniranje brend okoline traje 1-3 godine.
- **učestalosti** – periodična (ad hoc) i kontinuirana.

- **snage** – sa *outside-in* aspekta omogućava izbjegavanje organizacione miopije, identifikaciju i rano otkrivanje šireg raspona trendova, dok sa *inside-out* perspektiva obuhvata efikasnu, dobro fokusiranu analizu, sa implikacijama na akcije organizacije.

Elementi **PEST analize** (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki faktori) prema *Fahey i Narayananu* generišu četiri vodeće aktivnosti [201, 5-6] – skeniranje, praćenje, prognoziranje i procjenjivanje koje sa aspekta brend menadžmenta u turizmu skeniraju okruženje kako bi se identifikovali znakovi upozorenja potencijalnih promjena okruženja, pratili trendovi u okruženju i njihovi uzroci, predviđale buduće promjene u okruženju te procijenio trenutni i budući uticaj promjena u okruženju.

Dodajući dvije dodatne dimenzije okruženja tj. ekološke faktore i pravne uticaje (environmental i legal factors), *Jahons i Scholes* (1993) proširujući koncept na **PESTEL** analizu¹⁵⁴ istu dijele na tri glavna dijela:

1. **Ispitivanje uticaja iz okruženja** – *političkog* koji se odnose na promjene društveno-političkog geografskog položaja zemlje i njene nezavisnosti i rad na preovladavanju političkih problema, *ekonomskog* koje se odnose na strukturalne promjene privrednog sistema, liberalizaciju i kreiranje legislativnih uslova za obezbjeđenje inostrane akumulacije, *sociokulturnog i tehnološkog* uticaja.
2. **Strukturalnu analizu konkurentskog okruženja** – fokusira kupovnu moć turista i dobavljača povezanih sa destinacijom i prijetnju supstitut destinacija.
3. **Identifikaciju konkurentskog položaja organizacije** – koja obuhvata analizu konkurencije, strateških grupa, tržišnih segmenata i tržišne moći, te atraktivnosti tržišta. Očigledan problem globalnog kvaliteta, odnosno dominantnosti komplementarnih objekata, zatim nedostatnosti objekata visokog standarda, kao i još uvijek nediferencirane "vanpansionske" ponude, u okviru analize konkurentskog položaja destinacije treba da odgovori na pitanja daljeg destinacijskog tržišnog rasta.

Polazeći od navedenih analiza i dosadašnjih istraživanja o okruženjima, *Lenz i Engledow* [202, 329-347, prilagođeno] su podijelili – **modelirali okruženja u pet kategorija**.

¹⁵⁴ U odnosu na *Jahons-a i Scholes-a* (1993) čija strukturalna analiza akcentuje više prijetnje ulaska novih igrača na tržište, *Aaker* (1984) **analizu vanjskog okruženja** dijeli na četiri glavna djela: 1. *analizu potrošača* (obuhvata segmente turističke tražnje, motivaciju, nezadovoljene potrebe turista), 2. *analizu konkurencije* (obuhvata destinacijski brend identitet, ciljeve, strategije, kulturu, strukturu troškova adekvatnog destinacijskog menadžmenta, snaga i slabosti destinacije), 3. *analizu industrije* (atraktivnost destinacije, ključni faktori uspjeha, veličina i struktura tržišta, marketing kanali destinacije, trendovi, rast i životni ciklus destinacije), i 4. *analizu okruženja* (tehnološko, vladino, ekonomsko i kulturno-demografsko okruženje).

PRIKAZ 5.1. Tipovi modela prilagođeni analizi brend okruženja

1. Model industrijske strukture (Porter 1980)

- Modelira okruženje kao skup konkurentnih sila polazeći od činjenice da su promjene u okruženju evolutivne i da proizilaze iz akcija konkurenata kao i vanjskih sila izvan granica industrije. Znanje o okruženju se stiče putem formalnog sistema analize konkurenata koji je povezan sa procesima strategijskog planiranja.
- Na destinacijski brend utiče skup konkurentskih snaga turističke industrije koji proizilazi iz promjena u akcijama konkurenata po neravnomjernoj stopi. Vrijednost brenda diktiraju trendovi konkurentskih destinacija.

2. Kognitivni model (Weick 1977)

- Prema kognitivnom modelu okruženje predstavlja razmišljanje i viziju top menadžmenta te njihovo kolektivno razumijevanje okruženja biva ugrađeno u kognitivnu strukturu i proizvod je iskustva. Promjene se prema ovom modelu događaju retrospektivno kada se prevladajuća kognitivna struktura preformuliše ili zamijeni. Znanje o okruženju je posljedica analize neočekivanih događaja i procesa učenja organizacije.
- Brend vrijednosti su ugrađene u kognitivnu strukturu a nadograđuju se u fleksibilnom i otvorenom procesu odlučivanja. Nedostatak modela jeste jaka povezanost brenda sa razmišljanjem destinacijskog menadžmenta koji u dugom roku može biti više subjektivno nego tržišno orijentisan.

3. Model djelokruga organizacije (Thompson 1967 i Bourgeois 1980)

- Relevantno okruženje je skup organizacija iz djelokruga čije akcije utiču na organizaciju u fokusu posmatranja i na koji utiče organizacija u fokusu. Djelokrug postaje mezo okruženje, niti aktivno niti pasivno varijabilno, već promjene proizilaze iz neposrednog područja, trendova i sila na osnovu znanja stečenog putem organizacionih struktura i procesa odlučivanja usklađenih sa uslovima okruženja.
- Brend okruženje čine formalno međusobno povezani nivoi odlučivanja, dizajnirani i administrativno strukturirani da budu konzistentni sa kontigencijama okruženja.

4. Model zavisnosti od ekologije u upravljanja resursima (Glover 1966 i Aldrich 1979)

- Zavisnost od resursa i međusobno povezanih organizacija inicira kontinuirane promjene u okruženju koje se događaju usljed varijacija u sistemu koji utiče na resurse neophodne za opstanak modela organizacije i njenu održivost.
- Brend okruženje postaje kontekst, sličan sistemu resursa, socijalnih struktura i antropogenih faktora koji karakteriše hijerarhija na više nivoa i u odnosu na više dimenzija.

5. Era model (Lodge 1975 i Yankelovich 1982)

- Prema era modelu okruženje je skup socijalnih struktura, vrijednosti i definisanja uloga koje karakterišu određeno vremensko razdoblje. Primarni izvori okruženja postaju tehnološke promjene i eksperimenti pojedinaca pa se promjena događa kao proces postojećeg stanja koje je u turbulentnoj tranziciji kreiralo novi red.
- Brend okruženje se oslanja na marketing istraživanja prognozirajući njegove vrijednosti, opsežno skenirajući okruženje i prilagođavajući se tzv. megatrendovima. Brend vrijednosti destinacija su posljedica socijalnih struktura, institucionalnih odnosa ali i vrijednosti pod uticajem psihokulture, ideologije i specifičnih organizacionih uloga.

Analiza aktivnih (vanjskih, eksternih) i pasivnih (unutrašnjih, internih) elemenata turističkog brend okruženja kao preduslov ima za cilj snabdijevanje tj. davanje inputa za **SWOT analizu i TOWS matricu**. Objedinjujući pet navedenih modela okruženja (*Prikaz 5.1.*), sa dodatna tri (PEST/PESTLE, *Johnson i Scholes* i *Aaker*-ovim modelom) te interne vrijednosti destinacijskog brenda, analiza ima direktan strategijski uticaj na postojeće i potencijalne posjetioce destinacije, konkurentne destinacije, industriju, sve nivoe makro okruženja, te i na sposobnosti, ranjivosti, efektivnost i fleksibilnost destinacije. Menadžment destinacije osim inputa o resursima (procesu,

finansije, tehnologija, ljudi, kultura) analizom brend okoline može revidirati dosadašnju viziju i misiju a time i dosadašnje ciljeve i strategiju.

1.4. SWOT analiza turističkog brenda Montenegro, Srbija, Hrvatska

Nužnost prilagođavanja svih instrumenata marketinga, posebno turističkog proizvoda, evolutivnim zahtijevima turističke tražnje moguće je prikazati okvir *analize koherentnosti odnosa tržište-ponuda* na nivou Crne Gore, Srbije i Hrvatske primjenjujući **SWOT analizu** [133, 75, prilagođeno] datu *Prikazom 5.2.*

PRIKAZ 5.2. SWOT analiza turističkog brenda Montenegro, Srbija, Hrvatska

1. Prednosti (snage, jake tačke)

Atraktivni činioci turističke ponude

- Jaka komparativna prednost – visok kvalitet prirodnih i antropogenih elemenata pozicionira destinaciju kao brend "divlje" i neotkrivene ljepote koji važi za sve tri brend destinacije
- Crna Gora je ekološka država koncentrisanih prirodnih vrijednosti na geografski malom i ograničenom prostoru (more, jezera, rijeke, visoke planine) što je šansa razvoja turističkih sub-brendova pod jednim "kišobranom"
- Brojna atraktivna zaštićena područja i visok nivo bioraznolikosti. Četiri nacionalna parka u Crnoj Gori (Lovćen, Durmitor, Biogradska gora, Skadarsko jezero), pet u Srbiji (Fruška Gora, Kopaonik, Tara i Šar planina), i čak osam u Hrvatskoj (Brijuni, Kornati, Krka, Mljet, Paklenica, Plitvička jezera, Risnjak i Sjeverni Velebit) moraju biti predmet specijalizovanih aktivnosti brend menadžmenta
- Prirodne ljepote, gradovi, objekti i festivali svjetske prirodne i kulturne baštine, pod zaštitom UNESCO-a – NP "Durmitor", Kotor, Međunarodni festival "KotorArt" su "gotovi" sub-brendovi čija evaluacija mora biti efikasnija kada je riječ o Crnoj Gori
- Ulcinjska Velika plaža – jedina pješčana plaža prostora bivše Jugoslavije, Bokokotorski zaliv – najduži i najfascinantniji fjord, Skadarsko jezero – najveća kriptodepresija i najveće slatkovodno jezero u blizini mora
- Đavolja varoš – jedan od najneobičnijih prirodnih fenomena erozivnog porijekla kandidat za sedam svjetskih čuda prirode, Đerdapska klisura – najveća i najduža klisura u Evropi, NP Tara u kojoj raste Pančićeva omorika, Prerasti Vratne sa najveća 3 kamena mosta u Evropi, nosioci festivalskog turizma EXIT i Guča.
- Srbija je poznata po bogatstvu termalnih izvora i naslijeđenog sistema srpskih banja
- NP Plitvice – uvučeno između dvije planine sa šesnaest kaskadnih jezera čija se boja mijenja zavisno od količine minerala i organizama ali i od ugla pod kojom pada svjetlost često nazivajući se novim svjetskim čudom; najveći rezervat biosfere U Evropi Mura-Drava-Dunav
- Stari grad Dubrovnik, Zadar, Trogir i Rovinj, kao i Hvar, Korčula i mnogobrojna ostrva svake godine privlače ogroman broj turista nudeći autentičnost i jedinstvenost Mediterana.
- Mediteranska ljetnja klima Crne Gore i Hrvatske, ista kao i klima Majorke s bujnom subtropskom vegetacijom. Izuzetno ugodna mediteranska klima u priobalju tokom cijele godine koja je veoma važna za predsezonu i postsezonu. Visok kvalitet plaža a pogotovo mora obzirom da se radi o relativno netaknutoj prirodi.
- Imidž turističke zemlje koji decenijama gradi Hrvatska, visok udio lojalnih posjetioca (posebno izražen u Crnoj Gori od strane državljana Srbije i Bosne i Hercegovine)
- Slikovita stjenovita obala sa romantičnim zalivima za kupanje jeste "jaka" brend asocijativnost koja krasi obalu Crne Gore i Hrvatske, pogotovo kršoliki krajolik Hrvatskog primorja sa preko hiljadu ostrva

Receptivni i komunikativni uslovi

• Kompleksno dizajnirana turistička mjesta sa obimnom ponudom smještajnih kapaciteta svih kategorizacija • Mnoštvo malih boutique (porodičnih) hotela koji obezbjeđuju intimu i osjećaj "kao kod kuće"; prepoznati kao objekti putem kojih se brend najbolje "osjeća" • Nacionalna kuhinja sa kvalitetnom hranom i pićem daje brendu krucijalno važnu čulnu dimenziju razvijajući koncept emocionalnog brendiranja • U Crnoj Gori u proteklih par godina primjetan je veliki broj svjetski poznatih hotelskih lanaca: hotel "Sveti Stefan" – hotel unikat, jedinstveni grad hotel u svijetu sa Miločerskim parkom i hotelom "Miločer" (Aman resort), predstavljaju glavne smjernice razvoja brend_hotel "Regent" u Tivtu, hotel „Melia“ u Petrovcu, „Hilton“ u Podgorici itd. U Hrvatskoj su svjetski poznati brendovi u hotelijerstvu došli mnogo ranije, pogotovo ulaskom Hrvatske u EU, hotel Bellevue Dubrovnik, Sheraton Dubrovnik, Le Meridien Lav Split, The Westin Zagreb, Rixos, Hilton Imperial, Radisson Blu itd. U Srbiji je broj svjetskih hotelskih lanaca uglavnom koncentrisan u Beograd i Novi Sad – Hyatt Regency, Crowne Plaza, Radisson Blu, Hilton, Courtyard Marriott i Sheraton • Pristupačnost – dostupne sve vrste saobraćajnog prevoza • Digitalizacija – visok stepen korišćenja digitalnih kanala (eCommerce, eBanking, plaćanje svim brendovima kartičarstva) i internet tehnologija

Izvori turističke tražnje

• Široko inostrano emitivno tržište, sa posebnim interesom zapadnoevropskog tržišta • Dovoljna disperzija domaćeg tržišta • Geostrateški položaj, pogotovo Hrvatske i Srbije, na međi nekoliko istorijskih kulturnih krugova, sa Beogradom, gradom na dvije velike rijeke koji predstavlja još uvijek neotkrivenu turističku metropolu jugoistočne Evrope

Tržišni segmenti

• Dominantan masovni turizam • Porodični gosti, odmarališni turizam (ljeti) • Omladinski centri, zdravstveni turizam (Banja Igalo u Crnoj Gori, Vrnjačka banka, Soko banja, banja Kanjiža itd. u Srbiji, Tuheljske Toplice, Varaždinske Toplice, Daruvarske Toplice itd. u Hrvatskoj) • Kongresni turizam (Splendid Bečići, Hilton Podgorica, Grand hotel Kopaonik, Belexpocenar Beograd, Sava centar, Hotel Lone Rovinj, Esplanade Zagreb i mnogi drugi) • Lovni (Skadarsko jezero, sjever Šumadije, Lipovačka šuma, Stara planina, Golija, Posavske šume, Oštrica itd.), sportski (skijanje, bazične pripreme sportista), naturizam (Ada Bojana), splavarenje (rafting Tarom, Drinom, Limom, u sjevernoj Dalmaciji rijekom Zrmanja, Krkom itd.) • Religiozni i spaeološki (Cetinje, preko 200 manastira u Srbiji od kojih je više od 50 proglašeno za spomenike kulture a neki su dio UNESCO-ve zadužbine kao što su Manastir Žiča, Studenica, Sopoćani itd.)

2. Slabosti (nedostaci, slabe tačke)

Infrastruktura

• Neprijemjerena valorizacija prirodnih i kulturnih atrakcija i nizak nivo uređenosti javnih površina • Nedovoljna briga za infrastrukturne elemente destinacijskog proizvoda i loša saradnja javnog i privatnog sektora • Nesavremene drumske saobraćajnice (zagušenost prostora, mnoštvo "crnih tačaka") • Avio destinacija sa krupnim problemima (vrlo oskudni čarter letovi, sjeverni dio Crne Gore uopšte nije povezan sa ostalim avio saobraćajem) • Zastoji i najveći problemi u prometu putnika željezničkim saobraćajem • Slaba međupovezanost i koordinacija raznih vidova saobraćaja (npr. voz-autobus) • Problem vodosnabdjevanja tokom glavne sezone na Primorju i kanalisanja zagađenih voda • Slabe pomorske veze sa inostranstvom. U Hrvatskoj loše pomorske veze između ostrva • Nedovoljno razvijena turistička infrastruktura – golf, spa, wellness

<i>Uslovi za boravak u turističkim mjestima (centrima)</i>	
- Nedostatak kvalitetnih smještajnih jedinica sa četiri plus zvjezdice. Hoteli su zastareli, oronuli i konkurentno nesposobni. Samo u Crnoj Gori od 263.000 turističkih kreveta (procijenjenih) samo se 35.000 nalazi u hotelima, a od ovog broja samo bi se 3-4.000 moglo ponuditi zahtjevnijim gostima. - Hoteli su već unaprijed bili namijenjeni skromnijim tržištima i nemaju ni mogućnost prilagođavanja sve većim zahtjevima niti su bili održavani. Ostale krevete čine jeftini privatni smještajni kapaciteti, kampovi i jednim dijelom neregistrovane ponude "sivog tržišta" - Nedostatak malih, boutique hotela - Visok uticaj sezonaliteta, sezona je svedena na šest nedjelja jula i avgusta - Ponuda je još nedovoljno diferencirana (rijetki izleti, oskudni objekti zabave, sporta i rekreacije) - Nivo cijena je ili daleko ispod prosjeka na Sredozemlju, ili daleko iznad nivoa kvaliteta - Slaba mobilnost radne snage, radno osoblje je loše plaćeno i demotivisano, poznavanje stranih jezika vrlo slabo - Preopterećenost plaža, ulična prodaja, dovikivanje, buka, (ne)odnošenje smeća, nečistoća - Slaba ponuda tokom zimske sezone (Kopaonik jedini pozitivni primjer sve tri destinacije)	
<i>Promocija</i>	
- Opšta, nije tematska – masovno targetira sve ciljne grupe - Nedovoljna usmjerenost na diversifikaciju turističkih proizvoda, nizak nivo opšteg informisanja i interpretacije turističkih atrakcija - I dalje nedostaje adekvatan propagandni materijal i kvalitetna prezentacija na Internetu - Mreža privredno-turističkih predstavništava slabo razvijena - Nedovoljan budžet - nije omogućeno angažovanje specijalističkih Public Relations agencija za cjelovitu animaciju tržišta po emitivnim područjima	
<i>Cijene proizvoda</i>	
- Cijene često ne odgovaraju kvalitetu - Nestabilne su, slabo su diferencirane prema kvalitetu ugostiteljskih objekata, sezonama, segmentima tražnje	
<i>Brend</i>	
- Neizgrađen, bez izrazitih posebnosti - Dominira substandardna ponuda - Udobna "spavaonica" - Dominantan motiv boravka je kupanje i sunčanje na pješčanim plažama ("3S") - Nesigurno okruženje i dugogodišnja izolovanost od evropskih tržišta - Razvoj brenda na samom početku (Crna Gora kao turistička destinacija do skora nije imala ni svoje ime)	
<i>Izvori tražnje</i>	
- Dugogodišnje izostajanje plasmana na ino-tržištu - Umnoženi granični prelazi kao posljedica rata i raspada bivše Jugoslavije - Oslonac na domaće tržište slabe ekonomske moći	
<i>Specifični segmenti</i>	
- Izuzet kupališnog, zdravstvenog, kongresnog, naturizma, bazičnih priprema sportista, sportskog lova i splavarenja - Mali udio korišćenja obnovljivih izvora energije	
<i>Kanali prodaje</i>	
- Oslonac na mali broj velikih turističkih agencija (turoperatora) - Tradicionalni kanali prodaje i na domaćem tržištu, dominantan organizovani (alomatski) turizam u korišćenju osnovnog smještaja	
3. Šanse (nove tržišne mogućnosti)	

<i>Ponuda</i>
• Ponuda različitih turističkih iskustava na maloj površini • Uvođenje novih funkcija destinacijskog menadžmenta u rad turističkih agencija • Intenzivnija i efikasnija komunikacija sa potencijalnim investitorima – domaćim i inostranim. • Porast tražnje za interregionalna putovanja
<i>Integracija u međunarodne organizacije na svim nivoima</i>
• Turizam – jedan od osnovnih pravaca privrednog razvoja Crne Gore i Hrvatske • Ubrzano integrisanje države Crne Gore u međunarodne organizacije • Kontinuirani, relativno dinamični, porast tražnje prema eko-destinacijama • Porast međunarodnog ugleda Crne Gore i Srbije pored ostalog, i kao turističke destinacije • Ubrzana ekonomska i druga reintegracija država u okruženju • Mogućnost razvoja "ekološkog" i drugih, alternativnih vidova turizma, agroturizam, seoski turizam • Raspoloživost prostora za novu turističku gradnju na sve tri destinacije
<i>Integracija u međunarodne organizacije na svim nivoima</i>
• Očigledna spremnost dosljednog prihvatanja marketing koncepta u turizmu • Nastavak procesa privatizacije i nova infrastrukturalna rješenja • Kvalitetnija promocija, širenje kanala komuniciranja • Izgradnja i jačanje brenda sve tri destinacije
4. Prijetnje
• Često prisutna politička tenzija na prostoru Balkana. Na stabilnost političkog i ekonomskog sistema, negativno djeluju produžena politička dešavanja u neposrednom okruženju • Nizak nivo investicija u kulturno-istorijske baštine u sve tri zemlje kao i slaba kontrola nad razvojem destinacije • Brojnost graničnih prelaza sa kojim se suočavaju Crna Gora i Srbija otežava promet turista • Usporavanje procesa privatizacije • Nezadovoljavajuća ekonomska snaga domaćeg emitivnog tržišta • Ilegalna gradnja i neriješeni imovinsko-pravni odnosi • Nedovoljna sposobnost Montenegro Airlines-a da se uključi u masovnije prihvatanje ino-prometa • Albanija postaje rastuća turistička destinacija i značajan igrač u lučkom prometu

Listom internih "jakih" i "slabih" tačaka, odnosno, u osnovi eksternih "šansi" i "prijetnji", u stvari, želi se sasvim objektivizirati korespondentnost turističke ponude sa zahtijevima tj. segmentima turističke tražnje čime se dobija instruktivna osnova za preuzimanje napora da se osnaže jake a eliminišu slabe tačke. SWOT analiza¹⁵⁵ turističkog brenda Crne Gore, Srbije i Hrvatske bilježi faktore koje je moguće **kvantifikovati**, i sve one koje nije već su nabrojani kao **kvalitativna izjava** ili uvjerenje a posebnu pažnju fokusira na aktivne i pasivne varijable brenda tj. spoljašnje okruženje i njegov najvažniji dio industrijsko-uslužnih djelatnosti čiji se uticaj reflektuje na – turiste, dobavljače i ostale posrednike i na konkurentne destinacije.

Polazeći od SWOT matrice, bolje je koristiti se jakim stranama brenda, pa tek onda pokušavati prevazići slabe jer su prednosti ("jake" tačke) i šanse, potencijal koji zaslužuje da bude otkriven i

¹⁵⁵ SWOT analiza se prema većini autora smatra samo kao dobra osnova formulacije strategije brend menadžmenta koja može da pomogne njegovom pozicioniranju. *Mintzberg* (1994) smatra da je SWOT malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije, *Proctor* (2000) zagovara kao snažan alat za planiranje u svim poslovnim aktivnostima, dok *Božac* (2007) naglašava da se kod korišćenja informacija generisanih kako bi se donijela strategija, SWOT analiza nije preskriptivna [199, 65-70].

pristupačan. Kao **najznačajnije izvedene prednosti**¹⁵⁶ koje sve tri brend destinacije mogu iskoristiti u promociji budućeg turističkog brenda zemlje i kao osnovu za oblikovanje prepoznatljivog turističkog proizvoda jeste splet, prije svega, komparativnih prednosti: (a) očuvana prirodna bogatstva, (b) kulturno i istorijsko nasljeđe, (c) blaga mediteranska klima, (d) blizina evropskih tržišta, kao i (e) duga turistička tradicija.

Unošenjem internih i eksternih faktora brenda destinacije i analiziranje različitih kombinacija može uključivati maksimiziranje prilika i maksimiziranje snage što bi značilo stavljanje zajedno barem jedne snage brenda i jedne prilike kako bi se definisala strategija temeljena na takvoj kombinaciji. Strategije SWOT i TOWS matrice zasnivaju se na koncipiranju prikladnih kombinacija sa lista snage, slabosti, prilika ili prijetnji:

- **Maksi-maksi (S-O)** strategijska kombinacija turističkog brenda pokazuje snage i prilike tj. razvija koncept kako postojećim snagama iskoristiti prilike. Atraktivni čionici destinacijskog brenda, njihova jaka komparativna prednost zajedno sa receptivno-komunikativnim uslovima uz zadovoljavanje potreba posjetilaca ciljanih tržišnih segmenata mogu usloviti (ili pomoći) integraciju sve tri zemlje u međunarodne organizacije a time i privlačenje ino kapitala za nedostajuća infrastrukturna rješenja.
- **Maksi-mini (S-T)** strategijska kombinacija koja pokazuje snage brenda u odnosu na prijetnje iz okruženja tj. u našem slučaju od strane konkurentnih turističkih destinacija. Ovom koncepcijom se teži korišćenju snaga kako bi se prijetnje svele na minimum. Destinacija je privlačna a brend dovoljno jak da "balansira" produžena politička dešavanja u neposrednom okruženju, mali broj graničnih prelaza i nezadovoljavajuću ekonomsku snagu emitivnog tržišta.
- **Mini-maksi (W-O)** strategijska kombinacija ističe slabosti u odnosu na prilike tj. njihovo prevladavanje sa ciljem da se prilike bolje iskoriste. Turistički brend sve tri destinacije opterećen infrastrukturnim nedostacima, uslovima u turističkim mjestima, slabo razvijenom mrežom predstavništava šansu može pronaći u kvalitetnijoj promociji, širenju kanala komuniciranja, izgradnji i jačanju brenda "Divlja ljeporta", "Vidi Srbiju" i "Puna života".
- **Mini-mini (W-T)** strategijskom kombinacijom prikazuju se slabosti u poređenju sa prijetnjama kao krajnje odbrambena strategija kojom se smanjuju slabosti i izbjegavaju prijetnje. Umanjivanje negativnog uticaja treba da pođe od slabih tačaka koje je moguće korigovati u relativno kratkom roku (promocija, kanali prodaje, stabilizacija cijena).

Matricom i strategijskim alternacijama moguće je razviti strategije i taktike za efikasno i efektivno ostvarenje misije i ciljeva brenda destinacije, identifikujući njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje te primijeniti mehanizam struktuiranja brend varijabli internog i eksternog okruženja na način da se mogu donijeti konkurentne brend strategije, a konačno i procjena koristi implementacije.

¹⁵⁶ Kako bi se SWOT matrica pravilno izvela potrebno je sistemski istražiti interno i eksterno okruženje, definisati informacijske inpute koji će se koristiti u analizi i identifikovanju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se definisale konkurentne strategije.

1.5. Definisanje kvantitativnih i kvalitativnih ciljevi brenda

Predstavljajući sumu ukupnog odnosa posjetilaca prema destinacijskom brendu **kvalitativnim ciljevima** se mjere očekivanja posjetilaca u odnosu na doživljenu vrijednost brenda, zadovoljavanje potreba i stvaranje pozitivnih asocijacija, te osim što doprinose razvoju lokalne zajednice i društva u cjelini, održavaju vrijednost kulturno-istorijskog nasljeđa i unaprijeđuju brend identitet.

Imajući tretman kao "jedan od osnovnih pravaca privrednog razvoja zemalja Zapadnog Balkana", turistički brend je baziran na raspoloživom bogatstvu turističko-rekreacionog potencijala i realnim dugoročnim mogućnostima plasmana usluga na inostranom, regionalnom i domaćem tržištu, a zbog značajnih efekata na rast bruto domaćeg proizvoda, zaposlenosti i ekonomskog bilansa sa inostranstvom važna je i **kvantitativna** komponenta koja utiče na homogenizaciju privrednog rasta.

Sinergija i horizontalna međuzavisnost kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva crnogorskog, hrvatskog i srpskog brenda u turizmu (*Prikaz 5.3. i Prikaz 5.4.*) garancija je kontinuiranog uspona turizma i dosezanja optimalnog korišćenja respektabilnih resursa i dostizanja **strateškog cilja** turističke destinacije – "primjenom principa i ciljeva održivog razvoja zemlja će stvoriti jaku poziciju globalne visokokvalitetne turističke destinacije; turizam će za stanovništvo obezbijediti dovoljno radnih mjesta i rast životnog standarda, a država će ostvarivati prihode na stabilan i pouzdan način [*Strategija razvoja turizma Crne Gore, Srbije i Hrvatske do 2020. godine*].

PRIKAZ 5.3. Kvalitativni ciljevi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turističkog brenda

1. Institucionalno-pravni okvir razvoja koncepta održivosti

- Održavanje i unaprijeđenje vrijednosti brenda zahtijeva adekvatne institucionalne i pravne okvirne uslove usmjerene na principe održivog razvoja kako bi se izbjeglo moguće nekoordinisano i nezakonito privređivanje. Sa ciljem pozicioniranja i percepcije kao *održivog brenda*, vrijednost će sačuvati jačanjem organizacionih struktura na svim nivoima (internacionalnom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom), jačanjem inspekcijskih sistema, uspostavljanjem sistema snabdijevanja i upravljanja informacijama u unaprijeđenju pravne osnove za razvoj turizma.

2. Interni marketing turističkog brenda, kontinuitet u jačanju snage brenda

- Razvojem turizma neophodno je osigurati ublažavanje interregionalnih disproporcija u razvoju, na način što će biti stimulisan razvoj u kontinentalnom i visokoplaninskom prostoru. Prihvatom brenda i njegovih vrijednosti od strane domicilnog stanovništva, on kvalitativnom komponentom može doprijeti balansiranoj regionalnoj razvoju. Destinacije regiona nastoje povećati *tržišnu vrijednost brenda* za 50%, a naročito njegov *ugled* (svjesnost i cijenjenost/poštovanje) i direktno *snagu* (putem diferencijacije i relevantnosti) .

3. Kontinuirano unaprijeđenje infrastrukture (fokus na Srbiju i Crnu Goru)

- Unaprijeđenje krupne infrastrukture (saobraćajnice, vodosnabdijevanje i kalanisanje otpadnih voda), postizanje harmonije između arhitekture i okolnog prirodno-kulturnog ambijenta u kreiranju tzv. skladnog destinacijskog ambijenta, kvalitativni je cilj crnogorskog i srpskog turističkog brenda koji atraktivnošću lokalnih receptivnih područja treba da bude pokretač infrastrukturnih promjena. Hrvatska je u domenu unaprijeđenja infrastrukture riješila problem mrežom autoputeva i aerodroma, pozicionirani u interesu turističkog razvoja.

4. Diversifikacija turističke ponude, autentičnost i dodatna vrijednost ponude

- Diversifikacija turističke ponude (na primjer hotelska ponuda za porodice, velnes turizam, kongresni, itd) uz unaprijeđenje rekreativnih i aktivnih kapaciteta za odmor treba da bude bazirana na segmentaciji vrijednosti brenda i da bude sprovedena na osnovu brend programa za svaki pojedinačni segment. Crna Gora, Srbija i Hrvatska kao rezultat ovog cilja treba da kreiraju *autentično iskustvo*, osjećaj *sigurnosti* i *gostoljubivosti*.
-

5. Ublažavanje interregionalnih disproporcija

- Vrijednosti brenda afirmisane na širokoj osnovi lokalnih aktera, ublažavanjem interregionalnih disproporcija mogu da promijene razvoj svijesti o važnosti turizma kao glavnog stuba razvoja i unaprijede preduzetništvo u sektoru turizma.
-

Za razliku od kvalitativnih ciljeva brenda, **kvantitativnim ciljevima** kao mjerom obima prodaje (popunjenost smještajnih kapaciteta, broj noćenja, dolazaka, nivoom ostvarenog turističkog prometa) kao i njegove tržišne vrijednosti, u ekonomskom domenu postiže se optimalna korist od turizma i poboljšava nacionalni račun zemlje, održava balans između koristi od turističkog razvoja i turistima i domiciluu, unaprijeđuje se neto izvoz, garantuje stabilno investiciono okruženje itd.

PRIKAZ 5.4. Kvantitativni ciljevi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turističkog brenda

1. Rast bruto domaćeg proizvoda

- WTTC do 2022. godine prognozira direktno i indirektno učešće turizma u BDP-u do 26,4% u Crnoj Gori i Hrvatskoj, a do 5% u Srbiji. Iako na BDP, turistički brend ima indirektan uticaj moguće je naći korelaciju između povećanja njegove vrijednosti i povećanja prometa u turizmu, a time i rasta realnog BDP-a. Srbija planira dvostruko povećanje direktnog učešća turizma u BDP-u.
-

2. Povećanje broja zaposlenih u turizmu

- WTTC do 2018. godine prognozira dalji rast turističkog GDP-a od 3-4% godišnje u odnosu na prosjek od 2,8% u EU. Do kraja 2020. godine očekuje se 29.350 direktnih radnih mjesta, i uz to na 16.600 indirektnih, ukupno 42.800, i to 25.100 u hotelijerstvu, 2.500 u turističkim agencijama i 1.750 u ostalim oblastima. Vrijednost brenda, osim što će biti garancija stabilnog rasta radnih mjesta, povećavaće u vremenu i prosječnu zaradu u turističkom privređivanju.
-

3. Povećanje stranih direktnih investicija

- Tržišna orijentacija turističke privrede, fokus na kvalitetu i održivosti razvoja ponude u kombinaciji sa povoljnim okvirnim uslovima za investicije, naročito u nautičkom turizmu doprijetila je povećanju stranih direktnih investicija. Ukupan priliv stranih direktnih investicija iznosio je 643,8 miliona EUR, dok je istovremeno ostvaren odliv u vrijednosti od 87,4 miliona EUR u 2015. godini. Veća vrijednost brenda korelira sa investicijama i predstavlja važan kvantitativan cilj jer se privlačenjem stranih direktnih investicija multiplikovani efekat prenosi i na ostale privredne djelatnosti.
-

4. Povećanje turističkog prometa

- Godišnja stopa rasta od 10-13% generator je i povećanja prihoda od turizma u saldu roba i usluga od gotovo 16% godišnje. Tako je za 2014. ostvareno 646 miliona neto prihoda, dok je 2015. godine neto prihod iznosio 778 miliona EUR. Hrvatska ima ključni razvojni cilj - povećanje ukupne potrošnje za 72% na 12,5 milijardi EUR prihoda turističke potražnje.
-

5. Povećanje broja dolazaka

- Crnu Goru je u periodu 2006-2014 godine posjetilo preko 12 miliona turista. U 2015. godini ukupan broj dolazaka je premašio 1,8 miliona, od čega 89% učešća pripada inostranim dolascima. Povećavanje broja turista u direktnoj je korelaciji sa turističkim prometom, a polazi od pretpostavke atraktivnosti i vrijednosti destinacijskog brenda. Hrvatska teži da do kraja 2020. godine poveća broj dolazaka za 43% na 86 miliona godišnje a time indirektno smanji izraženu sezonalnost i poveća potrošnju po turisti, a
-

6. Promjena strukture i povećanje broja noćenja

- Godišnja stopa rasta u turizmu od 10-15,5% pokazatelj je promjena turističke tražnje koja postaje lojalnija destinaciji, sa prosječnim vremenom boravka od 6,2 dana. Vrijednost brenda će povećati lojalnost destinaciji koja se mjeri ne samo dužinom boravka nego i cjenom. Dva faktora određuju ekonomske efekte turizma su prosječni prihod po gostu/danu (pansion i vanpansion), kao i ukupan broj noćenja ali i dnevne posjetioce – izletnike. Centralna banka Crne Gore utvrdila je da prosječan prihod po gostu/danu iznosi 42,8 EUR. Strateški cilj i Hrvatske jeste povećanje broja noćenja u komercijalnim smještajnim kapacitetima do 2020. godine za 43% tj. na 86 miliona noćenja, dok Srbija planira povećanje udjela stranih noćenja na 45% do 2020, i na 55% do 2025. godine.
-

2. Brend pozicioniranje turističke destinacije

2.1. Izvorna tržišta i ciljne grupe kao osnov potencijalnih oblika turizma

Uticaj brenda u turizmu i njegove pozitivne asocijacije neophodno je primijeniti na marketing strategiju kako za domaće, tako i inostrano tržište, a imajući u vidu izvorne regije i ciljne grupe od velikog značaja, kao i potpunu informaciju o njima. Razvoj turističkog proizvoda u zavisnosti od ciljnih grupa, treba da ostavi dovoljno prostora za marketing aktivnosti i kreiranje niza sub-brendova.

Za Crnu Goru, Srbiju i Hrvatsku su od velikog **značaja tri izvorne regije:**

- **Regionalno tržište**, zemlje bivše Jugoslavije (naročito *Slovenija*) – iako u ekonomskom pogledu ovaj segment još nije zanimljiv, ne treba ga se i odreći i zaboraviti ga. Ovo tržište je u fazi inicijalnog osvajanja, od značaja je informativni materijal i mogućnost da se rezervacija izvrši na jednostavan način, a sa povećanjem životnog standarda mijenjaje se odnos prema potrošnji tj. prohtjevi lokalnih i regionalnih posjetilaca ka tržišnim preferencijama sličnim turistima iz zapadnog dijela srednje Evrope.
- **Istočnoevropska tržišta** su tržišta budućnosti. Zbog dugog vremena koje je potrebno za dolazak kolima ili autobusom, turiste iz *Poljske, Bugarske, Rumunije, Češke i Slovačke*, treba očekivati u manjem broju. Sa povećanjem prosječnih primanja i ova tržišta će, zbog jednostavnije mogućnosti dolaska nego u zemlje zapadnog Sredozemlja i zbog jezičke srodnosti, bitno dobijati na značaju za čarter-kupališni turizam i kongresni turizam.
- **Zapadni dio Srednje Evrope** (*Njemačka, Austrija, Italija, Francuska*) čini glavno tržište sve tri zemlje, na kojima se one moraju brzo učvrstiti, dugoročno pozicionirati i prema čijim turistima se mora kontinuirano usmjeravati. Zbog velike naseljenosti i navike stanovništva da putuje i troši, zemlje njemačkog govornog područja i zemlje **Beneluksa i Skandinavije i Velike Britanije** čine glavna tržišta, u kojima se one moraju najprije aktivirati.

Konkretnije planiranje i implementacija marketing programa brenda, miksuje i usklađuje elemente brenda, prema ciljnim grupama. Glavna ciljna grupa Crne Gore i Hrvatske je "ljetnji

gost na kupanju", pa je nužno mijenjati postojeći (negativni) brend "udobne spavaonice", "sunčališta i kupališta", i destinacije sa "jednostavnim uslugama" [133, 83], dok je za Srbiju karakterističan gost koji traži festivalski, kongresni, zdravstveni i gastriturizam.

Kvalitet ponude Crne Gore i Srbije za sada može privući samo mali broj turista iz Zapadne Evrope. Pored toga, sada iz Zapadne i Sjeverne Evrope dolaze u obzir kao atraktivne sljedeće grupacije:

PRIKAZ 5.4. Ciljne grupe u Njemačkoj (interessantne i potencijalne), NTO CG

Interesantne ciljne grupe u Njemačkoj				
<i>Ciljna grupa</i>	<i>Godine starosti</i>	<i>Primanja</i>	<i>Veličina grupe, u mil.</i>	<i>Preferencije</i>
Turisti-avanturisti	15-39	viša	4	ekskluzivnost usluga, zadovoljstvo, sport, druženje
Planinari	25-54	bolja	2	sport, druženje, fitnes
Free-Climmbers (slobodni planinari)	15-39	viša	0,18	sport, druženje, zadovoljstvo
Zainteresovani za kulturu	15-39	srednja	11,5	obrazovanje, fitnes, druženje
Zdravstveni turizam	55-69	srednja	5,7	zdravlje, druženje, zabava
Mountinniker	15-39	srednja	2,4	sport, druženje
Ljubitelji prirode	10-69	srednja	6,6	zdravlje, fitnes, druženje
Skijaši	25-55	viša	4,6	sport, zadovoljstvo, druženje
Sportski ronjoci	25-39	bolja	0,5	sport, druženje, zadovoljstvo
Potencijalne interesantne ciljne grupe u Njemačkoj				
Autokamperi	25-54	srednja	1,8	zadovoljstvo, sport, druženje
Turisti iz organizovanih klubova	25-54	viša	1,1	sport, druženje, fitnes, uživanje
Fitnes/Zdravlje	15-39	bolja	4,8	zabava, sport, druženje, fitnes
Golf-igrači	26-69	viša	0,8	sport, druženje, usluga
Lovci	25-69	viša	0,3	sport, zdravlje, druženje
Mlade porodice	-	niža	4,4	sport, druženje, zadovoljstvo
Mladi parovi	15-39	niža	2,9	zadovoljstvo, druženje, sport
Mladi seniori	50-65	bolja	15,5	zdravlje, druženje, mir
Eko-turist	25-39	niža	2,4	druženje, zadovoljstvo, fitnes
Biciklisti	15-55	srednja	26,2	druženje, zadovoljstvo, sport
Jedriličari	25-54	viša	2,1	sport, druženje, fitnes, uživanje
Sportski turisti	25-54	bolja	7,8	sport, druženje, fitnes, uživanje
Turisti sa izgrađenom svijesti o okolini	25-54	srednja	25	zdravlje, druženje, zadovoljstvo
Pješaci	25-69	srednja	29,1	zdravlje, sport, druženje

2.2. Razvoj elemenata različitosti i jednakosti turističke destinacije

Destinacijski **elementi različitosti** (points-of-difference) su pozitivni atributi, jedinstvene asocijativnosti ili konkretne koristi ostvarene nakon boravka u destinaciji koje posjetioци jasno vezuju za brend, pozitivno ih ocjenjuju i smatraju da ih u toj mjeri ne mogu ostvariti boraveći u

konkurentnoj destinaciji. Stvarajući elemente POD-a, destinacija može suštinski konkurentsko pozicionirati brend i to u željene brend mantre kao neotkivene, jedinstvene, i destinacije "divlje" ljepote tj. destinacije "pune života".

Za razliku od elemenata različitosti, **elementi jednakosti** (points-of-parity) su asocijacije koje nijesu nužno jedinstvene za predmetne destinacije već ih mogu imati i drugi, njoj slični turistički brendovi (Prikaz 5.5.).

Crna Gora i Hrvatska su dostigle nivo turističkog razvoja na kojem se **kategorijalna jednakost** podrazumijeva – *suštinske asocijacije* destinacije kao brenda koji omogućava odmor, najčešće ljetovanje.

Za razliku od kategorijalne, suštinske jednakosti, **konkurentska asocijativnost** kojom se proaktivno neutrališu elementi POD-a konkurentskih destinacija

PRIKAZ 5.5. Elementi POP-a i POD-a turističkog brenda Crne Gore, Hrvatske i Srbije

1. Elementi jednakosti u odnosu na konkurentske destinacije	
Regioni	Nedostatak adekvatnog nivoa svijesti o važnosti turizma. Neprepoznatljivost regiona stvara percepciju pojedinačnih zemalja regiona kao destinacije nediversifikovane ponude a time i oblika turističkog prometa ¹⁵⁷ .
Balkan	Percepcija Crne Gore, Srbije i Hrvatske kao dijela balkanskog geografskog područja, do skora nestabilnog, bez turističke inicijative, neopravdano izjednačava brend benefite različitih regionalnih i destinacije bivše Jugoslavije.
Usluge	Neintegrisana ponuda i nizak nivo kvaliteta usluga jeste element jednakosti, često vezan za regionalne turističke destinacije kojim se one poistovjećuju sa sličnim, nedovoljno razvijenim podnebljima.
Mediteran	Percipiranje Crne Gore i Hrvatske kao mediteranskih zemalja sa izlazom na Jadransko more poistovjećuje ih sa konkurentskim tzv. "3S" destinacijama.
Standard	Usljed neadekvatne prateće infrastrukture, opterećenosti bukom, nedovoljno razvijenim avio-saobraćajem, slabom povezanošću sa evropskim metropolama, Crna Gora i Srbija se percipiraju kao zemlja niskog standarda ali rastuće međunarodne turističke tražnje.
Masovni turizam	Kupališni turizam je destinacijski karakter kako evropskih država Sredozemlja tako i afričkih. Odmor na plaži i suncu kao pretpostavku boravka, nude brojne i Crnoj Gori i Hrvatskoj slične destinacije.
Životna sredina	Nedovoljno područja sa statusom zaštićenog područja u obalnom dijelu najviše devastiranom "divljom" gradnjom. Čovjek kao glavni faktor transformacije prostora često ne poznajući zakone razvoja prirode, isti mijenja proizvodnim snagama te

¹⁵⁷ Iako je regionalna nediferenciranost nametnula još uvijek nedovoljan razvoj svih oblika turističkog prometa, Jović [206, 143-158] ističe da vidovi turizma proizilaze iz raznovrsnosti motiva i oblika kretanja i različitog dejstva pojedinih činilaca. Tako se, **oblici turističkog prometa** mogu izdvojiti prema: (1) potrebi kretanja – rekreativni, kulturni i kombinovani turizam, (2) vrsti motiva – primorski, planinski, banjski, gradski, sportski turizam, (3) godišnjem dobu – ljetnji i zimski, (4) geografskoj pripadnosti učesnika – domaći i međunarodni turizam, (5) sredstvima transporta – mototurizam, nautički, aeroturizam, željeznički turizam, (6) mobilnosti – izletnički, tranzitni i boravišni, (7) mogućnostima potrošnje – masovni, standardni i elitni tj. visokopotrošni, (8) uzrastu učesnika – dječiji i omladinski, turizam starih i penzionera, mješoviti, (9) sociološkom kriterijumu – individualni, porodični i grupni, i (10) organizacionom kriterijumu – aranžmanski i liberalni turizam.

	aerozagađenost, buka, zamor i stresovi, kao posljedice ubrzane civilizacije i njene digitalizacije, postaju karakteristike životne sredine koja gubi identitet, umanjuje vrijednost turističkom brendu i stvara partitet.
2. Elementi različitosti u odnosu na konkurentske destinacije	
Sveti Stefan (Crna Gora)	Sa područjem Miločera je unikatan spoj Primorja i primorske planine, jedinstven po svojoj ljepoti i vrijednosti. Osim komparativne ima i simboličku vrijednost za crnogorski turistički brend. Čest benchmark svjetskim turističkim centrima.
Korčula (Hrvatska)	Korčula je imala prvo javno kupalište 1904. godine a prvi turistički prospekt je upravo o ovoj destinaciji štampan 1914. godine. Element različitosti čine drevna mjesta, plaže i uvale, vid zdravstvenog turizma, spoj tradicije i luksuza.
Hrana i piće	Iako svaka destinacija fokusira gastronomiju kao specifičnost i element različitosti, ovaj segment ponude je različit u odnosu na druge i predstavlja vrijednost kojom se nadmašuju očekivanja.
Priroda	Klima i geografski položaj uz raznolikost ponude na malom prostoru jesu različitosti koje su često i inicijator za boravkom u destinaciji Crna Gora. Prirodne vrijednosti su neotkrivene, netaknute i raznolike.
Karakter	Gostoprinstvo lokalnog stanovništva, jak karakter zasnovan na tradiciji i vjeri dodaje vrijednost destinacijskom brendu. Zbližavanje sa turistima nije rezultat upravljanja kvalitetom usluga već tradicionalnog odnosa sa <i>efektima socijalizacije</i> . Viši stepen socijalizacije po pravilu znači i veću selekciju nadražaja (boje, mirisi, ukus, vrijeme) te socijalizovane ličnosti imaju izraženije turističke potrebe a time i bolje reaguje na elemente različitosti brenda.
Kopaonik (Srbija)	Nacionalni park,štićen zakonom, karakteriše se kao najznačajniji centar biodiverziteta endemične flore Srbije, destinacija nekoliko urvinskih jezera. Prepoznat je kao turistički centar sa sistemom žičara i skijaških terena za alpsko i nordijsko skijanje.
Planine (Crna Gora)	Osim što omogućavaju i zimsku i ljetnju sezonu, planinski turizam objedinjuje sport i rekreaciju sa jedinstvenom prirodom i nacionalnim parkovima. Visoke planine sa rijekama i dubokim kanjonima, klisurama i pećinama čine vanredno lijep doživljaj turističkog brenda, omogućavaju njegovu turističku eksploataciju.
Kultura i istorija	Kultura je po definiciji različit način života ljudskih zajednica te je a priori faktor destinacijskog razlikovanja. Iz diversifikovane ponude turističkog proizvoda, kultura, umjetnost i istorija se izdvajaju u gotovo svakom dijelu destinacije, obezbjeđujući joj različitost čak i između gradova i regiona. Kulturni turizam sa vjerskom pozadinom, element je različitosti, široko zastupljen kako u urabanim tako i ruralnim destinacijskim područjima.
Dunav (Srbija)	Dunav u Srbiju ulazi na svom 1.433 km, na sredini svog toka, karakteriše ga turistički valorizovan predi Apatina (Banja Junaković), najzelenijeg grada u Vojvodini Sombora, Fruške Gore sa 15 manastira i poznatog Puta vina.
Velika plaža (Crna Gora)	Uz Ulcinj koji karakterišu primjese orijentalizma, Velika plaža je najduža pješčana plaža južnog Jadrana. Iako još uvijek neotkrivena, predstavlja snažan turistički potencijal i izgradnju elementa različitosti.

Samo izdizanjem iznad kategorijalnog, suštinskog nivoa moguće je graditi superiorniju konkurentsku poziciju, autentičnu i različitu destinaciju koja nudi više od masovnog, kupališnog turizma. Kriterijuma poželjnosti **elemenata različitosti** iz ugla posjetioca destinacije su:

- **relevantnost** – konkretnim mjerama¹⁵⁸ prilagoditi kvalitativne i kvantitativne ciljeve brenda stvarnim problemima i prioritetima destinacije i potrebama turista.
- **distinktivnost** – jasno razlikovanje i zasebnost od drugih destinacija percipira se na uvećanom i potencijalnom nivou shvatanja turističkog proizvoda. Turista želi iskustvo koje ga vezuje isključivo za jednu destinaciju i na osnovu kojeg u svakom trenutku nakon boravka vrši jasnu komparaciju u odnosu sa drugim destinacijama.
- **uvjerljivost** – kriterijumom uvjerljivosti destinacija ojačava snagu brenda a time i tržišni nastup. Uvjerljivost se može postići: (1) pravilom *reciprociteta* – primjena principa "dajte i vratiće vam se" u odnosu sa posjetiocima uvijek će imati pozitivan efekat razmjene vrijednosti, (2) pravilom *fleksibilnosti* – o brendu koliko god bio jak ne treba govoriti u superlativu jer ne postoji savršena turistička destinacija, ali treba da postoji način uvažavanja prijedloga i žalbi posjetilaca i spremnost na optimizaciju u hodu, (3) pravilo *jednostavnosti* – ogleda se u "prirodnom stanju" pružanja usluga u destinaciji jer turisti imaju usađenu sposobnost prepoznavanja lažne interakcije, (4) pravilo *odbrane argumenata* – je moguću izjavama drugih posjetilaca, a naročito izjavama stručnjaka, podjelom iskustva i konkretnim primjerima iz prakse.

PRIMJER 5.1. Podjela iskustva na primjeru upotrebe peškira u hotelskoj sobi

U Žurnalu socijalne psihologije, Gerhart Ris i njegove kolege sa Univerziteta u Luksemburgu objavili su studiju u vezi sa tim kako socijalne norme utiču na ponovno korišćenje peškira 132 gosta dva odmarališta u Alpima. Gostima su ostavljene tri poruke u vezi sa ponovnim korišćenjem peškira i svaka je bila postavljena blizu lavaboja u kupatilu. U standardnoj formi, poruka se fokusira na važnost zaštite čovjekove okoline bez neke opisne ili normativne informacije. U istraživačkoj studiji, poruke u hotelu su se fokusirale na **ponašanje ostalih gostiju** i na njima je stajalo da više od 75 odsto gostiju hotela uglavnom koriste svoje peškire nekoliko puta dok su one u sobama bile još direktnije i napominjale su da je 75 odsto osoba koje su odsjele baš u toj sobi koristilo svoje peškire više puta.

Osobe kojima je rečeno da su drugi gosti koji su boravili u njihovoj sobi "reciklirali" peškire su ujedno bile i najspremnije da se odazovu direktnom apelu, dok plakati postavljeni po hotelu nisu bili toliko efikasni. Ranija istraživanja spekulisala su o psihološkoj snazi dijeljenja rijetkih karakteristika, pa čak i nečeg naizgled banalnog kao što je hotelska soba, sa drugim ljudima. Zajednička karakteristika stvara jači **osjećaj povezanosti** i veću šansu da će se neko privoljeti socijalnim normama.

Izvor: Prilagođeno prema www.psmag.com

Iako su jedne od osnovnih pretpostavki brenda u turizmu njegova različitost i asimilacija od ostalih, razlike između destinacija, naročito mediteranskih, su sve manje i manje te potencijalni turisti i prije donošenja odluke o boravku, osjećaju sličnost ili **paritet brenda** (brand parity). Potencijalni posjetioци, na primjer Crnu Goru često percipiraju kao dio balkanskih i

¹⁵⁸ Sa ciljem osvajanja **potencijalnih tržišta** i zauzimanja odgovarajuće konkurentske prednosti Bakić predlaže više **kratkoročnih mjera** među kojima za regionalni turistički razvoj mogu biti kao najznačajnije [8, 18, prilagođeno]: (a) sistem informisanja – poboljšanje u cilju načina prodaje i bukiranja aranžamana, (b) sklapanje ugovora o menadžmentu sa globalnim hotelskim lancima, (c) rekonstrukcija i digitalizacija bankarskog sektora, (d) edukacija hotelskog menadžmenta na osnovu međunarodnog know-how iskustva i metoda, i (e) fokus na kooperaciju sa zapadnim tour operaterima.

mediteranskih zemalja, destinaciju koju je zbog blizine moguće usputno posjetiti tokom boravka u nekoj drugoj glavnoj destinaciji (Italija, Hrvatska) nemajući informaciju o jedinstvenosti i velikom broju pješčanih plaža na geografski malom dijelom mediteranske obale. Paritet turističkog brenda "Montenegro" kroz pet mogućih dimenzija dat je *Prikazom 5.6.*

PRIKAZ 5.6. Brend paritet regionalnog turističkog proizvoda, prema Muncy-u [176, 417]

1. Funkcionalni paritet
■ Fizičko okruženje dvije destinacije slično, a usluga u globalnom hotelskom lancu još sličnija, kao i dodatne koristi uslužnog ambijenta destinacije. ■ Stari grad Kotor sličan je Starom gradu Dubrovnik, odmor u Budvi sličan je odmoru na Majorki, boravak na low cast plažama (Čanj, Sutomore) sličan je boravku na gradskim plažama masovnih turističkih destinacija.
2. Eksperimentalni paritet
■ Emocija i osjećanja turista tokom boravka, osjećaj radosti i sreće. ■ Destinacijske sličnosti su vrlo zastupljene na ovom nivou pariteta.
3. Mentalni paritet
■ Identifikacija turista sa destinacijom usljed životnog stila ■ Usljed identifikovanja turista sa spaeološkim, istorijskim, kongresnim ili zdravstvenim turizmom, njegovo ponašanje postaje identično nezavisno od geografskog područja i okoline, čineći da post-ante percipira destinacije prilično sličnima.
4. Paritet društvenih odnosa
■ Podjela iskustava sa ostalim potencijalnim posjetiocima na temeljima izraženih društvenih odnosa utiče na potencijalni brend paritet u turizmu. ■ Turista na osnovu podijeljenih iskustava može percipirati isto Crnu Goru i Italiju (mediteranska klima i obala, Jadransko more, destinacija dobrih vina i hrane, gostoprimitivog domicilnog stanovništva).
5. Duhovni paritet
■ Orijentacija ka zaštiti životne sredine i "neotkrivenom", "divljom" ljepotom izaziva paritet u prihvatanju trendova održivosti među destinacijama. ■ Slogan Crne Gore "Divlja ljepota" može biti poistovijećen sa radnjom filma "Into the Wild" i preživljavanjem autostopera na Aljasci.

3. Implementacija brend strategije turističke destinacije

3.1. Životni ciklus turističke destinacije

Turističke destinacije Zapadnog Balkana ne karakteriše diferencirano stanje eksploatacije i izraženosti stadijuma razvoja jer su još uvijek u fazi otkrivanja i postupnog stasavanja, dok su neki **turistički klasteri** i gradovi već dostigli zrelost, pa i propadanje tj. starenje. Iako geografski ograničene destinacije samo označavanjem specifičnih stanja turističkih klastera¹⁵⁹ pomoću pokazatelja rasta, dobijamo krivu životnog ciklusa turističke destinacije. tj. fazni ciklus evolucije turizma.

¹⁵⁹ Kao **razloge iniciranja klasterskog modela**, Đurašević [155, 210] navodi privatizaciju usljed koje je došlo do gubitka velikih preduzeća, mala i srednja preduzeća koja nisu spremna na borbu na globalnom tržištu, odsustva velikih greenfield investicija, nestrukturiranost državnih preduzeća, konkurentnost složenih proizvoda i niske izvozne stope.

Donošenje marketing odluka o identifikaciji potencijalnih klastera sa diferenciranim brend programom doprinijelo bi razumijevanju održavanja brend vrijednosti na nivou sljedećih klastera u Crnoj Gori:

- **Primorski region** bi obuhvatao tri klastera: (1) klaster *Boke Kotorske*, (2) klaster *Budve*, i (3) klaster *Bara i Ulcinja*.
- **Centralni region** bi se sastojao od dva klastera: (4) *Cetinje* sa NP *Lovćen* i (5) *Podgoricom* sa NP *Skadarsko jezero*.
- **Sjeverni region** bi bio sa tri klastera: (6) *Kolašin* sa NP *Biogradska Gora*, (7) *Žabljak* sa NP *Durmitor*, i (8) *Prokletije* sa *Turjakom* i *Pivskim jezerom* i NP *Prokletije*.

Za razliku od Crne Gore klasteri u Srbiji diferenciraju se na osnovu koncentracije različitih tipova resursa u pojedinim djelovima zemlje:

- Klaster **Vojvodina** bi pet podklastera: (1) klaster *Palić, Subotica sa okolinom*, (2) klaster *Fruška Gora, Novi Sad*, (3) klaster *Gornje Podunavlje*, (4) klaster *Vršac – Deliblatska peščara*, i (5) klaster *Zobnatica, Karađorđevo*.
- **Beograd** bi se sastojao takođe od pet klastera: (6) *Beograd*, (7) *Zemun*, (8) *Smederevo*, (9) *Đerdap – Lepenski vir*, i (10) *Vinča*.
- **Jugozapadna Srbija** bi bio sa pet klastera: (11) *Zlatibor*, (12) *Vrnjačka banja*, (13) *Guča*, (14) *Kopaonik*, i (15) *Divčibare*, a
- **Jugoistočna Srbija** bi obihvatila podklastere: (16) *Soko banja*, (17) *Niš*, (18) *Zaječar*, (19) *Vlasinsko jezero*, i (20) *Stara planina*.

Navedena klasterizacija je okvirna, te i ako ne uključuje **tematske klastere**¹⁶⁰ dovoljna je za analizu životnog ciklusa destinacije (*Slika 54*) sa aspekta faza istraživanja, angažovanja, razvoja, konsolidacije, propadanja i podmlađivanja.

U fazi **istraživanja** životnog ciklusa destinacije (ŽCD) nalazi se klaster *Prokletije sa Turjakom i Pivskim jezerom* i *Palić, Subotica sa okolinom*, koji karakteriše relativno siromašna turistička ponuda (odsustvo ili nedovoljan broj smještajnih kapaciteta, diskontinuitet promotivnih aktivnosti), slaba infrastrukturna povezanost i destinacijska privlačnost usljed vrijednosti "neistraženosti".

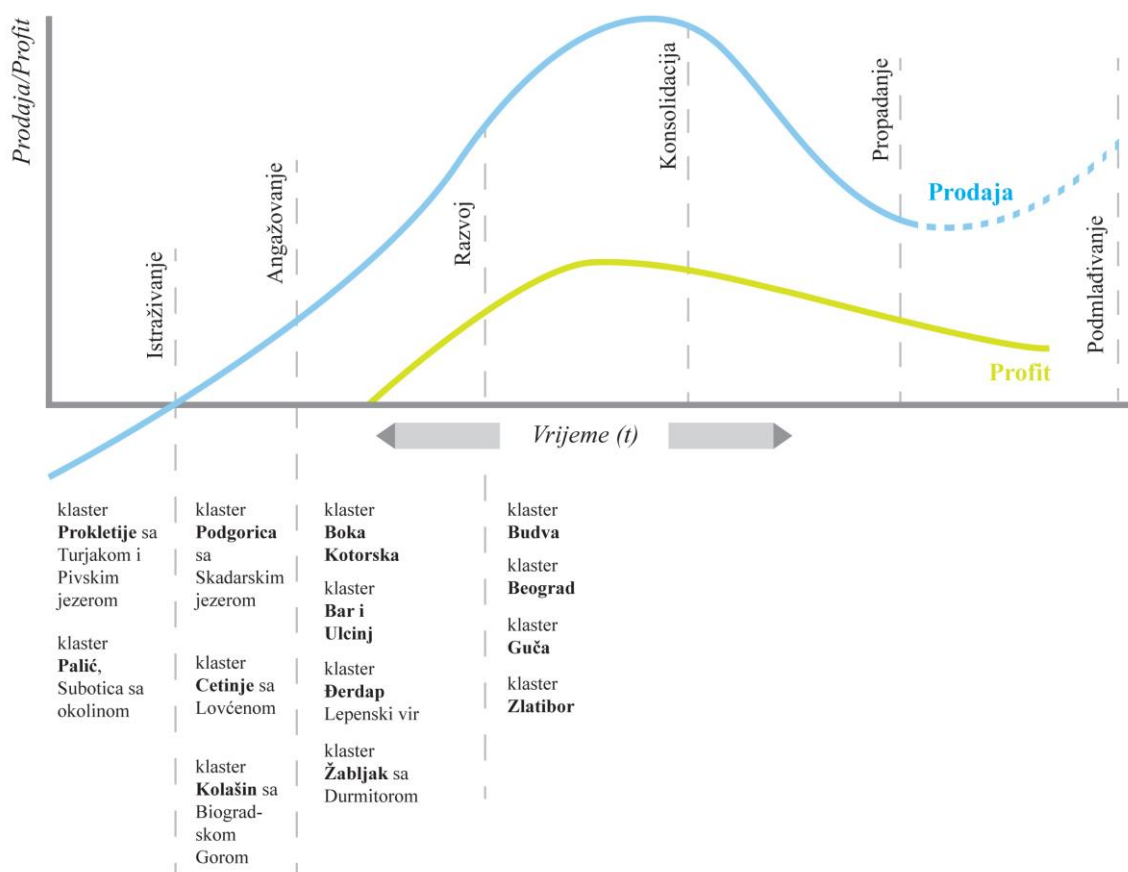
U fazi **angažovanja** ŽCD se mogu identifikovati čak tri od osam turističkih klastera (*Podgorica, Cetinje, Kolašin sa povezanim nacionalnim parkovima*) koje karakteriše obogaćivanje turističke ponude, učestalost posjeta i pomjeranje ka fazi rasta i razvoja. Primjetne su sezonske oscilacije u posjetama, kao i razvoj izletničkog turizma. Promociju obavljaju lokalne NTO i zainteresovani

¹⁶⁰ **Tematsku klasterizaciju** destinacije je moguće postići *cross-selling* tehnikom te turističku ponudu posmatrati "po dubini" sa aspekta ocjena: kvantiteta i kvaliteta - smještajnih kapaciteta, ugostiteljskih objekata, zabavnih sadržaja, aktivnosti, broja i kvaliteta turističkih centara u okviru klastera, saobraćaja i dostupnosti, stepena digitalizacije i korišćenje ICT tehnologija u turističkom privređivanju, sistema održavanja, parkiranja itd.

subjekti sa lokalnog nivoa. Aktivnosti brend menadžmenta su u začetku, klasteri kreiraju osnovne elemente brenda (logo, slogan) uz prvi ozbiljniji Internet nastup.

Razvojnu fazu obilježava dolazak i posjeta velikog broja turista kojih je na vrhuncu sezone nekoliko puta više nego domaćeg stanovništva, a karakteristična je za klaster primorskog regiona (*Boka Kotorska, Bar i Ulcinj*), u Srbiji klaster *Đerdap*, a tokom zimske sezone i za planinski turistički centar *Žabljak*. Na ovom destinacijskom nivou turistički klasteri postaju co-brandovi (pre) destinacije Crna Gora, spremni za pozicioniranje na međunarodnom tržištu. Veliki turoperator kao što su *TUI* i *Neckermann* pokazuju najveći interes za klasterima na ovom nivou.

Faza konsolidacije karakteriše turistički klaster *Budve, Beograda, Guče* i *Zlatibora*, smanjenje broja stalnih, nekada lojalnih posjetilaca destinacije. Iako još uvijek raste broj turista i veći je od broja domaćeg stanovništva, primjetna stagnacija je odraz dostignutog zenita (zasićenja). Infrastrukturni nedostaci, prebukiranost, "divlja" gradnja, gubitak elemenata privlačnosti, predominatna orijentacija na kupališni koji gubi konkurentnost, ovaj klaster dugoročno može da vodi u fazu **propadanja**, gubitak lojalnosti a time i nepovratno gubljenje posjetilaca. U fazi propadanja, destinacija nema turistički klaster.



Slika br. 54. Faze životnog ciklusa brenda destinacije sa aspekta klastera

S obzirom da se šest od osam klastera nalazi u fazama **angažovanja i razvoja**, destinacijski ciklus u cjelini je u posljednjem stadijumu **uvođenja** (lanisranja) brenda *Divlja ljepota*. Iako su klasteri (1), (3) i (7) dostigli fazu razvoja i rasta vrijednosti brenda, oni su tek u njegovom prvom

stadijumu tj. na samom početku ciklusa u kojem se unapređuju funkcionalne koristi brenda¹⁶¹. Polazeći od dominantnosti "angažovane" i "razvojne" faze, sa aspekta **brenda ŽCD** moguće su sljedeće **brend strategije**:

1. **Strategija kontinuiranog unaprijeđenja kvaliteta** turističkog proizvoda kojom se poboljšava vrijednost brenda, dodaje nov i željeni set usluga, a destinacija održava u fazi razvoja i nivoa maksimizacije profita. Turistički proizvod je moguće "držati" u fazi angažovanja i rasta postizanjem konkurentnosti, ulaganjem u ljudske resurse, potencijalom komplementarnih djelatnosti, mjerama državne politike i očuvanjem komparativnih destinacijskih prednosti. Diversifikacijom turističkog proizvoda putem razvoja resursa ka unutrašnjosti zemlje moguće je kontinuirano unaprijeđivati kvalitet turističke ponude a naročito manje popularne vidove turizma (ekološki, planinski, nautički) čijom se pojedinačnom ekspanzijom destinacija ŽCD održava u fazi otkrivanja i rasta.
2. **Strategijom osvajanja novih tržišnih segmenata** kreiraju se novi elementi asocijativnosti i željeni imidž. Glavna tržišta¹⁶² destinacije su njemačko, britansko i italijansko. Ako posmatramo pripadnost turisti po osnovnim emitivnim regionima, turisti iz *Evropske unije* čine oko 50% ukupnog broja, iz ostalih evropskih i neevropskih zemalja 13%, *regiona* (zemlje bivše Jugoslavije) 19%, a *Rusija* i ostale zemlje bivšeg *Sovjetskog Saveza* 18%. Značajna tržišta ponovo postaju *Italija* (rast u odnosu na 2000. godinu od 55%), *Francuska* (57%) i *Velika Britanija* (67%) pa su ovo segmenti koji "traže" specijalizovane brend programe.
3. **Strategija integracije kanala distribucije** treba ne samo da otvori prostor ka novim tržišnim nišama već i da redefiniše postojeći zakonski status *turističkih agencija* samo kao organizatora putovanja i kao posrednika, ka objedinjenoj ponudi i prodaji paketa usluga, *direktnim kanalima* (naročito elektronski) posredstvom sopstvene agentske mreže i *indirektnim* putem posrednika. Međusobno strukturno povezivanje kako u okviru iste djelatnosti tako i vertikalnom integracijom sa drugim učesnicima u formiranju turističkog brenda postaje imperativ u kreiranju dodatne vrijednosti i objedinjavanja lanca vrijednosti ("od dolaska do odlaska") a u funkciji obavljanja pripremne radnje za kupovinu

¹⁶¹ Kao što je prethodno navedeno u poglavlju "Životni ciklus destinacija", prihvatamo *Rakitino* shvatanje kojim se **naglašava razlika** između životnog ciklusa proizvoda (PLC) i životnog ciklusa brenda (BLC) koji često čak vremenski i ne korespondiraju. **Životni ciklus brenda** nalazi se pod uticajem tehnoloških promjena i dostignutog nivoa digitalizacije, i moguće je seliti ga sa jednog na drugi proizvod strategijom *diversifikacije* i *ekstenzije*, pa se u tom smislu brend može analizirati kao alat tržišne distinktivnosti koji može imati vremenski neograničen životni vijek. Iako je destinacija geografski ograničen prostor moguće je njen brend održavati "uvijek živim" kobrendirajući ga sa kreiranjem sintetičkih tzv. "vještačkih" klastera dominantno fokusiranih na zabavu i rekreaciju (aqua parkovi, etno sela itd).

¹⁶² Najbolje turističke godine (1987) u Crnoj Gori ostvareno je 3,8 miliona inostranih noćenja, od čega je 2,1 milion ili 55% realizovano **posredstvom turoperatora**. Godine 2010. u organizovanom prometu, putem turoperatora, ostvareno je 71% inostranih noćenja u hotelskom smještaju što potvrđuje njihovu dominantnost u osvajanju novih tržišnih segmenata [Horwath & Horwath, 2006].

kapaciteta, servisiranju gosta, realizacije lokalnih tura, kontrole kvaliteta destinacijskog servisa, organizacije studijskih putovanja novinara, ritejlera, edukativnih i "inspekcijskih" grupa, savjetovanja o događajima u destinaciji, preporukama za razne vrste smještaja i transporta.

4. **Strategijom kreiranja nove svijesti** o destinaciji kod domicilnog stanovništva, izraženoj volji ka prosperitetu i pozitivnim odnosom prema turizmu u korelaciji je sa privlačenjem stranih direktnih investicija prije svega u domenu hotelijerstva (*Hilton, Meriott*) ali i ulaganjem u prateće destinacijske sadržaje kao što su ugostiteljski objekti, diskoteke, plažni objekti i barovi, moteli, manji porodični hoteli. Povećanjem zabavno-rekreativnog infrastrukturnog sadržaja, direktno se povećava vrijednost destinacijskog brenda. Povećanjem vrijednosti brenda, ŽCD se odražava u fazi nižeg nivoa.

3.2. Strategija cjenovnog pozicioniranja brenda: elitni vs. masovni turizam

Percepcija vrijednosti turističkog brenda zavisi od složenosti seta traženih usluga, zahtjevnosti krajnjeg korisnika usluge, specifičnosti teme i destinacijskog događaja za koje se vezuje usluga, rizicima i odgovornostima uslužnog procesa, ali u krajnjem najviše od njene jedinstvenosti i originalnosti. Što je turistički brend više diferenciran i percipiran sa aspekta veće vrijednosti to strategija **cjenovnog pozicioniranja** ostavlja više prostora destinaciji u izboru između opcija **elitnog i masovnog turizma**.

Visok nivo poznavanja lokalnih resursa, dosljedna primjena turističke politike na nivou države, ali i međunarodnih standarda i pravila, brojnost i nivo stručnog osoblja, usmjerenost na kvalitet turističkog proizvoda, tradicija dobrih iskustava i destinacijska povezanost, faktori su koji određuju pravac cjenovne politike a njen **cjenovni prag** jeste do nivoa odluke posjetioaca da svoje turističke potrebe, zadovoljenje uslugama u destinaciji i boravak zamjeni nekom drugom destinacijom.

Zemlje Balkana mogu primjenjivati obije cjenovne strategije u pozicioniranju brenda, a na osnovu cjenovne kalkulacije i prodajnih ciljeva pojedinačnih turističkih klastera: (1) **visoke cijene** karakteristične za elitni turizam tzv. "ubiranje kajmaka") ili (2) **niske cijene** karakteristične za masovni turizam i "tržišnu penetraciju" tržišno manje zasićenih klastera. Strategiju "**diskriminatorskih**" **cijena** moguće je vezati za oba aspekta cjenovnog pozicioniranja brenda a njena implementacija zavisi od vremena kupovine turističkog aranžamana, različitosti marketing i kanala prodaje kao i perioda realizacije boravka.

Polazeći od modela *Porterovog lanca vrijednosti* [183, 146] analiza se vrijednost brenda sa ciljem kreiranja njegove veće vrijednosti za posjetioce destinacije i sticanju njihove naklonosti. Ostvarivanje dodatne vrijednosti koja za razultat ima veću **profitnu marginu** rezultat je snižavanja troškova kako u turističko-uslužnim preduzećima, tako i kod svih dobavljača i distributera u destinaciji koje se postiže usklađivanjem ličnih i destinacijskih interesa radi formiranja dodatne vrijednosti, a time destinacijskog diferenciranja. *Milisavljević* [68, 247]

odluku o aktivnostima u destinacijskom lancu vrijednosti prepušta pojedinačnim turističko-tržišno orijentisanim preduzećima, smatrajući koncept **konfiguracije**, prihvatljivijim od *Porterove koordinacije* koja govori o stepenu povezanosti aktivnosti pojedinih zemalja i njihove prilagođenosti lokalnim destinacijskim uslovima.

Mjerenje **profitne margine** u turizmu je pod uticajem **primarnih** i **podržavajućih** (pratećih, pomoćnih) aktivnosti u turističkom lancu je *Poon-ova* [211, 211-215] adaptacija *Fabricius-ovog* modela. Primarne aktivnosti bi bile sve one koje uzimaju primat u "proizvodnom procesu turističkog proizvoda" (kreacija, marketing, distribucija, post prodajne usluge), dok bi prateće aktivnosti doprinosile njihovom razvoju.

Upravo sa aspekta mjerenja profitne margine lanca vrijednosti u turizmu¹⁶³ moguće je odrediti orijentaciju **elitnog** ili **masovnog** turizma kao strategijske opcije za destinacije Srbiju, Hrvatsku i Crnu Goru. *Prikaz 5.7.* aktivnosti **lanca vrijednosti** dobar je instrument mjerenja u kojim aktivnostima je destinacija dostigla nivo visokokvalitetne (elitne) turističke destinacije, a u kojim je još uvijek zastupljeno masovno cijenovno pozicioniranje.

PRIKAZ 5.7. Lanac vrijednosti turističke privrede regiona [211, 211, prilagođeno]

1. Primarne aktivnosti

1.1. Destinacijski servis

- Aerodromi *Nikola Tesla*, *Čilipi* i *Podgorica* dobro su povezani sa destinacijskim atraktivnostima, karakteriše ih dobra **mreža aerodromskih transfera**, a "open sky" politikom i modernizacijom otvaraju nove pravce razvoja još gušće avio-mreža usljed razvoja velikih i konkurentnih hotelskih kapaciteta.
- **Selekcija i kontrola usluga** visokim stepenom korišćenja digitalnih kanala i internet tehnologija može dodatno da umanju moguće greške (uz obaveznu popravku i održavanje) i održava konzistentnost. Potrebne su specijalizacije i **inovacije turističke ponude** koje se odnose na usluge u vezi sa zabavom, doživljajem i učenjem tokom putovanja, a UNWTO ih naziva "3E" koncept: *entertainment* (zabava), *excitement* (uzbuđenje) i *experience* (iskustvo).
- **Ture i atrakcije** su najvažniji dio destinacijskog servisa. Prirodne ljepote, gradovi pod zaštitom UNESCO-a, pješčane plaže, zalivi, ostrva, jezera i klima, garantuju turistima doživljaj ljepote, zdravog boravka i sportskih aktivnosti.
- **Rentiranje automobila i aviona** je preduslov dostupnosti svih vrsta destinacijskog i regionalnog saobraćajnog prevoza.

¹⁶³ Brojni autori [*Evans*, 2003], [*Yilmaz i Bititci*, 2003], [*Michel i Phuc*, 2003] su se bavili **konceptom lanca vrijednosti**, prilagođavajući ga za turistički proizvod ističući **poslovne aktivnosti** kojima se turistički proizvod čini mogućim: transport, destinacijske usluge, komercijalizacija aktivnosti maloprodaje, putničkih agencija, marketing akcija, servisa orijentisanog ka klijentu, te pomoćnih aktivnosti zajedno sa zaposlenošću ljudskih resursa i novim informacionim tehnologijama. Za razliku od prethodnih autora [*Zhao*, 2003] sugerise rekonfiguraciju koncepta sa aspekta turističke tražnje i e-commerce posrednika jer turistička potrošnja ne zavisi samo od usluga već i **agenata koji snabdijevaju destinaciju** osnovnim servisom. Polazeći od pretpostavke da "turistička destinacija služi kao kolekcija resursa za dostizanje vrijednosti kompletne industrije u određenom regionu, autori [*Yunpeng*, 2011], [*Yilmaz i Bititci*, 2006] naglašavaju potrebu da istraživanja moraju biti fokusirana na **moгуćnosti optimizacije** destinacijskog lanca vrijednosti. Za njih, istraživanja moraju biti mjerljiva sa ciljem da konstrukcija sistema koji zadovoljava turiste u svakom koraku lanca vrijednosti garantuje efikasnost procedura i sistem mjerenja performansi kao obaveze svakog uključenog agenta u lancu.

1.2. Transport

- Nacionalni avio prevoznici (*Montenegro Airlines, Croatia Airlines, Air Serbia, Alitalia, Turkish Airlines*) obezbijavaju kvalitetan **servis za vrijeme leta** ka destinacijama. Aerodromske usluge su efikasne, kao i poslovi na gejt i servisiranje prtljaga.
 - **Prodaja karata i cijena sjedišta** organizovane su različito sa aspekta vrste saobraćajnog transporta; koriste se savremeni elektronski prodajni kanali.
 - **Menadžmentom prinosa**¹⁶⁴ i **menadžmentom redovnih linija** smanjuje se potreban dohodak za transport turista, a povećava budžet za njihov boravak.
-

1.3. Prodaja na veliko – pakovanje paket aranžmana

- **Produkcija i distribucija brošura** u skladu sa standardima i smjernicama turističkog brenda "Montenegro" važan je element identiteta destinacije, tzv. prvi "dodir" destinacije.
 - **Cijene paket aranžmana** uz dogovaranje provizija. Nivo cijena je ili daleko ispod prosjeka na Sredozemlju, ili još uvijek iznad nivoa kvaliteta.
 - Sprovođenje **kontrola inventara i treninga za osoblje** (motivacija, kvalitet usluga, znanje stranih jezika).
 - **Informacije i rezervacije** se dijele elektronskim informativnim i distributivnim sistemima kojim se pospješuju direktna informacija, direktno poređenje i direktno bukiranje. Internet olakšava transparentnost i primorava na konkurentnost odnosa cijena – usluga. Za turiste koji su u destinaciji, lokalne turističke organizacije (LTO) čine važan izvor informacija o pojedinim događajima i mogućnostima u određenoj oblasti.
-

1.4. Distribucija putem trgovaca na malo

- **Menadžment destinacije** i turističkih agencija fokusira **strategiju asortimana**
 - **Proces informisanja** ritejlera mora biti kontinuirana aktivnost uz omogućavanje stalnog rezervisanja, potvrđivanja i izdavanja karata.
 - **Savjeti potrošačima** i kontinuirano pružanje pomoći.
-

1.5. Marketing i prodaja

- **Frequent Flyer** (lojalnost potrošača) program nacionalnih avio prevoznika u kom je, adekvatno nivou članstva, tj. nivou korištenja usluga, obezbijeden program određenih privilegija. Članovi *Vision Team*-a kad kupe kartu za let *Montenegro Airlinesa* i obave let, zarađujete milje, a u zavisnosti od toga koliko ste platili kartu, dobijaju određeni broj milja, koje se dodaju na VisionPass račun.
 - Specifične **marketing i prodajne aktivnosti** - kooperativni marketing (Co-Op oglašavanje), studijska putovanja, pomoć prodaji i sajmovski nastupi, destinacijski PR itd.
-

1.6. Servis za turiste

- **Servisiranje žalbi turista** rješavanjem pitanja i nedoumica - ljubaznost, raspoloživost informacija i sposobnost da se daju savjeti turistima odlučujući su faktori za postizanje konkretnog cilja visokokvalitetnog i elitnog turizma.
 - **Upravljanje bazom podataka** – upravljanje računima, direct mail.
 - Putem **info-punktova** na aerodromima, autobuskim i željezničkim stanicama, turistima su dostupne sve neophodne informacije kao i **itinerer događaja** u gradu u kojem namjeravaju otpočeti boravak, kao i sva potrebna uputstva o prijavi boravka stranaca.
-

2. Podražavajuće (prateće) aktivnosti

¹⁶⁴ **Menadžment prinosa** je razvijena, naučna i stručna praksa zastupljena u svim uslužnim djelatnostima s ograničenim kapacitetom, omogućujući hotelskoj industriji donošenje najbitnijih poslovnih odluka, na primjer, koliko kapaciteta prodati, kojim klijentima i po kojoj cijeni. To je dinamičan i evoluirajući proces koji traži neprekidni monitoring i otklanjanje nedostataka i unapređivanje poslovanja. Konceptiju karakterišu operativne tehnike menadžmenta prinosa koja fokusira najčešće hotelijerstvo, s posebnim težištem na prebukiranje, sagledavajući pozitivne (dugoročno povećanje prihoda, bolja sposobnost upravljanja, itd.) i negativne (gubitak prihoda od smještaja, smanjenu lojalnost kupaca, gubitak ugleda hotela i sl.) posljedice na profitabilnost hotelskog poslovanja.

2.1. Infrastruktura¹⁶⁵

- **Generalni menadžment** sa funkcijama prostornog planiranja i finansiranja
 - **Strategijske alijanse**, spajanja i akvizicija
 - **Upravljanje kvalitetom**, deregulacija i dijagonalne međusektorske integracije
-

2.2. Razvoj ljudskih resursa

- **Razvoj zaposlenih** u turizmu mora biti usmjeren ka njihovoj **motivaciji, ugovaranju** i obrtima na relaciji poslodavac-zaposleni.
 - Kontinuiran **trening i edukacija, regrutovanje** koje će za rezultat imati veće plate i benefite.
-

2.3. Razvoj proizvoda

- Razvoj proizvoda i usluga destinacije mora biti usmjeren na **nove alijanse, menadžment prinosa, nove usluge i kapacitete** svojstvene elitnom turizmu.
 - Otvaranjem novih tržišta i tržišnih segmenata, unaprijeđenjem dostave i personalizovane isporuke uslužne vrijednosti destinacija "raskida" sa konceptom masovnog turizma.
-

2.4. Tehnologija i razvoj IT sistema

- Usmjerenje na **menadžment odnosa** sa turistima, **istraživanje i razvoj**, nove **sisteme i procedure** u digitalnom okruženju, može u kratkom roku da diferencira od konkurentnih destinacija.
 - Polazeći od **koncepta održivosti**, uz efikasno upravljanje energijom, zaštitu sredine, bezbjednost i sigurnost moguće je odražavati vrijednost brenda destinacije.
 - Razvoj elitnog turizma nije moguć bez **ulaganja u tehnologiju**, a naročito kada su u pitanju zabava i razonoda i tzv. kreiranje sintetičkih destinacija u okviru manje popularnih klastera.
-

2.5. Nabavka

- Razvijen sistem centralnih i lokalnih nabavki važna je podražavajuća aktivnost kojom se **ulaže u opremu**, odnose sa **dobavljačima, gorivo, hranu i piće** iz ruralnih područja.
 - Peronalizacija i ugovaranje usluga nije moguće bez integrisanog sistema nabavke.
-

Na cjenovno pozicioniranje brenda i njegovu orijentaciju na masovni (kupališni, plažni) turizam uticaja je i prijatna ljetnja klima, sličnu onoj na *Sardiniji*, *Azurnoj obali* ili *Majorki* (*Primjer 5.2.*), koja predstavlja idealnu osnovu za ekspanziju kupališnog¹⁶⁶ i **ljetnjeg turizma**.

PRIMJER 5.2. Turistička destinacija "*Majorka*" benchmarking partner Crne Gore

Principi i opredjeljenja turističke privrede Crne Gore zahtijevaju veću pažnju koja se mora posvetiti i **benčmarkingu** i to na međunarodnom nivou. "Samo aktivnosti pojedinačnog preduzeća, teško mogu dovesti do potrebnih promjena. Do novih znanja i ideja koje će se voditi boljem prilagođavanju ponude, njenom diferenciranju radi izdvajanja od konkurencije, najprije će se doći kroz različite odlike saradnje, a jedan od najboljih načina te

¹⁶⁵ Dio crnogorske obale od plaže Jaz i Budve sve do Bara, sa mnogobrojnim pješčanim plažama i živopisnim uvalama jeste **glavni turistički klaster** crnogorske turističke privrede, koji bilježi oko 50% noćenja (gotovo 4 miliona, 2015). Ekspanzija gradnje u posljednjih dvadesetak godina izazvala je pojavu prenatrpanosti, a umjesto modernih objekata izgrađeni su neproductivni stanovi i apartmani, čime se ambijent za godišnji odmor drastično narušio. Ukupna infrastruktura i pješčane plaže su preopterećeni, a stanovi sa oko 70.000 kreveta i mnogobrojne privatne sobe preokrenuli su strukturu smještajnih kapaciteta. Privatni smještaj je trostruko veći od hotelskog koji broji 24.000 hotelskih kreveta (2015), što je oko 60% crnogorskog hotelskog kapaciteta. Ova situacija otvorila je vrata sivom tržištu nekontrolisane i nelegitimne konkurencije tj. **masovnom turizmu** sa prekomjernim brojem posjetilaca, niskim obrtima po gostu i nižim od mogućih prihoda od turizma-

¹⁶⁶ Ograničenost prostora na plažama u Crnoj Gori zahtijeva ograničenje ukupnog kapaciteta na oko 300.000 turističkih kreveta, osim ako preduzeća ili javni sektor ne stvore atraktivne alternative kupanju u moru (bazene, aqua i zabavne parkove). Prostrani kupališni pejzaži uobičajeni su na mnogim destinacijama, pogotovo što zagrijani bazeni, spoljni i unutrašnji mogu da u odlučujućoj mjeri doprinesu produženju sezone.

realizacije jeste benchmarking sa najboljim turističkim destinacijama, te na toj osnovi težnja da se postane lider u turizmu [203, 156]."

Sa pretpostavkama koje se ne mogu porediti sa **Majorkom**, Crna Gora treba da kvalitetom i cijenama zauzme mjesto u gornjem dijelu ljestvice turističke ponude tipa Majorka, a uslov ostvarenja ovog cilja je, osim tržišno orijentisanih ponuda i usluga, i velika omiljenost, koja sama po sebi stvara dobar brend.

Majorka (*Mallorca*) je najveće ostrvo u Španiji, nalazi se u Sredozemnom moru i dio je arhipelaga Balearska ostrva. Kao i druga Balearska ostrva, Ibiza, Formentera i Menorka, ostrvo Majorka je popularna turistička destinacija, od šezdesetih godina 20. vijeka, sinonim za masovni turizam. Ime potiče od latinskog *insula maior*, "veliko ostrvo", a kasnije *Maiorica*. Glavni grad ostrva, *Palma de Majorka*, je takođe i glavni grad autonomne pokrajine Balearska ostrva. Majorka je bila nastanjena od preistorijskih vremena. Otkriveni su grobovi i tragovi naselja iz paleolitskog doba (6000–4000. p. n. e.). Ostrvo je pod rimskom vladavinom cvjetalo, a u to vrijeme su osnovani gradovi Pollentia (Alkudija) i Palmaria (Palma de Majorka). Na ostrvu su gajene masline, vinogradi, a proizvođena je i so. Majorkanski vojnici su bili cijenjeni u rimskim legijama zbog svoje vještine u bacanju pračke. Glavni grad Majorke, Palma, osnovan je kao rimski logor nazvan Palamarija na ostacima talajotskog naselja. U burnoj istoriji grad su nekoliko puta pustošili Vandali u vrijeme pada Rimskog carstva. Kasnije su ga osvajali Vizantinci, kolonizovali Mavri (koji su ga nazvali *Medina Mayurqa*), a konačno ga je ustanovio Đaume I Osvajač. Godine 1983. Palma je postala glavni grad autonomne pokrajine Balearska ostrva.

Od pedesetih godina 20. vijeka uspon **masovnog turizma** radikalno je promijenio fizionomiju i grada i ostrva, pretvorivši ga u atraktivni centar za strane turiste i za radnike iz kontinentalne Španije. To je doprinijelo velikim promjenama u tradiciji, sociolingvističkoj mapi, urbanizaciji i kupovnoj moći. Zahvaljujući turizmu Palma je značajno napredovala. Godine 1960. Majorka je imala 500.000 posjetilaca, dok je 1997. imala 6.739.700. Godine 2001. više od 19.200.000 putnika prošlo je kroz aerodrom *Son Sant Joan* u Palmi, uz dodatnih 1,5 miliona koji su došli morem. U 21. vijeku, plan urbanog razvoja, tzv. *Pla Mirall* ("Plan ogledalo"), privukao je veliki broj radnika imigranata van Evropske Unije, naročito iz Afrike i Južne Amerike. Lokalne novine *Diario de Majorka* objavile su 14. novembra 2005. tvrdnje da je CIA koristila aerodrom na ostrvu za program tajnog prevoza osumnjičenih za terorizam.

Majorka ima dva planinska regiona od kojih su oba dugačka oko 70 km. Oni se nalaze na sjeverozapadu (*Sera de Tramuntana* ili Tramuntana masiv) i na istočnoj trećini ostrva. Najviši vrh na Majorki je Puđ Mađor (1.445 m) na Serra de Tramuntana. Klima je mediteranska, sa više padavina na Serra de Tramuntana. U ravnici su ljeta topla, zime umjerene do hladne, a najhladnije su na masivu Tramuntana; u ovom dijelu ostrva nisu neuobičajene sniježne padavine tokom zime. Pored ostrva se nalaze dva mala nenastanjena ostrva - Kabrera (jugoistočno od Palme) i Dragonera (zapadno od Palme).

Sa spektakularnom obalom i planinskim zaleđem Crna Gora, bi mogla da postane nova Majorka. U tom pravcu olakšicu čini što je Crna Gora, kao i Majorka, za evropska tržišta čarter cilj (i samo za domaće turiste dostupna autom ili vozom). Iako slična zaokretom sa masovnog na elitni turizam, izgrađivanje i orijentacija brenda crnogorskog turizma kao benchmarka Majorke biće otežana time što: (a) se evropska tržišta mijenjaju - sve destinacije očekuju jaču konkurenciju i bore se za svoje učešće na tom tržištu, (b) iz Istočne i Jugoistočne Evrope se očekuju jače stope rasta gornjih cijena tek kad na ovim tržištima budu porasli životni standard i prihodi, (c) je samo mali broj vertikalno i temeljno organizovanih agencija mogao da izgradi zdrave tržišne pozicije i može da utiče na turističke razvojne strategije i turistička interesovanja.

Visoka tražnja po niskim cijena u kupališnom turizmu i to od strane gostiju koji uglavnom dolaze automobilima za vrijeme kratkih ljetnjih odmora opterećuje turistički brend. Iako zbog obima noćenja i dolazaka i mnogih privatnih inicijativa mnogi subjekti od **trističkog brenda**¹⁶⁷

¹⁶⁷ Dok s jedne strane, Crna Gora na kraju 2015. godine bilježi oko 14,5% hotelskih ležaja **visokog nivoa kvaliteta**,

neposredno profitiraju, dugoročno je derogiranje njegove vrijednosti neizbježan proces, ekonomski malo produktivan, bez značajnijih efekata na bruto domaći proizvod.

Ciljne grupe orijentisane na kvalitet i elitni turizam su:

- **Sportski aktivni turisti** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (91%), voženje bicikla (32%), plivanje (32%), tenis (9%) a očekivana dodatna vrijednost od brenda skupocjeni sportski kompleksi, takmičenja, trening i obuka.
- **Samostalci** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, uživanje, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (76%), plivanje (28%), tenis (9%) a očekivana dodatna vrijednost od brenda velnes & SpA, gastronomija i sportske aktivnosti.
- **Rukovodeći kadar** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, zdravlje, uživanje, druženje, zabava, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (85%), plivanje (27%), voženje bicikla (26%), pješaćenje (13%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda sportski objekti, velnes, gastronomija, kultura.
- **Mladi parovi** čiji su razlozi za odmor druženje, zabava, tjelesne aktivnosti, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (86%), plivanje (24%), voženje bicikla (29%), pješaćenje (12%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda cjelodnevna briga o djetetu, kafane, mjesta za ples i žurke.
- **Mladi** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, zabava, druženje, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (88%), diskoteke (35%), voženje bicikla (44%), plivanje (36%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda sportski objekti koji su u trendu, diskoteke bez dolaska inspekcije za buku.
- **Fitness turisti** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, zdravlje, uživanje, druženje, zabava, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (79%), zdravlje (66%), druženje (69%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda prostorije za fitnes i velnes, masaža, gimnastika.
- **Veslači** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, zdravlje, uživanje, druženje, zabava, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (85%), plivanje (36%), vožnja bicikla (30%), pješaćenje (10%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda kultura, sportski objekti, velnes, gastronomija.
- **Ronioci** čiji su razlozi za odmor druženje, zabava, tjelesne aktivnosti, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (90%), plivanje (46%), vožnja bicikla (30%), pješaćenje (15%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda ronjenje kroz olupine, obuke ronjenja i takmičenja.
- **Surferi** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, provod i avantura, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (95%), plivanje (30%), vožnja bicikla (9%), pješaćenje (9%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda baze za surfovanje u

što čini oko 1,5% ukupnog kapaciteta smještajnih objekata, s druge je turistička tražnja na međunarodnom tržištu usmjerena prioritarno na visokokvalitetne hotelske kapacitete.

Tivatskom zalivu kod Svetog Marka, kajting na Velikoj plaži.

- **Mauntin-bajkeri** čiji su razlozi za odmor - tjelesne aktivnosti, provod, avanture, druženje, zdravlje, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (87%), mauntin-bajking (100%) plivanje (34%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda izgradnja i razvijena biciklistička mreža.
- **Teniseri i golferi** čiji su razlozi za odmor tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, obrazovanje – kultura, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - tenis i golf (100%), izleti (90%), vožnja bicikla (29%), gimnastika (25%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda teniski centri i takmičenja u tenisu, skvoš, velnes i kultura.
- **Zimski turisti i skijaši** čiji su razlozi za odmor - tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje, a glavne aktivnosti tokom boravka u destinaciji - izleti (90%), plivanje (33%), gimnastika (31%), pješaćenje (16%), alpsko skijanje (100%), izleti (89%), plivanje (49%), biciklizam (45%), a očekivana dodatna vrijednost od brenda pješaćenje zimi, nove ski staze.

Nautički turizam je segment turističke ponude koji karakteriše luksuz, i koji može biti stožer i prekretnica dostizanja željene vrijednosti crnogorskog turističkog brenda. U 2015. godini luke Kotora, Tivta, Budve i Bara posjetilo je preko 18.000 jahti (od čega preko 12.000 u Porto Montenegro).

Djelovi turističke infrastrukture, smještajnih kapaciteta i usluga ne odgovaraju zahtjevima visokokvalitetne turističke destinacije i razvoju tzv. elitnog turizma. S aspekta izvanrednog, ali po obimu ograničenog potencijala destinaciji se mora koncentrisati na **održivi razvoj kvalitetnog turizma**, tj. diversifikaciji i personalizaciji ponude koja će zadovoljiti svakog gosta, koliko god da su različita njegova očekivanja, i izlaska na tržište visokokvalitetnih turističkih destinacija, koje kombinuju izvanredne prirodne vrijednosti¹⁶⁸ i uzbudljive aktivnosti sa odličnom infrastrukturom i uslugama.

3.3. Uticaj turističkog brenda na satisfakciju i lojalnost

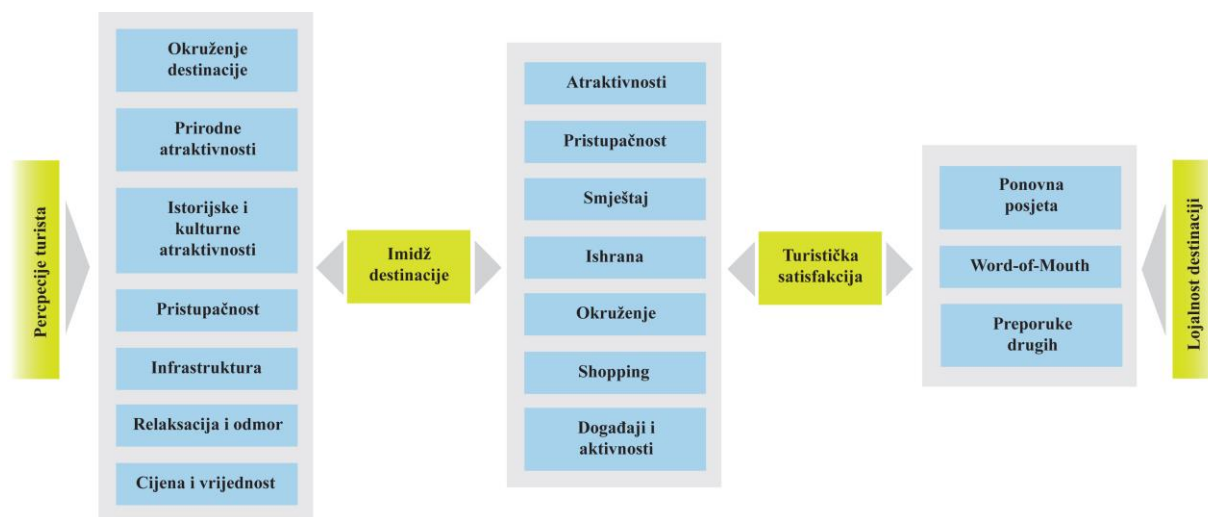
Koncept satisfakcije je preduslov izgradnje brenda u turizmu, važan element u procesu odlučivanja posjetilaca destinacije a pogotovu u njihovom vraćanju destinaciji te mora biti nužno inkorporiran u svakoj fazi korišćenja turističkih usluga ali i njihove post-ante evaluacije. **Satisfakcija** kao preduslov **lojalnosti** destinacijskom brendu predstavlja samo trenutno stanje koje je potrebno nadogradnjom, kreiranjem i isporukom dodatne vrijednosti prevesti u dugoročno, vodeći računa o načelu konkurentnosti i izbjegavanju *Fredkinovog paradoksa* kojim destinacije kao i proizvodi mogu postati toliko slični da je potencijalni turisti ne mogu lako

¹⁶⁸ **Bokokotorski zaliv** predstavlja unikat na Mediteranu, najpogodniji za razvoj visokokvalitetne i diverzifikovane ponude (nautički turizam, golf tereni i ostalo) u tivatskom zalivu i na poluostrvu *Luštica*. Preporuka je i da se u svim **nacionalnim parkovima** izgrade mali, ekskluzivni, visokokvalitetni "boutique" hoteli, integrisani u prirodni ambijent "eco lodge", sa mogućnošću organizovanja obrazovnih programa koji će biti pokretač elitnog turizma na sjeveru Crne Gore.

odlučiti u kojoj da borave. Lojalnost je koncept, blisko povezan sa satisfakcijom i turističkim brendom.

Kako se navodi u literaturi [Kozak i Rimmington, 2000] **turistička satisfakcija** je primarna varijabla održavanja konkurentnosti biznisa turističke industrije koja utiče na destinacijski izbor i potrošnju proizvoda i usluga. Satisfakcijom u turizmu se ide korak naprijed [Hunt, 1977] od proste evaluacije iskustva ka komparaciji da li je bilo dobro ili loše u odnosu na očekivano. Atributi i mjerenje satisfakcije [Gallarza, 2006, prilagođeno] treba da obuhvati efikasnost destinacijskih procesa, kvalitet usluge, društvenu vrijednost, estetiku, percipirani monetarni trošak, rizik, vrijeme, i uložene napore održavanja željenog nivoa.

Lojalnost turističkom brendu [Chi, 2008] obuhvata satisfakciju posjetilaca turističkim atraktivnostima, smještajem, pristupačnošću, pogodnostima i ostalim aktivnostima koja ispunjavaju njihova očekivanja. Rajesh [207, 67-78] analizirajući i objedinjujući literaturu daje prikaz uticaja na percepcije turista, imidž destinacije i satisfakciju koja utiče na lojalnost destinaciji (Slika 55).



Slika 55: Uticaji turističke percepcije, destinacijskog imidža i satisfakcije na lojalnost brendu destinacije [207, 67-78]

Mjerenje satisfakcije u turizmu metodološki je izazov jer literatura i praksa prva mjerenja bilježe tek 2012. godine. Foster [2012] u svom istraživanju mijenja tradicionalni metodološki pristup i umjesto mjerenja na mikro nivou u turizmu, obuhvata akademske odjele univerziteta, nacionalne turističke agencije, nevladine asocijacije i druge organizacije, dobijajući veću preciznost mjerenja satisfakcije turističkim brendom¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Teorija upravljanja kvalitetom ukazuje da turistički proizvod i integrisane uslužne djelatnosti imaju krivolinijski odnos ka zadovoljstvu turista. Većina sprovedenih istraživanja sa ciljem mjerenja satisfakcije posjetilaca koriste modele očekivanja u odnosu na dimenziju neispunjenja [Francken, Van Raaij, 1981], nepristrasnost [Fisk, Young, 1985], norme [Cadotte, Woodruff, Jenkins, 1987], i model zapažanja osobina [Tse, Wilton, 1988]:

Do Valle [2006] sprovodi istraživanje među turistima koji su posjetili *Portugal* sa ciljem analize korelacije između turističke satisfakcije i lojalnosti destinaciji. Primjenom metode **statističke analize** konkurentskih destinacija, moguće je dokazati da viši nivo satisfakcije turističkim proizvodom povećava vjerovatnoću ponavljanja posjeta kao i vjerovatnoću za preporukom na osnovu pozitivnog iskustva. Pizam [2000] u svojoj studiji dokazuje korelaciju između prevelike urbanizacije i komercijalizacije prostora i propadanja ekološkog okruženja i opadanja želje turista da ponovo posjete istu destinaciju.

Mjerenje satisfakcije u turizmu (*Prikaz 5.8.*) sa metodološkog aspekta može se organizovati primjenom **kvota uzorka** u samoj destinaciji, obuhvatajući njene destinacijske teritorije: glavne administrativne centre, važnije opštine, glavni grad, primorje, planine, jezera, nacionalne parkove i etno sela.

PRIKAZ 5.8. Mjerenje satisfakcije u turizmu [Metodologija: Mihailović, 2003]

1. Definisanje problema

- Istražiti *nivo satisfakcije* crnogorskim turističkim brendom dajući odgovor na pitanja *da li postoje značajnija odstupanja* u prosječnom nivou zadovoljenja potreba turista u odnosu na turističke attribute, atraktivnosti i obećanja.
- *Ostali ciljevi* istraživanja: izmjeriti nivo satisfakcije prema tipu i kategoriji smještaja, prema mjestu boravka turista i tipu veze sa destinacijom.

2. Dizajniranje istraživanja

- U ovoj fazi dati presjek sekundarnih podataka sa kojima se na makro nivou već raspolaze. Ministarstvo turizma i NTO su uključeni u marketing istraživanje.
- Za prukupljanje podataka predlaže se anketiranje ciljne grupe neposredno, domaćih i inostranih turista, tehnikom pisanog upitnika sa kombinacijom otvorenih i zatvorenih pitanja na 1.500 ispitanika u trajanju od 1 do 30 dana boravka.

3. Prikupljanje podataka

- Faza prikupljanja podataka daće odgovor i na ekonomsko-demografski profil turista, njihov prihod i nivo turističke potrošnje kao i motiv za putovanjem (zadovoljstvo, zabava, priroda, kultura, istorija, sport, rekreacija, kongres, posao). Na osnovu sličnih istraživanja očekuje da su zadovoljstvo i zabava

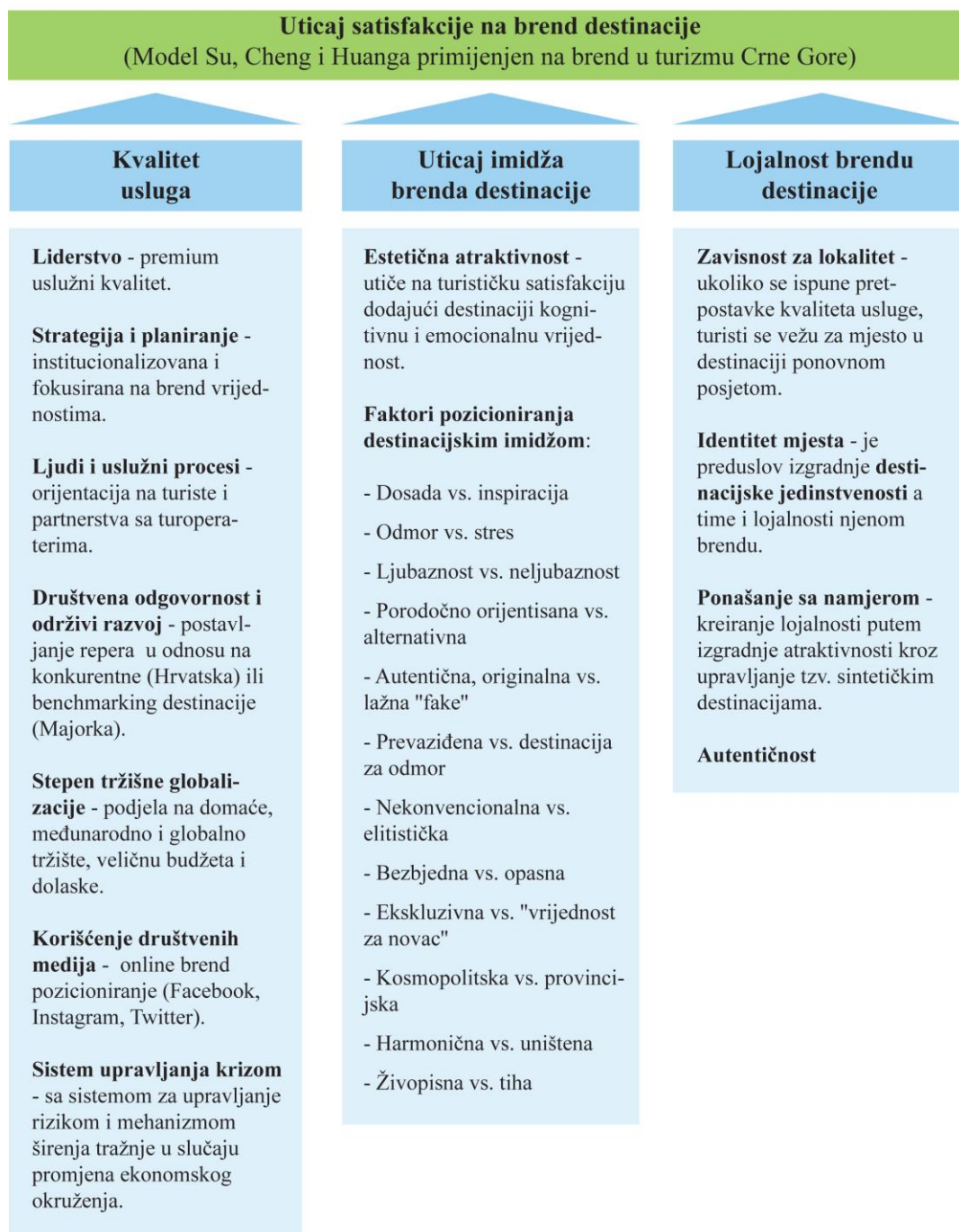
- Prema **modelu očekivanja** u odnosu na neispunjenje [Oliver, 1980, prilagođeno], posjetilac destinacije razvija očekivanja i vrijednosti o njoj prije posjete, nakon čega ih jednostavno upoređuje i u slučaju zadovoljstva vrijednosti njenim brendom, destinaciju posjećuje ponovo.
- Za razliku od Olivera, autori Latour i Peat predlažu **teoriju norme** kao referentnu tačku ocjenjivanja turističkog iskustva i nezadovoljstva koje dolazi kao rezultat njenog neispunjavanja.
- Francken i van Raaij elaborirajući teoriju neispunjenja norme, postavljaju tezu da je zadovoljstvo slobodnim vremenom određeno kao razlika između željenog i dobijenog iskustva, kao i preprekama koje su spriječile turistu da doživi željeno iskustvo, pa ova teorija koristi **model komparacije** po kome je nezadovoljstvo funkcija stvarnih osobina bez obzira na očekivanja posjetilaca.
- **SERVQUAL model** [Parasuraman, Zeithaml, Berry] pruža konceptualni okvir istraživanja kvaliteta usluga i najčešće je primijenjivan instrument za mjerenje funkcionalnog kvaliteta usluga tj. dijagnostikovanja postojećeg stanja i nivoa kvaliteta i utvrđivanje odstupanja percipiranog kvaliteta u odnosu na očekivani, mjereno kroz pet osnovnih dimenzija kvaliteta: (a) *pouzdanost (reliability)* – sposobnost da se usluga obavi pouzdano i tačno, (b) *sigurnost (assurance)* – znanje i ljubaznost zaposlenih i njihova sposobnost da ulivaju povjerenje, (c) *opipljivost (tangibles)* – prisustvo fizičkih elemenata, materijala i personala za obavljanje usluge, (d) *saosjećanje (empathy)* – brižljivost prema klijentu, i (e) *reagovanje (responsiveness)*.

glavni motivi putovanja za preko 55% uzorka.
■ Upitnikom se kreira opšte pitanje "Koliko ste zadovoljni boravkom u destinaciji?", ali i set dodatnih pitanja kojima se skalom evaluacije direktno mjeri nivo zadovoljstva turista svakim pojedinačnim atributom istraživanja (priroda, kultura, istorija, osjećaj sigurnosti, hrana, smještaj, buka, noćni izlazak, pružanje usluga, gostoprimstvo, čistoća, saobraćaj, atraktivnost destinacije, raznovrsnost ponude).
4. Interpretacija podataka
■ Prilikom obrade i interpretacije podataka potrebno je primijeniti osnovne tehnike deskriptivne statistike, kao i parametarske i neparametarske statističke testove za provjeru hipoteza tj. jednakosti prosječnih vrijednosti za dva i više uzoraka (<i>t-test</i> za nezavisne uzorke, <i>Mann-Whitney test</i>, <i>ANOVA test</i>, <i>Kruskal-Wallis test</i>, <i>Friedman test</i>). ■ Primjenom statističkih testova značajnosti rezultate istraživanja potrebno je interpretirati sa aspekta satisfakcije turističkim brendom u odnosu na strukturu uzorka, geografsko područje, mjesto boravka, očekivane destinacijske benefite u odnosu na željeni motiv putovanja, te istaći pozitivnu korelaciju u perporuci destinacije turista u odnosu na nivo satisfakcije brendom.
5. Rješenje problema
■ Rješenje istraživačkog problema treba da dâ marketing implikacije koji segment turističke ponude destinacije turisti najviše preferiraju (Primorje, nacionalne parkove, događaje) kao i da istakne kojim su segmentom ponude najmanje zadovoljni koji može poslužiti kao osnov strategijskog brend pozicioniranja. ■ Marketing istraživanje o satisfakciji turističkim brendom treba da pokaže da li postoji odnos između satisfakcije njegovim vrijednostima u odnosu na tradicionalne kriterijume segmentacije (pol, urbano ili ruralno područje, nivo dohotka, obrazovanja) ili je potrebno kreirati brend program sa aspekta vrednovanja segmenata dobijenih istraživanjem.

Istraživanje vrijednosti satisfakcije crnogorskim turističkim brendom mora da obuhvati glavne komponente satisfakcije turista, zajedničku relaciju između uslužnog kvaliteta, lojalnosti destinaciji i njenom imidžu. Prvom hipotezom istraživanja kao elemente satisfakcije turističkim brendom destinacije prepoznamo uslužni profesionalizam, gostoprimstvo rezidenata, orijentaciju na turiste, sigurnost i bezbjednost, čistoću, kulturu, atraktivnost, istoriju, noćni život, smještaj, raznolikost ponude, priorodu, transport, dok sljedećom ocjenjujemo koji su elementi satisfakcije i u kojem nivou u korelaciji sa konkretnim razlogom za posjetu destinaciji.

Turistički brend, određen suštinom (kao npr. *Divlja ljepota*) destinacije predstavlja i tzv. bjekstvo iz svakodnevnog života, potvrđujući [Kabiraj, Shnmugana 2011, prilagođeno] da satisfakcija turista i njihova lojalnost nisu iste stvari, dok su ostali autori [Ha, John, 2010] čak i strožiji u ocjeni da fokus na satisfakciju turista ne omogućava kompletnu sliku za razvoj brend destinacije.

Jedan od najvažnijih faktora uticaja na lojalnost brenda destinacije su reputacija i **podudarnost karaktera brenda** koji utiče na identifikaciju brenda od strane potencijalnih turista koja je centralni medijator i ključni pokretač lojalnosti brendu destinacije. Model Su, Cheng i Huang [208, 156, prilagođeno] na Slici 56. prikazuje uticaj imidža brenda destinacije, lojalnost brendu destinacije i kvalitetu usluga na satisfakciju.



Slika 56: Uticaji satisfakcije u turizmu na brend destinacije [208, prilagođeno]

3.4. Upravljanje promocijom brenda turističke destinacije

Cilj **strategije komunikacije** je ostvarenje što većeg stepena djelovanja sa datim izdacima, pa sve promotivne napore i mjere treba koncipirati komplementarno. Kako se ciljevima komunikacije teži paralelno ka *kreiranju brenda* (imidža) i afirmaciji njegovih vrijednosti, *sticanju partnera* za plasman (putničke agencije i turoperatora se moraju pridobiti kroz direktne razgovore), *unapređivanju plasmata*, *radu sa javnošću*, uspostavljanje kontakta sa definisanom ciljnom grupom je neizostavno u finansijskoj okviru.

Strategija se može predstaviti vizuelno u obliku piramide na čijem je vrhu zaštitni znak brend destinacije, dok su četiri strane piramide: (a) integrisani turistički proizvod, (b) odnosi i interaktivan rad sa javnošću, (c) privredna propaganda i oglašavanje, i (d) unapređenje prodaje.

Permanentne PR i promotivne aktivnosti su zadatak: Nacionalne turističke organizacije¹⁷⁰, Turistička organizacija Srbije, i Hrvatske turističke zajednice. Izgradnja željenog imidža na realnim osnovama, jedinstvenog, kvalitetnog i prestižnog brenda, a opet prepoznatljivog i unikatnog, koji se sam od sebe prodaje mora biti cilj promotivnih napora.

Kampanja "Experience Wild Beauty" je privredna propaganda koju relizuje Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine u saradnji sa vodećim svjetskim TV mrežama. Uvijek novi promotivni spot, treba da pokaže spoj različitosti crnogorskog juga, sjevera i središnjeg dijela u pravcu vizibilnosti i izazivanja emocija za destinaciju Montenegro¹⁷¹.

Kampanja "Tradicionalna kuhinja Crne Gore" pod nazivom *Godina dobre hrane*, kreirana u pravcu animacije domaćeg i inostranog tržišta, pod sloganom *"Dobro Vam učinjelo"*. Kampanja se na godišnjem nivou usmjerava na aktivnosti podizanja nivoa kvaliteta ugostiteljskih i gastronomskih usluga u restoranima. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore realizaciju kampanje, koja se odnosi na unapređenje i standardizaciju ponude crnogorske nacionalne kuhinje, organizuje u saradnji sa restoraterima, a kontrolu i realizaciju kampanje u restoranima, sprovodi u saradnji sa Udruženjem šefova kuhinja Crne Gore.

"Vrela zima u brdima" je tradicionalna manifestacija kulturno-zabavno-sportskog karaktera koja se organizuje u cilju afirmacije i unapređenja turističke ponude sjevernog dijela Crne Gore tokom zimske sezone. Manifestacija se organizuje u zimskim planinskim centrima Kolašinu, Žabljaku, Rožajama, Vučju u saradnji sa lokalnim turističkim organizacijama i zimskim centrima. Nakon novogodišnjih i božićnih praznika na gradskim trgovima zimskih centara organizuje program za najmlađe, pozorišne predstave, koncerti, sportska takmičenja i drugi kulturno-zabavni programi. U okviru manifestacije, održava se i festival "Ledenih figura" kao i brojni Winter Cupovi.

Ostale kulturno zabavne, sportske manifestacije i pučke svečanosti održavaju se tokom cijele godine i upotpunjuju turističku ponudu Crne Gore. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore pruža određenu finansijsku, marketinšku i logističku podršku u kreaciji, oživljavanju i održavanju već tradicionalnih kulturnih, sportskih događaja i pučkih svečanosti. Manifestacije se realizuju kao rezultat saradnje lokalne samouprave, lokalnih turističkih organizacija, NVO

¹⁷¹ Na CNN-u, u periodu od 1. januara do 1. septembra 2006. spot kampanje je emitovan 757 puta, odnosno prosječno 3 puta dnevno. Godine 2007. u periodu od aprila do juna spot je emitovan 467 puta, tj. 3-4 puta dnevno, i to u emisijama koje se emituju u najgledanijim (prime-time) terminima. Na EuroNews-u spot kampanje je u periodu od 15. decembra 2005. do 31. jula 2006. emitovan 1748 puta, odnosno svakog dana 7-8 puta.

sektora, Ministarstva turizma i zaštite životne sredine, Nacionalne turističke organizacije¹⁷² i drugih partnera.

Kampanja "Slatko i slano" primjer je uspješnog čulnog brendiranja. Na regionalnom nivou realizovana je promotivna kampanja, time je u potpunosti eliminisan potencijalni negativni efekat i potencijalne implikacije majskog referenduma (2006) na turističku sezonu. Kampanja "Slatko i slano"¹⁷³ dobitnik je nagrade za najbolju kampanju u Crnoj Gori i Srbiji za 2006. godinu i nagrade za najbolji promotivni spot u 2007. godinu.

Blizu, bliže Montenegro - Svake godine u proljeće, NTO pokreće posebne promocije aktivnosti turističkog proizvoda Crne Gore, za najbliže tržište regiona, tržište Srbije. Kampanja "Blizu, bliže Montenegro" lanisarana je u Čačku 2007. godine, a nastavila se u Kraljevu, Nišu, Kragujevcu, Subotici i Novom Sadu.

Kampanja naziva *Blizu, bliže Montenegro* ima za cilj da srpsko tržište, veoma važno za turističke poslenike i privredu Crne Gore, upozna sa svim bitnim detaljima turističke ponude. Tradicionalna kampanja ističe prednosti poboljšanja saobraćajne infrastrukture i vodosnabdijevanja na primorju, modernizacije hotelskih objekata nove kategorizacije, kvalitetnog drugačijeg sadržajima, promociju wellness centara, te bolje uređenih plaža. Naglasak projekta hiking-biking kao šanse destinacijskog razvoja, posljedica je preko trideset miliona turista u Evropi. Kampanjom se komunicira nužnost integracije i planinskog dijela kao integralnog i atraktivnog segmenta kvalitetne turističke ponude Crne Gore. Niz kulturno-zabavnih manifestacija, rekreacija u nacionalnim parkovima uz biciklizam i splavarenje, imaju za cilj naglasak na aktivan odmor i dodavanje dinamične vrijednosti turističkom brendu. Vizuelizacija kampanje *Blizu, Bliže Montenegro*¹⁷⁴ jedna je od najboljih prezentacija benefita brenda destinacije i komercijalnih spotova turističke ponude Crne Gore.

Kampanja "Vidi Srbiju" za cilj ima promociju turističke ponude Srbije u ljetnjem periodu i povećanje učešća turizma u BDP-u zemlje indirektno sa 6% na 9% do 2020. godine. U sklopu kampanje je i Karavan "Moja Srbija" koji godišnje obiđe preko 15 gradova širom zemlje, akcentujući ne samo Beograd kao glavnu okosnicu turizma, već i druge turističke destinacije u okviru zemlje. Usmjerena je domaćim turistima i turistima iz regiona kojih je i najviše sa

¹⁷² Pozitivan primjer ove vrste saradnje je Budvanski karneval, koji je održan u periodu od 1. do 6. maja ove godine. Kalendar manifestacija u Crnoj Gori može se naći na sajtu www.montenegro.travel (link Pučke svečanosti i festivali).

¹⁷³ Izvor: Rezultati turističke sezone 2006. Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, Za kampanju "SLATKO I SLANO" urađeno je 6 spotova od 15 i 30 sekundi. Spotovi su emitovani na televiziji Pink, RTS i televiziji Delta iz Novog Sada. U periodu od 17. juna do 14. septembra spotovi su na Pink TV emitovani 538 puta, odnosno 5 do 6 puta dnevno. U periodu od 21. juna do 1. septembra spotovi su na RTS-u emitovani 468 puta, odnosno 6 do 7 puta dnevno.

¹⁷⁴ Promotivni spot koji prati kampanju *Blizu, bliže Montenegro* režirao je jedan od najpoznatijih reditelja Srbije, Miloš Đukilić (Red Production), u organizaciji LUNA/TBWA marketing agencije. Kao light motiv izvršena je obrada Bajagine pjesme "Montenegro". Osim što je kao off (voice over) "uzet" glas cijenjenog srpskog umjetnika na konkretan način potencirana je prednost (generička vrijednost) turističkog brenda kao "najbliže more do koga se stiže". Za razliku od kampanje *Slatko i slano* koja fokusira emocije i koncepciju čulnog brendiranja, obuhvat kampanja *Blizu bliže Montenegro* je kreiranje brend programa za konkretno tržište.

namjerom da ih animiraju da provedu godišnji odmor u Srbiji. Sama kampanja unificirana je za sva tržišta a obuhvata masovne medije kao i informacione tehnologije. Kroz kampanju provomišu se zdravi stilovi života, priroda, aktivan odmor, sa igrom na emociju koja treba da aktivira porodične i mlade ljude da provedu više vremena u prirodi i da *vide Srbiju*. U fokusu komunikacije je: aktivan odmor, priroda, banjski odmor. Stubovi komunikacije su: emocija – ljepota prirode, akcija – blizina, racio i briga o zdravlju odnosno bijeg od svakodnevne gradske vreve. Osim domaćih i regionalnih medija, kampanja je bila i on-line na portalu turističkog vodiča *Guide du Routard* koji ima preko 6 miliona mjesečnih posjeta, dok je e-bilten poslat je na preko 350.000 adresa. TV kampanja rađena je na francuskoj stanici Ushuaia, koja je dio nacionalne televizije TF1 i na mnogim drugim.

“Dani Srbije u regionu – Zvuci leta” regionalna je kampanja namijenjena tržištu Crne Gore, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Mađarske i Grčke koju organizuje TOS u saradnji sa partnerima na lokalnom nivou i turističkim organizacijama. Osim masovne komunikacije putem medija, ova kampanja okrenuta je ciljano predstavnicima turističke privrede i medijima pomenutih zemalja čiji su stanovnici svake godine u top 10 na spisku turista u Srbiji.

Kampanja “Koje momente ćeš pamtiti ovog leta?” u organizaciji TOS-a treća je u nizu ljetnjih kampanji koja se sastoji iz više manifestacija kao što su Zaječarska gitarijada, Festival rakije itd. sa ciljem da animiraju domaće turiste da odmor provedu u svoju zemlju, a prema još uvijek preliminarnim rezultatima, broj domaćih turista zahvaljujući ovoj kampanji porastao je za 20%, što je porast broja turista prvi put nakon 2007. godine. Tako je Soko Banja zabilježila povećanje broja domaćih turista za čak 30%.

Zimska promotivna kampanja “Sve što volim” namijenjena je promociji kapaciteta Srbije za zimski odmor i turizam, i najaktivnija je u regionu, ne računajući Sloveniju koja je lider na Balkanu kada je u pitanju promocija zimskog turizma. Obuhvata oglašavanje u elektronskim medijima, preko 10 TV stanica, 60 lokalnih, 10 novina itd. Kampanja #SveŠtoVolim je dobar primjer udruživanja snaga javnog i privatnog sektora u promociji turističke sezone. U okviru ove kampanje organizovan je i nagradni foto konkurs tokom kojeg su u toku šestonedjeljnog takmičenja svi zainteresovani postavljali slike Srbije u raznim zimskim čarolijama a nagrađeni su dobili zimovanje na najpopularnijim skijalištima u Srbiji. Facebook doseg bio je preko 800.000 i 6 miliona impresija.

Dani Srbije u Ljubljani, Podgorici, Banja Luci, Sofiji, Budimpešti, Temišvaru održavaju se u regionu, tradicionalno svake godine, a dio su kampanje “*Vidi Srbiju – savršeni odmor ti je nadohvat ruke*” koji se obično održavaju u najvećim šoping centrima ili trgovima u pomenutim gradovima.

Ostale kulturno, zabavne manifestacije među kojima su najpoznatije **Exit, Guča, Belgrade beer fest, Nišville, Nušićijada, Noć muzeja Beograd** itd. nedvosmisleno utiču na vrijednost brenda turističke destinacije Srbija i približavaju ga potrebama inostranog tržišta.

Kampanja “Hrvatska. Puna života” krovna je turistička kampanja koju organizuje Hrvatska turistička zajednica (HTZ) koja je aktualna od 2015. godine sa ciljem jačanja turističkog brenda zemlje, povećanja prometa turista ali i uklanjanja sezonaliteta tipičnog za primorske zemlje. Novi slogan, aktuelan je nakon 15 godina korišćenja već pomenutog slogana “Mediteran, kakav je nekad bio”. Novi koncept teži svježem pristupu sa ciljem da izazove emocije kod targetirane grupe kroz raznolikost, smanjenje sezonalnosti, i percepcijom energije odnosno osjećaja da se uvijek nešto događa u Hrvatskoj (ne samo ljeti). Glavni slogan prate i sub-slogani: Puna događaja, Puna okusa, Puna gastronomije, Puna sunca, Puna opuštanja, Ne ispunjavajte život danima, ispunite dane životom itd. Glavni izazov za HTZ je ukloniti gap između svjesnosti o brendu i razumijevanju brenda, jer turisti znaju za Hrvatsku ali veliki dio njih nije upoznat sa njenom turističkom ponudom.

Shodno velikom uspjehu hrvatskih fudbalera na Svjetskom prvenstvu u Rusiji 2018. godine, HTZ je organizovala kampanju pod nazivom “**Croatia Full of excellent players**” na društvenim mrežama. U ovom spotu, ambasadori hrvatskog turizma su fudbalski reprezentativci Modrić, Rakitić, Mandžukić, Lovren i Kovačić, koji je vidjelo preko 2 miliona ljudi u prvih par sati prikazivanja. c

Biciklistička trka “Tour of Croatia” predstavlja savršeni spoj turizma i sporta, u cilju privlačenja mladih ljudi i razvoja sportskog turizma. Staza se prostire duž jadranske obale, Istre ali i kontinentalnog dijela, ne zanemarujući i ostale djelove Hrvatske, obuhvatajući dva nacionalna parka, Krka i Plitvice.¹⁷⁵

Biograd Boat Show – najvažniji je nautički sajam u Hrvatskoj ali i Srednjoj Evropi sa tradicijom od 20 godina i predstavlja perjanicu u razvoju hrvatskog nautičkog turizma koji iz godine u godinu bilježi sve bolje rezultate i privlači turiste veće platežne sposobnosti.

Internacionalne gerila, online kampanje kao što su: **We’ll see you in Croatia** - kampanja namijenjena inostranom tržištu, fokusirana na predsezonu, više buzz kampanja organizovana na gradskim trgovima u Parizu, Londonu, Beču, Berlinu i Varšavi. Online kampanju vidjelo je skoro 2 miliona ljudi, a na samom mjestu (trgu) preko 300.000 ljudi. **Croatia loves you** zamišljena kao kampanja koja će sa targetiranom grupom ostvariti prisniji odnos prilikom kreiranja viralnih licitarskih srca koja sadrže nagradne kodove. Kampanju je vidjelo preko 1,5 miliona ljudi. **World in one country** je facebook kampanja sa fokusom na hrvatskim znamenitosima i raznolikosti sa preko 3,5 miliona targetiranih korisnika.

Igra prijestola najpopularnijeg HBO serijskog izdanja koje je kao lokalitet odabralo zidine starog grada Dubrovnika i Hrvatskoj donio nemjerljive benefite. Posebno zanimljiva saradnja bila je sa agencijom Grayling koja je uradila cross promociju kroz više kanala i Hrvatskoj donijela veliki broj turista iz Južne Koreje. Prema nekim istraživanjima, upravo zbog ove serije,

¹⁷⁵ Oglašavanje Tour of Croatia bilo je na Eurosportu putem online kanala i TV-a. Rezultati TV oglašavanja na Eurosportu rezultiralo je u čak 155 miliona kontakata, dok je doseg bio 41,7 miliona jedinstvenih gledalaca. U sklopu portala eurosport.com, baner-video vidjelo je 5 miliona ljudi uz 5.725 klikova i 900.000 impresija, uz interakciju na Twitter-u od 6%.

Dubrovnik godišnje posjeti 60 hiljada turista više na godišnjem nivou koji potroše dodatnih 30 miliona eura. Nesumnjivo je da je ovaj serijal uticao na globalnu prepoznatljivost Dubrovnika i cijele Hrvatske.

Ostale manifestacije koje upotpunjuju hrvatsku ponudu kao što su **Dani Dioklecijana** koji se održavaju u Splitu u čast rimskog cara Dioklecijana, **Ljeto na Štrošu**, **Karlovački dani piva** koji se održavaju prve nedjelje septembra, u namjeri da se sezona što više produži, jedna je od najpoznatijih hrvatskih zabavnih manifestacija koja se održava poslednjih 30 godina itd.

4. Kontrola tržišnog statusa i vitalnosti turističkog brenda

Kontrola turističkog brenda je proces obezbijedivanja **konzistentnosti** svih aktivnosti vezanih za menadžment destinacije a odnose se na brend identitet, kreiranje dodatnih vrijednosti i garanciju unificiranog doživljaja od strane turista, bilo da već borave u destinaciji ili namjeravaju da je posjete. Značaj destinacijskog brendinga [Baker i Cameron, 2008] je u obezbijedivanju svjesnosti destinacijskih vrijednosti i pozicioniranja, a kontrole da garantuje da isti destinacijski proizvod ne bude različito percipiran od strane različitih ciljnih grupa [Hankinson, 2005].

Kontrolu brenda najbolje je sagledati sa aspekta identifikacije faktora koji su ključno važni za izbor destinacije, a podijeljeni su u četiri grupe: (1) *strateški* orijentisani, (2) *identifikacija identiteta* i imidža destinacije, (3) uključivanje *stejkholdera* i (4) implementacija *kontrole* u procesu brendinga.

Rezultati **brend istraživanja** daju informacije o njegovom tržišnom statusu, prihvaćenosti i vitalnosti i diskrepanciji željene prezentacije brenda i njegove stvarne vrijednosti od strane turista. **Revizija brenda** ima zadatak da utvrdi eventualna odstupanja, a u zavisnosti od raspoloživog budžeta, treba da razmotri i neke od sljedećih elemenata:

- korišćenje znaka i dizajna brenda u *komercijalnim spotovima i publikacijama*,
- izgled i imidž svih publikacija koje karakterišu brend, korišćenje znaka i dizajna u *elektronskim komunikacijama*, naročito na web stranici i društvenim mrežama, i
- *tajne kupovine* (mystery shopping) koje obuhvataju niz usluga da bi se ustanovila iskustva korisnika.

Uz eksternu i internu analizu, mogu se primenjivati i **metrike brenda** kao što su poslovno istraživanje podataka, pretraga po ključnoj riječi i jezička obrada. Prepoznatljiv brend, kao i subjektivni osjećaj o destinaciji, usluzi, osobi ili preduzeću, i jasna emocija vezana za identitet brenda omogućavaju maksimizaciju poslovnih rezultata putem rasta tržišnog učešća, baze turista i to na osnovu rasta profitabilnosti.

Polazeći od činjenica da turistička destinacija nema precizne podatke mjerenja satisfakcije turističkim brendom, a time i razvijen mehanizam kontrole tržišnog statusa, prihvaćenosti i vitalnosti, moguće je razvojem **metričkog sistema destinacijskog brenda** mjeriti satisfakciju i

odnose sa turistima, njihovu lojalnost, svjesnost o brendu i upravljanje žalbama posjetilaca. Uvođenje sistema brend metrike treba da obuhvati destinacijski *makro nivo*, pojedinačno *turističke klastere* ali u *proizvode i usluge* koji imaju uticaja na vrijednost turističkog brenda.

Menadžment destinacije definišući **indekse turističke satisfakcije brendom** (tourist satisfaction indexes - TSIs) mora da postavi i **ciljeve** (key performance indexes – KPIs) kako bi se kroz **akcione planove** mjerio i kontrolisao a time i dostigao željeni set brend vrijednosti. Indeksi koji definišu vrijednosti brenda i projektovane ciljeve su:

- $TSI_{nivo\ destinacije} = \text{brand awarness (svjesnost)} + (\text{prihod po turisti} \times \text{broj turista}) + \text{tržišna saturacija svih klastera} + \text{tržišna saturacija destinacije} + \text{odnos sa ostalim destinacijama} + \text{stopa rješavanja žalbi} + \text{lojalnost turista} + \text{stopa konverzije (nelojalnih u lojalne posjetioce)} + \text{vrijeme bukiranja aranžmana} + \text{infrastruktura} + \text{sadržaj (broj i vrsta događaja)}.$
- $TSI_{nivo\ klastera} = \text{brand awarness (svjesnost)} + \text{tržišna saturacija klastera} + \text{odnos sa ostalim destinacijama} + \text{stopa rješavanja žalbi} + \text{lojalnost turista} + \text{stopa konverzije (nelojalnih u lojalne posjetioce)} + \text{sadržaj (broj i vrsta događaja u klasteru)} + \text{smještaj (kontrola kvaliteta registrovanih privatnih soba i kategorizacija hotela)}.$
- $TSI_{digitalni\ nivo} = \text{call centar (broj riješenih žalbi telefonskim putem)} + \text{Facebook (stopa i vrijeme odgovora, broj riješenih problema)} + \text{Twitter (broj tweetova i podjele destinacijskog sadržaja)} + \text{Instagram (broj i podjela)} + \text{e-mail komunikacija} + \text{elektronsko plaćanje (stopa upotreba sistema eBanking, eCommerce, eBooking, mreže POS terminala za plaćanje karticama)}.$
- $TSI_{proizvod/usluga} = \text{vrijeme apliciranja (proizvod/usluga)} + \text{stepen specijalizacije (inovacija ponude, standardizacija)} + \text{proces (usluge od strane osoblja)} + \text{fizičko okruženje (uslužni ambijent)} + \text{ex-post aktivnost (prodajni rezultat nakon uslužnog procesa)} + \text{stopa rješavanja žalbi}.$

Kontrola tržišnog statusa brenda je **funkcija indeksa turističke satisfakcije brendom** $TSI = f(TSI_{nivo\ destinacije} + TSI_{nivo\ klastera} + TSI_{digitalni\ nivo} + TSI_{proizvod/usluga})$ kojom destinacija Crna Gora periodično može da vrši kontrolu destinacijskog brenda, jer na osnovu tih analiza može utvrditi da li turistički brend treba ojačati, koji su mu nedostaci i da li je potrebno promijeniti izvore vrijednosti brenda. Kontrola brenda destinacije treba da se sastoji od eksternog istraživanja pomoću fokusnih grupa, upitnika i drugih metoda brend istraživanje turista i utvrđivanja šta im brend destinacije zaista znači kako ga doživljavaju. Pored strateških pravaca razvoja brenda potrebno je uraditi i postepenu **reviziju svakog co-brenda** destinacije ponaosob jer učestvujući u arhitekturi brenda destinacije, utiču na njenu vrijednost.

GLAVA VI - Zemlja porijekla kao strategija nacionalnog i turističkog brenda

1. Značaj kreiranja nacionalnog brenda na turističku privredu Hrvatske, Srbije i Crne Gore

Brend zemlje se, pored uticaja na postojeće proizvode, može prenijeti i na nove proizvode, ali je prilikom analize **brenda zemlje** (kako u cjelini, tako i u turizmu) potrebno prethodno izdvojiti njegove dimenzije, a zatim istražiti jačinu i značaj uticaja svake pojedinačne dimenzije brenda na postojeće kategorije proizvoda pa tek na kraju izmjeriti potencijal transfera brend asocijativnosti na nove proizvode i usluge u destinaciji.

U uslovima privređivanja kada globalizacija nameće nove uslove na svjetskom tržištu, i kada se **nacije** takmiče u izvozu, turizmu, investicijama, svaka istovremeno gradi i svoj brend identitet, promovišući svoju "ličnost", kulturu, istoriju, turizam, a sve u ekonomske, tržišne i političke svrhe. **Brend države** ne predstavlja ono što političari ili stanovnici neke zemlje misle o njoj, već ono što stranci (turisti) misle i na koji je način doživljavaju. Proces izgradnje brenda države zahtijeva dosta vremena i posvećenosti svih struktura u zemlji, a izgradnja brenda u turizmu, moguća je samo u sadejstvu mnoštvo odvojenih poruka, koje imaju neke ujedinjujuće elemente, a ne kroz mali broj pojedinačnih velikih događaja.

Brending države zahtijeva sistematski pristup, veliki broj aktivnosti i uključuje angažovanje velikog broja institucija (iz oblasti kulture, umjetnosti, sporta, industrije, obrazovanja, spoljnih poslova i naravno turizma i zaštite životne sredine) sa ciljem sumiranja navedenih aktivnosti (činilaca) i stvaranja jedinsvene slike – brenda države.

Značaj kreiranja **nacionalnog brenda na turističku privredu Hrvatske, Srbije i Crne Gore**¹⁷⁶ promovise domaće resurse i stimuliše njihovo korišćenje, utiče na rast i razvoj domaće proizvodnje, povećava izvoz, nove investicije i radna mjesta i jača identitet države i destinacije kroz promovisanje tradicionalnih vrijednosti (proizvoda i usluga) u turističkim objektima, prihvatajući kriterijume međunarodnog tržišta, i podižući nivo kvaliteta proizvoda i usluga.

Zemlja porijekla kao strategija brend menadžmenta pored direktnog uticaja na nacionalni i turistički brend mora pažljivo **brendirati državu** kao najširi entitet, voditi računa o održavanju visokog **kvaliteta životne sredine** kao uslova strategijskog upravljanja brendom u turizmu.

¹⁷⁶ **Made-In-Country Index** je indeks koji pokazuje pozitivne vrijednost proizvoda/usluge proizvedene iz određene zemlje odnosno zemlje porijekla. Indeks se računa na osnovu prosječnog udjela zemlje u pozitivnoj percepciji ostalih stanovnika. Made-In-Country Index u 2017 najveći je u Njemačkoj (100), zatim Švajcarskoj (98), Evropska Unija (92), Ujedinjeno kraljevstvo (91), Švedska (90), Kanada (85), Italija (84), Japan (81), Francuska (81) i SAD (81). U top 100 nema Crne Gore, Srbije i Hrvatske. (Izvor: *statista.com, How do you feel about products labeled, Made In...?*). Renomirani časopis Brand Finance, **Nation brands 2017**, u 10 najvrijednijih brend zemalja uvrštava SAD, Kina, Njemačka, Japan, Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska, Kanada, Indija, Italija i Južna Koreja. Crna Gora se ne nalazi u top 100 zemalja, dok je Srbija na 81. mjesto sa vrijednosti brenda 34 milijarde američkih dolara, što je rast od 2% u odnosu na prošlu godinu, ali pad na listi za 4 pozicije. Hrvatska se nalazi stepenicu ispod Srbije i na 82. mjestu sa vrijednosti nacionalnog dok je godinu prije bila na 78. mjestu.

Primjenom instrumenata **internet brendinga** a naročito evaluacijom **društvenih mreža** moguće je **upravljati događajima** sa aspekta brendiranja kulturnih, umjetničkih, i sportsko-rekreativnih djelatnosti, a uz kvalitetne domaće proizvode i usluge, na održiv način, moguće je graditi konkurentnu destinaciju, koja će kontinuirano obezbjeđivati dodatnu vrijednost turistima.

PRIMJER 6.1. Uticaj kampanje "Dobro iz Crne Gore" na turistički brend

Projekat vizuelnog označavanja crnogorskih proizvoda "**Dobro iz Crne Gore**", Privredna komora je započela u septembru 2008. Baziran je na rezultatima analiza Privredne komore o robnoj razmjeni Crne Gore sa inostranstvom tokom prethodnih godina, u kojima je konstatovan veliki, kontinuirani i rastući spoljnotrgovinski deficit u razmjeni roba i usluga. Takvi trendovi su prisutni i u onim segmentima, prvenstveno u proizvodnji hrane, u kojima Crna Gora posjeduje bogate prirodne resurse i dugu tradiciju proizvodnje koja im je dala specifična obilježja i učinila ih autohtonim proizvodima. Osnovni **cilj registrovanja** kolektivnog žiga "Dobro iz Crne Gore" je prepoznatljivost, kvalitet i uspješan plasman crnogorskih proizvoda na domaćem i inostranom tržištu.

Uspostavljanjem sistema "Dobro iz Crne Gore" se: (a) kroz zaštitu prava intelektualne svojine, primjenom Zakona o žigovima, **kreira brend** koji teži zadovoljavanju najviših evropskih standarda u proizvodnji/kvalitetu proizvoda, (b) doprinosi **povjerenju posjetilaca** i potrošača u kvalitet domaćih proizvoda, zaštiti i kvalitetnijem poslovanju domaćih proizvođača i boljem plasmanu proizvoda na domaćem tržištu, (c) sugestivno i na konkretnim primjerima ističe da precizno definisani **standardi proizvodnje i kvaliteta**, predstavljaju ultimativni preduslov za prepoznatljivost i uspješan plasman crnogorskih proizvoda na inostranom tržištu.

Kontinuitet kampanje "Dobro iz Crne Gore" ima za cilj animiranje cjelokupne crnogorske javnosti i direktno se obraća: proizvođačima, potrošačima (najširoj ciljnoj grupi građana/potrošača, hotelima, restoranima, turistima), trgovinskim mrežama, veleprodajnim i maloprodajnim objektima, i domaćim distributerima. Korisnici kolektivnog žiga, za označavanje konkretnog proizvoda ili usluge, mogu biti zainteresovana pravna lica i preduzetnici za koje se utvrdi da su registrovani za obavljanje djelatnosti na teritoriji destinacije, i da su uskladili svoje poslovanje sa dobrom praksom.

Pravo korišćenja znaka daje se za proizvod/uslugu koji svojim ukupnim svojstvima može zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe korisnika i zahtjeve utvrđene u normama ili specifikacijama, kojima se obezbjeđuje veći stepen kvaliteta od utvrđenog zakonskim propisima koji se odnose na proizvod/uslugu. Veći stepen kvaliteta mora biti mjerljiv, pa **proizvod** treba da bude izrađen od visoko-vrijednih i ekološki prihvatljivih materijala, da se odlikuje boljom funkcionalnošću, većom upotrebnom vrijednošću, prepoznatljivošću, savremenim dizajnom i dugotrajnošću. **Usluga** treba da bude pouzdana, da ima povjerenje korisnika, bude prepoznatljiva i dostupna, kao i da se pruža pod uslovima i u okruženju koji obezbjeđuje veći stepen kvaliteta.

Izvor: Privredna komore Crne Gore, Autorski brend point

2. Komparacija brendova država – "Made in Montenegro" i "Proizvedeno u Srbiji"

Neke zemlje i regije su već stvorili brendove i uživaju u profitabilnosti kreiranih vrijednosti.¹⁷⁷ Pravilo je da industrijalizovane zemlje i više razmišljaju o brendu i o "zemlji porijekla", što nije slučaj kod zemalja u razvoju. "**Zemlja porijekla**" može biti važan element jer pruža kredibilitet i

¹⁷⁷ Primjeri već izgrađenih brendova država su: Velika Britanija, Brazil, Meksiko, Kostarika, Australija, Novi Zeland, Irska, Škotska, Portugal, Španija, Tajland i Dubaji.

garantuje kvalitet nekim kategorijama proizvoda i usluga. U *Prikaz 6.1.* prikazane su odlike (neke su od koristi, a neke od štete) za određene zemlje.

PRIKAZ 6.1. Pozitivne i negativne odlike brenda država [Izvor: Turistički pregled, 204]

<i>Zemlja</i>	<i>Pozitivne odlike</i>	<i>Negativne odlike</i>
Njemačka	Švarcvald, polka, kožne pantalone, dobro projektovani automobili, ekonomija	Hitler, fašizam, podjele
SAD	kauboji, Njujork, zabava, šou biznis, sloboda misli i govora, demokratija	rat, materijalizam
Velika Britanija	London, kraljevska porodica, fudbal	loše vrijeme, neukusna hrana
Italija	moda, vina, umjetnost, pizza, fudbal	fašizam, predrasude o mafiji
Kanada	hokej, lišće jasena, Niagara	konjička policija, stopa mortaliteta
Srbija	hrana, vina, šljivovica, Vojvodina, Beograd, Exit	životni standard, nezaposlenost
Holandija	vjetrenjače, klompe, brane, Amsterdam	brakovi istog pola, legalizacija droga
Crna Gora	hrana, vina, lozova rakija, Sveti Stefan, Splendid, Boka, Tara, rukomet, vaterpolo, dinastija Petrović, nezavisnost, Sea Dance	životni standard, nezaposlenost, institucije i korupcija, hoteli, do skora zemlja sa "visokim rizikom"

Prije koncipiranja željenog pravca razvoja "zemlje porijekla" korisno sprovesti brend istraživanje, kako bi se shvatilo na šta naziv zemlje (ime brenda) podsjeća i koje se asocijacije vezuju brend zemlje porijekla - *Made in USA, Made in China, Made in Japan, Made in Montenegro, Proizvedeno u Srbiji* itd.

Mihailović [66, 20-21] naglašava da je među **pozitivnim odlikama** (efektima) kada su u pitanju brendovi "**Made in Montenegro**", "**Izvorno hrvatsko**", "**Proizvedeno u Srbiji**" važno je istaći:

1. projekat "**Made in Montenegro**" 2013. je **institucionalno-promotivni projekat**, pokrenut sa ciljem da se pod "kišobranom" Crne Gore kao države, okupe proizvođači, koji treba da ispune određene standarde, kao uslov za nošenje (etiketiranje) domicilnih proizvoda. U Srbiji se od 2015. koristi etiketa "**Proizvedeno u Srbiji**", dok se "**Made in Croatia**" zajedno sa "**Izvorno hrvatsko**"¹⁷⁸ i "**Hrvatska kvaliteta**" koristi čak od 1997. kada je samo 6 proizvoda imalo ove oznake.

¹⁷⁸ Vlasnik znaka je Državni zavod za intelektualno vlasništvo Hrvatske, sa 43 razreda Međunarodne klasifikacije proizvoda i usluga. Inicijalnu ideju za pokrenula je Hrvatska privredna komora sa ciljem stvaranja vizuelnog identiteta kvaliteta proizvoda sa područja Hrvatske.

2. kampanjom se nastoje motivisati potrošači, distributeri i svi učesnici u lancu na kupovinu naših proizvoda ("**ekonomski patriotizam**"), a dobar primjer je dodjela priznanja "**Moj izbor**" u Srbiji za najbolje domaće proizvode i brendove po mišljenju potrošača¹⁷⁹.
3. kampanjom su razvijena neophodna oruđa za primjenu, kao što je **originalni logo**, sa glavnim i pod-sloganom,
4. projekat je koristan, posebno u uslovima male zamlje i ekonomije kakva je Crna Gora, kao i ekonomije Srbije koja je takođe u pristupnim pregovorima sa EU,
5. projektom se otvara dalji prostor za kreiranje **individualnih brendova**, što olakšava "proboj" proizvođača na ino tržište."

Proučavajući brend države, *Auken* sugeriše da *zemlje koje stvaraju svoj brend* treba da imaju u vidu sljedeće [205, 9]:

- kod stvaranja brenda najvažnije je održati istinitost i poštenje tog brenda,
- važno je razumjeti kako poruku u "brendu" shvataju ljudi raznih kultura,
- svaka poruka mora da bude relevantna, uvjerljiva i jedinstvena da bi bila efikasna,
- široko istraživanje će otkriti uobičajna shvatanja i najkorisnije mogućnosti repozicioniranja,
- uvijek je bolje koristiti se jakim stranama brenda, a ne pokušavati prevazići slabe strane, i
- kod stvaranja brenda, strpljenje je odlika koja će se uvijek isplatiti onima koji ga imaju.

PRIMJER 6.2. Philip Kotler o turističkom brendu Montenegro

Kevin Keller i *Philip Kotler*, globalni gurui marketinga, brend menadžment strategije i taktike izgradnje brenda, veliku pažnju u svom naučno istraživačkom radu posvećuju i **imidžu zemlje**. Keller ističe da "imidž jedne zemlje može uticati na najmanje tri stvari (1) na ulazak i širenje velikog biznisa u zemlji, (2) na izvoz te zemlje i (3) na turizam" smatrajući da je uvek korisno imati vladu koja će nadgledati i podržati napore za poboljšanje imidža svoje zemlje koji zavisi i od mnogo drugih faktora koji ne zavise samo od vlada ili kompanija jedne zemlje. *Keller* ističe postojanje mnogo uspješnih kampanja brendiranja nacija koje su podstakle turizam i ekonomski razvoj. Države i gradovi širom svijeta kao što su Vels, Novi Zeland i Hong Kong preduzele su ekstenzivne marketing komunikacije kroz advertajzing, PR, personalnu prodaju sa ciljem da pomognu boljem pozicioniranju svojih lokaliteta. Ove vrste kampanja najdjelotvornije su tamo gdje postoji velika *razlika u percepciji i realnosti*, na primjer, kada ljudi imaju nekompletnu ili netačnu sliku o državi ili gradu.

Važnost izgradnje brenda države i **pozitivnog imidža** potrošača dijeli i *Kotler* [218], koji je savjetovao da Crna Gora ne treba da se usredsredi na masovni turizam, nego da postane priznati i prepoznati brend za **visoku turističku klasu**. Nakon seminara "Kako se izboriti sa osnovnim marketing izazovima" upozorio je na odlike masovnog turizma ističući da bi bio pažljiv kada je u pitanju upravljanje crnogorskim turističkim brendom, jer "turizam je u mnogim zemljama oštećen time što je postao *previše popularan*".

Kotler [218] je savjetovao da Crne Gora vodi računa ukoliko veoma brzo postane popularna i privuče one koji žele masovni turizam, jer će doći do toga da će imati sve više zagađenja, sve zagušeniji saobraćaj na putevima, izgradnju sve većeg broja hotela i sve više buke. "Ono što treba da postane dio crnogorske strategije jeste prezentovati svoj brend tamo gdje je najpotrebniji. Jedna od **komparativnih prednosti** Crne Gore, osim lijepog mora i planina, jeste i

¹⁷⁹ Dobitnici ovog prestižnog priznanja za 2018. godinu su *Nestle Adriatic S*, *Plazma* keks, *Metalac* posuđe, *Maxi*, *Začin C*, *Pošta Srbije*, *Blic*, *Next sokovi*, *Zaječarsko pivo*, *Legend World Wide*, *Moja kravica*, *Merix*, *Zlatiborac*, *Dunav osiguranje*.

to što imate pogodnu klimu tokom cijele godine. To treba plasirati ljudima iz Rusije, Skandinavije, Holandije koji tokom dugih zimskih mjeseci su u potrazi za takvom klimom."

Prema Kotleru [218], sve više raste interes za ono što se zove marketing jedne nacije, odnosno jednog mjesta, a turisti su podijeljeni između onih koji se usredsređuju vani i koji za odmor traže *more i plažu*, do onih koji traže *eko-turizam*, a postoje i oni koji vole *istorijski turizam*. Ističući da bi "Crna Gora trebalo da se usredsredi na one turiste koji traže najbolji kvalitet i najbolju uslugu i namjeravaju da uz sve to imaju najbolju zabavu" određujući ovakvu strategijsku alternativu kao **visoki turizam**, prije nego li masovni. S obzirom na to da je budžet za marketing uglavnom ograničen, ono o čemu treba odlučiti jeste i iz koje zemlje Crna Gora želi da privuče najviše turista.

Kotler je savjetovao da Crna Gora ne treba dominantno da pravi kampanje širom svijeta. "Usredsredite se na par zemalja iz kojih želite da privučete turiste. Znači treba razmisliti da li bi ove prirodne ljepote koje Crna Gora ima više odgovarale turistima iz Švedske, Amerike, Njemačke, Velike Britanije, a ne treba se rasplinjavati na cijeli svijet. Prije ćete uspjeti da za svoju zemlju zainteresujete one turiste koji dolaze iz zemlje u kojoj se već nešto zna o Crnoj Gori, u tom slučaju treba samo nešto malo reći i nadograditi na ono što je poznato. Nasuprot tome, ukoliko se usredsredite na neku zemlju u kojoj se malo zna ili gotovo ništa ne zna o Crnoj Gori, mnogo ćete vremena i novca potrošiti na obrazovanje široke populacije i pružanje informacija o sopstvenoj zemlji".

Kotler je istakao važnost marketing istraživanja i neophodnost sprovođenja određene vrste anketa, među onim turistima koji napuštaju zemlju, savjetujući da "treba da ih pitate šta je to što im se svidjelo i u kom stepenu im se svidjelo, jer treba voditi računa o tome koliko im se svidjelo i u kom stepenu, jer treba voditi računa o tome koliko su turisti uživali u iskustvu koje su imali u vašoj zemlji. Ako im se nije svidjelo uopšte, neće vas nikada više pomenuti ili ako budu pričali o vama, pričaće u negativnom kontekstu. Ukoliko im se svidjelo ono što su doživili u vašoj državi, oni će marketing kampanju odraditi umjesto vas, odnosno preporučiće vas svojim prijateljima i onima koje poznaju, tako da će na taj način privući ostale turiste. Ono što bih vam preporučio da iskoristite mogućnost da manipulišete, generalno da koristite digitalne medije. Iskoristite ih na taj način da postavite video o Crnoj Gori, audio zapis o ljepotama Crne Gore i iskustvima koja se mogu steći. Iskoristite mogućnost masovnih brend komunikacija".

Turistički atributi koji se koriste i za brend zemlje i turizam pružaju kompleksnu sliku zemlje i turističke poruke uključuju sve od geografske pozicije, prirodnih, kulturnih i naučnih vrijednosti, tradicije i istorije, do novih dostignuća i mentaliteta i kreativnosti nacije, pa gledano spolja, turizam ima najšire komunikacijske potencijale za stvaranje slike o zemlji i naciji.

Na tim osnovama dobro postavljen brend može da pomogne u obje komponente, u opštoj slici zemlje, pozitivnom i prepoznatljivom **brendu zemlje** (Prikaz 6.2.), razvoju zemlje i turizma.

PRIKAZ 6.2. Brendovi turističkih destinacija

država	slogan brenda	značenje brenda	logo brenda
Španija	<i>Everything under the sun</i>	Turistička poruka <i>Sve pod suncem</i> je opseg optimističkog stava, sa crtežom sunca Huana Mira kao logo, nastala 1982. jasno akcentuje mediteransku ponudu ove zemlje.	
Kostarika	<i>No Artificial Ingredients</i>	Turistički odbor Kostarike pozicionirao je Kostariku kao zemlju eko-turizma, sa sloganom <i>Bez vještačkih sastojaka</i> .	

Velika Britanija	<i>You're invited.</i>	Kampanja <i>Svi ste pozvani</i> pokrenuta u jesen 2014. godine koristi lokalne ljude koji pozivaju svijet da otkrije Britaniju. Kampanja je nastavak olimpijske priče koja je privukla milione turista.	
Australija	<i>Australia Made</i>	Slogan, nastao 1999. godine, direktno upućuje na "zemlju porijekla" tj. proizvedeno u Australiji. Zeleni trougao i zlatni kengur su jasne asocijacije zemlje porijekla.	
Hong Kong	<i>Asia's world city</i>	Želja da se ukaže na grad gdje se sastaju mogućnosti, kreativnosti i preduzetništvo. Slogan <i>Azijski svjetski grad</i> kreiran je 2001. godine, dok je logo zadržao je motiv zmaja ali u artistskom obliku ribona.	
Crna Gora	<i>Wild Beauty</i>	Logo nastao 2000. poziva turiste da otkriju <i>divlju ljepotu</i> Crne Gore. Ukazuje na čistu, netaknutu i neotkrivenu prirodu, avanturu i doživljaj.	
Hrvatska	<i>Full of Life.</i>	Nacionalni slogan turističke Hrvatske ističe tradiciju i duh mediterana, kombinuje prepoznatljive elemente sa hrvatske zastave sa jasnom asocijacijom na obalni turizam.	
Srbija	<i>Vidi Srbiju.</i>	Slogan integriše call-to-action sa logoom jakog kolorita koji naglašava različitost predjela. Slogan je pogodan za nadogradnju "Vidi Srbiju – koje momente ćeš pamtiti ovog leta?"	
Sicilija	<i>Sicilia. Everything else is in the shade.</i>	<i>Sve ostalo je u sijenci</i> je slogan koji asocira na hladovinu, sijenku, i pomalo mračnu stranu Sicilije koja ovu regiju čini mističnom, a posjeta kuće Don Vita Corleonea glavna je atrakcija ostrva.	
Austrija	<i>Austria. Arrive and Revive.</i>	Zemlja tradicije i brojnih kompozitora, zemlja Mozarta, brend mantrom "Odmori u Austriji" ističe diversifikovanost svog brenda (kreativnost, originalnost, atmosferu otvorenog srca). Slogan <i>Dodi i oživi</i> zasnovan je na čulnom doživljaju (tijela i duše).	
Indija	<i>Incredible India.</i>	Već se svojim brand sloganom diferencirana je od "ostatka svijeta" i sa sloganom <i>Nevjerovatna Indija</i> turistički brend pozicionira kao unikatan, sa jasnim kulturološkim i duhovnim asocijama.	
Butan	<i>Bhutan, Happiness is a place.</i>	Mala zemlja locirana na Himalajima, između Indije i Kine u turističkoj je ekspanziji od početka 21. vijeka. Zemlja u kojoj je bruto nacionalni indeks sreće i zadovoljstva, važniji od GDP-a kreirala je na pravi način slogan <i>Sreća je mjesto</i> sa prepoznatljivim endemskim cvijetom Butana.	

Las Vegas	<i>What happens here stays here</i>	Šta se desi u Vegasu, ostaje u Vegasu jedan je od najpoznatijih modernih slogana u marketingu, vrlo često citiran i direktno povezan sa svim mističnim ali u isto vrijeme i umjereno opasnim asocijacijama koje ovaj brend integriše kao avanturu i izazov.	
Holandija	<i>Add some orange</i>	Slogan <i>Dodajte narandžastu</i> jasno upućuje na slogan Holandije. Pored boje brenda kao njen noseći element identiteta ove zemlje ostale asocijativnosti se odnose na laku dostupnost, bogatu kulturu, likovnu umjetnost i impresivne događaje.	
Amsterdam	<i>I amsterdam.</i>	Amsterdam je izgrađen, moćan brend čiji slogan integriše obećanje, različitost i personalizaciju koju svako može da osjeti kako u domenu obrazovanja, života ili jednostavno posjete. Slogan je nastao od ljudi iz Amsterdama kao jasan pokazatelj ponosa, povjerenja i posvećenosti gradu. Predstavlja jasan izbor (u prvom licu jednine) - "Ja biram Amsterdam za obrazovanje. Ja biram Amsterdam za inspiraciju. Ja biram Amsterdam za moj dom. Ja sam Amsterdam."	

3. Visok kvalitet životne sredine kao uslov strategijskog upravljanja brenda u turizmu

Kvalitet prirodnih i antropogenih elemenata sredine determiniše turistički razvoj pa samo područja sa povoljnim klimatskim prilikama, ambijentom destinacije i bogatstvom prirodnih vrijednosti uz sadržajnost antropogenih elemenata, mogu planirati dugoročno uspješan razvoj i održavati vrijednost destinacijskog brenda. Očuvanje **životne sredine** u korelaciji je sa razvojem turizma¹⁸⁰ i realizacijom kratkoročnih i dugoročnih ciljeva brenda destinacije.

U naglašenoj strateškoj i funkcionalnoj vezi kvaliteta životne sredine i turizma, menadžment destinacije mora poći od činjenice da je turizam prirodno "**korisnik**" **najkvalitetnijeg prostora** tj. životne sredine sa velikim biološkim i rekreativnim potencijalom, ali u isto vrijeme i "žderač takvog prostora s obzirom na unošenje različitih antropogenih struktura za organizaciju njegovog funkcionisanja, bitno utičući na izmjenu ekoloških uslova u pravcu opadanja rekreacionog prirodnog potencijala - hipertrofirana koncentracija turističke infra i suprastrukture, šumski požari, buka, izduvni gasovi automobila itd. [Uskoković, 45, 190]".

¹⁸⁰ Deklaracija o **Ekološkoj državi Crnoj Gori** iz 1991. godine naglašava nekoliko važnih punktuma sa aspekta zaštite identiteta prostora na kome živimo i naglašava da menadžment destinacije "svjesni duga prema prirodi, izvoru našeg zdravlja i inspiraciji naše slobode i kulture, posvećujemo se njenoj zaštiti u ime sopstvenog opstanka i budućnosti potomstva". Cilj deklaracije je da Crna Gora prema prirodi uspostavi državni odnos, pa "poziva na mudrost sve ljude da spriječe ekološku katastrofu koja nam prijeti".

Polazeći od nužnosti međusektorske integracije i implementacije turističkih razvojnih politika i planova, [Williams i Shaw, 1997] predlažu četiri **strategijska pristupa** u razvoju *ekoturizma*, primjenljiva i na Crnu Goru, Srbiju i Hrvatsku:

- **Svjesnost rezidenata destinacije i edukacija.** Iako je prosječni stanovnik destinacije (potrošač) osjetljiv na pretpostavke o životnoj sredini kao što su globalno zagrijavanje i iscrpljivanje ozonskog omotača, mnogo je potrebnije razviti svjesnost o odgovornom turističkom razvoju u cilju zaštite i očuvanja kvaliteta životne sredine i destinacijskog prostora.
- **Djelovanje turističke industrije.** Sektor lične potrošnje predstavlja prvu liniju koja treba preuzeti odgovornost za zaštitu biosfere minimizirajući zagađenje koje je štetno za destinacijski ambijent¹⁸¹. Sektor privrede je odgovoran za smjernice razvoja turističkih kompleksa i koncesija koje podrazumijevaju obavezno korišćenje najnovijih tehnologija reciklaže i očuvanja destinacijskih resursa¹⁸².
- **Planiranje i razvoj destinacije.** Vladine i nevladine organizacije moraju podijeliti odgovornost za razvoj ekoturizma:
 - *vladine organizacije*: (a) sprovođenje istraživanja o okruženju, ekonomskim i kulturnim turističkim oblastima, (b) podrška razvoju ekonomskog turističkog modela u pomoći definisanja odgovarajućih nivoa ekonomskih aktivnosti, (c) pomoć nižim vladinim nivoima u razvoju turističkih strategija, (d) primjena

¹⁸¹ Prema Cooperu [1998] ne postoji opšteprihvaćeni model monitoringa uticaja iz okruženja, već je turistički razvoj potrebno usmjeravati uzimajući u obzir širok **spektar mogućih uticaja** sa aspekta: (1) *benefita* (očuvanje prirodnih oblasti i "divljih" područja, procjena ekoloških vrijednosti od strane lokalne populacije i državnih organa kao rezultat interesovanja za turizmom, obnavljanje i transformacija starih zgrada i mjesta u nove mogućnosti, turizam je manje zahtijevan u odnosu na životnu sredinu u odnosu na ekonomski alternativne sektore kao što su poljoprivreda i šumarstvo), i (2) *troškova* (manje estetične vrijednosti, buka, gomilanje otpada, krčenje šuma za gradnju smještaja ili za drva za ogrijev, zagađenje vazduha, poremećaj ekosistema, poremećaj uzgoja životinja, destrukcija plaža, promjena pejzaža stalnom rekonstrukcijom okoline, sezonski efekti gustine stanovništva, konflikti u optimalnom korišćenju resursa).

¹⁸² Regulativa kojom se kreira okvir usvajanja smjernica zaštite životne sredine i održivog razvoja vezana je za **Agendu 21**, usvojenju 1992. na Zemaljskom samitu u Rio de Žaneiru, ističući ujedinjavanje ekoloških i ekonomskih interesa. Prva **deklaracija o održivom turizmu** koja predviđa da "zaštita životne sredine mora da odoli pritisku organizacija ili lica preokupiranih samo komercijalnim uspjehom ili ličnim bogaćenjem", usvojena je u Montrealu 1996. godine. **Regulativa EU** u oblasti zaštite životne sredine definiše da "Evropska unija radi za održivi razvoj Evrope, zasnovan na uravnoteženom ekonomskom rastu i stabilnosti cijena, visoko konkurentnoj i socijalnoj tržišnoj privredi, sa ciljem pune zaposlenosti i društvenog napretka kao i visokog nivoa zaštite i unaprijeđenja kvaliteta životne sredine". Održivi turizam regulišu i **politike UN-a** tj. *Komisije za politiku zaštite životne sredine*. Zakon o procjeni **uticaja na životnu sredinu** Crne Gore iz 2008. godine procjenjuje uticaj na životnu sredinu koji se odnosi na nove projekte turističke izgradnje, i zahtjeva ublažavanje prijetnji u odnosu na osjetljivi priobalni ekosistem koji mora biti inkorporiran u tenderskoj dokumentaciji. U proteklih nekoliko godina zemlje Zapadnog Balkana su razradile veliki broj politika koje su relevantne za razvoj održivog turizma. Sve one inkorporiraju načela održivog razvoja UNSTO, a najznačajniji su **Nacionalna strategija održivog razvoja** (NSOR) iz 2007. godine i **Strateški okvir za razvoj održivog turizma**, iz 2014. godine koji pružaju važan osnov mjera za implementaciju koje će pomoći budućem održivom turizmu.

sektorskog i regionalnog računovodstvenog sistema turističke industrije, (e) edukacija javnosti o pretpostavkama održivog turizma, i (f) regulacija i kontrola turizma u oblastima životne sredine i kulturnog okruženja.

- *nevladine organizacije*: (a) treba da budu savjetodavni dio održivog turizma na svim nivoima odbora direktora, (b) traženje lokalne podrške za odgovarajući održivi razvoj, (c) promocija edukacije javnosti o ekonomskoj važnosti razvoja održivog turizma i zaštite životne sredine, i (d) ohrabrivanje identifikacije i komunikacije putem agencija i rješavanje problema održivosti.
- **Prošireni koncept marketinga ekoturizma**. Tradicionalni marketing koncept nužno je proširiti na održivi razvoj određivanjem proizvoda i usluga namijenjenih turistima, spektar komunikacija i aktivnosti prodaje potrebnih za stimulisanje potrošača da postanu više svjesni o prednostima proizvoda ekoturizma, i na sistem distribucije koji uključuje profitne i neprofitne organizacije.

Negativni uticaj urbanizacije i nekontrolisane industrijske ekspanzije na crnogorski turizam odrazio se i na **vrijednost turističkog brenda**, a naročito na sljedeće komponente [Jovičić i Ivanović, 2005]: smještajne kapacitete, atraktivnosti kulturnih i prirodnih doabara, broj posjetilaca, transport korišćen od strane posjetilaca, razvoj trgovinskog menadžmenta i upravljanja okruženjem, ponašanje posjetilaca i njihova svjesnost uticaja od narušavanja okoline.

Kvalitetnim prostornim uređenjem, oblikovanjem i arhitekturom elemenata životne sredine "po mjeri" moguće je ostvariti djelimičnu humanizaciju prostora, a time i udobniji boravak turista u destinaciji. Kvalitet i komplementarni atraktivni faktori, destinacijskom brendu ostavljaju veliki prostor turističkog razvoja, uz pretpostavke i strategijske smjernice **održivosti vrijednosti brenda** sa aspekta zaštite životne sredine i njenog visokog kvaliteta (*Prikaz 6.3.*).

PRIKAZ 6.3. Smjernice održivosti turističkog brenda sa aspekta zaštite životne sredine

1. Saniranje posljedica "divlje" gradnje

- Orijentacija na intenzivniji razvoj turizma 60-tih godina prvo je zahvatila Crnogorsko i Hrvatsko primorje, bez spremnosti prostornog plana kao instrumenta zaštite sredine, devastirajući prostor jadranskog područja.
- Kvalitet prostora (okruženja) jedan je od važnih instrumenata marketinga u uslužnim djelatnostima, a posebno u turističkoj uslužnoj djelatnosti i njegovo narušavanje sa aspekta neadekvatne izgradnje s obzirom na kvalitet i specifičnost sredine direktno ugrožava vrijednost destinacijskog brenda, umanjujući mu vrijednost.
- Agresivna turistička izgradnja "vila i vikendica" (brdo Avala, Zlatibor, Ada Bojana), bez temeljnog preispitivanja prostornih koncepcija razvoja naročito se odrazila na primorju koje je dobrim dijelom devastirano i odudara od karakteristika mediteranskog nasljeđa.
- Urbano planiranje u primorskom regionu tokom posljednjih 20 godina opterećeno je nelegalnom gradnjom stanova i kuća za odmor u mnogim opštinama, situacija se pogoršala naglim rastom kupovine stambenih nepokretnosti od strane nerezidenata (Budva) nakon 2006. godine.

2. Očuvanje vrijednih turističkih kontinentalnih područja

- Posebno vrijedna turistička kontinentalna (planinska) područja i nacionalni parkovi (Durmitor,

	Bjelasica, Lovćen i Skadarsko jezero, Fruška Gora, Tara, Kopaonik i Šar-planina) su otklonili ozbiljni prijetnju devastacije temeljih vrijednosti kroz iniciranu gradnju objekata sekundarnog stanovanja, čineći 5,85% zaštićene teritorije [Zakona o zaštiti životne sredine, 1996].
■	Kao aktivnosti očuvanja i zaštite turističkih područja u pregledu literature [Mathieson, Wall, 1995] navode se: (a) restauracija i obnavljanje postojećih zgrada i istorijskih mjesta, (b) transformacija starih građevina u nove sa turističkom upotrebom, (c) očuvanje prirodnih resursa, i (d) uvođenje procedura planiranja i kontrole sa ciljem omogućavanja efikasnog upravljanja okruženjem [Lee, 1998, prilagođeno].
■	Osnovni problem regiona je nedostatak ekonomskih mogućnosti koji uzrokuje visoku stopu međuregionalne migracije, ali i potreba razvoja održivih sela i turizma u prirodi kojima su u svojim začecima potrebni ljudski resursi na lokalnom nivou.
3. Optimalne investicione aktivnosti	
■	Investiciona bura u turizmu mora početi od stanovišta da je turizam u svojoj suštini prostorni fenomen te da kriterijumi uređenja prostora u turističkim područjima ne mogu biti podređeni isključivo uskim, trenutnim, ekonomskim zahtjevima ugostiteljskih organizacija već odraz dugoročnog razvoja destinacijskog brenda.
■	Uvođenje ekoloških standarda za smanjenje emisija CO ₂ , očuvanje energije, smanjenje čvrstog otpada i tretman otpadnih voda za turističke objekte, za nove "greenfield" razvojne planove ili obnavljanje "brownfield" lokacija.
■	Dinamičan turistički rast generiše nove potrebe snabdijevanja vodom, ali i dodatno iscrpljuje ograničene vodne resurse, naročito tokom ljetnje sezone. Finansiranje brojnih projekata je obezbijeđeno od strane Svjetske banke, EBRD i Vlada Zemalja Zapadnog Balkana i predstavlja dugočnu investiciju održivosti destinacije.
4. Očuvanje prostora za tzv. "oaze tišine"	
■	Imperativ razvoja turističkog brenda mora fokusirati koncentrisanu, nerastegnutu, izgradnju turističkih centara, s ciljem uspješnijeg postavljanja saobraćajnog sistema i gradnju tzv. "oaza tišina" i izgradnju zgusnutih naselja sa u mnogome kompleksnijom i specifičnom ponudom (etno sela, naturistička zemlja, centri zabave, sportski centri, banjsko-klimatska mjesta, centri omladinskog turizma, dječiji centri).
■	Na osnovu Zakona o morskome dobru Crne Gore (1992), JP Morsko Dobro je osnovano 2002. godine sa zadatkom "proširenja oblasti obale koja se može koristiti za ekonomske i druge aktivnosti, kao što je razvoj regulisanih plaža za turizam i nove infrastrukture". Da bi ispunilo svoje obaveze, JP Morsko dobro ima četiri glavne odgovornosti: (a) zaštitu, obnavljanje i razvoj obalnih i morskih resursa, (b) upravljanje obalnim i morskim resursima, (c) ugovaranje i davanje pod zakup dijelova obale i (d) razvoj i održavanje infrastrukture za upravljanje obalnim i morskim resursima.
■	Saobraćajni sistem mora biti dimenzioniran saglasno zahtjevima prirode. Adekvatan turistički smještaj je nedovoljan ukoliko su uslovi saobraćajne infrastrukture za autobuse i željeznicu, loši. Željeznička pruge od Beograda do je u lošem stanju, male brzine, nedostatake savremena oprema, te nedostatak željezničkih vagona. Glavni put od Podgorice do granice sa Srbijom je u lošem stanju – očekuje se izgradnja auto puta Bar – Beograd do kraja 2025. godine.

Strategijske smjernice **Komiteta za politiku zaštite životne sredine** održivog turizma pokazuju pravac djelovanja dostizanja visokog kvaliteta životne sredine kao uslova strategijskog upravljanja turističkim brendom:

- a. Strategijska preporuka ažuriranja i implementacije *Prostornog plana* i *Plana posebne namjene za područje morskog dobra*, mora biti inkorporirana kao prioritetna veza sa

održivim turizmom¹⁸³. Primjena **direktiva SEA i EIA**¹⁸⁴ osigurava da se putevi, autoputevi, zimski turistički centri, zgrade, vodovodna i infrastruktura za otpadne vode i lokacije za odlaganje čvrstog otpada grade ili obnavljaju na održiv način.

- b. Povećanje nivoa kvaliteta turizma u centralnim i sjevernim regionima produži putem **izgradnje spoljnje infrastrukture** i one za zimske sportove, izgradnje turističkih smještajnih kapaciteta i pomoćne infrastrukture, te kombinacijom turističkih aktivnosti između regiona.
- c. Sa ciljem razvoja novih održivih turističkih proizvoda, menadžment destinacije, kontinuirano mora da inicira programe **uključivanja relevantnih zainteresovanih strana** (poljoprivreda, kulturno nasljeđe i zaštita prirode), te da osnažuje saradnju između pružalaca turističkih usluga u regionima.
- d. Ministarstva održivog razvoja i turizma sa relevantnim zainteresovanim stranama treba da razradi i sprovodi planove upravljanja za sva **zaštićena područja**. U interesu je destinacije da očuva ljepotu destinacijskog ambijenta kao glavnog elementa održive budućnosti u turizmu, i da se uzdrži od razvoja infrastrukture. U regionima gdje je pritisak na životnu sredinu uzrokovan turizmom visok, opštine bi trebale formulisati svoje vlastite prostorne planove.
- e. Ministarstvo ekonomije, u saradnji sa svim relevantnim zainteresovanim stranama na nacionalnom i opštinskom nivou, mora preduzeti sve djelotvorne mjere kako bi se hitno **zaustavila nekontrolisana i nezakonita izgradnja** te zaštitio turistički potencijal i prirodne vrijednosti.

Polazeći od obuke destinacijskog osoblja i obezbjeđivanja sredstava za implementaciju razvojnih projekata uz prethodnu pripremu pilot projekata identifikovanih u razvojnim studijama nužno je obezbijediti **integraciju kriterijuma održivosti** u projekte razvoja svih vidova turizma. Vršeci aktivnosti vezane za promociju i stvaranje raznovrsnijih turističkih paketa kroz zajedničke aktivnosti Ministarstva održivog razvoja i turizma, turističkih organizacija, turističkih kompanija i civilnog sektora moguće je unaprijediti vrijednost održivog turističkog brenda na svim nivoima diversifikovane turističke ponude, a prije svega kroz razvoj ruralnih oblasti, agroturizama, ekoturizama, povećanjem direktnih i indirektnih prihoda.

¹⁸³ *Drugi izvještaj o stanju životne sredine Crne Gore, Srbije i Hrvatske*, Ujedinjene nacije, Njujork i Ženeva [2007, prilagođeno]

¹⁸⁴ **Procjena uticaja na okolinu** je procedura koja obezbjeđuje da se implikacije na okruženje sagledaju prije donošenja odluka. Procjena uticaja se može vršiti na nivou pojedinačnih projekata kao što su građevinski radovi, autoputevi, aerodromi ili fabrike a bazirano na direktivi EU (2011/92/EU) poznatoj kao Environmental Impact Assessment (**EIA**) ili za javne planove ili programe zasovane na direktivi EUR (2001/42/EC) poznatoj kao Strategic Environmental Assessment (**SEA**). Zajednički princip za obje direktive je da obezbijede planove, programe i projekte koji imaju značajan uticaj na efekte okruženja procijenjujući njihov uticaj na okruženje prije njihovog odobravanja ili autorizacije. Konsultacija sa javnošću je ključni detalj procjene uticaja (kao što su posljedice korišćenja zemljišta, transporta, energije, odlaganja otpada, agrikulture itd) na okruženje.

4. Internet brending i značaj društvenih mreža u turizmu

Predstavljajući, najnoviji, najdinamičniji i višenamjenski elektronski medij marketinga, Internet posjeduje atraktivnost i privlačnost koja proizilazi iz njegovih korisničkih svojstava. Efektnije i efikasnije od svih prethodnih instrumenata komunikacije, **Internet**¹⁸⁵ je doprinio relativiziranju prostornih i vremenskih barijera u globalnim razmjerama te je za brend menadžment važan instrument i polje djelovanja. Uz nadogradnju sa društvenim medijima i **društvenim mrežama**¹⁸⁶ (social networking) koje uz pomoć web aplikacija dozvoljavaju korisnicima da postavljaju i dijele sadržaj, **digitalni marketing** je omogućio menadžmentu destinacije niz prednosti za distribuciju informacija i međusobnu komunikaciju.

Popesku [209, 717] navodi najznačajnije aktivnosti koje se putem društvenih mreža mogu komercijalizovati i prilagoditi turizmu:

- **izgradnja i održavanje** interesnih zajednica - za menadžment destinacije cilj je izgradnja zajednica koje imaju interes za njihovu specifičnu destinaciju. Preko 80% svjetske Internet populacije koristi društvene mreže.
- **prikupljanje sadržaja** generisanog od strane korisnika – ljudi postavljaju blogove, komentare, video materijal i fotografije iz destinacije. Sadržaj na društvenim mrežama je besplatan, svaka aktivnost je zabilježena, a statistički podaci korisniji za upotrebu čak i u poređenju sa IP televizijom.
- **prikazivanje video i foto sadržaja** – neki od kanala društvenih medija su dizajnirani specifično za prikazivanje vizuelnog materijala, kao što su *YouTube*, *Vimeo* ali i *Facebook*, za video sadržaj, odnosno *Instagram*, *Pinterest* ili *Flickr* za fotografije. Turistička organizacija Budva u predsezonskom periodu koristi ovaj kanal za promociju svoje ponude angažovanjem poznatih lica sa društvenih mreža (*Mariano Di Vaio* – model, glumac i bloger, *Dan Bilzerian* – najpoznatije lice Instagrama, porodica *Backham*) koji su dijeljenjem sadržaja iz Crne Gore dostigli preko 5-10 miliona "lajkova", od čega je najveću popularnost dostigao sadržaj sa *Svetog Stefana* i *Miločera*.
- **distribucija važnih vijesti i priča** – društvene mreže su odlični kanali za "guranje" važnih vijesti iz destinacije, naročito zajednicama koje su zainteresovane za destinaciju. Primjera radi, vijest da je američki magazin *Forbs* uvrstio je Crnu Goru među tri top

¹⁸⁵ Početak razvoja brenda na Internetu i sinergiju savremenog biznisa u globalnom virtuelnom tržištu, najbolje je označila rečenica *Bill Getesa* u knjizi *Poslovanje brzinom misli* gdje je osnivač i vlasnik *Microsofta*, istakao da "internet omogućava velikim kompanijama da budu manje i efikasnije, a malim da budu stvarno veće nego što jesu". Analogno biznisu, logika je primjenljiva i na destinacijski menadžment.

¹⁸⁶ Prema podacima **wearesocial.sg**, na kraju 2015. godine od 7,357 milijardi stanovnika na planeti, 53% je živjelo u urbanim djelovima. Zabilježeno je čak **3,175 milijarde Internet korisnika** ili penetracija od 43%, od čega je 2,206 milijarde ljudi bilo aktivno na društvenim mrežama. Jedinstvenih korisnika mobilnih telefona bilo je 3,734 milijardi, od čega je 1,925 aktivno koristilo platforme društvenih mreža na smart telefonu. U 2016. godini, zabilježeno je 176 miliona novih korisnika, 6 novih Facebook profila se otvori svake sekunde. Prodaja smart telefona u 2015. godini prešla je brojku od 2 miliona po danu. U 2015. godini ostvareno je prosječno 1.490 miliona logova na Facebook, 800 na WhatsApp, 316 miliona na Twitter, 300 miliona na Skype, Instagram i Google+, 249 miliona na Viber, 200 miliona na SnapChat, 97 na LinkedIn.

destinacije koje treba posjetiti 2016. godine može putem društvenih mreža jednostavno da targetira ciljnu grupu. Potencijalni posjetioči bilo koje turističke destinacije su *online* i u ovom trenutku!

- **isticanje trenutnih događaja i kampanja** – društvene mreže su sa aspekta informacija u vremenu vrlo "svježe" i korisnici ih stalno provjeravaju, pa su odličan kanal informisanja na temu događaja, promocija i programa obezbijavajući svježe informacije iz destinacije.
- **ohrabrivanje word-of-mouth preporuka** – pozitivne preporuke prethodnih posjetilaca mogu uticati na druge da posjete destinaciju.
- **dobijanje povratnih informacija** – menadžment destinacije vodi anketu o istraživanju satisfakcije turista na društvenim mrežama.

Marketing istraživanja [Kršić, Maloča, Ljuština, 2013-2015] pokazuju da najveći broj ispitanika, preko 33%, Internet navode kao glavni izvor izbora destinacije koju žele da posjete, a zatim slijede preporuke rođaka i prijatelja sa 26%, prethodni boravak sa 16%, dok sajmovi, brošure, magazini i last minute aranžmani čine zajedno svega 15%. Preko 55% ispitanika vjeruje da društvene mreže doprinose razvoju turizma. U Hrvatskoj broj hotela koji imaju fan page na Facebook-u prelazi 59%, a u Crnoj Gori¹⁸⁷ je na nivou od 50%, dok je na oba tržišta na Facebook-u stvarno aktivno 40% hotela.

PRIMJER 6.2. Crna Gora online i "social network" destinacija

Argumentovano najprepoznatljivije ime u društvenim medijima je **Facebook** "društveni alat koji pomaže ljudima da efikasnije komuniciraju sa njihovim prijateljima, porodicom, i kolegama". Facebook ima 1.591 miliona aktivnih korisnika [statista.com, Q4 2015], a 60% njih se jednom ili više puta dnevno loguje na ovu mrežu koja osim krajnjim korisnicima nudi vrlo korisne alate biznisu i organizacijama uz pomoć kojih jednostavno mogu da targetiraju svoje "fanove" gradeći pozitivnu relaciju između brenda i potrošača. Potrošači i brendovi učestvuju u virtuelnoj konverzaciji, interakciji i podjeli iskustava putem postova na "zid" stranice određenog biznisa ili organizacije, a istraživanja pokazuju da ukoliko je neko "fan" proizvođa, usluge ili destinacije na Facebook-u, šansa da je preporuči prijateljima je 41%.

Polazeći od navedenih prednosti, Facebook-a kao lidera društvenog umrežavanja, destinacija Crna Gora 2015. godine postaje aktivan "igrač" društvenih mreža. Na oficijelnoj Facebook stranici o putovanjima i turizmu u Crnoj Gori, "**Montenegro – Wild Beauty**", razvijenoj od strane Nacionalne turističke organizacije, vijesti iz destinacije i postove čita svega 48.161 posjetilac [Facebook, februar 2016]. Koliko je sa jedne strane dobro što je NTO stala iza projekta digitalizacije destinacije i predstavlja ga kao "tourist information" servis, toliko je upravo takav pristup i loš jer posjetioči očekuju direktnu interakciju sa destinacijom, njenim vrijednostima, dnevnu interakciju i dijeljenje fotografija.

Primjera radi, kampanja "**Pure Michigan**" otpočela je 2011. godine na Facebook-u pozivom "fanova" da u posebnom albumu na stranici dijele njihove fotografije, kao i inkorporirane postove sa društvene mreže *Twitter* uz mogućnost dodavanja dvije aplikacije na samoj stranici "Welcome" i "Merchandising" a sve u cilju veće i efikasnije interakcije.

¹⁸⁷ *Hotel Splendid Conference & SPA Resort* broji 7.918 lajkova, dok se 13.164 posjetilaca "tagovalo" tj. boravilo u hotelu ili koristilo njegove usluge [Facebook, februar 2016], *Hotel Avala Resorts & Villas* broji 34.504 lajkova sa 1.296 posjetilaca objekta, *Hotel Bianca Resort & SPA* 32.913 lajkova sa 3.653 posjetilaca lokacije, a zatim slijede hoteli *Regent Porto Montenegro*, *Žabljak*, *Queen of Montenegro* itd.

Oficijelna Facebook stranica "Montenegro – Wild Beauty" dobro je uvezana sa svim ostalim značajnim društvenim mrežama – **Twitter**, **Instagram**, **Pin It**, **YouTube** ostavljajući dovoljno prostora za sekcije "**Events**" i "**Reviews**". U kreiranju online brenda na različitim platformama nije se vodilo računa o unificiranosti brenda pa je tako Crna Gora na Facebook-u *Wild Beauty*, na Instagramu *Go Montenegro*, na Twitter-u *See Montenegro*, na YouTube-u *Montenegro Travel*, što je nesklad sa strategijom "umbrella" brendiranja. Jedan od nedostataka nastupa na društvenim mrežama je i nerazumijevanje suštine samih mreža, njihovih specifičnosti i diferenciranosti. Tako su nastupi na *Twitteru* i *Instagramu* gotovo izjednačeni u pogledu sadržaja i dijeljenja fotografija.

YouTube strategija brenda "Wild Beauty" čini se najbolje organizovana kako produkcijom video materijala tako i deferenciranim brend programom koji targetira ne samo ciljne grupe (strani jezici, specifičnosti tržišnog segmenta) već turističku ponudu prilagođava i drugim segmentima kao što su na primjer godišnja doba.

Kampanja "**Fall 2016 in Montenegro**" efikasno "pakuje" turistički proizvod i nakon sezone tj. tokom jeseni i naglašava da je avantura preko Njeguša do Bokokotorskog zaluva i dalje do Luštice "dovoljno dobra kako bi vidjeli kako promjene svih godišnjih doba u Crnoj Gori". *YouTube* kampanjom "**Đe se kupać?**" koja se oslanja na regionalni muzički hit potencijalnim turistima se daje odgovor i prijedlog velikog broja divljih plaža crnogorskog primorja uz slogan "Otkrij, doživi, uživaj".

Kampanja "**Kao na filmu**" najznačajnija je i predstavlja internet sadržaj na nekoliko svjetkih jezika koji je najviše puta podijeljen na društvenim mrežama. Kampanja sadrži call-to-action tj. jasan poziv "dođi i doživi" i ističe "nestvarno lijepa mjesta i uzbudljive doživljaje za koje kažemo da su kao na filmu". Promotivni spot filmske radnje, prikazuje šta se sve pored ljepote ambijenta može desiti posjetiocu koji se direktno poziva da "očekuje više" tj. romansu, akciju, igru i misteriju.

Posjeta destinacije Crna Gora je zapravo priča u "kojoj si ti glavni lik". Koncept "**Living in Montenegro**" na *YouTube* podržan od strane *Luštica Bay* rizorta, pričajući priču o životu u Crnoj Gori, njenim ljepotama i prednostima podjelom iskustava od strane javnih ličnosti, rezidenata i nerezidenata, zapravo direktno dijeli pozitivno destinacijsko iskustvo i doživljaj turista.

U *on-line* okruženju uspjeh brenda se mjeri i izražava kroz *lokaciju* brenda na sajtu i brzinu učitavanja, *izgled sajta* (sadejstvo boja, slike, fonta, zvuka itd), način pretraživanja i dostupnost sajta sa svih "pametnih" uređaja (**RWD**¹⁸⁸), pružanje svih relevantnih informacija značajnih u donošenju odluke o kupovini, sistem logisike tj. isporuke u obećanom i što kraćem roku i dr.

Proces **razvoja brenda** na Internetu odvija se **opštim on-line** pristupom komunikaciji koji obuhvata baner oglase, e-mail, spamove, sponzorstva i partnerske ugovore, pop-up i pop-under animacije, udružene programe itd, i **personalizovanim on-line** pristup komunikaciji koji ostvaruje koncept "jedan-na-jedan" i obuhvata personalizovanu elektronsku poštu, lične poruke i oglase i personalizovane web stranice sa elementima interaktivnosti u realnom vremenu.

Osnovni koraci **kreiranja on-line brenda** su:

¹⁸⁸ Responsive web design (**RWD**) je pristup web dizajnu sa ciljem kreiranja sajtova tako da omoguće optimalni pregled, interakciju na osnovu prethodnih iskustava čitanja i navigaciju sa minimumom promjene veličine, okretanja i skrolovanja na gotovo svim uređajima sa Internet konekcijom – od monitora kompjutera do miliona pametnih telefona.

1. evaluacija **on-line dostignuća** konkurencije – uspjeh online brendinga poredi se sa dostignućima koja su na Web-u implementirala druga preduzeća iz branše. Web okruženje je najdinamičnije pa se smjernice razvoja moraju veoma brzo implementirati jer konkurencija na webu ne čeka.
2. kreiranje **adekvatnog sajta**¹⁸⁹ – konceptualni model unapređenja uticaja brenda,
3. kreiranje **on-line lojalnosti** – postiže se kroz optimalnu kombinaciju online marketing miksa,
4. osmišljavanje i sprovođenje **on-line reklamnih kampanja** – zbirna interakcija svih marketing kanala kroz adekvatne tehnike i tehnologije, i
5. evolucija i unapređenje efekata **on-line brendinga** – mogu se vršiti korekcije koje vode uspostavljanju cilja on-line brendinga. Prilikom koncipiranja, kreiranja i brendiranja proizvoda, polazi se od informacija o potrebama i željama pojedinačnih kupaca, potrošača i potencijalnih posjetilaca destinacije.

Internet nije više kanal distribucije i prodaje ili alat za promociju već je pokretač velikih promjena u vođenju turističkog poslovanja, a kao istorijski najvažnija jeste **online sistem rezervacija** i direktnog obavljanja transakcije između pružaoca usluge i potrošača, nudeći obijema stranama unaprijedenu kontrolu i moguće niže troškove.

Internet turizmu koji je informaciono intenzivna industrija, pruža realne mogućnosti za pravu i potpunu kastomizaciju brenda kao instrumenta marketinga kao što je na primjer virtualni obilazak destinacije, smještajnih kapaciteta, online podjela iskustava i slično. Internet brendiranje istovremeno znači bolje brendiranje po povoljnoj cijeni.

Prebacivanje marketing strategije na web prostor može da znači lakše i jeftinije privlačenje pažnje kako klijenata tako i medija. Privlačenje online pažnje je lakše, a savremene tehnike tzv. guerilla online marketinga mogu da unaprijede i marketing destinacije.

5. Upravljanje događajima: brendiranje kulturno umjetničkih i sportsko rekreativnih djelatnosti

Događaji u turizmu su jedinstvena životna i putna iskustva, dugotrajno i pažljivo planirana, koja se održavaju u kratkom vremenskom razdoblju, najčešće tokom turističke sezone, a kojima se dostižu očekivanja turista, te se njihovom participacijom i interakcijom i povećava njihova satisfakcija.

Događaji se klasifikuju prema sljedećem *Prikazu 6.4*.

¹⁸⁹ Pet zlatnih pravila koja doprinose izgradnji brenda na Internetu: (1) veća frekvencija prikazivanja banera pozitivno utiče na brend, (2) baneri sa manje animacija postižu bolje rezultate pri izgradnji brenda, (3) što je potrebno više vremena da se ključna poruka ili logo pojavi to baneri imaju manji uticaj na robnu marku, (4) baneri sa većim logom postižu veći uticaj, nego oni sa malim logom, i (5) zakrčeni baneri opterećeni grafičkim i tekstualnim elementima, imaju lošiji uticaj na svjesnost brenda.

PRIKAZ 6.4. Klasifikacija događaja u turizmu prema veličini, vrsti i lokaciji dešavanja

1. Sa aspekta veličine događaja

- **Megadogađaji** su najveća turistička događanja okrenuta internacionalnom i globalnom tržištu kao što su sajmovi i turističke berze (UNWTO & WTM Samit ministara u Londonu, UNWTO & ATM Ministarski forum u Ujedinjenim arapskim emiratima, UNWTO Awards Forum u Madridu, ITB Berlin, UNWTO Konferencija brendinga u turizmu u Kijevu, Konferencija o turističkom razvoju u Šri Lanki, Međunarodna konferencija o turizmu i sportu u Vijetnamu, Svjetski dan turizma 2016 na Tajlandu, World Tourism Conference u Maleziji, Koneferebcina religioznog nasljeđa i uloga turizma u društvenim promjenama u Holandiji, Svjetski kongres kreativnog turizma i antičkih civilizacija u Sofiji, kao i međunarodni turistički sajmovi u Beču, Gentu, Briselu, Nikoziji, Pragu, Kopenhagenu, Helsinkiju, Parizu, Moskvi itd).
- **Regionalna događanja** imaju za cilj povećanje zainteresovanosti turista za određeno mjesto, određite ili regiju (ITF u Zagrebu, Sajam turizma u Beogradu, Pjesma mediterana, i drugi regionalni događaji koji okupljaju zemlje učesnice i turiste regiona).
- **Značajna događanja** pobuđuju veliko interesovanje lokalne zajednice generišući visoke prihode od turizma (tradicionalne igre, dočeci nove godine, kongresni centri destinacije, međunarodne izložbe pasa, dani vezani za ruralni turizam, sajmovi prehrambenih proizvoda i sl).
- **Manji događaji** obuhvataju niži nivo organizovanosti, karakteristični su za svako mjesto, grad i zemlju, a njihovi organizatori su još uvijek na nivou sticanja iskustva (poljoprivredni sajmovi, manji festivali organske hrane, kafe, razne izložbe, sadnja drveća, sportska događanja, dodjele nagrade itd).

2. Prema vrsti događaja

- **Sportski događaji** se održavaju na mjestima u destinaciji koja privlače vrhunske klupske i reprezentativne sportiste, nudeći infrastrukturne uslove za sve vrste sportskih takmičenja (Evropsko prvenstvo u vaterpolu, Evropsko prvenstvo u košarci itd).
- **Kulturno-umjetnički događaji** obuhvataju zabavna događanja koja imaju za cilj da privuku veliki broj posjetilaca, vrlo su isplativa sa finansijskog aspekta (Sea Dance, Exit) kao i sve ostale lokalne umjetničko-muzičke priredbe koje se održavaju tokom cijele godine kao što su npr. festivali jela i vina.
- **Komercijalni događaji** se organizuju na visokom nivou kada se radi o lansiranju novih proizvoda, obično kompjutera i smart telefona, parfema, alkoholnih pića i motornih vozila, iskustveno moraju biti nezaboravni kako bi ostvarili cilj diferenciranja u odnosu na konkurenciju, a njihove aktivnosti moraju biti praćene PR i medijskim aktivnostima.
- **Skupovi i konvencije** privlače veliki broj posjetilaca i efikasna su vrsta događaja ukoliko se promotivna izložba dobro organizuje uz tehniku unaprijeđenja prodaje tokom događaja.
- **Porodična okupljanja** kao što su vjenčanja, godišnjice a često i sahrane mogu biti izuzetno važne za menadžment turističke destinacije. Primjera radi, kada su u pitanju vjenčanja *Havaji* se nadmeću sa mnogim inostranim destinacijama. Crna Gora mora da promoviše ovaj segment turističke ponude jer je mnoge poznate ličnosti biraju za ovu namjenu (*Novak Đoković*).

3. Prema lokaciji dešavanja

- **Događaji u destinaciji** obuhvataju sve navede vrste događaja koji prema temi mogu biti istorijski, kulturni, sportski, filmski, muzičko-zabavni, umjetnički, gastronomski, povezani sa raznim objektima (dani cvijeća, izložbe pasa, dan jedrenjaka itd).
- **Događaji van destinacije** (megadogađaji) iako su prema lokaciji dešavanja, indirektno vezani za njen turistički proizvod s obzirom na međunarodni karakter, značajni su za privlačenje ciljnih grupa ino tržišta.

Najznačajniji **godišnji tradicionalni događaji**¹⁹⁰ za turističku destinaciju Crna Gora su:

¹⁹⁰ Događaji koji organizuje i podržava NTO Crne Gore: www.montenegro.travel/me/events

- **Praznik mimoze Herceg Novi**, od 4-27. februara, cvijetni praznik u čast mimozi koja cvjeta u februar, osnovan 1969. godine, zamišljen kao turistička manifestacija koja zimu u gradu na ulazu u Boku ispunjena brojnim kulturnim i sportskim sadržajima, feštama od ribe, vina i muzike, maskenbalima za odrasle i djecu, karnevalskim povorkama. Svaki događaj ima promotere – poznate ličnosti, a uz efikasno planirane marketing aktivnosti održava se u hotelima *Lighthouse*, *Palmon Bay* i *Institut Igalo*.
- **"Mjesec dobrih vibracija" u Regentu**, od 1-28. februara, u organizaciji Hotela Regent Porto Montenegro posjetioce dočekuje uz niz atraktivnih dešavanja i ponuda, uz proslavu Dana Sv. Valentina. *Večeri starih ploča* u *Library* baru osim dobrog zvuka starih gramofonskih ploča obuhvataju i tematska vinska druženja i degustaciju.
- **Tradicionalni maskenbal u Kotoru**, 6. februara, je bal pod maskama u *Maximusu* nastao "pod izgovorom da je sve dozvoljeno", poštuje dugu tradiciju maskenbala koju Kotor njeguje, uz zvuke mediteranske i bokeške muzike, karakterističnog brendiranja i audio-vizuelnih efekata.
- **Internacionalni salon vina Monte Vino**, 18-19. mart je događaj uvršten u mapu regionalnih vinskih dešavanja u organizaciji *Nacionalnog udruženja somelijera Crne Gore*, jedan od značajnijih regionalnih događaja posvećenih vinu i najznačajnija vinska manifestacija koja se organizuje u Crnoj Gori. Salon se održava svake godine u martu, a konceptualno je podijeljen na glavni i prateći program, objedinjujući degustacije vina i hrane, radionice, predavanja, promocije, i poslovne susrete. Događaj je reprezent efikasnog čulnog destinacijskog brendiranja u turizmu, gdje se putem mirisa i ukusa hrane i vina prenosi autentičnost destinacije.
- **Southern Soul Festival**, 30. jun – 3. jul, održava se na Velikoj plaži dugoj 2000 m². Uz blagu ljetnju klimu i izvanrednu hranu, raznolikost smještajnih kapaciteta na području Ulcinja, bogatu sportsku turističku ponudu i gostoprimstvo ljudi ovog kraja dodatan su motiv dolaska na Southern Soul Festival. Misija Southern Soul Montenegro kao *boutique festivala* do 3.000 posjeta dnevno je popularizacija alternativnih muzičkih pravaca u Crnoj Gori i regionu, postavljanje temelja za *festivalski turizam* bez kojeg razvijene evropske zemlje ne mogu zamisliti svoje turističke strategije, a time naročito promocija unikatne ulcinjske regije, kao i predsezonskog turizma.
- **Refresh festival**, 11-13. avgusta, održava se u kompleksu *Cattaro-Maximus*, smještenom u srcu starog grada Kotora, brend je koji privlači publiku iz cijele Evrope posebnom atmosferom i energijom koju čine more, vrhunska produkcija i pažljivo odabrana svjetska DJ imena, festival koji svake godine posjeti preko 10.000 ljudi. Popularni britanski turistički vodič "Rough Guides", je 2009. godine uvrstio Kotor i diskoteku "Maximus" među devet najatraktivnijih turističkih destinacija koje treba posjetiti u toj godini, i to baš za vrijeme tadašnjeg *Refresh* festivala.
- **Planinarske priče**, 9-16. oktobra, su događaj pod pokroviteljstvom etno sela Nevidio i međunarodna je vajarska i slikarska kolonija na temu planinskih priča. U okviru kolonije, umjetnici izlažu instalacije, skulpture, objekte, keramiku (modelovanu u glini), rad u kamenu (siga, blok), drvetu i drugim prirodnim materijalima. Interaktivnost događaja i ambijent brendu događaja dodaju posebnu vrijednost.

Sea Dance Festival najveći je festivalski događaj, značajan dio crnogorske turističke ponude koji privlači na desetine hiljada turista širom svijeta (od čega 65% strane turiste), ljubitelje dobre svirke, kao i obožavaoce elektronske muzike, koji uživaju u suncu i pijesku na plaži i specijalizovanom kampu. Festivalska avantura se održava na **Jazu**, jednoj od najljepših plaža Jadrana, sa nezaboravnim zalascima sunca praćenim elektronskim bitovima i koktelima na obali mora uz nezaboravno čulno iskustvo za svakog posjetioca.

Zahvaljujući glasovima 1,2 miliona fanova, na dodjeli EU festival Awards za 2014. godinu u Groningenu, najprestižnijeg evropskog i svjetskog festivalskog takmičenja, Sea Dance festival, proglašen je za **najbolji evropski festival** u kategoriji do 40.000 posetilaca po danu. Ova pobjeda značajna je jer se prvi put desilo da titulu najboljeg u jednoj od vodećih kategorija, dobije premijerno festivalsko izdanje. Premijerno izdanje Sea Dance festivala ostaće upamćeno i kao **najznačajniji događaj** u Crnoj Gori u 2014. godini, što potvrđuje i nagrada Montenegro Wild Beauty Award za događaj sa najvećim promotivnim efektom za Crnu Goru.

Sea Dance festivala je za tri dana posjetilo oko 80 hiljada ljudi, turistička posjeta Budvi za vrijeme trajanja festivala porasla je za 11%. Naredna 2015. godina bilježi preko 100 hiljada ljudi. Promet ostvaren platnim karticama 2014. godine iznosio je 1,5 miliona EUR, dok je 2015. bio za 25% veći, premašivši 2 miliona EUR.

Poučeni dobrom praksom EXIT-a, SeaDance organizuje i humanitarnu akciju "**Čep za život lijep**" reciklažom prikupljenih plastičnih čepova obezbjeđuje se novac za nabavku opreme i pomagala osobama sa hendikepom. Posjetioci festivala se pozivaju da naprave što maštovitiju sliku od čepova, fotografišu je i postave na svoj *Instagram* nalog, uz obavezni hashtag #cepzazivotlijep. Sakupljanjem čepova svi posjetioci doprinose akciji, a za uzvrat čeka ih nagrada.

Festival je pokrenuo i **Youth Heroes** projekat koji se želi da pokazati da se uspjeh može steći znanjem, talentom i radom i kao glavni cilj ukažemo na "nevidljive" pojedince koji su uspjeli i svojim radom doprinjeli društvu u kom žive. *Youth Heroes* podržava i promoviše pozitivne uzore za mlade ljude u Crnoj Gori, kreira sinergiju koja podstiče pojedince da naprave iskorak u svojim oblastima interesovanja poput nauke, obrazovanja, preduzetništva, kulture-umjetnosti, sporta i uopšte društvenog aktivizma. Kroz pozitivne primjere uspješnih pojedinaca i grupa mladih ima za cilja bude inspiracija ostalima da je vrijednim radom, učenjem i kreativnošću moguće ostvariti zapažene rezultate i doprinjeti sveukupnoj društvenoj zajednici.

Sea Dance Festival je ujedno sastavni dio EXIT Avanture, i predstavlja neke od omiljenih bina EXIT festivala i mnogobrojne svjetske i regionalne muzičke zvijezde.

Prilikom organizacije događaja menadžment destinacije mora da vodi računa o potencijalnim **rizicima**, od kojih je najveći finansijski. Prema *Ernest i Young*-u [45, 123] potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja koji predstavljaju **ključne faktore** organizacije i izvodljivosti događaja:

- **Svrha** – odgovor na pitanje da li je održavanje događaja dobra zamisao, da li je održivo i da li je u pitanju komercijalni ili humanitarni događaj. Destinacijski događaji su većinom komercijalni jer fokusiraju turističku tražnju i njene aspiracije.
- **Vještine** – sposobnost organizacije događaja uglavnom su administrativne, utemeljene na mehanizmu kontrole procesa planiranja i prethodnom iskustvu.

- **Podrška** – prihvatanje događaja od strane lokalne zajednice je nužno za organizaciju događaja te analiza podrške mora uzeti u obzir mišljenje svih interesno-uticajnih grupacija.
- **Infrastruktura** – pronalazak adekvatnog prostora i osnovnog i pratećih infrastrukturnih objekata važan je faktor organizacije događaja.
- **Publika** – svrha i lokacija događaja ključne su za privlačenje onog broja posjetilaca koji je potreban za uspješan događaj, kako inostranih tako i domaćih.
- **Rizici** – identifikacija, procjena i upravljanje rizicima i mogućnostima da se događaj ne odvija kako je planirano. Najčešća tri rizika su *prirodne nepogode*, *finansijski rizik*, *pravni rizik*, kao i rizici povezani sa tehnologijom, loša organizacija, i sigurnosni rizik.

PRIMJER 6.4. Razvoj nacionalnog brenda **Montenegro**

U cilju izgradnje veće prepoznatljivosti regionalnog i globalnog okruženja, Ministarstvo ekonomije je početkom 2016. raspisalo konkurs za **izbor logotipa** koji simboliše Crnu Goru kao brend. Logo simbolički treba da objedini u jedan grafički znak one vrijednosti koje država Crna Gora posjeduje, predstavlja polaznu poziciju i element brendiranja Crne Gore u postizanju opipljivih i relevantnih koristi koju država, njeni građani, privredni i ekonomski subjekti kao činioci ekonomskog i društvenog sistema mogu imati od brendirane države.

Izabrano vizuelno rješenje znaka nacionalnog brenda je zasnovano na tradicionalnom crnogorskom grbu, a dizajner znaka je Vladimir Kovač, asistent na Arhitektonskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Kovač je naglasio da je Crna Gora veoma inspirativna u istorijskom, kulturnom, prirodnom i društvenom smislu – a da je njen potencijal sveden u savremeni moderni oblik koji je u skladu sa postojećim državnim simbolima. Cilj države je da žig bude na što većem broju crnogorskih proizvoda, koji su prepoznati po kvalitetu, ali i uspješnih sportskih klubova i ostalih područja pogodnih za brendiranje. Na taj način će se posredstvom, kako kvalitetnih, tako i tradicionalnih crnogorskih proizvoda, izazvati asocijacije kod inostrane javnosti na državu Crnu Goru, što bi u krajnjem rezultiralo mnogobrojnim benefitima, kako ekonomskim, tako i društvenim, socijalnim i političkim.



Nacionalni brend treba da omogući sinhronizovanu promociju Crne Gore na inostranim tržištima. Primjera radi, ako inostrani potrošač kupi vino, koje je crnogorsko, on će znati da je riječ o državi koja osim što proizvodi vrhunsko vino, ima druge potencijale kao što su: prirodne ljepote, kulturno-istorijsko naslijeđe, vrhunski sportisti, posebne biljne i životinjske vrste itd. Suština je u tome da brendiranje države ne promoviše samo jedan segment Crne Gore, ili jedan sektor, odnosno proizvod, već Crnu Goru kao državu sa svim njenim najrazličitijim posebnostima. Cilj koji ima nacionalno brendiranje je da svaki segment nacionalnog brenda priča priču o destinaciji u cjelini.

Izvor: Autorski Brand Point, ostalo: Ministarstvo ekonomije Crne Gore

GLAVA VII - Uticaj vertikalno i/ili horizontalno integrisanih uslužnih djelatnosti na brend turističke destinacije

1. Brend menadžment u hotelijerstvu kao faktor kvaliteta turističkog proizvoda

1.1. Uticaj brend menadžmenta na promjenu strukture smještajnih kapaciteta

Koncepciju brend menadžmenta u hotelijerstvu moguće je isključivo analizirati na nivou **proširenog proizvoda** koji "uključuje dostupnost, atmosferu, interakciju gostiju sa hotelom¹⁹¹, sudjelovanje i njihovu međusobnu interakciju" [Kotler, 50, prilagođeno]. Pružanje *proširene usluge* je "način na koji se ona nudi" [Gronroos], a ne samo vrijednost koju gost dobija, pa je koncept brandinga tim važniji jer hotelijersko-ugostiteljske usluge zahtijevaju pomoć i sadejstvo klijenta u izradi i provođenju uslužnog procesa.

Primjenom **postulata brend menadžmenta**, lanci hotela i restorana postaju prepoznatljivi po karakteristikama: (a) koje sugerišu *koristi i kvalitet* smještajnog kapaciteta, (b) *lakoće imena* brenda koje je jednostavno za izgovor, i (c) mogućnošću *širenja* na inostrana tržišta¹⁹².

Kontinuirano povećanje prometa sa aspekta ukupnog broja noćenja sa stopama rasta od 14,7% u 2004. godine do preko 28% na kraju 2007. godine te stabilizacija stopa od 9-10% u periodu 2008. do kraja 2017. godine, duže trajanje turističke sezone, povratku turoperatora u kvalitativno rekonstruisane hotele, ukazuje na stabilan udio crnogorskog turizma Crne Gore i razvoja hotelijerstva (*Prikaz 7.1.*) kao dugoročne orijentacije i uticaja na destinacijski brend.

Struktura hotelskog smještaja se drastično mijenja pod uticajem aktivnosti brend menadžmenta, povećavajući broj kreveta u hotelima kategorija 5 i 4* koji u najvećem procentu koriste marketing sisteme sa ciljem unaprijeđenja branding aktivnosti (*Tabela 7.3.*). Iako i dalje dominantno sezonske koncentracije (*Tabela 7.1.3.*) i to u primorskom dijelu, proporcionalno se povećava udio smještajnih kapaciteta centralnog i planinskog regiona, a u skladu sa razvojem različitih vidova turizma i planiranim cobrend aktivnostima do 2025. godine. Analiziramo li pokazatelje turističkih dolazaka i noćenja ostvarenih u Hrvatskoj, zanimljivo je povezati ih s pokazateljima vezanim uz strukturu smještajnih kapaciteta (*Tabela 8*).

¹⁹¹ Prvi i ključni element u hotelskog industriji je **atmosfera** koja se doživljava putem čula tj. glavnih senzornih kanala za atmosferu – vida, sluha, mirisa i dodira. Glavne **vizuelne** dimenzije atmosfere hotela su boja, svjetlost, veličina i oblik (arhitektura), **slušne** su glasnoća i ton, **mirisne** dimenzije su miris i svježina, dok su **dodirne** (taktilne) mekoća, glatkoća i temperatura atmosfere. Atmosfera u hotelu može poslužiti privlačenju pažnje, kao medij slanja poruke potencijalnim gostima, kao medij stvaranja efekata (boje, zvukovi i tekstura pobuđuju instinktivne reakcije), ali i kao medij stvaranja ugođaja.

¹⁹² Primjera radi, *Hyatt* i *Westin* su brendovi koje potrošači percipiraju kao savremene, inovativne i visoko kvalitetne zahvaljujući dobro planiranim i organizovanim aktivnostima brandinga. U cilju smanjenja jaza između percepcije gostiju i acosijacija logoa (dosada, staromodan) *Hyatt International* je implementirao rebranding kako bi novi logo odgovarao imidžu lanca.

PRIKAZ 7.1. Crnogorski turizam i hotelijerstvo 1990 i 2014 sa projekcijom na kraju 2025.

7.1.1. Makro ekonomska projekcija	1990	2014	2025
Bruto društveni proizvod, % u agregatu	7,0	9,5	14,8
Bruto društveni proizvod generisan turizmom, %	22,0	20,0	31,9
Izvoz roba i usluga, % BDP-a	35,0	54,3	51,6
Zaposlenost generisana turizmom, %	17,1	18,5	29,6
7.1.2. Hotelski kapaciteti po kategorijama	1990	2014	2025
L / 5* (broj kreveta)	254	1.176	2.728
A / 4* (broj kreveta)	4.317	11.723	18.363
B / 3* (broj kreveta)	17.363	6.444	3.215
C / 2* (broj kreveta)	219	7.355	5.655
D / 1* (broj kreveta)	352	1.895	1.462
<i>Ukupno:</i>	22.505	28.593	31.423
7.1.3. Sezonska koncentracija broja noćenja, %	1990	2014	2025
Jul	28,9	24,2	25,2
Avgust	32,5	40,3	35,3
Jul i avgust	61,4	64,5	60,5
7.1.4. Regionalna distribucija kapaciteta	1990	2014	2025
Primorje (broj kreveta)	127.318	153.292	157.312
Centralni dio (broj kreveta)	1.789	2.941	3.600
Planinski dio (broj kreveta)	2.805	3.114	4.250
<i>Crna Gora:</i>	131.912	159.347	165.162

Izvori: Horwath Hotel Survey Montenegro 2014, Monstat, Statistički godišnjaci (1991-2015), WTTC 2015, Centralna banka Crne Gore

U 2006. godini došlo je do otvaranja novih hotela **visoke kategorije**, kao što su Hotel *Queen of Montenegro*, Hotel *Splendid* i Hotel *Bellevue* u Budvi (Bečići), kao i do nastavka procesa privatizacije ulcinjskih hotela. Kao i 1989. godine, Hotel *Sveti Stefan* je vodeći crnogorski turistički brend (brend simbol turističkog razvoja), dat u dugoročni zakup renomiranoj internacionalnoj hotelskoj menadžment kompaniji *Aman Resort*. Završena je prva faza razvoja ekskluzivne marine *Porto Montenegro* Tivat, a u 2014. otvoren je novi hotel s rezidencijama, brend pod franšizom *Regent Porto Montenegro*, a nastavljeno je otvaranje novih hotela na *Primorju* (Perast, Kotor, Budva) i u planinskom dijelu Crne Gore (Kolašin, Žabljak, Rožaje).

PRIKAZ 7.2. Hrvatski turizam i hotelijerstvo 2016-2017

Hotelski kapaciteti po kategorijama	2016	2017	2016, %	2017, %	Indeks 2017/16
L / 5* (broj hotela)	38	39	5	6	101,3
A / 4* (broj hotela)	271	290	39	41	107,0
B / 3* (broj hotela)	311	306	45	44	98,4
C / 2* (broj hotela)	71	65	10	9	91,5
<i>Ukupno:</i>	691	700	100	100	101,3

Izvori: Turizam u brojkama, Hrvatska, izdanje 2018

Poređenjem prihoda hotela Crne Gore i Hrvatske, crnogorski hoteli su u 2015. godini postigli ukupni prihod po sobi veći od prosjeka hrvatske konkurencije za 27%, razlog ovog značajno većeg prosječnog prihoda je veća zastupljenost hotela srednje i niže kategorije u hrvatskom

uzorku ali i realizacija znatno višeg pojedinačnog prihoda u brendiranim hotelima visoke kategorije u Crnoj Gori u odnosu na Hrvatsku (*Prikaz 7.2.*). Istovremeno su anketirani crnogorski hoteli postigli nižu operativnu profitabilnost od hrvatskih konkurenata (% GDP-a u prihodu u 2015. godini je u Crnoj Gori niži za 9% od istog indikatora u Hrvatskoj).

PRIKAZ 7.3. Hrvatski turizam i hotelijerstvo 2016-2017 prema vrsti objekta

Vrsta objekta	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hoteli	170.315	173.394	177.483	182.108	188.517	188.301
Kampovi	229.058	232.134	231.105	226.785	236.858	228.420
Domaćinstva	443.235	436.355	459.744	408.604	438.064	545.502
Ostalo	127.118	68.086	66.232	62.673	98.457	40.029
<i>Ukupno:</i>	969.726	909.951	934.564	880.170	961.896	1.002.252

Izvori: Analiza sezonalnosti turističkog prometa na području Hrvatske 2009-2015

U ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj dominira smještaj u domaćinstvima (više od 50 % ukupnih kreveta), a potom slijede kampovi. Hotelski kapaciteti svakako bilježe najpravnomjerniju sezonalnu distribuciju prometa, iako im je vrhunac popunjenosti u ljetnim mjesecima.

Uporedimo li sveukupnu strukturu smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj sa strukturom kod konkurentskih destinacija, uočavamo značajne razlike, primarno u pogledu **izrazito niskog učešća hotela u ukupnim kapacitetima naše zemlje, nasuprot visoke zastupljenosti porodičnog smještaja.**

U pogledu učešća kampova u ukupnim kapacitetima, Hrvatska je iza vodećeg Portugala, no razlike u odnosu na pojedine konkurente, primarno Španiju i Italiju nisu toliko velike.

1.2. Segmentacija hotelske industrije kao osnov kreiranja brend programa

Tri glavna procesna koraka *ciljnog marketinga* u hotelijerstvu su (1) **segmentacija tržišta** – podjela na zasebne grupe koji zahtijevaju posebne marketing spletove, (2) **odabir ciljnog tržišta** – vrednovanje privlačnosti tržišnih segmenata, jednog ili više, i (3) **pozicioniranje na tržištu** – podešavanje konkurentnog pozicioniranja, kreiranje marketing spleta i adekvatnog brend programa.

Prikaz 7.4. pokazuje da se prosječna veličina objekata prema broju soba smanjuje i to sa segmentiranjem kapaciteta i njihovom orijentacijom ka ekskluzivnijim i manjim boutique hotelima, a smanjuje se i prosječna starost objekata.

Prihodi crnogorske hotelske industrije su u kontinuiranom porastu od 2009. godine, dok se prosječno ostvarena cijena sobe "drži" na stabilnom nivou od 69 EUR.

PRIKAZ 7.4. Poslovanje crnogorskih hotela 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prosječna veličina objekta (sobe)	149	163	158	136	142	142
Prosječna godišnja popunjenost soba	29,5%	30,5%	30,6%	37,4%	37,4%	35,9%
Prosječno ostvarena cijena sobe	66,47	61,92	72,62	69,11	70,45	69,96
Ukupni poslovni prihodi po sobi	15.129	14.051	17.503	17.730	21.381	22.677
Mjesečni troškovi po zaposlenom	508	591	570	541	454	453
Trošak rada (% poslovnog prihoda)	44,8	45,5	37,7	28,8	26,6	26,0
Dobit prije fiksnih troškova (% poslovnog prihoda)	3,7%	3,7%	17,1%	27,1%	29,2%	31,8%
Dobit prije oporezivanja / gubitak (% od ukupnih prihoda)	-22,4%	-13,4%	-3,1%	-10,1%	-12,5%	-15,2%
Domaći gosti	9,5%	8,9%	7,3%	6,9%	7,5%	7,4%
Strani gosti	90,3%	91,1%	92,7%	93,1%	92,5%	92,7%
Rusija	22,9%	24,9%	29,2%	27,6%	32,5%	30,5%
Srbija	17,4%	15,5%	11,6%	12,5%	9,1%	10,5%
Francuska	6,0%	6,2%	7,9%	5,9%	7,5%	8,2%
Ostale strane zemlje	44,0%	44,5%	44,0%	47,1%	43,4%	43,5%
Poslovni gosti	12,4%	10,3%	10,3%	11,0%	8,9%	10,9%
Individualni odmorišni gosti	18,1%	21,4%	15,1%	17,7%	16,4%	19,5%
Alotmani i grupe	67,4%	66,6%	71,4%	68,8%	71,5%	66,3%
Ostali gosti	2,1%	1,7%	3,2%	2,5%	3,2%	3,3%
Prosječna starost hotela (u godinama)	30,9	30,4	27,4	27,1	28,7	26,5
Period od posljednjeg obnavljanja (u godinama)	3,3	4,0	3,5	2,8	3,7	3,3

Izvori: Horwath Hotel Survey Montenegro 2014, Monstat, Statistički godišnjaci (1991-2016), WTTC 2016, Centralna banka Crne Gore

Hotelska industrija ima mogućnost korišćenja menadžmenta baze podataka kao vrijedan analitički alat informacija u razvijanju usko ciljanih propagandnih poruka, posebnih paketa i ponude hrane lokalnim gostima (primjera radi rast muslimanskih tržišta u nekim hotelima je stvorio potrebu za specifičnom hranom, tepisima za molitvu itd).

Prikaz 7.5. pokazuje korišćenje **kanala promocije** sa ciljem povećanja prodajnih rezultata i brend vrijednosti a prema dimenzijama: (a) *vrste kanala* – offline i online, (b) *regiona* – primorski, centralni, planinski, državni, i (c) *kategorizacije hotela*. Ovako definisana segmentacija crnogorske hotelske industrije osnov je kreiranja **brend programa** za različite ciljne grupe.

PRIKAZ 7.5. Korišćenje offline i online kanala promocije u anketiranim hotelima (2016)

Offline	Crna Gora	Primorje	Centralni dio	Planinski dio	Hoteli 5* i 4+	Hoteli 4*	Hoteli 3*	Hoteli 2*
oglašavanje (print)	53,5	52,8	66,7	33,3	66,7	63,2	25,0	62,5
oglašavanje (TV)	51,1	50,0	66,7	33,3	66,7	57,9	41,7	37,5
oglašavanje (radio)	40,0	41,7	33,3	33,3	33,3	42,1	33,3	50,0
PR (publicitet)	42,2	44,4	33,3	33,3	33,3	47,4	33,3	50,0
PR (direktna pošta)	17,8	19,4	0,0	33,3	16,7	21,1	16,7	12,5
fokusirani branding	17,8	19,4	0,0	33,3	16,7	31,6	8,3	0,0
CRM	6,7	5,6	0,0	33,3	0,0	15,8	0,0	0,0
Online								
web stranice	75,6	77,8	83,3	33,3	83,3	73,7	66,7	87,5
GDS	53,3	50,0	83,3	33,3	33,3	78,9	25,0	50,0
društvene mreže	48,9	47,2	66,7	33,3	33,3	63,2	33,3	50,0
travel review sites	40,0	36,1	66,7	33,3	33,3	57,9	16,7	37,5
geolokacijske aplikacije	31,1	36,1	0,0	33,3	33,3	36,8	16,7	37,5
video	28,9	30,6	16,7	33,3	16,7	42,1	8,3	37,5
PR (publicitet)	26,7	30,6	0,0	33,3	16,7	31,6	16,7	37,5
PR (direktna pošta)	20	22,2	0,0	33,3	33,3	26,3	16,7	0,0
mobilni marketing	17,8	22,2	0,0	0,0	16,7	15,8	8,3	37,5
fokusirani branding	13,3	16,7	0,0	0,0	16,7	26,3	0,0	0,0
SEM / SEO	6,7	8,3	0,0	0,0	16,7	10,5	0,0	0,0

Izvori: Horwath Hotel Survey Montenegro 2016, WTTC 2017

Kreativna **geografska segmentacija** determiniše uspjeh lokalnog i regionalnog turizma jer turistima treba snažan razlog za putovanje na turistička odredišta koja su udaljena desetine i stotine kilometara (Crno jezero, Manastir Ostrog, Cetinje). Za razliku od geografske segmentacije, hoteli moraju da vode računa o **demografiji** kao najpopularnijoj osnovi segmentiranja koja obuhvata starost, pol¹⁹³, prihode, zanimanje, obrazovanje, religiju, rasu i nacionalnost.

Sa spekta **psihografske segmentacije**, menadžment turističke destinacije mora da vodi računa o *društvenom sloju* (primjera radi, čaj u Hotelu *Splendid* nudiće se u SpA centru u poslijepodnevnim časovima gornjoj srednjoj i višoj klasi, a kuvano vino radničkoj i srednjoj klasi u bifeu Hotela *Polar Star* na Žabljaku), *načinu života* (Hotel *Regent Porto Montenegro* je

¹⁹³ Hotelska industrija mora da vodi računa čak i o **polnoj diferencijaciji**. Godine 1970. žene su činile manje od 1% svih poslovnih putnika dok danas predstavljaju važan segment tržišta, te hotelske korporacije uzimaju u obzir žene prilikom dizajniranja hotelskih soba, a promjene u dizajnu mogu uključiti i barove u holovima, objekte za fitness, dekore svijetlih boja.

karakterističan za samce, dok je *Hotel Princess Bar* porodičan i namijenjen za odmor) i *karakteristikama osobnosti* (*Hotel Bianca* sa jedinstvenim autentičnim, tradicionalnim stilom i predmetima tradicionalne crnogorske porodice).

1.3. Odnos franšizinga i brendinga u hotelskoj industriji

Ugovoreni vertikalni marketing sistemi u hotelskoj industriji sastoje se od nezavisnih uslužnih organizacija na različitim nivoima uslužnog procesa i distribucije, koje udruživanjem na osnovu ugovornog odnosa postižu uštedu ili veću prodaju.

Franšizingom primatelj i/ili korisnik franšize dobija pravo ponude, prodaje i distribucije robe ili usluge pod brend formatom i programom koji je kreirao vlasnik tj. davalac franšize. Vlasnik franšize koristi sve *elemente brenda* i njegovu promotivnu strategiju komunikacije, a s obzirom na već integrisane brend vrijednosti i percepciju potencijalnih posjetilaca predstavlja najpopularniji način početka novog posla¹⁹⁴.

Franšize su kao oblik distribucije vrijednosti brenda zastupljene u međunarodnoj hotelskoj industriji (*Choice Hotels, Holiday Inns, Sheraton Inns, Hilton Inns*), dok su u domaćoj zastupljeni hotelski lanci *Best Western, Ramada, Hilton, Regent, IberoStar, Hunguest, Luštica Orascom*. Hoteli koji u Crnoj Gori pod franšizom imaju pravo korišćenja imena, metode poslovanja, ali i obavezu poštovanja standarda i procedura usluživanja te plaćanja franšiznoj organizaciji početne naknade, reklama i marketing prava (4-6% bruto dobiti po sobi) za korišćenje promotivnih audio-vizuala (1,75-2% bruto dobiti od soba) i korišćenja centralnog sistema rezervacija.

Hotelske grupacije crnogorskom turizmu (*Prikaz 7.6.*) nisu samo donijele prepoznatljivi brend već i regionalnu i međunarodnu promociju, brži rast poslovanja, pažljiviji odabir lokacije i arhitektonski plan, konsultacije i pomoć u finansiranju.

PRIKAZ 7.6. Franšize u hotelskoj industriji Crne Gore

1. Hotel Ramada Podgorica

- Klasičan biznis hotel sa 110 soba, 98 standardnih i deluks i 3 apartmana, kategorizovan sa četiri zvijezdice, orijentisan na goste koji posjećuju glavni grad sa prosječnim boravkom od 1-3 noćenja. Ukupna vrijednost "greenfield" investicije je 50 miliona EUR, a hotel omogućava i visoko kvalitetan kongresni sadržaj.
- Brend Ramada, jarke crvene boje, dio je Wyndham hotelske grupacije, najveće po broju hotela u svijetu, karakteriše ga luksuz usluge i visokih standarda sa vrijednostima usmjerenim ka gornjoj-srednjoj poslovnoj klasi.

2. Hotel Hilton Podgorica

- Renoviranje i dogradnja nekadašnjeg Hotela "Crna Gora", investicija je vrijedna 45 miliona EUR. *Hotel Hilton* raspolaže sa 180 smještajnih jedinica, kategorije 5 zvijezdica i 210 zaposlenih.
- Svjetski brend Hilton u Crnoj Gori kombinuje tradicionalne i moderne detalje. Prema istraživanju

¹⁹⁴ Analitičar hotelske industrije *Rushmore* je istražio da je preko 65% postojećih kapaciteta hotelskih soba u SAD pod franšizom, a da stopa uspjehnosti i opstanka novog biznisa iznosi čak 90%.

Digital Luxury grupe (DLG), na osnovu online izjava 133 miliona ispitanika, najpopularniji hotelski brend na svijetu je *Hilton*, a u stopu ga prate *Sheraton*, *Westin*, *Four Seasons* i *Hyatt*. *Hilton* je među 70 luksuznih brendova na 10 ključnih tržišta svijeta, a interesovanje za luksuzni smještaj je stabilno i bilježi rast od 1,5% na godišnjem nivou. U strukturi luksuznog smještaja (na nivou *Hilton* standarda) dominiraju SAD sa 66,3%, zatim Rusija sa 12,8%, Britanci 8,5% i Kinezi sa 3,3%.

3. Hotel Best Western Premier Podgorica

- *Best Western Premier* u Podgorici, lociran u strogom centru biznis dijela Podgorice, omogućava luksuzan smještaj, brzi internet dostupan non stop i u svakom dijelu hotela. Franšiza *BW*, predviđa obuhvata i izdvojeni *Best Western* kongresni centar koji servisira i nekoliko grupa u isto vrijeme sa uslugom keteringa.
 - Osnovan 1946. godine *Best Western Hotels & Resorts* je lanac hotela srednjeg cjenovnog razreda koji posluje sa sedam brendova: *Best Western®*, *Best Western Plus®*, *Best Western Premier®*, *Best Western Plus Executive Residency®*, *Vīb®*, *BW Premier Collection®* i *Glō*, u mreži od preko 4.100 hotela u više od 100 zemalja. *Best Western* je na kraju 2015. godine potpuno promijenio brend identitet lanisrajući monogram *BW* kojim žele da naprave drastičnu promjenu u srednjem roku, nudeći tržištu novu vrijednosti.
-

4. Hotel Iberostar Bellevue

- *Iberostar Bellevue* "na nekoliko metara od mora, okružen planinama i predivnim pogledom" usmjeren ka parovima i porodicama koji žele miran odmor na obali mora. Franšiza ističe prednosti brenda grupacije *Iberostar* ali i specifičnosti crnogorske kuhinje i kulture.
 - *Iberostar Hotels & Resorts* grupacije *Iberostar* osnovane 1986. locirane u Španiji, obuhvata preko 100 hotela, sa 4 i 5 zvjezdica. U okviru brenda posluju *Iberostate Golf*, *Villas & Condos*, *Iberoservice* kao i *Iberostar The Club*. Zaštitni znak hotela je "prva linija" (što znači direktno na plažu) i stilizovano okruženje koje čine bašte i vrtovi. Brend ličnosti hotelskog lanca su *Antonio Banderas* i *Rafael Nadal*.
-

5. Hotel Regent Porto Montenegro

- *Hotel Regent* lociran u luksuznom naselju *Porto Montenegro* u venecijanskom renesansnom stilu sa dva krila i središnjim atrijumom, specifičnog dizajna, pogleda na more i usluge prilagođene gostu koja se "osjeća u svakom ćošku" zahvaljujući *Regent* franšizi koja je prije 40 godina postala novi svjetski benčmark u hotelskoj industriji i često nagrađivana kao najluksuznija u svijetu. Brend crnogorskog hotela usklađen je sa brand mantrom grupacije – "A true sense of place".
 - Brand *Regent* je sinonim za glamur, sofisticiranost i perfektu uslugu. Za 22 godine poslovanja, grupa je otvorila 17 hotela u svijetu, a flagship hotel je *The Regent Hong Kong*, koji je nagrađen kao najbolji hotel na svijetu postavio brend standarde grupacije.
-

6. Hotel Hunguest

- *Hunguest Hotel Sun Resort* je park šest hotela dugih 400 m na šetalištu uz obalu u Herceg Novom. Hotelska plaža, sportski tereni, bazeni, wellness centar i klub za djecu dio su sadržaja kompleksa prilagođenog i za konferencije i sastanke. Hotel je dio mađarske franšize *Hunguest Hotels*.
 - **Mađarski *Hunguest Hotels*** brend karakteriše familijarsnost sa ruralnim područjima, gradovima i jedinstvenim prirodnim ljepotama, uvezanim sa istorijskim i kulturnim nalazištima. Širinu asortimana uslužnih djelatnosti grupacije primijenjuje i u Crnoj Gori, objedinjujući marketing program za različite ciljne grupe tj. sve generacije, dostupan i sa širokog cjenovnog aspekta.
-

7. Luštica Bay – Orascom Development

- ***Luštica Development***, osnovana 2008. prvi je joint-venture (javno-privatno partnerstvo) kompanije *Orascom Decelopment Ltd.* (90%) i Vlade Crne Gore (10%) sa ciljem ubrzanog ali održivog razvoja Crne Gore, životnog i prosperitetnog okruženja autentične kulture i prirodne različitosti podneblja poluostrva *Luštica*.
 - *Orascom Development* je lider u razvoju kompletno integrisanih destinacija, uključujući hotele, privatne vile, stanove i sadržaje za odmor i rekreaciju kao što su golf tereni, marine i pomoćna infrastruktura. Grupa posluje sa 31 hotelom, 7.541 sobom i kontroliše preko 100 miliona kvadratnih
-

metara zemlje, posvećene razvoju turizma širom svijeta, sa namjerom razvoja integrisanih naselja kao novih, sintetičkih destinacija.

8. Aman Resort – Sveti Stefan

- Franšiza *Aman Resorts* vrijednost prenosi na najznačajniji simbol crnogorskog turizma, na ostrvu povezanom sa tri plaže crvenog pjeska. Naglašena jedinstvenost brenda *Sveti Stefan* usklađena je sa brendom *Aman* pa se hotel pozicionira kao "jedinstveno iskustvo pokriveno 600 godina starim crvenim krovovima", "58 individualnih vila i objekata, posebno dizajniranih sa istorijskim elementima i luksuznom interpretacijom".
-

9. One&Only Portonovi – Azmont Investment

- Lokacijski, na ulazu u Boku Kotorsku, *Only&One* Portonovi turističku ponudu koncipira kao "spoj sreće i wellnesa između visokih planina i briljantnog mora". Sa gotovo 140 soba i vila, rezidencijalnih objekata i marinom *Only&One* je prva franšiza u Evropi.
 - Franšiza luksuzne hotelske grupacije, brend *Only&One* pozicionira u egzotičnim destinacijama, i to u Los Cabos Mexico, Paradise Island Bahamas, Palm Island i Jumeria Beach Dubai, Nort Male Atoll Maldives, Pointe de Flacq Mauritius, Hayman Island Australia, Victoria & Alfréd Waterfront Južna Afrika, i Portonovi Montenegro.
-

10. The Chedi – Luštica Bay

- *Luštica Čedi hotel* smješten je između smaragdne morske vodi i planinskog predjela, na ulazu u Uneskovu svjetsku kulturnu baštinu Boko. Hotel ima 111 smještajnih jedinica raspolaže sa 45 soba i 5 apartmana, a ima i 61 kondominijum uključujući 4 apartmana i penthaus, što ga čini jednim od najvećih luksuznih hotela na ovom području.
 - Kompanija GHM koja upravlja hotelom i luksuznim brendom Chedi, inicijalno osnovanim u Aziji i na Dalekom Istoku, otvorila je Čedi Luštica Bay 2018 koji je drugi evropski hotel tog brenda kompanije GHM i prvi na Balkanu.
-

1.4. Strategija standardizacije usluga u hotelijerstvu

Kako bi brendovi u hotelijerstvu bili uspješni u zadovoljavanju očekivanja turista moraju razviti **sistemske standarde** – posjetioци od uspješnog brenda hotelskog lanca očekuju percipirani kvalitet u hotelskim jedinicama sa asocijacijama udobnosti, bezbjednosti, prepoznatljivosti i održivosti kvaliteta sa **ciljem** smanjivanja broja varijacija tokom boravka u destinaciji, lakšeg sporazumijevanja, opšte ekonomičnosti, sigurnosti zdravlja i zaštite, interesa i uklanjanja prepreka u trgovinsko-uslužnom lancu.

Standardizacija i dosljednost su ključni faktori poslovanja bez obzira da li hotel posluje individualno ili u okviru franšize, a podrazumijeva postupak donošenja i implementacije tehničkih i normi kvaliteta. Osnovne grupe standarda u hotelijerstvu su:

- **servisno uslužni** – *pojava uslužnog osoblja* (uniforma, obuća, frizura, šminka, nakit), *ponašanje osoblja* (ljubaznost, prijatnost, uslužnost), *recepција i rezervacije* (check-in i check-out), *procesuiranje hrane* (čekanje i način usluživanja),
- **projektantsko građevinski** – *dimenzije hotela*, soba i restorana za doručak (visina, površina i kategorizacija), *raspored prostorija* (javni prostor, kancelarije, magacin, prostorija za proizvodnju hrane, širina stepeništa za goste, zaposlene i evakuaciju), *liftovi* (dimenzija i broj), *instalacije* (struja, voda, grijanje, ventilacija), *enterijer soba* (tepisi, zavjese, kreveti, namještaj, internet, mini bar), *uređenje kupatila* (javni prostor, sobe, kada, ventilacija), i
- **bezbjedonosni** – *protivpožarna zaštita, HACCP, SOS sistem, alarmi, kamere*.

Hoteli u regionu su ili na početku procesa standardizacije ili u potpunosti posluju u skladu sa usvojenim standardima franšize tj. hotelskog lanca. Osim što čine osnovni pokazatelj poređenja i evaluacije imovine, ljudskih resursa, poslovnih rezultata i uspješnosti poslovanja, **hotelski standardi** se primijenjuju na područja koja generišu, održavaju, unaprijeđuju i kontrolišu *vrijednost hotelskog brenda*, garantujući njegovu prepoznatljivost i obećani kvalitet, a kao najvažnije oblasti prepoznaju se:

- a) područje izgradnje hotelskog objekta,
- b) područje standarda opreme i uređaja soba,
- c) standarda procesa rada,
- d) kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
- e) područje standarda komunikacije i poslovne etike,
- f) standardi informacionog sistema,
- g) područje standardizacije ljudskih resursa,
- h) područje standardizacije hotelske terminologije i vizuelnog identiteta,
- i) područje standardizacije menadžment procesa, i
- j) područje ekoloških, sigurnosnih i zdravstvenih standarda.

Pored **kategorizacije** turističkih kapaciteta¹⁹⁵, strategija standardizacije usluga u hotelijerstvu Crne Gore mora da integriše i **USALI standard** (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) opšteprihvaćenog praćenja rezultata poslovanja u globalnom sistemu hotelijerstva namijenjen menadžerima, vlasnicima, investitorima i finansijskim institucijama, struktuiran kroz pet cjelina:

1. **operativni izvještaji** – izvještaji prema **centrima odgovornosti** (a) *profitni* – izvještaji i smještaju, hrani i piću, ostala poslovna odjeljenja i izvještaj o raznim prihodima i (b) *troškovni* – administracija, IT sistem, prodaja, marketing, održavanje, izvještaj o energiji, menadžmentu naknada, prihodima i troškovima drugih aktivnosti, praonici rublja, prehrani zaposlenih i troškovima rada.
2. **finansijski izvještaji** – odnose se na specifičnosti sastavljanja temeljnih finansijskih izvještaja a to su bilans, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjeni vlasničke strukture, izvještaj o novčanom toku, te bilješke uz finansijske izvještaje koji se konceptijski znatno razlikuju od onih koji se primijenjuju u Crnoj Gori, Srbiji i Hrvatskoj.

¹⁹⁵ Razvrstavanje i standardizacija kapaciteta definiše vrste smještajnih kapaciteta prema sličnosti usluga koje pružaju sa osnovnom namjerom da omogući posjetiocu da prepozna kvalitet hotelskog proizvoda, da ga lako upoređuje sa drugim i sličnim na tržištu te da odmah izvrši procjenu da li cijena odgovara kvalitetu. Osnovna kategorizacija ugostiteljskih objekata je na (1) **objekte za smještaj** – *hotele* (hotel unikat, hotel baština, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansioni, difuzni hotel, integrisani hotel i hotel posebnog standarda) i *kampove i druge vrste smještaja* (kamp, apartman, studio apartman, kuća za odmor, sobe za iznajmljivanje, prenočište, odmaralište za djecu, omladinski hotel, planinarski dom, lovački dom, studentski dom, objekti za robinzonski smještaj), i (2) **objekte za prehranu i piće** – *restorane* (restoran, gostionica, objekti zdrave hrane, pečenjare, picerije, bistroi, slastičare, objekat brze hrane), *barove* (kafana, noćni klub, noćni bar, disco klub, caffè bar, pivnica, buffet, krčma, konoba, klet), *catering objekte* (priprema obroka) i *objekte jedinstvenih usluga* (kiosk, nepokretno vozilo, šator, na kolicima).

3. **finansijski i operativni pokazatelji** – odnose se na specifične pokazatelje pojedinačnih odjeljenja u okviru hotela koji mogu služiti ocjeni njihove uspješnosti, a za svaki ključni pokazatelj data je međunarodna definicija i način računanja.
4. **vodič kroz prihode i troškove** – naglašava korelaciju između *kartica korišćenih u nazivima izvještaja* i njihovim elementima, *vodiča kroz prihode* (prema nazivu pouzdanog artikla ili usluge, nazivu izvještaja u kojem se prihod iskazuje) i *vodiča kroz troškove/rashode* (prema nazivu troška i nazivu izvještaja u kojem se trošak/rashod iskazuje).
5. **bruto nasuprot neto izvještavanju** – izvještavanje koje ukazuje na značaj prihoda na neto osnovici.

Ključni međunarodni standardi kojim hoteli moraju obezbijediti kvalitet usluge su [Barjaktarović]:

1. standardi serije ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9004 i ISO 19011) sistema **upravljanja kvalitetom** (menadžment sistemi kvaliteta),
2. standardi serije ISO 14001 sistem **upravljanja zaštitom životne sredine** (ekološki menadžment),
3. sistem **bezbjednosti hrane** (menadžment sistemi bezbjednosti hrane) u koji spadaju:
 - a. **HACCP** sistem (analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane), kojim se identifikuju opasnosti u procesu proizvodnje, distribucije i isporuke hrane i preduzimaju mjere spriječavanja opasnosti,
 - b. standardi **ISO 22000** menadžmen sistemi bezbjednosti hrane (kontrola i eliminacija ili smanjenje mogućnosti pojave opasnosti na prihvatljiv nivo),
 - c. **HALAL** standard (standardi koji se primjenjuju u ishrani stanovništva muslimanske vjeroispovjesti)
4. standardi **OHSAS 18001** menadžment sistem **zaštite zdravlja** i bezbjednosti na radu,
5. standardi **ISO 26000** smjernice za uspostavljanje **korporativne odgovornosti** hotelskog poslovanja.
6. Od značaja uspostavljanja potpunog kvaliteta je i primjena **ISO 10018** (2004) sistem upravljanja reklamacija turista, **ISO 18513** (2008) uspostavljanje jedinstvene terminologije koja se koristi u uslugama smještaja u zemljama članicama i kandidatima EU radi boljeg razumijevanja zainteresovanih strana uslužnog procesa i satisfakcije turista, i **ISO 27001** menadžment sistem zaštite i bezbjednosti IT informacija obuhvata upravljanje rizikom po sigurnost podataka.

2. Brend menadžment kao faktor razvoja trgovine

Primarni cilj razvoja **nacionalne konkurentnosti** u procesu pridruživanja Evropskoj uniji jeste unaprijeđenje dugoročno održivog razvoja crnogorskih preduzeća koja pored uslužne djelatnosti

moraju da prepoznaju značaj *izvozne orijentacije* obezbijujući kvalitet u odnosu na cijenu proizvoda i usluge, međunarodne standarde kvaliteta i primjenu savremenih marketing i brend programa.

Postizanje konkurentnosti na **mikro nivou** ima za cilj razvoj produktivnih i izvozno održivih malih i srednjih preduzeća¹⁹⁶ dok na nivou **makrokonkurentnosti**, privrede moraju da omoguće ostvarivanje većih *faktorskih dohodaka*. Brend menadžment postaje važan faktor razvoja trgovine zemlaja regiona jer pored efikasnijeg razvoja sistema distribucije, profilisanja i pozicioniranja trgovinskih brendova, te unaprijeđenja prodaje, procesima merčendajzinga i franšizinga kreira i održava dodatnu vrijednost, obezbijujući konkurentnost i turisticčkoj privredi.

2.1. Strategijske pretpostavke razvoja efikasnog sistema distribucije

U kontekstu postizanja međunarodne makrokonkurentnosti i konkurentnosti na mikro destinacijskom nivou uloga brend menadžmenta je da marketing kanalima održava lanac vrijednosti između posrednika tj. garantuje **isporuku dodatne vrijednosti** – u prihvatljivom (a) *obliku ili formi* za turistu (primjera radi, "upakovana" vrijednost koja se isporučuje: avio karta, transfer, hotel, vodič kao dodatna pogodnost), (b) *mjesto* – lokacija na kojoj kupac kupuje i/ili konzumira proizvod/uslugu, (c) *vremenska pogodnost* – trgovina koja se ostvaruje onda kada je to i potrebno, i (d) *prenosu vlasništva* – sa aspekta otklanjanja nedostataka tokom konzumiranja proizvoda ili tokom uslužnog procesa.

Efikasni sistem distribucije razlikuje *selektivnu, intezivnu i ekskluzivnu* distribuciju, a na nivou **marketinga u trgovini** (trade marketing) preuzima odgovornost u isporuci vrijednosti kojom se obezbjeđuje finansijski prihvatljiva i pravovremena kombinacija turističke usluge. Osnovni cilj marketinga u trgovini jeste povećavanje potražnje (prodaje) na nivou veletrgovine, maloprodaje ili distribucije, umjesto aktivnosti na mikro, potrošačkom nivou, kategorijom B2B (business-to-business).

Odnos između potrošača (turiste) i trgovca (destinacijskih subjekata) je dvosmjernan, a njegov pravilno pozicioniran **trade brend** je garancija da će obećanja i očekivanja (sofisticirana usluga, samopouzdanje, iskustvo i ad hoc zahtjevi) biti ispunjena ili nadmašena te uspostavljen odnos koji garantuje lojalnost i ponovnu posjetu destinaciji a time snižava marketing troškove, povećava ulazne barijere prema konkurenciji, kao i mogućnost povećanja marže naročito kod

¹⁹⁶ Za razvoj **konkurentnih malih i srednjih preduzeća**, *Strategijom podsticanja konkurentnosti na mikro nivou*, [prilagođeno za Srbiju i Crnu Goru] definisani su sljedeći **ciljevi**: (1) povećano učešće domaćih proizvođača u lancu finalnih proizvoda, (2) unaprijeđena produktivnost preduzeća kroz klasterizaciju, (3) unaprijeđen imidž zemlje i njenih proizvoda u svijetu, (4) analiza privrednih grana u i istraživanje mogućnosti na stranom tržištu – benchmark analiza, (5) jačanje komunikacije sa ekonomskom diplomatijom i predstavništvima u funkciji povećanja izvoza, (6) prezentacija crnogorske privrede na međunarodnim tržištima, (7) edukacija i jačanje kompetencija, (8) unaprijeđen sistem standardizacije proizvoda, (9) unaprijeđenje postojećih i kreiranje novih savjetodavnih usluga namijenjenih izvozu.

ekskluzivne distribucije. Zadovoljstvo obavljenom trgovinom mora biti nadograđeno i **emocionalnom odrednicom** kupovine.

Pozicioniranje brendova u trgovini polazi od značaja i imidža koji trgovac ima u očima posjetilaca destinacije, a predstavlja kombinaciju fizičkog okruženja, lokacije restorana, lanca hotela i ugostiteljskih objekata, njegove unutrašnjosti, uslužnog nivoa, stvarne i percipirane dimenzije.

2.3. Procesi merčendajzinga i franšizinga u kreiranju vrijednosti brenda

S obzirom da se trade marketing "dešava" na mjestu prodaje (POS) gdje se donosi preko 70% odluka o kupovini, merčendajzing i POS promocija u destinaciji dobijaju na značaju. Iako brend menadžment ima zadatak da održi i poveća tražnju kod turiste, na nivou trade marketinga kombinuje elemente tradicionalnog marketinga dodatnom motivacijom (volume incentives), unaprijeđenjem prodaje i atraktivnostima dodatnih uslova na licu mjesta gdje se obavlja uslužni proces, stvarajući partnerkni odnos sa turistom.

Elementi **unaprijeđenja prodaje** [Kotler, Ferch, 2007] trade marketinga (POS) su: (a) *oglašavanje* u B2B - industrijskim publikacijama, (b) *lična prodaja*, (c) cijene na nivou *veleprodaje*, (d) *preferencijalni uslovi* – plaćanja i povraćaja robe, (e) *promotivna podrška* i popusti za posebno izlaganje, (f) *izgled* prodajnog mjesta, (g) organizovana *komunikacija* sa klijentima, i (h) pozicioniranje na prodajnom mjestu.

Permanentni rast broja smještajnih kapaciteta, snažan razvoj velikih trgovačkih lanaca, vertikalno povezanih sa turističko-uslužnim preduzećima, veliki broj destinacijskih co-brendova, **faktori** su koji uslovljavaju neprimjeran izbor objekta za boravak, nelogično grupisanje kreveta u objektu za smještaj, slabu označenost, teškoće u upravljanju zalihama, slabu edukaciju prodajnog osoblja, izvještavanja, događaja sa ciljem trenutnog tržišnog efekta, te u krajnjem snižavanje destinacijske brend vrijednosti.

Osim što kao instrument unaprijeđenja prodaje ima za cilj da definiše skup aktivnosti koje utiču na uspješnost prenosa trgovačke aktivnosti u turističkom lancu vrijednosti, **merčendajzing** kao "tehnologija poznavanje robe" [Gligorijević, 2009] uključuje i brigu o proizvodno-uslužnom programu, njegovom cjenovnom i promotivnom pozicioniranju unutar prodajnog mjesta sa ciljem maksimalnog obrta.

Merčendajzing u turizmu omogućava efikasniju komunikaciju između nabavke i prodaje u sektoru ugostiteljstva, kvalitetnije planiranje prostora i smještajnog kapaciteta, raspoređivanje brendova u okviru klastera destinacije, kvalitetnije izlaganje i označavanje proizvoda i usluga u smještajnom objektu, bolje označavanje proizvoda i prodajnog prostora koji su u direktnoj prodajnoj vezi sa turistima, optimizaciju zaliha proizvoda na skladištu.

Ciljevi merčendajzinga u turizmu sa aspekta *kreiranja dodatne vrijednosti* su privlačenje turista na mjestima prodaje u destinaciji (suveniri, organski proizvodi, izleti), ponuda turistima kroz unutrašnju i spoljnu prezentaciju, pomaže stvaranje pozitivnog destinacijskog imidža, pomaže u povećanju prodaje te podstičaju malog i srednjeg biznisa u destinaciji. **Spoljašnji dio** smještajnog kapaciteta (fasada, eksterijer, svjetleća reklama koja sugerise djelatnost i imidž) i trgovine najavljuje ono što turisti i kupci usluga mogu očekivati¹⁹⁷.

Franšizing aranžman je licencni ugovor¹⁹⁸ kojim vlasnik brenda pod jasno definisanim i trajno ugovorenim uslovima između franšizanta i franšizora, ustupa pravo korišćenja brenda (proizvođačkog, trgovačkog ili uslužnog), znanja, imidža, marketing i brend tehnika uz unaprijed ugovorenu nadoknadu. Osim ustupanja prava korišćenja brenda, ustupaju se i standardi kao i benefit finansijskih uslova korišćenja ustupljenih prava.

2.4. Pravci budućeg razvoja brenda u procesu unaprijeđenja eCommerce sistema

Elektronska trgovina (eCommerce) podrazumijeva obavljanje poslovnih transakcija sa ciljem trgovine roba i usluga putem interneta kao aktivnog medija (kanala prodaje) prihvatanjem platnih kartica na internet prodajnom mjestu trgovca, bez vremenskog i prostornog ograničenja i uz najstrožije tehničko-bezbjedonosne standarde¹⁹⁹.

Cilj marketinga elektronske trgovine je povećanje saobraćaja kupaca kroz internet prodavnicu i povećanje broja posjeta, povećanje svjesnosti o web lokaciji uz raspoloživost i elektronskih (web) i kanala klasičnog marketinga, dok se instrumentima online brend programa obezbijavaju

¹⁹⁷ U članku "Brening kao značajna funkcija savremenog marketinga" [Vidović, www.brandocratia.net] navodi se smjer kretanja kao **osnovno pravilo merčendajzinga** tj. nužnost da proizvodi uvijek budu izloženi u smjeru kretanja potrošača kako bi ih na vrijeme primijetili. Razlikujući spoljašnji i unutrašnji pravac kretanja, istraživanja pokazuju da kupci kupuju proizvode koji se nalaze na spoljašnjem pravcu (mlijeko, meso, hljeb) čak do 90%, dok u unutrašnjem smjeru kretanja kupuje oko 50% kupaca.

¹⁹⁸ **IFA** (*Međunarodna franšizing asocijacija*), osnovana je 1960. godine sa ciljem izgradnje ekonomske i regulatorne klime za franšizing sa misijom poboljšanja i zaštite poslovno franšiznog okruženja sa preko 75 industrija sa franšiznim poslovanjem, 1.000 franšizera, 350 dobavljača i preko 7.000 članova.

¹⁹⁹ Kako bi **proces elektronske trgovine** bio bezbjedan, klijent (npr. boutique hotel) je u obavezi da na web sajtu kreira interfejs koji će voditi potencijalnog posjetioca hotela ili korisnika usluge kroz proces naručivanja proizvoda ili usluga (npr. usluga bookinga). U trenutku kada želi da izvrši plaćanje, vlasnik kartice se preusmjerava na zaštićenu stranicu za plaćanje koju "hostuje" banka klijenta, gdje se unose podatke o platnoj kartici. Nakon završetka obrade transakcije, klijent se ponovo preusmjerava na websajt klijenta, gdje dobija informaciju o uspješnosti transakcije i potvrdu rezervacije smještaja. **eCommerce servis** osiguran je *3D Secure* tehnologijom koja kao standard podrazumijeva dodatne metode autentifikacije (na primjer *Mastercard Secure Code*, *Verified by VISA*) štiti i klijenta i vlasnika prodajnog mjesta u procesu trgovine. Pored navedenog, sljedeće bezbjedonosne mjere obezbijavaju sigurnost trgovine: (a) server na kome se implementira interfejs za povezivanje sa sistemom banke nalazi se na teritoriji Crne Gore, (b) prilikom komunikacije između klijenta i procesora (banke), koriste se 128Bit SSL standard, (c) podaci o platnoj kartici neophodni za autorizaciju unose se na zaštićenoj strani banke, pri čemu klijent nema pristup istima i samim tim nema odgovornosti, niti posebnih zahtjeva za njihovo arhiviranje, i (d) sistem preautorizacije transakcija – vlasniku kartice se nakon procesa plaćanja "rezervišu" sredstva na platnoj kartici, a transakcija se realizuje tek nakon isporuke robe i/ili usluge (primjera radi, nakon check-out iz hotela) [www.ckb.me, prilagođeno].

otklanjanje grešaka i neispravnosti u okviru *garantnog roka* i kontinuirana tehničku *podrška* edukovanih operatera. U **turističkim uslovima** privređivanja elektronska trgovina dobija na značaju i usljed interaktivnosti a sa aspekta dvosmjerne komunikacije između prodavca i klijenata, slično konceptu "face-to-face".

Elektronsku trgovinu i pravce budućeg razvoja brenda moguće je analizirati preko njenih **funkcionalnih modela** kojim se planira vođenja biznisa na način koji organizaciji donosi profit, ukazujući joj gdje će se pozicionirati u tržišnom lancu. Pregledom literature, poslovni modeli elektronske trgovine mogu se klasifikovati prema sljedećem:

- **Modeli tržišne integracije** [Timmers, 1998]: (1) e-shop value chain integrators, (2) e-procurement virtual communities, (3) e-auction collaboration platforms, (4) e-mall third-party marketplace i (5) information brokers.
- **Osnovne četiri kategorije modela** [Applegate, 2001], formulisao je 25 modela u četiri osnovne kategorije: (1) *focused distributor* (e-tailers, market-places, aggregators, infomediaries), (2) *portal* (horizontal, vertical, affinity), (3) *producer* (manufacturer, info services) i (4) *infrastructure* (ISP, hardware, software).
- **Poslovni modeli prema oblastima biznisa** [Rappa, 2002], dao je podjelu devet ključnih oblasti na više od 30 modela: (1) *brokerage* (buyer aggregator, auctions, search agent, marketplace), (2) *advertising* (portals, free model, attention marketing, bargain discounter), (3) *Infomediary* (registration), (4) *merchant* (virtual store), (5) *manufacturer* (disintermediation), (6) *affiliate* (click-through purchase), (7) *community* (knowledge networks), (8) *subscription*, i (9) *utility* (pay as you go).
- **"Atomski" poslovni modeli** [Weill, Vitale, 2001] mogu se kombinovati i u zavistnosti od kombinacije za rezultat daju neki od oblika primjene elektronske trgovine: (1) content provider, (2) direct to consumer, (3) full service provider, (4) intermediary, (5) shared infrastructure, (6) value net integrator, (7) virtual community, (8) whole of enterprise.
- **Modeli posredništva** [Hartman, Sifonis, 2002]: (1) e-business storefront, (2) infomediary, (3) trust intermediary, (4) e-business enabler, (5) infrastructure providers.

Najveći dio elektronske maloprodaje ostvaruje se u segmentu **nematerijalnih proizvoda** i usluga pa je elektronska trgovina od krucijalnog značaja za aktivnosti brend menadžmenta jer usljed koncepta "neopipljivosti" potencijalne prednosti tradicionalne trgovine gube na značaju - riječ je o proizvodima i turističkim uslugama koji se preko mreže mogu direktno isporučiti do kompjutera kupca, (direktna elektronska trgovina), i oni se grupišu u okviru kategorija (a) *zabave* - zabavu za odrasle, online igrice sa atraktivnim online kockanjem, muziku i video, (b) *putovanja*, (c) *novina/magazina*, (d) *finansijske usluge*²⁰⁰ i (e) *e-mail*.

²⁰⁰ Finansijske usluge koje su značajna kategorija B2C elektronske trgovine i obuhvataju bankarstvo, trgovinu akcijama, osiguranje i obezbjeđenje finansijskih informacija koji su značajno pod uticajem elektronske trgovine. Migracija bankarstva sa šaltera na **digitalne kanale** tj. mrežu koja može da vodi ka širenju tržišta, jer cijena usluga pada, a postupak postaje efikasniji. U elektronskom bankarstvu prednost ima Evropa u odnosu na SAD, iako više od četvrtine od 100 vodećih američkih banaka nudi online pristup računima. U Evropi se izdvajaju Nemačka, gdje sve glavne banke rade online, i Finska, koja je razvila ekstenzivnu online mrežu bankarskog sistema.

Mjere **unaprijeđenja elektronske trgovine** poboljšaće poslovanje trgovinskog procesa ali i turističke privrede (*Prikaz 7.7.*), a podjeljene su u dvije grupe – **strategijske** i **operativne**.

PRIKAZ 7.7. Strategijske smjernice unaprijeđenja elektronske trgovine

1. Opšte mjere (preporuke) razvoja eCommerce servisa

- Iniciranje izrade **Kodeksa elektronske trgovine** definisaće ponašanje trgovačkih, profesionalnih i udruženja potrošača, a naročito u odnosu na "osjetljive" grupe kojima je potrebna dodatna zaštita ljudskih prava i dostojanstva.
- **Uspostavljanje evidencije website-ova za online trgovinu** – 33,4% preduzeća omogućava online naručivanje ili rezervisanje proizvoda/usluga. U cilju jednostavnijeg praćenja potrebno je ustanoviti metodologiju na osnovu koje je moguće u kratkom roku uspostaviti evidenciju i naprijeđenje sajtova sa mogućnošću obavljanja elektronske trgovine.

2. Operativne (konkretne) mjere razvoja

- **Administrativne procedure** se odnose na usvajanje zakonske regulative (Zakon o elektronskoj trgovini), definisanje normativnih pretpostavki šifarnika djelatnosti, nastavak kontinuiteta kontrole i nadležnosti inspekcijских službi.
- **Institucionalna saradnja nadležnih organa** odnosi se na komunikaciju nadležnih - Ministarstva za informaciono društvo i telekomunikacije sa upravom za inspekcijske poslove, Ministarstvom finansija, ekonomije, a sa aspekta prevencije i suzbijanja incidenata na internetu i društvenim mrežama.
- **Elektronsko plaćanje** ima za cilj inteziviranje komunikacije sa PayPal sistemom i omogućavanje opcije primanja novca, donošenje propisa koji se uređuje mogućnost plaćanja taksi elektronskim putem i unaprijeđivanje komunikacije sa kartičarskim kompanijama i bankama za snižavanje provizija za transakcije ostvarene digitalnim kanalima.
- **Nedostatak preduzetničke i kompanijske aktivnosti za online poslovanje** treba da podstakne Investiciono razvojni fond da ponudi kreditnu liniju za mala i srednja preduzeća i start-up biznise uz obezbjeđivanje ICT infrastrukture, kreditna podrška postojećim preduzećima, za unaprijeđenje informatičke infrastrukture uključujući i računarsku opremu, kreditna podrška za studente da pokrenu biznis iz ICT domena (e-trgovina, e-marketing).
- **Nedostatak savjetodavne aktivnosti, podrška i promocija online poslovanja** prevazići organizovanjem info dana i radionica o elektronskom poslovanju i uslugama informacionog društva za preduzetnike i segment malih i srednjih preduzeća.
- **Nedostatak statističkih podataka o elektronskoj trgovini** preduprijediti unaprijeđenjem godišnjeg programa statističkih istraživanja sa ciljem obuhvata koji se odnose na proizvode i usluge i obezbjeđivanje njihove uporedivosti na regionalnom nivou.

Iako proizvodi i usluge ICT sektora učestvuju i do 18% u bruto društvenom proizvodu većine zemalja, razvoj tehnologija i elektronskog poslovanja nema značajnije ni preduzetničke ni kompanijske aktivnosti koje utiču na eCommerce.

3. Brend menadžment saobraćajnih usluga

Razvoj saobraćajne infrastrukture Zapadne i Jugoistočne Evrope, u funkciji normalnog odvijanja društvenog života turističkog i ekonomskog razvoja, mora biti podržan opštom ekonomskom, turističkom i socijalnom strategijom. U predominantno turistički orijentisanim privredama, kao što je i crnogorska, neminovno je uvođenje sistemskih **konceptija i strategijskih smjernica** saobraćajne politike sa ciljem kontrolisanja često stihijske i nekontrolisane saobraćajne

motorizacije te fokusom na energetske balans zemlje, bezbjednosti saobraćaja, mobilnost turista i rezidenata, zauzimanje destinacijskog prostora, zaštite životne sredine i njenih ekosistema.

Modernizacija i kompletiranje saobraćajne infrastrukture u Crnoj Gori i Srbiji treba da vodi ka afirmaciji razvoja kombinovanog integralnog transporta u kome sukcesivno i/ili paralelno učestvuje auto-put Bar-Boljare, Luka Bar sa komparativnim prednostima željeznice i *povezivanja Srbije sa Jadranskim morem*, ali i kvalitet sveukupne saobraćajne mreže čija se vrijednost prenosi i na turistički proizvod. Planiranjem **identiteta i vrijednosti brenda** saobraćajnih i transportnih usluga u funkciji procesa tržišnog *(re)pozicioniranja brenda* saobraćajnih usluga, Crna Gora i Srbija mogu kvalitetno upravljati saobraćajnim sistemom usmjerenjem na turistički razvoj.

3.1. Faktori razvoja modernizacije i kompletiranja saobraćajne infrastrukture

Faktori koji određuju dinamiku razvoja robnog saobraćajnog tržišta djeluju posredno ili neposredno na razvoj tržišta putničkog saobraćaja, a time direktno i na **turistički razvoj**.

Razvoj turizma u strukturi faktora privrednog rasta značajan je element formiranja tražnje za uslugama **putničkog saobraćaja**, a činjenica da "razvoj saobraćaja predstavlja osnovnu pretpostavku razvoja turizma" [Kaspar, 2006]. Razvoj turističke destinacije zavisi od razvoja vidove turizma u okviru njenih turističkih klastera, a različiti turistički oblici i njihov sadržaj uslovljen je i različitim vidovima transporta.

Istorijski razvoj saobraćajne **infrastrukture** podsticajno je djelovao na tranziciju turizma u masovnu pojavu, a zatim "prebacio odgovornost" na turizam sa povratnim djelovanjem na razvoj saobraćaja.

Razvojem crnogorske i srpske turističke privrede, izgradnjom masovnih hotelskih smještajnih kapaciteta naročito na Primorju, te izgradnjom zimskih rekreativnih centara i aktivnim integrisanjem nacionalnih parkova u destinacijskih proizvod, saobraćaj je važan turistički faktor razvoja koji mijenja ne samo destinacijski transportni sistem već utiče i na formiranje poslovne politke saobraćajno-uslužnih preduzeća.

Osnovni **ciljevi strategijskog razvoja** saobraćajnog sistema Crne Gore i Srbije su:

- kontinuirano obezbijedenje sigurnosti i bezbjednosti, u cilju očuvanja ljudskih života, materijalnih vrijednosti i očuvanja državnih sredstava,
- integracija u Evropsku uniju, kroz povezivanje na TEN-T i poboljšanje konkurentnosti domaće transportne privrede, povezivanje pravcem Beograd-Južni Jadran,
- povećanje kvaliteta saobraćajnih usluga,
- stimulacija ekonomskog rasta kroz efikasniji i jeftiniji transport, i
- minimiziranje negativnog uticaja razvoja transporta i saobraćajne infrastrukture na životnu sredinu i društvo ukupno.

Faktori **razvoja modernizacije i kompletiranja** saobraćajnih infrastruktura destinacija Crne Gore i Srbije moraju fokusirati vrijednosti brenda kao najznačajniju sa aspekta turističkog privređivanja te se kao osnovni strateški ciljevi saobraćaja u funkciji turizma nameću:

- **Transportni sistem** u Crnoj Gori i Srbiji mora biti razvijen u pravcu kvalitetnog *održavanja saobraćajne infrastrukture* i njene funkcionalnosti sa aspekta turističkog razvoja, a uz menadžment sljedećim aktivnostima:
 - postojanje planiranog sistema preventivnog održavanja zasnovanog na detaljno snimljenom stanju saobraćajnica,
 - efikasno organizovan sistem korektivnog održavanja, i
 - postojanje kvalitetnih privrednih društava koja se bave, poslovima u saobraćajnom građevinarstvu, kao i lojalnih odnosa između države i tih privrednih društava.
- **Kraće vrijeme putovanja** potrebno za transport od jedne do druge destinacijske tačke osim nižih troškova, turistima omogućava efikasnost i duži boravak u turističkim mjestima, brže prelasku graničnih prelaza, a pored navedenog:
 - potrebno je da se identifikuje i ukloni sve administrativne barijere za brzi transport – naročito usvajanjem sistema elektronskog poslovanja i kontrole i olakšavajućih procedura carinskih službi,
 - potrebno je da se formira zajednička kancelarija, na mjestima spajanja-čvorišta - luke i granični prelazi, željeznica i granični prelazi,
 - izgradi obilaznice na lokacijama gdje postoje uska grla,
 - rekonstruiše infrastrukturu kako bi se izbjegle nestandardne krivine, smanjio procenat saobraćajnica sa zabranom preticanja, eliminišu slaba mjesta gdje dolazi do prekida saobraćaja.
- **Komercijalizacija aktivnosti** koje prate održavanje i izgradnju saobraćajne infrastrukture:
 - obezbijediti kvalitetnu uslugu izvođenja radova, a naročito održavanje tokom zimskog perioda i prohodnost puteva do skijališta i zimskih centara,
 - uz tenderski postupak i izradu studija izvodljivosti angažovati investitore (restorani, benzinske pumpe, suvenirnice) na atraktivnim lokacijama – naročito važno za autoput Bar-Boljari-Beograd,
 - planirati rasterećenje saobraćajnica (sezonski režim) kod pojave frekvencija saobraćaja u sezoni i u uslovima zimskog održavanja.
- **Maksimiziranje razvojnih i turističkih potencijala:**
 - saobraćajnom infrastrukturu moguće je unaprijediti i stvoriti uslove bržeg razvoja nedovoljno razvijenih područja i time podstaći kako *regionalni tako i razvoj ruralnog turizma*, i
 - razvoj infrastrukture mora da eliminiše sve negativne uticaje na *životnu sredinu* kao i da poboljša *socijalne integracije*, promociju uticaja na životnu sredinu,

intermodalnost u korist jeftinijih oblika transporta i onih koji manje zagađuju okolinu, kao i onemogućiti stihijsku i neplansku urbanizaciju.

- Razvoj saobraćajne infrastrukture prema razvoju specifičnih **vidova turizma** – primjera radi popularizacija nemotorizovanih načina kretanja kao što su markirane pješačke staze (*hiking*), biciklističke staze u gradskim prenaseljenim zonama ali i ruralnim područjima (*biciklizam*).

3.2. Planiranje identiteta i vrijednosti brenda saobraćajnih i transportnih usluga

Napredak crnogorske nacionalne ekonomije zavisi i od omogućavanja što efikasnijeg putovanja ljudi i robe, tako da postoji značajna međuzavisnost u razvoju turizma i saobraćaja. Aktivnosti na boljem pozicioniranju Crne Gore i Srbije kao turističkih destinacija, moraju integrisati poboljšanje saobraćajne dostupnosti, i poći od relativno povoljne prirodne i materijalne uslove za razvoj različitih vidova saobraćaja u skladu sa zahtjevima domaćih i stranih turista.

Nedostatak realizacije efikasnog prevoza nedovoljni kvalitet saobraćajne infrastrukture, nedovoljno razvijene putne mreže, problemi koji postoje u željezničkom sektoru vezani za stanje infrastrukture i zaostalost vozni sredstava, zahtjevi za efikasnije funkcionisanje aerodroma i nedovoljan broj avio linija [*Strategija razvoja saobraćaja*, 234], pogotovo u pred sezoni i sezoni, ali i nedovoljan broj redovnih veza tokom čitave godine, te nisko korišćenje kapaciteta Luke Bar, ne daju dovoljno snažan podsticaj razvoju turističkih aktivnosti. Tri osnovna uslova za održivi cjelogodišnji turizam su (a) *diverzifikacija tržišta*, (b) *diverzifikacija proizvoda* i (c) *dostupnost destinacije*.

U generisanju **tražnje za uslugama** putničkog saobraćaja (po motivima putovanja) najmasovnija tražnja i dinamika ostvarenog transporta je u domenu *turističkih putovanja*, a razvoj turizma je naročito uticao na razvoj: (a) *avio saobraćaja* – brži promet na veće udaljenosti kao i organizacija čarter letova, (b) *željezničkog saobraćaja* – konkurentnosti i segmentaciji na unutrašnji i međunarodni saobraćaj, željeznici su doprinijeli sezonski vozovi visokog komfora, specijalizovanih kola za spavanje, automobile itd, i (c) *saobraćaja autobusom* – posebno važnim za putničke agencije i posebne vožnje turističkim autobusima.

Regionalna Jadranska magistrala i željeznička pruga Beograd-Bar, djelimično ublažavaju infrastrukturne posljedice koje destinaciju čine perifernom u odnosu na evropske tokove, pa je zato je Crna Gora bila i ostala pretežno **avio destinacija** za dolazak turista, drumski saobraćaj i dolazak u Srbiju automobilom karakterističan je za turiste iz pograničnih država, dok pomorski i riječni saobraćaj nije iskorišćen u dovoljnoj mjeri. Planiranje *identiteta i vrijednosti brenda* saobraćajnih i transportnih usluga Crne Gore [234, 55] i Srbije [235] polazi upravo od postojeće mreže saobraćajnih tokova koji se ogledaju kroz:

- **Drumski saobraćaj.** Crna Gora je drumskim putem²⁰¹ dostupna zemljama regiona i ima 19 graničnih prelaza ka susjednoj Srbiji, Albaniji, BiH, Hrvatskoj i Kosovu. Dužina crnogorske putne mreže iznosi 6.847 km, od čega 884 km čine magistralni putevi, 963 km regionalni putevi, dok su lokalni putevi oko 5000 km. Po razvijenosti putne mreže spada u red srednje razvijenih država Evrope. Srbija ima izuzetne infrastrukturne resurse, kao i razvojnu šansu koridora X. Sa ukupnom dužinom puteva od oko 38.000 km, mreža puteva Srbije je dobro razvijena.
- **Željeznički saobraćaj.** Kapitalno važna pruga Beograd-Bar [234, 8], iako jednokolosječna pruga i smanjene brzine saobraćanja vozova²⁰² čime se dodatno umanjuje konkurentnost u toku turističke sezone kada se preveze preko 200.000 turista. Aktiviranjem projekata gradnje uzanih pruga Bar – Virpazar, i Herceg Novi – Dubrovnik, kao komercijalnih pruga upotpunila bi se turistička ponuda Crne Gore, a u istom cilju, potrebno je razmotriti i mogućnost produženja pruge od Bara do Ulcinja. Od ukupne dužine željezničke mreže u Srbiji (3.809 km), 1.768 km predstavljaju magistralne pruge, a elektrificirano je 1.247 km (32,7%). Samo 7% pruga (276) ima dva kolosjeka.
- **Pomorski saobraćaj.** Crna Gora je slabo dostupna pomorskim tokovima jer međunarodni brodski saobraćaj postoji samo sa Italijom, stoga je ovaj vid saobraćaja potrebno značajno unaprijediti u smislu povezanosti sa inostranim tržištem. Crna Gora ima veliki potencijal za razvoj kruzing turizma, i u tom smislu treba stvoriti uslove za razvoj Luke Bar kao značajne *kruzing destinacije* sa velikim potencijalima, ali i za unapređenje postojeće infrastrukture u Luci Kotor. Neophodno je intenzivnije uključivanje u zajedničke projekte EU koji doprinose promociji i razvoju *nautičkog turizma*, kako bi se koristila sredstva iz pretpristupnih fondova. Srbija ima povoljne ekonomske i geografske karakteristike za teretni, putnički i turistički potencijal UBT (rijeke i kanali), a osnovni elementi sistema su rijeke Dunav, Sava i Tisa (ukupno 960 km), kao i mreža plovnih kanala u okviru Hidrosistema Dunav-Tisa-Dunav (600 km).
- **Aviosaobraćaj.** Crna Gora bi značajno mogla unaprijediti svoju dostupnost uvođenjem većeg broja direktnih i čarter linija sa poželjnih tržišta koje pokrivaju Crnu Goru, posebno u pred i post sezoni, ali i kroz konkurentne cijene avio karata, posebno cijene

²⁰¹ Kao kapitalni projekat drastičnog zaokreta u benefitima koje omogućava drumski saobraćaj je **autoput Bar-Boljare** koji je definisan kao projekat od strateškog značaja za Crnu Goru, čija realizacija treba da omogućiti ravnomjerniji razvoj sjevera i juga države, iskorišćavanje prirodnih bogatstava, razvoj turizma, bolje saobraćajno povezivanje i ukupan ekonomski razvoj. **Jadransko jonski autoput** je takođe projekat strateškog značaja, kako sa ekonomskog i socijalnog aspekta, tako i sa aspekta visoko standardne drumske povezanosti Crne Gore sa državama u okruženju BiH i Albanija. [235, *Strategija razvoja saobraćaja Crne Gore*]

²⁰² Uvođenje panoramskih vozova i rekonstrukcija prve crnogorske **željezničke pruge Bar–Virpazar** doprinijeli bi unapređenju turističke ponude Crne Gore, ali i formiranje posebnih vozova (npr. zabavni vozovi ili namjenski vozovi za određene sintetičke destinacije). U cilju unapređenja željezničke dostupnosti potrebno je razmotriti mogućnost pojednostavljenja graničnih kontrola, kao i bolju koordinaciju carine i policije i kontrolu bez zaustavljanja voza. Izgradnja željezničke petlje oko aerodroma Podgorica bi omogućila da se putnici direktno sa aerodroma prevezu do Podgorice, Bara ili sjevernih gradova Crne Gore.

aerodromskih usluga. Ne treba zanemariti potrebe investicione zajednice koja se formira u Crnoj Gori i koja podrazumijeva visoko-standardizovanu tražnju, i ujedno postavlja opravdane i poželjne zahtjeve prema avio prevozniku i aerodromima Crne Gore, od kojih se sa druge strane očekuje visoko-sofisticirano pružanje usluga. Prema trenutnim mogućnostima i kapacitetima kojima raspolaže Montenegro Airlines u smislu brojnosti flote²⁰³, postojeće konekcije treba što više staviti u funkciji dalje promocije Crne Gore kao prepoznatljive turističke destinacije. Za komercijalne svrhe se u Srbiji koriste četiri aerodroma (Beograd, Niš, Vršac i Bor), dok se preko Aerodroma "Nikola Tesla" u Beogradu odvija 75% putničkog i 90% robnog transporta.

3.3. Proces tržišnog (re)pozicioniranja brenda saobraćajnih usluga

Polazeći od specifičnosti saobraćajnih usluga sa aspekta načina ispoljavanja tražnje i načina usklađivanja ponude i traženje, *Kolarić* [212, 123] **saobraćajnu uslugu** definiše kao "nematerijalni proizvod - *promjenu mjesta*, koji ne može egzistirati izvan procesa njene proizvodnje, proces proizvodnje i potrošnje je sinhronizovan vremenski i prostorno, kvalitet usluge nije unaprijed poznat za korisnika". Identifikacijom potreba korisnika saobraćajnih usluga stvara se adekvatan kapacitet i prilagođava marketing i brend program koji svaka saobraćajna linija i svaki polazak postaju posebna vrsta usluge i iskustva na veoma kompleksnom i dinamičnom tržištu saobraćajnih usluga.

Promjene, izražene kako na strani ponude, tako i tražnje, kreiraju veći broj vrsta saobraćajnih organizacija (železnički, drumski, riječni, pomorski i vazdušni saobraćaj i cjevovodi) koje različitom efikasnošću mogu da obave specifičnu saobraćajnu uslugu, **pozicionirajući destinaciju** u željenom pravcu sa aspekta različitih vidova turizma.

Kao u turističkom privređivanju, tako je i u saobraćaju **razumijevanje motiva** korišćenja saobraćajnih usluga pouzdana osnova za razumijevanje kretanja tražnje kako ukupne tj. sa aspekta integralnom tržišnom pristupu, tako i za pojedine vrste saobraćajnih usluga. U analizi tražnje za saobraćajnim uslugama razlikuju se tri agregata: (1) tražnja za prevoznim uslugama na nivou pojedinih teritorijalnih cjelina – klastera, (2) tražnja za prevoznim uslugama na nivou pojedinih vrsta saobraćaja i (3) tražnja za prevoznim uslugama na nivou saobraćajnog preduzeća.

Prilikom analize tržišta, osnova segmentacije i tržišnog (re)pozicioniranja brenda saobraćajnih usluga posebno se analiziraju *tržište putničkog saobraćaja* (dominantno orijentisano na turistička putovanja), a posebno *tržište robnog saobraćaja* i njihova prostorna dimenzija (lokalno, regionalno, nacionalno i međunarodno tržište).

²⁰³ **Montenegro Airlines** kao avio kompanija ima izraženu sezonalnost, što podrazumijeva maksimalnu racionalizaciju poslovanja tokom zimskih mjeseci, dok u ljetnjim mjesecima postoji intenzivnija tražnja na tržištu i intenzivniji saobraćaj, ali to je nedovoljno, s obzirom na to da sezona traje od sredine jula do sredine septembra. *JP Aerodromi Crne Gore* treba da uspostave redovan transfer na svakih sat vremena modernim shuttle autobusom sa aerodroma Podgorica do primorskih gradova tokom ljetnje sezone, kao i sa aerodroma Tivat do Podgorice i primorskih gradova. Potrebno je organizovati i prevoz sa i do aerodroma do centra Podgorice/Tivta.

Marketing i **brend programiranje**, prilagođeno pojedinim tržišnim segmentima, polazi od saobraćajno-uslužne organizacije, poznavanje motiva i kriterijuma putovanja pri izboru određene vrste saobraćajne usluge, sa ciljem **kreiranja dodatne vrijednosti (brenda)**:

- **Vremenska dinamika** tražnje je posebno područje istraživanja saobraćajnih organizacija zbog teškoća u prilagođavanju ponude i tražnje u kraćim intervalima vremena, naročito tokom perioda sezonaliteta i povećanja turističke tražnje. Turističko putovanje i korišćenje redovnih linija u destinaciji, na vrijeme i sigurno, je osnovna vrijednost i preduslov koji posjetioci destinacije očekuju.
- Stvaranje **sistema integralnog transporta** doprinosi da korisnici saobraćajnih usluga dobijaju veću mogućnost izbora mjesta i relacija putovanja odnosno prevoza, što je u dezintegrisanom sistemu veoma limitirano, naročito za sjeverni region. Stvaranje sistema integralnog transporta proširuje slobodu izbora korisnika saobraćajnih usluga i omogućava mu da kombinuje razne vrste saobraćaja i razne organizacije da obavi namjeravano putovanje.
- Saobraćajna usluga se **ne može supstituirati** nekom drugom vrstom usluge ali postoji mogućnost da se od strane korisnika saobraćajnih usluga biraju različite saobraćajne organizacije iste vrste saobraćaja ili čak različitih vrsta saobraćaja na određenim relacijama i u određenim mjestima.
- Postizanje **optimalne kombinacije marketing miksa** u saobraćajnim preduzećima:
 - *proizvod* kao prvi instrument je usluga "promjene mjesta ili savladavanje prostora",
 - *cijena* je određena s obzirom na posebni društveni interes za djelatnost pod državnom kontrolom u gotovo svim zemljama bez izuzetka,
 - relativno je ograničen broj *posrednika* koji kao agenti i brokeri posreduju između davaoca i korisnika saobraćajnih usluga, i
 - *promocija* je instrument koji je od istog stepena značaja u saobraćaju kao i u ostalim privrednim delatnostima, a saobraćajne organizacije ovaj instrument koriste da bi uticale kako na primarnu, tako i na selektivnu tražnju, stvaranju adekvatne slike o saobraćajnim organizacijama i o njihovim naporima da se prilagode potrebama savremenog čovjeka i turističke privrede.
- Pojam **tarife** (npr. željezničke karte) i cijene se koriste kao sinonimi, iako tarife sadrže i neke elemente koje lista cijena u privrednim organizacijama u proizvodnji ne sadrži. Kao i kod svih cijena "javnih usluga" koje su pod režimom kontrole, troškovi poslovanja su faktor koji se najviše uvažava, dok se tražnja i konkurencija zanemaruju i potcjenjuju. Praksa govori da prilagođavanje ne samo usluge, već i cijene, uz adekvatnu promociju odgovarajućim tržišnim segmentima daje dobre rezultate poslovanja, politika diferenciranja ima veliku mogućnost primjene u saobraćaju i to po različitim osnovama u putničkom i robnom prevozu.

4. Ruralni turizam i poljoprivreda kao mogući pravci razvoja turističke brend destinacije

Posljednjih nekoliko godina **ruralni turizam** je, kao i ostali selektivni oblici turizma postao predmet raznih istraživanja i razvoja, brojnih međunarodnih simpozijuma i kongresa koji su se bavili istraživanjem veza i odnosa kulture, turizma, ruralnog područja, uz *traženje adekvatnih definicija*, koristi, ali i opasnosti koje kulturno nasleđe može da ima od turizma, posebno masovnog.

U Evropi su kultura i turizam jako povezani, pa su brojne zemlje sa izuzetno bogatim kulturnim nasleđem imale dominantno mjesto u međunarodnom turizmu. Još u 17. vijeku, pa i ranije za vrijeme Rimskog carstva, bogata kultura evropskih država postala je važna destinacija za brojne turiste. U prvim pokušajima utvrđivanja vrijednosti ruralnog turizma u Evropi i istraživanjima krajem osamdesetih godina koja je pokrenula Evropska unija procjenjivalo se da tržište ruralnog turizma u Evropi obuhvata oko 35 miliona turista, od čega najmanje jedna trećina dolazi iz zemalja Evropske unije.

Ključni problem u istraživanju kako kulturnog, tako i **ruralnog turizma** je veliki nedostatak "čvrstih" **definicija** i podataka u svim evropskim zemljama usljed nedovoljnog poznavanja teorijskog osnova samog fenomena, složenosti navedene vrste turizma, ali praktičnim i iskustvenim pojavnim oblicima ruralnog turizma. Najjednostavnija definicija po kojoj je - *ruralni turizam* vrsta turizma koja se odvija u ruralnom području, ipak po svojoj uopštenosti, upozorava da postoje elementi turističke infrastrukture, kao što su veliki hoteli, golf igrališta, ski staze i drugo, koji su smješteni u ruralnom području, odnosno blizu većih turističkih emitivnih, odnosno gradskih centara, ali to nije dovoljno da bi ih klasifikovali kao objekte *ruralnog turizma*²⁰⁴.

Iako se ruralni turizam često poistovjećuje sa **agro turizmom** i **seoskim turizmom** ukoliko se kao parametar analizira ostvareni prihod od turizma, dolazi se do jasne distinkcije među ovim pojmovima. Tako je kod turizma na selu prihod ostvaren od strane čitave populacije ruralnog naselja, a kod *agroturizma* isti je ostvaren od strane farmera, pa se navedene vrste izvode jedna iz druge – iz pojma turizam na selu, izvodi se ruralni turizam, a potom iz njega dalje agroturizam. Fenomen *ruralnog turizma* temelji se u većini svojih oblika na tradicionalnoj kulturi, tradicionalnim oblicima privređivanja, prehrane, građevinarstva, načina života, medicine, odijevanja, vjerovanja i sl. Revalorizaciju i reinterpretaciju navedenih sastavnih dijelova tradicionalne kulture sa svrhom razvoja turizma možemo objediniti pod novim pojmom

²⁰⁴ **Diferencijacija** ruralnog turizma od urbanog ili resort zasniva se na ključnim odlikama ruralnih destinacija koja su naselja sa manje od 10.000 stanovnika, odnosno naselja sa manjom gustinom naseljenosti, očuvanog i dominantnog prirodnog okruženja, poljoprivredom, šumarstvom i drugim tradicionalnim aktivnostima koje definišu izgled tj. pejzažne ambijente i vrijednosti područja, izrazite ponude turističkih aktivnosti na otvorenom, manje razvijene saobraćajne infrastruktura, velikog broja malih preduzeća i preduzetnika lokalnog porijekla, personalizovanim odnosom s gostima, lokalnom atmosferom, mnogo starijih građevina, specijalizacijom u ponudi i percepcijom turističkog brenda destinacije ili makar sub brenda njenog područja kao ruralnog.

kulturnog turizma, koji tim redosljedom određujemo kao središnji pokretač razvoja turizma ruralnog destinacijskog područja.

Veer, Tuunter, i Berkers naglašavaju da pojam kulturni turizam²⁰⁵ može izazvati suženu viziju onog što stvarno predstavlja, te "da je u mnogim ruralnim područjima turistički proizvod određen više sa kulturnom komponentom, nego prirodom ili sportsko-rekreativnim aktivnostima, a posebno važan segment kulture jeste gastronomija. Turizam baziran na ponudi domaće, zdrave hrane i pića je vrlo čest model razvoja ruralnog turizma". Kao turizam koji se odvija na ruralnom području, aktivnosti pješaćenja, vožnje bicikla, jahanja, ekstremnih sportova, posjeta farmama, degustacija domaće hrane, lova i ribolova, su sastavni elementi integralnog turističkog ruralnog proizvoda, a u zavisnosti od zastupljenosti navedenih elemenata ponude može se govoriti o *agroturizmu*, *zelenom turizmu*, *gastronomskom turizmu*, *nautičkom turizmu*, *lovačkom turizmu*, *kulturno-istorijskom turizmu*, *sportsko-rekreativnom turizmu* i sl.



Slika br. 57. **Koncept ruralnog turizma**

Koncept ruralnog turizma (Slika 57) sastoji se od više elemenata: (a) **ambijent** koji može da ponudi područje, (b) njegovo **kulturno nasljeđe**, (c) **aktivnosti**, i (d) **način života** na ruralnom području.

4.1. Austrija - benchmarking partner Crne Gore razvoja ruralnog turizma

Termin ruralni turizam ima potpuno različito značenje u pojedinim zemljama:

²⁰⁵ Blagaić, sa Instituta za etnologiju i folkloristiku, smatra da se shvatanje kulture i turizma mijenjalo, i da se i dalje mijenja. "U ovom je, ipak, istorijskom trenutku, ne slučajno, došlo do shvatanja njihove međuzavisnosti. Sva razmatranja kulturnog turizma ističu esencijalnu snagu različitih kulturnih svojstava i različitih sistema značenja u oblikovanju kulturno-turističkih proizvoda. Tradicionalna kultura predstavlja osnovu za stvaranje prepoznatljivog turističkog identiteta te, možda najbolje, omogućava različitost iskustva turističke destinacije u odnosu na svakodnevno iskustvo posjetilaca. Svijet je, međutim, prepun kulturnih dobara obdarenih svojstvom jedinstvenosti, ali nisu svi jednako atraktivni."

- u *Finskoj* podrazumijeva izdavanje koliba i obezbjeđenje usluga hrane i pića na selu,
- u *Mađarskoj* podrazumijeva termin seoski turizam i turističku aktivnost ograničava samo na područje seoskog naselja,
- u *Sloveniji* je u pitanju turizam na porodičnim farmama, gdje turisti borave zajedno sa članovima poljoprivrednog gazdinstva ili u odvojenim objektima,
- u *Holandiji* podrazumijeva kampovanje na farmi uz rekreaciju – hiking biking,
- u *Grčkoj*, jednostavno samo smještaj na bazi B&B itd,
- u *Poljskoj* je ova vrsta turizma najrazvijenija u planinskim područjima oko jezera i u području nadomak Baltičkog mora u kojima su prihodi farmera od turizma veći nego od poljoprivrede. Ogromna zastupljenost farmi, pogodnih za razvoj ruralnog turizma, doprinjeli su gotovo nevjerovatnoj situaciji da je u Poljskoj domaći turizam dominantan sa više od 93,3%, dok samo mali udio čine na prvom mjestu Holandani, zatim Njemci, Francuzi i Rusi.

Austrija je zemlja sa najrazvijenijim ruralnim turizmom u Evropi. Duga tradicija i činjenica da je turizam faktor opstanka mnogih farmi u Austriji, doprinijela je podatku da gotovo 10% farmera Austrije pruža usluge smještaja, što čini sedminu ukupnog smještajnog kapaciteta ove zemlje. Ruralni turizam je toliko mnogo razvijen u ovoj zemlji da postoji posebna organizacija *Urlaub am Bauernhof* (Odmor na farmi) koja pruža usluge smještaja na farmama i aktivno sprovodi promotivne aktivnosti u ime svojih članova. Primjer Austrije, među najboljima u Evropi može poslužiti i Crnoj Gori da krene sličnim putem razvoja. Iskustvo razvoja Austrije pokazuje da je neophodna tijesna saradnja između sektora turizma i poljoprivrede, koja je važan faktor uspjeha.

Oko 90% teritorije i Evrope i Crne Gore čine ruralna područja u kojim polovina stanovnika živi, a koja su do sad bila zanemarena kako u razvoju tako i korišćenju ruralnog turizma tako da predstavljaju neiskorišćenu šansu. Neophodan zaokret [prema *Strategiji razvoja ruralnog turizma Crne Gore* sa akcionim planom do 2023], u korist politike ubrzanog ruralnog razvoja trebalo bi da stvori uslove boljeg života na selu, odnosno ruralnim područjima. Model mora biti po ugledu na EU čija politika ruralnog razvoja ima za osnovni cilj uspostavljanje održive osnove ruralnog prostora integrisane Evrope.

Politika ruralnog razvoja, pa samim tim i ruralnog turizma nije bila jedinstvena na cijeloj teritoriji, već je bila "isparcelisana" teritorijalnim međama zemalja članica. Sa proizvodnjom još veće kvalitetne domaće hrane, što je realna šansa za Crnu Goru, moguće je uravnotežiti regionalni razvoj, a time stvoriti i uslove za razvoj ruralnog turizma. Tako su proizvodnja domaće hrane i ruralni turizam u Crnoj Gori, baš kao i u Austriji, benchmark partneru, u neposrednoj sprezi i zavisnosti. Od ruralnog razvoja u cjelini zavisi i razvoj ruralnog turizma u Crnoj Gori. *Strategija razvoja ruralnog turizma Crne Gore* prepoznaje da turistička privreda ruralnih sredina sve više postaje važan segment uslužnog sektora, a sa privrednim rastom i razvojem povećavaće se obim i kvalitet turističkih usluga u ruralnim sredinama.

4.2. Koncept razvoja ruralnog turizma Crne Gore i Srbije

Problem regionalnog razvoja Crne Gore i Srbije ogleda se u disproporcijama nivoa razvijenosti pojedinih područja, nerazvijenosti velikog broja opština, strukturalnim neusklađenostima, institucionalnim problemima, nepovoljnim demografskim kretanjima, geografskom disperzijom i brojnim materijalnim ograničenjima. Regionalne disproporcije u stepenu razvijenosti, mjerene ostvarenim dohotkom po stanovniku su najviše u Evropi i one se svake godine povećavaju.

U privrednoj strukturi Srbije sve više se jasno diferenciraju dva tipa regiona *urbano-industrijski* i *agrarno-ruralni* a problemi neuravnoteženog razvoja su rezultat neujednačene prostorne distribucije privredne i socijalne infrastrukture. Smanjen broj stanovnika, nizak obrazovni nivo stanovništva, manja fleksibilnost radne snage, udaljenost tržišta (za inpute i proizvode) stavlja privredne subjekte u ruralnim područjima u vrlo nepovoljan položaj. Pomenuta kretanja u tradicionalnim ruralnim područjima, sa dominantnom poljoprivrednom proizvodnjom, ne doprinose podizanju životnog standarda lokalnog stanovništva. Štaviše, i unutar ruralnih područja postoje značajne razvojne disproporcije između razvijenog juga i nerazvijenog sjevera.

Održivi razvoj **poljoprivredne proizvodnje** i turizma, kao savremeno organizovani i integrisani sektori privrede, obezbijedio bi uspješnost ukupnog ekonomskog razvoja, na kratak i srednji rok, i značajno doprinio ublažavanju postojećih disproporcija u regionalnom razvoju, posebno u ruralnim područjima. U tom pravcu, potrebno je pokrenuti nove programe razvoja za regionalne i lokalne proizvođače u cilju stvaranje specifičnih brendova sa geografskim porijeklom za svaku opštinu i region. Stvaranje lokalnih brendova, nužnih za razvoj ruralnog turizma, trebalo bi da se temelji, prije svega na analizi položaja domaće proizvodnje i uopšte poljoprivrede u svakom lokalnom i regionalnom području posebno, prepoznavanju, temeljitoj procjeni potencijalnih učesnika i razvoju infrastrukturne podrške (marketing, informisanje, kvalitet).

Evropa je u posljednjih nekoliko decenija svjetski lider u ponudi ruralnog turizma, a ostvareni trendovi pokazuju da će to i ostati u narednoj deceniji. Crna Gora, a naročito Srbija imaju značajan potencijal ovog proizvoda, zbog očuvane prirode i tradicionalnih i autohtonih vrijednosti. *Strategija razvoja ruralnog turizma Crne Gore* [2016, 2018] ruralni turizam bazira na ruralnim iskustvima u ruralnim područjima Crne Gore (posebno na području Njeguša, Berana i Bihorskog kraja, kao i Kolašinsko-bjelopoljskog područja), a u Srbiji *Radović* [236, 55-65], navodi kao krucijalna područja (Sjevero-bačku, Šumadijsku i Nišavsku oblast) uz punu afirmaciju aktivnosti kao što su: agroturizam, seosko gazdinstvo farme, aktivnosti u prirodi, eko turizam, kulturni turizam, i ostalih kombinovanih oblika turizma od posebnog interesa. Za ovakav turizam, prvo, prije svega treba osmisliti adekvatnu promotivnu strategiju usmjerenu ka domaćem tržištu, posebno ciljnoj grupi turista iz većih gradova (Nikšić, Podgorica, Bar). Istovremeno i permanentno promociju treba obavljati na ino tržištima koja već imaju razvijeni interes za ruralna iskustva, kao što su, Austrija, Velika Britanija, Njemačka, Francuska, Italija, Poljska, Češka, Mađarska, itd.

Bogatstvo, očuvanost i atraktivnost prirodnih resursa, "divlja ljepota", veliki broj tradicionalnih domaćinstava i sve izraženiji interes internacionalnog tržišta za doživljajima ruralnog turizma, ukazuju na veliki potencijal za razvoj ruralnog turizma u Crnoj Gori, posebno u sjevernom regionu države. Ključni izazovi u Srbiji [237, 35] su zaustavljanje depopulacije i izrazito demografsko praznjenje sela i ruralnih područja uz nepovoljnu demografsku strukturu stanovništva, nizak nivo fizičke i društvene infrastrukturne opremljenosti prostora, i slabo razvijena privreda, odnosno stagnacija privredne konkurentnosti ruralnih područja.

Razvojni model i konkurentska strategija razvoja ruralnog turizma, u uslovima njegove trenutno nedovoljne struktuiranosti i organizovanja, podrazumijeva sljedeće strategijske poteze [prema *Strategiji razvoja ruralnog turizma Crne Gore sa akcionim planom do 2023*]:

1. Kreiranje i izbor vizije razvoja ruralnog turističkog proizvoda u skladu sa savremenim svjetskim trendovima i najboljim svjetskim praksama i modelima razvoja i interne regulacije standarda (Italija, Australija – banchmarketing partner, Francuska, Mađarska, Češka itd),
2. Izbor nekoliko tzv. test lokacija za planiranje i razvoj,
3. Oslonac na strategiju niskih troškova, i
4. Izbor ključnih turističkih područja ruralnog turizma.

4.3. Neke od manifestacija ruralnog turizma

Ruralni turizam je širok koncept koji obuhvata ne samo odmor na selu nego i sve ostale turističke aktivnosti u ruralnim područjima. Pitanje razvoja ove vrste turizma, u Crnoj Gori i Srbiji, često se navodi kao obećavajuća mogućnost za budućnost ruralnih sredina. Povoljni prirodni uslovi i stanovništvo ruralnih područja predstavljaju osnovne resurse za razvoj raznih djelatnosti pa i za ruralni turizam i razvoj sela uopšte. Promjene koje su zahvatile i seoska područja utiču na promjene u okviru domaćinstava, razvoj raznih djelatnosti i seoskog turizma i mnoge stanovnike ruralnih naselja dovode u poziciju prilagođavanja u cilju njihovog opstanka [prema *Nacrtu strategije ruralnog razvoja ruralnog Srbije 2010-2013*]:

Svjetska turistička organizacija (WTO) je preporučila Crnoj Gori i Srbiji da razvijaju seoski, odnosno ruralni turizam. Naravno, s razlogom, geografski položaj Crne Gore i Srbije, kao i zemalja Balkana, je veoma povoljan, klima je prijatna, jedinstvena, reljef raznovrstan, bogat svijet flore i faune, bogata kultura, folklor, tradicija i istorija interesantna i bogata, narod veoma gostoprимljiv.

Ruralni turizam u čini i priroda, ali brojni, već brend događaji putem kojih se ruralni turizam najbolje **manifestuje**:

- Tradicionalni *Praznik mimoze* u Herceg Novom sa degustacijom vina i morske ribe u Baošićima koji svake godine privlači hiljade domaćih i stranih turista.
- Manifestacija *Dani vina i ukljeve* na Skadarskom jezeru, koja se organizuje u Virpazaru.

- U toku jula, opština Plav, već tradicionalno organizuje manifestaciju *Dani borovnice*, kao i Bokeška, Petrovačka i Tvatska noć.
- *Sabor trubača* Guča koji se tradicionalno održava početkom avgusta najbolji je primjer – manifestacija srpskog ruralnog turizma i turističkog proizvoda, kao i tradicionalni dani *Vinskog bala* u *Vlasotincu* u čast boga Dionizija.
- *Dani masline* (Maslinijada), već tradicionalan događaj u Baru, svake godine dopunjen je *Barskim ljetopisom*.
- Razvoju ruralnog turizma svakako doprinosi *Festival crnogorske izvorne muzike* na Cetinju.
- Neke od ovih manifestacija su u lokalne opštine prizvale i svijet, pa su tako Pljevlja domaćin događaja za izbor najboljeg sira.
- Kotor je domaćin Međunarodnog takmičenja za pripremu njoka. Za ljubitelje životinja u Ulcinju se organizuju *bitke ovnova*, a *lov* je jedna od tradicionalnih seoskih, ruralnih zanimacija na području gotovo svake opštine u Crnoj Gori.
- Razvoju ruralnog turizma Srbije doprinose i manifestacije *Prela i posela*, kao i *slaninijada* u Kačarevu, *kobasicijada* u Turiji, *Fest milk*, kao i *Svjetski dan hrane*, *Dani šljive* u Osečini.

Pored niza *brend događaja ruralnog turizma*, osnov za njegov razvoj jeste i domaća proizvodnja. Međutim, zanimljiva je činjenica da u Crnoj Gori i Srbiji još uvijek nije pokrenuta zaštita domaćih proizvoda kao robnih marki, kako bi se kao potpuno brendirana nudila strancima i izvozila na svjetsko tržište. Na listi nacionalnih proizvoda su vina, njeguški pršut, lozova i šljivova rakija, manastirka, neka domaća vina (Sjekloća iz Crmnice), maslinovo ulje, proizvodi od ljekovitog bilja, lisnati sir, med itd. To su sve proizvodi iz ruralnih sredina. Svi ovi proizvodi zahtijevaju i nov markent pristup, kako bi imali jasno geografsko porijeklo (Made in Montenegro i Made in Serbia) i postali dostupni tržištu.

Demonja [238, 245-249] ističe da razvoj ruralnog turizma Srbije, Hrvatske, Crne Gore i regiona u cjelini mora da se temelji na **održivom razvoju**, odnosno na revitalizaciji već postojeće tradicionalne gradnje, odnosno baštine, kojoj se daje nova turistička namjena. Ovaj oblik turizma nema potrebu za izgradnjom novih kapaciteta, već, nasuprot, susreće se s izazovima kako na najbolji i najkvalitetniji način iskoristiti postojeće strukture²⁰⁶.

U prvi plan je stavljena neposredna interakcija između domaćina i gosta. Gostu se mora pristupati individualno, sa njim se mora uspostavljati prijateljska atmosfera kako bi se on osjećao opuštenije i slobodnije. Po želji na raspolaganju treba da mu budu dostupni sadržaji koje pruža

²⁰⁶ Kao najbolji dokaz da je turizam kao pojava nastao zbog velike *potrebe ljudi iz razvijenih država i gradova za pravim odmorom* i da je moguć jedino u uslovima čiste i nezaagađene prirode, jeste predviđanje Generalnog sekretara (World Tourism Organization) WTO-a Franceska Frangiallia da će u svijetu 2020. godine biti 1,6 milijardi stranih turista godišnje što je povećanje za više od 100 odsto u odnosu na 2003. godinu. Inače, treba ukazati i na to da u svijetu već nekoliko godina postoji trend širenja turizma ka unutrašnjosti kontinenta, a to su - sela! Zbog svega toga danas u svijetu postoji turizam koji se naziva seoski, village, green, ranch, farm, sustainable, održivi turizam, a u Evropi, kada je u pitanju ova vrsta turizma prednjači Francuska, Italija, Španija, Švajcarska, i, naravno Austrija.

agroturizam (jahanje, šetnja prirodom, iznajmljivanje bicikala), da mu bude omogućen kontakt sa lokalnim stanovništvom i time mogućnost sticanja uvida u lokalnu kulturu, običaje, govor, gastronomiju, odnosno cjelokupni način života određenog kraja. Smještajem u originalnu arhitekturu toga kraja i sa svim već navedenim mogućnostima gostu se omogućava sticanje originalnog i nezaboravnog doživljaja.

Hrana i sve vezano uz nju bilo je jedno od prvih stvari koje su ljudi međusobno razmjenjivali prilikom seoba i prvih kontakata. Prema tome, logično je zaključiti da je hrana i njeno pripremanje dio kulturne istorije, pa samim time i dio kulturne turističke ponude određenog prostora. Pitanje je kako to predstaviti. Kuhinja određenog kraja, hrana i njeno pripremanje neposredno nam govori o tradicionalnoj kulturi određenog kraja, govori nam o nastanku te kulture, karakteru, te o religijskim i socijalnim specifičnostima, ali i o jeziku tog kraja. Hrana koju danas nudi ruralni turizam mora biti autohtona, domaća, uvijek aktuelna na datom području. U moru raznovrsne hrane sa svih kontinenata, ljudi su se okrenuli prošlosti tragajući za svojim identitetom, kojeg su pronašli u hrani. Priprema i namirnice su se modernizovale, ali nisu se izgubili "stari" ukusi.

TREĆI DIO - BREND KAO SREDSTVO UNAPRIJEĐENJA KONKURENTSKE POZICIJE TURIZMA CRNE GORE - UPRAVLJANJE VRIJEDNOŠĆU BRENDU U TURIZMU I ISTRAŽIVANJE MOTIVA PUTOVANJA

GLAVA VIII – Upravljanje vrijednošću brenda u turizmu

1. Proces i metodologija mjerenja vrijednosti brendova u turizmu

Efikasno planiranje, kao prva faza brend menadžmenta preduslov je izgradnje **vrijednosti brenda** kao dodatne, koja se "daruje" proizvodima i uslugama, organizacijama i turističkoj destinaciji u cjelini. Način na koji potrošači/turisti u destinaciji i potencijalni posjetioči razmišljaju o brendu, emocije i asocijacije koje turistički brend u njima pobuđuje i način na koji se prema njemu odnose, *održavaju njegovu vrijednost*, čak i više nego cijenovna politika, tržišno učešće i profitabilnost.

Keller [46, 278] je dao prvu i najjednostavniju **definiciju vrijednosti** brenda kao "važne neopipljive aktive koja ima psihološku i finansijsku prednost za preduzeće." Moć i **vrijednost brenda** se temelje na onome što kupci vremenom vide, pročitaju, čuju, saznaju, misle i osjećaju kada je u pitanju brend, "ona je utkana u svijesti postojećih ili potencijalnih kupaca i njihovim neposrednim ili posrednim iskustvima sa brendom".

Keller ističe da jedan brend ima pozitivnu **vrijednost zasnovanu na kupcu** onda kada potrošači "pozitivnije reaguju na proizvod i način na koji se on plasira u situacijama kada se brend prepoznaje, za razliku od situacija kada to nije slučaj". Pri izgradnji **jakih destinacijskih brendova** marketari moraju da vode računa da posjetioči imaju prvu i pravu vrstu iskustva sa proizvodima i uslugama i turističkim proizvodom u cjelini, kao i marketing programom destinacije, i na taj način kreiraju željene strukture znanja za dati brend destinacije. Istraživanja su pokazala da potrošači lako percipiraju nekoliko ključnih vrijednosti brenda putem kojih marketari vrlo lako razvijaju sistem **marketing prednosti jakih brendova**²⁰⁷.

Takođe, mjerenja **vrijednosti turističkog brenda** mogu se bazirati na **Kellerovoj metodologiji** - "*diferencijalni efekat kojim poznatost brenda destinacije određuje reakciju posjetilaca destinacije na marketing turističkog brenda* [215, 22, prilagođeno]" tj. na proučavanju (a) percepcija koje turisti imaju o brendu, (b) ponašanju turista s obzirom na promjene marketing spleta kojim se turistički proizvod kao i horizontalne i vertikalne uslužne djelatnosti predstavljaju na tržištu.

²⁰⁷ Kotler i Keller [114, 277] kao **marketing prednosti** jakih brendova navode: (a) bolje *percepcije performansi* proizvoda, (b) *veću lojalnost i manju osjetljivost* na konkurentske marketing akcije, (c) *manju osjetljivost na marketing krize*, (d) *veće marže*, (e) *neelastičnu reakciju* potrošača na povećanje cijene, (f) *elastičniju reakciju* potrošača na smanjenje cijene, (g) *veću poslovnu saradnju* i podršku, (h) *efektivnije marketing komunikacije*, (i) mogućnost *licenciranja*, i (j) dodatne *mogućnosti ekstenzije* brenda.

Pored **Kellerove metodologije** [213, 22], drugi model tržišne vrijednosti brenda zasnovana na potrošaču je **Aakerov metod** koji ima za cilj uspostavljanje odnosa između investicija u brend, vrijednosti brenda i budućih karakteristika, a na osnovu faktora koji određuju vrijednost brenda:

1. **vjernost brenda** kao mjera privrženosti, racionalne ili iracionalne koju potrošač tj. turista ima prema nekom brendu odnosno destinaciji. Krenuvši od "temelja piramide", Aaker razlikuje: *nevjerne* kupce, kupce *po navici*, *zadovoljne* kupce, *prijatelje* brenda, i *aktivne* kupce. Komponenta vjernosti je krucijalno važna za turistički brend jer se generiše iz pozitivnog destinacijskog iskustva, ali i iz prisnosti koja se stvara prema određenoj destinaciji u kojoj turista provodi odmor dugi vremenski period.
2. **poznatost brenda** je sposobnost potencijalnog posjetioca destinacije da prepozna ili se sjeti da je brend destinacije prisutan prilikom iniciranja zadovoljenja potrebe za odmorom. I za ovaj faktor kao za prethodni Aaker uvodi primidu sa nivoima *potpunog prepoznavanja*, *prisjećanja* na brend, *prepoznavanja* brenda i njegove *nepoznatosti*. Poznatost brenda destinacije **stvara vrijednost** potencijalnim posjetiocima u slučajevima odsustva motivacije za pretragom, učvršćivanja budućih brend asocijacija i reflektuje se na budžet snižavanjem visokih budžeta oglašavanja.
3. **percipirani kvalitet brenda** je nadmoćnost proizvoda ili usluge u odnosu na upotrebu za koju je namijenjen vodeći računa o mogućim alternativama. **Kvalitet kreira vrijednost** turističkom brendu kada je prioritetna strategija pozicioniranja i razlikovanja, i kada omogućava veću cijenu turističkog proizvoda (elitni turizam).
4. **vezane vrijednosti uz brend** predstavlja skup asocijacija koji predstavlja splet asocijacija o brendu i karakteristike koje potrošač sakuplja o brendu. **Asocijacije** vezane za turistički brend su vrlo različite s obzirom na destinacijsko iskustvo ili promotivnu poruku. Asocijacije mogu stvarati vrijednost pomažući *proces informisanja* prilikom odluke o izboru, *razlikujući brend* u odnosu na konkurentne destinacije, biti *razlog za boravak* zbog ponude posebnih pogodnosti i kreirati bliskost sa turistima šireći asocijativnosti i na nacionalni brend.
5. **intelektualni kapital (vlasništvo) brenda** pripada vladama država i sastoji se u patentu, autorskim pravima, ugovorima sa posredničkim agentima koji će valorizovati destinacijsku ponudu.

Predović [213, 7-8, prilagođeno] u vrijednosti brenda ističe "prije svega nematerijalno dobro"²⁰⁸ sa kojim je moguće stvarati tako velike **finansijske prilive** koji se vremenom mogu pretvoriti u

²⁰⁸ Nematerijalna dobra predstavljaju [Parhurst, 2002] u prosjeku 50% vrijednosti nekog preduzeća, a brend kao ključno nematerijalno dobro predstavlja najveći **dio nematerijalne komponente** u različitim sektorima biznisa [Interbrand.com, 2011] - u finansijskim uslugama čak 70% čini nematerijalna komponenta od čega brend 30%, dok kod luksuznih proizvoda čak 75% od čega je brend 70%. U turističkim uslugama, nematerijalna komponenta je

značajnu vrijednost preduzeća koje posjeduje taj brend i tako garantovati vremenski održivu prednost u tržišnoj utakmici. Brend je glavni **izvor snage** svake turističke destinacije [Davis, Dunn, 2012, prilagođeno] te je nužno permanentno ulagati u njegovu vrijednost kako bi mu se održavo i povećavao tržišni potencijal [Abbler, Brown, 1999, prilagođeno]. Prve i najznačajnije radove **mjerenja vrijednosti brenda** (brand equity) i njene korelacije sa **finansijskim performansama** preduzeća (ROI) dali su Aaker i Jacobson [214, 191-201].

Najjednostavnija metoda izračunavanja **finansijske vrijednosti brenda** ($V_{\text{brend}} = V_{\text{preduzeća}} - V_{\text{materijalna dobra}}$) jeste oduzimanje vrijednosti materijalnih dobara od cjelokupne vrijednosti preduzeća.

Sa aspekta finansijskog istraživanja vrijednosti brenda literatura bilježi radove [Faraquhar, Lipmana, 1989] koji su isticali značaj stalno rastuće vrijednosti brenda tj. "isforsiranu sklonost postizanja rezultata u kratkom roku [Aaker, 1996]".

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{1t}}{(1+k)^t} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{2t}}{(1+k)^t} + \dots + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{nt}}{(1+k)^t} = V_{BD}$$

Vrijednost bilo koje aktivnosti pojedinačnog uslužnog preduzeća prikazana je kroz sumu vrijednosti prihoda (gdje je FC_{nt} priliv novca u vremenu t) koji će proisteći u budućnosti i uvećati vrijednost prihoda od turizma, a time i vrijednost destinacijskog brenda (V_{BD}). Predovic [213, 36] naglašava da u navedenoj definiciji vrijednosti datom formulom problem nastaje u trenutku kada je treba primijeniti u realnom slučaju te da tek tada kreće stvaranje mnogo metoda vrednovanja.

Iako među vodećim autorima mjerenja brend vrijednosti postoji saglasnost oko osnovnih principa, brojni **modeli vrijednosti brenda** nude različite perspektive, a kao najpoznatiji i najčešće korišćeni modeli vrijednosti izdvajaju se:

1. **Model BAV** razvijen od strane *Young & Rubicam* (Y&R), poznate marketing agencije, nazvan i *Brand Asset Valuator* nudi komparativne mjere vrijednosti brenda za nekoliko hiljada brendova unutar nekoliko stotina različitih katagorija. Prema BAV-u, postoje četiri komponente ili četiri stuba vrijednosti brenda: (a) *diferenciranost* – koliko se brend razlikuje od drugih, (b) *relevantnost* – kolika je njegova privlačnost, (c) *poštovanje* – koliko je poštovan i priznat i (d) *znanje* – koliko su potrošači upoznati i prisni sa brendom.
2. **Model AAKER** razvio je *David Aaker* kao skup pet kategorija aktive i pasive povezane sa brendom: lojalnost brendu, svijest o brendu, percipirani kvalitet, asocijacije brenda, i ostala vlasnička imovina kao što su patent, robne marke i odnosi u kanalu.

različito izražena u zavisnosti od strategijske orijentacije proizvoda, tako će u elitnom turizmu kao i kod luksuznog dobra dostizati i 65%, dok će kod masovnog turizma biti na nivou od oko 50%.

3. **Model BRANDZ** razvijen od strane konsultantskih kompanija za marketing istraživanje *Brow* i *WPP* akcenat stavlja na *BrandDynamic* piramidu i nekoliko sekvencijalnih serija koraka: prisutnost, relevantnost, performanse, prednost i stvaranje veze. Viši nivo piramide čini mali broj potrošača koji, više troše i grade jaču vezu sa brendom.
4. **Model rezonance brenda** smatra izgradnju brenda kao redosljedne, sekvencijalne serije koraka, od dna ka vrhu. Polazeći od varijacija brend elemenata koji moraju biti izabrani da unapređuju brend i potenciraju njegove prednosti, jačinu, jedinstvene asocijacije važan izbor, ali i sagledavaju brend kriterijume (pamtljivost, prepoznatljivost, značajnost, sugestivnost, zanimljivost, fleksibilnost, kompetentnost, translativnost i sl), važan korak ka afirmaciji modela brend rezonance svakako je i nivo/pluga brend partnerstva. Način na koji je moguće pozajmljivati odgovarajući kapital iz ostalih jakih brendova, poznatih osoba, željenih mjesta i događaja u cilju razumijevanja dilema kada bi kapital brenda trebao biti osnažen, treba biti proširen i transferisati ka željenom polju brandinga (*Primjer 8.1.*).

PRIMJER 8.1. California Milk – "Got Milk? "

"**Got Milk?**" je američka advertajzing kampanja za unapređenje i povećanje prodaje kravljeg mlijeka koju je kreirala marketing agencija *Goodby Silverstein & Partners* za kompaniju *California Milk Processor Board* tokom 1993. a kasnije licencirana za proizvodnju mlijeka farmera. Kampanja je počela u oktobru 1993. kao posljedica opadanja konzumiranja mlijeka od 18% u odnosu na 1980. godinu. Kampanja je imala **jedinstven cilj** – vratiti život prodaji mlijeka poslije 20 godina opadanja. Kreiranje jedinstvene brend invencije i istraživanja pokazalo je pravi put: spoznati prave koristi mlijeka i umjesto fraze "hrana bez mlijeka" afirmisati tezu "mlijeko sa hranom", globalno poznatog slogana "Imate li mlijeka?" – "Got Milk?".

Od 2001. godine Žizel (Gisele Bundchen) je novo lice u kampanji "Imate li mlijeka?". Mnoge poznate ličnosti su se već pojavile u ovoj kampanji mlijeka i mljekara, a prije Žizel, veliku pažnju je privukla Eli Mekfirson (Elle Macpherson), žena poznata kao "Telo" (The Body). *Mekfirsonova* se slikala za ovu kampanju u poodmakloj trudnoći sugerišući svima da piju mlijeko, jer to i ona čini da bi joj beba bila zdrava. Među licima u kampanji su i Tyra Banks i Rebecca Romijn-Stamos. Na novom reklamnom panou je brazilska manekenka sa čuvenim bijelim brkovima od mlijeka, pored koje stoji natpis: "Želite li jake kosti? Vaše kosti rastu do 35. godine i kalcijum iz mlijeka pomaže da vam kosti budu jake. To znači da je mlijeko uvijek u modi. Imate li mlijeka?" Pored manekenki, među poznatima koji su se pojavili u ovoj kampanji su: momci iz Backstreet Boys-a, Britney Spears, teniserka Gabriela Sabatini, glumica Jennifer Love Hewitt, pjevač Marc Anthony, poznata "čuvarka plaže" Yasmine Bleeth, trkačica na 100m i olimpijska šampionka Marion Jones, poznate sestre teniserke Serena i Venus Williams i kompletna ekipa serije "Njujorški plavci" ("NYPD Blue"). I glumica Andželina Džoli (Angelina Jolie) je jedno od novijih lica u čuvene "Got Milk" kampanje. Dosad se u kampanji "Got Milk" pojavilo oko 175 poznatih ličnosti sa bijelim brkovima od mlijeka. Ta kampanja traje već petnaest godina, a uslov za pojavljivanje u reklami je to da ličnost zaista pije mlijeko u privatnom životu.

Uspješni i jaki brendovi imaju veliku privlačnu tržišnu snagu, te se *elementi privlačnosti* brenda, često nazivaju i kao "magneti" ogledajući se kroz njegove dvije dimenzije **funkcionalnu** i **asocijativnu privlačnost**. Brendovi sa funkcionalnom privlačnošću zasnivaju se na inovativnoj superiornosti i funkcionalnim performansama (*Gillette, Sony, Toyota*), dok većina jakih

brendova, zadovoljavajući postojeće potrebe na osoben i prepoznatljiv način integriše asocijativnu privlačnost. U cilju boljeg razumijevanja motiva i želja, komparativne prednosti ovih brendova vezuju se za razne neopipljive, sekundarne asocijacije, koje za svakog nijesu podjednako vidljive niti lako dokazive (*Coca-Cola, Chanel Allure Sport, Vranac, D&G i sl.*).

Stvaranja značajne vrijednosti brenda, kako sa funkcionalnim, tako i asocijativnim privlačnostima čini **Model rezonance brenda** vrlo efektnim sa osnovnim ciljem dostizanja samog vrha ili najviše tačke piramide brenda. Model naglašava četiri koraka ka **dvojnosti brendova**²⁰⁹, njegovoj *racionalnoj* i *emocionalnoj putanji*. Da bi se ostvarila željena četiri koraka potrebno je uspostaviti šest blokava izgradnje tzv. **brend piramide** (Slika 58).



Slika br. 58. **Model rezonance brenda (brend piramida)**

Model **rezonance brenda** sadrži četiri tijesno povezane komponente i nužne za otkrivanje brand rezonance:

1. **Uobičajena lojalnost** – karakteristična za kupovine i posjete destinaciji koje se stalno pobavljaju, pa količinu potrošenog novca determiniše brand. Tipičan primjer jesu kompanije i destinacije, pozicionirane sa visokim cijenama za koje potrošač dobija nove, dodatne mogućnosti pri potrošnji i odmoru.
2. **Načelni dodatak** – da li potrošači vole brand i kako ga opisuju, koje su njihove omiljene strasti vezane za brand, da li ga percipiraju kao "malo zadovoljstva" koje im se vraća.

²⁰⁹ Najčešće navođen primjer **dvojnosti brenda**, njegovih racionalnih i emocionalnih karakteristika, jeste **Mastercard**. Ova kreditna kartica, s jedne strane, naglašava prednost kartice kao sredstva plaćanja širom svijeta i njen masovni prihvata, ali i emocionalnu prednost putem promotivnih kampanja u kojima naglašava da ljudi kupuju artikle da bi ostvarili cilj – osjećanje, dostignuće, nešto neopipljivo. U tom kontekstu razvijen je i jedan od najpoznatijih i najefektivnijih brand slogana koji naglašava obje dimenzije "*Postoje stvari koje ne mogu da se kupe novcem, za sve ostalo tu je MasterCard*". MasterCard-ov program "Neprocjenjivo" (**Priceless^R**) kreiran 2015. sa još većom potrebom naglaska na emocionalnu komponentu obuhvata neprocjenjiva iskustva, program lojalnosti, i iznenađenja na globalnom nivou.

MTV je TV kompanija koja se doživljava kao zadovoljstvo koje se vraća. Prepoznata je širom svijeta kao "dinamičan, zabavan, uzbuđujući tv kanal". Analogno je i za destinacije, pa tako na primjer posjetioци Majorke i Ibize uvijek očekuju i dobiju zabavu i provod.

3. **Osjećaj komunikacije** – kada potrošači osjećaju "krvno srodstvo" ili članstvo sa ostalim ljudima povezanim sa brendom. *Harley-Davidson*, osnovan 1903. godine, 45. najvrijedniji svjetski brend, sa svojim potrošačima gradi posebne veze, a osim posebnog užitka koje pruža vožnja njihovih motora, *Harley-Davidson* formira i poseban klub potrošača. Kompanija je počela sa kreiranjem posebne odjeće (farmerice, kožne jakne itd), štampanjem novina, linijom parfema, a sve u cilju gotovo "krvne" veze brenda i potrošača širom svijeta.
4. **Aktivan susret** – kada su potrošači spremni da investiraju lične resurse u brend – vrijeme, energija, novac itd – posvećenost trošenju ovih resursa tokom kupovine ili konzumiranja brenda, posjeta webisteova, chat soba vezanih za brend itd. Mnogo ljudi čita, priča, misli o svojim brendovima i usmjerava svoje aktivnosti ka njima. Kao primjer se navodi kompanija *Guinness* i njeno čuveno takmičenje "osvojite sopstveni pub u Irskoj".

Metodologija određivanja **finansijske vrijednosti brenda** "mora istovremeno pomiriti sljedeće dvije funkcije" [212, 245]: (a) stvaranje svijesti o izvorima stvaranja vrijednosti brenda kroz prizmu prošlosti – odgovor na pitanje sa kojim je sredstvima i kojim ulaganjima stvorena diskontna vrijednost brenda i (b) na osnovu prethodnih iskustava i budućih predviđanja destinacijske tražnje, kreirati sredstvo koje će biti sposobno mjeriti vrijednost brenda te na osnovu rezultata mjerenja i učinak budućih strategijskih izbora..

Faze određivanja i kontrole finansijske vrijednosti turističkog brenda su:

1. **Identifikacija izvora** stvaranja i podrške vrijednosti destinacijskog brenda (V_{BD}) osnovni je dio procesa određivanja njegove monetarne vrijednosti, a obuhvata:
 - a. **stvaranje znanja** – sa ciljem analize *ključnih destinacijskih događaja* koji su odredili postojeću vrijednost te se u finansijskim terminima mogu vrednovati kako bi se na samom početku nastavilo sa mjerenjem. Tokom **individualizacije izvora konkurentne prednosti** destinacije, analitičari su u kontaktu sa menadžmentom destinacije (DMO) pokušavajući da identifikuju koje su strategijske linije direktno doprinijele vrijednosti destinacijskog brenda. Nakon ove faze, potrebno je *individualizovati područja kreiranja vrijednosti* brenda tj. pristupiti identifikovanju svih elemenata troška koji se pripisuje stvaranju skupa vrijednosti nematerijalnih dobara iz kojih proizilazi tržišna vrijednost brenda kao što su: istraživanje i razvoj, sistem kvaliteta, dizajn, istraživanja tržišta, komunikacija, prodajne promocije, sajmovi, prodajna mreža, destinacijsko

osoblje, upravljanje odnosa sa turistima, sponzorstva, zaštita trgovinskog znaka, PR aktivnosti i sl.

- b. **sakupljanje i obradu podataka** – kao fazu vrednovanja koja obuhvata potvrdu *dostupnosti finansijskih podataka* i njihove garancije da odgovaraju upravo onim kategorijama troška tj. ulaganja za koje su potrebni, ali i fazu *racionalizacije dostupnih podataka* tj. prvo vrednovanje sa aspekta relevantnosti da podaci o troškovima odgovaraju prošlosti i brend pozicioniranju predmeta vrednovanja.
- c. **DAD okvir analize** – ima za cilj da raspodijeli troškove ulaganja za kreiranje brenda na kategorije *rasprostranjenosti*, *pouzadnosti* i *razlikovanja*. Na kraju ovog dijela potrebno je napraviti procjenu koliko je bilo potrošeno ulaganja za stvaranje tržišne vrijednosti brenda.

2. Vrednovanje finansijske snage brenda obuhvata tri faze kojima se logično i vremenski pridružuju aktivnosti koje ih obilježavaju:

- a. **analiza uzročno-posljedičnih odnosa** između ulaganja i postignutih rezultata u terminima tržišne vrijednosti brenda, faza je produbljivanja i konsolidacije saznanja sa ciljem stvaranja i uspostavljanja odnosa između ostvarenih ulaganja i postignutih rezultata, a u terminu *vrijednost brenda temeljena na turistima tj. potrošaču*. Faza obuhvata (1) *sakupljanja indikatora vrijednosti temeljene na turistima* tj. njihovu klasifikaciju u okviru DAD okvira²¹⁰, i (2) individualizaciju odnosa između ulaganja u DAD i tržišnu vrijednost brenda.
- b. **indeksom finansijske vrijednosti brenda** započinje pravo finansijsko vrednovanje tj. *identifikacija DAD finansijskih indikatora* koji generišu vrijednost brenda kao i *stvaranje indeksa finansijske vrijednosti brenda* (Brand Financial Value Index) kojim se mjeri sposobnost brenda zasnovana na turistima da tržišnu vrijednost brenda prenese u finansijsku.
- c. **benchmarking** tj. poređenje indeksa finansijske vrijednosti brenda, sa indeksom konkurentskih destinacija. Brend destinacije može biti jak i u apsolutnim terminima ali ukoliko je posljednjih godina prisutna erozija BFV indeksa, dok je on istovremeno rastao kod konkurencije. Vjerovatno je potrebno voditi više računa o predviđanju budućih tokova.

²¹⁰ **Vrijednost brenda** zasnovana na turistima u DAD okviru obuhvaćena je kategorijama (1) **rasprostranjenosti** – obuhvata (a) kognitivno širenje sa potpunim prepoznavanjem, podsjećanjem ili samo prepoznavanjem destinacijskog brenda i (b) fizičko širenje tržišne kvote – sa stupnjem prodiranja i ponderisane pokrivenosti, (2) **pouzdanosti** – cijena uvećana za premiju i (3) **različitosti** – zadovoljstvo turista, vjernost i lojalnost destinaciji i stopa zadržavanja turista tj. duži boravak u destinaciji.

3. **Primjena modela** određivanja finansijske vrijednosti brenda destinacije i njegovog **budućeg razvoja** je posljednji korak vrednovanja koji obuhvata primjenu modela zasnovanu na diskontovanju tokova novca.

2. Modeli finansijskog vrednovanja brenda

Računovodstveni tretman i aspekt brendu je složena aktivnost i izazov s obzirom na postojanje **materijalne i nematerijalne komponente** brenda. Dok materijalna tj. *opipljiva* vrijednost brenda generiše njihovu funkcionalnu (upotrebnu) vrijednost, dotle nematerijalna (*neopipljiva*) komponenta brendova postoji isključivo u svijesti i percepcijama potrošača, posjetilaca destinacije i ostalih zainteresovanih strana.

Neopipljiva imovina turističkog brenda postoji u dva oblika nematerijalne imovine: (1) **interno generisana nematerijalna imovina** destinacijske atraktivnosti, geografska prednost, komparativne prednosti, i (2) **eksterno generisana (kupljena) nematerijalna imovina** kao nematerijalna imovina ima neograničen vijek trajanja, ne amortizuje, pa računovodstveni aspekt brenda generiše i vrijednost **goodwilla** tj. ukupne vrijednosti imovine kojom jedna kompanija i destinacija raspolažu u datom trenutku vremena, prikazanu u bilansu stanja. Komponente koje konstituišu **vrijednost gudvila**²¹¹ su: patenti, vlasnička prava – copyrights, licence, franšize, trgovinske tajne – trade secrets i brendovi – trademarks.

Pozitivna razlika između tržišne kapitalizacije i knjigovodstvene vrijednosti posljedica je postojanja jakih brendova. Kada jedna kompanija vrši preuzimanje vlasništva nad drugom, obavezno je da plaća višu cijenu od knjigovodstvene vrijednosti kompanije, u konsolidovanom bilansu stanja (na strani aktive) koji prati spajanje i pojavljuje se stavka **goodwill** koja predstavlja cjelokupnu nematerijalnu imovinu date kompanije, odnosno **sumu pozitivnih stavova** i asocijacija koje potrošači imaju prema datoj kompaniji.²¹²

Koncept integralne imovinske vrijednosti brenda (**brand equity**) nastao je početkom 80-tih godina kao pokušaj izolovanja i kvantifikacije uticaja koji brendovi imaju na poslovne performanse kompanija. Termin **brand equity** odnosi se na "skrivenu imovinu", tj. onu koja nije prikazana u računovodstvenim izvještajima.

²¹¹ **Goodwill** (gudvil) je razlika između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti kompanije. Vrijednost gudvila koja se javlja u aktivi bilansa stanja jedne kompanije ne mora i po pravilu nije jednaka toj razlici. Tek kada se na tržištu izvrši promjena vlasnika te kompanije, prava vrijednost gudvila se unosi u bilans stanja kompanije koja je kupac. Bez promjene vlasnika, gudvil u bilansima je samo manipulativna računovodstvena kategorija.

²¹² Na primjer: Ukoliko je u bilansu stanja postojala stavka goodwill, u novom konsolidovanom bilansu javiće se negativna vrijednost goodwill-a, ili badwill, tj. ukoliko je knjigovodstvena vrijednost kompanije 100 miliona EUR, iskazani goodwill 18 miliona EUR, i ukoliko je ona prodana za 75 miliona EUR, negativni goodwill bi bio 17 miliona EUR ($A = 100 \text{ mil}$, $GW = 18 \text{ mil}$, $100 - 75 = 25 \text{ miliona EUR} - 18 = 17 \text{ miliona EUR}$ iznosiće badwill kompanije).

Nematerijalne²¹³ **nekretnine u imovini aktive** su klasifikovane na osnovu zakonske regulative (IAS - *International Accounting Standards*, IFRS – *International Financial Reporting Standards*) i dijele se na: (1) troškove osnivanja i proširivanja, (2) troškovi istraživanja, razvoja i reklamiranja, (3) prava industrijskog patenta i prava korišćenja istraživačkih radova, (4) koncesije, licence, trgovinski znakovi i slična prava, (5) ugled preduzeća, (6) investicije u toku i akontacije i (7) ostalo. Na osnovu ISA, **nematerijalno dobro** je "aktivnost koja se može **identifikovati**²¹⁴, ne novčano i lišeno fizičke komponente". Koncept IAS-a 38 dijeli dalje nematerijalna dobra na dobra čiji se ekonomski vijek smatra završenim i nematerijalna dobra čiji je vijek neograničen. Destinacijski brend ima vrijednost neograničenog dobra jer je nemoguće je predvidjeti granicu do koje on ne bi bio u svojstvu generisati dobrobit turističkog privređivanja.

Računovodstveni standard ISA 38 određuje da nematerijalna imovina uvijek bude upisana u **tržišnu vrijednost** i shvaćena kao odnos u kojem neka aktiva može biti razmijenjena između sporazumnih i voljnih strana u slobodnoj transakciji. Primjenjivanje vrednovanja i računovodstvenih standarda na bazi tržišne vrijednosti, dijeli ostvarene prihode brenda u trenutku realizacije.

S obzirom da jedinstvena i opšteprihvaćena metodologija izračunavanja vrijednosti brendova još uvijek ne postoji, računanje vrijednosti brenda tj. nematerijalne vrijednosti – komponente koju sadrži, izazov je koji uključuje **parametre i ograničenja u mjerenju**²¹⁵ koja prate svaku procjenu vrijednosti. Suština ograničenja monitoringa finansijske vrijednosti brenda jeste u tome što se ta vrijednost ne mijenja u izrazito kratkom roku već su odstupanja od nje vrlo mala, osim u slučaju izrazito velikih i lako prepoznatljivih poremećaja na tržištu. Brojni nalazi i stručna

²¹³ Posebno je zanimljivo definisanje ovog pojma od strane *Srivastava* i *Shockera* koji ističu da je brand equity "set memorije u umu potrošača brenda, članova distribucionog kanala, povezanih kompanija i drugih ključnih članova mreže koji mogu uticati na buduće novčane tokove brenda".

²¹⁴ Na osnovu definicije [ISA 38], brend je nematerijalno dobro s obzirom da posjeduje dvije karakteristike mogućnosti identifikacije kada: (1) je odvojeno ili može biti odvojeno od preduzeća i prodato ili preneseno u koncesiju preko licence, iznajmljeno ili zamijenjeno bilo zajedno sa ugovorom, aktivom ili pasivom s njime povezanim, i (2) proizilazi iz legalnih ili ugovorenih prava, s pretpostavkom da se radi o prenosivim pravima ili odvojenim od preduzeća ili od drugih prava i obaveza.

²¹⁵ Ograničenja procjene vrijednosti brenda proizilaze iz:

- a) **nematerijalne prirode brenda** – nematerijalna komponenta brenda je kvalitativnog karaktera sačinjena od preferencija, percepcija i atributa i postoji samo u umovima potrošača, tako da parametrizacija ovih elemenata i njihovo statističko modelovanje uvijek nosi nivo rizika,
- b) **različitih uglova posmatranja brenda** – problem posmatranja vrijednosti brenda iz ugla kompanije i potrošača, nameće različit vrijednosni odraz i činjenica je da se ne može staviti znak jednakosti između finansijskih performansi brenda i lojalnosti potrošača,
- c) **međunarodne afirmacije i perspektive brenda** – problem nepostojanja definicije šta je to uspješan brend nameće pitanje stepen internacionalizacije nekog brenda kako bi on bio tretiran kao globalni brend,
- d) **vremenske dimenzije vrednovanja** – dilema je da li se vrijednost brenda tumači sa kratkoročnog ili sa dugoročnog aspekta, i
- e) **neusklađenost finansijskog i marketing djelovanja** – mimoilaženje između finansijskog (računovodstvenog) i marketing ugla gledanja na brend i benefite koje donosi je uvijek prisutno, posebno ako se uzme u obzir da marketing varijable po prirodi podrazumijevaju različite potrošačke parametre i njihovu dinamiku.

literatura mjerenja vrijednosti brenda upućuju da brendom treba upravljati uzimajući široka shvatanja značenja brenda i primjenu specijalizovanih marketing aktivnosti.

Sa istraživačkog aspekta, želimo li **metodološki izmjeriti** vrijednost brenda, potrebno je jasno definisati problem odnosno što jeste i što čini vrijednost brenda.

Kapferer [44, 108] navodi čak 26 različitih mjerenja vrijednosti brenda, dok su njegove najznačajnije metodološke pretpostavke i pokazatelji prikazani *Prikazom 8.1.*

PRIKAZ 8.1. Kapfererove pretpostavke uspješnog mjerenja brenda [44, 108]

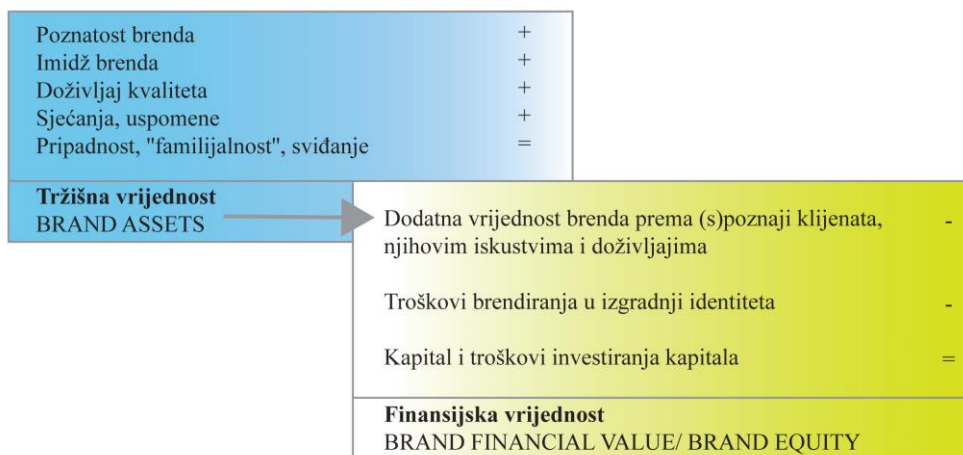
	<i>pokazatelji</i>	<i>opis mjerenja</i>
1	finansijski iznos	Veliki broj mjerenja rezultira nefinansijskim pokazateljima (npr. poznatost brenda, stavovi o brendu, asocijacije, preferencije, posljednje kupovine, očekivane kupovine itd).
2	vremenska dimenzija	Da li mjerenja uključuju prošlost, sadašnjost i budućnost očekivanja kretanja vrijednosti brenda?
3	konkurencija	Spoznaje li se vrijednost s obzirom na druge proizvode/brendove koji su prisutni na tržištu?
4	marketing aktivnosti	Pri mjerenju vrijednosti brenda potrebno je uključiti i ulaganja u splet marketing aktivnosti (npr. dosadašnja ulaganja u promotivne aktivnosti i razvoj distribucionih kanala).
5	profit	Da li se pri procjeni vrijednosti brenda razmatra profit koji kupac može očekivati zbog sinergije s njegovim postojećim portfolijom brendova. Brend za različite kupce može imati i različitu vrijednost.
6	širenje brenda	Da li mjerenje omogućuje i sposobnost pro(širenja) brenda u istoj kategoriji proizvoda, ali i u drugim kategorijama i/ili djelatnostima?

Kao što naglašava prethodna tabela teško je razviti jedinstven pristup koji bi uzimao u obzir sve opcije i pokazatelje vrijednosti brenda.

Kapferer smatra da su dominantni **činioci tržišne vrijednosti brenda**, ali i mjerenja njene vrijednosti koje se odnosi na destinacijski menadžment: (a) poznatost brenda, (b) imidž brenda²¹⁶, (c) doživljeni kvalitet, (d) sjećanja i uspomene, (e) pripadnost, (f) "familijarnost" i (d) svidanje, dok finansijsku vrijednost brenda određuju ulaganja kako bi se postigla dodatna vrijednost brenda prema spoznaji klijenata, odnosno tržišna vrijednost brenda. *Slika 59.* prikazuje činioce tržišne i finansijske vrijednosti brenda.

²¹⁶ Savremena teorija brend menadžmenta bilježi brojne primjere brendova koji su nekad bili "veliki" i vrijedni, a danas vrijede malo ili gotovo uopšte ne vrijede i kojima je vrijednost imidža drastično promijenjena usljed tržišnih poremećaja. Oni imaju određenu tržišnu vrijednost (tržišnu imovinu ili "tržišno nasljeđe") iskazanu preko poznatosti, ali pitanje je postoji li i stvarna finansijska vrijednost. Najbolji primjer je nekadašnji srpski jaki brend Zastava – gdje poznatost brenda i dalje postoji, ali je jasno da je njegova finansijska vrijednost mala.

Teorija menadžmenta zasnovanog na resursima omogućava korelaciju između vrijednosti izmjerene marketing analizama i finansijske vrijednosti koja zavisi od sposobnosti preduzeća da vremenom stvori i generiše sredstva (sredstva za upoznavanje i sredstva povjerenja).



Slika br. 59. Činioci tržišne i finansijske vrijednosti brenda

Autori **metode vrednovanja** brendova najčešće se klasifikuju u četiri kategorije: (1) **troškovni metod**, (2) **tržišni metod**, (3) **prihodni** (prinosni) **metod**, i (4) **formularni metod**.

U finansijskom vrednovanju, vrijednost brenda može se procijeniti preko potrebnih sredstava za izgradnju novog brenda slične vrijednosti ali uz ocjenu očekivane koristi u budućnosti.

Među troškovima koje treba uzeti u obzir, *Vranešević* [107, 202] ističe značaj **troškova svih aktivnosti** vezanih za brend, a posebno: (a) *registraciju*, (b) *zaštitu*, (c) *komuniciranje*, (d) *dizajn-pakovanje*, (e) *ulaganje u kanale distribucije*, i (f) *istraživanje tržišta*. Pored navedenih aktivnosti koje se očekuju od brenda, potrebno je procijeniti brend koji bi imao jednake potencijale kao i one koji se pokušavaju vrednovati i spoznati uzročno-posljedičnu vezu svih aktivnosti koje su doprinosile i doprinose sadašnjoj poziciji brenda.

Može se polemisati i koliko i da li baš svako ulaganje u brend ima za rezultat povećanje njene vrijednosti – npr. u slučaju loše osmišljene i izvedene propagandne poruke²¹⁷.

Evidentne su sve teškoće na koje se nailazi pri takvoj procjeni finansijske vrijednosti brenda, te nijedan od osnovnih **metoda procjene vrijednosti** brenda nije savršen i svaki prate određeni nedostaci.

²¹⁷ Još uvijek se pamti loš naziv brenda *Chevrolet Nova* što se na španskom jeziku prevodi kao *Chevrolet* koji "ne ide". I u Crnoj Gori posljednjih godina se ulažu ogromna sredstva u izgradnju brenda koji je od samog starta potpuno pogrešno oblikovan. Tako, u Podgorici postoji taksi sa nazivom *Hit taxi* što se na engleskom jeziku prevodi kao "sudar taksi"; hit – lupiti, udariti, odbaciti (*prim. prev.*). Takođe, zanimljiv je i naziv crnogorske kompanije *Normal Company* sa jasnim prevodom da je riječ o "normalnoj" kompaniji, sa nazivom brenda koji na prostorima van Crne Gore zasigurno ne bi imao nikakvu perspektivu.

PRIKAZ 8.2. Modeli finansijskog vrednovanja brenda, Predovic [213, 108]

	<i>model</i>	<i>specifičnost</i>
1	Modeli temeljeni na trošku	Analizira prilagođeni istorijski trošak i trošak zamjene
2	Modeli temeljeni na diskontovanju budućih troškova	Operativni i čisti tokovi novca su fokus modela kao i potencijalna vrijednost, trošak gubitka i reklame
3	Modeli temeljeni na poređenju preduzeća i organizacija koji nisu brendirani	Analiza cijena sa premijom, razlika margina, ekonomska vrijednost i prihod od prodaje
4	Modeli temeljeni na procjeni preostalog prihoda	Baruch Lev metod preostalih prihoda
5	Realne opcije	Realne opcije nacionalne i međunarodne valutne prakse
6	Kombinovani savjetnički modeli: praktični primjeri	Interbrand i brand finance modeli

Predovic [213, 167, prilagođeno] ističe da se u **analizi modela finansijskog vrednovanja brenda** mora poći od:

- duboke pretrage bibliografije kako bi se zacrtala iscrpna šema postojećih modela,
- pažljiva komparativna analiza svih pronađenih modela i identifikovanja prema tipu pristupa (*Prikaz 8.1.*) koji se slijedi,
- prikaz načina primjene analiziranog modela praćen praktičnim primjerima, i
- kritička analiza prednosti i mana modela, ilustrovanih kako prema praktičnim mogućnostima primjene, posebno u funkciji pronalaženja potrebnih podataka, tako i u funkciji teorijske težine hipoteza.

Polazeći od Kapferer-ovih pretpostavki, **sistematizacije modela vrijednosti brenda Predovic**, te naglasku na troškovni metod *Vraneševića* za turističku destinaciju kao najvažniji nameću se sljedeći pristupi vrednovanja turističkog brenda:

- Troškovni pristup:** modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista,
- Tržišni pristup vrijednosti brenda:** modeli poređenja turističkih destinacija,
- Prihodni pristup vrijednosti brenda:** modeli procjene perspektivnog potencijala brenda, i
- Formularni pristup vrednovanju brenda:** sa praktičnim *Interbrand* i *Brand Finance* modelima.

2.1. Troškovni pristup: modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista

Troškovni pristup vrijednost brenda determiniše kao sumu svih troškova vezanih za stvaranje brenda, koja se računa uz pomoć određivanja kvantiteta finansijskih izvora neophodnih za stvaranje brend identiteta koji ima iste kompetitivne prednosti kao i brend koji je predmet vrednovanja. Kod brenda turističke destinacije model se ne može primjenjivati na osnovu

istorijskog vrednovanja jer je destinacija sama po sebi unikat, ali se prednost troškovnog metoda može primijeniti sa aspekta angažovanja sredstava potrebnih za njegovu revitalizaciju.

U okviru ovog pristupa razlikujemo dvije varijacije sa aspekta primjene modela, a to su (1) **model akumulativnih troškova** (ili metod *istorijskog* troška, ili *ažuriranog* troška) i (2) **model konverzije** (ili model troškova *zamjene postojećeg brenda* novim, ili *zamjenski model*).

Modelom akumulativnih troškova vrijednost brenda se iskazuje kao suma, agregatna vrijednost svih istorijskih troškova vezanih za taj brend i njihovim ponovnim izražavanjem u tekućim cijenama. Nedostatak ovog modela vezan je za nemogućnost preciznog razgraničenja troškova na marketing troškove i na one koji to nijesu.

U pristupu finansijske vrijednosti brenda, *Predovic* [213, 175-185, prilagođeno] ističe značaj identifikovanja osnovnih elemenata:

- a) **troškova u operacijama kapitalizacije** [*Parkhust, Giandomenico, 2003*], odnosno *rasprostranjenosti, pouzdanosti i različitost*. Kako bi brend imao snagu i vrijednost neophodno je da istovremeno ima sva tri elementa, pa metod uzima u obzir samo troškove kojim se dolazi do stvarne vrijednosti. Troškovi koji se računaju u operacijama kapitalizacije su eksplicitni i obuhvataju: (1) troškove koji se pripisuju investicijama u marketing tj. stavke promocije i reklame, (2) troškove vezane za realizaciju dizajna posebnog packinga ili samog logoa, (3) troškove registracije, (4) troškove vezane za razvoj i stvaranje prodajne mreže, (5) troškove određene usluge, (6) troškove sponzorstava, i (7) troškove istraživanja i razvoja.
- b) **indeks finansijskog prilagođavanja troškova** baziran na indeksu potrošačke cijene, deflatoru PIL i indeksu životnih troškova, homogenizuje različite troškovne kategorije, ažurirajući ih u finansijskim terminima i prema definisanom periodu.
- c) **ekonomski vijek dobra** jeste aspekt jedne komponente vrednovanja koji odgovara vremenskom intervalu tokom kojeg turistička dobra generišu gotovinske prilive za destinaciju.

Model konverzije ne uzima u obzir istorijske troškove vezane za brend, već ih zamjenjuje procjenom stope poznatosti brenda koju je bilo potrebno generisati da bi se dostigao trenutni obim prodaje. Nedostatak ovog modela je što operiše samo sa jednim parametrom – stopom poznatosti brenda.

Prema *Aakeru* pristupom **zamjene postojećeg brenda novim**, želi se otkriti kolika su ulaganja potrebna da bi proizvod postigao isti željeni rezultat tj. kolika je procjena povećanja ulaganja koje bi se trebala uložiti, u trenutku vrednovanja (aktuelno stanje), za stvaranje brenda koji bi imao iste potencijale kao i brend destinacije koji je predmet vrednovanja. Ako smatramo da bi ti troškovi bili 200.000 novčanih jedinica za razvijanje i uvođenje toga proizvoda i da je

vjerovatnoća za tržišni uspjeh oko 25%, prosječna cijena za četiri proizvoda (a da bi jedan uspio) iznosila bi 800.000 novčanih jedinica.

Metoda troška konverzije je najprimijenljivija kod turističkih destinacija jer vrednuje pokretače turističkog brenda kao što su:

- **rasprostranjenost** – ulaganja neophodna za dobijanje iste uvjerljivosti brenda i teritorijalnog prisustva (brand awareness). Regionalna investicija u privrednu propagandu destinacije Crna Gora obezbijediće ravnomjernu komercijalnu distribuciju brenda.
- **pouzdanost** – evaluacija troškova potrebnih za dobijanje i zadržavanje nepromijenjenih karakteristika kvaliteta proizvoda i vrednovanja brenda destinacije.
- **diferenciranost** – je osnova kreiranja brend vrijednosti i osnovna snaga brenda destinacije iako postizanje optimalnog nivoa razlikovanja nije direktno vezano za investicije monetarnog tipa.

Predovic [213, 144] definiše dva metodološka pristupa **primjene metoda** konverzije:

1. **analitički** – procjenjuje sve elemente koji određuju povećanje sveukupnog ulaganja, pristupajući odvojenom predviđanju sljedećih elemenata: (a) obim sredstava koji se mora uložiti u hipotetsku rekonstrukciju analiziranog brenda i relevantne jedinstvene kupoprodajne cijene, (b) vremenski period unutar kojeg je potrebno raspodijeliti ulaganja, i (c) diskontne stope tokova procijenjenih ulaganja.
2. **sintetički** – pristup definisan formulom $W_r = MT \times C$, gdje W_r označava zamjenu vrijednosti brenda novim, C troškove na godišnjoj bazi, MT je tehnički koeficijent kapitalizacije i izraz je broja godina za koji se smatra da je neophodno umnožavati godišnje procjenjivani trošak, kako bi se na kraju odredila vrijednost brenda.

2.2. Tržišni pristup vrijednosti brenda: model poređenja turističkih destinacija

Tržišni pristup vrednovanja brenda bazira se na principu prodajne cijene (pc) tj. polazi od analize koliko je novca bilo potrebno da bi se steklo pravo komercijalne eksploatacije imena jednog brenda i njegove trenutne tržišne pozicije. Razlikujemo nekoliko modela:

- a) **Brend kao imovina (udio u akcijama)**. Cijena akcija nekog preduzeća u određenoj mjeri može biti osnova za procjenu finansijskog izraza vrijednosti marke jer u cijeni akcije su i buduće procjene uspješnosti preduzeća, pa tako i svih brendova koje drži preduzeće. Pristup započinje od tržišne vrijednosti preduzeća (zbir svih akcija), zatim se određuje vrijednosti sve "dodirljive, opipljive" imovine – postrojenja, sale, zalihe, obrtna sredstva. Kada se od ukupne imovine oduzme vrijednost opipljive imovine, ostane "nedodirljiva" vrijednost na čiji nivo utiče: vrijednost brenda i neposrednih uticaja vezanih za brend.

b) **Komparativni metod.** Ovaj metod uzima cijenu koja je na tržištu plaćena za neki sličan brend i primjenjuje je na brend koji je predmet evaluacije. Nedostatak ovog modela što ne postoje dva potpuno ista i uporediva brenda, a njihova diferenciranost je još veća u destinacijskom brend menadžmentu. U okviru ovog metoda razlikujemo:

- a. **metod granične koristi** – pristupa paralelnoj analizi svih stavki troškova i prihoda destinacija koje imaju izgrađen brend i onih bez brend vrijednosti. Ovom metodom se procjenjuje finansijska vrijednost brenda na osnovu graničnog povećanja gotovinskih tokova koji će postati dostupni u budućnosti zbog efekta dostupnosti brenda, u odnosu na one efekte turističkog razvoja koji bi se postigli bez prisustva brenda.
- b. **metod odnosa** ekonomske vrijednosti u odnosu na prihod od prodaje temelji se na pretpostavci da se razlika dvije slične destinacije, koje djeluju u istom, širem geografskom regionu (Mediteran) i imaju turistički proizvod sličnih vrijednosti i komparativnih prednosti (Crna Gora, Hrvatska), jedna sa brendom, a druga bez ili sa nedovoljno izgrađenim, na temelju prihoda od turizma, korigovana korektivnim faktorima (površina, broj domicilnog stanovništva), pripiše vrijednosti destinacijskog brenda:

$$V_{BD} = \left[\left(\frac{EV^{branded}}{PP^{branded}} \right) - \left(\frac{EV^{unbranded}}{PP^{unbranded}} \right) \right] \times PP^{branded}$$

gdje je: $EV^{branded}$ ekonomska vrijednost brendirane destinacije, a $PP^{branded}$ prihod od prodaje brendirane destinacije, i $unbranded$ – suprotno, nebrendiran ili neodovoljno brendiran turistički proizvod. Pretpostavljajući [Damodaran] nevažnost finansijske strukture koja se smatra jednakom i kod destinacija naznačenih brendom, značajno je naglasiti da je prethodna formula u osnovi ekvivalentna sljedećoj:

$$V_{BD} = \left[\left(\frac{E}{PP^{branded}} \right) - \left(\frac{E}{PP^{unbranded}} \right) \right] \times PP^{branded}$$

gdje je ekonomska vrijednost zamijenjena sa vrijednošću vlasništva (E).

- c) **Procjena buduće zarade.** Poznavanje buduće zarade bilo bi najbolja procjena i pokazatelj sadašnje vrijednosti brenda. Oduzimanje očekivanih troškova od očekivane zarade je pristup u kojemu se oduzme očekivani profit od očekivanih prosječnih troškova u cijeloj djelatnosti pri čemu se uzima u obzir snaga marke i njen uticaj na konkurentsko okruženje.

2.3. Prihodni pristup vrijednosti brenda: modeli procjene perspektivnog potencijala brenda

Prihodni (prinosni) pristupi vrednovanja brendova podrazumijevaju upotrebu procijenjene vrijednosti budućih prihoda jednog brenda i njeno svođenje na sadašnju vrijednost. Dakle, ovi metodi se baziraju na procijeni potencijala brenda u budućnosti. Razlikujemo nekoliko modela:

- a) **Model premijumske cijene.** Ovaj model vrijednost brenda računa razliku između cijena brendiranog i generičkog proizvoda. Sadašnja vrijednost brenda se izračunava kao diskontovana vrijednost buduće prodaje. Dobra strana ovog modela je njegova teorijska i praktična utemeljenost, jer je lako dokazati korelaciju vrijednosti brenda i njegove premijumske cijene. *Model cijene uvećane za premiju* odnosi se na **premium cijene** i destinacije elitnog turizma tj. pristupa određivanu vrijednosti koja se generiše unutar destinacije sa jakim turističkim brendom, a koja se nalazi u razlici cijene turističkog proizvoda sa brendom i slične destinacije ili turističkog klastera koji ne posjeduje brend. **Neto diferencijalni prihod** od turističkog brenda odnosi se na neto poslovni prihod kojim se računanje vrijednosti brenda dobija diskontovanjem. On se procjenjuje kao *analitički*, diferencijalni, poslovni, neto prihod koji odgovara budućim destinacijskim aktivnostima, za cijeli procijenjeni koristan vijek, te određivanje vrijednosti temelji na sljedećoj formuli:

$$V_{BD} = \sum_{t=1}^n \frac{Fd_t}{(1 - k_0)^t}$$

gdje je: n broj godina koji odgovara korisnom vijeku trajanja koji se procjenjuje, Fd_t diferencijalni tok koji odgovara periodu t , k_0 srednje ponderisani trošak kapitala, destinacije koja posjeduje brend.

Neto diferencijalni prihod od turizma se normalizuje i pristupa se diskontovanju za period korisnog vijeka koji se procjenjuje, takvog normalnog prihoda, a određivanje vrijednosti brenda se u ovom slučaju određuje formulom:

$$V_{BD} = Fd_t \times a_{n-k_0}$$

gdje je: Fd_t normalni, diferencijalni tok, a_{n-k_0} faktor diskontovanja u odnosu na koristan vijek destinacijskog brenda (moguće uzeti period do 40 godina).

- a) **Model rojaliteta.** Ovaj model se najčešće koristi u praksi, a mjeri vrijednost brenda izračunavajući rojalitet koji bi jedna kompanija morala da plati vlasniku brenda da bi mogla da vrši eksploataciju imena tog brenda. Stopa rojaliteta se određuje primjenom dva pravila: "pravilo 25%" koje sugerise da bi rojalitet trebalo definisati na nivou od 25% od neto profita, i "pravilo 5%" koje sugerise rojalitet na nivou od 5% ukupno ostvarenog prihoda.
- b) **Model kombinovane analize.** Model je sličan prvom modelu premijumske cijene, a polazna osnova jeste tržišno učešće brenda pri datom nivou cijene. Analizira se grupa potrošača odabrana slučajnim uzorkom i njegovo vrednovanje atributa brenda.

- c) **Model promjene finansijskih pokazatelja.** Vrednovanje brenda na bazi primjena finansijskih pokazatelja javlja se u tri oblika u zavisnosti od izbora jednog od tri pokazatelja: prinosa na investicije, prinosa na imovinu i EVA (*Economic Value Added*).
- d) **Model diskontovanja novčanih tokova.** Iz finansijske perspektive mnogo je korisnije diskontovanje prihoda jer je novčani tok otporan na sve računovodstvene manipulacije. Međutim, ni ovaj model nije uspio da otkloni nedostatke prethodnih modela, a to je nemogućnost determinisanja dijela novčanog toka koji je isključivo rezultat upotrebe imena brenda. *Simon, Sullivan i Doyle* [216, 28-52, prilagođeno] ističući značaj modela temeljenih na diskontovanju budućih tokova, dijele mišljenje da brend povećava nivo tokova, preko cijene uvećane za premiju, te da produžava trajanje perioda povećanog rasta tokova za razliku od ostalih uslova.

Polazeći od analize vrijednosti odnosa i *teorije menadžmenta zasnovane na resursima*, vrijednost brenda je funkcija kapaciteta sredstava brenda da generiše nova sredstva povjerenja i znanja za destinaciju. Tako je **vrijednost brenda** ovim metodom iskazana zbirom *vrijednosti odnosa sa aktuelnim posjetiocima*²¹⁸ destinacije (turistima) i *vrijednosti odnosa sa budućim posjetiocima*: $W_{brend} = W_{ra} + W_{rf}$, gdje je W_{ra} vrijednost odnosa sa aktuelnim turistima (onima koji već borave u destinaciji), a W_{rf} vrijednost budućih odnosa.

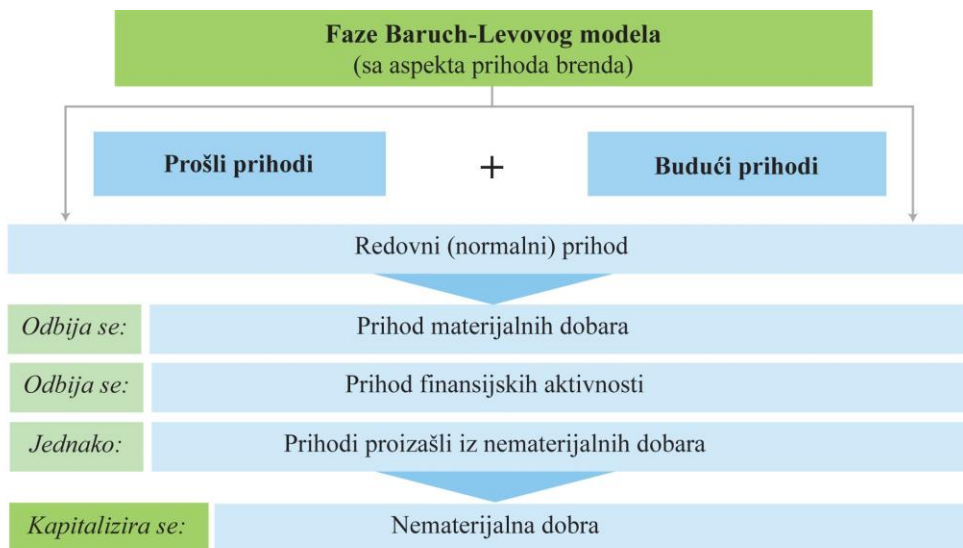
e) **Levov model.** (Slika 60)

Levova metodologija temeljena na konceptu uloge proizvodnje i turističkog privređivanja u ekonomski rezultat uključuje tri klase inputa: (a) materijalna dobra, (b) finansijske aktivnosti i (c) nematerijalna dobra:

$$R = \alpha (T) + \beta (F) \gamma (I)$$

gdje je R prihod od turizma u destinaciji (na osnovu broja dolazaka i broja noćenja, kao i potrošnje domaćih i ino turista), T materijalna dobra, F finansijske vrijednosti, I nematerijalna dobra, a α, β, γ koeficijenti doprinosa svake klase aktivnosti prihodu destinacije.

²¹⁸ **Vrijednost odnosa sa aktuelnim turistima** tj. onima koji već borave u destinaciji zavisi od: (1) koeficijenta lojalnosti koji je izražen procentom turista koji ostaju vjerni brendu destinacije i koji mu se vraćaju tokom vremena, (2) predviđene dugotrajnosti aktuelnih odnosa tj. očekivanog vremena boravka u destinaciji, (3) očekivanog vremenskog intervala aktuelnih odnosa na neto troškove angažovanih u stvaranju i razvoju odnosa, te (4) stope diskontovanja. Analogno, **vrijednost odnosa sa novim turistima** zavisi od: (1) koeficijenta privlačenja novih turista, (2) trajanja odnosa sa novim posjetiocima u funkciji privlačenja, (3) očekivani prihod od turizma od odnosa sa novim turistima, i neto trošak potreban za "stvaranje" novih posjetilaca, i (4) stopa diskontovanja.



Slika br. 60. **Baruch Levov model vrednovanja brenda**

Levov metod obuhvata sljedeće faze **evaluacije vrijednosti**: (1) *određivanje normalnog prihoda* koji se temelji na ostvarenim prihodima tokom posljednjih 3-5 godina, (2) *procjena koeficijenata* i Levove formule tako da se koristi 7% evaluacije za materijalna dobra, 4,5% za finansijske aktivnosti, (3) *oduzimanje prihoda* materijalnih dobara iz prve tačke, kao i prihoda koji se pripisuje finansijskim aktivnostima, te ono što ostane odnosi se na nematerijalna dobra tj. brend, (4) *pristupanje procjeni prihoda* koji se pripisuju brendu i odnose se na budući period, (5) *diskontovanje prihoda* iz prethodne faze kojim se dobija vrijednost brenda.

2.4. Formularni pristup vrednovanja: Interbrand metoda

Formularni pristup ima mnogo sličnosti sa nekim prethodno prikazanim modelima, ali ga tretiramo kao zasebnu kategoriju iz razloga što je razvijen i komercijalno upotrijebljen od strane specijalizovanih marketing agencija²¹⁹. Tako se **Interbrand**²²⁰-ova metodologija čini i najbolja, jer uzima u obzir cijenu, kvalitet proizvoda, dostupnost, usluge kupcima, poznatost, inovativnost, raspon-asortiman proizvoda u vlasništvu brenda itd, koji se razmatraju prilikom kreiranja multiplikatora budućih zarada i na osnovu toga se procjenjuje finansijska vrijednost brenda.

Interbrand temelji svoj pristup na sagledavanju prihoda koji su nastali *isključivo zbog vlasništva* brenda, i kapitalizaciji prihoda multipliciranjem dosadašnje prihodovnosti kao diskontne tj. "kamatne" stope za budući priliv gotovine. Složena metoda ujedinjuje u jednom vrednovanju finansijskog tipa, zasnovanom na diskontovanju razlika tokova brenda, vrednovanje

²¹⁹ U okviru specijalizovanih marketing agencija koje se bave procjenom vrijednosti brenda izdvajaju se *Financial World Method*, *Aaker-ov Brand Equity Ten*, *Brand Finance Method*, *Y&R* itd.

²²⁰ **Interbrand** (www.interbrand.com) je britanska agencija specijalizovana za vrednovanje brenda, jedna od najpoznatijih u svijetu. Vlasnik Interbranda je Omnicom Group, neprikosnoveni lider marketing komunikacija u svijetu. Interbrand je osnovan 1974. godine, a njihov model vrednovanja brenda, razvijen 1990. godine uzima u obzir mnogo kriterijuma i danas je u širokoj primjeni.

kvalitativnog tipa povezano sa određivanjem snage brenda. Dva zbirna pokazatelja su prihodovnost brenda i snaga brenda, te se vrijednost brenda određuje se formulom:

$$V_{BD} = F_{brand} \times \mu$$

gdje su F_{brand} diferencijalni troškovi prihoda koji se mogu pripisati vrijednosti brenda, a μ množitelj koji izražava snagu destinacijskog brenda.

Monetarna vrijednost brenda, Interbrand metodom određuje se preko **diferencijalnog toka prihoda** koji se pripisuju brendu i određivanju **snage brenda** kao ključnog dijela modela vrednovanja koje se sastoji u individualizaciji pouzdanosti prihoda.

Snaga brenda je izražena bodovanjem koje se smješta unutar skale od 0 do 100, a na osnovu 7 varijabli. *Tabela 8.2.* prikazuje najznačajnije stavke vrednovanja Interbrand modelom. Nakon zbira bodova pripisanih varijablama, određuje se ukupan broj bodova koji se pripisuju vrednovanju turističkog brenda. Posljednji, treći, nužan korak jeste pretvaranje bodova u jedan imenilac, te se putem logaritamske i matematičke operacije dobija Interbrandova "**krivulja S**".

Brand Finance metoda vrednovanja odnosi se na diskontovanje budućih tokova novca, združenog sa vrednovanjem snage brenda, a polazi od:

- **kreiranja finansijskog plana** – kombinacija konstrukcije jednostavnog finansijskog plana sa određivanjem ekonomske vrijednosti dodate vrijednosti koja preostaje kao poslovni prihod od srednje-normalne nagrade, očekivane od materijalnog kapitala.
- **analize dodate vrijednosti brenda (BVA)** – u turizmu je težina brenda u stimulaciji tražnje i zadržavanju cijene uvećane za premiju, daleko viša nego u drugim sektorima, pa Brand Finance kao cilj postavlja simulaciju tražnje u određenom sektoru kojem pripada predmetni brend vrednovanja, sprovodeći analizu na širokom uzorku kako bi se odredila važnost koja se pripisuje brendu, s obzirom na (a) različite brendove, (b) različite vremenske intervale i raspone mjerenja, (c) različite uzorke potrošača, i (d) tipologije proizvoda.
- **određivanja BrandBeta** – odnosno analize određivanja ispravne diskontne stope. BrandBeta se procijenjuje na osnovu deset indikatora uspješnosti brenda koji se pojedinačno boduju od 0-10, tako da je najveći broj bodova koji jedan brend može dobiti 100, te se jednom srednje jakom brendu sa 50 bodova pridodaje diskontna stopa BrandBeta koja je jednaka 1. Brend sa 100 bodova je sigurna investicija u kojoj BrandBeta iznosi 0, dok će marka koja teži ka nultom zbiru bodova imati dodijeljen BrandBeta rejting 2.
- **diskontovanja** – kada je određen budući, preostali operativni prihod koji se pripisuje brendu i pravilno izračunata diskontna stopa, nastavlja se za računanjem vrijednosti brenda.

TABELA 8.2. Interbrand-ova metodologija procjene vrijednosti brenda

Pokazatelj	Opis metodologije	Utica j (kategorije) vrednovanja
Prihodovnost brenda $TR = TS - (1+2+3+4+5)$	Profitabilnost brenda ne mora neophodno uticati na njenu vrijednost (brend može biti doživljen i kao generički proizvod npr. žilet, kaladont i sl). Kako bi se izbjegao trenutni, često prenaplašeni uticaj profitabilnosti Interbrandov model se zasniva na ponderisanoj trogodišnjoj profitabilnosti. Prihodovnost brenda se dobija tako što se od ukupne prodaje brenda oduzimaju uticaji vrednovanja (sljedeća kolona tabele).	1. troškovi prodaje brenda
		2. marketing troškovi ulaganja u brend
		3. varijabilni i fiksni troškovi brenda i preduzeća
		4. troškovi kapitala (od 10-15%) angažovanog u proizvodnji proizvoda u vlasništvu brenda
		5. porezna opterećenja i ostali indirektni uticaji na vrijednost
snaga brenda $1 < TR (1+2+3+4+5+6+7) < 100$	Kako bi se dobila ispravna procjena vrijednosti brenda detaljno se sagledavaju činioci koji utiču na snagu brenda. Određene kategorije dobijene po posebnoj proceduri, čine snagu brenda koja služi za objektivnu procjenu budućeg prihoda na račun brenda, na čemu se većinom i temelji ovaj model. Snaga brenda je zbirni pokazatelj čija se vrijednost može kretati u rasponu od 1 do 100, a taj zbirni pokazatelj čini sedam kategorija (dimenzija) koje mogu dalje sadržati više uticaja. Osnovne kategorije za procjenu marke prukazane su sljedećom kolonom.	1. pozicija brenda – liderstvo do 25 bodova. Osnovni pokazatelj je tržišni udio – brend sa većim tržišnim udjelom je i snažniji te je brend koji je tržišni lider vrijedniji od brenda konkurenata. Lider ima veliki uticaj na tržišna kretanja i kanale distribucije.
		2. stabilnost – povjerenje klijenata do 10 bodova. Osnovni pokazatelj jeste lojalnost iskazana stopom povratka klijenata (consumer retention rate).
		3. atraktivnost ciljnog tržišta – stabilnost do 15 bodova. Brend se nalazi u djelatnosti visokih prihoda i velikih ulaznih ograničenja.
		4. međunarodna prisutnost – globalni nivo do 25 bodova. Osnovni pokazatelj međunarodne prisutnosti se temelji na dosadašnjem i procijenjenom, očekivanom izvozu.
		5. trend djelatnosti – buduća prodaja do 10 bodova. Indikacija pravca dinamike brenda. Snažniji brend ima veće potencijale i veći broj budućih klijenata.
		6. podrška – jaka podrška brenda do 10 bodova. Podrška koju brend uživa u oblikovanju marketing i drugih aktivnosti.
		7. zaštita – sposobnost zaštite brenda do 5 bodova. Pravna zaštita i ekskluzivnost utiče na još veću snagu brenda.

Metodologija Brand Financa, kao i Interbrand nastoje uvezati vrednovanja vezana za procjenu vrijednosti brenda preko varijabli tipičnih za marketing analize sa finansijskim metodama koje koristi menadžment destinacije.

3. Procjena brenda destinacije BAV metodom

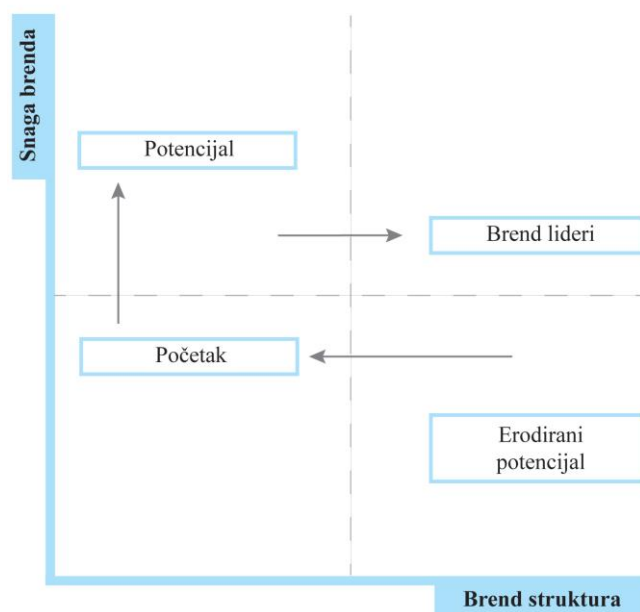
BAV (**Brand Asset Valuator**TM) je metoda²²¹ agencije *Young & Rubicam* za kreiranje i upravljanje brendom, primjenjiva i u turizmu tj. destinacijskom brend menadžmentu. Istraživanje je pokazalo da se uspješni brendovi razvijaju kroz četiri stadijuma tj. četiri potporna stuba [Vranešević, 107, 182-183, prilagođeno]:

1. **Diferencijacija** je početna tačka razvoja i "rađanja" svakog brenda, a prvo pitanje koje istraživači postavljaju kao mjerilo značanja brenda jeste – *poznaju li ljudi brend* tj. kolika je i da li postoji svjesnost potencijalnog posjetioca o destinaciji u kojoj namjerava da odmara? Kako brend stari i povećava se broj konkurenata, diferencijacija se smanjuje. Iako se diferencijacija smanjuje, brend može ostati važan izvor, a porijeklo brenda i destinacijskih co-brandova, osnovno mjerilo destinacijskog prepoznavanja.
2. **Važnost** se odnosi na upotrebu svih aspekata turističkog proizvoda ili korištenje usluge – *je li to turistima važno?* Postoji jaka korelacija između važnosti proizvoda ili usluge i penetracije brenda na turističkom tržištu. Veća posjeta turista (broj noćenja i dolazaka) često znači veća vrijednost destinacijskog brenda.
3. **Mišljenje** se odnosi na način kako turisti ocjenjuju reputaciju brenda: koliko su obećanja ispunjena, kako turisti doživljavaju destinaciju tj. *koliko im se brend destinacije dopada?* Mišljenje se stvara kao rezultat dva uticaja: (1) percepcije kvaliteta turističkog proizvoda i uvezanih usluga i popularnosti brenda, a (2) proporcije sudjelovanja tih faktora razlikuju se prema turističkom proizvodu, zemljama i kulturama.
4. **Znanje** se odnosi na iskustva potrošača, doživljaje i asocijativnosti tj. *što znaju o destinaciji?* To je svijest o brendu i razumijevanje onoga što predstavlja.

Brend se može ocjenjivati prema navedenim individualnim mjerilima, ali pravu sliku njegove snage daje tek odnos između unutrašnje vrijednosti brenda (prihvatanja od rezidenata) i njegove mogućnost da podnese visoku, premium cijenu (elitni turizam) i sposobnost da se odbrani od konkurentskih destinacija, prije svega geografski najbližih.

Zato **BAV model** kombinuje prva dva stuba (*diferencijaciju i važnost*) u zbirni parametar "*snaga marke*" tj. sposobnost brenda destinacije da turističkom proizvodu omogući ulazak na tržište, rast i vitalnost. Preostala dva stuba (*mišljenje i znanje*) se kombinuju u parametar "*struktura brenda*", koja uključuje poznatost brenda i njegovu uspješnost. Brend se analizira uz primjenu dva parametra - snage i strukture brenda, koja predstavljaju koordinate matrice snage (Slika 61).

²²¹ Temelji se na najvećoj globalnoj bazi podataka o percepciji koju potrošači imaju o brendovima i predstavlja jedno od najopsežnijih istraživanja područja brand menadžmenta. Od 1993. godine po toj metodi je izrađeno preko 120 studija u 40 zemalja na 150.000 potrošača, a sadrži podatke za gotovo 20.000 brendova. Istraživanje mjeri 55 različitih dimenzija koje formiraju percepcije o brendu.



Slika br. 61: **Matrica snage brenda** [Brand Asset Valuator™]

Vranešević [107, 183] navodi da unoseći sve četiri mjere, BAV-om se kao "dijagnostičnim sredstvom upravlja izgradnjom brenda". **Matrica snage** pokazuje jake i slabe strane brenda, identifikuje strateški pravac destinacijskog brenda: od slabije građe i slabije snage prema jačoj snazi u kvadrantu gdje se formira potencijal brenda, do idealnog položaja jake građe i jake snage, što su faktori vodećeg brenda. Slično kao kod životnog vijeka proizvoda, može se dogoditi pomak u nepoželjnom smjeru gubljenja snage (gubitka destinacijske diferencijacije i važnosti brenda), ali kao i u matrici BCG, i ovdje postoji mogućnost obnove brenda tj. otpočinjanje procesa njegove revitalizacije.

Analiza BAV može se koristiti za mjerenje jakih i slabih strana brenda, njenog imidža, budućeg razvoja, otkrivanja ciljnih grupa, za međunarodna i regionalna destinacijska poređenja, a uz projekcije kretanja vrijednosti brenda i za visinu profita, njegov rast i globalni razvoj.

4. Mjerenje iskustvene vrijednosti brenda turističke destinacije Wunderman metodom

Wunderman je razvijajući istraživanje kao proširenje BAV-a kreirao **Wunderman Brand Experience Scorecard** koji se zasniva na mjerenjima koja se prikupljaju samo od *korisnika specifičnih brendova*, s pretpostavkom da je brend zbir njihovih dosadašnjih iskustava. Primjena skale u destinacijskom menadžmentu odnosi se na ocjenjivanje iskustava²²² sa brendovima na osnovu 12 različitih mjera. Wunderman metoda omogućava, pogled dublji od percepcije i daje uvid u ulogu koju iskustvo igra u procesu izgradnje brenda. Metod nadopunjuje Brand Asset Valuator (BVA) model koji uvodi tri nova elementa:

²²² Prvi set vrijednosti Wundermanovih istraživanja se temelji na podacima prikupljenima od 2000. do 2002. godine na osnovu 10.000 potrošača i njihove potrošnje od gotovo 2.000 brendova iz 190 različitih djelatnosti.

1. **Funkciju** – pokriva li brend potrebe bolje od ostalih brendova tj. destinacija? Funkcija je važno mjerilo, jer odražava zadovoljstvo korisnika, a postizanje i zajedništvo stvaraju stanje u kojemu je korisnik zainteresovan za brend i ne doživljava ga pasivno. On destinacijskog menadžmenta kao vlasnika brenda očekuju se stalna poboljšanja a time i jača povezanost sve do faze kad je posjetioci doživljavaju i usvajaju kao trajni brend.
2. **Postizanje** – koliko su povoljne interakcije posjetilaca s brendom tj. da li je brend destinacije "spušten" na mikro nivo kako bi generisane vrijednosti uticale direktno ili indirektno na ponašanje turista.
3. **Zajedništvo** - u kojoj se mjeri turisti identifikuju s drugim korisnicima istog brenda ili sličnog destinacijskog brenda?

Rezultat istraživanja je agregatna ocjena koja odražava stanje brenda koje se odnosi na sva tri navedena mjerila u poređenju sa svim ostalim istraživanim brendovima, a izražava se u procentu.

Osim Wunderman metode, i **Millward Brown Brand Dynamics** svjetska istraživačka metoda, obuhvata 28 zemalja i skalu evaluacije 15.000 brendova koje kvantifikuju poslovanje brenda kroz sljedeći set mjerila: (1) *prisutnost* – određeni nivo poznatosti ili iskustva s brendom: "Znam li o tome?", (2) *važnost* – osjećaji da brend može ispuniti lične potrebe potrošača: "Nudi li mi nešto?", (3) *funkcija* – uvjerenje da brend daje prihvatljiv nivo funkcionisanja: "Radi li?", (4) *prednost* – brend je po svojim osobinama bolji od ostalih brendova: "Nudi li što bolje od ostalih?", (5) *povezanost* – potrošači su svjesni brojnih prednosti brenda i lojalni su mu: "Ništa ga ne može nadmašiti".

5. Psihološka analiza odanosti brendu destinacije (model konverzije)

Model **konverzije**²²³ je *psihološka analiza* odanosti brendu [Vranešević, Marušić], a sadrži i mjere pojačavanja lojalnosti i iskorištavanja slabosti konkurencije. Model čine dva dijela – **jačina odanosti** ("strength of commitment") i **ravnoteža dispozicije** ("balance of disposition") i pomoću tih mjerila model daje potpuni pregled tržišne pozicije brenda.

Model konverzije je instrument za analizu odanosti i lojalnosti potrošača. Identifikuje posjetioce koji su odani svojim destinacijskim brendovima i u koje se često ili vjerovatno ponovo vraćaju, i one za koje je vjerovatno da će ih napustiti zauvijek, i isto tako otkriva klijente konkurencije koji su predisponirani da napuste svoje brendove.

²²³ **Model konverzije** je prvobitno za potrebe istraživanja čvrstoće religijskih pripadnosti i sklonosti vjernika da promijene pripadnost jednoj crkvenoj zajednici, ako ocijene da im neka druga zajednica bolje pokriva potrebe. Istraživači su shvatili da je potrebno pratiti zadovoljstva i vjernost vlastitih pripadnika, a isto tako nezadovoljstva pripadnika drugih zajednica i djelovati unaprijed. Kasno je utvrđivanje stanja nakon obavljenih promjena – slično kao i sa brendovima proizvoda i usluga.

Model funkcionira istražujući individualne potrebe posjetilaca u okviru četiri dimenzije: (1) *zadovoljenja potreba*, (2) *uključenosti u kategoriju brenda*, (3) *privlačnosti alternative*, (4) *jačine podvojenosti* (ambivalencije).

U modelu je naglasak na **ponašanje** (lojalnost) i **osjećaje** (odanost), sa četiri nivoa odanosti:

- a. **usidreni** - troše većinu svojih sredstava na pojedini brend, visoka vjerovatnoća kupovine,
- b. **prosječni** - vjerovatnost ponovljene kupovine je manja nego kod "usidrenih", troše manje na pojedini brend,
- c. **tanki** - ponovljena kupovina upitna, možda već sada kupuju druge brendove tj. planiraju odmor u drugim destinacijama, i
- d. **promjenjivi** - vrlo rizično, najmanja vjerovatnoća ponovljene kupovine tj. ponovnog dolaska u destinaciju.

Na taj način model uspostavlja odnos između osobe i svakog brenda. Konkretno, model može pomoći u pronalaženju odgovora na sljedeća pitanja: (a) koliko je ljudi na turističkom tržištu odano pojedinom brendu destinacije?, (b) koliko je u riziku da će napustiti destinacijski brend u kojem su već boravili?, (c) koliko se nepotrošača može pridobiti za promjenu pojedinog brenda?, (d) ko su ti ljudi?, (e) što ih motiviše? i (f) kakvi su obrasci promjene brenda kad se uzmu u obzir svi ostali brendovi?

Model se može primijeniti za različite vrste istraživanja: zadovoljstvo potrošača, istraživanje za potrebe propagande, razvoja novog proizvoda, kontinuirane studije praćenja, baze podataka o ponašanju i sl.

Sličnu konverziji, **metodu zamjenjivosti** razvili su *Longman* i *Moran*, a temelji se na mjerenju stope ponovljenih boravka u destinaciji koja pokazuje koliko je turista već boravilo u destinaciji i namjerava li boraviti ponovo. Vrijednost brenda je veća ako je ta stopa viša i obrnuto. Posjetiocu *Longman-Moran*-ovim metodom svrstani su u šest kategorija:

1. Posjetiocu koji su prethodno kupili istraživan brend i koji će čekati da taj brend stigne u njihovu turističku agenciju ili će po nju otići kod drugog turoperatora,
2. Potrošači koji su prethodno kupili istraživani brend, ali će prihvatiti i bilo koju drugi kao zamjenu – bitno im je da uvijek ljetuju u drugu destinaciju,
3. Potrošači koji su prethodno kupili istraživani brend, ali tačno navode koji brend bi kupili kao zamjenu,
4. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brend, a istraživani brend navode kao zamjenski,
5. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brend, a nisu spomenuli istraživani kao zamjenu,
6. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brend i koji će čekati da taj brend "stigne" do njih.

6. Metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu

Najveća **kritika metoda baziranih na troškovima** se odnosi na činjenici da je brend vrijedniji što se više ulaže u njega, a da se ne uzimaju u obzir efektivni rezultati ulaganja, u terminima stvaranja snage brenda tj. njegove prave vrijednosti, što je evidentno uloga budućih rezultata. Kritika se odnosi i na **selekciju stavki** koje treba smatrati ulaganjima u metodi prošlog troška, a naročito horizontu vrednovanja metodoloških prikaza kao i elementima troška od kojih se sastoji investicija potrebna da kreira brend slične vrijednosti brendu koji je predmet vrednovanja.

Ukoliko se analiza bazira na trošku zajedno sa metodologijama baziranim na predviđanju budućih rezultata, vrednovanje će imati daleko viši stepen informativnih obuhvata. Kritika troškovnog metoda jeste činjenica da se ona temelji na stavu da je *brend vrijedniji što se više u njega ulaže*, a "da se niti u jednom trenutku uzimaju u obzir efektivni rezultati ulaganja, u terminima stvaranja brenda, dakle njegova prava vrijednost što je evidentno uloga budućih rezultata" Predovic [213, 187, prilagođeno].

Problemi koji se odnose na primjenu **metodologije diskontovanja** budućih tokova su (1) rizik da informacije nijesu vjerodostojne te (2) pretpostavka stalnosti istorijskih odnosa – za procjenu vrijednosti budućih odnosa uvijek se radi osvrst na istorijske podatke: koeficijent privlačenje izračunat je korišćenjem prošlih odnosa kao input podacima. Veliko ograničenje modela leži i u čestim poteškoćama definisanja **adekvatnih stopa poređenja** i u činjenici da se uvijek radi o tržišnim podacima tj. onima koje se odnose na obavljene transakcije. Kao i kod metoda baziranih na troškovima i kod metodologije diskontovanja budućih tokova *prisutna je subjektivnost* koja se odnosi na predviđanje budućih prodaja u destinaciji, vremenskog roka vrednovanja na kojem se temelji analiza, odabiru uzorka, korišćenju postojećih podataka iz sekundarnih izvora.

Modeli **temeljeni na poređenju** brendiranih sa nebrendiranim destinacijama, iako najtačniji sa aspekta mjerenja i koncepta menadžmenta destinacije, ipak sljedeće izazove:

1. *zajedničke karakteristike* i sličnosti među dvije destinacije (brendirane i brendirane neadekvatno) nije jednostavno pronaći i to prije svega u terminima proizvodno-uslužnih djelatnosti, što je moguće sličnije destinaciji sa brendom koja je predmet vrednovanja;
2. evaluacija destinacijskog brenda često polazi od *metode cijene sa premijom* jer destinacije elitnog turizma imaju cijenu uvećanu za premiju u odnosu na konkurenciju, međutim postoje slučajevi kada brend određuje vrijednost koja nije nužno u cjenovnom obuhvatu, već u *efikasnosti i troškovnim uštedama* koje se postižu zahvaljujući visokim nivoima prodaje tj. viših tržišnih kvota;
3. *metoda razlika djelilaca* nije primjenjiva ukoliko destinacija posjeduje više od jednog brenda, a vrlo često jeste tako tj. pojedinačni turistički klasteri postaju brendovi pa je i mjerenje potrebno organizovati individualno. U suprotnom metoda razlike djelilaca daje vrijednost koja se odnosi na skup različitih destinacijskih cobrandova u vlasništvu destinacije i takvu zajedničku vrijednost nije moguće pridodati svakom pojedinačnom.

Najkritičniji dio modela **rezidualnog prihoda** odnosi se na *određivanje stopa*, kako onih za prihod koje se primjenjuju na materijalne i finansijske aktivnosti za određivanje dijela prihoda koji se pripisuju tim dobrima, tako i onih na temelju kojih se diskontuju budući tokovi prihoda nematerijalnih dobara.

Interbrand metoda, iako relevantna među brojnim metodama mjerenja, ima mnogo metodoloških ograničenja:

1. **subjektivizam** – utiče na izbor kriterijuma i bodovanje sedam varijabli ali prije svega na funkciju pretvaranja za određivanje djelilaca (npr. 12% koje se odnose na benchmark, problem destinacija koje nijesu brendirane, očekivani destinacijski prihod od materijalnih dobara, koeficijente ponderisanja);
2. **korelacija** – nekada vrlo jak odnos među 7 varijabli potvrđen je činjenicom da se pojedini indikatori korišćeni za određivanje bodovanja kao što tržišna kvota, koriste više puta u analizi;
3. **ekstenzivnost** – nije obuhvaćena metodom koja vrednuje samo jedan brend i nije u stanju adekvatno izmjeriti širenje brenda ili destinacijski brend portfolio, što je naročito ograničenje kod turističke klasterizacije i vrijednosti dva ili više brenda u okviru destinacije (na primjer mjerenje diversifikovane grupe tzv. italijanskih brendova - *Toscana, Italia, Michelangelo*);
4. **transparentnost** – koja se ogleda u ekskluzivnom korišćenju javnih informacija. Interbrandove klasifikacije su usmjerene samo na javno dostupne podatke, često istorijske i ne toliko korisne da budu predmet istraživanja brend vrijednosti.

Svaki model tržišne vrijednosti i tip metodologije ima ograničenja, a prije otpočinjanja procesa precizne individualizacije i vrednovanja brenda, svi se baziraju na dvije dimenzije: (1) **fokusu analize** – (a) *nefinansijski opšti* (Aaker, Keller) i *specifični* (Brand Asset Valuator, Y&R model, Interbrand), zasnovan na potrošaču, turisti i (b) *finansijski*, zasnovan na finansijskom aspektu, i (2) **periodičnosti mjerenja** – (a) *una tantum*, samo u slučaju neuobičajenih događaja, i (b) *ritualna*, permanentno destinacijsko posmatranje uspješnosti brenda u terminima sezone i van sezone.

Metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu moguće je ublažiti, a vrednovanje učiniti objektivnim, integracijom šest kriterijuma: (a) *jedinstvenost* – kako interna, međusektorska, tako i generalna, regionalna i međudestinacijska kako bila prihvaćena i jedinstvena za sve (b) *kontinuitet* – u praćenju odnosa između investiranja u brend i vrijednosti brenda i postajanju instrumenta podrške i odlučivanja, (c) *integracija* – među analizama mjerenja vrijednosti brenda temeljene na važnosti turiste i finansijskih analiza koje se odnose na određivanje vrijednosti brenda kao i integracija sa izvještajima različitih destinacijskih funkcija na način da se izbjegne dupliranje metodologije, ali i da postojeća koristi sektoru turizma, (d) *teorijska kohezija* – strategijske odluke se moraju temeljiti na teorijskim osnovama, (e) *saglasnost sa procedurama* – i dopuna sa važećim zakonskim odredbama, i (f) *modularnost* – pojedine faze procesa vrednovanja treba da budu korišćenje samostalno, te da raznolikost i pouzdanost brenda uvijek zadrže pozicije.

GLAVA IX - Istraživanje motiva turističkog putovanja

1. Cilj istraživanja

Definisanje problema koncipirano je na polaznim osnovama fokusirajući osnovni istraživački problem, otvorene i prikrivene namjere istraživanja sa razvojem ciljeva istraživanja (sistema hipoteza) koje će istraživačkim rezultatom biti dokazane ili opovrgnute.

Proces marketing (brend) istraživanja²²⁴ iniciran istraživačkom studijom prolazi nekoliko osnovnih koraka, tj. odgovora na pitanja (1) zašto je potrebno istraživanje, (2) kakvo istraživanje treba sprovesti, (3) da li se istraživanje isplati, (4) kako treba dizajnirati istraživanje i (5) šta ćemo uraditi sa rezultatima istraživanja. Navedeni koraci predstavljaju **fazno-povezan proces**, korišćenjem Aakerove [217, 51] i Mihailovićeve [65, 125] metodologije²²⁵.

Domazet, Hanić i Simeunović [232, 313] **istraživanje tržišta** definišu kao fazni, međusobno povezani proces koji treba obaviti u određenoj vremenskoj sukcesiji da bi se ostvarili planirani ciljevi istraživanja, čije su faze (1) definisanje marketinškog problema i ciljeva istraživanja te utvrđivanje potrebnih informacija, (2) utvrđivanje izvora informacija, (3) razvijanje strategije uzorkovanja, (4) utvrđivanje metoda i tehnika prikupljanja podataka, (5) prikupljanje podataka, (6) obrada, analiza i interpretacija podataka, (7) prezentacija rezultata (donosiocima odluka).

Cilj istraživanja motiva turističkog putovanja bio je da se ispita da li postoji povezanost između varijabli koje se odnose na putovanje građana u inostranstvo i **motiva** njihovog putovanja, s jedne strane, i karakteristika ispitanika, zatim da se ispita stepen jačina njihove međusobne povezanosti te da se testiraju sljedeće dvije hipoteze:

- **H1:** Putovanje ispitanika-građana Crne Gore u inostranstvo povezano je sa njihovim ličnim obilježjima: *pol*, *starost*, *nivo obrazovanja*, *regionalna* pripadnost i *visina primanja* domaćinstva u kome ispitanik živi.
- **H2:** Motivi putovanja, turistički i drugi (poslovni i privatni) takođe su povezani sa ličnim karakteristikama ispitanika koje su korišćene kao kontrolne varijable u anketiranju.

Istraživanje je sprovedeno tokom aprila 2018. godine, pri čemu je korišćen strukturni upitnik sa zatvorenim pitanjima, koji je dat kao *Prilog 3*. Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja, i to putem ličnog intervjuisanja i pomoću telefonskog intervjua.

²²⁴ Aaker, Kumar i Dej [217, 50] naglašavaju **značaj procesa istraživanja** jer "pruža sistemski, planirani pristup istraživačkom projektu koji obezbjeđuje međusobnu konzistentnost svih aspekata istraživačkog projekta.

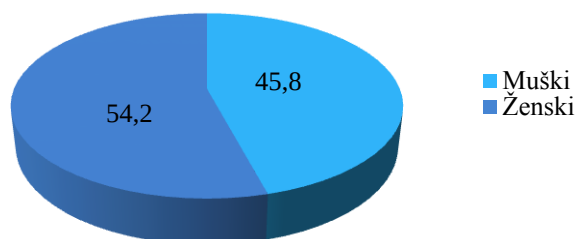
²²⁵ Mihailovićev fazni proces istraživanja obuhvata pet faza (definisanje problema, analiza situacije (dizajniranje istraživanja), prikupljanje podataka, interpretacija podataka i rješenje problema), Aaker definisanje problema razrađuje kroz: (1) dogovor o istraživačkom procesu (sagledavanje problema i pogodnosti, alternative u odlučivanju, korisnici istraživanja), i (2) određivanje ciljeva istraživanja (pitanja kojima će se baviti istraživanje, hipoteze i ograničenja istraživanja).

2. Opis uzorka

Prikupljanje podataka iz primarnih izvora sprovedeno je **terenskim istraživanjem** tokom aprila 2018. godine: **uzorački okvir** obuhvatio je populaciju Crne Gore i to punoljetne građane (18+), **veličina uzorka** obuhvata 1043 ispitanika, **tip uzorka** je troetačni slučajni reprezentativan stratifikovan uzorak koji obuhvata **tri etape**: jedinica *prve etape* obuhvata teritoriju biračkih mjesta u Crnoj Gori, jedinica *druge etape* obuhvata domaćinstva (SRSWow slučajnim korakom), i jedinica *treće etape* obuhvata ispitanike u okviru domaćinstva (Kish tablice).

Podstratifikacija je obavljena po polu, godinama, obrazovanju, nacionalnosti, regionu kao i tipu naselja. **Mjesta istraživanja** su 17 gradova iz Crne Gore, teritorije 127 biračkih mjesta, gradske, prigradske i seoske životne sredine.

Uzorkom je obuhvaćeno ukupno **1043 ispitanika**, čije su karakteristike sažeto grafički prikazane. U pogledu pola kao obilježja ispitanika (*Grafik 1*) uzorkom je obuhvaćen neznatno veći broj žena (54%) od ispitanika muškog pola (46%), tako da možemo zaključiti da u tom pogledu uzorak gotovo u potpunosti reprezentuje ukupnu populaciju iz koje je odabran.



Grafik 1: Distribucija ispitanika po polu

Kao što se sa *Grafika 2* može vidjeti struktura ispitanika **prema starosti** je gotovo uniformna što znači da je anketom obuhvaćen približno jednak broj ispitanika u svim posmatranim starosnim grupama.

Statistics

Godine starosti

N Valid	1043
Mean	46.7450
Median	47.0000
Mode	50.00
Range	73.00
Minimum	18.00
Maximum	91.00

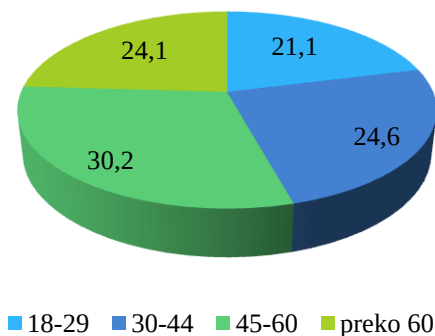
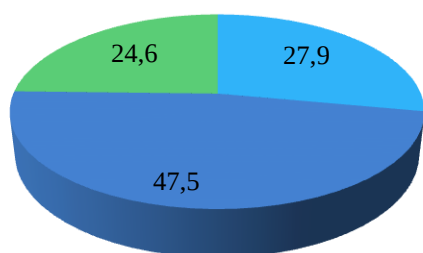


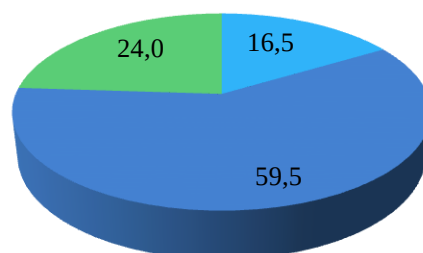
Tabela 1: Deskriptivna statistika koja se odnosi na varijablu starost ispitanika

Grafik 2: Distribucija ispitanika prema starosti

Kada se posmatra **teritorijalna distribucija** ispitanika, najveći broj (47%) čine ispitanici koji žive u centralnom dijelu Crne Gore, zatim slijede ispitanici iz sjevernog dijela Crne Gore (28%), dok svaki četvrti ispitanik živi na jugu Crne Gore (25%). *Grafik 3.*



■ Sever ■ Centar ■ Jug

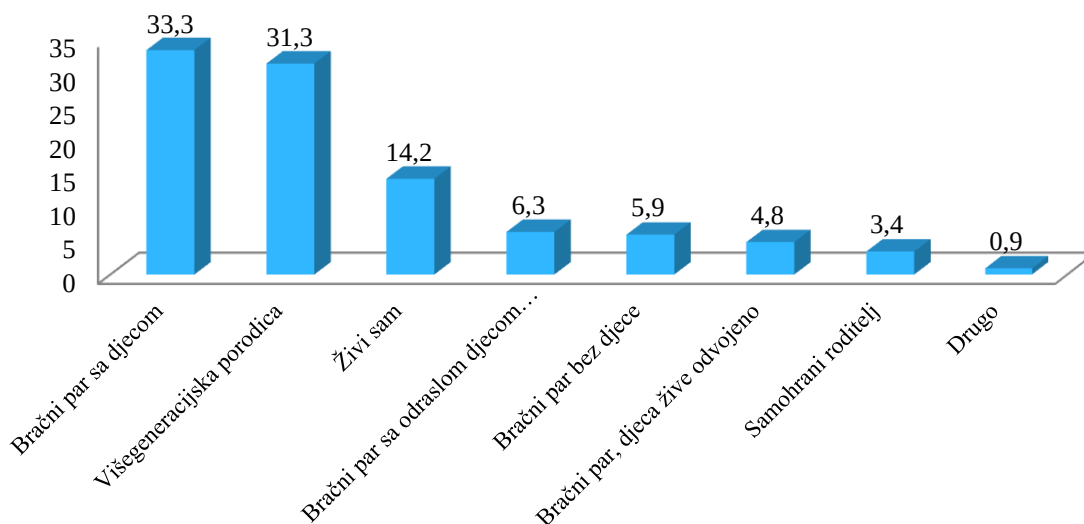


■ Osnovno i nize ■ Srednja škola ■ Vise i visoko

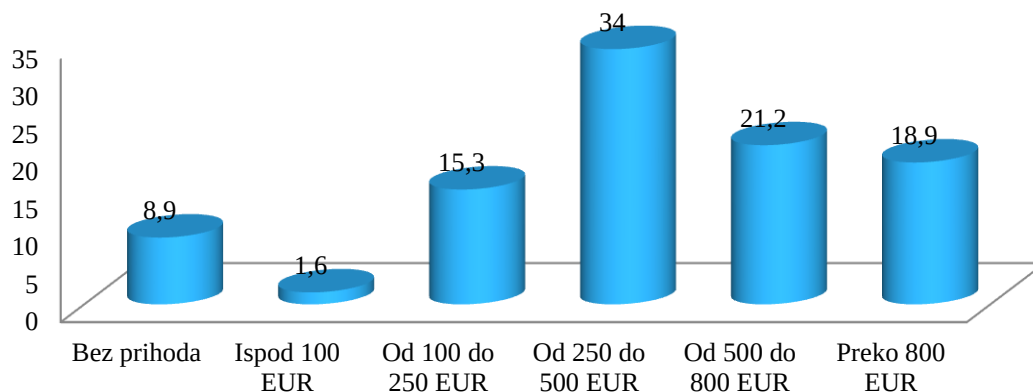
Grafik 3: Teritorijalna distribucija ispitanika

Grafik 4: Distribucija ispitanika prema stepenu obrazovanja

U strukturi ispitanika u pogledu **stepena obrazovanja** dominiraju ispitanici sa završenom srednjom školom (60%). Udio ispitanika sa višim i visokim obrazovanjem iznosi 24%, dok preostali dio (16%) čine ispitanici sa osnovnim i nižim stepenom obrazovanja. Struktura ispitanika prema stepenu obrazovanja prikazana je na *Grafiku 4*.

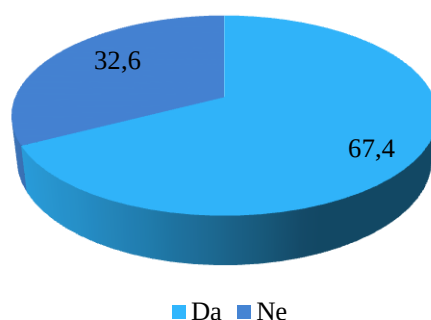


Grafik 5: Distribucija ispitanika prema tipu domaćinstva u kojem žive



Grafik 6: Distribucija ispitanika prema visini mjesečnih primanja njihovih domaćinstava

Na *Grafiku 5* prikazana je struktura domaćinstava u kojima ispitanici žive, dok je na *grafiku 6* prikazana struktura domaćinstava u kojima ispitanici žive prema visini mjesečnih primanja, razvrstanih u šest dohodovnih kategorija, počev od domaćinstva bez redovnih novčanih prihoda, pa sve do domaćinstava čiji je mjesečni prihod preko 800 EUR-a.



Grafik 7: Udjeli korisnika i nekorisnika Interneta u ukupnom broju ispitanika

Od ukupnog broja ispitanika, njih približno 67% se izjasnilo da koristi neki od servisa interneta, dok ostali ispitanici (približno 33%) nisu korisnici interneta (*Grafik 7*).

3. Rezultati istraživanja

Na osnovu prikupljenih podataka izvršena je unakrsna analiza odgovora ispitanika primenom hi-kvadrat testa, a u nekim slučajevima je ispitivana jačina veze između kategorijalnih varijabli pomoću koeficijenta kontingencije.

Na osnovu **hi-kvadrat** statistike i realizovanog nivoa značajnosti (3,8%) može se odbaciti hipoteza da ne postoji povezanost odgovora na pitanje o tome da li ispitanik koristi Internet i pola ispitanika. (*Tabelu 2*).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	4.291 ^a	1	.038		
Continuity Correction ^b	4.035	1	.045		
Likelihood Ratio	4.299	1	.038		
Fisher's Exact Test				.044	.022
Linear-by-Linear Association	4.287	1	.038		
N of Valid Cases	1043				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 203.48.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 2. Statistika unakrsne tabulacije: Korišćenje Interneta i Pol

U skladu sa očekivanjima, empirijski rezultati dobijeni ukrštanjem odgovora koji se odnose na *Korišćenje interneta* i *Starost* ispitanika, sa sigurnošću od 100% možemo **odbaciti hipotezu** da korišćenje Interneta ne zavisi od starost ispitanika (*Tabela 3*).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	319.106 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	349.415	3	.000
Linear-by-Linear Association	308.940	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 93.65.

Tabela 3. Statistika unakrsne tabulacije: Korišćenje interneta i Starosna dob

Korišćenje Interneta takođe zavisi od nivoa obrazovanja. Ovaj rezultat je takođe očekivan i on uz rizik greške od 0% kazuje da su posmatrane varijable međusobno povezane.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	133.871 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	140.877	2	.000
Linear-by-Linear Association	132.592	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 73.22.

Tabela 4. Statistika unakrsne tabulacije: Korišćenje interneta i i Nivo obrazovanja

Sa potpunom sigurnošću takođe možemo **odbaciti impliciranu nultu hipotezu** da varijable *Korišćenje interneta* i *Visina primanja* nisu međusobno povezane.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	79.510 ^a	5	.000
Likelihood Ratio	81.542	5	.000
Linear-by-Linear Association	42.048	1	.000
N of Valid Cases	952		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.57.

Tabela 5. Statistika unakrsne tabulacije: Korišćenje interneta i Visina primanja

Dobijena vrijednost hi-kvadrat statistike i odgovarajući empirijski nivo značajnosti pokazuju da su regionalne razlike i razlike između nekorisnika i korisnika ispitanika u statistički značajnoj mjeri međusobno povezane.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.922 ^a	2	.019
Likelihood Ratio	7.939	2	.019
Linear-by-Linear Association	7.905	1	.005
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 109.40.

Tabela 6. Statistika unakrsne tabulacije:
Korišćenje interneta²²⁶ i Regionalna pripadnost ispitanika

Prethodna varijabla naziva *Korišćenje interneta* je binarna varijabla koja uzima samo dvije vrijednosti: 0 ako ispitanik nije korisnik i 1 ukoliko ispitanik koristi bilo koji servis interneta. Varijabla *Učestalost korišćenja interneta* definisana je za subpopulaciju odnosno poduzorak ispitanika koji su se izjasnili da koriste internet, pri čemu se oni razlikuju prema učestalosti korišćenja interneta.

U nastavku je dat prikaz hi-kvadrat analize krostabulacije ove varijable i obilježja ispitanika za koje se pretpostavlja da “utiču” na učestalost korišćenja interneta.

²²⁶ Ukupno 51% ispitanika koji ne koriste internet neće ni putovati tokom narednih 6 mjeseci dok 60% ispitanika koji koriste internet planira i putovanje. 67,2% ispitanika nije putovalo van Crne Gore tokom proteklih 6 mjeseci, a nivo značajnosti je izražen u starosti preko 60 godina, kao i u kategoriji 30-44 godina onih koji su putovali van Crne Gore.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.366 ^a	12	.060
Likelihood Ratio	23.030	12	.027
Linear-by-Linear Association	.000	1	.988
N of Valid Cases	1043		

a. 5 cells (23.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.

Tabela 7. Statistika unakrsne tabulacije:
Učestalost korišćenja interneta i Regionalna pripadnost ispitanika

Na nivou signifikantnosti od 0,05 ne može se tvrditi da posmatrane varijable *Učestalost korišćenja interneta* i *Regionalna pripadnost* ispitanika nisu međusobno povezane u signifikantnoj mjeri.

I varijabla *Pol* je ukrštena sa odgovorima na pitanje o *Učestalosti korišćenja interneta*. Na osnovu dobijenih rezultata primjene hi-kvadrat testa u statističkom programskom paketu SPSS, koji je inače korišćen i u drugim obradama i analizama podataka, može se sa visokim stepenom pouzdanosti zaključiti da učestalost korišćenja interneta zavisi od *Pola ispitanika*.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.244 ^a	6	.004
Likelihood Ratio	21.227	6	.002
Linear-by-Linear Association	5.667	1	.017
N of Valid Cases	1043		

a. 2 cells (14.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.29.

Tabela 8. Statistika unakrsne tabulacije: Učestalost korišćenja interneta i Pol

Rezultati koji su prikazani u tabelama 9-11 takođe su očekivani. Realizovane vrijednosti rizika greške prve vrste koje su date uz hi-kvadrat statistiku ukazuju na to da učestalost korišćenja interneta zavisi od starosne dobi, nivoa obrazovanja i visine primanja ispitanika – korisnika interneta.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	416.746 ^a	18	.000
Likelihood Ratio	448.297	18	.000
Linear-by-Linear Association	54.324	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 9 cells (32.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.05.

Tabela 9. Statistika unakrsne tabulacije: Učestalost *Korišćenja interneta* i *Starosna dob*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	169.956 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	179.659	12	.000
Linear-by-Linear Association	18.792	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 7 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.

Tabela 10. Statistika unakrsne tabulacije: *Učestalost korišćenja interneta i Obrazovanje*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	141.003 ^a	30	.000
Likelihood Ratio	143.433	30	.000
Linear-by-Linear Association	4.158	1	.041
N of Valid Cases	952		

a. 22 cells (52.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

Tabela 11. Statistika unakrsne tabulacije: *Učestalost korišćenja interneta i Visina primanja*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.472 ^a	5	.002
Likelihood Ratio	18.290	5	.003
Linear-by-Linear Association	1.964	1	.161
N of Valid Cases	952		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.68.

Tabela 12. Statistika unakrsne tabulacije: *Putovanje van Crne Gore i Visina primanja*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.233 ^a	2	.001
Likelihood Ratio	14.255	2	.001
Linear-by-Linear Association	.671	1	.413
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 82.79.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.117	.001
	Cramer's V	.117	.001

Contingency Coefficient	.116	.001
N of Valid Cases	1043	

Tabela 13. Statistika unakrsne tabulacije: *Putovanje van Crne Gore i Regionalna pripadnost*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.329 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	29.500	3	.000
Linear-by-Linear Association	20.543	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 70.87.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.165	.000
	Cramer's V	.165	.000
	Contingency Coefficient	.163	.000
N of Valid Cases		1043	

Tabela 14. Statistika unakrsne tabulacije: *Putovanje van Crne Gore i Starosna dob*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	51.734 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	49.918	2	.000
Linear-by-Linear Association	43.456	1	.000
N of Valid Cases	1043		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 55.41.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.223	.000
	Cramer's V	.223	.000
	Contingency Coefficient	.217	.000
N of Valid Cases		1043	

Tabela 15. Statistika unakrsne tabulacije: *Putovanje van Crne Gore i Nivo obrazovanja*

Prema tome, podaci iz uzorka idu u prilog **prvoj postavljenoj hipotezi** u uzajmnoj povezanosti varijable *Putovanje u inostranstvo* i ličnih varijabli ispitanika koje su korišćene kao kontrolne varijable u ovom istraživanju.

Istraživanjem je ocijenjen udio ispitanika koji su u proteklih šest mjeseci putovali van Crne Gore, zajedno sa teritorijalnom distribucijom putovanja. Za podskup ispitanika koji su putovali van Crne Gore postavljeno je pitanje koje se odnosi na vid *prevoza*. Za podskup toga skupa koji se odnosi na one koji su pretežno putovali *avionom*, postavljena su pitanja na osnovu kojih se dobija uvid u način na koji se obavještavaju o uslovima kupovine avionske karte kao i na kanale kupovine.

Međutim, posebno su značajni odgovori na pitanje koje se odnosi na motiv putovanja, pri čemu su ponuđena tri modaliteta odgovora: putovanje iz turističkih razloga, poslovno putovanje i putovanje iz privatnih odnosno ličnih razloga.

U tabelama 16-20 prikazane su statistike koje su relevantne za istraživanje povezanosti motiva putovanja i karakteristika ispitanika. Mada su testovi usmjereni na ispitivanje korelacije odnosno uzajamne zavisnosti parova varijabli, uslovno možemo govoriti da se pomoću navedenih test statistika može utvrditi signifikantnost varijabli koje predstavljaju obilježja ispitanika za objašnjenje razlika u motivima putovanja.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.650 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	24.179	2	.000
Linear-by-Linear Association	1.020	1	.312
N of Valid Cases	336		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 32.99.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.265	.000
	Cramer's V	.265	.000
	Contingency Coefficient	.256	.000
N of Valid Cases		336	

Tabela 16. Statistika unakrsne tabulacije: *Motiv putovanje van Crne Gore i Pol*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.523 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	26.289	6	.000
Linear-by-Linear Association	16.809	1	.000
N of Valid Cases	336		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.12.

Tabela 17. Statistika unakrsne tabulacije: *Motiv putovanja i Starosna dob*

Symmetric Measures		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.286	.000
	Cramer's V	.202	.000
	Contingency Coefficient	.275	.000
N of Valid Cases		336	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.582 ^a	4	.072
Likelihood Ratio	8.692	4	.069
Linear-by-Linear Association	1.613	1	.204
N of Valid Cases	336		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.69.

Symmetric Measures		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.160	.072
	Cramer's V	.113	.072
	Contingency Coefficient	.158	.072
N of Valid Cases		336	

Tabela 18. Statistika unakrsne tabulacije: *Motiv putovanja i Nivo obrazovanja*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.521 ^a	10	.318
Likelihood Ratio	12.394	10	.260
Linear-by-Linear Association	4.967	1	.026
N of Valid Cases	297		

a. 3 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .85.

Symmetric Measures		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.197	.318
	Cramer's V	.139	.318
	Contingency Coefficient	.193	.318
N of Valid Cases		297	

Tabela 19. Statistika unakrsne tabulacije: *Motiv putovanja i Prihod domaćinstva*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.588 ^a	4	.032
Likelihood Ratio	11.171	4	.025
Linear-by-Linear Association	5.314	1	.021
N of Valid Cases	336		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20.44.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.265	.000
	Cramer's V	.265	.000
	Contingency Coefficient	.256	.000
N of Valid Cases		336	

Tabela 20. Statistika unakrsne tabulacije: *Motiv putovanja i regionalna pripadnost*

Druga hipoteza je djelimično potvrđena. Na osnovu informacija dobijenih iz uzorka i odgovarajućih statističkih pokazatelja koji su navedeni u prethodnim tabelama, može se zaključiti da varijable *Nivo obrazovanja* i *Visina mesečnih primanja domaćinstva* nisu povezane sa varijablom *Motiv putovanja*, kao i to da je varijabla *Motiv putovanja*²²⁷ u statistički značajnoj mjeri povezana sa varijalama *Pol*, *Starost* i *Regionalna pripadnost ispitanika*.

²²⁷ Čak 48% ispitanika koji su putovali van Crne Gore, kao osnovni motiv za putovanje navode *turizam*, dok 34% ispitanika putuje *poslovno*. U narednih 6 mjeseci 31% ispitanika planira da putuje van Crne Gore od čega je značajno više mladih od 18-29 godina. Od 31% ciljne populacije koja planira putovanje čak 24% kao namjeravanu destinaciju – grad izdavača Beograd.

GLAVA X – Istraživanje uticaja ulaganja u promociju Crne Gore kao turističke destinacije na turistički promet

U skladu sa dosadašnjim razmatranjima, postavili smo hipotezu da **ulaganja u promociju** kako na nivou svakog pojedinačnog turističkog mjesta tako i na nacionalnom nivou **u funkciji brendiranja turističkog proizvoda** u najširem smislu, u značajnoj mjeri pozitivno utiču na povećanje broja turista, broja noćenja turista, vrijednost turističke potrošnje ili, statistički posmatrano, prihoda od turističke privrede Crne Gore.

Na osnovu zvaničnih podataka Zavoda za statistiku Crne Gore (MONSTAT) o ulaganju u promociju i ostvarenom prihodu od turizma u periodu od 2001. do 2015. godine izvršena je preliminarna analiza da bi se ustanovio *funkcionalni oblik regresije* koja najbolje aproksimira zavisnost prihoda od turizma od ulaganja u promociju. I grafički metod i metod diferenci upućuju na zaključak da je u posmatranom vremenskom periodu odnosno u rasponu varijacije ulaganja u promociju najprikladnija linearna regresija:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

gdje pojedini simboli imaju sljedeće značenje.

Y_i – prihod od turizma

X_i – ulaganja u promociju

α, β – regresioni koeficijenti (u populaciji)

ε_i – standardna greška

i – označava godinu posmatranja

Nulta i alternativna hipoteza mogu se izraziti na sledeći način:

$$H_0: \beta = 0$$

$$H_1: \beta \neq 0 \text{ ili } H_1: \beta > 0$$

Primjenom statističkog softverskog paketa na opservirane vrijednosti varijabli Y_i i X_i dobijeni su sledeći rezultati.

Tabela 1: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prihod od turizma (u hiljadama EUR)	485910.8667	207785.05436	15
Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)	1213.3333	521.86118	15

Tabela 1 sadrži numeričke vrijednosti deskriptivnih statistika aritmetičke sredine (Mean) i standardne devijacije (Std. Deviation) zavisne varijable *Prihod od turizma* (čije su vrijednosti izražene u hiljadama EUR) i nezavisne odnosno objašnjavajuće varijable *Ulaganja u promociju* (čije su vrijednosti takođe izražene u hiljadama EUR).

U *Tabeli 2* prikazana je ocijenjena vrijednost populacionog **Pirsonovog koeficijenta** korelacije između *Prihod od turizma* i *Ulaganja u promociju*, koja iznosi 0,858, signalizirajući visok stepen direktne međuzavisnosti posmatranih varijabli.

Tabela 2: Korelacija (Correlations)

		Prihod od turizma (u hiljadama EUR)	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)
Pearson Correlation	Prihod od turizma (u hiljadama EUR)	1.000	.858
	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)	.858	1.000
Sig. (1-tailed)	Prihod od turizma (u hiljadama EUR)	.	.000
	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)	.000	.
N	Prihod od turizma (u hiljadama EUR)	15	15
	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)	15	15

Empirijski nivo p-vrijednosti (Sig. (1-tailed)) ima nultu vrijednost, što znači da bez ikakvog rizika da pogrešimo možemo zaključiti da se koeficijent linearne korelacije između posmatranih varijabli značajno razlikuje od nule. Na isti zaključak upućuju i rezultati prikazani u *Tabeli 3*.

Tabela 3: Sumarni rezultati modela (Model Summary^b)

Mo del	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin- Watson
						F Chang e	df1	df2		
1	.858 ^a	.736	.716	110775.8 3070	.736	36.257	1	13	.000	.644

a. Predictors: (Constant), Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)

b. Dependent Variable: Prihod od turizma (u hiljadama EUR)

Koeficijent determinacije (R Square) 0,736 koji i korigovani koeficijent determinacije 0,716 pokazuju da se preko 70% ukupnih varijacija prihoda od turizma može objasniti varijacijama u visini ulaganja u promociju.

Tabela 4: Analiza varijanse (ANOVA^a)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	444918102733.897	1	444918102733.897	36.257	.000 ^b
	Residual	159526700661.836	13	12271284666.295		
	Total	604444803395.733	14			

a. Dependent Variable: Prihod od turizma

b. Predictors: (Constant), Ulaganja u promociju (u hiljadam EUR)

Izlazna *Tabela 4* prikazuje elemente za analizu varijanse. Na osnovu odnosa faktorske varijanse navedene u prvom redu tabele (Regression) i rezidualne varijanse, čija je vrijednost data u presjeku drugog reda (Residual) i treće kolone (Mean Square), koji predstavlja izračunatu

vrijednost F-statistike (36.257), vidimo da je faktorska varijansa 36 puta veća od rezidualne varijanse, zbog čega je realizovana p-vrijednost jednaka nuli, odakle slijedi pouzdan zaključak da je model valjan i da X predstavlja faktor koji sistematski utiče na Y.

Tabela 5: Regresioni koeficijenti (Coefficients^a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	71433.181	74540.414		.958	.355		
	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)	341.602	56.732	.858	6.021	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Prihod od turizma (u hiljadama EUR)

Jedan od ključnih izlaznih rezultata dat je u Tabeli 5 (drugi red). Ocijenjena vrijednost regresionog koeficijenta uz X je šest puta veća od standardne greške ocjene odgovarajućeg koeficijenta u populacionoj regresiji tako da vrijednost t-statistike (6,021) i njoj odgovarajuća realizovana p-vrijednost (Sig. = 0,000) sa maksimalnim stepenom pouzdanosti upućuju na zaključak da nultu hipotezu treba odbaciti. Time je ujedno dokazana naša polazna hipoteza da ulaganja u promociju utiču na prihod od turizma.

Tabela 6: (Dijagnostika kolinearnosti) Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ulaganja u promociju (u hiljadama EUR)
1	1	1.923	1.000	.04	.04
	2	.077	5.013	.96	.96

a. Dependent Variable: Prihod od turizma (u hiljadama EUR)

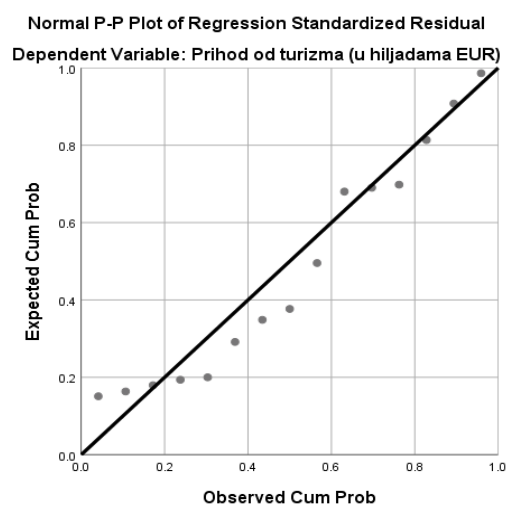
Tabele 6. i 7. Kako grafici 1 i 2 pružaju informacije koje su značajne za analizu reziduala koje su bitne za analizu ispunjenosti pretpostavki klasičnog linearnog regresionog modela:

1. da slučajna varijabla ε_i ima normalnu raspodjelu sa nultom srednjom vrijednošću,
2. da su varijanse ove varijable konstantne za svaki nivo X_i (pretpostavka homoskedastičnosti),
3. da su slučajne varijable ε_i i ε_{i-1} linearno nezavisne (pretpostavka da ne postoji autokorelacija prvog reda).

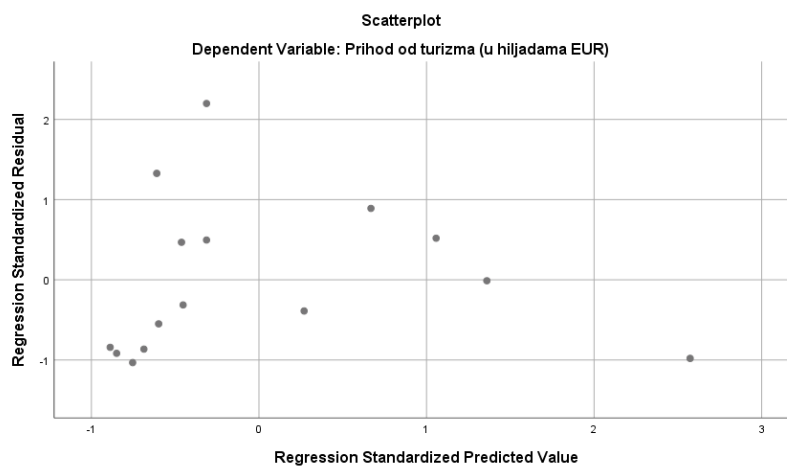
Tabela 7: Statistika reziduala (Residuals Statistics^a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	327635.0625	944569.1250	485910.8667	178269.07887	15
Std. Predicted Value	-.888	2.573	.000	1.000	15
Standard Error of Predicted Value	29694.617	81364.789	38454.910	12985.893	15
Adjusted Predicted Value	340708.5000	1071782.7500	494384.7172	200499.20238	15
Residual	-114374.21875	243602.20313	.00000	106746.26145	15
Std. Residual	-1.032	2.199	.000	.964	15
Stud. Residual	-1.445	2.285	-.031	1.046	15
Deleted Residual	-235803.79688	262973.81250	-8473.85057	129170.64194	15
Stud. Deleted Residual	-1.515	2.838	.005	1.148	15
Mahal. Distance	.073	6.620	.933	1.641	15
Cook's Distance	.000	1.222	.126	.308	15
Centered Leverage Value	.005	.473	.067	.117	15

a. Dependent Variable: Prihod od turizma (u hiljadama EUR)



Slika 1



Slika 2

U statističkom programskom paketu STATA ocijenjeni su parametri lineranog modela

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

i dvostrukologaritamskog regresionog modela

$$\log Y_i = \alpha + \beta \log X_i + \varepsilon_i$$

sa konstantnim koeficijentom elastičnosti prihoda od turizma u odnosu na ulaganja u promociju koji se često uporedo koristi sa linearnim modelom sa promijenljivim koeficijentom elastičnosti kako bi se ocijenila relativna efikasnost modela iz ugla kvaiteta prilagođavanja empirijskim podacima.

Ovaj programski paket je korišćen zbog toga što pruža više informacija za vrednovanje modela i ocijenu ispunjenosti pretpostavki klasičnog linearnog regresionog modela (modela koji je linearan po parametrima).

Regresioni model $Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$ (REG1)

Source	SS	df	MS	Number of obs = 15		
Model	4.4492e+11	1	4.4492e+11	F(1, 13) = 36.26		
Residual	1.5953e+11	13	1.2271e+10	Prob > F = 0.0000		
Total	6.0444e+11	14	4.3175e+10	R-squared = 0.7361		
				Adj R-squared = 0.7158		
				Root MSE = 1.1e+05		

y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
x	341.6025	56.73173	6.02	0.000	219.041	464.1639
_cons	71433.18	74540.41	0.96	0.355	-89601.59	232468

Tabela 8. Ocjena modela

Poređenjem podataka 3, 4. i 5. sa odgovarajućim podacima iz tabele 8 uočavamo da ne postoje razlike u dobijenim rezultatima koji se odnose na ključne pokazatelje: regresioni koeficijent, vrijednost t, F i p-statistika.

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of var2

chi2(1)      =      0.29
Prob > chi2   =    0.5905
```

Tabela 9. Breusch-Pagan-ov test

Breusch-Pagan-ov test implicira nultu hipotezu da je varijansa slučajne greške stabilna odnosno da je ispunjena pretpostavka o homoskedastičnosti. Rezultati prikazani u tabeli 9 ne protivrječe postavljenoj hipotezi, što je inače najčešći slučaj u regresionoj analizi vremenskih serija.

```
. estat dwatson

Durbin-Watson d-statistic( 2, 15) = .7300698
```

Tabela 10. Durbin-Watson-ov test

Za testiranje hipoteze o ispunjenosti pretpostavke da su parovi varijabli koji se odnose na tekuća i prethodna odstupanja od regresione prave nezavisna provjerava se pomoću Durbin-Watson-ov testa. Vrijednost DW statistike, koja je prikazana u *Tabeli 10*, indicira da nije ispunjena pretpostavka klasičnog linearnog regresionog modela da ne postoji autokorelacija. Pošto se vrijednost d - statistike 0,73 nalazi u intervalu od nula do 2, zaključujemo da je autokorelacija pozitivna.

Statistiku testa u pogledu pretpostavke da su rezidualna odstupanja normalno distribuirana izostavljamo, jer se ova pretpostavka najčešće a priori smatra ispunjenom

Regresioni model $\log Y_i = \alpha + \beta \log X_i + \varepsilon_i$ (REG2)

Ocijenjeni regresioni koeficijent 1,052046 predstavlja, kao što smo rekli, koeficijent elastičnosti prihoda od turizma u odnosu na ulaganja u promociju, što znači da jednogprocentno povećanje ulaganja u promociju dovodi do povećanja prihoda od turizma za 1,05%. Statistika $t=5,93$ i realizovani nivo signifikantnosti 0,00 upućuju na pouzdan zaključak o konstantnoj jediničnoj elastičnosti prihoda od turizma u odnosu na ulaganja u promociju.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 15		
Model	2.14863401	1	2.14863401	F(1, 13) =	35.20	
Residual	.79352929	13	.061040715	Prob > F =	0.0000	
Total	2.9421633	14	.210154522	R-squared =	0.7303	
				Adj R-squared =	0.7095	
				Root MSE =	.24706	

log_y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
log_x	1.052046	.1773222	5.93	0.000	.6689642	1.435127
_cons	5.604357	1.248235	4.49	0.001	2.907709	8.301004

Tabela 11. Ocjena modela

Breusch-Pagan-ov test (*Tabela 12*) pokazuje da je pretpostavka o homoskedastičnosti zadovoljena i u slučaju korišćenja dvostrukologaritamske specifikacije regresionog modela.

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of log_y

chi2(1)      =      1.05
Prob > chi2   =      0.3049
```

Tabela 12. Breusch-Pagan-ov test

Interesantno je da se logaritamskom transformacijom originalnih varijabli nije značajno smanjila vrijednost Durbin-Watson-ove statistike (Tabela 13).

```
. estat dwatson
Durbin-Watson d-statistic( 2, 15) = .7300698
```

Tabela 13. Durbin-Watson-ov test

Tabela 14 sadrži elemente koji su relevantni za poređenje linearne (reg1) i dvostrukolagaritamske (reg2) specifikacije regresionog modela.

	(1) REG1	(2) REG2
x	341.602*** (56.732)	
log_x		1.052*** (0.177)
_cons	71433.181 (74540.414)	5.604*** (1.248)
N	15	15
r2_a	0.716	0.710
aic	392.880	2.478
bic	394.296	3.895
F	36.257	35.200
p	0.000	0.000

Standard errors in parentheses
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Tabela 14. Poređenje specifikacija modela

Korigovana vrijednost koeficijenta determinacije je približno jednaka kod oba modela. Zato je potrebno koristiti informacione kriterijume aic (Akaikeov) i bic (Bajesijanski kriterijum). Prema informacionim kriterijumima dvostrukolagaritamski model predstavlja bolju specifikaciju regresije. Međutim, i to je važno posebno istaći, ulaganja u promociju u oba slučaja predstavljaju varijablu koja signifikantno utiče na prihod od turizma odnosno na turistički promet u Crnoj Gori kao turističkoj destinaciji.

TESTIRANE HIPOTEZE

Dokazana je osnovna hipoteza H1 da je adekvatnom koncepcijom i strategijom brend menadžmenta moguće kreirati, tržišno pozicionirati i kontinuirano održavati vrijednost i prepoznatljivost brenda u turizmu, a time i unaprijediti konkurentsku prednost turističke destinacije i snagu uslužnog sektora u cjelini. Rezultati istraživanja do kojih se došlo u disertaciji, posebno u djelovima (dio III) ukazuju na brojne probleme i izazove primjene modela i mjerenja vrijednosti brenda (glava VIII), posebno u turizmu (dio II disertacije, glave IV, V i VI), ali i činjenicu da se permanentnim mjerenjem vrijednosti brenda destinacije efikasnije donose marketing odluke te planski i organizovano implementira definisana koncepcija i strategija brend menadžmenta koja rezultira unaprijeđenjem uslužnog sektora u cjelini i povećanjem prihoda od turizma.

Opsežna analiza dokumentacione osnove (glava I), postojećeg nivoa upravljanja instrumenata marketinga u funkciji izgradnje brenda u turizmu (glava II), kao i rezultati SWOT i situacione analize (glava III), jasno pokazuju složenost problematike i odsustvo direktnog uticaja brend menadžmenta na makroekonomske indikatore, dok se sa druge strane (glave V i VI) nameće zaključak da je u kratkom i srednjem roku moguće trasirati etapni pristup i uz prihvatanje koncepcije strategijskog marketinga i brend menadžmenta (glava IV) kao temeljne poslovne filozofije na strategijskim nivoima, ostvariti konkurentska prednost zemlje.

Djelimično je prihvaćena hipoteza H2, primjena i korišćenje modela vrednovanja turističkog brenda i kontinuirano mjerenje njegove finansijske vrijednosti utiče na postizanje dodatne vrijednosti i bolje spoznaje brenda turističke destinacije, ali nije dokazano da je i uslov. Proces pružanja usluga u turizmu, koji karakteriše prisustvo turista – posjetioca destinacije, integralni je dio turističkog proizvoda pa je proces kreiranja i mijenjanja elemenata brenda kompleksniji zadatak sa senzitivnijim uticajem u odnosu na fabrički/proizvodni proces, te se bilo kakve promjene vrijednosti brenda u turizmu moraju oslanjati na promjene u ponašanju turista.

Hipoteza H3 se prihvata (glava IV, dio 4) - izražena sezonska koncentracija turističke tražnje ima uticaj na nepovoljnu strukturu turističkog proizvoda, moguće je "ublažiti" primjenom strategije brend menadžmenta inkorporiranjem dodatnih destinacijskih sadržaja i različitosti. Dokazan je izuzetno izražen stepenu sezonalnosti u crnogorskom turizmu, posmatrano kroz broj turističkih noćenja. Dokazan je veoma visok i nepovoljan stepen sezonskog disbalansa u crnogorskom turizmu. Uzrok izraženog nivoa sezonske koncentracije nalazi se u strukturi turističkog proizvoda, dominantne, tipično sezonske ponude.

Prihvata se hipoteza H4 da je putovanje ispitanika-građana Crne Gore u inostranstvo povezano sa njihovim ličnim obilježjima: pol, starost, nivo obrazovanja, regionalna pripadnost i visina primanja domaćinstva u kome ispitanik živi. Sa sigurnošću možemo odbaciti hipotezu da korišćenje Interneta ne zavisi od starosti ispitanika. Dokazano je da korišćenje Interneta zavisi od nivoa obrazovanja, ali da nije povezano sa visinom primanja (Glava IX, dokaz prve hipoteze).

Na osnovu informacija dobijenih iz uzorka i odgovarajućih statističkih pokazatelja, može se zaključiti da varijable nivo obrazovanja i visina mjesečnih primanja domaćinstva nisu povezane sa varijablom motiv putovanja, kao i to da je varijabla motiv putovanja u statistički značajnoj mjeri povezana sa varijalama pol, starost i regionalna pripadnost ispitanika (Glava IX, dokaz druge hipoteze), čime je dokazana H5.

Prihvaćena je hipoteza H6. Prema informacionim kriterijumima aic (Akaikeov) i bic (Bajesijanski) dvostrukologaritamski model (Glava X) predstavlja bolju specifikaciju regresije od linearne, ali u oba slučaja ulaganja u promociju kako na nivou svakog pojedinačnog turističkog mjesta tako i na nacionalnom nivou u funkciji su brendiranja turističkog proizvoda u najširem smislu, u značajnoj mjeri pozitivno utiču na povećanje broja turista, broja noćenja turista, vrijednost turističke potrošnje ili, statistički posmatrano, prihoda od turističke privrede Crne Gore, čime je dokazana postavljena H6 hipoteza.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključak izlaže potvrdu osnovne, primarnih i sekundarnih hipoteza u radu, daje ostvrt na buduća pitanja pokrenuta tokom istraživanja i otvara dileme ostavljajući prostora daljem naučno istraživačkom radu:

- Potencijalni posjetilac turističke destinacije očekuje ali i zahtijeva **specifičnu dodatnu vrijednost**, koja će kontinuirano povećati njegovo zadovoljstvo tokom boravka u destinaciji, pa kreiranje **turističkih brendova** predstavlja vodeći način dodavanja i ostvarivanja posebnih destinacijskih vrijednosti, dok brend postaje **vodeći kapital destinacije** koji obezbjeđuje moć i izvor konkurentnosti na dinamičnom turističkom tržištu izraženog brend pariteta.
- **Brend** kao tržišni kod koji sublimira sve ono što potrošači znaju ili očekuju od proizvoda/usluge ili turističke destinacije. **Evoluciju koncepta** je moguće posmatrati preko nivoa i inteziteta dijaloga sa potrošačima (posjetiocima destinacije). Dobro organizovani **marketing odnosi** sa turistima (**CRM**), **profitabilni na duži rok**, direktno uslovljavaju povećanje prihoda od turizma. Brend, ipak, osim isporuke ekonomske vrijednosti, ima i **društveni doprinos** koji se reflektuje na lojalnost posjetilaca uzrokujući pouzdane, dugoročne prihode za destinaciju, koji se dalje odražavaju na zarade i sigurnije zaposlenje rezidenata destinacije.
- **Brend destinacije** kao faktor poistovjećivanja turiste sa destinacijom sadrži kao i kod fizičkog dobra **elemente ili identifikatore** koji predstavljaju sve ono što služi njegovoj identifikaciji i diferenciranju. Glavni **elementi turističkog brenda** su ime, logo, zaštitni znak, dizajn, slogan i ličnost, a njihovo razumijevanje je od posebnog značaja u svim aktivnostima jer vrijednost koju destinacija posjeduje i generiše, mora biti usaglašena sa idejom o tome što destinacija predstavlja i kakvi su njeni ciljevi. Turistički brend, gradeći se kroz različite oblike **komunikacije** integriše vezu destinacije i potencijalnog posjetioca, te kroz **brend imidž** reflektuje željene vrijednosti i započinje komunikaciju na relaciji brend destinacije-posjetilac.
- U zavisnosti od faze **životnog ciklusa destinacije** u kojoj se turistički brend nalazi, menadžment destinacije treba da formuliše **konceptiju i strategiju** baziranu na specifičnim kombinacijama instrumenata marketinga i tehnika PR-a.
- Brendiranje u savremenim tržišnim uslovima prevazilazi fazu prodaje zasnovanu na povećanju broja posjetilaca (prihoda i broja noćenja), kreira splet vrijednosti destinacije u koji će turisti vjerovati i sa kojim će se poistovjećivati. **Holistički brend destinacije** (sa konceptom čulnog brendiranja - "**brend sense**") posjeduje vlastiti identitet koji odražava svaka njegova poruka, odnosno svi oblici, simboli, rituali i tradicija.

- **Upravljanje brendom** u turizmu obuhvata strategijske i taktičke aktivnosti kojima se konkretni brend i destinacija diferenciraju od ostalih i kojima se ostvaruje korist i za posjetioce i za domicilno stanovništvo, a podrazumijeva i donošenje marketing odluka kako o implementaciji strategije, tako i o revitalizaciji i repozicioniranju brenda, te odluke o brend ekstenziji. **Strategijsko upravljanje brendom** (strategic brand management) je sistemski pristup kojim se **brend pozicionira** u svijesti turiste u odnosu na konkurenciju, a počinje definisanjem **vizije brenda** koja predstavlja takvo stanje u budućnosti u kome svi kupci imaju visok nivo svijesti o brendu, a veliki broj njih postaju lojalni ponavljajući posjete. Jasno definisana vizija osnov je donošenja racionalnih strategijskih odluka i temelj **misije brenda** koja predstavlja svrhu njegovog postojanja, tj. zadovoljenja racionalnih, emotivnih i kulturnih (društvenih) potreba posjetilaca, a na osnovu koje se određuje **identitet brenda** i definišu se **kvantitativni i kvalitativni ciljevi**.
- Kao i kod proizvoda i usluga, zaključujemo da brendovi postaju **garancija kvaliteta destinacije**, učvršćuju **lojalnost posjetilaca** te dovode do toga da destinacije koje zavrijede njihovo povjerenje zarađuju u dugom roku, opstaju zadržavajući aktuelnost turističkih atraktivnosti pa i povećavaju zaposlenost i opšte blagostanje rezidenata, podstičući inovacije omogućavajući opravdanost ulaganja u unapređivanje turističkog proizvoda, integrisanih turističkih usluga čime obezbijavaju pouzdan mehanizam zaštite posjetilaca ali i društvene javnosti.

* * *

- Sa razvojem privrede i društva bitno se mijenja struktura aktivnosti, tj. **formativna snaga** pojedinih sektora privrede, odnosno djelatnosti. Uspon **tercijarnog sektora** ("uslužne privrede") predstavlja fenomen koji karakteriše savremene uslove privređivanja, pa je potreba primjene dostignuća teorije i prakse izvjesno nužna u domenu unapređenja razmjene i u sektoru usluga. Kao i ostale, i **turistička privreda** se već našla u fazi kada joj je neophodno obezbijediti olakšano odvijanje procesa razmjene kroz adekvatno istraživanje tržišta, te joj organizacijom marketing aktivnosti kroz nove funkcionalnosti brend menadžmenta, obezbijediti dalji i **održiv uspon**.
- Isporuka **vrijednosti uslužne komponente** turističkog proizvoda moguća je specifičnom primjenom i upravljanjem instrumentima marketinga u turizmu, a **održavanje vrijednosti** strategijskim pristupom **upravljanju kvalitetom** i konceptom satisfakcije posjetioaca kao stalnog preduslova izgradnje turističkog brenda. **Uslužno-kvalitetna performansa** je pokretač i nacionalnih ekonomija, najbolje sredstvo privlačenja, zadržavanja ali i vraćanja potrošača, pa vodeće ekonomije koje troše mnogo više na usluge nego na opipljiva dobra, usmjeravaju pažnju na **marketing koncept** uslužne privrede tretirajući postulate marketinga usluga, faktore nastanka i razvoja uslužne privrede, njihovu klasifikaciju, karakteristike i značaj u nacionalnim ekonomijama.
- Oslanjajući se na **model vrijednosti brenda zasnovan na kupcu** sa osnovnom

pretpostavkom da **moć brenda** počiva u svijesti postojećih i budućih kupaca i njihovim neposrednim ili posrednim iskustvom, zaključujemo da je nužno poći od prirode **miksa usluga** koja ima značaj kada je u pitanju evaluacija kvaliteta i percepcija vrijednosti od strane kupaca. Savremeni marketing postulati moraju kreirati vrijednost uslužnim interakcijama te s toga analizirajući **dizajn usluga**, u proširenom marketing miksa konceptu analiziramo zapravo dizajn **uslužnog procesa** i **fizičkog okruženja** kao najvažnijih elemenata uslužnog marketing miksa, pored **ljudi** tj. ljudskih resursa. Zaključujemo da **uslužni marketing sistem** koji kreira dodatnu vrijednost instrumentalizujući elemente proširenog miksa održava ravnotežu između operativne i marketing efektivnosti. Dalje, dok se operativna efikasnost ostvaruje uz pomoć pravilno dizajniranog **uslužnog procesa**, marketing efektivnost se postiže fokusom na **uslužno okruženje**.

- Upoređujući percipirani sa **očekivanim uslužnim nivoom** koji mora biti iznad njega kako bi potrošačeva aktivnost garantovano rezultirala zadovoljstvom, zaključujemo da na najvažnije **specifičnosti kvaliteta usluga** koje imaju direktan uticaj na izgradnju i izbor **elemenata brenda usluge** utiču percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat poređenja očekivanja, obuhvat i ocjena procesa isporuke, te imperativ kreiranja što više "opipljivih" znakova koje se postiže investicijom u uslužne komunikacije.
- Optimalnim **brend pozicioniranjem usluga** dizajnira se ponuda uslužne organizacije, njeni procesi i imidž sa ciljem da se najprije u svijesti potrošača zauzme distinktivna pozicija, dok marketing strategijom garantuje permenentno isticanje suštine uslužnog brenda obezbjeđujući preduzeću maksimizaciju profita. Strategijski pristup mora obuhvatiti napor razlikovanja usluga i procesa od drugih u grani tj. **diferenciranje usluga** kao i kreiranje **dodatne vrijednosti** koje obezbjeđuje da brendirana usluga ima veću vrijednost u odnosu na onu na tradicionalni uslužni proces kome brend nije dodijeljen.

* * *

- **Turistička industrija** kao kompleks međusobno zavisnih, horizontalno i vertikalno integrisanih finansijskih, trgovinskih, saobraćajnih usluga, usluga hotelijerstva i ugostiteljstva, pa kroz brend isporučena vrijednost turističke aktivnosti mora biti vrednovana kao sistem.
- Stalno uvećanje turističke tražnje rezultat je rapidnog tehnološkog i tehničkog razvoja, trendova u političkom, ekonomskom i društvenom okruženju, te turističke usluge sve više **integrišu marketing principe** u njihov menadžment rasta dohotka tražnje postajući sve više tržišno orijentisane pa je adekvatna koncepcija i strategija brend menadžmenta **najefektivniji odgovor** uslužnih organizacija u realizaciji turistički izazova. Zaključujemo da se karakteristike i priroda usluga reflektuje na **specifičnosti turističke industrije** kroz sezonalnost, globalizaciju, nizak nivo lojalnosti, kompleksnost, kao i na

elastičnost tražnje u odnosu na dohodak koje sve zajedno moraju biti analizirane prije marketing odlučivanja.

- Napuštanjem filozofije masovnog turizma i koncepta "isti proizvod za sve" turistička destinacija permanentno mora dodavati vrijednost, stvarajući poseban, prepoznatljiv i profitabilan brend. **Turizam** po suštini djelatnosti traži različitost, pa je **vrijednost (brend) osnovni faktor** koji plasira i prodaje turistički proizvod, zanamarijući cijenu kao presudan faktor u izboru destinacije. Proučavajući brendove turističkog tržišta zaključujemo da su četiri osnovna postulata kreiranja, razvoja i realizacije **jakog turističkog brenda** - edukacija, poštovanje, relevantnost i različitost.
- **Brend destinacije** je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju jer pored toga što obećava putno iskustvo koje se kasnije i pamti, predstavlja i jedinstvenu sliku destinacije, jača i okuplja sve priyatne uspomene tokom i nakon posjete destinaciji.
- Uslovi globalizacije i digitalizacije društva i dinamične promjene načina privređivanja na svjetskom tržištu, pokrenuli su takmičenje nacija u izvozu, turizmu, direktnim investicijama, namećući izazov svakoj naciji koji se ogleda u izgradnji prepoznatljivog brend identiteta. Analizirajući **brend države** zaključujemo da suština pojma predstavlja ono što stranci (turisti) misle, tj. način na koji **doživljavaju** određenu državu, pa je upravo integracija i koordinacija svih struktura države (institucije iz oblasti kulture, umjetnosti, sporta, industrije, obrazovanja, spoljnih poslova, turizma i zaštite životne sredine) nužnost kreiranja i održavanja njene vrijednost.
- Planiranje **brend komunikacije** počinje izborom odgovarajućeg kreativnog stila kojim će brend komunicirati svoju suštinu, a koji se odnosi na iskustva, situacije ili priče kojima brend "šalje" **željenu poruku**. Faze **razvoja efikasne brend komunikacije** u turizmu su identifikacije ciljnog segmenta, izbor ciljeva brend komunikacije, oblikovanje brend poruke, izbor kanala komunikacije i izvora poruke, i mjerenje kanala komunikacije.
- **Imidž** je rezultat komunikacijskog procesa, predstavlja jedan od ključnih faktora u procesu donošenja odluka o putovanju i konačnom izboru turističke destinacije, a prije svega je **konstrukcija u svijesti turista** koja se sastoji se iz različitih komponenti hijerarhijski povezanih - **kognitivne** ili spoznajne komponente, **afektivne** koja sadrži lične osjećaje i motive vezane za određenu turističku destinaciju, i **konativne** ili pokušajne komponente imidža. Turistička destinacija **jakog imidža** postaje mjesto **povjerenja** koje uključuje pitanja društvene odgovornosti, etičke prakse i održivih načina življenja, izgradnje jakih partnerstava među civilnim sektorom, vladom i poslovnim okruženjem.
- Konceptije **kreativnosti**, a time i destinacijske konkurentnosti, nužan je motivator izgradnje imidža destinacije tj. njenog **destinacijskog miksa** i mora uključiti šest

elemenata "6T" koji obilježavaju vrijednost i jačinu njenog brenda definišući željenu destinacijsku spoznaju tj. **imidž: ton destinacije** (place's tone), **tradicija** (tradition), **tolerancija** (tolerance), **talenat** (talent), **transformacija** (transformability), i **svjedočanstva** (testimony).

- **Suštinski karakter** ili supstanca (substance), **koncept brenda** destinacije mora biti uparena sa **strategijom** i čestim **simboličkim akcijama** u cilju unaprijeđenja reputacije destinacije. **Strategija**, zasnovana na brend koncepciji, postaje svjesnost o destinaciji, gdje je ona trenutno (kako u internim, tako i eksternim percepcijama) i gdje ona želi da bude u percepciji potencijalnih posjetilaca. **Suštinski karakter** destinacije preuzima njeno efikasno izvršavanje u formi već preduzetih ili planiranih ekonomskih, pravnih, političkih, društveno-kulturnih i obrazovnih aktivnosti tj. njena **suštinska inovativnost**, strukturalnost, institucionalnost i reformisanost ka željenom progresu unaprijeđenja imidža. **Simboličke akcije** su određene varijacije suštinskog karaktera destinacije koje imaju **komunikacijsku moć**: inovacije, strukturne promjene, legislativa, reforme, investicije, institucije ili politike mogu biti posebno sugestivne, značajne, pamtljive, slikovite, poetične, dirljive, iznenađujuće ili dramatične, predstavljaju dio nacionalne priče, šireći destinacijsku brend mantru u prenesenom značenju.
- Proces **strategijskog pristupa** brend menadžmentu destinacije mora uključiti vladu, građane i preduzeća razvijajući jedinstvenu viziju, podešavajući sistem motivacije za sve učesnike i uključujući sve faktore koji mogu uticati na odluku posjetilaca, a koji uključuju: **upravljanje imidžom**, **privlačenje turista**, i **privlačenje kompanija** kao odgovor na permanentne **strategijske izazove** upravljanja brendom destinacije.
- Smještajući međuzavisne elemente turističkog sistema u **konceptualni okvir strategijskog marketing-menadžmenta** turističke destinacije razlikujemo šest faznih procesa koncepcijske nadogradnje u turizmu - **situacionu analizu** (analiza okruženja i analiza internih resursa), formulisanje **misije**, **ciljeva** i **smjernica**, usvajanje globalnih **strategija turističkog razvoja**, utvrđivanje **strategijskih i taktičkih promjena** osnovnih instrumenata marketinga, **dizajniranje organizacija** i implementacije, i **kontrolu i reviziju** ukupne marketing aktivnosti.
- **Strategijsko upravljanje brendom** u turizmu podrazumijeva **strategijske i taktičke aktivnosti** kojima se konkretni brend destinacije diferencira od ostalih i kojima se ostvaruje korist za turiste, a sam proces upravljanja podrazumijeva donošenje ključnih odluka, kao što su: izbor o **primjeni strategije**, odluke o **revitalizaciji** i **repozicioniranju** brenda kada je to potrebno, odluke o proširenju brenda i donošenje odluka o globalnom brendu.
- Zaključujemo da **pozicioniranje i održavanje** vrijednosti brenda, kroz proces upravljanja, ima za krajnji cilj uspostavljanje njegove realne vrijednosti kao savremenog izvora konkurentnosti. Sažimanje različitih vrijednosti i konceptualizacija jezgra -

suštine (mante) brenda nameće se kao suma obećanja data kupcu i ima funkciju komunikatora sa spoljnom publikom i garanta izbjegavanja potencijalne zamke **brend pariteta**.

- Sa aspekta percipiranog **kvaliteta brenda u turizmu**, menadžment destinacije se opredjeljuje za neku od **tri osnovne strategijske alternative** – masovni, elitni ili diferencirani turizam. **Diferenciranje turističkog proizvoda** sa osnovnim polazištem (more, šetnja, spavanje, sunce, plaža) a bez atraktivnosti i inoviranja kreativne komponente više nema turističku tražnju, već se aktivnosti brend menadžmenta dopunjuju i modifikuju (očuvana životna sredina, aktivnosti aktivnog odmora i raznovrsnog sadržaja, sport i rekreaciju, fleksibilan smještaj, prilagođvanje) obezbijavajući destinaciji **diferencijalnu prednost** i distinktivnu vrijednost turističkog brenda.

* * *

- Mjerenja **vrijednosti turističkog brenda** baziraju se u osnovi na Kellerovoj metodologiji tj. proučavanju percepcija koje turisti imaju o brendu, i ponašanju turista s obzirom na promjene marketing spleta kojim se turistički proizvod kao i horizontalne i vertikalne uslužne djelatnosti predstavljaju na tržištu. Osim Kellerove metodologije dimenzija tržišne vrijednosti brenda, zasnovana na potrošaču je Aakerov metod koji ima za cilj uspostavljanje odnosa između investicija u brend, vrijednosti brenda i budućih karakteristika, a na osnovu faktora koji određuju vrijednost brenda - vjernost brenda, poznatost brenda, percipirani kvalitet brenda, vezane vrijednosti uz brend i intelektualni kapital (vlasništvo) brenda.
- Iako među vodećim autorima mjerenja brend vrijednosti postoji saglasnost oko osnovnih principa, brojni **modeli vrijednosti brenda** nude različite perspektive. **Faze** određivanja i kontrole **finansijske vrijednosti** turističkog brenda su: **identifikacija izvora** (stvaranje znanja, sakupljanje i obradu podataka, DAD okvir analize), **vrednovanje finansijske snage** (analiza uzročno-posljedičnih odnosa, indeks finansijske vrijednosti brenda, benchmarking) i **primjena modela** određivanja finansijske vrijednosti brenda destinacije i njegovog **budućeg razvoja** je posljednji korak vrednovanja koji obuhvata primjenu modela zasnovanog na diskontovanju tokova novca.
- Sa istraživačkog aspekta, želimo li **metodološki izmjeriti** vrijednost brenda, potrebno je jasno definisati problem odnosno što jeste i što čini vrijednost brenda, a kao najznačajniji metodološki pokazatelji su DAD okvir analize, vremenska dimenzija, konkurencija, marketing aktivnosti, profit, i ekstenzija brenda. Teorija menadžmenta **zasnovanog na resursima** omogućava mjrenje marketing analiza i finansijske vrijednosti koje zavisi od sposobnosti preduzeća da vremenom stvori i generiše sredstva (sredstva za upoznavanje i sredstva povjerenja).

- Sistematizujući **modele vrijednosti brenda**, te naglašavajući troškovni metod za turističku destinaciju, najvažniji su sljedeći pristupi vrednovanja turističkog brenda: **troškovni pristup** tj. modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista, **tržišni pristup** vrijednosti brenda - modeli poređenja turističkih destinacija, **prihodni pristup** vrijednosti brenda - modeli procjene perspektivnog potencijala brenda, i **formularni pristup** vrednovanju brenda - sa praktičnim Interbrand i Brand Finance modelima.

* * *

- U budućoj primjeni koncepcije i strategije brend menadžmenta, nužno je permanentno prilagođavati sve instrumente marketinga, posebno turistički proizvod, evolutivnim zahtjevima turističke tražnje, a proces pratiti analizom koherentnosti odnosa tržište-ponuda na nivou Crne Gore, Srbije i Hrvatske, te obezbijediti implementaciju **SWOT analize** ukazujući na važnost objektivizirane korespondentnosti turističke ponude sa zahtjevima (segmentima) turističke tražnje.
- Kao najznačajnije **prednosti** koje Zemlje Balkana kao turističke destinacije mogu iskoristiti u promociji budućeg turističkog brenda zemlje i kao osnovu za oblikovanje prepoznatljivog turističkog proizvoda su: očuvana prirodna bogatstva, kulturno i istorijsko nasljeđe, blaga mediteranska klima, blizina evropskih tržišta, kao i duga turistička tradicija.
- **Ruralnog razvoja** i ruralnog turizma je fokus turističke privrede ruralnih sredina i unaprijeđenje obima i kvalitet turističkih usluga u ovim podnebljima. Turističke usluge ruralnog područja u sprezi sa **razvojem poljoprivrede** moraju se kontinuirano prožimati, uslovljavajući uzajamni rast i razvoj i poštovanje **principa održivosti**, stalnom zaštitom životne sredine, održavanjem infrastrukture za uklanjanje otpada, uređenjem okoline.
- **Turistički proizvod** baziran na ponudi domaće, zdrave hrane i pića osnova je modela razvoja **ruralnog turizma**. Kao turizam koji se odvija na ruralnom području, aktivnosti pješaćenja, vožnje bicikla, jahanja, ekstremnih sportova, posjeta farmama, degustacija domaće hrane, lova i ribolova, su sastavni elementi integralnog turističkog ruralnog proizvoda, a u zavisnosti od zastupljenosti navedenih elemenata ponude može se govoriti o agroturizmu, zelenom turizmu, gastronomskom turizmu, nautičkom turizmu, lovačkom turizmu, kulturno-istorijskom turizmu, sportsko-rekreativnom turizmu i sl.
- Proces brendinga turističkih destinacija "Montenegro", "Serbia", "Croatia" nužno je odvijati u skladu sa **fazama strategijskog upravljanja** brendom, pravilima koje nameće segmentacija turističkog tržišta (prema ciljnim grupama) i kombinacijom značajnih elemenata brenda destinacija.
- Stalnim unaprijeđenjem kvaliteta turističkih usluga uz diversifikovan turistički proizvod prihodi od turizma premašiče milijardu EUR godišnje učestvujući u BDP-u sa 26% i težeći ka optimalnom nivou tj. 30% učešća. Povećanje prihoda od turizma još uvijek je

zavisno od povećanja **broja turista dolazaka i noćenja**, što menadžment destinacije mora promijeniti ne oslanjajući se na ekonomiju obima najzastupljeniju orijentaciju.

- Mjere za **profitabilni crnogorski, sprski i hrvatski turistički proizvod** koji se ne oslanja na masovnost su: (1) kontinuirano **smanjenje opterećenja i kapaciteta** primorja, plaža i drugih najposjećenih regija tokom ljetnjih mjeseci, (2) dosljedno **podizanje kvaliteta usluga** u svim povezanim uslužnim djelatnostima utičući na *povećanje prihoda po gostu* tj. danu, (3) **generisanje novih tržišnih niša** tokom predsezone i postsezone, kreiranjem sintetičkih turističkih destinacija i diversifikovane ponude na primorju i u zaleđu uz njegovu integraciju u jedinstven proizvod, (4) stvaranje kvalitetnog **hotelijerskog sektora** tj. njegova specijalizacija, pomjerajući učešće hotela južnog regiona od 14,6% ka centralnom i sjevernom, i (5) atraktivnost **turističke infrastrukture** insceniranjem znamenitih i atraktivnih predjela, kulture i istorije, umrežavanjem avio linija tokom cijele godine.
- Iako opterećeno kapacitetima sivog tržišta, **hotelski sektor** je 2016. godine učestvovao sa 17,21% u ukupnom turističkom prihodu i s obzirom na veći stepen njegove specijalizacije (congress, boutique, wellness and S.p.A, hoteli sa gastronomskom ponudom, resort, golf i hoteli sa teniskim terenima) u odnosu na tradicionalni bed-and-breakfast koncept, predstavlja glavni generator prihoda. Zamjenjivanjem jefitinih smještajnih kapaciteta, modernim, očekuje se da udio hotela u ukupnim smještajnim kapacitetima poraste sa 13,2% na 37,1%. S obzirom na geografski **ograničen prostor** Crne Gore pretpostavlja se da će se privatne sobe manje graditi ili biti potpuno tržišno istisnute do 2030. godine s obzirom sve veća očekivanja posjetilaca u odnosu na kvalitet koji omogućavaju.
- Sa ciljem vjerodostojnosti i nedvosmislenog pozicioniranja, suštinska poruka brenda i realnost turističkog proizvoda moraju biti usaglašene, a naročito u domenu proizvoda i usluga sa visokom cijenom na turističkom tržištu, često upitne konkuretno ponude. Turističke destinacije Crna Gora i Srbija na inostranom tržištu nemaju (još uvijek ne toliko poznato) ime niti nude zahtjevan turistički proizvod, te se i dalje nalaze u fazi "**novog početka**" procesa kreiranja brenda, tj. prvoj fazi životnog ciklusa brenda, fazi razvoja i lansiranja.
- Zaključujemo da perspektiva razvoja turističke privrede, usaglašena sa strateškim ciljevima zemlje, mora poći od razvoja destinacije **kvalitetnih usluga i segmentacije turističkog proizvoda** fokusirajući suštinsku orijentaciju - **otkriti, doživjeti, uživati!** Tržišni nastup mora postupno pratiti **razvoj turističkog proizvoda** i pri tome: slijediti osnovne teme proizvodne linije, fascinirati, tj. izazvati interesovanje i želju za putovanjem, staviti u prvi plan USP (Unique Selling Proposition – posebni uslovi prodaje) tj. naglasiti njihovu atraktivnu osobenost, biti pošten i transparentan, tj. upravljati destinacijom u skladu sa činjeničnim stanjem.

- Crnogorski i hrvatski turistički proizvod sa dominacijom sunca, mora, pijeska, jednostavnih intendantskih usluga, tj. inferiornih (substandardnih) elemenata, potrebno je **obogatiti "zvijezdama"** koje podrazumijevaju punu afirmaciju destinacijske eko-sredine, sporta, zabave, kulturno-obrazovnih programa, uzbuđenja, fleksibilnosti, a što bi rezultiralo većim stepenom zadovoljstva turista, ali direktno i pozitivnim i prepoznaljivim vrijednostima brend destinacije. Srpski turizam fokusiran na riječni i kongresni turizam kao i na dalju ekspanziju brenda "Beograd" doprinijeće punoj ekspanziji i povećanju udjela turističke privrede u srpskom BDP-u.
- Zaključujemo da **strategijski ciljevi** crnogorskog turizma moraju biti afirmacija jedinstvenog turističkog proizvoda, očuvanje koncepta održivosti, adaptacija brend programa targetiranim emitivnim regionima, a naročito upravljanje brendom u turizmu sa aspekta **klasterizacije** predjela i različitosti **vidova visokokvalitetnog turizma** uz adaptaciju brend programa razvojnim strategijama turističke ponude.
- Prilikom kreiranja dodatne vrijednosti turističkog proizvoda na makro nivou presudan uticaj imaju **kvalitet prostora, pristupačnost** infrastrukture, **generički uslovi boravka**, i **uvećani uslovi boravka** tj. vrijednost kojom se direktno kreira turistički brend. Integralni turistički proizvod koji generiše dodatnu vrijednost tj. brend mora predstavljati zbir ukupnih destinacijskih pogodnosti pomjerajući fokus sa tradicionalnog na "zabava-uzbuđenje-edukacija" koncept.
- "Kupovinom" destinacijskog brenda potencijalni turista poklanja destinaciji povjerenje u odnosu na odmor i niz usluga koje od nje očekuje. Aspekt povjerenja kod odmora i putovanja igra značajnu ulogu u razmišljanju posjetilaca, tako da je kreiranje i održavanje **zaštitnog znaka (TM)** (naročito za brendove "**Montenegro**" i "**Serbia**") krucijalno važno polazište planiranja crnogorskog brend identiteta koje integriše povjerenje, obećanje i identitet. Opšti izraz (**brend mantra**) turističkog brenda treba da se koncentriše na opis unikatnih predjela u 2-3 riječi, a sloga - turistički izraz bude adekvatan u svakom trenutku – i danas, i sutra, i za budućnost.
- Destinacije "Crna Gora" i "Srbija" ne karakterišu diferencirana stanja eksploatacije i izraženosti stadijuma razvoja jer je još uvijek u **fazi otkrivanja i postupnog stasavanja**, neki njeni **turistički klasteri** i gradovi dostigli su zrelost, pa i propadanje tj. starenje.
- **Percepcija vrijednosti** turističkog brenda zavisi od složenosti seta traženih usluga, zahtijevnosti krajnjeg korisnika usluge, specifičnosti teme i destinacijskog događaja za koje se vezuje usluga, rizicima i odgovornostima uslužnog procesa, ali u krajnjem najviše od njene jedinstvenosti i originalnosti. Što je turistički brend više diferenciran i percipiran sa aspekta veće vrijednosti to strategija **cjenovnog pozicioniranja** ostavlja više prostora destinaciji u izboru između opcija **elitnog i masovnog turizma**.
- Predstavljajući, najnoviji, najdinamičniji i višenamjenski elektronski medij marketinga, Internet posjeduje atraktivnost i privlačnost koja proizilazi iz njegovih korisničkih

svojstava. Efektnije i efikasnije od svih prethodnih instrumenata komunikacije, **Internet** je doprinio relativiziranju prostornih i vremenskih barijera u globalnim razmjerama te je za brend menadžment važan instrument i polje djelovanja. Uz nadogradnju sa društvenim medijima tj. **društvenim mrežama** (social networking) koje uz pomoć web aplikacija dozvoljavaju korisnicima da postavljaju i dijele sadržaj, **digitalni marketing** je omogućio menadžmentu destinacije niz prednosti za distribuciju informacija i međusobnu komunikaciju.

- **Događaji u turizmu** kao jedinstvena životna i putna iskustva, dugotrajno i pažljivo planirana, održavaju se u kratkom vremenskom razdoblju, najčešće tokom turističke sezone, a kojima se dostižu očekivanja turista i povećava njihova satisfakcija, te event management predstavlja važan zamajac prenošenja brend vrijednosti.
- U naglašenoj strateškoj i funkcionalnoj vezi kvaliteta životne sredine i turizma, menadžment destinacije mora uvijek imati u vidu da je turizam prirodno "**korisnik**" **najkvalitetnijeg prostora** tj. životne sredine sa velikim biološkim i rekreativnim potencijalom, ali u isto vrijeme i "žderač takvog prostora" s obzirom na unošenje različitih antropogenih struktura za organizaciju njegovog funkcionisanja, bitno utičući na izmjenu ekoloških uslova u pravcu opadanja rekreacionog prirodnog potencijala. Polazeći od nužnosti međusektorske integracije i implementacije turističkih razvojnih politika i planova, zaključujemo da su svjesnost rezidenata destinacije i edukacija, djelovanje turističke industrije, i efikasno planiranje i razvoj destinacije, neophodni u razvoju kvalitetnog ekoturizma i dugoročnom održavanju njegovih vrijednosti.

LITERATURA

1. Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press
2. Aaker, D. A. & Jacobson, R. (1994) *The Financial Information Content of Perceived Quality*, Journal of Marketing Research, Number 31, str. 191-201
3. Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*, New York, The Free Press
4. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, H. (2002) *Brand Leadership*, New York, The Free Press
5. Abratt, R. & Bick, G. (2001) *Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes*, New York
6. Antunac, I. (2001) *Turizam: teorijsko-znanstvene rasprave*, Zagreb, Institut za turizam
7. Bakić, O., Ljubojević, C. & Bakić, M. (2002) *Marketing strategija turističkih usluga*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
8. Bakić, O. (2002) *Marketing menadžment turističke destinacije*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
9. Balmer, J. M. T. (2001) *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing*, European Journal of Marketing 34, str. 248-291.
10. Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The Employer Brand*, Ltd, John Wiley & Sons
11. Bart, M. E., Clement M. B., Foster G., Kaszkik R. (1998) *Brand Values and Capital Market Valuation*, Journal of Brand Management, Number 3, str. 41-68
12. Bearing, P. (2003) *Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori, gap analiza*, DEG
13. Berc, B. & Radišić, B. (2005) *Promocija u hotelijerstvu*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
14. Bialdyga, D. & Britzelmaier, B. (2011) *A literature review on perceived brand parity*, Centre for International Research in Consumers, Locations and their Environments, Dubrovnik, CIRCE, International Journal of Management Cases, str. 56
15. Bowie, D. & Buttle, F. (2004) *Hospitality Marketing: An Introduction*, Oxford, Elsevier Butterworth Heinemann
16. Brierley, S. (2006) *The Advertising Handbook*, London, New York, Routledge Taylor & Francis Group
17. Briggs, S. (2001) *Successful Tourism Marketing*, London, Kogan Page Ltd.
18. Buhalis, D. (2000) Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, 97-116
19. Burda, M. & Viploš, Č. (2004) *Makroekonomija - evropski udžbenik*, Beograd, Centar za liberalno-demokratske studije
20. Categora, P. & Graham, J. (2002) *International Marketing*, 11th edition, New York, McGraw-Hill
21. Cicvarić, S. (2006) *Brend, kreiranje, pozicioniranje i održavanje*, Beograd, Z. Andrejević
22. Clifton, R., Simmons, J. (2003) *Brands & Branding*, The Economist
23. Clow, K. & Baack, D. (2007) *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, New York, Pearson Prentice Hall
24. Cooper, C. P. (1990) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality management*, UK, Belhaven Press,
25. De Wulf, K., Oderkerken-Scroder, G., Goedrtier, F., Van Ossel, G. (2005) *Consumer perceptions of store brands versus national brands*, Journal of Consumer Marketing, Volume 22, Number 4, str. 222-232
26. Dickson, R., P. (2005) *Marketing Ethics and Social Responsibility*, Marketing Principles and Best Practices, 3e, Thomson, South-Western, str. 66-96
27. Dimitrijević, B. & Fabris, N. (2009) *Makroekonomija*, Sremska Kamenica, Fakultet poslovne ekonomije
28. Đukić, A. (2001) *Menadžment prirodnih resursa i ekologija u turizmu - metode i modeli*, Dubrovnik, Veleučilište u Dubrovniku
29. Fairlie, R. (1993) *Database Marketing and direct Mail*, NY

30. Fournier, S. (1998) *Consumers and Their Brands. Developing Relationship Theory in Consumer Research*, Journal of Consumer Research, Volume 24, Number 4
31. Frlić, A. (1974) *Tehnika i organizacija ugostiteljskog poslovanja*, Zagreb, Školska knjiga
32. Gobe, M. (2006) *Emocionalno brendiranje – nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*, Beograd, Mass Media Intertaional
33. Gregory, R. J., & Wiechemann, G. J. (2001) *Branding – Across Borders*, McGraw-Hill
34. Griffin, A. (2005) *Marketing's Role in New Product Development and Product Decisions*, Marketing Principles and Best Practices, 3e, Thomson, South-Western, str. 269-310
35. Hart, S. & Marfim J. (2003) *Robna marka: novi izvor profita*, Clio
36. Hoffman, D. K. (2005) *Strategic and Marketing Planning*, Marketing Principles and Best Practices, 3e, Thomson, South-Western, str. 36-65
37. Hoffman, D. K. (2005) *Services Marketing*, Marketing Principles and Best Practices, 3e, Thomson, South-Western, str. 312-350
38. Horvath Consulting (2005-2010) *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori*
39. Hutt, D. M. (2005) *Business-To-Business Marketing*, Marketing Principles and Best Practices, 3e, Thomson, South-Western, str. 204-234
40. Istman, S. T., & Ferguson, K. R. (2004) *Promocija elektronskih medija*, Clio
41. Ivanović, P. (1996) *Strategija distribucije - evolucija i perspektive trgovine u Crnoj Gori*, Podgorica, Ekonomski fakultet Podgorica
42. Janićević, N. (1997) *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet
43. Jovanović, M. (2004) *Interkulturni menadžment*, Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka
44. Kapferer, J., N. (2001) *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London, Kogan Page
45. Kapferer, J., N. (2001) *Reinventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities?*, London, Kogan Page
46. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New York, PH
47. Keller, K. L. (2008) *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju - lekcije od najjačih svjetskih brendova*, Beograd, Mass Media International
48. Kobašić, A. (1972) *Turističko ugostiteljstvo - izvozno značenje, uvjeti i tendencije razvoja*, Dubrovnik, Turističko društvo Dubrovnik
49. Kotler, Ph., Bowen, J. T. & Makens, J. C. (2006) *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey, Pearson Education, Inc, Prentice Hall
50. Kotler, Ph. (2005) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status
51. Kotler, Ph. (2003) *Marketing management – Analysis, Planing, Implementation and Control*, New York, PH
52. Kotler, Ph. & Caslione, A. J. (2009) *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Zagreb, Mate
53. Kotler, Ph. & Ferech, V. (2006) *B2B Brand Management*, Novi Sad, Adižes institut
54. Kotler, Ph. & Mindak, W. (1978) *Marketing and Public Relations*, Journal of Marketing
55. Krippendorff, J. (1986) *Putujuće čovječanstvo – Za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja*, Zagreb, SNL, Zavod za istraživanje turizma
56. Lindstrom, M. (2007) *Brand Sense: građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*, Beograd, Mass Media Intertaional
57. Letica, B. (2010) *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske finansijske krize*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, Mate
58. Ljubojević, Lj. Č. (1996) *Marketing usluga*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja
59. Lovreta, S. (2002) *Trgovinski marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
60. Malešević, Đ. & Nikolić, M. (1995) *Upravljanje promenama i procesima u ugostiteljstvu*, Beograd, Meridian
61. Marine, J. (2007) *Beyon Disruption*, LA, TBWA

62. McLunah, M. (2002) *Gli sturmenti del comunirace – Mas media e società moderna*, Nuove edizioni tascabili
63. Mihailović, B. (2010) *Istraživanje marketinga*, Drugo izdanje, Podgorica, CPI
64. Mihailović, B. (2005) *Marketing u turizmu – principi za menadžment*, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor, Štamparija OBOD AD, Cetinje, CPI Podgorica
65. Mihailović, B. (2003) *Marketing menadžment*, Cetinje, Štamparija Obod
66. Mihailović, B. (2006) *Proces izgradnje brenda u funkciji: "Made in Montenegro"*, Preduzetnička ekonomija, Ekonomski fakultet Podgorica, Volume XIII
67. Milisavljević, M. (1977) *Lekiskon marketinga*, Beograd, Savremena administracija
68. Milisavljević, M. (1998) *Marketing*, Poslovna škola, Beograd, Megatrend
69. Milisavljević, M. & Todorović, J. (2000) *Marketing strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
70. Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbija (2006), *Turistički pregled – stručni časopis iz oblasti turizma*
71. Ministarstvo turizma Crne Gore (2001) *Koncept marketinga za Republiku Crnu Goru*, AC Absatz-Communication Werbeagentur
72. Ministry of Tourism (2001) *Touristic Masterplan for Montenegro*, The Government of Montenegro & DEG – German Investment and Development Company
73. Mudie, P. & Cottam, A. (1993) *The Management and Marketing Services*, Butterworth-Heinemann
74. Noe, A. R., Hollenbeck, G. J., & Wright M. P. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate
75. Pavlić, I. (2006) *Savremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, Dubrovnik
76. Perović, J. M. & Krivokapić, Z. (2007) *Menadžment kvalitetom usluga*, Podgorica, Pobjeda AD
77. Peter, P. J. & Olson C. J. (2005) *Consumer Behaviour & Marketing Strategy*, McGraw-Hill
78. Predovic, D. (2007) *Vrijednost marke*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, Mate
79. Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
80. Rakita, B. & Mitić, S. (2009) *Efekti transferisanja imidža brenda kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, Beograd
81. Rakita, B. & Mitrović, I. (2007) *Brend menadžmet*, Beograd, Savremena administracija
82. Rellie, A. (2003) *Montenegro – The Bradt Travel Guide*, Bradt UK & USA
83. Samuelson, P. & Nordhaus, W., (2007) *Ekonomija*, 18. izdanje, Zagreb, Mate
84. Šapić, D. (2007) *Volim brend, živim za brend*, Beograd, Publikum
85. Samuelson, A. P. & Nordhaus, D. W. (2010) *Economics*, 19th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
86. Sartain, L. & Schumann, M. (2006) *Brand from the inside*, Jossey-Bass
87. Schiffman, G. L & Kanuk, L. L. (2000) *Consumer Behavior*, New York, Prentice-Hall
88. Schroeder, E. J. & Morling-Salzer, M. (2006) *Brand Culture*, London, New York, Routledge Taylor & Francis Group
89. Senečić, J. & Grgona, J. (2006) *Marketing menadžment u turizmu*, Zagreb, Mikrorad
90. Seničić, J. & Grgona, J. (2006) *Marketing menadžment u turizmu*, Zagreb
91. Šerić, N. (2011) *Management of the National Tourist Brand*, Centre for International Research in Consumers, Locations and their Environments, Dubrovnik, CIRCE, International Journal of Management Cases, str. 176
92. Simoes, C. & Dibb, S. (2001) *Rethinking the brand concept: new brand orientation*, *Corporate Communications*, An International Journal, Volume 6, Number 4
93. Sinha, I. & Batra, R. (1999) *The effect of consumer price consciousness on private label purchase*, International Journal of research Marketinf, Volume 16, Number 3, str. 237-251
94. Štetić, S. (2007) *Brendiranje u turizmu*, Visoka škola Beograd, Hotel link
95. Štiblar, F. (2010) *Ekonomske doktrine za vrijeme krize u svijetu i u Crnoj Gori*, Podgorica, Ekonomski fakultet Podgorica

96. Štiblar, F. (2009) *Uticaj globalne krize na Crnu Goru i Zapadni Balkan*, Podgorica, Centralna banka Crne Gore
97. Štiblar, F. (2003) *EU Enlargement and National Interest to preserve National Identity*, Athens, International Symposium: European Economic and Business Development
98. Stiglitz, J. (2008) *The Triumphant Return of John Maynard Keynes*, Project Syndicate
99. SU Lastminute (2006) *Montenegro: Una destinazione tutta da scoprire*, Milano
100. Tyler, S., Douglas, F. A. & Klein, R. (2004) *Promotion & Marketing for Broadcasting, Cable and the Web*, Butterworth-Heinemann
101. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J., & Gamble, E. J. (2008) *Strateški menadžment - U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb, Mate
102. Unković, S. (2001) *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd
103. Uskoković, B. (2000) *Marketing-menadžment u turizmu Crne Gore*, Podgorica, Ekonomski fakultet Podgorica
104. Uskoković, B. L. (2011) *Strategic Brand Management of Montenegrin Tourism*, Centre for International Research in Consumers, Locations and their Environments, Dubrovnik, CIRCE, International Journal of Management Cases, 154
105. Vaidyanathan, R. & Aggarwal, P. (2000) *Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands*, The Journal of Product & Brand Management, Volume 9, Number 4, str. 214-228
106. Veljković, S. (2010) *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Beograd, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
107. Vranešević, T. (2007) *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, Accent
108. Wagen, V. D. Lynn (2008) *Event Management, For Tourism, Cultural, Business, and Sporting Events*, Zagreb, Mate
109. World Travel & Tourism Council (2004) *Crna Gora – uticaj putovanja i turizma na zaposlenost i privredu*, London
110. Zečević, M. (1988) *Hotelijerstvo kao sistem*, Beograd, Institut za unaprijeđenje robnog prometa
111. Žibret, B. (2007) *Strateška nabavka - put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*, Zagreb, Mate
112. Keller, K. L. (1998) *History of Brands and Branding*, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
113. Rakita, B. (2003) *Međunarodni marketing*, CID, Ekonomski fakultet Beograd
114. Kotler Ph, Keller, K. L., (2006) *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
115. Wheeler, A., (2003) *Designing Brand Identity*, John Wiley & Sons
116. Istman, S. T., Ferguson D. A., R., (2004) *Promocija i marketing elektronskih medija*, Clio
117. Ellwood, I., (2002) *The Essential Brand Book*, Kogan Page
118. Schroeder, E., J., Salzer-Morling, M., (2006) *Brand Culture*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York
119. De Chernatony, L., McDonald, M., (2005) *Creating Powerful Brands*, III edition, Butterworth-Heinemann
120. Kunde, J., (2000) *Corporate Religion: Building a Strong Company through Personality and Corporate Soul*, Prentice Hall
121. Temporal, P., (2002) *Advanced Brand Management*, John Wiley & Sons
122. Kotler, Ph., (2007) *Predgovor Brand sense - Građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, mirisa, ukusa, vida i sluha*, Martin Lindstrom, I izdanje, Mass Media International, Beograd
123. Wagen, D., L., Carlos, R., B., (2008) *Event Management – Upravljanje događajima, za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja*, Mate, Zagreb
124. Riddle, D., (1986) *Service – Led Growth: The role of the Service Sector in World Development*, New York
125. Samuelson, A., P., Nordhaus, D., W., (2010) *Economics*, 19th edition, McGraw-Hill Companies
126. Grönroos, Ch., (2000) *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester

127. Collier, A., D., (1994) *The Service-Quality Solution, Using Management to Gain Competitive Advantage*, IRWIN
128. World Bank National Accounts Data (2014) *National Accounts Data Files*, Catalog Sources, World Development Indicators
129. Baron, S., Harris, K., Hilton T., (2009) *Services Marketing Text and Cases*, Palgrave MacMillan
130. Rodie, A. R., Martin, C., L., (2001) *Competing in the service Sector: the Enterpreneurial Challenge*, International Journal of Enterpreneurial Behaviour and Research
131. Pine, J., B., Gilmore, J., H. (1999) *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Mass, Boston
132. Zeithamel, A., V., Bitner, J., M., Gremler, D., D., (2009) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, McGraw-Hill Education, International Edition, New York
133. Mick, G., D., Fournier, S. (1998) *Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies*, Journal of Consumer Research 25, University of Chicago Press
134. Bruhn, M., Georgi, D. (2006) *Services Marketing – Managing The Service Value Chain*, Pearson Education Limited, Harlow
135. Fisko, R., P., Brown. S., W., Bitner, M. J., (1993) *Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature*, Journal of Retailing
136. Cambridge IfM and IBM report (2007) *Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper*, Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Manufacturing
137. Lovelock, C., H. (1983) *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, Journal of Marketing, Summer Edition 47
138. Booms, B., H., Bitner, M., J. (1981) *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms*, Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago
139. Hilton, T., Hughes, T., McDowell, R., (2007) *Does the Marketing Curriculum Reflect the Importance of Services Marketing for Practitioners*, The Marketing Review Journal
140. Vargo, S., L., Lush, R., F., (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, The Journal of Marketing 68 i (2007) *The Service Dominant Logic of Marketing Dialog, Debate and Direction*, M.E. Sharpe, Armonk, New York
141. Stanton, J. W., (1981) *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill
142. Kotler, Ph., (1988) *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
143. Gummesson, E., (1987) *Lip Services – A Neglected Area in Service Marketing*, Journal of Services Marketing, Prva edicija
144. Berry, L. L., (1980) *Service Marketing is Different*, Business, May-June edicija
145. Wilson, A., (1978) *Marketing of Professional Services*, McGraw-Hill, London
146. Porter, M., E., (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press
147. Ochel, W., Weger, M. (1987) *Service Economic in Europe*, Printer Publisher for the Commission of the European Communities
148. Zavod za intelektualnu svojinu Crne Gore, World Intellectual Property Organization - WIPO (2006) *Međunarodna klasifikacija proizvoda i usluga za registraciju žigova*, Podgorica, Crna Gora
149. Kowalczyk, S. J., Pawlish, M. J (2002) *Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture*, Corporate Reputation Review, Vol. 5.
150. Parasuraman, A., Zetihaml, A. V., Berry L. L. (1985) *A Conceptual Model of Service/Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49
151. Goldsmith, Earl, Tsiotsou, Rodoula, H, (2012) *Strategic Marketing in Tourism Services*, eBook Cpllection – EBSCOhost, New York
152. Gligorijević, Ž., Stefanović, V. (2012) *Turizam kao društveno ekonomski fenomen: pojamovni i vremenski poduhvat*, Časopis “Ekonomske teme”, Ekonomski fakultet Niš
153. Cooper C.P. (1990) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality management*, Belhaven Press, UK
154. Mundt, W. Jörn (2003) *Brending destinacija*, University of Cooperative Education, Ravensburg, Njemačka

155. Dobre, R., Rusković, P., Čivljak, M. (2004) *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik
156. Fairlie, R (1989) *The Marketing Person's Guide to Database Marketing and Direct Mail*, Exley Publications Ltd
157. Seničić J., Grgona J. (2006) *Marketing menadžment u turizmu*, Zagreb
158. Hitrec, T. (2002) *Turizam/Tourism*, An International Interdisciplinary Journal, Vol. 50
159. Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2011) *Destination Brands*, Business and Economics, Routledge
160. Đorđević, B. (2003) *Odnosi s potrošačima u digitalnoj ekonomiji*, Viša škola Zaječar
161. Cowell, D. (1987) *The marketing of Services*, Hinemann, LTD, London
162. Kotler, Ph, Bowen, J., Makens C. J. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb
163. Morgan, N., Pritchard, A., Pride R. (2011) *Destination Brands – Managing Place Reputation*, Thir Edition, Elsevier, Great Britain
164. Judd, V. C. (1987) *Difference with the 5th: People*, Industrial Marketing Management
165. Mihailović, B. (2006) *Preduzetnička ekonomija*, Volume XII, Podgorica
166. Maričić, B. (2003) Promene u marketing fokusu – marketing odnosa, Međunarodni naučni skup – Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije, Zbornik raova, Megatrend univerzitet, Beograd
167. Enis, B., Cox, K. (1985) *Marketing Classics*, Allyn and Bacon, Inc, Boston
168. Ćosić, M. (2010) *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
169. Gartner, W. (1993) *Image Formation Process*, Communication and Channel Systems in Tourism Marketeing, New York, The Harworth Press
170. Morrison, A. (2002) *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers, Alabny, New York
171. Morgan, N., Pritchard A., Pride R. (2011) *Tourism places, brands, and reputation management*, Destination Brands, Elsevier Ltd
172. Klein, N. (2001) *No Logo*, Flamingo, Great Britain
173. Ashworth, G., Goodall, B. (2014) *Marketing Tourism Places*, Routledge, New York
174. Šapić, D. (2007) *Volim brend, živim za brend*, Publikum, Beograd
175. Lindstorm, M. (2007) *Brand Sense*, Mass Media International, Beograd
176. Muncy, J. (1996) *Measurement perceived brand parity*, Advances in Consumer Research
177. Völckner, F., Sattler, H. Kaufmann, G. (2008) *Image feedback effects of brand extensions: evidence from a longitudinal study*, Marketing Letters, 19
178. Otto, J. E., Ritchie, J.R.B. (1996) *The Service Experience in Tourism*, Tourism Management, Volume 17, Number 3
179. Kotler, Ph, Armstrong G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
180. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey
181. Sullivan, M. W. (1992) *Brands Extensions: How to Use Them*, Management Science Journal of Marketing Resarch
182. Abratt, R., Bick, G. (2001) *Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes*, New York
183. Aaker, D (1992) *The Value of Brand Equity*, Journal of Business Strategy, Vol 13
184. Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003) *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK: CABI Publishing.
185. Čačić, K. (1980) *Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*, Jugoštampa, Beograd
186. Haugland, S. A., Ness, H., Gronseth, B.-O. & Aarstad, J. (2011) *Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective*, Annals of Tourism Research, 38(1)
187. Fernández-Morales, A. (2003) *Decomposing seasonal concentration*, Annals of Tourism Research, 30(4)

188. Koenig-Lewis, N. & Bischoff, E. (2005) *Seasonality Research: The State of the Art*. International Journal of Tourism Research 7(4–5)
189. Biederman, P. S. (2008) *Travel and tourism: an industry primer*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
190. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert D. & Wanhill, S. (2008) *Tourism: principles and practices*. Harlow, UK: Pearson Education.
191. Butler, R. W. (2001) Seasonality in tourism: issues and implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism* (pp. 5–22). Oxford, UK: Elsevier Science.
192. BarOn, R. R. V. (1975) *Seasonality in tourism: a guide to the analysis of seasonality and trends for policy making*, The Economist Intelligence Unit, London, Technical Series No. 2.
193. Koenig-Lewis, N. & Bischoff, E. (2005) Seasonality Research: The State of the Art. *International Journal of Tourism Research*, 7(4–5)
194. Nadal, J. R., Font, A. R. & Rosselló, A. S. (2004). The economic determinants of seasonal pattern, *Annals of Tourism Research*, 31(3)
195. Wall, G., Mathieson, A. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow, UK: Pearson Education.
196. Lundtorp, S. (2001) Measuring tourism seasonality. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism*, Oxford, UK: Elsevier Science.
197. Black, J. (2002) *A dictionary of economics*. New York, NY: Oxford University Press.
198. Bigović, M. (2011). Quantifying seasonality in tourism: a case study of Montenegro. *Academica Turistica: Tourism & Innovation Journal*, 4(2)
199. Božac, G. Marli (2007), *Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike*, Sveučilište Jurja Dobrile, Odjel za ekonomiju i turizam, Pula
200. Costa, J., Teare, R. (1994), *Environmental scanning and the Portuguese hotel sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management
201. Fahey, L., Narayanan, V. K. (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing, St. Paul, MN
202. Lenz, R. T., Engledow, J. L., (1986), *Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory*, Strategic Management Journal (7)
203. Melović, B. *Međunarodni Benchmarking* (2007), Ekonomski fakultet, Podgorica
204. *Turistički pregled*, Stručni časopis iz oblasti turizma, broj 4, mart 2006. godine
205. Auken V. B. (2006), *Brend države*, Turistički pregled, Stručni časopis iz oblasti turizma, broj 4, The Blake Project
206. Jovičić, Ž. (1980), *Osnovi turizmologije*, Naučna Knjiga, Beograd
207. Rajesh, R. (2013), *Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model*, Volume 11, Special Issue
208. Huang, S, Chen, G. (2016) *Tourism Research in China*, Tourism Essentials 3, Channel View Publications
209. Popesku, J. (2014) *Social Media as a tool of destination marketing organizations*, Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide, Sinteza
210. Đurašević, S. (2008) *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje*, CID
211. Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CABI.
212. Kolarić, N. (2010) *Menadžment u saobraćaju – karakteristike saobraćajnog tržišta kao osnov poslovanja saobraćajnih preduzeća*, Visoka turistička škola, Beograd
213. Predovic, D. (2007) *Vrijednost marke*, MATE, Zagreb
214. Aaker, D., Jacobson, R. (1994) *The Financial Information Content of Perceived Quality*, Journal of Marketing Research
215. Keller, K. (1993) *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer – Based Brand Equity*, Journal of Marketing
216. Simon, C., Sullivan, M. (1993) *The Measurement and Determinats of Brand Equity: a Financial Approach*, Marketing Science, broj 12, Winter
217. Aaker D., Kumar V., Dej G. (2007), *Marketing Research*, 9th edition, Johm Wiley & Sons, Inc, USA

218. Aaker, D. (1994) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press
219. Seminar Filipa Kotler (2008) *Kako se izboriti sa osnovnim marketinškim izazovima*, Pržno, seminar, Jadranski sajam Budva i Vlada Crne Gore
220. Levitt, T. (1983). After the Sale is Over, *Harvard Business Review*, 61, Sept/Oct, 87-93.
221. Samuelson, A, P, Nordhaus, D. W (2004) *Gorssary of Terms*, Value added
222. Saviolo, S, Marazza, A (2012) *Lifestyle Brands – A Guide to Aspirational Marketing*, Palgrave Macmillan
223. Tacket, A. (2005) *Inclusive Branding: The Why and How of a Holistic Approach to Brands*, Journal of Product & Brand Management, Vol 14.
224. Zinkhan, G., Martin, Jr. (1987) *New Brand Names and Inferential Beliefs: Some Insights on Naming New Products*, Journal of Business Research 15, New York
225. Hanić, H. (2010) *Savremeni koncepti marketing menadžmenta*, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, Srbija
226. Hanić, H. (1981) *Statistika turizma*, Ekonomski fakultet i VTŠ, Beograd
227. Hanić, H. (1999) *Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji*, naručilac: Ministarstvo turizma Vlade Republike Srbije, Ekonomski fakultet, Beograd
228. Hanić, H. (1984) *Politika cena u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd
229. Hanić, H. (1996) *Osnove za dugoročnu strategiju razvoja turizma i njegovog plasmana na domaćem i inostranom tržištu*, naručilac: Ministarstvo za turizam Republike Srbije, Ekonomski fakultet, Beograd
230. Hanić, H, Domazet I. (2011) *Managing customer relationship within financial organisations*, Polish Journal of Management studies, vol. 4
231. Hanić, H. (2012) *Strengthening Economic Subjects' Internal Capacities: Marketing Management and CRM, Managing structural changes*, Faculty of Economics of the University of Coimbra, Coimbra
232. Domazet I, Hanić H, Simeunović I. (2008) *Istraživanje tržišta – Faktor uspešnog strategijskog marketinga finansijskih organizacija*, Časopis Marketing, Beograd
233. *Međunarodna klasifikacija proizvoda i usluga za registraciju žigova*, 10. izdanje, Zavod za intelektualnu svojinu Crne Gore, prema Ničanskom sporazumu od 15. juna 1957, revidiranog 1967. u Štokholmu i 1979. u Ženevi
234. *Nacrt strategije razvoja željeznice Crne Gore za period 2017-2027* (2017), Ministarstvo saobraćaja i pomorstva Crne Gore
235. *Strategija razvoja železničkog, drumskog, vodnog, vazdušnog i intermodalnog transporta u Republici Srbiji*, Službeni glasnik RS, (101/07)
236. Radović, G. (2015) *Modaliteti finansiranja ruralnog turizma u Republici Srbiji*, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Novom Sadu
237. Kvrđić, G, Ristić, L (2018) *Unutrašnji izazovi održivog razvoja ruralnih područja Republike Srbije*, Državni univerzitet u Novom Pazaru, Naučne publikacije, Broj 1, 28-46
238. Demonja, D. (2011) *Koncepcija dugoročnog razvoja turizma*, Sociologija i prostor, 49, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu

Internet adrese

www.allaboutbranding.com	All about Branding
www.americanexpress.me	American Express Montenegro
www.brandchannel.com	Brand Channel – Always Branding, Always On.
www.brandfinance.com	Brand Finance – Brand Valuation Consultancy – Brand Value
www.brandrepublic.com	Brand Republic Connecting advertising, marketing and PR
www.businessweek.com	Business News, Stock Market & Financial Advice
www.campaignlive.co.uk	Campaigns - Advertising News

www.cb-mn.org	Centralna banka Crne Gore
www.circleinternational.co.uk	The CIRCLE International Conference
www.ckb.me	Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica
www.coca-cola.com	Coca-Cola Global: Soft Drinks & Beverage Products
www.ebscohost.com	EBSCO Publishing – Online Research Databases
www.ec.europa.eu	General Directorate of the European Commission, Eurostat
www.ecb.int/stats	European Central Bank, Euro system, Statistics
www.economist.com	The Economist - News, Politics, Economics, Business & Finance
www.economywatch.com	Economy Watch
www.g20.org	The Group of Twenty, or G-20
www.gotmilk.com	Real Milk Comes From Cows – Got milk?
www.gov.me	Vlada Crne Gore
www.ijmr.com	The International Journal of Market Research
www.imf.org	International Monetary Fund
www.interbrand.com	Interbrand – Global Branding Consultancy
www.jmtp-online.org	The Journal of Marketing Theory and Practice
www.josephstiglitz.com	Joseph E. Stiglitz
www.marketingpower.com	American Marketing Association
www.mate.hr	Mate, Marketing - Tehnologija
www.mek.gov.me	Ministarstvo ekonomije Vlade Crne Gore
www.monstat.org	Zavod za statistiku Crne Gore
www.mysteryshop.org	Mystery Shopping Providers Association
www.nytimes.org	The New York Times - Breaking News World News
www.otp.hu	OTP Bank Plc. Budapest
www.rogerfederer.com	Roger Federer – official website
www.servicetrade.org	International Services Trade Information Agency
www.statsoft.com	Basic Statistics
www.strategicm.com	Strategic Management – Strategic Planning Compliance Reviews
www.strategicmanagement.net	Strategic management Society
www.unstats.un.org	United Nation Statistics Division
www.unwto.com	World Tourism Organization
www.worldbank.org	World Bank
www.wto.org	World Trade Organization
www.wttc.com	The World Travel & Tourism Council

PRIOLOG 1: POPIS PRIMJERA I PRIKAZA

- PRIMJER 1.1.** Uticaj najznačajnijih događaja istorije oglašavanja na koncept brenda
- PRIMJER 1.2.** Elementi brend identiteta Crnogorske komercijalne banke AD Podgorica
- PRIMJER 1.3.** Obama kao integrator nosioca osnovnih elemenata brend identiteta
- PRIMJER 1.4.** Uticaj tehnologiji na globalno, srpsko i crnogorsko uslužno tržište
- PRIMJER 2.1.** Brend turistička destinacija Thailand
- PRIMJER 2.2.** Booking.com – vodeći sistem rezervacija sa preko 607.000 hotela
- PRIMJER 2.3.** Prenos poruka na primjeru Crnogorske komercijalne banke
- PRIMJER 2.4.** Smjernice u kreiranju web stranice turističke destinacije
- PRIMJER 3.1.** Pozicioniranje brendova kartičarstva MasterCard, VISA i AmEx
- PRIMJER 3.2.** Postoji li Starbucks u Crnoj Gori?
- PRIMJER 5.1.** Podjela iskustva na primjeru upotrebe peškira u hotelskoj sobi
- PRIMJER 5.2.** Turistička destinacija "Majorka" benchmarking partner Crne Gore
- PRIMJER 6.1.** Uticaj kampanje "Dobro iz Crne Gore" na turistički brend

PRIMJER 6.2. Crna Gora online i "social network" destinacija
PRIMJER 6.3. Sea Dance – najvažniji događaj u turizmu Crne Gore
PRIMJER 6.4. Razvoj nacionalnog brenda Montenegro
PRIMJER 8.1. California Milk – "Got Milk?"
PRIMJER 9.1. Kako čitati tabele?

PRIKAZ 1.1. Osnovni kriterijumi odabira pojedinačnih elemenata brend identiteta
PRIKAZ 1.2. Funkcionalni, emocionalni i racionalni slogani brenda
PRIKAZ 1.3. Funkcije brenda sa efektima na ponudu
PRIKAZ 1.4. Funkcije brenda sa efektima na tražnju
PRIKAZ 1.5. Područja brendiranja i mogući nosioci brenda
PRIKAZ 1.6. Faktori rasta uslužnog sektora
PRIKAZ 1.7. Karakteristike usluga u odnosu na fizička dobra
PRIKAZ 1.8. Uslužne komunikacije koje generišu dodatnu uslužnu vrijednost
PRIKAZ 1.9. Savremene pretpostavke strategijskog pristupa u brendiranju usluga
PRIKAZ 2.1. Karakteristike robe, usluga i turističkih destinacija relevantnih za brend
PRIKAZ 2.2. Elementi cjenovne fleksibilnosti kao indikator turističke ponude
PRIKAZ 2.3. Faze razvoja efikasnih brend komunikacija u turizmu
PRIKAZ 2.4. Razlike destinacijskog marketing odnosa i tradicionalnog koncepta
PRIKAZ 2.5. Prikaz ključnih determinanti kvaliteta turističkih usluga sa atributima
PRIKAZ 2.6. Primjena TQM principa u turističkoj industriji i njihov uticaj na brend
PRIKAZ 2.7. Četiti faze kontrole kvaliteta turističkih usluga
PRIKAZ 2.8. Strategijski izazovi u upravljanju brendom destinacije
PRIKAZ 3.1. Opšta koncepcija strategijskog brend menadžment procesa
PRIKAZ 3.2. Situaciona analiza - relevantni faktori brend menadžmenta destinacije
PRIKAZ 3.3. Okvir SWOT analize turističke destinacije
PRIKAZ 3.4. Pojmovno konceptijski okvir upravljanja brendom
PRIKAZ 3.5. Brend mantra i brend vizija na primjeru nekoliko svjetskih brendova
PRIKAZ 3.6. Strategijski pristupi i elementi pozicioniranja brenda u turizmu
PRIKAZ 3.7. Proces cjenovnog pozicioniranja turističkog brenda
PRIKAZ 3.8. Osnove holističkog brendinga: sinergija čula u izgradnji jakih brendova
PRIKAZ 3.9. Kellerova hijerarhijska struktura brenda
PRIKAZ 3.10. Fine-tuning brend programa prema vrstama kobrendinga
PRIKAZ 3.11. Pravci mjerenja vrijednosti brenda u turizmu
PRIKAZ 4.1. Osnovni makroekonomski pokazatelji crnogorske privrede 2014-2018
PRIKAZ 4.2. Osnovni makroekonomski pokazatelji srpske privrede 2014-2018
PRIKAZ 4.3. Osnovni makroekonomski pokazatelji hrvatske privrede 2014-2018
PRIKAZ 4.4. Udio vrste smještajnih kapaciteta u ukupnom broju ostvarenih noćenja u 2017
PRIKAZ 4.5. Strategijski-brend ciljevi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turizma
PRIKAZ 4.6. Makro-organizacija crnogorskog turizma
PRIKAZ 4.7. Makro-organizacija hrvatskog turizma
PRIKAZ 4.8. Makro-organizacija srpskog turizma
PRIKAZ 4.9. Zakonska regulativa intelektualnog vlasništva
PRIKAZ 5.1. Tipovi modela prilagođeni analizi brend okruženja
PRIKAZ 5.2. SWOT analiza turističkog brenda Montenegro, Srbija, Hrvatska
PRIKAZ 5.3. Kvalitativni ciljevi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turističkog brenda
PRIKAZ 5.4. Ciljne grupe u Njemačkoj (interesantne i potencijalne)
PRIKAZ 5.5. Elementi POP-a i POD-a turističkog brenda Crne Gore, Hrvatske i Srbije
PRIKAZ 5.6. Brend paritet regionalnog turističkog proizvoda, prema *Muncy*-u [176, 417]
PRIKAZ 5.7. Lanac vrijednosti turističke privrede regiona
PRIKAZ 5.8. Mjerenje satisfakcije u turizmu
PRIKAZ 6.1. Pozitivne i negativne odlike brenda država

PRIKAZ 6.2. Brendovi turističkih destinacija
PRIKAZ 6.3. Smjernice održivosti turističkog brenda sa aspekta zaštite životne sredine
PRIKAZ 6.4. Klasifikacija događaja u turizmu prema veličini, vrsti i lokaciji dešavanja
PRIKAZ 7.1. Crnogorski turizam i hotelijerstvo 1990 i 2014 sa projekcijom na kraju 2025
PRIKAZ 7.2. Hrvatski turizam i hotelijerstvo 2016-2017
PRIKAZ 7.3. Hrvatski turizam i hotelijerstvo 2016-2017 prema vrsti objekta
PRIKAZ 7.4. Poslovanje crnogorskih hotela 2011-2016
PRIKAZ 7.5. Korišćenje offline i online kanala promocije u anketiranim hotelima (2016
PRIKAZ 7.6. Franšize u hotelskoj industriji Crne Gore
PRIKAZ 7.7. Strategijske smjernice unaprijeđenja elektronske trgovine
PRIKAZ 8.1. Kapfererove pretpostavke uspješnog mjerenja brenda
PRIKAZ 8.2. Modeli finansijskog vrednovanja brenda

PRILOG 2: POPIS SLIKA I GRAFIKA

Slika br. 1. Procenat usluga EU, Crne Gore, USA i svijeta u BDP-u tokom perioda krize
Slika br. 2. Procenat usluga EU, USA i svijeta u odnosu na zemlje regiona
Slika br. 3. Razvojni nivoi marketinga usluga
Slika br. 4. Uslužno-dominantna logika
Slika br. 5. Proces kreiranja primarne i sekundarne uslužne vrijednosti
Slika br. 6. Klasifikacija uslužnog sistema
Slika br. 7. Evaluacija različitih proizvoda i usluga
Slika br. 8. Mapa pružanja usluge: manja kompleksnost – veća divergencija
Slika br. 9. Mapa pružanja usluge: veća kompleksnost – manja divergencija
Slika br. 10. Pet jazova modela kvaliteta usluga
Slika br. 11. Strategijski pristup brendiranju usluga
Slika br. 12. Broj ino turista u milionima
Slika br. 13. Međunarodni turistički dolasci
Slika br. 14. Dolasci inostranih turista na svjetskom nivou
Slika br. 15. Tržišno učešće u 2017. na osnovu broja dolazaka inostranih turista
Slika br. 16. Komunikacijski miks brenda (kontakt sa brendom)
Slika br. 17. Produženi efekat destinacijskog sadržaja
Slika br. 18. Scenariji u brendiranju destinacija
Slika br. 19. Konceptualni okvir marketing-menadžmenta
Slika br. 20. Fazno skeniranje destinacijskog okruženja
Slika br. 21. Faze brend menadžmenta
Slika br. 22. Mapa pozicioniranja cijene vs. kvaliteta usluge
Slika br. 23. Faze donošenja odluke o odabiru turističke destinacije
Slika br. 24. Konkurentnsko pozicioniranje brenda
Slika br. 25. Brend uslužna matrica
Slika br. 26. Faze životnog ciklusa brenda
Slika br. 27. Generisanje integralne vrijednosti brenda
Slika br. 28. Matrica tržišne vitalnosti brenda
Slika br. 29. Matrica tržišnog statusa brenda
Slika br. 30. Matrica integralne tržišne vrijednosti brenda
Slika br. 31. Prihodi crnogorskog, srpskog i hrvatskog turizma
Slika br. 32. Broj noćenja turista 2017-2018 sa sezonskim efektom, u M dolazaka
Slika br. 33. Broj dolazaka turista 2017-2018 sa sezonskim efektom, u M dolazaka
Slika br. 34. Udio noćenja po mjesecima u Crnoj Gori, Srbiji, Hrvatskoj i prosjek sa EU
Slika br. 35. Udio broja turista u Crnoj Gori, Srbiji, Hrvatskoj i prosjek sa zemljama
Slika br. 36. Distribucija broja klasifikovanih turističkih dolazaka na mjesečnom nivou

- Slika br. 37.** Godišnji broj turistički klasifikovanih noćenja na nivou Crne Gore
- Slika br. 38.** Džini koeficijent
- Slika br. 39.** Lorencove krive (2008-2018) i linija jednakosti – turistički klasifikovani dolasci
- Slika br. 40.** Lorencove krive i linija jednakosti – turistički klasifikovana noćenja
- Slika br. 41.** Sredstava i mjere politike razvoja crnogorskog turizma
- Slika br. 42.** Prethodni logoi "Croatia" i "Montenegro"
- Slika br. 43.** Dvoredni logo "Montenegro" sa znakom podržavanja
- Slika br. 44.** Jednoredni logo "Montenegro" sa znakom podržavanja
- Slika br. 45.** Jednoredni logo "Serbia"
- Slika br. 46.** Presjek i porijeklo prirodnog jezika boja logoa "Montenegro"
- Slika br. 47.** Logo "Hrvatska"
- Slika br. 48.** Znak podražavanja koji prati logo "Montenegro",
- Slika br. 49.** Logo "Srbija" – pozitiv, negativ
- Slika br. 50.** Pravilna primjena logoa Hrvatska (sa sloganom Full of Life),
- Slika br. 51.** Opšti dizajn logoa Hrvatska (sa fontom i Adriatic slovom "A"),
- Slika br. 52.** Pravilna upotreba fotografija koje prate logo "Montenegro",
- Slika br. 53.** Upotreba fotografija destinacije u kampanji "Vidi Srbiju"
- Slika br. 54.** Faze životnog ciklusa brenda destinacije sa aspekta klastera
- Slika br. 55.** Uticaji turističke percepcije, destinacijskog imidža i satisfakcije na lojalnost brendu
- Slika br. 56.** Uticaji satisfakcije u turizmu na brend destinacije
- Slika br. 57.** Koncept ruralnog turizma
- Slika br. 58.** Model rezonance brenda (brend piramida)
- Slika br. 59.** Činioci tržišne i finansijske vrijednosti brenda
- Slika br. 60.** Baruch Levov model vrednovanja brenda
- Slika br. 61.** Matrica snage brenda [Brand Asset Valuator™]

Grafik 1: Distribucija ispitanika po polu

Grafik 2: Distribucija ispitanika

Grafik 3: Teritorijalna distribucija ispitanika

Grafik 4: Distribucija ispitanika prema stepenu obrazovanja

Grafik 5: Distribucija ispitanika prema tipu domaćinstva u kojem žive

Grafik 6: Distribucija ispitanika prema visini mjesečnih primanja njihovih domaćinstava

Grafik 7: Udjeli korisnika i nekorisnika Interneta u ukupnom broju ispitanika prema starosti

PRILOG 3:

ANKETNI UPITNIK KORIŠĆEN ZA MARKETING ISTRAŽIVANJE

U toku je sprovođenje istraživanja čiji sastavni dio predstavlja anketiranje građana Crne Gore kao turista, u cilju izrade doktorske disertacije pod mentorstvom emeritusa prof. dr Hasana Hanića. Anketom se prikupljaju podaci koji se odnose na određene činjenice od značaja za istraživanje stavova i namjera u pogledu turističkih putovanja.

U skladu sa najvišim istraživačkim standardima i etičkim kodeksom marketinških istraživanja individualni podaci će biti korišćeni isključivo kao agregatni, tako da će individualni podaci biti potpuno zaštićeni.

Hvala Vam sto ćete izdvojiti desetak minuta Vašeg dragocijenog vremena i time dati podršku istraživanjima koje biti korišćeno u naučne svrhe.

Pitanje 1 - **Pol**

1	Muški
2	Ženski

Pitanje 2 - **Region u kome živite**

1	Sjeverni dio Crne Gore
2	Centralni dio Crne Gore
3	Južni dio Crne Gore

Pitanje 3 - **Obrazovanje**

1	Osnovno i niže
2	Srednja škola
3	Više i Visoko

Pitanje 4 - **Vaše starosno doba**

1	18 – 29
2	30 – 44
3	45 – 60
4	preko 60

Pitanje 5 - **Tip domaćinstva u kome živite**

1	Živi sam-a
2	Bračni par bez djece
3	Bračni par sa djecom
4	Bračni par sa odraslom djecom (preko 27 godina)
5	Višegeneracijska porodica
6	Samohrani roditelj
7	Bračni par, djeca žive odvojeno

Pitanje 6 - **Koliko je približno iznosi ukupan prihod Vašeg domaćinstva u prethodnom mjesecu?**

1	Bez prihoda
2	Ispod 100 EUR
3	Od 100 do 250 EUR
4	Od 250 do 500 EUR
5	Od 500 do 800 EUR
6	Preko 800 EUR

Pitanje 7 - **Da li koristite internet?**

1	DA
2	NE

Pitanje 8 – *Ukoliko niste potvrdno odgovorili na prethodno pitanje, molimo preskočite pitanje 8, a ukoliko ste potvrdo odgovorili, molim Vas da odgovorite na sljedeća dva pitanja:*

Koliko često koristite Internet?

2	Svaki dan/gotovo svaki dan
3	Nekoliko puta nedjeljno
4	Jednom nedjeljno
5	Nekoliko puta mjesečno
6	Jednom mjesečno
7	Rjeđe nego jednom mjesečno
8	Ništa od navedenog

Da li ste nešto kupovali putem Interneta u posljednjih godinu dana?

1	DA
2	NE

Pitanje 9 - Da li ste putovali van Crne Gore tokom posljednjih šest mjeseci?

1	DA
2	NE

Pitanje 10 – *Ukoliko ste na prethodno pitanje potvrdno odgovorili, molimo Vas da odgovorite i na sljedeće pitanje:*

Koji je bio razlog vašeg putovanja?

1	Putovao/la sam turistički
2	Poslovno putovanje
3	Privatni/porodični razlozi

Pitanje 11 - Da li planirate da putujete van Crne Gore u narednih šest mjeseci?

1	DA
2	NE

Pitanje 12 – *Ako ste planirali da putujete molim Vas da odgovorite na sljedeće pitanje koje dopušta jedan ili više odgovora:*

Gdje planirate da putujete?

Država	Grad

Pitanje 13 – *Ukoliko ste u posljednjih šest mjeseci putovali van Crne Gore, molim Vas da zaokružite samo jedan ponuđenih četiri odgovora.*

Koji vid prevoza ste koristili?

1	Vazdušni
2	Drumski
3	Železnički
4	Vodeni

Pitanje 14 – *Ukoliko ste najčešće koristili avion kao prevozno sredstvo, molim Vas da odgovorite na sljedeća dva pitanja.*

Gdje se informišete za kupovinu avio karte?

1	Specijalizovani sajt
2	Turistička agencija
3	Šalter avio prevoznika
4	Call Centar avio prevoznika
5	Preporuka prijatelja/porodice

Kako najčešće kupujete avio karte?

1	Preko turističke agencije
2	Na šalteru avio prevoznika
3	Preko internet sajta specijalizovanog za prodaju avio prevoznika
4	Preko internet sajta avio kompanije

Tekst odvojenog od anketnog upitnika koji popunjava anketar i spaja sa popunjenim primjerkom anketnog upitnika.

Ime i prezime: _____

Kontakt telefon anketara: _____

Opština na kojoj živi anketirano lice: _____

Anketiranje sprovedeno:

a) putem ličnog intervjua

b) putem telefonskog intervjua