

# Uloga i važnost brendiranja u destinacijskom menadžmentu - analize studije slučaja

---

Jukić, Tena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:820546>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

TENA JUKIĆ

**ULOGA I VAŽNOST BRENDIRANJA U  
DESTINACIJSKOM MENADŽMENTU –  
ANALIZE STUDIJE SLUČAJA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

doc.dr.sc. Marta Borić Cvenić

KOMENTOR:

doc.dr.sc. Hrvoje Mesić

Osijek, 2021.

## SAŽETAK

Ovaj rad obrađuje tematiku brendiranja u destinacijskom menadžmentu. Za brendiranje destinacije potrebna je dobra vizija i strategija. U današnje vrijeme globalizacije tržišta, brendiranje se smatra potrebom. Brend nekog grada, naravno, nije jednostavno izgraditi. Potrebni su vrijeme, trud i strpljenje uz adekvatan procesni pristup kako bi se ostvarila reputacija marke grada, ali i izgradio svjetski brend. Zadatak destinacijskog menadžmenta jest biti uključen u sve faze pripreme i pružanja turističkog proizvoda. Destinacijski se menadžment bavi svim elementima koji čine kvalitetan turistički proizvod. Lika i Krapinsko-zagorska županija primjeri su brendiranja u Republici Hrvatskoj te su obrađeni u ovome radu.

Ključne riječi: brendiranje, destinacijski menadžment, Lika, Krapinsko-zagorska županija

## SUMMARY

This paper deals with the topic of branding in destination management. The terms that are relevant to the topic are explained. Destination branding requires a good vision and strategy. In today's time of market globalization, branding is considered necessary. A brand of a city, of course, is not easy to build. It takes time, effort and patience with an adequate process approach in order to achieve the reputation of the city market, but also to build a global brand. The task of destination management should be included in all phases of preparation and provision of tourism products. Destination management deals with all the elements that make up a quality tourism product. Lika and Krapinsko-zagorska županija are examples of branding in the Republic of Croatia and they are discussed in this paper.

Keywords: branding, destination management, Lika, Krapinsko-zagorska županija

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj \_\_\_\_\_ rad

pod naslovom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

te mentorstvom \_\_\_\_\_

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJMOVNA ODREĐENJA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	2
2.1. Atraktivnost turističke destinacije .....	4
3. POJAM DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA .....	6
3.1. Funkcije destinacijskog menadžmenta.....	7
3.2. Zadatci i ciljevi destinacijskog menadžmenta.....	8
4. BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE .....	9
4.1. Modeli procesa brendiranja.....	11
4.1.1. Proces stvaranja lanca vrijednosti (strateški menadžment).....	12
4.1.2. Proces stvaranja vrijednosti za potrošača (marketing management) .....	12
4.1.3. Proces stvaranja identiteta (brand management).....	12
4.2. Izazovi brendiranja.....	13
4.3. Postupak brendiranja .....	13
4.4. Komuniciranje brenda .....	15
5. IZGRADNJA BRENDI GRADOVA .....	16
5.1. Grad kao proizvod.....	16
5.2. Urbana kvaliteta i strategija unapređenja mjesta.....	18
5.3. Izgradnja i dizajn marke grada .....	19
5.4. Razvoj identiteta marke, logotipa, odabir boje i slogana brenda .....	21
5.5. Lansiranje marke grada, edukacija, implementacija i kontrola.....	22
6. STRATEGIJE BRENDINGA GRADOVA I UPRAVLJANJE BRENDOM GRADA ..	24
7. DRŽAVA KAO BEND.....	27
7.1. Brendiranje Hrvatske.....	27
7.2. Važnost i značaj brendiranja destinacije .....	28
8. ANALIZE STUDIJE SLUČAJA.....	32
8.1. Određenje problema i cilja istraživanja.....	32
8.1.1. Hipoteze istraživanja .....	32
8.1.2. Metodologija istraživanja .....	32
8.2. Obrada podataka.....	32
8.2.1. Destinacija Lika.....	32
8.2.2. Krapinsko- zagorska županija .....	37
9. RASPRAVA.....	42
10. ZAKLJUČAK.....	44

11.	Literatura.....	45
12.	PRILOZI .....	47

## 1. UVOD

Ovaj diplomski rad pojašnjava pojam i atraktivnosti turističke destinacije. Nakon toga, definira se i pojam destinacijskog menadžmenta, ali i njegove funkcije, zadatci i ciljevi. Zatim se opisuje pojam brendiranja destinacije te kroz što sve proizvod, grad ili destinacija prolazi kako bi se brendirala. Destinacija prolazi kroz postupak brendiranja, ali se pojašnjava i zašto je važno komuniciranje brenda. Nadalje, prikazano je zašto su važne strategije brendiranja gradova i koliko je zapravo važna dobro napisana strategija. Također, u radu je pojašnjena i država kao brend te mišljenje stručnjaka o brendiranju Hrvatske, kao i načinima na koji se može brendirati. Na kraju se kroz analize studije slučaja prikazuju dvije destinacije u Republici Hrvatskoj, destinacija Lika i Krapinsko-zagorska županija.



## 2. POJMOVNA ODREĐENJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Riječ „destinacija“ (lat. *destinatio-odredište*) koristi se u svim odgovarajućim oblicima romanskih jezika, ali raširena je u anglosaksonskim zemljama. U svom je izvornom značenju sinonim za „odredište“, pa i cilj, usputni ili krajnji. Smatra se da je u turizam ušla posredstvom prometa, posebice zračnog. Početkom sedamdesetih godina, uži pojam destinacije počeo se postupno širiti i na istraživanje turizma, posebice njegovih tijekova između emitivnih i receptivnih područja. Destinacija je sve više postajala istoznačnica za turistički lokalitet, regiju, zonu, skupinu zemalja, pa čak i kontinent. (Magaš, 2003.) Ranije su turisti preferirali pasivan odmor, uglavnom u kupališnim mjestima i zadovoljavali se standardnom ponudom takvih odredišta, ulaskom zapadne civilizacije u novu tehnološku eru, koja je revolucionirala mnoge aspekte života suvremenog čovjeka, a ujedno time izmijenila i njegove prioritete i potrebe kao i način njihova zadovoljavanja. Pojedinačno se turističko mjesto pokazalo nedovoljno atraktivnim da bi dulje vremena uspjelo zadržati interes i zadovoljiti sve potrebe suvremenog turista. Turisti su „osvajali“ bliže ili dalje okruženje u radijusu turističkog mjesta, ili su u svoj program putovanja uvrstili veći broj mjesta i lokaliteta u određenoj regiji ili državi, koja su mogla zadovoljiti njihove potrebe, interese i hobije. Uobičajeno je da se destinacija nazove po većem mjestu koje služi kao njezin gravitacijski centar. Grad Split može se promatrati kao samostalna destinacija, ali puno je vjerojatnije da će posjetitelji grada Splita posjećivati sadržaje i atrakcije koje nude gradovi Solin, Omiš, odnosno Dalmatinska Zagora i obližnji otoci, čime je taj prostor (koji i inače predstavlja splitsko metropolitansko područje) postao prostor „splitske destinacije“. Receptivne putničke agencije koje su locirane u Splitu prepoznaju potrebu suvremenog turista da istražuje i konzumira kulturne, edukativne i zabavne sadržaje iz splitske okolice, stoga i same nude programe i izlete koje promoviraju kao dio ponude „splitske destinacije“. (Petrić, 2011.) Razna su određenja turističke destinacije, ali i aspekti poimanja. Naime, postoji model funkcioniranja destinacije kao sustava te se najbolje objašnjava „metodom crne kutije“. Prema toj metodi, u destinacijski sustav ulaze različiti inputi (ulazi), unutar sustava prolaze kroz proces preobrazbe, a izlaze iz sustava kroz jedan ili više izlaza kao transformirani outputi (izlazi). Sustavi turističkih destinacija sastoje se od elemenata u obliku prirodnih resursa ili primarnih atrakcija. To su, primjerice: klima, reljef, resursi, biosfere, itd. Podržavaju ih hoteli i ostali kapaciteti smještaja (elementi sekundarnih resursa). Destinacijski inputi uključuju menadžerske i tehničke vještine, ali isto tako i investicijske resurse i očekivanja turista. Model se destinacije kao sustava bavi procesima unutar kojih mnogi elementi ili podsustavi transformiraju inpute u outpute. Kvaliteta se djelovanja turističke

destinacije kao sustava može mjeriti istraživanjem rezultata koje postiže svaka od specifičnih skupina stakeholdera, ali i istraživanjem učinaka koje turizam generira u društvenim i političkim podsustavima destinacijskog sustava. Svaka je destinacija specifična te postiže jedinstvenu mješavinu karakteristika, odnosno obilježja, koja su određena geografskim položajem, kulturom, poviješću i slično. U teoriji se turistička destinacija objašnjava s aspekta teorije sustava, posebice kada se želi naglasiti njezina višedimenzionalnost i objasniti razvojne učinke turizma u konkretnom prostoru. Međutim, destinacija se često promatra i kao specifično tržište i/ili kao turistički proizvod. U praksi, tržište je konkretan prostor na kojemu se susreću ponuda i potražnja i vrše razmjenu. Statične se usluge u pravilu mogu konzumirati samo na licu mjesta, tj. na prostoru turističke destinacije. Stoga, turistička potražnja, odnosno, turist, dolazi da bi na licu mjesta konzumirao turističku uslugu. Ono je proizvod ponude konkretne destinacije. Dakle, svaka je destinacija prostor razmjene, odnosno svojevrsno turističko tržište. Ako turističko tržište promatramo kao međunarodnu kategoriju, onda se destinacije promatraju kao integralni turistički proizvodi. Cijele destinacije postaju objektom razmjene (ponude i potražnje) te se na turističkom tržištu nude kao integralni turistički proizvodi. Destinacija kao proizvod, s obzirom na svoja obilježja, postiže određenu razinu konkurentnosti i dijeli sudbinu svih ostalih proizvoda koji se prodaju na tržištu. Na globalnom turističkom tržištu, destinacije se mogu prikazati kao dijelovi goleme turističke slagalice, u kojoj je svaki dio zaseban element, a istovremeno svi čine dio globalne ponude i konkuriraju jedna drugoj temeljem konkurentskih prednosti koje su razvile. Iz tog razloga, neke će destinacije biti prepoznatljivije po svojim kulturnim znamenitostima, druge po vodenim sportovima, treće po golf terenima, itd. Suvremeno je shvaćanje destinacije kao svojevrsnog proizvoda razvilo koncept životnog ciklusa prema kojem i ona proživljava svoj vijek, slijedeći neke uzastopne faze. Ona se ponajprije otkriva, postepeno stasava dosežući zrelost, pa i propadanje (starenje). Istraživanjem se upoznaju nova područja s čistom i nedirnutom prirodom i malim brojem turista u destinaciji zbog siromašne ponude. No, upravo zbog prirodnog stanja destinacije i mogućnosti neposrednih kontakata s lokalnim stanovništvom, potencijalna se destinacija čini privlačnom. Angažiranjem započinju inicijative ponude za posjetitelje, koje su kasnije dobre za promociju destinacije, a rezultira povećanim i stalnim brojem posjetitelja, što vodi i razvoju potrebne infrastrukture. U razvojnoj je fazi nužno planiranje i kontrola razvoja, a ona podrazumijeva dolazak velikog broja turista. Faza konsolidacije donosi smanjenje broja posjetitelja, dok je stagnacijom postignuta maksimalna aglomeracija. To znači da destinacija više nije u modi te ima ozbiljne ekološke, ekonomske i socijalne probleme. Propadanje je faza u kojoj su posjetitelji zauvijek izgubljeni, a destinacija postaje ovisna o manjim lokalitetima, dnevnim

izletima i vikend posjetiteljima. Alternativa jest pomlađivanje, koje uključuje nove aktivnosti, intervencije u ponudi u smislu podizanja njene kvalitete, osvajanje novih tržišta i nove distribucijske kanale. Najčešće se provodi uvođenjem novih, alternativnih oblika turizma. Destinacije su dinamične, s promjenjivom ponudom i ovise o tržištu koje se razvija u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Uspjeh turističke destinacije ovisi i o imidžu kojeg su potencijalni posjetitelji tijekom dužeg vremenskog razdoblja stvorili o njoj. Upravo iz tog razloga, jedan od najvažnijih zadataka suvremenog upravljanja jest da tijekom vremena mijenja imidž zemlje kao destinacije ako je on nepoželjan, ali i da ga pojačava svojim marketinškim akcijama ako je povoljan. (Petrić,2011.)

Današnji turisti zahtjevniji su te traže više od same destinacije. Kad dolaze u izabranu destinaciju, uz njezinu ljepotu i posebnosti, žele vidjeti i popratne sadržaje, koji će privući sve generacije.

## 2.1. Atraktivnost turističke destinacije

U svojoj su knjizi Čavlek et al. (2011) naveli razne autore i njihova promišljanja o atraktivnosti turističke destinacije. „Turistička atrakcija je privlačan element u nekoj turističkoj destinaciji u obliku kulturno-povijesne baštine, prirodne cjeline ili pojave priredbe ili događaja koji motivira turiste za dolazak i okosnica je razvoja turizma u destinaciji“(Vukonić i Čavlek, 2001:26). Svaka turistička regija ili destinacija ima neku atrakciju te upravo atrakcija pridonosi privlačnosti destinacije. Turističke je atrakcije moguće interpretirati kao „žarište rekreacije i obrazovne aktivnosti izletnika i turista koje oni često dijele s domaćim stanovništvom...Prema vrsti, atrakcije se mogu grupirati kao prirodne i one koje je čovjek sam izgradio“ (Wanhill, 2009:8). Prirodne atrakcije su: klima, planine, rijeke, jezera, flora i fauna, pejzaž te rezervati životinja. Atrakcije koje je stvorio čovjek obuhvaćaju muzeje, zbirke i spomenike, odnosno kulturno- povijesnu baštinu, etnosocijalne i umjetničke atrakcije, sve do tematskih parkova, zabavnih parkova, glazbenih manifestacija i kazališta. U glavi potrošača pozicionirana je svijest o destinaciji. Sklonost potrošača prema određenim destinacijama utječe pozitivno na odluku o izboru destinacije za odmor i putovanje. Stoga, ključnu ulogu imaju elementi atraktivnosti destinacije, kao što su: klima i prirodne ljepote, kulturna i društvena obilježja, odnos prema turistima, dostupnost, infrastruktura, razina cijena, mogućnosti za kupnju, sadržaji za sport, rekreaciju i edukaciju. (Vukonić i Keča, 2001.) U Republici Hrvatskoj,

najvažniji elementi pri ispitivanju atraktivnosti različitih destinacija su: klima, prirodne ljepote i cijene. (Weber i Mikačić, 1993.)

Gradovi u Republici Hrvatskoj imaju svoje posebnosti i atrakcije zbog kojih ih turisti žele posjetiti. Vrlo je važno da je i lokalno stanovništvo svjesno ljepota grada u kojem žive. Prirodnih atrakcija u Hrvatskoj je mnogo, a najposjećenija prirodna atrakcija jest Nacionalni park Plitvička jezera, koji je ujedno najveći, najstariji i najposjećeniji hrvatski nacionalni park. Kao prirodne atrakcije mogu se izdvojiti Velebit i Papuk. Atrakcije koje je stvorio čovjek uvijek su privlačne turistima te zbog njih rado posjećuju gradove u Hrvatskoj. Neke od atrakcija su: Morske orgulje i Pozdrav suncu u Zadru, Amfiteatar u Puli, Dubrovačke zidine i Tvrđa u Osijeku. Grad Dubrovnik uspješno promovira prirodne atrakcije, ali i atrakcije koje je stvorio čovjek.

### 3. POJAM DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA

U prethodnom je poglavlju pojašnjen pojam turističke destinacije te se sada može shvatiti i pojam destinacijskog menadžmenta, koji se različito definira u turističkoj teoriji i praksi. Destinacija predstavlja tzv. virtualnu organizaciju koju čini mreža neovisnih organizacija s određenim zajedničkim resursima i ciljevima poslovanja. Potreban je zajednički menadžment koji treba upravljati zajedničkim resursima i ciljevima. Destinacijski menadžment ne mora biti posebno formiran menadžment destinacije, nego skupina interesno povezanih menadžera čiju strukturu čine menadžeri svih poslovnih subjekata kao nositelja turističke ponude destinacije (menadžeri turističkih organizacija, javnih službi, turističke zajednice i dr.) (Čavlek, Bartoluci i dr., 2011.) Brojni autori različito definiraju pojam destinacijskog menadžmenta, stoga će se navesti neke od definicija. Magaš (2008:11) smatra da „destinacijski menadžment koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili zajednički imaju veće izgleda za ostvarivanje ciljeva.“ Prema Čavlek, Bartoluci i dr., (2011), destinacijski je menadžment moguće definirati kao poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda radi ostvarenja njegove optimalne kvalitete, održivosti, konkurentnosti i postizanja optimalnih ekonomskih učinaka na turističkom tržištu.

Institut za turizam (2011.) navodi kako se destinacijski menadžment bavi svim elementima koji čine kvalitetan turistički proizvod. Krenuvši od istraživanja, do stvaranja, promocije i prodaje proizvoda, razvoja, praćenja konkurentnosti, razvoja brenda i stalnog jačanja imidža te lobiranja za velike projekte. Za destinacijski menadžment u Republici Hrvatskoj u javnom sektoru su: sustav turističke zajednice, općine, poglavarstva i udruge, dok su u privatnom sektoru poduzeća, agencije, centri i prijevoznici.

„Destinacijski menadžment je kontinuirani proces u kojem turistička industrija vlada/uprava i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije.“ (Vodič za destinacijski menadžment, 2018:9)

Definiranja destinacijskog menadžmenta su različita, ali ono što je važno jest da se povezivanjem javnog i privatnog sektora, ali i lokalnog stanovništva mogu postići zadani ciljevi. Potrebno je kvalitetno planiranje, ali isto tako, vrlo je važno imati jednake prioritete i viziju, kako bi se uspješno doći zacrtanog cilja.

### 3.1. Funkcije destinacijskog menadžmenta

Blažević, Peršić (2009) smatraju kako destinacijski menadžment ima iste zadatke kao i menadžment poduzeća. Može se podijeliti na tri velika podsustava (funkcije), a to su: poduzetnička funkcija, javna samoupravna funkcija i funkcija u koju ne pripadaju prethodno navedene funkcije. U poduzetničkoj je funkciji osnovna svrha dobit, dok se javno samoupravna funkcija bavi javno administrativnim poslovima i to kroz jedinice lokalne samouprave, u skladu sa zakonskim regulama. Najčešće je to u području infrastrukturnih i suprastrukturnih komunalnih problema domicila, ali i turista. Javno koordinacijske funkcije su one koje ne pripadaju ni u jednu navedenu funkciju te u svojoj naravi omogućuju stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim nositeljima ponude. (Rudančić, 2018.)

Nadalje, Magaš (2008:10) navodi javno koordinacijske funkcije, a to su: izrada i ideja voditelje i strategije konkurentnosti koja podrazumijeva sudjelovanje u donošenju odluka svih predstavnika značajnijih skupina nositelja ponude u destinaciji, izrada analize konkurentne situacije i provođenje konkurentne strategije. Sljedeće jest razvoj i oblikovanje ponude koje podrazumijeva iniciranje i razvitak javnih ponuda, koordinaciju ponude u destinaciji i stvaranje paušalnih aranžmana te iniciranje novih ponuda i kontrolu kvalitete. Neizostavno je spomenuti i marketing koji nalaže izradu marketinških strategija i stvaranje zaštitne marke, kao i poboljšanje prodaje sustavom rezervacija i promidžbom te informacije potencijalnim gostima. Zastupanje interesa podrazumijeva senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke, ali i lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnosti. Destinacijski se menadžment u obavljanju svojih javno koordinacijskih funkcija koristi sljedećim funkcijama: planiranjem, organiziranjem i kontrolom pomoću kojih stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvitak destinacijskog proizvoda. (Rudančić, 2018.)

Kad je riječ o planiranju, u destinaciji se planiraju vizija, misija i ciljevi. Bez vizije i misije za određenu destinaciju, ne mogu se ostvariti ciljevi. Organizacija je prisutna i u svakodnevnom životu, poduzeću pa tako i turističkoj destinaciji. Dobrom organizacijom postižu se ciljevi, koji moraju biti ostvarivi i mjerljivi. Destinacijski menadžment kontrolira sve što je organizirano i planirano, stoga je ta funkcija nužna.

### 3.2. Zadatci i ciljevi destinacijskog menadžmenta

Zadatak destinacijskog menadžmenta jest biti uključen u sve faze pripreme i pružanja integralnog turističkog proizvoda, što počinje u fazi istraživanja i razvoja. (Magaš, Peršić, 2007:43) Cilj svake turističke destinacije je osigurano dugoročno preživljavanje na tržištu i unutar neposredne konkurencije. Nadalje, neki teoretičari dijele destinacijski menadžment na četiri funkcije i prikazuje zadatke kroz njih. Prvo jest izrada ideje voditelje i strategije konkurentnosti u destinaciji. Destinacijski menadžment mora sudjelovati u donošenju krajnjih ciljeva i odluka koje utvrđuju javna i samoupravna tijela. Mora i analizirati konkretne sadašnje situacije destinacije, ali ujedno i provoditi konkurentne strategije savjetovanjem i inovativnim menadžmentom. Sljedeća funkcija jest razvoj i oblikovanje ponude. Kroz razvitak, destinacijski menadžment mora obuhvatiti: iniciranje i razvitak javnih ponuda, iniciranje i aktivnosti oko javno-privatnog poslovnog pristupa, koordinaciju u ponudi destinacije i stvaranje paušalnih aranžmana, iniciranje novih ponuda te kontrolu kvalitete. Zatim slijedi marketinška funkcija, u kojoj su zadatci izrada marketinških planova, strategija destinacije, briga i stvaranje imidža i zaštitne marke, poboljšanje prodaje sustavom rezervacija, promidžba i informiranje te briga o gostima u određenoj destinaciji. Zadnja je funkcija zastupanje interesa koja podrazumijeva senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke i lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnosti. Menadžment turističke organizacije mora odrediti tko je nadležan za koje zadatke. Najčešće zadatke dijele turistička organizacija i jedinica lokalne samouprave. Željena buduća stanja koja se razlikuju od postojećih, ostvarena kao rezultat planirane i svrhovite akcije ciljevi su razvitka turističke destinacije. (Rudančić, 2018)

Upravo kroz zadatke se žele postići ciljevi u destinacijskom menadžmentu. Inovativnošću se destinacija može istaknuti te ujedno privući velik broj novih turista. Na taj način može se razviti konkurentnost turističke destinacije. Nadalje, uz sve funkcije, zadatke i ciljeve, destinacija se može istaknuti brendiranjem, koje je izrazito važno.

#### 4. BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Turisti biraju ona odredišta u kojima će najbolje zadovoljiti svoje turističke potrebe. Turistička odredišta nude usluge poput: smještaja, rekreacijskih sadržaja, prirodne i kulturne znamenitosti te različite zabavne događaje. Destinacija bi svoj identitet trebala izraziti brendom koji će ju razlikovati od konkurencije. Stoga, uspjeh destinacije na turističkom tržištu ovisi o njenom imidžu, brendu, zaštitnom znaku i identitetu marke proizvoda. Tvrtkama brendovi omogućavaju diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Brend je riječ engleskog podrijetla, a označava širok pojam koji pokriva ime, simbol, dizajn, zaštićene elemente identiteta koji se koriste radi razlikovanja usluga, proizvoda i proizvođača u odnosu na druge. Pojedini autori smatraju da riječ brend dolazi od staro-norveške riječi „brendr“, koja se prevodi kao: gorjeti. (Clifton et al., 2003.) Ova se staro-norveška riječ primarno odnosila na žigosanje stada užarenim predmetima – znakovima u ranim začecima čovječanstva. Ista riječ zadržala se u anglo-saksonskim jezicima i dijalektima. U posljednje vrijeme branding postaje epicentar marketinških procesa, iako većina autora koji se bave pisanjem o upravljačkim trendovima u marketingu još nisu u korak sa suvremenim kretanjima u području brendiranja. Međutim, neki od autora (Kotler, Keller, Kapferer, Arnold, 1998; Aaker, 2001) spoznali su kako je branding trenutno najdinamičnije polje marketinških procesa. Ujedno skreću pozornost na kontinuirano praćenje promjena, njihovo anticipiranje i konačno oblikovanje. U svijetu danas egzistira preko 260 država i gotovo 3500 gradova koji nastoje unaprijediti svoj imidž. Iako postoji brojna literatura iz ovog područja, mnogi autori pogrešno interpretiraju brendiranje destinacije te čak izjednačavaju pojam brendiranja s pojmom promocije. Autor Simon Anholt (Morgan et al., 2015) skreće pozornost na konkurentni identitet, način formiranja percepcije o nekom mjestu te odnosom politika i strategija s konkurentnim identitetom. Philip Kotler i David Gertner usredotočili su se na korelaciju zemlje porijekla i brenda mjesta naglašavajući vezu turistički marketing – matična zemlja – ekonomski razvoj (Morgan et al., 2015). Vally Ollins i Jeremy Hildreth tvrde da je brendiranje manifestacija identiteta te kako svatko tko sudjeluje u kreiranju reputacije i menadžmenta mjesta mora uzeti u obzir povijesne promjene, suptilnu psihološku stranu ljudske percepcije i identitet tog mjesta. (Morgan et al., 2015) Menadžment destinacije treba odlučiti o normi destinacijskog turističkog proizvoda i načinu njenog obilježavanja. Pri stvaranju brenda, važno je imati u vidu na koji način će potencijalni turisti participirati, razumjeti i valorizirati brend. U prošlosti se brendiranje smatralo luksuzom na tržištu, ali u današnje vrijeme globalizacije tržišta, brendiranje se smatra potrebom. Navedenim procesom destinacije se mogu brže i učinkovitije izboriti za veću konkurentnost. Vrlo je važno za



istaknuti da brend nije slogan niti logo te nije dovoljno napraviti dizajn s informacijama gdje bi logo trebao stajati samo da bi bili drukčiji. Cilj nije slijediti princip rada drugoga, već osmisliti vlastiti kreativan način prezentiranja informacija i poruka koje se žele prenijeti korisniku. Brend je, dakle, odgovor na pitanje što predstavlja određena destinacija, što je čini prepoznatljivom i jedinstvenom. Izazov je ponašati se u skladu s brendom. Ključne riječi u pravom jeziku brendiranja su: kreativnost, maštovitost, utjecaj, pozicioniranost, priče, dojmovi i imidž. Brendiranje u turizmu proces je po kojemu se određena destinacija izdvaja po svojim karakteristikama, stvarajući identitet destinacije. Bitno je stvoriti međunarodnu prepoznatljivost regije, jer na taj način turistički brend privlači ulaganja i stručnu radnu snagu, a posredno djeluje i na povećanje izvoza. U brend se ugrađuju vrijednosti koje bi trebale biti realno utemeljene vrijednosti. Vrijednosti koje trebaju privući pozornost ne samo domaćih, nego i stranih turista. Brend u turizmu na tržište ulazi na dva načina. Prvi način je indirektan, a drugi je direktan. Indirektnim načinom brend ulazi kroz druge proizvode koji sudjeluju u formiranju turističkog proizvoda, a direktnim načinom kao proizvod destinacije. Spomen brenda u turizmu prvenstveno asocira na svjetski poznate lance hotela koji svojim standardima gostima omogućavaju traženu kvalitetu. Zasluge su to velikih hotelijera, kao što su, primjerice: Cezan, Ritz i Hilton, koji su ujedno i utemeljitelji tih standarda. Istraživanja su pokazala da se preko 80% rezervacija u svjetskom hotelijerstvu čine zbog određenog brenda. U suvremenom turizmu nisu dovoljni samo brendovi hotela, nego i brendovi destinacija. Turistima je potreban proizvod u kojemu sudjeluju različiti subjekti na području destinacije. Destinacija se danas tretira kao turistički proizvod koji će konkurirati na tržištu svojim privlačnim i kvalitetnim obilježjima. Brend određene destinacije izražava njezinu lokaciju, aktivnosti i sadržaje unutar granica. „Branding je marketinški i menadžerski proces koji pojedinom proizvodu, usluzi ili organizaciji daje jedinstveni identitet.“ (Bevanda, Šantić i dr., 2019:190) Upravo je na taj način omogućeno jasno i pozitivno identificiranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju. U usporedbi klasičnih proizvoda i uslugama branding zemljopisnih područja i turističkih destinacija (gradova, regija, država...), specifičan je proces u kojemu područje i akteri aktivno oblikuju jedinstveni, ali i konkurentni identitet. Cilj je tog procesa što kvalitetnije pozicioniranje na tržištu (domaćem i inozemnom). Ujedno se želi i izgraditi poželjna destinacija za turizam, trgovinu i investicije. Sličnosti branding proizvoda i branding područja su u tome što se i jedno i drugo temelje na prepoznavanju i stvaranju identiteta i skupa vrijednosti koje je potrebno kvalitetno iskomunicirati prema ciljanoj tržišnoj skupini. Međutim, branding nekog područja kompleksniji je proces. Proizvodi dolaze na tržište pojedinačno, potrošači nemaju predznanja o njima, a ako se i naprave neke greške u komunikacijskom spletu

prema ciljnim skupinama, proizvod može biti re-pozicioniran ili povučen s tržišta, ili pak zamijenjen novim. Područja, ipak, nemaju te mogućnosti, stoga je važno utvrditi čvrst put i viziju destinacijskog brenda utemeljenu na znanju. Isto tako, potrebno je postići suglasnost svih interesnih grupa te ne skretati s prethodno utvrđenog plana zbog sitnih, kratkoročnih interesa ili neznanja. Brendove je nemoguće izbjeći te su oni prisutni u sustavima otvorenog tržišta. Imaju razvijene identitete, utječu na životne stilove, prilagođavaju se karakteristikama svojih ciljanih grupa, izoštravaju do najsitnijih detalja svoja osjetila i izlaze pred korisnike. Gotovo da ne postoji zemlja u svijetu koja ne razvija ili domaći ili međunarodni turizam. Sektor usluga kojem pripada i turizam zapošljava preko 80% ukupno zaposlenog stanovništva. U suvremenom turizmu, sve turističke destinacije nastoje razvijati i ostale turističke usluge (rekreaciju, zabavu, sport, obrazovanje, i dr.) uz temeljne turističke usluge (smještaj, prehrana i prijevoz). Usluge koje su po količini, kvaliteti, raznovrsnosti i drugim pozitivnim karakteristikama prilagođene zahtjevima turističke potražnje, pridonose većoj turističkoj potrošnji. Cilj brendiranja jest istaknuti jedinstvene atribute određene destinacije. Na taj se način destinacija može učiniti prepoznatljivom i drukčijom od ostalih. (Bevanda, Šantić i dr., 2019)

Brendiranjem destinacije postaju prepoznatljive svijetu. Destinacijski menadžment povezuje različite interesne skupine koje žele ostvariti ciljeve, a brendiranje u tome može pomoći. Potrebno je dobro promisliti ono po čemu neka destinacija želi da ju se pamti. Za to postoje modeli i procesi.

#### 4.1. Modeli procesa brendiranja

Uspješne i moderne tvrtke preferiraju proces koji je usmjeren prema potrošačima. To su organizacije u kojima dominira timski rad, ali i gdje menadžeri postaju istinski lideri. Branding, marketing i upravljanje markom pojedinačni su procesi inkorporirani u jedinstven model strateškog upravljanja. Stoga se mogu postaviti tri razine procesa: proces stvaranja lanca vrijednosti – poslovanje, proces stvaranja vrijednosti za potrošača – marketing i proces stvaranja identiteta – marka i branding. (Bevanda, Šantić i dr., 2019)

#### 4.1.1. Proces stvaranja lanca vrijednosti (strateški menadžment)

Strateški je menadžment funkcionalni proces koji kreira viziju i misiju, postavlja ciljeve i vodi brigu o strategiji, a ujedno predstavlja suštinu modernog upravljanja. Uspješni menadžment mora djelovati proaktivno s glavnom zadaćom - utjecati na okruženje i dati odgovore na njegove promjene. (Aaker, 2011.) U ovom se procesu potiču inicijative, kreiranje promjena te pogled prema budućnosti. Strategija se formulira na način „zaštitnog kišobrana“ od naglih i neočekivanih turbulencija te „otvorenih vrata“ kroz koja se mogu jasno identificirati prigode i mogućnost njihovog korištenja. Proces stvaranja lanca vrijednosti obuhvaća razvoj misije i vizije, postavljanje ciljeva, SWOT analizu, sučeljavanje resursa s okruženjem, vrednovanje pojedinih mogućnosti te implementiranje definiranih aktivnosti. (Fred, 2004) Vještina implementacije strategije ogleda se u tome kako moderni menadžment treba biti fleksibilan i na vrijeme prepoznati promjene na tržištu. (Bevanda, Šantić i dr., 2019)

#### 4.1.2. Proces stvaranja vrijednosti za potrošača (marketing management)

U ovom je procesu obostrana komunikacija između tvrtke i segmenta – odabrane ciljne skupine čije potrebe i želje tvrtka nastoji razumjeti na adekvatan način. Nakon toga kreira se ponuda u kojoj se ističu benefiti u odnosu na konkurenciju i to na način kako to shvaća odabrana ciljna skupina. U klasičnom je pristupu riječ o potrebama ciljne skupine koje je nužno zadovoljiti. U globalnim procesima, to podrazumijeva poduzimanje niza aktivnosti koje će služiti za oblikovanje ideje. Ovaj pristup potiče stvaranje formalnih i neformalnih zajednica koje su tu ideju spremne slijediti. Marketinški je proces najbolje predstavljen modelom kojeg su kreirali Armstrong i Kotler. Model se nerijetko u domaćoj praksi spominje kao model upravljanja ključnim kupcima. Marketing je multifunkcionalan, što znači da u isto vrijeme zagovara kreativnost u oblikovanju ideja, strategija, proizvoda, ali i sistematičan pri analizama te precizan pri istraživanju tržišta. (Bevanda, Šantić i dr., 2019)

#### 4.1.3. Proces stvaranja identiteta (brand management)

„Stvaranjem identiteta odnosno svojevrsne različitosti koja će biti prihvaćena kao vrijednost počinje branding proces.“ (Bevanda, Šantić i dr., 2019:195) On ne može biti odvojen od vizije, misije, ni od marketinških procesa. Branding je jedna od faza koja ima za cilj kreiranje poželjnih različitosti. Svi poslovni procesi kreću od vizije. Nakon vizije slijedi dizajniranje

misije koja bi trebala biti osnova kreiranja identiteta marke. Zatim, akteri formiraju portfelj, postavljaju ciljeve i formiraju strategiju. Na sve to nastavlja se proces kreiranja marke i njezinog upravljanja – branding. Tek kasnije slijede inovacije koje bi trebale održati i osnažiti identitet marke. Na samome kraju slijedi proces pozicioniranja koji usmjerava vrijednosne odlike identiteta marke, kako bi se konačno oblikovao marketinški plan i pomoću komuniciranja stvorila veza s potrošačima. Proces kontinuirano traje i ne završava jer se sve povratne informacije tretiraju kao novi ulaz za novi početak. Kad je riječ o brendu čije ime nije poznato na tržištu, on prolazi kroz četiri faze. Prva je faza stvaranje svijesti o postojanju brenda među potencijalnim turistima. Druga faza jest prepoznavanje brenda od strane budućih korisnika. U trećoj fazi korisnici odlučuju o preferenciji ili nepreferenciji brenda, odnosno kupnji ili odbijanju brenda, dok u četvrtoj fazi korisnik turističkog proizvoda pokazuje lojalnost privlačnom brendu. (Bevanda, Šantić i dr., 2019)

#### 4.2. Izazovi brendiranja

Svatko tko se bavi marketingom i brandingom turističkih destinacija susreće se s određenim izazovima. Izrazito je važno voditi brigu o povjerenju korisnika turističke usluge. Pri brendiranju destinacije akteri se susreću s etičkim izazovima koji nastaju uslijed postojanja velikog broja pojedinaca, formalnih i neformalnih skupina. Oni zastupaju svoje stavove i uvjerenja te žele biti dijelom procesa kreiranja brenda destinacije. Razlikuju se tri ključna etička izazova pri procesu brendiranja destinacije, a to su: komodifikacija brenda destinacije, mapiranje aktera i uključivanje građana i održivi razvoj. (Bevanda, Šantić i dr., 2019.)

#### 4.3. Postupak brendiranja

Za grad koji se brendira potrebno je kreirati zajedničku viziju, cilj, strategiju, plan djelovanja i implementaciju. Strategija mora imati oslonac na jasno definiranoj viziji budućnosti koja se temelji na postojećim resursima, sposobnostima, motivaciji, intelektualnom kapitalu te percepciji mjesta. Postupak brendiranja (osim povezivanja unutar lokalne zajednice), ima utjecaj i na povezivanje s drugim institucijama u zemlji i inozemstvu, s drugim mjestima i povezivanja na personalnoj razini. Proces stvaranja marke mora biti vođen s najvišeg mjesta. Potrebna je posebna vještina kako bi se osigurala podrška, vođenje i financiranje s najviše moguće razine, a istovremeno iz procesa brendiranja isključila politika. Važan je izbor najkonkurentnije, najrealističnije i najjače strateške vizije, a u proces moraju biti uključeni stručnjaci i stanovnici mjesta. Također, potrebno je senzibiliziranje domaće javnosti o potrebi

stvaranja marke jer je nemoguće stvarati marku turističkog mjesta ako svi stanovnici ne doprinesu svojim ponašanjem i djelovanjem. Uvjet za njihov doprinos i za prihvaćanje takve marke je uvjerenje o ekonomskoj koristi za svakog od njih i njihove potomke, kao i uvjerenje o koristi za cijelu zajednicu. To je jedan od najzahtjevnijih i najvažnijih zadataka i postupaka jer je stanovništvo svakog mjesta heterogeno te ima različite stavove i interese. Svako mjesto komplicirani je sustav s kontradiktornim podsustavima i njihovim vezama, a bit brendinga jest jednostavnost. Treba biti realan i nimalo subjektivan u sagledavanju činjenica o našem gradu. Iz tog je razloga bitno sudjelovanje stručnjaka izvan mjesta za koje se radi brendiranje. Svako uljepšavanje rezultirat će nerealnim brendiranjem. Nanesena šteta je dugoročna jer će pogrešno brendiranje ostaviti posljedice u javnosti, internoj i vanjskoj. Kasniji rebranding puno je zahtjevniji jer prvo moraju sanirati posljedice pogrešnog brendiranja. Kreiranje turističke marke treba obuhvatiti promet, komunalnu infrastrukturu, zaštitu okoliša, kulturu i druge sadržaje. Zbog obuhvata i kompliciranosti potrebna je koordinacija s odgovarajuće razine, dobra koordinacija svih sudionika, onih gradskih i onih izvana te multidisciplinarn pristup. Zadatak je izrazito zahtjevan jer svako mjesto ima svoje suprotnosti, a samo organiziranost i kreativnost može kompleksnost mjesta prevesti u učinkovitu brend strategiju. Place branding imat će šanse za uspjeh ako stanovnici mjesta imaju pozitivan stav prema procesu brendiranja te usklađuju svoje aktivnosti i ponašanje u skladu s brendom. Sve interesne skupine trebaju sudjelovati u aktivnostima koje su definirane strategijom brendiranja. Izrazio je važna motivacija i edukacija pojedinaca i interesnih skupina kako bi im stečena znanja omogućila kvalitetu koja je u skladu s brendom. U Europi su mnogobrojni gradovi proveli postupak brendiranja ili će ga tek provesti. Uz svjetske metropole kao što su London ili Pariz i manji su gradovi uspješno brendirani. Dobar je primjer grad Cork u Republici Irskoj s oko 120 000 stanovnika, koji je bio relativno nepoznat i percipiran kao samo jedan od mnogobrojnih gradova te veličine u Europi. Brendiran je kao grad s velikim mogućnostima za zaposlenje mladih ljudi, kao prosperitetan i ugodan za život. Društvene su mreže pune komentara mladih ljudi koji su se zaposlili u Corku i iznose svoja pozitivna iskustva koja su u skladu s brendom Corka. Danas je Cork, kao i Dublin, poželjno mjesto za život, upravo zbog mogućnosti zaposlenja i pozitivne asocijacije i poruke koja je rezultat brendiranja. (Mihevc, 2015) Primjer brendiranja grada Corka može poslužiti i gradovima u Republici Hrvatskoj, jer nije važna veličina grada, već ono što taj grad ima za ponuditi. Važno je promišljati dugoročno o tržišnoj konkurentnosti, ponudi iskustva i osiguranju stjecanja autentičnog doživljaja.

#### 4.4. Komuniciranje brenda

Važno je komunicirati na način koji je istinit, jednostavan i pamtljiv. Zadatak place brandinga je da osigura da se istina o nekom mjestu efikasno komunicira. Nužnost za uspjeh brendiranja je istinitost te se ona ne smije ničim kompromitirati. Uloga komunikacije nije pričanje o mjestu, nego način da svijet dozna njegove mogućnosti koje najbolje dokazuju kakvo je to mjesto. Izbor komunikacijskih kanala je važan, a internet se pokazuje kao izuzetno moćan kanal. Ako smo, primjerice, brendirani kao grad koji pruža izuzetne mogućnosti za obrazovanje ili za zaposlenje u IT sektoru, a ciljana su skupina mladi ljudi, najjaču će ulogu u komuniciranu imati internet. Kvalitetan i privlačan portal, aktivnost na društvenim mrežama i interaktivna komunikacija sredstvo su za slanje poruke o nama. Najupečatljivija poruka o nekom gradu do javnosti stiže putem slogana. Iako se radi o dijelu ukupnog brendiranja, slogan je izuzetno važan jer u nekoliko riječi pruža esenciju brenda. Primatelji će temeljem slogana stvarati sliku i percepciju nekog mjesta ne znajući puno podataka i informacija o tom mjestu. Slogan sadrži poruke koje oblikuju mišljenje, a ujedno su najučinkovitiji i najlakši način za komunicirane brend poruke, nove ili izmijenjene. Oni mogu povećati vrijednost i važnost svog brenda te mu obnoviti snagu. Slogan treba izraziti značenje tvrtke, vizije i misije, prenijeti bitne osobine karaktera brenda i naglasiti ključnu razlikovnu ili konkurentsku prednost. Poruka slogana treba biti prilagođena ciljanoj skupini i obećavati ispunjenje želja i potreba onih kojima je namijenjena. Slogan sažima smisao organizacijske vizije, konkurentsku poziciju, brend obećanje. Destilirana suština poruke brenda – zamišljena strateški, vješto izražena i uvjerljivo isporučena. Slogan bi trebao reći što vas čini posebnim te zašto svijet to treba imati na umu. Upravo to bi trebalo dati krovnu vrijednost brendu. Neki od prepoznatljivih slogana su: The Big Apple ili The City That Never Sleeps – New York, Windy City – Chicago, What Happens Here Stays Here – Las Vegas. (Mihevc, 2015) Navedeni primjeri prikaz su kako je moguće pomoću zanimljivog slogana biti prepoznatljiv i jedinstven. Nitko drugi neće koristiti niti imati takav slogan. Ljudima se ne može ništa nametnuti, već će oni sami procijeniti što je vrijedno, a što ne. Brend ljudima pruža obećanje, stoga ga je potrebno i ispuniti.

## 5. IZGRADNJA BRENDA GRADOVA

U ovome poglavlju objašnjava se na koji način grad kao proizvod utječe na razvoj gradskog brenda, ali i izgradnju marke grada.

### 5.1. Grad kao proizvod

Njemački ekonomist i sociolog Max Webber smatra da podrijetlo grada proizlazi iz pojma „oikos“, koji predstavlja spoj pojma – mjesta i činidbe, odnosno razmjene dobara i usluga. Uvjet je da se „oikos“ nalazio uz određeno tržište. Grad je jedno zajedničko dobro, jedan „proizvod“, čija vrijednost ovisi o različitom setu utjecaja. Prema Ashworthu, grad kao proizvod mogao bi se tretirati i kao mjesto unutar kojeg se stvaraju proizvodi te kao mjesto koje je samo po sebi proizvod. Grad je proizvod koji je više uvjetovan i proizveden od društvenih čimbenika i odnosa, nego prirodnih ili prostornih uvjeta. To je proizvod koji je u stalnoj dinamici i stalnoj transformaciji. Nikad nije zgotovljen, odnosno finalan. Za grad se još može reći da je izrazito kompleksan, složen i nefleksibilan sustav te da je „proizvod“ koji se teško, dugoročno i sporo mijenja i prilagođava novonastalim situacijama s većinom monopolističkim vrstama usluga. (Paliaga, 2007)

Jakovljević (2000) u svojoj knjizi „Grad kao proizvod“ procjenjuje da će korporacije u budućnosti biti oni subjekti koji će određivati ritam razvoja. On predlaže da se grad zamišlja kao složen sustav, korporacija ili proizvod korporacije, svojevrsan nosilac trendova („way of living“). Sadržaj tog proizvoda ovisi o mnogim stvarima, kao što su: veličina grada, njegovo okruženje, povijest, infrastruktura, broj stanovnika i drugi resursi. Grad omogućuje zapošljavanje određenom broju ljudi koji se u njega doseljavaju ili dnevno putuju na rad. Potrebno ga je shvaćati kao živi organizam koji doživljava stalne promjene. Postoje dva glavna aspekta pomoću kojeg se mogu promatrati promjene u gradu. Prve su promjene one koje su uvjetovane društveno-ekonomskim razvojem, u koje se sve više zapaža rast tercijarnih djelatnosti, dok su druge one koje su uvjetovane rastom i širenjem grada. U takvim se situacijama značenje pojedinih gradskih djelatnosti i funkcija mijenja. Za determiniranje grada kao „proizvoda“ razumijevanje funkcije grada jest osnovno. Glavne funkcije koje ima grad su uslužna i proizvodna. Grupu proizvodnih funkcija čini industrija, proizvodno zanatstvo, građevinarstvo i rudarstvo. Grupu uslužnih djelatnosti čini veći broj uslužnih djelatnosti koje se odvijaju na određenom prostoru. Od velike su važnosti i bazne funkcije grada. Smatra se da su to one uslužne i proizvodne djelatnosti čiju robu kupuju i čijim se uslugama koristi

stanovništvo izvan grada, stanovništvo neke regije i šire. Uz baznu je funkciju potrebno osigurati i funkcije čovjekova opstojanja u gradu. Za normalan život, pored zaposlenja, moraju postojati i osnovne životne funkcije, kao što su: stanovanje opskrba, obrazovanje, rekreacija i komunikacija. Te se funkcije nazivaju društvenim. Grad kao „proizvod“ skup je svih baznih i društvenih funkcija koje pruža određeni prostor. Komponente grada kao proizvoda dijele se na slijedeći način: prirodna osnova, sociokulturna osnova (tradicija, arhitektura, mentalitet), infrastruktura, lokalno gospodarstvo, turizam, rekreacija, gradska administracija obrazovanje, zdravstvo i stanovanje. Gledajući iz perspektive marketinga i brendinga, grad kao proizvod jest skup elementa ili urbanističkih datosti, infrastrukturnih preduvjeta i kapaciteta, baznih usluga (policija, obrazovanje, zdravstvo i vatrogastvo), vlastitih atrakata, privlačnosti i ljudi koji u njemu žive. Urbanistički i prostorni elementi grada govore o karakteru mjesta te su ujedno i odraz ukupne baštine koja se prenosi kroz generacije. Bitni su elementi nekog grada zasnovani na prirodnim i fizičkim datostima nekog mjesta, a uvjetovani različitim povijesnim tijekovima, prostornim planiranjem i procesima koji su se događali na određenom prostoru. Privlačan je grad onaj koji je kontrolirano rastao, koji ima određenu skladnu urbanu vizuru i izgled, koji je dopadljiv, ima dovoljno javnih i općedruštveno korisnih sadržaja, pokriva sve bazne funkcije i kod kojeg su stanovnici i njihova dobrobit uvijek u prvom planu. Na osnovne funkcije gradovi nadograđuju različite dodatke koji ih čine privlačnijim ili odbojnijim. Privlačnosti čine sve usluge i objekti koje određeni grad ima na raspolaganju, koje taj grad razvija i na temelju čega gradi svoju prepoznatljivost, kao i konkurentsku prednost. To mogu biti kazališta, sportske dvorane, stadioni, kulturno povijesni muzeji i očuvani spomenici kulture (Verona, Firenza) koji se koriste kako bi privukli što veći broj gostiju, turista, ali i novih stanovnika. Također, to mogu biti i lijepo očuvani prirodni resursi i parkovi koji postaju idealno odredište za turiste. Nadalje, atrakti su i poznate osobe koje obitavaju u određenom gradu ili su to personificirani objekti povezani uz određenu poznatu osobu (parkovi određenih glumaca, kuće ili vile u kojima su se poznate osobe odmarale, živjele i tome slično). Isto tako, atrakti su i zone stanovanja, zone rekreacije, ulice umjetnosti (Rovinj-Grisia) te sve ono zbog čega je neki grad privlačniji od drugog. Svi atrakti služe jednoj osnovnoj svrsi, a to je stvaranje vlastite konkurentnosti prema svakoj ciljanoj skupini. Uspješna poduzeća pozitivno utječu na stvaranje imidža određenog grada. Lokalno gospodarstvo stvara više ili manje pozitivnu sliku o nekoj zajednici, a uspješna lokalna gospodarstva privući će strane investitore u neki grad te omogućiti povećanje ekonomskog boljitka svoje zajednice. Uspješni gradovi, koji znaju privući nova ulaganja, ali i zadržati stare ulagače, koji stvaraju vlastite atrakate, koji znaju kontrolirati i planski usmjeravati korištenje prostora, koji se brinu o ukupnoj vizuri i uređenosti grada, prepoznatljiviji su u



vlastitoj državi i svijetu. Upravo takvi gradovi grade svoj brend i svoj imidž. Osnovni elementi grada koji omogućuju poimanje grada kao „proizvoda“ čine osnovu razmatranja primjene urbanog marketinga i brendinga u sklopu gradova. Ujedno su i osnovne polazišne točke za definiranje i izgradnju marke nekog grada. (Paliaga, 2007)

Navedeno je kako poznate osobe koje obitavaju u nekom gradu mogu biti atrakti, ili personificirani objekti vezani uz poznatu osobu. Takvih primjera je mnogo jer će se neki turisti odlučiti za posjet gradu isključivo iz tog razloga. U posljednje vrijeme Istanbul je izrazito popularan zbog turskih serija te turisti obilaze kuće u kojima se snimala serija, što grad čini atraktivnijim. Također, obožavatelji serije „Priatelji“ odlučuju se za posjet New Yorku kako bi mogli vidjeti poznati kafić u kojemu se odvijala radnja serije. Iz ovih primjera može se vidjeti kako su atrakcije grada raznolike te se kroz razne načine jedan grad može istaknuti od drugog.

## 5.2. Urbana kvaliteta i strategija unapređenja mjesta

Urbana kvaliteta osnovnih dijelova koji čine grad kao proizvod je preduvjet i za dobar imidž i za razvoj gradskoga brenda. Strategijama unapređenja mjesta stvara se i unapređuje urbana kvaliteta nekog mjesta. Zadatak urbanog marketinga i brendinga je da urbano uređenje, organizacija, čistoća i sve ostale vitalne funkcije grada budu što više kreirane i ponuđene svim ciljnim skupinama – potencijalnim korisnicima, u skladu s njihovim željama i potrebama. Gradovima na raspolaganju stoji niz različitih mogućih strategija investiranja i unapređenja grada kojima se može u njima poboljšati život, posjećenost i gospodarski potencijal. Stoga se predlaže proces koji se sastoji od 6 komponenata: urbanizam i urbani izgled grada (grad mora imati svoj karakter, jezgru ili centar, mjesto za stanovanje, kako bi bio privlačan za rad i življenje), osnovna gradska infrastruktura (grad mora unaprjeđivati osnovnu infrastrukturu koja omogućava skladno življenje ljudi i kretanje svih vrsta roba), gradske bazne usluge (osnovne usluge koje se moraju osigurati u svakom gradu od vatrogasaca, policije, hitne službe, komunalnih usluga i administracije) te na kraju gradski atrakti (gradske posebnosti prema kojima su ili će biti gradovi prepoznatljivi). Također, važno je i privatno javno partnerstvo, koje samo po sebi nije dio gradskog proizvoda, ali je bitan oblik realizacije velikih gradskih investicija, posebice u dijelu infrastrukture i atrakata. (Paliaga, 2007) Navedenih 6 komponenti važno je za unapređenje mjesta, kao i njegovu kvalitetu.

### 5.3. Izgradnja i dizajn marke grada

Prvi stupanj u postupku izgradnje brenda nekog grada jest utvrditi osnovne vrijednosti neke lokacije i budućeg brenda. One moraju biti opipljive, relevantne, promotivne i obilježene određenim znamenitostima. Prema Paliagi (2007) ukupan proces izgradnje marke grada obuhvaća:

1. Istraživanje tržišta i analizu ukupnih gradskih potreba, ali i determiniranje strateških okvira nastupa (ključnih projekata grada kojima će se unaprijediti stanje)
2. Izgradnja i razvoj identiteta marke, razvoj slogana brenda i njegovog logotipa
3. Edukacija stanovnika i lansiranje marke grada
4. Implementacija
5. Stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza u svrhu stalnog unapređenja cijelog procesa i rebranding u pravom trenutku

Izgradnja marke, kao i brenda proces je koji treba provoditi pažljivo i detaljno. Istraživanjem tržišta procjenjuje se što gradu, a i ljudima treba. Zatim se pomnim planiranjem izgrađuje i razvija identitet i njegov brend. Nakon toga je potrebno educirati stanovnike o provedenim aktivnostima te ih onda implementirati. Cijelo se vrijeme kontrolira stanje. Ako se rebranding ne primijeni na vrijeme, jako ga je teško provesti. Puno više ulaganja i vremena je potrebno za rebranding nego za branding.

Marku je moguće shvatiti kao komunikatora, perceptivni identitet ili imidž. Do sad je naglasak u marketingu nekog mjesta obično bio na marki kao perceptivnoj slici ili entitetu koji se koristi u promotivne svrhe. Takvo poimanje ograničava razvoj i korisnost marki destinacija. Marka destinacije treba predstavljati odnos s kupcima i drugim dionicima i biti usredotočena na ponašanje i realnost, a ne komunikaciju i imidž. (Huzak, 2009)

Marka destinacije u idealnom slučaju udružuje višestruke aspekte (kulturu i proizvod/uslugu različitih lokalnih djelatnosti) povezane s mjestom u spletu elemenata pod okriljem marke. Uspješno stvaranje marke destinacije istovremeno je originalno i različito. Isto tako, treba biti uvjerljivo i relevantno. (Huzak, 2009)

Bitno je razlikovati brend i brendiranje. Brend se stvara dugotrajnim, upornim, strpljivim i predanim radom, tijekom procesa koji uključuje pomno planiranje i dugoročno ulaganje. Za

stvaranje jakog brenda potrebno je brendiranje, odnosno strategijski menadžment, koji obuhvaća dizajniranje i implementaciju marketing programa kako bi se upravljalo vrijednošću brenda. (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012)

Brend države Oregon u SAD-u, sredinom je devedesetih godina započeo sa serijom projekata istraživanja i analize tržišta, makro i mikro okružja, od definiranja potreba lokalnog stanovništva do potreba lokalnog gospodarstva, prikupljanja mišljenja od regionalnih ekonomista, analize sličnih programa koji su provedeni u savezним državama. Provedena je analiza i istraživanje potreba turista koji su posjećivali Oregon, kao i turisti koji su posjećivali ostale države SAD-a. Proces je provjeren sa sličnim projektima na Novom Zelandu, Švicarskoj, Havajima i Zapadnoj Australiji kako bi se na argumentiran i kvalitetan način započela izgradnja marke, ali i razvoj osnovnih privlačnosti marke na kojima će počivati cijeli projekt uz ukupnu provjeru s postojećim i potencijalnim posjetiteljima Oregona. Brend Oregon usredotočen je na stvaranje omnibus brenda za Oregon, a željelo se postići ujedinjenje komunikacije na državnoj razini s marketinškim nastojanjima. Cilj je programa bio identificirati temeljne vrijednosti Oregona te provesti ključne poruke kroz različite marketinške akcije. Ciljevi brandinga, koji su bili identificirani 2002. u Bijelom Papiru su: iskoristiti snagu marketinške sposobnosti oregonskog biznisa, industrije i državne agencije pod unificiranim (omnibus) brendom, kako bi se poboljšala pozicija Oregona kao destinacije za posjećivanje, poželjnog mjesta za poslovna ulaganja, mjesta za život sadašnjih stanovnika i buduće radne snage te kao proizvođača visokokvalitetnih dobara i usluga. U izgradnji brenda polazna je osnova istraživanje tržišta, uz prethodno provedenu analizu situacije i trendova u okruženju, SWOT analizu, postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada, analiza konkurencije i determiniranje ciljanih skupina grada te analiza postojećeg imidža grada. Cilj istraživanja jest dati odgovor na pitanje koje su gradske karakteristike opipljive, mjerljive, objektivne (što se utvrđuje istraživanjem i analizom, npr. istraživanje postojećeg imidža grada Rovinja). Izgradnjom i razvojem identiteta marke, uz definiranje slogana i logotipa marke, potvrđuju se osnovne vrijednosti buduće marke koji čine sastavnicu identiteta brenda te moraju biti prisutni svugdje (u svakoj fotografiji, logotipu, sloganu, tipografiji, glazbi, bilo kojem promotivnom materijalu). One kao vrijednosti moraju biti stalno komunicirane, čime se jamči stabilna izgradnja identiteta marke ili brenda. Nosioći vrijednosti buduće marke grada su: vizija i misija grada, prednosti grada, gradski atrakti, gradske posebnosti i gradske prepoznatljivosti. Te vrijednosti su osnovni nositelj identiteta marke grada i cjelokupne izgradnje marke (brenda) grada. Moraju stalno biti komunicirane prema odabranim ciljnim skupinama te biti vjerodostojne, istinite, diferencirajuće, razumljive,

inspirirajuće u stvaranju novih ideja, entuzijastične za sve ciljne skupine i u stalnom uravnoteženom emocionalnom odnosu sa svim pripadnicima ciljnih skupina. Za uspjeh marke grada potrebno je da brend postigne emocionalan odnos s pripadnicima ciljanih skupina. Ciljanim se skupinama uz logičke vrijednosti nekog mjesta (prirodne ljepote, atrakcije, kulturne događaje, fizičke prednosti nekog grada) želi stvoriti emocionalna korist i asocijacija koja će ih podsjećati, involvirati i poticati u zajedničkoj interakciji s komuniciranom markom nekog grada. Uspjesi gradova kao što su Barcelona, New York, London, Hong Kong, Glasgow i Majorca dokazuju da lokacije koje se stalno usavršavaju mogu kao brendovi postati beskonačni i prepoznatljivi. Brend nekog grada, naravno, nije jednostavno izgraditi. Potrebni su vrijeme, trud i strpljenje uz adekvatan procesni pristup kako bi se ostvarila reputacija marke grada, ali i izgradio svjetski brend. Kad je riječ o Španjolskoj, repozicionirano je nekoliko gradova kroz proces privlačenja olimpijskih igara u Barcelonu, World Expoa u Sevillu, izgradnje Guggenheim muzeja u Bilbao te kreacija modernih turističkih resorta sve do Majorce. Gradovi i lokacije pravilno su rukovođene brandingom i marketingom pojedinih gradova i država. (Paliaga, 2007)

Brendiranje Barcelone predstavlja jedan od primjera dobre prakse koji oslikava ključne prednosti dugoročna, intelektualna i interdisciplinarna pristupa razvijanju brenda grada. Redizajn Barcelone započeo je 1980. godine nakon prvih demokratskih izbora, a opći strateški cilj urbane revitalizacije uokviren je vizijom na dvije razine: poboljšanje kvalitete života mjesnoga stanovništva i pozicioniranje destinacije na globalnoj razini. Ključna područja za razvoj grada definirana su strateškim planom urbane regeneracije (Strategic Metropolitan Plan of Barcelona). To su: nova stambena infrastruktura, revitalizacija gradskih kvartova, izgradnja kulturne i visokoškolske infrastrukture, zračne luke, cestovni prilazi, reorganizacija zdravstvenih usluga itd. (Primorac, 2018)

Barcelona je danas jedna od vodećih turističkih destinacija. Prepuna sadržaja turistima je uvijek zanimljiva te ju rado posjećuju. Dobro razrađenom strategijom brendiranja, Barcelona je postala najposjećenije mjesto u Španjolskoj.

#### 5.4. Razvoj identiteta marke, logotipa, odabir boje i slogana brenda

Većinom ljudi prilikom primisli o identitetu marke razmišljaju o razvoju imena marke, logotipu marke i sloganu marke. Ipak, identitet marke uključuje i tipografiju, simbole, boje, ponašanje

i osobnost marke, glas i glazbu vezanu za marku, zvukove i sve ostale dijelove koji se razvijaju u sklopu izgradnje nekog brenda. Sve ovo potrebno je primijeniti i na gradove, iako ne u toliko širokom obimu kao kod pojedinih proizvoda ili usluga. Definiranje identiteta brenda grada kroz gradski logotip, gradske boje, gradske znakove i slogan grada nužno je radi izgradnje identiteta marke koji je sastavni dio izgradnje brenda nekog grada. Prvo o čemu je potrebno odlučiti jest definirane i izgradnja imena marke. Ime je marke dragocjeni kapital poduzeća u čiju se kreaciju i zaštitu isplati ulagati. Brendovi su putokazi na tržištu koji služe za usmjeravanje kupaca te čine jamstvo kvalitete, dok je ime memorija marke. I Ciceron je još u svoje vrijeme zaključio da „nomen est omen“, što znači da nas ime označava. Ovdje je riječ o gradovima i promišljanju brendova gradova, stoga definiranje novih imena ili posebnih imena za gradove nije poželjno u sklopu izgradnje brenda. Time bi se narušili svi povijesni, geografski, teritorijalni i administrativni elementi koji tvore određeni teritorijalni ustroj na području neke države. Inspirativni, svjež, atraktivno dizajniran logotip donijet će novi zamah u prezentaciji samog grada ciljanim skupinama. Odabir boje grada važan je element izgradnje identiteta marke te boje često imaju značajan utjecaj na emocionalnost identiteta marke. Boje dokazano utječu na sposobnost ljudi na učenje, koncentraciju i pamćenje, ali i stvaraju široki spektar različitih umnih asocijacija kroz fizičke, psihološke i sociološke efekte i utjecaje. Osnovne su boje više uznemirujuće nego izvedene boje. Pažljivi odabir boje znaka i logotipa utjecat će na daljnji tijek i uspješnosti grada kao brenda. Slogan se nekog grada nadovezuje na logotip, znak i boju te je ponekad sastavni dio ukupnog vizualnog identiteta nekog grada, tj. brand slogan. Neki od primjera su: Hong Kong - City of life, New York – The Big Apple, Los Angeles – City of angels. Simboli i slogani utječu na pažnju i značaj koje pojedini kupci ili u slučaju gradova zainteresirane strane daju određenom mjestu. Kad je riječ o logotipu, dio samog loga može biti i određeni prepoznatljivi gradski simbol. Za podijeljenu Njemačku, Brandenburška vrata postala su simbol ponovnog ujedinjenja, a kroz Telekom-ovo korištenje u promidžbene svrhe i simbolom današnjeg modernog Berlina. Ponavljanjem simbola i slogana kroz kampanje povećava se poznatost pojedine marke pa tako i nekog grada. Brend slogan ima funkciju podrške za brend identiteta. (Paliaga, 2007)

#### 5.5. Lansiranje marke grada, edukacija, implementacija i kontrola

Hong Kong je kao grad svoje lansiranje i predstavljanje marke grada započeo na svjetskom forumu „Fortune Global Forum“ na kojemu je prisustvovalo 500 najuglednijih predstavnika

svjetskih kompanija i nekoliko bivših svjetskih državnika. Vatreni zmaj tada je u sklopu prezentacije vizualnog identiteta prezentiran kao veza s Kinom jer zmaj inkorporira kineska slova HK. U sklopu lansiranja marke grada prezentiran je slogan „Asias world city“ i strategija, odnosno želja Hong Konga da u bliskoj budućnosti postane glavnim investicijskim ulaznim vratima za sve međunarodne kompanije u Kini i zapadnom dijelu Azije. Na sličan je način Hong Kong prezentirao zaseban brend „Invest Hong Kong – InvestHK“, u sklopu posebne međunarodne regate, kad je grad sudjelovao u natjecanju vlastitim plovilom „Spirit of Hong Kong“. Edukacija stanovništva, lokalnih kompanija i medijska prezentacija provedena je puno ranije, kroz organizirane seminare, radne grupe i timove. U sklopu lansiranja brenda pokrenuta je i promotivna kampanja na svjetskoj razini s ciljem povećanja poznatosti brenda i njegove promocije. Vrlo je dobro koristiti se uslugama agencija za odnose s javnošću ili drugih marketinških specijaliziranih agencija, koje svojim iskustvom doprinose uspješnoj valorizaciji projekta. Implementacija započinje nakon lansiranja te se očituje kroz vidljivost logotipa, slogana i boja u promotivnim kampanjama grada, kao i kroz dosljednu primjenu knjige vizualnih standarda te strategije brendinga grada. Praćenjem i kontrolom treba se baviti ured grada zadužen za odnose s javnošću ili marketing koji će izvještavati odgovorne o uspjehu ili neuspjehu gradskog brendinga. Uspješnost brendinga grada može se promatrati kroz tri elementa: pažnju, asocijaciju i lojalnost. (Paliaga, 2007)

Kako bi lansiranje brenda uspjelo, potrebno ga je i promovirati, što je Hong Kong i napravio. Marketing pomaže u vidljivosti svakog brenda, krenuvši od kampanja za poznate tvrtke pa sve do brendiranja destinacije. Kao što se za svaki proizvod osmišljavaju kampanje koje bi ga što bolje predstavile ljudima, tako je i za destinaciju potrebno prezentiranje. Na taj se način može vidjeti o čemu je riječ te se mogu ispuniti već gore navedeni uvjeti. Kampanja će privući pažnju ljudi te će se na spomen određenog pojma ili slogana uvijek sjetiti određene destinacije, što će stvoriti lojalnost kod ljudi. Potrebno je samo dobro osmisliti i prezentirati kampanju, kako bi dobili upravo takvu reakciju.

## 6. STRATEGIJE BRENDINGA GRADOVA I UPRAVLJANJE

### BRENDOM GRADA

Gradovi svjetsku reputaciju stvaraju kroz različite kombinacije svoje veličine i geografskog položaja, ekonomskog značenja u svojoj zemlji, ali i kreiranih simbola čitljivih po cijelom svijetu. Kao dobar primjer može se izdvojiti Pariz, koji je dugo godina držao status najprepoznatljivijeg svjetskog grada upravo zbog Eiffelovog tornja. Isto tako, New York i Kip slobode prepoznatljiv je svima. Dobro pozicioniranje nekog grada uvjetovano je s jedne strane suočavanjem prema konkurentskom sličnome gradu, međusobnim uspoređivanjem jednakih usluga te s druge strane, isticanjem svojih posebnosti (atrakti, posebni poticaji gospodarstvu, kreativna radna snaga), jedne ili više njih. Pozicioniranje marke iznimno je zahtjevno. Ponekad organizacije pokušavaju izgraditi poznatost svoje marke i brenda prije definiranja pozicije koju žele za svoju marku. Prvenstveno je potrebno definirati gdje neki grad u budućnosti želi biti, čemu stremi i koji su strateški ciljevi na osnovu kojih će se on pozicionirati na svjetskom tržištu. Putem strategije komunikacije i promocije moguće je početi nekoga uvjeravati u prednosti ili nedostatke, točke diferencijacije i potencijalnih koristi. Organizacije i gradovi prečesto promoviraju određene atribute koje kupce ili potencijalne investitore uopće ne zanimaju. Brend koji se diferencira kroz najjeftiniju cijenu, najvjerojatnije će dugoročno izgubiti poziciju na tržištu. Neki gradovi pokušavaju odgovoriti na svaki izazov konkurencije te time izgube svoj identitet i okvir pozicioniranja. (Paliaga, 2007)

Prema Strategiji turističkog brendiranja grada Zagreba s planom promocije na međunarodnom tržištu (2011) povećanje moći brenda želi se postići poboljšanjem iskustva i povećanjem snage i ugleda. Isto tako, žele se kreirati jedinstveni doživljaji iz Zagreba, podignuti zadovoljstvo gostiju i aktivirati lokalne subjekte. Ističu se strategija početka, strategija inovacije medija i kreiranje komunikacijske platforme za brend između ključnih subjekata.

Upravo je to primjer strategije komunikacije, koja je izrazito važna za brendiranje destinacija. Uključivanjem medija promoviraju se sve buduće aktivnosti destinacije.

Postoje razne strategije upravljanja brendovima kod gradova, ali potrebno je obratiti pozornost na sljedeće:

- a. Komunikacijske je kanale potrebno identificirati i prepoznati te pomoću adekvatne komunikacijske strategije doprijeti do pripadnika određene ciljne skupine.

U Strategiji turističkog brendiranja grada Zagreba s planom promocije na međunarodnom tržištu (2011) izdvaja se Snažna kampanja kojoj je cilj je generirati besplatnu poznatost u medijima. Tijekom dva mjeseca, poznati turistički magazini (poput Condé Nast Traveller, National Geographic Tourism, Geo, itd.) uključili su članak o Zagrebu kao interesantnoj gradskoj destinaciji. Ovi magazini osiguravaju direktan pristup do ciljne grupe na emitivnim tržištima i do velikog broja čitatelja na međunarodnoj razini. Gradovi moraju razmišljati o novim medijima i kanalima komuniciranja te novim načinima pružanja usluga .

- b. Ključni je element fokusiranje na kupca, a ujedno i cilj stvaranja grada kao brenda. Kad brend izgubi povezanost s kupcem, postaje neuspješan. (Paliaga, 2007)

Foley & Fahy (2004) smatraju da je ključni čimbenik upravljanja imidžom destinacije strategija marketinga destinacije. Mora se zasnivati na osnovnim kvalitetama određene destinacije kako bi proizvela dosljedan i bogat imidž koji će biti u osnovi marke. Imidž destinacije mora se temeljiti na stvarnim kvalitetama, koje su uvjerljive, jednostavne, privlačne i drukčije od drugih. (Huzak, 2009)

Blain i suradnici (2005) ustanovili su da oni koji upravljaju destinacijom u većini slučajeva koriste samo selektivne elemente koncepta stvaranja marke. Usredotočuju se na tradicionalne promotivne aspekte, unatoč tome što uglavnom dobro razumiju koncept stvaranja marke destinacije. Dva su se područja pokazala slabima: neključivanje dionika u razvoj marke i proces upravljanja i vrlo ograničeno korištenje ispitivanja tržišta. (Huzak, 2009)

Za branding je grada važno da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja vlastitim brendom imidž može oblikovati pomoću bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje brenda grada, važno je znati kakva je trenutna percepcija grada, kakvu percepciju imaju građani, gosti i ciljane skupine. (Paliaga, 2007)

Prema Paliagi (2007: 134) implementacija brandinga u gradove promatra se kroz tri etape:

1. Uvodna etapa
2. Razvojna etapa
3. Etapa intenzivne implementacije

U uvodnoj etapi veći dio gradskih službenika postaje svjestan nužnosti implementacije i stvaranja grada – brenda. U razvojnoj etapi uvodi se koncepcija marketinga i brandinga u organizaciju, odnosno gradsku upravu i poglavarstvo, dok u posljednjoj etapi kad se stvara brend, kad se funkcionalno, organizacijski i konceptualno etablira unutar organizacijske



strukture, postaje poznat svima. U procesu primjene brandinga, kontrola izvedenog ima funkciju ocijeniti i vrednovati ukupan napor u odnosu na angažirana sredstva, postavljene ciljeve i strategiju, ali i zadovoljstvo korisnika usluga. U menadžmentu je poznato kako i najbolji plan ne vodi nikamo bez efektivne implementacije i kontrole. Oni zahtijevaju podatke o ciljanim skupinama i zadovoljstvu ciljanih skupina implementacijom pojedinih programa. Proces se implementacije sastoji od nekoliko koraka, a to su:

1. Definiranje zadataka i uporaba funkcionalnih ciljeva
2. Razvoj politike primjene i standardiziranih procedura
3. Kreiranje provedljivog operativnog programa i plana
4. Poduzimanje akcije (Paliaga, 2007)

Svaki konkretni projekt unutar programa primjene i stvaranja brenda grada mora imati jasno definirana zaduženja i odgovornu osobu. Neizostavni su način realizacije i instrumentarij, raspoloživa sredstva i vrijeme kad mora biti okončan. Sve su to sastavnice akcijskog plana na kojemu se temelji ukupna implementacija brandinga gradova. (Paliaga, 2007)

## 7. DRŽAVA KAO BREND

„Brendiranjem, naime, kreiramo: diferencijaciju i jedinstvenost, odnosno razlikovanje od konkurencije, jedinstvene emocionalne asocijacije, relevantni udio u svijesti potrošača, potražnju, dugovječnost brenda i višu financijsku vrijednost.“ (Skoko, 2009:129)

Skoko u svojoj knjizi izdvaja Vraneševića (2007, 3), koji kaže kako se marka ili brend može razviti za sve. Ne samo za proizvode, već za sve ono za čim na tržištu postoji ponuda i potražnja. Tako i za državu, kao akter na međunarodnom političkom i ekonomskom tržištu. Zemlja ima osobnost (Han, 2001), baš kao i proizvodi i brendovi.

Brendiranje je država povezano s brendiranjem proizvoda. Kao komunikacijske alate primjenjuju se oglašavanje i odnosi s javnošću. Iako, brendiranje nema izravne veze s njima jer se država ne može prodati poput proizvoda. Riječ je o svojevrsnoj filozofiji upravljanja identitetom zemlje u globalnoj javnosti (Anholt, 2007, 75).

Naime, Jaffe i Nebenzahl (2006, 138) brendiranje zemlje definiraju kao korištenje marketinških strategije radi promidžbe imidža, proizvoda i privlačnosti zemlje za turizam te izravna strana ulaganja.

Velik broj autora uspio je dokazati kako države moraju postati brendovi kako bi se uspjeli izboriti za svoje političke, komercijalne i druge ciljeve na globaliziranom tržištu. Iako države imaju svoje nacionalne simbole, odnosno simbole nacionalnog identiteta, njihovi su brendovi kompleksniji. Čini ih cjelokupna nacionalna imovina, od ljudi i njihove kreativnosti do prirodnih ljepota i tehničke nadmoći. Neizostavne su sve asocijacije, dojmovi, stereotipi i vrijednosti koje im svijet pripisuje. (Skoko, 2009)

Najveći izazov stručnjaka koji rade na brendiranju gradova i država jest procijeniti od čega jedan grad postaje brend i koji je najbolji mogući način za brendiranje. Proces brendiranja države dugo traje, ali i treba tako biti. Svaki kvalitetan branding prošao je kroz duže razdoblje koje je kasnije rezultiralo uspjehom.

### 7.1. Brendiranje Hrvatske

Iz kojeg će se razloga turist odlučiti za dolazak baš u Hrvatsku, našu županiju ili naš grad? Kakve asocijacije im izaziva naše ima, imamo li identitet koji je različit i privlačniji od drugih

te jesmo li kao grad marka? Što nam prvo padne na pamet kad kažemo Pariz, Milano, Salzburg ili New York? Romantika, moda, Mozart i energija. Zatim, što nam padne na pamet kad kažemo Zagreb, Vinkovci, Opatija, Dubrovnik ili Varaždin? Imamo li prvu asocijaciju? Prva asocijacija koju imamo pri spomenu nekog grada može biti rezultat informacija koje smo primali u dugom razdoblju i nije rezultat aktivnosti brendiranja grada. Isto tako, asocijacije na neke gradove su rezultat sustavnog rada na brendiranju. Brendiranje mjesta relativna je novina u Hrvatskoj u odnosu na Sjedinjene Američke Države i pojedine europske zemlje. Jednim je dijelom to kašnjenje za trendovima iz svijeta, ali s druge strane, postupak brendiranja ne prepušta se struci, nego se vodi s razine politike sa svim greškama i posljedicama koje proizlaze iz te činjenice. Često se tome pristupa na način da se omalovažava struka, a brendiranje pokušavaju provesti ljudi koji nisu stručni za taj posao. Najčešće se događa da se pod brendiranjem podrazumijeva definiranje slogana i smatra da je time brendiranje napravljeno. (Mihevc, 2015) Već sada postoje nekakve asocijacije na određene gradove u Hrvatskoj. Primjerice, Vinkovci – The Oldest Town In Europe te Dubrovnik - Dubrovačke zidine, Igre prijestolja. To ne znači da su ti gradovi u Hrvatskoj brendirani, ali prepoznatljivi su po tom sloganu. Vodeći se sloganom, može se brendirati grad. Primjerice za Vinkovce koji ima status najstarijeg grada u Europi, može se istaknuti i tradicionalna manifestacija Vinkovačke jeseni, koja je jedinstvena u Hrvatskoj. Takav sadržaj bi mogao privući brojne turiste, što se događa u gradu Dubrovniku. Snimanje poznate serije Dubrovniku je pružilo još veću prepoznatljivost, iako se Dubrovnik može smatrati i brendom samim za sebe.

## 7.2. Važnost i značaj brendiranja destinacije

Goran Rihelj vlasnik je i glavni urednik vodećeg turističkog portala u Hrvatskoj (HrTurizam.hr). Turizmom se aktivno bavi dugi niz godina, od organiziranja turističkih manifestacija, edukacija turističkih djelatnika, sve do usluga savjetovanja na temu razvoja turističke destinacije. Smatra da je autentična priča bila i bit će u samoj esenciji turizma. Motivi putovanja su upoznavanje i doživljaj novih načina kulture življenja. Također, smatra da ključ uspješnog brendiranja turističke destinacije leži u preciznom određivanju turističkog proizvoda koji se gradi, razvija i u skladu s tim brendira. Njegov savjet je da se u početku definiraju tri glavne odrednice brenda, zatim taj brend svi moraju živjeti i priča mora biti vjerodostojna. Za Hrvatsku nedostatkom smatra pojedinačno brendiranje destinacija bez zajedničke strategije. Stranim je turistima prvi pojam destinacije država, zatim turistička regija ili brend pa tek onda

grad. Oni ne vide županijske i gradske granice, već samo kvalitetan sadržaj, doživljaj i priču. Svaka država ima specifičan profil, različitu kulturu i način življenja. Stoga se svakom tržištu treba usmjeriti s posebnom komunikacijom. (Tkh.ba: Važnost i značaj brendiranja destinacije)

Hrvatska kao država prepoznatljivija je u svijetu, ali ponajviše zbog sporta i uspjeha nogometaša na Svjetskom prvenstvu. To se i dalje ne može nazvati brendom, ali svakako je izniman uspjeh. Gradovi u Hrvatskoj brendiraju se kroz određene projekte, ali i dalje ne postoji zajednička strategija.

Anja Bauer Minkara osnovala je agenciju Fabular 2016. godine. Brend konzultanti iz njezine agencije nalaze se u „Rebrand Hall of Fame“, što Fabular svrstava u najsnažnije svjetske brend agencije. Smatra da se proces brendiranja mora demistificirati te da se prvo mora odrediti srž i snaga brenda. Potrebno je postaviti pitanje po čemu smo mi to posebni? Što je to što se obećava ciljanim skupinama? Koji su to atributi koji opisuju zemlju? Bez toga je nebitan vizualni identitet. Brendiranju se ne smije pristupiti kao redizajnu niti kao jednoj kratkotrajnoj kampanji jer će to rezultirati uzaludno potrošenim novcem i vremenom. Neke stvari su već zadane, što bi trebalo olakšati čitav proces. Navela je kako Hrvatska ima zadane kockice, točnije kvadrate. Kockice su zavladaile poimanjem što je to Hrvatska te su one naš znak u svijetu. Naime, one imaju tržišnu vrijednost i prepoznatljivost te se na tome treba dalje graditi. Forma kvadrata mora se zadržati. Kod verbalnog identiteta imamo izraz „Lijepa naša“, koji evocira mnoštvo asocijacija i emocija kod građana. Brending se ne radi samo za strance, već on mora biti prihvaćen iznutra. Potrebno je uzimati ono što izaziva ponos u Hrvatskoj i to prenijeti u komunikaciju prema vani. Samo ono što je emotivno raste i opstaje na tržištu te je to osnovno pravilo struke. Agencija Fabular često surađuje sa stranim tvrtkama stoga imaju saznanja o tome kako stranci gledaju na Hrvatsku. Istaknuto je kako su prije prve asocijacije bile rat i sport, dok je sad to prirodna ljepota, turizam i sport. Smatra da to nije dovoljno te da se treba dubinski promisliti o tome što je budućnost ove zemlje. Također, izdvaja da je Hrvatska zemlja inovatora te da je to budućnost zemlje. Izvoz pameti, inovativnosti i znanja. Uz sve to, ne smije se izostaviti i gastronomija. Upravo se te stvari mogu ukomponirati u predivan brend. Stvaranje brenda nije šminka već je u njegovom stvaranju potrebno puno istraživanja, čitanja i razgovora s ljudima. Stranci još uvijek ne znaju dovoljno o Hrvatskoj. Osim ljudi koji imaju iskustva u brendiranju, trebaju se uključiti i psiholozi, povjesničari, geografi, književnici, arhitekti, ekonomisti i dizajneri. Nitko se ne smije zaobići u brendiranju Hrvatske. Svi moraju osjećati kako su dio tog brenda. (Tportal.hr: Intervju s Anjom Bauer Minkarom)

Božo Skoko dugogodišnji je konzultant za strateško komuniciranje i brendiranje destinacija. (Bozoscoko.com: dr.sc. Božo Skoko)

Skoko smatra da su promocija i brendiranje država nekad bili luksuz ili dodatna vrijednost, no taj proces posljednjih godina postaje nužnost iz dva razloga. Ljudi, kapital i poduzeća postaju sve izbirljiviji prilikom odabira destinacija za ulaganja, odmor ili posjete pa se države moraju izboriti za njihovu blagonaklonost. Različite države, gradovi i regije nerijetko nude slične atrakcije, ulagačke mogućnosti, istovjetne standard života, gastronomsku ili kulturnu ponudu. U tom slučaju posjetitelji, ulagači ili potencijalni stanovnici izabrat će onaj grad, regiju ili državu koja se izdvaja od ostalih, koja ima veću razinu privlačnosti ili koja budi pozitivne asocijacije i emocije, odnosno onu koja ima jači brend. S druge strane, ako se država dovoljno ne trudi oko vlastitog brendiranja, postoji opasnost da ju "etiketira" netko drugi. U nedostatku relevantnih informacija ili jasne slike o nekoj državi, globalne institucije, mediji ili pojedinci mogu mimo volje pojedinih država utjecati na njihov imidž plasiranjem određenih informacija. Takav proces naziva se vanjsko brendiranje. Uspješno brendiranje je kad građanima u bilo kojem dijelu svijeta na spomen te države padu na pamet ujednačene pozitivne asocijacije, kad se poznaju njezine posebnosti, kultura, velikani te kad ju se želi posjetiti i osjetiti njezin način života. Nizozemsku, Dansku i Švicarsku navodi kao uzore u brendiranju jer sve tri površinom manje od Hrvatske, a na njihovim primjerima može se puno toga naučiti. Pričaju izvrsne priče o sebi, svojim identitetima, povijesti, kulturi i načinu života. Postigle su vrlo visoku razinu globalne prepoznatljivosti te su zaintrigirali svijet da sami otkriju njihove posebnosti. Te države nikad se ne skrivaju iza alibija kako su male europske države. Bez obzira na veličinu teritorija, one uspješno šire utjecaj u svijetu i dodatno zarađuju na svemu što je povezano s njihovim identitetom i imidžom. Svjesne su važnosti brendiranja i ponašaju se kao brendovi. Ističe kako Hrvatska od svoje neovisnosti nije uspjela okupiti svoje vodeće intelektualce, kreativce, komunikacijske stručnjake, gospodarstvenike i političare kako bi postigli konsenzus oko toga koje to vrijednosti treba sadržavati brend Hrvatske i po čemu želi biti prepoznatljiva u svijetu. Adući Hrvatske su ljepota zemlje i prirodna raznolikost, pozicioniranost u Europi – na susretištu kultura i civilizacija. Zatim, bogata kulturna baština, inovativnost i kreativnost ljudi kroz povijest, ali i danas. Hrabrost, otvorenost, gostoljubivost, bogata tradicija, specifičan način života, koji se često odlikuje ležernošću, druženjima i bogatom gastronomijom, ali i osjećaj za stil. Mnogi zavide što pijemo čistu vodu, jedemo organsku hranu, imamo dobru klimu, sigurne ulice i vremena za najbliže. Potrebno je riješiti se ideoloških podjela, osjećaja manje vrijednosti i kopiranja loših uzora. (Bozoscoko.com: Konferencija o brendiranju Hrvatske)

Hrvatska je zemlja s mnogo neiskorištenog potencijala. Kad bi se osmislila zajednička strategija za Hrvatsku kao destinaciju, moralo bi se dobro promisliti što bi ljudi prihvatili i prepoznali. Iako je manja zemlja, to ne znači da nema svoje posebnosti.

## 8. ANALIZE STUDIJE SLUČAJA

U ovome poglavlju analiziraju se strategije i brendiranje dviju destinacija u Republici Hrvatskoj. U nastavku poglavlja navedeni su problem i cilj istraživanja, hipoteze, metodologija istraživanja te obrada podataka i rasprava.

### 8.1. Određenje problema i cilja istraživanja

Problem istraživanja podrazumijeva usporedbu brendiranja dviju destinacija u Republici Hrvatskoj.

Cilj istraživanja jest istražiti jesu li destinacije u Hrvatskoj brendirane te koriste li destinacijski menadžment.

#### 8.1.1. Hipoteze istraživanja

Istraživanje polazi od dvije pretpostavke:

1. Brendiranje uvelike pomaže prepoznatljivosti same destinacije.
2. Uspješno proveden destinacijski menadžment pomaže brendiranju destinacije.

#### 8.1.2. Metodologija istraživanja

Metode koje se koriste tijekom istraživanja su deskriptivna i komparativna metoda.

### 8.2. Obrada podataka

Analiziranjem Lokalne razvojne strategije LAG-a Like za razdoblje 2014.-2020. i Strategije razvoja Krapinsko-zagorske županije do 2020., ali i Master-plana turizma Krapinsko-zagorske županije potvrdit će se ili odbaciti prethodno postavljene hipoteze.

#### 8.2.1. Destinacija Lika

Lika je primjer uspješnog brendiranja destinacije u Republici Hrvatskoj. Uz dobro promišljanje i kreativnost, osmišljen je izvrstan projekt koji je uspio i na međunarodnoj razini.

Sve je započelo 2017. godine kad je osnovan Klaster Lika Destination. Cilj osnivanja jest brendiranje Lika destinacije kao destinacije zaštićenih područja i gastro-destinacije. Destinacija obuhvaća područja triju županija te se osim kontinentalnog i priobalnog dijela Ličko-senjske županije proteže i na dijelove Karlovačke i Zadarske županije. Na taj način tvori

prirodno zaokruženu cjelinu. Osnovna djelatnost klastera jest turistička promocija destinacije na domaćem i inozemnom tržištu. Projekt brendiranja Lika destinacije dio je projekta INTEGRA LIKA 2020 (integrali gospodarski razvoj Like i primorja), kojeg je 2015. godine pokrenula Lokalna akcijska grupa Lika (LAG LIKA). (Lika-destination.hr: O nama)

Klaster Lika Destination od svog je osnivanja vođen filozofijom održivog razvoja (Smart Sustainable Destination). Kvalitetna suradnja s osam zaštićenih prirodnih područja među kojima su čak tri od osam nacionalnih parkova u Hrvatskoj, formiranje zajedničke ulaznice za destinaciju Lika, provođenje višednevnih programa s ciljem duljeg zadržavanja gostiju, umrežavanje i povezivanje lokalnih proizvođača pod zajednički brend – Lika Quality, otvaranje novih tržišta i poticanje na povećanje lokalne proizvodnje te brojni projekti u domeni destinacijskog, kulturnog i održivog turizma samo su dio onoga na čemu Klaster Lika Destination radi od prvog dana, kako bi se stvorili uvjeti za razvoj održivog cjelogodišnjeg turizma u destinaciji Lika. (Ekovjesnik.hr: Destinacija Lika uvrštena među top 100 svjetskih održivih zelenih destinacija)

LAG LIKA zauzima 11% površine Republike Hrvatske. Nalazi se na iznimno povoljnom geoprometnom položaju te se prostire na tri županije. Gotovo 45% teritorija LAG-a nalazi se u nekoj vrsti prirodne zaštite temeljem Zakona o zaštiti prirode. Isto tako, preko 50% područja proglašeno je NATURA 2000 područjem. Predstavlja izazovno područje za proizvodnju ekološke hrane, kao i za razvoj turizma. (Lag-lik.hr: Integra Lika 2020)

Lokalna razvojna strategija LAG-a Lika za razdoblje 2014.-2020.

U strategiji su navedene opće značajke područja, kao i površina i njezine granice. LAG LIKA obuhvaća 12 jedinica lokalne samouprave i to 2 grada (Gospić i Senj) te 10 općina (Brinje, Donji Lapac, Gračac, Karlobag, Lovinac, Perušić, Plitvička Jezera, Rakovica, Udbina, Vrhovine), a područje ima zajedničke geografske i prirodne značajke, kulturni identitet i tradicijske vrijednosti te povezano gospodarstvo. Područje LAG-a najvećim dijelom pripada Ličko-senjskoj županiji, teritorijalno najvećoj jedinici regionalne samouprave u Republici Hrvatskoj, a obuhvaća i JLS iz Zadarske i Karlovačke županije. LAG LIKA pripada Jadranskoj Hrvatskoj (NUTS 2 razina). LAG graniči s Primorsko-goranskom županijom na sjeverozapadu, Karlovačkom županijom na sjeveru, Zadarskom županijom na jugu i jugoistoku, susjednom Bosnom i Hercegovinom na istoku, dok je na zapadu omeđen Jadranskim morem. LAG LIKA najvećim dijelom pripada Gorskoj Hrvatskoj odnosno kontinentsko ličko - gorskoj cjelini, a manjim dijelom Hrvatskom primorju, odnosno primorsko - podgorskoj cjelini. Područje LAGa



LIKA ima važnu ulogu za cijelu državu zbog povoljnog prometno-geografskog položaja, obzirom da povezuje istarsko-riječki i unutrašnji dio RH s jadranskim dijelom. Također, istaknuta je i bogata kulturna, povijesna i prirodna baština. Napravljena je analiza potreba, ali i izdvojeni ciljevi, prioriteti i mjere. (LOKALNA RAZVOJNA STRATEGIJA LAG-a LIKA ZA RAZDOBLJE 2014. – 2020.)

Upravo zbog svog položaja Lika promovira svoje prirodne atrakcije, koje zbog svoje jedinstvenosti privlače turiste. Nacionalni park Plitvička jezera najposjećeniji je hrvatski nacionalni park, a iako se nalazi na području dvije županije, većinskim dijelom jest u Ličko-senjskoj županiji.

Projekt INTEGRA LIKA 2020 strukturiran je kroz pet fokus područja, a to su: poljoprivreda, stvaranje identiteta, turizam, samoodrživost i ekologija. Sadrži sveobuhvatne integralne mjere za povećanje gospodarske aktivnosti, revitaliziranje poljoprivredne i stočarske proizvodnje i prerade koristeći domaće i inozemne financijske i materijalne resurse. Posebice je potrebno istaknuti partnerstvo 24 ključna dionika razvoja područja Like i podvelebitskog primorja.

Vizija projekta – postati globalno prepoznatljivo i ekološki prihvatljivo područje s brojnim prirodnim ljepotama, bogatom autohtonom gastronomskom ponudom te samoodrživim obiteljskim gospodarstvima.

Cilj projekta – brendiranje Like i podvelebitskog primorja (Lag-lika.hr: Integra Lika 2020)

Destinacija nudi jedinstven spoj kopna i mora gdje se u 30 minuta vožnje izmjenjuju tri klime. U destinaciji se nalazi najpoznatiji nacionalni park Europe, nacionalni park Plitvička jezera, rodna kuća Nikole Tesle, rodna kuća dr. Ante Starčevića, prva europska tiskara i pregršt kulturne baštine. Lika se promovira i kao gastro-destinacija. Želi se potaknuti lokalne proizvođače na suradnju i omogućiti im prepoznatljivost na tržištu certifikacijom njihovih proizvoda. Stoga se proizvodi regionalni sustav kvalitete lokalnih proizvoda pod nazivom Lika Quality koji je vođen filozofijom održivog razvoja, a ujedno potiče veći obujam lokalne proizvodnje i potrošnje. Sustav jamči kvalitetu i lokalnu proizvodnju s uporištem u tradiciji, a lokalni proizvođači uključeni su u turistički razvoj. Kreiranjem oznake Lika Quality želi se brendirati lokalno proizvedena hrana i suveniri te stvoriti prepoznatljiva gastro-destinaciju. (Lika-destination.hr: Lika Quality- regionalni sustav kvalitete)

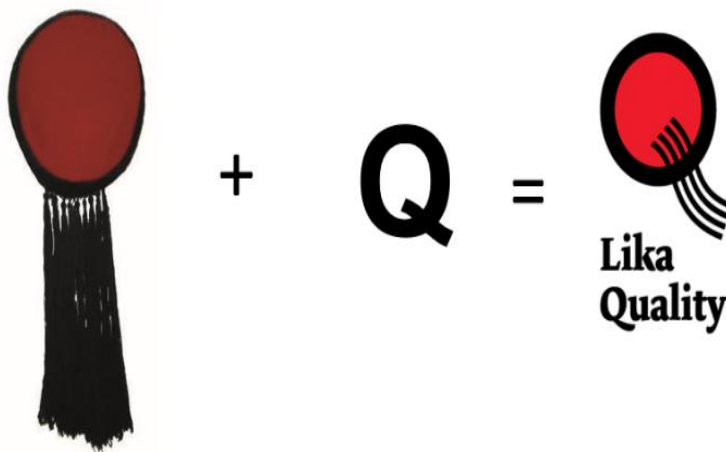
U Lika Quality sustavu nalazi se 58 proizvođača s područja Lika destinacije. Sustav broji ukupno 148 proizvoda u 11 različitih kategorija, koji su prošli kroz strogu selekciju sustava.

Navedena se oznaka dodjeljuje proizvodima koji su proizvedeni na području Lika destinacije sukladno svim zakonskim propisima, a odlikuje ih viši stupanj kvalitete i imaju uporište u tradiciji.

U suradnji Klastera Lika Destination i Poljoprivredne zadruge Lika COOP, uspostavljeno je zajedničko prodajno mjesto u Nacionalnom parku Plitvička jezera za sve Lika Quality proizvođače. Trgovina se nalazi na najposjećenijoj turističkoj lokaciji u Hrvatskoj, lokaciji na koju godišnje u prosjeku posjeti 10% svih turista koji posjete Hrvatsku.

Na ovaj su način lokalna obiteljska poljoprivredna gospodarstva izravno uključena u turistički razvoj, s obzirom na to da turisti imaju priliku kušati lokalno proizveden proizvode, za kojima postoji velika potražnja. (Lika-destination.hr: Lika Quality- regionalni sustav kvalitete)

Slika 1. Znak Lika Quality



Izvor: službena stranica Lika destination, <https://www.lika-destination.hr/regionalni-sustav-kvalitete/> (pristupljeno 3.9.2021.)

Znak Lika Quality dizajniran je kao kombinacija tradicionalne ličke kape i međunarodne oznake za kvalitetu – slova Q. Znak je zaštićen u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo Republike Hrvatske kao jamstveni žig, nositelj je Lokalna akcijska grupa Lika, a

projekt provodi Klaster Lika Destination. (Lika-destination.hr: Lika Quality- regionalni sustav kvalitete)

Slika 2. Proizvodi Lika Quality



Izvor: službena stranica Lika Destination, <https://www.lika-destination.hr/vijesti/detaljnije/novih-80-proizvoda-u-lika-quality-sustavu> (pristupljeno 3.9. 2021.)

Proizvodi koji se mogu pronaći su med, meso i mesne prerađevine, mlijeko i mliječni proizvodi, pekarski proizvodi, pića i napitci, povrće, samoniklo bilje, kozmetika, suveniri, voće i voćne prerađevine. (Lika-destination.hr:lika-quality)

Lika se odlučila brendirati kroz svoje proizvode, koji su domaći te je pri tome uključila i lokalno stanovništvo. To i je cilj brendiranja. Za destinaciju i brendiranje potrebna je suradnja s lokalnim stanovništvom, kao i jednaki prioriteti. Turistički proizvod treba biti jedinstven i zanimljiv, a lički to svakako jest.

Lika se krajem prošle godine plasirala među TOP 100 svjetskih održivih destinacija. Odabrani su upravo zbog projekta kojeg je prijavio Klaster Lika Destination. Uspjeh je postignut i na međunarodnom turističkom sajmu u Berlinu (ITB Berlin), na kojemu je istaknut projekt Lika Quality. Kroz taj je projekt stvoren brend ličke hrane, pića i suvenira. Ukupno 160 proizvoda trenutno nosi ovaj certifikat. U Lici vole istaknuti da su na ličkoj hrani odrasli neki od najpametnijih ali i najsnažnijih ljudi kao što su Nikola Tesla, kao jedan od najvećih svjetskih umova te Marijan Matijević, proglašen za najsnažnijeg čovjeka na svijetu. (Hrturizam.hr: Petra Kovačević, Lika Destination)

U strategijama raznih gradova postoje prijedlozi brendiranja, no Lika je jedna od rijetkih koja je svoju strategiju i viziju provela. Uspjela se brendirati kao destinacija jer je izdvojila ono po čemu želi biti prepoznata u Hrvatskoj, ali i svijetu. Isto tako, zaokružena je jedna cjelina jer je Lika u svojoj ponudi kao destinacija obuhvatila sve. Od prirodnih ljepota, poznatih velikana sve do hrane, suvenira i pića. Lika Quality je izvrsno brendiranje proizvedene hrane i suvenira, ali i stvaranje prepoznatljive gastro-destinacije. Iz tog je razloga provedeni projekt prepoznat i na međunarodnoj razini.

#### 8.2.2. Krapinsko- zagorska županija

U strategiji razvoja Krapinsko- zagorske županije do 2020. godine utvrđuju se ciljevi i prioriteti razvoja za područje Županije s posebnim naglaskom na ulogu velikih gradova i gradova sjedišta Županija u poticanju razvoja te na razvoj slabije razvijenih područja. Strategija je izrazito laka za čitanje. Kad je riječ o turizmu i kulturi, postoji raznovrsna ponuda smještajnih kapaciteta (privatni smještaj, pansioni, hosteli i hoteli). Istaknut je kontinuirani porast broja stalnih postelja jer hoteli broje više od 50% smještajnih kapaciteta te ostvaruju gotovo 80% noćenja. Iz tog se može zaključiti kako oni predstavljaju ključan element razvoja turizma.

U posljednje tri godine, Krapinsko- zagorska županija bilježi kontinuirani porast broja turističkih dolazaka i noćenja. Posebno je značajan porast broja stranih gostiju, što ide u prilog naporima turističkih djelatnika da kroz županijski brend "Bajka na dlanu" osiguraju prepoznatljivost destinacije na europskom tržištu.

Najveći broj stranih gostiju dolazi iz Slovenije, Njemačke, Poljske, BiH, Italije i Austrije te je primijećen i porast kod organiziranih dolazaka. Značajan oblik selektivnog turizma u Krapinsko-zagorskoj županiji predstavlja religijski turizam. Postoji tradicija hodočašćenja u nacionalno svetište Mariju Bistricu, duga više od tri stoljeća, no, prihodi koji se ostvaruju od

vjerskog turizma znatno su manji nego u zemljama iz okruženja. Ponudu kulturnog turizma čine i Muzeji Hrvatskog zagorja, kao i brojni spomenici, dvorci, sakralni objekti i arheološka nalazišta. U strategiji je navedeno kako trenutni muzejski programi nisu dovoljno atraktivni što ukazuje na nedostatak atrakcija i muzejskih programa. Upravo oni bi mogli zadovoljiti potrebe gostiju tehnološkog doba.

Kroz brendiranje županije i slogan “Bajka na dlanu”, Krapinsko- zagorska županija želi se pozicionirati kao destinacija za opuštajući odmor po mjeri posjetitelja. Elementi ovog turističkog proizvoda su: prirodni krajolik, toplina i gostoljubivost ljudi te čarobni, bajkovit dojam koji ovaj kraj ostavlja svojim izgledom i emocijom.

Krapinsko-zagorska županija također ističe svoje prirodne atrakcije te se pomoću njih želi pozicionirati na tržištu kao turistička destinacija.

Projekt brendiranja županije donio je pozitivne promjene s aspekta prepoznatljivosti i percepcije javnosti.

Za turističke je svrhe namijenjeno ukupno 106 lokacija ukupne površine 608,72 ha od čega je trenutno izgrađeno 60,26 ha.

Prednosti na kojima Krapinsko-zagorska županija temelji specijaliziranu turističku ponudu su: netaknuta priroda, zasad još uvijek nemasovnost zagorskog turizma te bogata kulturno-povijesna baština i gastro-običajna tradicija.

Bogata kulturna ostavština upotpunjena raznim događanjima sve više postaje turistima zanimljiv turistički proizvod. Tijekom cijele godine na području cijele županije, odvijaju se različita događanja s ciljem poticanja zainteresiranosti posjetitelja za destinaciju.

Krapinsko-zagorska županija ima velike potencijale za razvoj kupališnog, kulturnog, religijskog i sportskog turizma.

U strategiji se navodi razvojni prioritet u turizmu, a to je razvoj turističkog identiteta Krapinsko-zagorske županije i pozicioniranje na turističkom tržištu.

Brendiranje Krapinsko-zagorske županije predstavlja važan korak u predstavljanju turističkih proizvoda posjetiteljima i pozicioniranju na regionalno, državno i međunarodno tržište.

Usmjeravanje ponude prema stranim tržištima predstavlja imperativ razvoja turizma u Županiji. Manifestacija „100% zagorsko” razvija se u županijski brend u sklopu definirane

brand strategije Zagorje – Bajka na dlanu, a takvi i slični događaji rezultiraju dužim boravkom turista u destinaciji.

Aktivnosti brendiranja i pozicioniranja Krapinsko-zagorske županije kao poželjne turističke destinacije provode se u skladu s definiranim vizualnim elementima brand strategije, a detaljno se opisuju i definiraju kroz Master plan razvoja turizma Krapinsko-zagorske županije. (Strategija razvoja Krapinsko- zagorske županije do 2020)

Zagorje – Bajka na dlanu ističe svoju prirodu, zelenilo, ali i vinsku i gastro ponudu. Također, istaknute su kulturne znamenitosti i vjerski turizam. (ZagorjeRide.com.hr: Zagorje – Bajka na dlanu) Sve je tu, sve što svaka prava bajka mora imati – šume, dvorci i kurije, muzeji, termalni izvori, crkvice, staze, vinogradi i vinski putovi, ukusna hrana, dragi ljudi, priče, legende i „popevke“. (Visitzagorje.hr: Zagorje)

U Master- planu turizma Krapinsko- zagorske županije navedeno je kako se županija kroz brendiranje županije te slogan “Bajka na dlanu” želi pozicionirati kao destinacija za opuštajući odmor po mjeri posjetitelja. Projekt brendiranja donio je pozitivne pomake s aspekta prepoznatljivosti i percepcije javnosti, no tijekom razdoblja implementacije brenda, uočeno je kako još uvijek nije uspostavljena vertikalna i horizontalna usklađenost promocije turističkog brenda na regionalnoj i lokalnoj razini. Brendom Zagorje – Bajka na dlanu, ne upravlja turistički sektor te se stoga ne može u potpunosti smatrati turističkim brendom. Zamijećeno je kako se u pravilu ne zna tko upravlja brendom, odnosno ako netko njime upravlja, tada sustav upravljanja nije dovoljno jasan niti dobro komuniciran. (Master- plan turizma Krapinsko-zagorske županije)

Ovim primjerom može se vidjeti kako destinacijski menadžment nije dobro posložen jer se ne zna tko upravlja brendom. Za destinacijski je menadžment upravo to važno. Povezivanje i zajedničko djelovanje interesnih skupina. Međusobno razumijevanje, prihvaćanje zajedničke vizije i provođenje dogovorenih aktivnosti.

Sekundarnom analizom dostupnih podataka, uočen je niz upotrebe logotipa i slogan izvan propisanih pravila vizualnih standarda. To potkrepljuje stav kako se trenutačno brendom ne upravlja sustavno.

Navedene su strateške odrednice turizma Zagorja do 2025. godine.

Prema Master- planu razvoja turizma Krapinsko-zagorske županije vizija turizma Zagorja glasi:

1. Zagorje je najrazvijenija kontinentalna turistička regija Hrvatske koja svojim razvojem turističke ponude izaziva interes na široj regionalnoj razini te potiče komunikaciju i umrežavanje Srednje Europe i Hrvatske.
2. Svojom sveobuhvatnom ponudom, Zagorje privlači raznoliki spektar posjetitelja tijekom cijele godine, stvarajući temelj za dugoročno održivo poslovanje, obrazovanje i zadržavanje kvalitetnog radnog kadra te stvaranje stabilnog tržišta za lokalne proizvođače.
3. Turističkim sektorom Zagorja upravlja se na visoko profesionalan način što uključuje aktivan destinacijski menadžment, kreativan razvoj proizvoda i doživljaja, efikasan marketing i komunikaciju, proaktivno upravljanje zadovoljstvom posjetitelja i partnersko djelovanje svih dionika turističkog i povezanih sektora.

Poslovna misija turizma Zagorja:

1. Suradnja turističkog brenda Zagorje te njegova konzistentna aplikacija.
2. Podizanje svijesti svih stanovnika Zagorja o važnosti turizma i njegovom učinku na podizanje cjelokupne kvalitete života i specifične koristi za pojedince te poticanje na aktivno uključivanje u oblikovanje atraktivnijeg Zagorja.
3. Razvojem turizma, otvoriti poduzetnički proctor za inicijative novih smještajnih kapaciteta, proizvođača hrane, pića, suvenira i destinacijskih menadžment kompanija.
4. Poticati cjeloživotno obrazovanje, stručno profiliranje i savjetovanje turističkog kadra- vlasnika i zaposlenih.
5. Proaktivno animirati i savjetovati dionike sektora o mogućnostima financiranja razvojnih turističkih projekata iz fondova EU.
6. Profesionalno ustrojiti i omogućiti funkcionalno djelovanje destinacijske menadžment organizacije na razini turističke regije Zagorje – prvenstveno u segment brendinga, marketinga i upravljanja turističkim proizvodom i iskustvima.
7. Osigurati financijski i upravljački proctor za dosljedan razvoj turističkog proizvoda (infrastrukturno i programski) na razini turističke regije Zagorja.
8. Zadržati povoljan odnos vrijednosti za novac – cjenovna konkurentnost. (Master- plan razvoja turizma Krapinsko-zagorske županije)

Zagorje je dom srdačnih i gostoljubivih domaćina u zelenom, očuvanom ambijentu Središnje Europe, gdje se kroz povijest, kulturu, umjetnost, gastronomiju, terme i brigu o zdravlju nudi

suvremeni, aktivni odmor u tradicionalnom okruženju. (Master-plan razvoja turizma Krapinsko- zagorske županije)

Krapinsko – zagorska županija ima viziju te zna kako želi biti pozicionirana na tržištu. Problem je što kao brend u potpunosti nije izgrađena. Za uspješno provođenje svih aktivnosti potreban je destinacijski menadžment koji pomaže u realizaciji turističkog proizvoda i brenda, a ujedno čini brend konkurentnim na turističkom tržištu. “Bajka na dlanu” prikaz je uspješnog projekta, ali još uvijek ima prostora za napredak, što je detaljno navedeno u Master-planu razvoja turizma Krapinsko-zagorske županije.



## 9. RASPRAVA

### **H1: Brendiranje uvelike pomaže prepoznatljivosti same destinacije.**

Brendiranje jest kreiranje jedinstvenog identiteta. Turistima je potrebno pružiti jedinstveno iskustvo. Oni će birati one destinacije koje će zadovoljiti njihove turističke potrebe. Destinacija Lika svojom jasnom strategijom i vizijom brendiranja prepoznatljiva je i poželjna na turističkom tržištu. Brendiranje je Krapinsko-zagorskoj županiji također donijelo prepoznatljivost, ali mora poraditi na destinacijskom menadžmentu kako bi se znalo kome taj brend pripada. Stoga se prva hipoteza prihvaća.

### **H2: Uspješno proveden destinacijski menadžment pomaže brendiranju destinacije.**

Osnivanjem Klaster Lika Destination i suradnjom s lokalnim proizvođačima, osnovao se brend Lika Quality, što je dokaz da se povezivanjem različitih sektora i lokalnog stanovništva mogu postići ciljevi. To i je pravi primjer kako se dobrim planiranjem i organizacijom, odnosno menadžmentom, može dobiti brend koji je prepoznatljiv na globalnom tržištu. U Krapinsko-zagorskoj županiji trebalo bi se malo poraditi na destinacijskom menadžmentu te će tada i brend biti uspješniji. Druga hipoteza se prihvaća, što potkrepljuje prvi navedeni primjer. Drugi primjer je prikaz kako bi se s uspješno provedenim destinacijskim menadžmentom bolje i uspješnije brendirala destinacija. Promatranjem i komparativnom analizom, uočeno je kako postoje neke sličnosti, ali i različitosti. Obje destinacije ističu svoju gastro ponudu te smatraju da je to njihova posebnost. Također, u svojim strategijama ističu prirodnu ljepotu svojeg kraja. Destinacija Lika je kroz projekt INTEGRA LIKA 2020 stvorila brend ličke hrane, pića i suvenira te je prepoznata na međunarodnoj razini, što predstavlja izniman uspjeh. Iako u svojoj strategiji ističe bogatu gastro ponudu, Krapinsko-zagorska županija pokušala se brendirati kroz slogan “Bajka na dlanu” te se time želi pozicionirati kao destinacija za opuštajući odmor po mjeri posjetitelja. Gledajući podatke posjećenosti, porast turista je vidljiv, kao i pozitivna promjena, no u Master-planu turizma uočeno je kako brendom ne upravlja turistički sektor, stoga se ne može u potpunosti smatrati turističkim brendom. Sustav upravljanja nije dovoljno jasan niti dobro komuniciran. Ovo su samo dva primjera brendiranja, uspješnog i malo manje uspješnog, no u Hrvatskoj takvih pokušaja ima i previše. Svakako su ova dva primjera prikaz kako je važnost brendiranja ogromna te da se brendiranjem može učiniti golema razlika.

Brendiranje ove dvije destinacije donosi veći broj turista, prepoznatljivost, ali i mijenjanje percepcije građana Republike Hrvatske o mjestu. Sve su to pozitivni učinci, stoga je potrebno nastaviti razrađivati strategije brendiranja gradova te istaknuti njihove atrakcije, kojih je mnogo.

## 10.ZAKLJUČAK

U ovom su radu objašnjeni pojmovi turističke destinacije, destinacijskog menadžmenta i brendiranja destinacija. Isto tako, prikazano je što je sve potrebno za izradu strategije i kvalitetno brendiranje nekog grada, odnosno destinacije. Turističke destinacije ovise o imidžu kojeg su potencijalni posjetitelji tijekom dužeg vremenskog razdoblja stvorili o njoj. Svjetski brendirani gradovi primjer su dobre prakse te potvrđuju važnost brendiranja i pozitivnih učinaka koje brendiranje pruža. Lika je izvrstan primjer brendiranja hrane, pića i suvenira kroz projekt INTEGRA 2020. Krapinsko-zagorska županija primjer je dobre vizije, ali potrebno je još malo poraditi na brendu. Postavljenom prvom hipotezom zaključuje se kako brendiranje zaista pomaže u prepoznatljivosti same destinacije, što je i vidljivo na samim primjerima. Zatim, drugom hipotezom potvrđeno je kako uspješno proveden destinacijski menadžment pomaže u brendiranju destinacije. Lika i Krapinsko-zagorska županija brendiranjem su postale destinacije koje su prepoznatljive i konkurentne na turističkom tržištu. Destinacijskim menadžmentom, Krapinsko-zagorska županija još bi više poboljšala svoj brend, što je napravila destinacija Lika. Kroz rad se može vidjeti kako su svjetske destinacije i dalje vodeće u brendiranju, ali i hrvatske osmišljavaju strategije brendinga kako bi kroz destinacijski menadžment i uspješnu suradnju uspjele postati prepoznatljive cijelome svijetu. Može se zaključiti kako uspješno brendirani gradovi i regije poboljšavaju imidž države te da je velika važnost brendiranja jer se pozitivni učinci ne odnose samo na grad, već i na državu u cjelini.

## 11. Literatura

1. Bevanda, A. Šantić, M. Bijakšić, S. (2019) Marketinška komunikacija u turizmu. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Press
2. Bolfek, B. Jakičić D. Lončarić B. (2012) Polazišta za brendiranje Slavonije kao turističke destinacije. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. Vol. XXV No. 2, 2012., str. 363-374.
3. BožoSkoko.com URL: [https://www.bozoskoko.com/hrvatski/bozo-skoko\\_1](https://www.bozoskoko.com/hrvatski/bozo-skoko_1) [pristup: 1.9.2021.]
4. BožoSkoko.com URL: [https://www.bozoskoko.com/hrvatski/detalji-vijesti\\_14/konferencija-o-brendiranju-hrvatske\\_300](https://www.bozoskoko.com/hrvatski/detalji-vijesti_14/konferencija-o-brendiranju-hrvatske_300) [pristup: 1.9.2021.]
5. Čavlek, N. Bartoluci, M. Prebežac, D. Kesar, O. i suradnici. (2011) Turizam, Ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga d.d.
6. Čorak, S. Institut za turizam hgk-destinacijski-menadzment-crotour-2011b.pdf [pristup 8.8.2021.]
7. Hrturizam.hr - Turistički news portal URL: <https://hrturizam.hr/petra-kovacevic-klaster-lika-destination-najveci-uspjeh-klastera-je-promjena-svijesti-nacina-razmisljanja-i-rada-proizvodaca/> [pristup: 3.9. 2021.]
8. Huzak, S. (2009) Stvaranje nove marke turističke destinacije: Primjer Hrvatske. *Acta turistica nova*. Vol. 3 No. 2, 227-268.
9. Jakovljević, R. (2000) Država kao proizvod. Zagreb: International design center
10. LAG- LIKA.hr URL: <http://lag-lika.hr/integra-lika-2020> [pristup: 3.9.2021.]
11. Lika – Destination.hr URL: <https://www.lika-destination.hr/o-nama> [pristup: 3.9.2021.]
12. Lika-Destination.hr URL: <https://www.lika-destination.hr/regionalni-sustav-kvalitete> [pristup 3.9.2021.]
13. Lika-destination.hr URL: <https://www.lika-destination.hr/lika-quality> [pristup: 3.9. 2021]
14. LOKALNA RAZVOJNA STRATEGIJA LAG-a LIKA ZA RAZDOBLJE 2014. – 2020. [http://www.integralika2020.com/wp-content/uploads/2018/10/LRS-2014\\_18.pdf](http://www.integralika2020.com/wp-content/uploads/2018/10/LRS-2014_18.pdf) [pristup 3.9.2021.]
15. Magaš, D. (2003) Management turističke organizacije i destinacije. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

16. Master- plan razvoja turizma Krapinsko- zagorske županije  
<https://www.kzz.hr/sadrzaj/dokumenti/master-plan-razvoja-turizma/KZ%c5%bd%20Master%20plan%20razvoja%20turizma.pdf> [pristup 4.9. 2021.]
17. Mihevc, Z. (2015) BRENDIRANJE GRADOVA KAO EKONOMSKA NUŽNOST. *Tehnički glasnik*. Vol. 9 No. 2, 2015. str. 198-201.
18. Paliaga, M. (2007) Branding & konkurentnost gradova. Marko Paliaga, samostalna naklada
19. Petrić, L. (2011) Upravljanje turističkom destinacijom. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
20. Primorac, M. (2018) KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U BRENDIRANJU GRADA. *Hum : časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol. 13 No. 20, 394-427.
21. Rudančić, A. (2018) ZNAČAJ I ULOGA DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA, Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija. *Acta Economica Et Turistica*, Vol. 4 No. 1, 97-118.
22. Skoko, B. (2009) Država kao brend. Zagreb: THEORIA
23. Strategija turističkog brendiranja grada Zagreba s planom promocije na međunarodnom tržištu  
<https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/TZGZ-Branding-FINAL-291211.pdf>  
[pristup 10.9.2021.]
24. Tkh.ba- Turistički klaster Hercegovina URL: <http://www.tkh.ba/2019/04/05/vaznost-i-znacaj-brendiranja-destinacije> [pristup: 31.8.2021.]
25. Tportal.hr URL: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/predsjednica-radi-dobru-stvar-hrvatsku-treba-brendirati-samo-smo-mi-crni-u-glavi-foto-20181101> [pristup: 31.8.2021.]
26. VisitZagorje.hr URL: <https://visitzagorje.hr> [pristup 10.9.2021.]
27. Vodič za destinacijski menadžment <https://www.interreg-hr-ba-me2014-2020.eu/wp-content/uploads/2019/02/vodic-open-sans-font-12-lektorirano.pdf> [pristup: 10.9. 2021.]
28. ZagorjeRide.com URL: <https://www.zagorjeride.com.hr/zagorje/> [pristup: 10.9.2021.]

## 12. PRILOZI

### POPIS SLIKA

Slika 1. Znak Lika Quality

Slika 2. Proizvodi Lika Quality