



Univerzitet u Banjoj Luci

Ekonomski fakultet



Miloš Šipragić

**Marketing destinacije u funkciji strategije  
brendiranja opština i gradova**

Doktorska disertacija

Banja Luka, 2020



University of Banja Luka  
Faculty of Economics



Miloš Šipragić

**Destination marketing in the role of the  
branding strategy of municipalities and cities**

Doctoral dissertation

Banja Luka, 2020

## **Informacije o mentoru i disertaciji**

**Mentor:** dr Branko Rakita, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

**Naslov doktorske disertacije:** Marketing destinacije u funkciji strategije brendiranja opština i gradova

**Rezime:** Predmet istraživanja disertacije je primjena marketinga destinacije od strane opština i gradova u funkciji strategije njihovog brendiranja, sa fokusom na strane investitore i turiste. Najvažniji ciljevi disertacije su: opisivanje ključnih elemenata marketinga destinacije i brenda opštine/grada, kao i objašnjavanje uticaja marketinga destinacije na izgradnju brenda opštine/grada. Nove činjenice i spoznaje do kojih se došlo tokom istraživanja su iskorištene u osmišljavanju modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investorima i turistima, uz davanje pretpostavki za njegovu primjenu. Stoga istraživanje takođe ima i pragmatični cilj, a to je doprinos izgradnji brenda opština/gradova. U disertaciji je primijenjena kombinacija kvantitativnog i kvalitativnog pristupa istraživanju, pri čemu su korištene sljedeće metode i tehnike: studija slučajeva, intervju, anketa (za prikupljanje podataka), Spirmenov i Kendalov koeficijent korelacije ranga, te biserijalni koeficijent korelacije (za analizu podataka); dokazivanje, opovrgavanje i zaključivanje (za testiranje hipoteza); eksplikativna analiza i sinteza, indukcija i dedukcija (za zaključivanje). Na osnovu odgovora 89 od 145 (61%) opština/gradova u BiH na pitanja obuhvaćena upitnikom, potvrđena je glavna hipoteza da „primjena marketinga destinacije utiče na izgradnju brenda opština/gradova“. Dobijeni rezultati istraživanja su konzistentni sa rezultatima sličnih istraživanja drugih autora kao što su npr. Metaxas (2010) te Papadopoulos, Ibrahim, De Nisco & Napolitano (2018), dok predloženi modeli integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investorima i turistima produbljuju i razrađuju Kavaratzisov (2008) model u dimenziji sekundarnih oblika komunikacije (integriranih marketinških komunikacija) sa stranim investorima i turistima iz perspektive opština i gradova, čime se daje doprinos u popunjavanju teorijskog jaza u ovoj oblasti na koji ukazuju Daszkiewicz i Pukas (2016). Disertacija daje teorijski i praktični doprinos razvoju marketinga i brendiranja destinacija, te iniciranju novih istraživanja na ovu temu.

**Ključne riječi:** marketing destinacije, brend destinacije, marketing opština i gradova, brendiranje opština i gradova, privlačenje stranih investitora, privlačenje turista, integrisane marketinške komunikacije opština/gradova.

**Naučna oblast:** 5. Društvene nauke

**Naučno polje:** 5.2. Ekonomija i poslovanje - 5.2.6. Marketing

**Klasifikaciona oznaka:** S191 Market study

**Licenca Kreativne zajednice:** CC BY-NC-ND

## **Information on Mentor and Dissertation**

**Mentor:** Dr. Branko Rakita, full professor, Faculty of Economics, University of Belgrade

**Doctoral dissertation title:** Destination marketing in the role of the branding strategy of municipalities and cities

**Summary:** The subject of the dissertation research is the application of destination marketing by municipalities and cities in the role of their branding strategy, with a focus on foreign investors and tourists. The most important scientific goals of the dissertation are describing the key elements of destination marketing and city/municipality brand and explaining the influence of destination marketing on developing city/municipality brand. New insights gained during the research were used in designing a model of integrated marketing communications (IMC) of cities/municipalities with foreign investors and tourists, with provided assumptions for its application. The pragmatic goal is a contribution to the development of the city/municipality brand. A combination of a quantitative and qualitative approach to research was applied, while the following methods and techniques were used: case study, interviews, survey (for data collection), Spearman's and Kendall's rank correlation coefficients and the biserial correlation coefficient (for data analysis); proving, refuting and concluding (for testing hypotheses); explicative analysis and synthesis, induction and deduction (for inference). Based on the answers of 89 out of 145 (61%) municipalities and cities in Bosnia and Herzegovina to the questions covered by the questionnaire, the main hypothesis was confirmed that "the application of destination marketing affects the development of the city/municipalities brand". The research results are consistent with the results of similar research by other authors such as e.g. Metaxas (2010) and Papadopoulos, Ibrahim, De Nisco & Napolitano (2018), while the proposed models of IMC of cities/municipalities with foreign investors and tourists deepen and elaborate the model of Kavaratzis (2008) in the dimension of secondary communication (IMC), with foreign investors and tourists from the perspective of cities and municipalities, thus contributing to filling the theoretical gap in this area identified by Daszkiewicz and Pukas (2016). The dissertation makes a theoretical and practical contribution to the

development of destination marketing and branding and initiates further research on this topic.

**Keywords:** destination marketing, destination brand, marketing of municipalities and cities, branding of municipalities and cities, attracting foreign investors, attracting tourists, integrated marketing communications of municipalities/cities.

**Scientific field:** 5. Social sciences

**Scientific discipline:** 5.2. Economy and business - 5.2.6. Marketing

**Classification code:** S191 Market study

**Creative Community License:** CC BY-NC-ND

## **Zahvalnost autora**

Ovim putem želim da se zahvalim svima koji su mi pružili podršku tokom izrade disertacije.

Najveću zahvalnost dugujem mentoru, prof. dr Branku Rakiti, koji me motivisao prvo na magistarske, a potom i na doktorske studije i koji je imao veliko povjerenje u mene na tom putu. Veliko hvala za razumijevanje, podršku, korisne smjernice i savjete u izradi disertacije.

Takođe, zahvaljujem se uvaženim profesorima, članovima Komisije, na korisnim sugestijama.

Zahvalnost dugujem Ministarstvu spoljne trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine zbog ustupljenih podataka o stranim direktnim investicijama po opštinama/gradovima u Bosni i Hercegovini.

Bez načelnika opština i gradonačelnika u Bosni i Hercegovini i njihovih saradnika koji su učestvovali u istraživanju, disertacija ne bi mogla biti izrađena. Stoga im se na ovaj način još jednom iskreno zahvaljujem.

Veliko hvala dragim kolegama u Edi – Agenciji za razvoj preduzeća na komentarima i pomoći kod testiranja upitnika.

Na kraju, želim da se zahvalim roditeljima, Gospi i Branku, za izgrađenu ljubav prema knjizi i nauci, te supruzi Dragani i sinovima Petru i Pavlu, za veliko razumijevanje, strpljenje i podršku.

Miloš Šipragić

U Banjoj Luci, jula 2020.

# Sadržaj

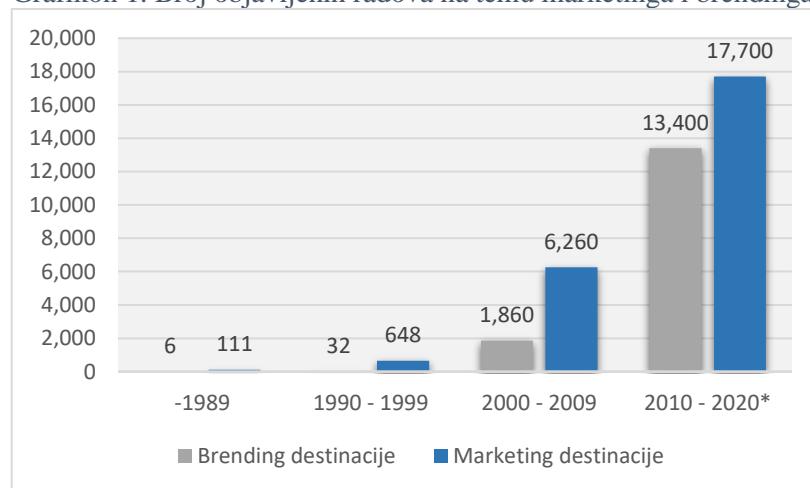
1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	12
2.1. Marketing destinacije.....	12
2.1.1. Konkurenčija između destinacija .....	12
2.1.2. Tržište destinacija i njihovi akteri.....	15
2.1.3. Pristupi u upravljanju destinacijom .....	18
2.1.4. Razvoj koncepcije marketinga destinacije.....	22
2.2. Brend destinacije.....	40
2.2.1. Pojam i elementi brenda i brendiranja .....	40
2.2.3. Od identiteta do kapitalne vrijednosti brenda .....	60
2.2.4. Brendiranje destinacija u kontekstu stranih investitora i turista .....	73
2.3. Privlačenje stranih direktnih investicija.....	99
2.3.1. Motivi i vrste stranih direktnih investicija .....	107
2.3.2. Model ponašanja investitora i faktori koji utiču na odluku o izboru destinacije za ulaganje .....	114
2.3.3. Pregled kretanja stranih direktnih investicija u svijetu .....	137
2.3.4. Strane direktnе investicije u BiH .....	145
2.4. Privlačenje turista.....	164
2.4.1. Značaj turizma .....	164
2.4.2. Segmentacija i model ponašanja turista .....	169
2.4.3. Pregled turističkih kretanja u svijetu.....	185
2.4.4. Turistička kretanja u BiH .....	189
2.5. Sinteza teorijskog okvira istraživanja .....	198
3. METODOLOGIJA NAUČNOG ISTRAŽIVANJA .....	201
3.1. Anketiranje.....	201
3.2. Studija slučaja .....	204
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	205
4.1. Anketiranje opština i gradova u BiH .....	205
4.2. Studija slučaja – dobre prakse u funkciji izgradnje destinacijskog brenda .....	249
4.2.1. Indžija i Prijedor kao brendovi za strane investitore .....	249
4.2.2. Istra i Rovinj kao brendovi za turiste .....	267
5. DISKUSIJA .....	277
5.1. Diskusija rezultata anketiranja .....	277

5.2. Diskusija studije slučaja - zajednički elementi destinacijskih brendova .....	284
<b>6. PRIJEDLOG MODELA INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA ZA OPŠTINE I GRADOVE.....</b>	<b>291</b>
6.1. Prijedlog modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa stranim investitorima .....	292
6.2. Prijedlog modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa turistima .....	325
6.3. Prepostavke za uspješnu primjenu modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova .....	344
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>348</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>352</b>
<b>9. PRILOZI .....</b>	<b>376</b>
Prilog 1: Anketni upitnik .....	376
Prilog 2: Dopis uz upitnik .....	380
Prilog 3: Dopis uz upitnik - podsjećanje.....	381
Popis grafikona .....	382
Popis tabela .....	383
Popis slika .....	385
Popis skraćenica i akronima.....	387

## 1. UVOD

Marketing destinacije, odnosno primjena principa marketinga u upravljanju destinacijom je relativno nov koncept koji se u značajnijoj mjeri počeo teorijski razrađivati i empirijski provjeravati početkom devedesetih godina XX vijeka. Od tada, interesovanje za ovu i njoj komplementarnu oblast - brending destinacije kontinuirano raste, o čemu govori i broj objavljenih radova u međunarodnim razmjerama na ovu temu

Grafikon 1. Broj objavljenih radova na temu marketinga i brendinga destinacije



Izvor: autor na osnovu podataka sa Google Scholar, 2020

Međutim, relativno je malo (pogotovo domaće) literature koja obrađuje ovu temu, a još je manje pokušaja primjene koncepta marketinga i brendinga u upravljanju destinacijom i privlačenju resursa neophodnih za razvoj određene destinacije. Veliki broj autora koji se bavi izučavanjem marketinga destinacije - Kotler, Haider, Rein, 1993; Rainisto, S. K., 2003; Anholt, S., 2007, 2010, 2015; Ashworth, G., 2009, 2011; Kavaratzis M., 2004, 2005, 2007, 2008; Braun, E., 2008; Zenker, S., Braun, E. 2010, 2015, 2017 i dr., posmatra destinaciju sa makro aspekta (nivoa države). Sa druge strane, mnogo je manje literature koja ima za predmet marketing destinacije na mikro nivou - nivou opštine ili grada (Florida, R., 2005, 2008, 2012; Baker, B., 2007, 2019; Nordström, K. A., & Ridderstråle, J., 2002), uprkos činjenici da se nijedna odluka o izboru destinacije ne može zadržati na makro nivou (nivou države), već se poslije nje podrazumijeva i donošenje odluke o izboru destinacije na mikro nivou (nivou opštine ili grada).

Konkurenčija između destinacija u privlačenju resursa potrebnih za razvoj postaje sve jača (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016, str. 223, Valdani & Ancarani, 2001, str. 5 i dr.). Upravljačke strukture većine destinacija nastoje da kreiraju takve politike i da stvore takvo okruženje, kako bi zadržale postojeće i privukle nove ljudе (posebno one najtalentovanije i najsposobnije), investitore, turiste, organizatore sportskih, kulturnih i zabavnih manifestacija. Ove migracije ljudi i kapitala između različitih destinacija (država, regija, opština i gradova) se dešavaju svakodnevno. Terminologijom teorije igara, moglo bi se reći da je riječ o svojevrsnoj igri sa nultom sumom, jer ih neke destinacije "gube" (one iz kojih odlaze), a neke "dobijaju" (one u koje dolaze). Preduzeća, odnosno investitori tragaju za sredinom koja im nudi dobre uslove za poslovanje – dovoljno veliko tržište za njihove proizvode i usluge, kvalitetne kadrove, dobru poslovnu, saobraćajnu i komunikacionu infrastrukturu, brze i cjenovno atraktivne administrativne usluge (registracija preduzeća, dobijanje građevinskih i drugih dozvola), ekonomsku i političku stabilnost i dr. Turisti tragaju za prirodnim i izgrađenim atraktivnostima, uz adekvatne prateće proizvode i usluge, koji će im pružiti mogućnost za željeni odmor, zabavu i rekreaciju. Velike i razvijene sredine, koje su svjesne ovih kretanja i njihovog značaja za razvoj, ne dopuštaju da se ona odvijaju stihijički i da rezultat „dolaska“ ili „odlaska“ investitora, turista, visokoobrazovanih ljudi i drugih ciljnih grupa destinacijskih marketera bude rezultat slučajnosti, već nastoje da planski i svjesno, u dugom roku, oblikuju destinaciju i njene usluge u skladu sa potrebama i očekivanjima tih ciljnih grupa i da im to djelotvorno komuniciraju, nastojeći da od nje stvore Brend<sup>1</sup>. To je način da ih zadrže i privuku.

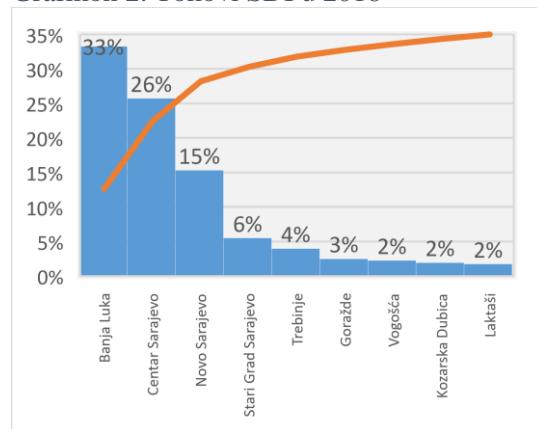
Vrlo mali broj opština i gradova se percipira kao brend u određenom kontekstu. Identifikacija i mjerjenje destinacijskih brendova je vrlo kompleksno, imajući u vidu da su destinacije heterogeni proizvodi koji se sastoje od skupa različitih proizvoda i usluga pri čemu svaki od njih ima različit stepen relevantnosti za pojedine ciljne grupe. Za mjerjenje destinacijskih brendova su predlagani različiti pristupi i metodologije (Zenker & Braun, 2015, str. 217; Anholt, 2015, str. 42; Anholt, 2007, str. 59-61; Kotler et al., 1993, str. 146; Hildreth, n.d., str. 7, 8, 16; East West Communications, 2009; ETC /

---

<sup>1</sup> Jedan od vodećih svjetskih autora u oblasti brendinga, Kevin Lane Keller, govori o brendu sa malim „b“ u formalističkom i identifikacionom smislu i o brendu sa velikim „B“ u pozicionom i vrednosnom smislu. U ovom slučaju, misli se na brend u pozicionom i vrednosnom smislu – brend sa velikim „B“.

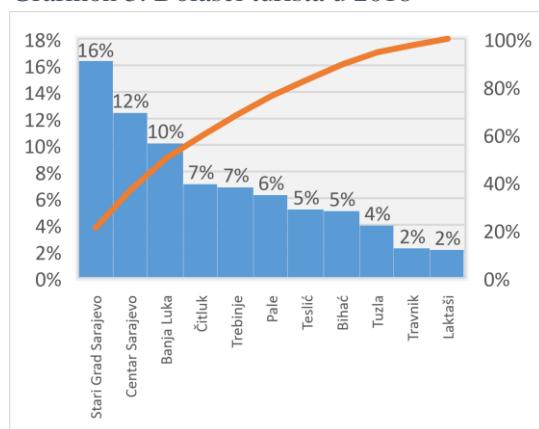
UNWTO, 2013, prema Govers, 2015, str. 77; Reputation Institute, 2018, str. 8-9), pri čemu ne postoji konsenzus oko toga koji pristup ili metodologija se smatraju najboljim, niti se neki od njih smatra standardom čija se primjena preporučuje. Ako se podje od činjenice da brendovi po pravilu bilježe dobre tržišne rezultate, za procjenu statusa brendova opština/gradova u BiH u kontekstu stranih investicija mogu poslužiti podaci o vrijednosti tokova stranih direktnih investicija po opština/gradovima u BiH, a za procjenu statusa brendova opština/gradova u BiH u kontekstu turizma mogu poslužiti podaci o dolasku turista po opština/gradovima u BiH<sup>2</sup>. Primjenjujući Paretov princip, na grafikonima broj 2 i 3 se može uočiti da je većina tokova stranih investicija u 2018. godini bila koncentrisana na samo nekoliko opština/gradova. Tačnije, 80% tokova stranih investicija u 2018. je bilo koncentrisano u samo 4 opštine/grada, odnosno u 6% od ukupnog broja opština/gradova u kojim su zabilježeni tokovi stranih investicija. Riječ je o Gradu Banja Luka (33%), Opštini Centar Sarajevo (26%), Opštini Novo Sarajevo (15%) i Opštini Stari Grad Sarajevo (6%). Slično je i sa dolascima turista po opština/gradovima u BiH gdje je 80% dolazaka turista u 2018. bilo koncentrisano u 13 opština/gradova, odnosno 17% od ukupnog broja opština/gradova u kojim su zabilježeni dolasci turista. Riječ je o sljedećim gradovima/opštinama: Stari Grad Sarajevo, Centar Sarajevo, Banja Luka, Čitluk, Trebinje, Pale, Teslić, Bihać, Tuzla, Travnik, Laktaši, Zenica i Doboj

Grafikon 2. Tokovi SDI u 2018



Izvor: autor

Grafikon 3. Dolasci turista u 2018



Izvor: autor

<sup>2</sup> Pri tome, treba biti svjestan ograničenja pristupa da se destinacijski brend aproksimira i mjeri na osnovu jedne varijable u jednoj godini, ali kvalitetnije istraživanje bi podrazumijevalo ispitivanje stavova i mišljenja pripadnika stranih investitora i turista o svijesti/poznatosti svake opštine/grada u BiH, njihovoj percipiranoj diferencijaciji u odnosu na druge opštine/gradove, važnosti pojedinih varijabli po kojoj se posmatrana opština/grad razlikuju od drugih i dr., što nije predmet istraživanja disertacije.

Takođe treba imati na umu i inferiornost BiH kao države (pa samim tim i opština/gradova unutar BiH) u odnosu na ostale države Zapadnog Balkana kako u privlačenju stranih investitora (UNCTAD, 2020a; AHK Baltic States, 2020), tako i u privlačenju turista (UNWTO, 2019c, str. 18). Sve ovo ukazuje na **problem**, a to je da **u BiH postoji mali broj opština/gradova koji se mogu smatrati brendom u kontekstu stranih direktnih investicija i turizma**. U situaciji kada u BiH postoji mali broj opština/gradova koji se mogu smatrati brendovima, većina „ostalih“ opština i gradova se iz ugla stranih investitora i turista percipiraju kao međusobno slični, tj. kao relativno dobri supstituti, pa donosiocu odluke (npr. investitoru) djeluje svejedno za koju od njih će se odlučiti. Zbog toga se opštine i gradovi često nadmeću niskom cijenom i različitim podsticajima, umjesto da nastoje izgraditi i ponuditi veću vrijednost. Ovakva situacija, takve „neprepoznatljive“ opštine i gradove (a takođe i BiH u kojoj je najveći broj takvih opština/gradova), dugoročno dovodi u inferioran položaj sa **negativnim posljedicama**. Ekonomske posljedice se ogledaju u nedovoljnoj iskorištenosti privrednih potencijala i resursa, ekonomskoj stagnaciji ili recesiji, nedostatku investicija, rastu nezaposlenosti, smanjenju opštinskih/gradskih budžeta, lošijim javnim uslugama i dr. Za ekonomskim, slijede i negativne socijalne posljedice koje se ogledaju u lošijem kvalitetu života, povećanju siromaštva, jačanju pesimizma i depresije, porastu delikvencije, kriminala i korupcije, emigracijama u razvijenija mjesta i negativnim demografskim trendovima. Uz ovo se često javlja ubrzano i prekomjerno trošenje prirodnih resursa, zagađenje okoline i sl.

S obzirom na to da je marketing kao filosofija i koncepcija fokusirana na istraživanje, kreiranje, isporuku i komuniciranje vrijednosti za ciljne grupe, te da je funkcija brenda upravo u kreiranju dodane vrijednosti (generičkom) proizvodu, prepostavka od koje se polazi u istraživanju je da postoji veza između (destinacijskog) marketinga i brendinga. Postojeća literatura definiše, opisuje, objašnjava i nudi različite modele marketinga destinacija (Američka marketing asocijacija, 2019c; Kotler i Armstrong, 2018, str. 248; Kotler et al., 2002, prema Rainisto, 2003, str. 11; Kotler et al., 1993, str. 18-20; Eshuis, Braun & Klijn, 2013, str. 2; Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2; Kavaratzis, 2008, str. 31; Braun, 2008, str. 33; Boisen, 2007, str. 16) i brendinga destinacija (Baker, 2019, lokacije 2168, 2179; Baker, 2007, str. 33, 72-73; Zenker & Braun, 2017, str. 271, 275; Zenker & Jacobsen, 2015, str. 4; Rakita i Mitić, 2017, str. 200-201; Rakita, 2009, str.

524-527; Anholt, 2015, str. 45; Anholt, 2010, str. 38-41; Anholt, 2007, str. 75-78; Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 35-36; Alan, 2015, str. 108; Zavattaro, 2014, str. 31; Braun & Zenker, 2010, str. 5-6; Hankinson, 2010, str. 32; Kavaratzis, 2008, str. 11; Kavaratzis, 2005, str. 335; Allan, 2004, str. 2), ali pri tome nema istraživanja o samoj vezi između njih, odnosno o uticaju marketinga destinacije na izgradnju brendova opština i gradova. Stoga je **predmet istraživanja primjena marketinga destinacije od strane opština/gradova u funkciji strategije<sup>3</sup> njihovog brendiranja.** Iz ovako postavljenog predmeta istraživanja, proizlaze i sljedeća pitanja:

- Koliko grupa za planiranje (koju čine predstavnici javnog, privatnog i nevladinog sektora) utiče na stvaranje identiteta (karakteristika i ponude) opštine/grada?
- Koliko prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta (karakteristika i ponude) opštine/grada i njenu komunikaciju?
- Koliko informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču utiče na stvaranje identiteta (karakteristika i ponude) opštine/grada i njenu komunikaciju?
- Koliko informacije o konkurenciji i nastojanje da se bude uspješniji od nje utiče na stvaranje identiteta (karakteristika i ponude) opštine/grada i njenu komunikaciju?

S obzirom na to da aktivnosti marketinga destinacije mogu biti usmjerene na više različitih ciljnih grupa (stanovništvo, turisti, preduzeća, organizatori sportskih, kulturno-zabavnih manifestacija i dr.), potrebno je naglasiti da se istraživanje fokusira samo na dvije ciljne grupe – strane investitore i turiste. U tom smislu, uži predmet istraživanja čini primjena marketinga destinacije od strane opština i gradova koji teže da zadrže i privuku strane investitore i turiste, u funkciji strategije njihovog brendiranja. Takođe, treba napomenuti da je empirijski dio istraživanja ograničen na područje BiH.

---

<sup>3</sup> Ovdje se pod strategijom ne misli na formalni, planski dokument, već na strategiju u smislu Hamelove strategijske namjere (*strategic intent*), odnosno dugoročnog opredjeljenja onih koji vode opštine i gradove da ih izgrade kao različite od drugih, prepoznatljive i atraktivne u određenom kontekstu (kvaliteta života, turizma, poslovanja i dr.).

Na osnovu uočenog problema i definisanog predmeta istraživanja postavljeni su **naučni ciljevi istraživanja**, a to su: **opisivanje** ključnih elemenata marketinga destinacije i brenda opštine/grada, **objašnjavanje** uticaja marketinga destinacije na izgradnju brenda opštine/grada, **klasifikacija** oblika komunikacije u okviru predloženih modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima, **predviđanje** da bi primjena pomenutih modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova doprinijela izgradnji brenda opština/gradova i privlačenju stranih investitora i turista. S obzirom na to da su nove činjenice i spoznaje do kojih se došlo tokom istraživanja iskorištene u **osmišljavanju modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima**, uz davanje objašnjenja i prepostavki za njegovu primjenu, istraživanje takođe ima i **pragmatični cilj** koji se ogleda u doprinosu izgradnji brenda opština/gradova. Od modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima korist mogu imati načelnici opština, gradonačelnici i njihovi saradnici nadležni za lokalni razvoj i komunikacije, ali isto tako i predstavnici vlasti na kantonalmnom, entitetskom i državnom nivou, te institucije, organizacije i agencije u čijoj je nadležnosti privlačenje stranih investitora i turista u BiH.

Na osnovu definisanog problema, predmeta i ciljeva istraživanja, postavljen je **hipotetički okvir** istraživanja sa vezama između nezavisne i zavisne varijable i njihovih podvarijabli. Kao što sam naslov disertacije sugerisce, nezavisnu varijablu čini marketing destinacije (sa podvarijablama - uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje, definisane ciljne grupe, posjedovanje pouzdanih informacija o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa i svijest o konkurenciji), a zavisnu varijablu čini brend opštine/grada (sa podvarijablama - identitet opštine/grada i komunikacija opštine/grada). Podvarijable marketinga destinacije su svojevrsna kombinacija odabranih faktora<sup>4</sup> marketinga destinacije prema modelu koji su postavili Kotler, Haider i Rein (1993, str. 19), kao i odabranih faktora<sup>5</sup> koji se mogu koristiti za mjerjenje marketinške orientacije destinacije prema modelu koju je postavila Florek (2009, str. 86). Za definisanje podvarijabli brenda korišteni su faktori koji su sadržani u

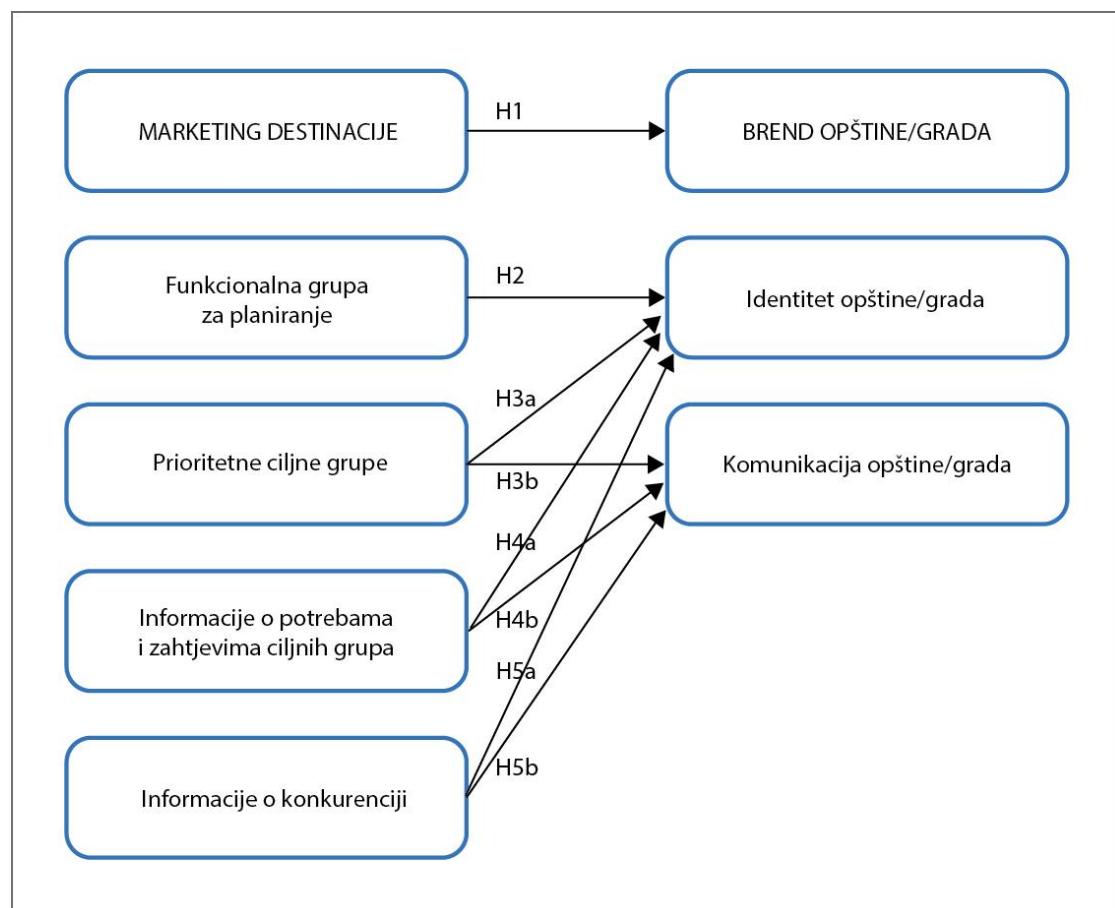
---

<sup>4</sup> Riječ je o dva od tri elementa koji su definisani modelom, a to su: grupa za planiranje i ciljna tržišta.

<sup>5</sup> Radi se o dva od pet elemenata definisanih modelom, a to su: 1) analiza, definisanje i razumijevanje potreba i ponašanja ciljnih tržišta, te prilagođavanju ponude destinacije u skladu sa tim i 2) analiza i razumijevanje ponašanja konkurenata.

Kelerovom i Indovom modelu - identitet, komunikacija/pozicioniranje i imidž (Keller, 2013, str. 72, 76-79, 107, 167, Ind, 1997, str. 43).

Na osnovu odgovarajućih veza između ovih varijabli i podvarijabli postavljen je hipotetički okvir<sup>6</sup> istraživanja koji se grafički može prikazati kao na slici 1.



Slika 1. Hipotetički okvir istraživanja. Izvor: autor

## Glavna hipoteza<sup>7</sup>

H1: Primjena marketinga destinacije utiče na izgradnju brenda opština/gradova.

<sup>6</sup> Šušnjić (1999) navodi misao Novalisa koji kaže: "Hipoteze su mreže: samo onaj ko baca uloviće." On takođe pominje i Rajhenbaha koji poređi čovjeka iz nauke sa ribarom koji baca mrežu u nepoznati dio mora – on ne zna da li će da ulovi ribu, ali zna ako hoće da je ulovi, mora da baci mrežu (str. 61).

<sup>7</sup> Fajgelj (2004) definije hipoteze kao „iskaze koji na provjerljiv način govore o vezi dvije ili više varijabli“, te pojašnjava da one „imaju funkciju probnih objašnjenja“ (str. 156).

## **Pomoćne hipoteze**

H2: Uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje utiče na stvaranje identiteta opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje uvidom u metodologiju za integrисано planiranje lokalnog razvoja (MiPRO) u BiH koja daje smjernice za formiranje grupe za planiranje<sup>8</sup> i definiše njenu ulogu u procesu pripreme strategije lokalnog razvoja, kao i brojem opština/gradova u BiH koje primjenjuju MiPRO metodologiju.

H3a: Prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koja se odnose na to kolika je relativna važnost stranih investitora, turista i drugih ciljnih grupa za ostvarivanje definisanih ciljeva i vizije razvoja opštine/grada, kao i to koliko se projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada (koje determinišu identitet - karakteristike i ponudu opštine/grada), odnose na privlačenje stranih investitora i turista, kao ciljnih grupa koje su predmet istraživanja.

H3b: Prioritetne ciljne grupe utiču na komunikaciju opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koja se odnose na to koliko je do sada ulagano u komunikaciju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i turista, te kakve su to aktivnosti bile.

H4a: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na stvaranje identiteta opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koja se odnose na to da li opštine/gradovi prikupljaju informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista, ako da na koji način prikupljaju te podatke, da li su opštine/gradovi provodili ispitivanje o stepenu zadovoljstva stranih investitora i turista ponudom opštine/grada i uslugama koje su njenoj nadležnosti, a ako da, koliko su strani investitori i turisti zadovoljni ponudom opštine/grada i uslugama koje su njenoj nadležnosti, te koliko se

---

<sup>8</sup> Po MiPRO metodologiji ova grupa se zove partnerska grupa ili lokalno razvojno partnerstvo.

projekti i mjere koje se odnose na strane investitore i turiste, definišu na osnovu prikupljenih informacija o njihovim potrebama i zahtjevima.

H4b: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na komunikaciju opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koja se odnose na to da li se informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista koriste pri osmišljavanju i realizaciji komunikacionih aktivnosti opštine/grada (a posebno poruka o mogućnostima zadovoljavanja tih potreba i zahtjeva), te šta je sadržaj glavnih poruka upućenih ka stranim investitorima i turistima.

H5a: Informacije o konkurenciji utiču na stvaranje identiteta opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koja se odnose na to da li opštine/gradovi smatraju da imaju konkurenčiju (opštine/gradovi koji takođe žele da privuku iste ciljne grupe - strane investitore i turiste i imaju relativno sličnu ponudu u odnosu na posmatranu opštinu/grad), ako smatraju da imaju konkurenčiju koje su to opštine/gradovi i u kontekstu koje ciljne grupe, te da li konkurenčija utiče na ciljeve, projekte i mjere koje realizuje opština/grad i ako da u kojoj mjeri. Takođe, ispituje se da li postoji međuopštinska saradnja u privlačenju stranih investitora i turista, a ako da sa kim.

H5b: Informacije o konkurenciji utiču na komunikaciju opštine/grada.

Ova hipoteza se dokazuje tehnikom ankete putem pitanja koje se odnose na to da li konkurenčija utiče na komunikaciju opštine/grada, ako da u kojoj mjeri.

Imajući u vidu činjenicu da je jedna od odlika brendova ta da ostvaruju dobre tržišne rezultate, kod testiranja hipoteza je takođe posmatrana eventualna povezanost između pojedinih nezavisnih varijabli (kvantifikovanih odgovora iz anketnog upitnika) i podataka o vrijednosti stranih direktnih investicija, te broja dolazaka turista po opštinama/gradovima u BiH.

U radu je primjenjena **kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa istraživanju**<sup>9</sup>. Kvalitativni pristup se odnosi na teorijski dio rada - razumijevanje najvažnijih principa i primjene marketinga i brendinga destinacije u cilju zadržavanja postojećih i privlačenja novih investitora i turista, kao i intervjuje provedene u kontekstu pisanja studije slučaja (Prijedor). Kvantitativni pristup je prisutan u praktičnom dijelu rada koji se odnosi na istraživanje iz primarnih izvora – prikupljanje podataka kroz anketiranje, njihovu obradu i analizu, te prezentovanje dobijenih nalaza (u kontekstu postavljenih hipoteza) o primjeni marketinga destinacije od strane opština/gradova u BiH. Pri tome, korištene su sljedeće **metode i tehnike**:

- u fazi prikupljanja podataka: istraživanje za stolom (*desk research*), istraživanje na terenu (*field research*), studija slučajeva, intervjuji, anketa;
- u fazi obrade podataka: kodiranje podataka, njihova klasifikacija, rangiranje i komparacija;
- u fazi analize podataka: računanje Spirmenovog i Kendalovog koeficijenta korelacije ranga, kao i biserijalnog koeficijenta korelacije;
- u fazi testiranja hipoteza: dokazivanje i opovrgavanje, zaključivanje;
- u fazi zaključivanja i predstavljanja rezultata: eksplikativne analiza, eksplikativna sinteza, indukcija, dedukcija.

U poglavlju koje se odnosi na teorijski okvir istraživanja su predstavljeni najvažniji pojmovi i elementi marketinga i brendinga destinacije, ukazano je na značaj stranih direktnih investicija i turizma, a prikazani su i modeli ponašanja investitora i turista sa podacima o stranim direktnim investicijama, te turističkim kretanjima u svijetu i BiH. U ovom dijelu disertacije je sumirano šta je poznato, a šta je ostalo nepoznato o predmetu istraživanja.

U narednom poglavlju je predstavljena metodologija naučnog istraživanja. Prikazan je korišteni pristup u istraživanju (kombinacija kvantitativne i kvalitativne metodologije),

---

<sup>9</sup> Fajgelj (2004) navodi da su kvalitativna istraživanja prvi izbor u situacijama kada o pojavi koja se istražuje nema dovoljno znanja ili kada ja ona izuzetak od postojećih znanja. U tim slučajevima kvalitativna istraživanja imaju deskriptivnu funkciju, te funkciju stvaranja hipoteza i teorija. Sa druge strane, kvantitativna istraživanja se bave fizičkim, opažljivim objektima i odnosima između njih. Zaključci se mogu odnositi i na „nevidljivi svijet“ (latentne varijable), ali se moraju donositi samo na osnovu prikupljenih činjenica ili egzaktno izvedenih kombinacija tih činjenica (str. 110, 112).

te nacrt istraživanja koji obuhvata korištenje primarnih izvora podataka dobijenih kroz anketiranje sa jedne strane i korištenje studije slučaja sa druge strane. U kontekstu anketiranja, opisana je populacija, uzorak, način pripreme i distribucije upitnika, kao i način obrade i analize podataka. Opisana je metoda studije slučaja i motiv za izbor odabranih destinacija u regiji i BiH koje su prikazane kao dobre prakse.

Rezultati istraživanja su predstavljeni u posebnom poglavlju. Ovdje su prikazani rezultati empirijskog istraživanja - odgovori na pitanja obuhvaćena upitnikom, rezultati primjene odgovarajućih statističkih metoda i zaključci na osnovu kojih je izvršena provjera pomoćnih hipoteza, a na osnovu toga i glavne hipoteze. Kroz studije slučaja su predstavljene dobre prakse u funkciji izgradnje destinacijskih brendova za strane investitore i turiste.

U poglavlju koja se odnosi na diskusiju je izvršena interpretacija najvažnijih rezultata do kojih se došlo u istraživanju. U ovom dijelu su dati komentari na dobijene rezultate i navedena su moguća objašnjenja, pri čemu je dat osvrt na ograničenja u istraživanju. Rezultati istraživanja su upoređeni sa sličnim istraživanjima drugih autora, uz odgovarajuće komentare i pojašnjenja. Takođe, kao sinteza studije slučaja, identifikovani su zajednički elementi destinacijskih brendova u kontekstu privlačenja stranih investitora i turista.

Kao naučni doprinos autora u izgradnji brendova opština/gradova, u posebnom poglavlju je predstavljen prijedlog modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa stranim investitorima i turistima, sa prepostavkama za njihovu primjenu. S obzirom na to da komunikacija predstavlja važan segment izgradnje brenda, predloženi model integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova može doprinijeti izgradnji brenda opština i gradova, a samim tim i lakšem privlačenju stranih investitora i turista.

U zaključku je izvršena sinteza naučnih činjenica i novih spoznaja na osnovu autorovih istraživanja i poređenja sa rezultatima drugih autora. Takođe, date su sugestije za nova istraživanja u cilju razvoja i primjene marketinga i breedinga destinacija.

## **2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Marketing destinacije**

#### **2.1.1. Konkurenčija između destinacija**

Smatra se da su tehnologija, kapital, menadžment i marketing najvažniji faktori čije je djelovanje uobličilo današnji izgled svijeta. Razvojem komunikacionih i transportnih tehnologija dolazi do smanjenja troškova i povećanja brzine prenosa informacija, kao i transporta ljudi i robe, čime se smanjuju vremenska i prostorna distanca (Rakita, 2017, str. 62-64, 66; Rakita, Mitić, 2017, str. 37-39; Rakita, 2009, str. 44-45, 49; Rakita, 2006, str. 86).

Velike promjene koje su nastupile u oblasti komunikacija, transporta, informacionih sistema i usluga dovele su do stvaranja globalne konkurenčije. Olakšana je i povećana mobilnost proizvoda, usluga, tehnologija, kapitala i ljudi u međunarodnim razmjerama. Ljudi su sve mobilniji u potrazi za mjestima koja su privlačnija i sposobnija da na bolji način vrednuju njihove radne sposobnosti, te ispune finansijske, razvojne i druge potrebe. Prije nego što su ove promjene nastupile, kompanije su svoje proizvodne aktivnosti provodile u jasno određenim područjima, a proizvodi su imali specifičan lokalni i nacionalni identitet. U novoj ekonomskoj paradigmi, kompanije su fleksibilne i mobilne – kreću se iz jednog u drugo područje kako bi proizveli robu ili izvršili pojedinačne faze proizvodnje na onim mjestima gdje su troškovi niži, ljudi kvalifikovaniji, a uslovi poslovanja bolji. Pojavljuju se nova zanimanja kao što je npr. menadžer destinacije koji koristi sofisticirane sisteme ocjenjivanja kako bi odabrao odgovarajuću industrijsku lokaciju, kao i specijalizovani časopisi koji se bave ovom tematikom<sup>10</sup> (Valdani & Ancarani, 2001, str. 4).

Lever i Turok (1999, str. 792, prema Cleave, Arku, Sadler, & Gilliland, 2016, str. 223) navode da se gradovi i druga mjesta međusobno takmiče i da to takmičenje ima mnogo različitih oblika – od direktnog takmičenja za dobijanje određenih projekata ili događaja, do drugih oblika takmičenja koji su više indirektne i suptilne prirode.

---

<sup>10</sup> Jedan od takvih časopisa je npr. američki „Site Selection“. Više o ovom časopisu je dostupno na web-stranici: <https://siteselection.com>

Destinacijom<sup>11</sup> se smatraju sve vrste mjesta kao što su gradovi, opštine, regije i države (Rainisto, 2003, str. 10; Hanna & Rowley, 2008, prema Kaefer, 2014, str 5). Baker (2019) definiše destinaciju kao „mjesto zbog koga će ljudi otići sa lokacije na kojoj se trenutno nalaze, radi posjete, kupovine, investiranja ili preseljenja“ (lokacija 193). Destinacije imaju moć da podstaknu ljude da napuste jedno mjesto kako bi posjetili drugo mjesto ili se tamo preselili (Baker, 2007, str. 25). Postoje jake emotivne veze između ljudi i mjesta u kojima su rođeni i u kojima žive. To su mjesta u kojima su ljudi rođeni, gdje su išli u školu, vjenčali se, gdje su im odrastala djeca i gdje su gradili svoje karijere. Mjesta su odraz ljudi koji u njima žive, njihovog socijalnog statusa, stila i kvaliteta života. Stoga ona imaju veliko značenje za ljude i stvaraju kod njih jake emocije (Baker, 2007, str. 13).

Destinaciju čine njeni ljudi, kultura, istorijsko nasljeđe i materijalna imovina. Destinacije se međusobno nadmeću i uvijek su to činile jer postoje alternativne destinacije koje mogu biti izabrane za određenu svrhu (Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2). U tom smislu, destinacije se procjenjuju i rangiraju po različitim kriterijumima: gdje zasnovati porodicu, pokrenuti posao, organizovati sastanak, otići na odmor ili planirati odlazak u penziju. Pri tome se razmatraju mnogi faktori – od kvaliteta života do ambijenta i kulture, pa je stoga potraga za destinacijom koja je pogodna za život, poslovanje ili turističku posjetu, kontinuirana (Kotler et al., 1993, str. 2). Destinacije nastoje da privuku preduzeća, uprave korporacija i filijala, investitore, turiste, učesnike različitih događaja, sportske timove i druge koji bi mogli da utiču na povećanje zaposlenosti, investicija i prihoda, kao i na cjelokupni razvoj (Kotler et al., 1993, str. 10). Pri tome, različitim akterima su važne različite karakteristike destinacije, odnosno različit skup proizvoda i usluga koje oni nude. Tako, za destinaciju kao turistički proizvod su važne atraktivnosti, saobraćajna povezanost, raspoloživost odgovarajućih kapaciteta za smještaj, ugostiteljske usluge i trgovinu, kao i pomoćne usluge (finansijske usluge, osiguranje i sl.). Za destinaciju kao investicioni proizvod, važne su poreske olakšice, te raspoloživost, troškovi i kvalitet faktora proizvodnje (Govers, Go, 2009, str. 19).

---

<sup>11</sup> U radu će se engleska riječ *place* prevoditi terminom destinacija. Iako je ovo slobodniji prevod, ovaj termin u literaturi obuhvata mjesta kako u kontekstu biznisa, tako i u kontekstu turizma (Hanna & Rowley, 2008, str. 67).

U velikoj, globalnoj „igri privlačenja“ učestvuju svi – pojedinci, preduzeća, gradovi i regije (Nordström & Ridderstråle, 2002, str. 214, 275). Riječ je o konkurenčiji na globalnom nivou s obzirom da određenoj destinaciji konkurent ne mora biti susjedni grad, opština ili država, već bilo koja destinacija na svijetu koja ima odgovarajuće karakteristike (Avraham & Eran, 2008, str. 3; Rainisto, 2003, str. 15; Van Gelder & Allan, 2006, str. 5). Opisujući takvu situaciju, Anholt (2007) navodi da „rapidni napredak globalizacije znači da svaka zemlja, svaki grad i svaka regija moraju da se takmiče sa svima drugima za svoj udio svjetskih potrošača, turista, investitora, studenata, preduzetnika, međunarodnih sportskih i kulturnih događaja, kao i za pažnju i poštovanje međunarodnih medija, drugih vlada i ljudi iz drugih zemalja“ (str. 1).

Pod uticajem dramatičnih promjena u okruženju, a posebno onih u oblasti transporta i telekomunikacija, promijenila se i konkurenčija između destinacija tako da se čak i male zajednice, nepoznati gradovi i udaljeni regioni takođe takmiče i trude da privuku pažnju investitora, turista, stanovnika, učesnika konferencija, organizatora događaja i drugih važnih aktera. Poznati proizvođači i brendovi, motivisani mogućnošću ostvarivanja većeg profita, sele proizvodnju u područja koja su se nekada smatrala riskantnim i nepogodnim za poslovanje, ako tamo mogu da obezbijede zahtijevani kvalitet po nižoj cijeni, uz distribuciju proizvoda sa imenom brenda. Turisti se često odlučuju da umjesto afirmisanih turističkih odredišta posjete daleke i manje poznate destinacije. U takvim uslovima, odgovarajuća strategija destinacijskog marketinga i brendinga može predstavljati važan instrument za postizanje željenog uspjeha (Kotler i Gertner, 2015, str. 51-53). Anholt (2010) takođe smatra da je jedna od velikih prednosti globalizacije to što ona pruža mogućnost i malim zemljama da pronađu profitabilnu nišu i da se takmiče sa drugima. Destinacije koje nisu dovoljno velike i snažne da bi potom osnovu bile interesantne, treba da razvijaju svoju privlačnost na osnovu svoje jedinstvenosti, identiteta, kulture, istorije, prirode, tradicije, ljudi i njihovog stvaralaštva. A upravo to čini konkurenčki identitet (Anholt, 2010, str. 37). U 21. vijeku će rasti nivo konkurenčije između gradova po osnovu vrijednosti koju oni nude kroz proizvode, usluge, iskustva, nasljeđe i karakter. Drugačije rečeno, destinacije će se međusobno nadmetati po svom brendu i razvijaće se u skladu sa njim (van Gelder, S., & Allan, M., 2006, str. 25).

### **2.1.2. Tržište destinacija i njihovi akteri**

S obzirom na to da investitori i preduzeća tragaju za sigurnom i privlačnom destinacijom koja im omogućuje povoljne uslove za pokretanje i razvijanje posla, da talentovani pojedinci i stručnjaci različitih profila tragaju za destinacijom koja im omogućava zapošljavanje, dobre uslove za rad i visok kvalitet života, da turisti tragaju za atraktivnom destinacijom za odmor i zabavu, te da upravljačke strukture destinacija uđaju velike napore i investiraju značajna sredstva da ih privuku i zadrže nastojeći da pri tome budu bolji od konkurenčkih destinacija, može se zaključiti da postoje svi elementi destinacijskog tržišta: kupci, prodavci, proizvod, novac, komunikacija i informacije.

Kupci su svi oni koji imaju problem, nezadovoljenu potrebu ili neispunjenu želju, kao i odgovarajuću kupovnu moć koju su spremni iskoristiti za kupovinu proizvoda ili usluge koji mogu riješiti problem, podmiriti potrebu ili ispuniti želju. Na destinacijskom tržištu, kupci su svi oni koji traže pogodno okruženje za život, posjetu, poslovanje i investiranje (Braun, 2008, str. 70). To mogu biti mogu biti posjetioci i turisti (koji traže mjesto za odmor), đaci i studenti (koji traže mjesto koje im pruža mogućnost željenog obrazovanja), stručnjaci različitih profesija (koji traže mjesto u kom mogu da nađu zaposlenje uz odgovarajući kvalitet života), preduzeća i investitori (koji traže mjesto sa atraktivnim uslovima za poslovanje), organizatori sportskih, kulturnih i zabavnih manifestacija (koji traže mjesto sa odgovarajućom infrastrukturom potrebnom za izvođenje manifestacije, dovoljnim brojem zainteresovanih posjetilaca itd.).

Prodavci na destinacijskom tržištu su svi oni koji svojim odlukama i svakodnevnim djelovanjem utiču na karakteristike destinacije i njenu ponudu, a time i na njenu veću ili manju atraktivnost za potencijalne kupce. U užem smislu to su predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti (predstavnici parlamenta jedne zemlje, premijer i ministri na državnom nivou, ali i opštinski odbornici i (grado)načelnici na lokalnom nivou), a u širem smislu to su i predstavnici vladinih, nevladinih i međunarodnih organizacija, institucija, preduzeća, pa čak i pojedinci - građani, čije djelovanje takođe determiniše performanse određene destinacije. To što ne postoji jedan prodavac ili menadžer destinacije koji ima kontrolu nad destinacijskim proizvodom u cjelini, predstavlja jedan od najvećih izazova u marketingu destinacije. Umjesto toga, postoji veliki broj

zainteresovanih strana – stejkholdera, sa djelimičnim interesima i malom zajedničkom odgovornošću (Braun, 2008, str. 80).

Proizvod, kako ističu Kotler i Kelller (2006) „je sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača“, a obuhvata „fizičku robu, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje“ (str. 372). Destinacije su takođe proizvodi jer posjeduju sadržaje zahvaljujući kojima mogu da podmire potrebe, ispune želje i zadovolje zahtjeve potencijalnih kupaca. Riječ je o kompleksnim proizvodima koji obuhvataju niz različitih proizvoda i usluga raspoloživih na određenom mjestu. Njihovo oblikovanje zahtijeva relativno dug vremenski period, a često i značajne investicije. Destinacije su kao proizvod specifične, jer se mogu prodavati više puta, različitim grupama kupaca, za zadovoljavanje različitih potreba (Rainisto, 2003, str. 38). Kupci koriste samo neke segmente destinacije i stiču utisak o destinaciji kao cjelini na osnovu tih ograničenih iskustva. Pri tome, iste dijelove destinacije može koristiti više ciljnih grupa istovremeno, kao što su npr. stanovnici i turisti (Zenker & Braun, 2017, str. 274). Destinacija kao proizvod obuhvata grupu različitih proizvoda i usluga, u kombinaciji sa fizičkim karakteristikama mjesta (Ritchie i Ritchie 1998, prema Moilanen & Rainisto, 2009, str. 19-20). Dakle, predmet razmjene u marketingu destinacija nije jednostavan proizvod, već tzv. „produženi teritorijalni proizvod“ koji se sastoji od svog opipljivog dijela (npr. infrastruktura) i neopipljivog dijela (npr. usluge koje se nude, imidž, pristup informacijama i dr.). Pri tome, nematerijalna komponenta destinacijskog proizvoda predstavlja glavni izvor diferencijacije i konkurentske prednosti (Valdani & Ancarani, 2001, str. 8-9). Destinacija je višedimenzionalni i složeni entitet u čijoj izgradnji i razvoju učestvuјe velika grupa aktera koji imaju različite ciljeve, resurse i sposobnosti (Moilanen & Rainisto, 2009, str. 19-20). Za razliku od većine drugih proizvoda, destinacije se ne mogu pomijerati, odnosno kretati ka potrošačima, pa je neophodno da se kupci kreću ka njima (Rakita i Mitrović, 2007, str. 47). Stoga, Kotler i saradnici (1993) s pravom ističu da su „destinacije zaista proizvodi čiji identiteti i vrijednosti moraju biti osmišljavani i razmjenjivani na tržištu“ i pri tome upozoravaju da se „one destinacije koje se ne uspiju uspješno prodati suočavaju sa rizikom od ekonomске stagnacije i nazadovanja“ (str. 10).

Cijena predstavlja količinu novca koju kupci moraju da plate prodavcima da bi koristili proizvode i usluge koje su raspoložive na određenoj destinaciji. Ako je kupac turista, on plaća cijenu saobraćajnih, hotelijerskih, ugostiteljskih, trgovinskih i drugih usluga, te kulturnih, zabavnih i sportsko-rekreacionih sadržaja koje koristi na destinaciji. U slučaju da je kupac investitor (u smislu stranih direktnih investicija), on plaća udio u vlasništvu preduzeća koje kupuje ili plaća cijenu odgovarajućeg zemljišta pogodnog za izgradnju vlastitih poslovnih objekata, zajedno sa cijenom odgovarajućih dozvola, saglasnosti, poreza, doprinosa, taksi, plata zaposlenima itd. Pored cijene, odnosno troškova izraženih u novcu, u širem smislu, kupci imaju i troškove vremena, energije i mentalnog napora koji su uloženi u procesu prikupljanja relevantnih informacija, njihovoj obradi i analizi, te donošenju odluke o izboru one destinacije za koju očekuju da će u najvećoj mjeri zadovoljiti njihove potrebe, želje i zahtjeve. Rainisto (2003) navodi da je „cijena često indirektna, neopipljiva i izražena u nenovčanom obliku“ (str. 38).

Komunikacija obuhvata sve poruke koje prodavci putem različitih kanala upućuju kupcima kako bi stimulisali proces razmjene, odnosno kako bi informisali, ubijedili i podsjetili kupce na destinaciju, odnosno na proizvode i usluge koje tamo nude. Iako je veliki broj onih koji svojim ponašanjem i izjavama, svjesno ili nesvjesno, prenose poruku o određenoj destinaciji, teži se uspostavljanju integrisanih marketinških komunikacija koje treba da obezbijede kontinuiranu relevantnost i konzistentnost kontakata kupca sa ponudom (American Marketing Association, 2019b).

Informacije predstavljaju tokove podataka od kupaca ka prodavcima koji se odnose na „prodaju destinacije“. To mogu biti podaci o broju turista, kadrova i investitora koji su došli na određenu destinaciju u određenom periodu, stepen njihovog zadovoljstva destinacijom, te relevantnim proizvodima i uslugama koje su koristili na tom području, kao i drugi korisni podaci koji prodavcima destinacije pomažu u donošenju odgovarajućih odluka kojim mogu unaprijediti poziciju destinacije na tržištu i olakšati njenu „prodaju“. S obzirom na to da kupci na destinacijskom tržištu mogu biti turisti, kadrovi, investitori, organizatori međunarodnih sportskih manifestacija i dr., može se zaključiti da se destinacijsko tržište sastoji od većeg broja segmenata - tržište investitora, kadrova, posjetilaca i turista itd.

### **2.1.3. Pristupi u upravljanju destinacijom**

Valdani i Ancarani (2001), navode da je prisutna progresivna transformacija u pristupu upravljanju javnim sektorom, a time i u upravljanju destinacijama. Pristup koji je poznat pod terminom novi javni menadžment, počeo se razvijati tokom devedesetih godina prošlog vijeka i zasniva se na primjeni upravljačkih principa i tehnika u javnim organima i upravljanju svime onim za šta su oni odgovorni, uključujući i teritoriju. Predlaže se prelazak sa klasičnog, birokratskog i institucionalno-pravnog modela odnosa između javnih vlasti i građana na kompanijski, odnosno ekonomski model koji je zasnovan na logici javnih usluga. Dakle riječ je o transformaciji percepcije i uloge građana od „subjekata“ ka korisnicima javnih usluga, odnosno klijentima javnih organa (Valdani & Ancarani, 2001, str. 5). U skladu sa tim, uprave mnogih destinacija su počele usvajati preduzetnički pristup lokalnoj upravi, tako da se gradovima počinje upravljati slično kao poslovnim subjektima (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016, str. 210). Destinacije sve češće usvajaju poslovne strategije i marketinške tehnike, pokušavajući da izgrade destinaciju kao brend koji komuniciraju različitim ciljnim grupama. Tako su marketing i brending postali dio savremenih urbanih politika (Zenker & Braun, 2017, str. 270-271). U tom smislu, destinacije se mogu uporediti sa kompanijama koje imaju posebne proizvode koje nude na različitim tržištima za određene kupce (Van Den Berg, Bramezza, Van der Meer, 1994, prema Valdani & Ancarani, 2001, str. 7).

Upravljanje destinacijom podrazumijeva koordinisano osmišljavanje i implementaciju sveobuhvatnih strategija uz učešće i uključenost svih relevantnih aktera, kako bi se identifikovali, izgradili i iskoristili potencijali za održivi razvoj destinacije (Bramezza, 1996, prema Braun, 2008, str. 20). Audretsch (2015) navodi da najvažnije faktore upravljanja destinacijom čine: proizvodni faktori (prirodni resursi, kapital, infrastruktura i dr.), organizacija (način na koji su proizvodni faktori povezani i organizovani), ljudski resursi (znanja, vještine, talenti, liderstvo) i javne politike koje treba da usmjeravaju razvoj destinacije u željenom pravcu (str. 23-27).

Kotler i saradnici (1993) opisuju nekoliko tipičnih modela ponašanja i reakcija upravljačkih struktura na izazove sa kojima se suočavaju destinacije zbog kontinuiranih i intenzivnih promjena u internom i eksternom okruženju. Tako, postoje pasivne

destinacije koje ne rade ništa na vlastitom unapređenju i razvoju jer im nedostaje neophodno liderstvo ili su se pomirile sa situacijom u kojoj se nalaze. Drugu grupu čine one destinacije koje nastoje da privuku što veće količine resursa misleći da je novac rješenje svih njihovih problema, prije nego sistematična dijagnoza problema. U nastojanju da dođu do novca, takvi gradovi lobiraju vladu za dodjelu finansijskih sredstava, izdaju obveznice, povećavaju poreze i smanjuju troškove lokalne uprave. Posebnu grupu čine one destinacije koje u saradnji sa relevantnim organizacijama i agencijama realizuju agresivne programe privlačenja preduzeća. Zbog jake konkurenциje pri tome se koriste različiti podsticaji, ali često njihovi troškovi umanjuju ostvarene koristi. U nekim slučajevima troškovi privlačenja preduzeća mogu čak i nadmašiti koristi od njihovog prisustva tako da se može ispostaviti da je najuspješnija destinacija u privlačenju preduzeća na kraju gubitnik. Veliki napor se ulažu kako bi se preduzeća koja se nalaze na određenoj destinaciji tu i zadržala, da se poslovanje ne bi preselilo na neko drugo mjesto gdje su porezi i troškovi radne snage niži, a podsticaji veći (Kotler et al., 1993, str. 14-15).

Destinacije se međusobno nadmeću putem kreiranja i izgradnje različitih atraktivnosti koje bi mogle da budu privlačne turistima ili preduzećima. Tako se posebno dizajniraju i grade trgovinski centri u pješačkim zonama gradova, stadioni, muzeji, kongresni centri, istraživački parkovi i sl. Ovo se smatra univerzalnim receptom za uspjeh, jer se polazi od pretpostavke da ako je izgradnja određene atraktivnosti doživjela uspjeh u određenom mjestu, to će se isto desiti i u nekom drugom mjestu. Ne uzimajući u obzir cjelinu i ne razumijevajući karakteristike uspješne destinacije, pokušaj preuzimanja segmenta rješenja i njegove primjene u drugim okolnostima ne donosi dobre rezultate. Jedna stvar i pojedinačne *ad hoc* akcije ne mogu predstavljati rješenja za kompleksne probleme, pa stoga mnoge atraktivnosti izgrađene na taj način ne ostvaruju svoje ciljeve i donose gubitke (Kotler et al., 1993, str. 15-16). Ashworth (2011) navodi da konsultanti i agencije za upravljanje destinacijama (Destination Management Organization) nekada razmjenjuju „najbolje prakse“ što dovodi do imitacije i kopiranja pojedinih segmenata programa ili korištenih tehnika. Na taj način, umjesto da se kreiraju i izgrađuju prepoznatljivi i jedinstveni identiteti destinacija, one sve više počinju da liče jedne na druge (str. 6-7). Samim tim, sve manje je autentičnosti i sve teže je izgraditi destinacijski brend.

Uz prethodno pomenute aktivnosti destinacije rade na kreiranju i unapređenju svog imidža uz povećavanje izdataka za komuniciranje. Destinacije nastoje da pokrenu pozitivne priče i da spriječe nastajanje i širenje onih negativnih. Iako misle da tako realizuju određeni marketinški program, destinacije u stvari tako realizuju samo jedan njegov manji dio koji se odnosi na promociju (Kotler et al., 1993, str. 16). Istraživanje imidža destinacije u poređenju sa imidžem konkurenčkih destinacija predstavlja važan korak u osmišljavanju marketinške strategije destinacije. Kotler i saradnici (1993) navode da upravljanje strategijskim imidžem (*strategic image management*) predstavlja „kontinuirani proces istraživanja imidža destinacije kod pripadnika ciljnih grupa, segmentaciju i targetiranje specifičnog imidža i ciljne publike, pozicioniranje koristi destinacije da bi se podržao postojeći imidž ili kreirao novi, te komuniciranje tih koristi ciljnoj publici“ (str. 142-143). Da bi bio djelotvoran, željeni imidž mora biti blizak stvarnosti, vjerodostojan, jednostavan, privlačan i specifičan (Kotler i Gertner, 2002, str. 254).

Kotler i Gertner (2015) ističu da se destinacije tradicionalno fokusiraju na svoju ponudu, primjenjujući tako pristup orijentacije na proizvod. Međutim, djelotvorniji pristup je orijentacija na kupce, njihove potrebe i želje (Kotler i Gertner, 2015, str. 69).

Pristup tržišno orijentisanog strategijskog planiranja u upravljanju destinacijom prihvata mali broj destinacija. Ovaj pristup podrazumijeva zajednički rad predstavnika javnog i privatnog sektora koji procjenjuju situaciju u kojoj se nalazi destinacija - njene snage, slabosti, prilike i prijetnje, definišu viziju, ciljeve, strategiju i plan aktivnosti čijom se realizacijom, uz adekvatnu kontrolu, ciljevi realizuju, a vizija postaje stvarnost. Oni upravljaju destinacijom kao da je izvozno-uvozni centar, znajući da njeno blagostanje, a u krajnjoj liniji i opstanak, zavisi od identifikovanja šta se na toj destinaciji može proizvoditi i izvoziti kako bi se obezbijedio dovoljan prihod za kupovinu onih proizvoda i usluga koje se moraju uvoziti sa drugih destinacija (Kotler et al., 1993, str. 17, 80-81).

Potreba da se zadovolje interesi zainteresovanih strana na području destinacije, uz istovremeno povećanje njene privlačnosti za eksterne ciljne grupe, sugerise da bi sve destinacije trebalo da razmotre usvajanje marketinške koncepcije, te relevantnih tehniki i alata kako bi se identifikovale i analizirale potrebe ciljnih grupa, te osmislice

politike i ponudu koja može da ih zadovolji bolje od konkurenčije. Shodno tome, marketing destinacije obuhvata analizu potreba stejkholdera (interno) i ciljnih grupa - kupaca (eksterno), kako bi se razvili i održali dobri odnosi sa njima, te povećala vrijednost i atraktivnost destinacije (Valdani & Ancarani, 2001, str. 7).

Izazovi nacionalnog ekonomskog razvoja prevazilaze granice javne politike. Novi ekonomski poredak je transformisao ekonomski razvoj, pored ostalog, i u tržišni izazov. Države i regije se takmiče sa drugima nastojeći da identifikuju izvore konkurentske prednosti. Kako bi se poboljšala pozicija destinacije na globalnom tržištu, te kako bi se privukli turisti, preduzeća i talentovani ljudi i pronašla atraktivna izvozna tržišta, destinacije treba da usvoje alate za upravljanje strategijskim marketingom i da svjesno i planski rade na izgradnji vlastitog brenda. To zahtijeva razumijevanje faktora koji mogu uticati na tržišnu atraktivnost destinacije kao što su veličina domaćeg tržišta, pristup tržištima sa kojima je olakšana trgovina, dostupnost i troškovi kvalifikovane radne snage, poreski poticaji, sigurnost i drugi faktori koji mogu da predstavljaju snage ili slabosti određene destinacije. Potrebno je takođe nadgledati i okruženje, u smislu prepoznavanja prilika i prijetnji. Proces upravljanja destinacijom i izgradnje željenog brenda mora uključivati vladu, preduzeća i građane koji treba da teže zajedničkoj viziji. U skladu sa vizijom destinacije, potrebno je upravljati faktorima koji mogu uticati na odluku ciljnih grupa, kao što su npr. infrastruktura, različite atraktivnosti, podsticaji i imidž destinacije u cijelini. Pristup strateškog upravljanja i brendiranja destinacije obuhvata provođenje relevantnih analiza (SWOT); izbor industrija, ličnosti, prirodnih znamenitosti i istorijskih događaja koji bi mogli pružiti osnovu za brendiranje i kreiranje priča o destinaciji; razvoj krovnog koncepta koji bi obuhvatio pojedine aktivnosti brendiranja i koji bi bio konzistentan sa njima; izdvajanje dovoljnih sredstava za aktivnosti brendiranja za koje se smatra da imaju potencijalno veliki uticaj; te kontrolu kvaliteta izvoznih proizvoda (Kotler i Gertner, 2002, str. 253-254; 258-259).

#### **2.1.4. Razvoj koncepcije marketinga destinacije**

Način na kojem se pristupa tržištu može biti različit, pa se u zavisnosti od toga razlikuje koncept proizvodnje, proizvoda, prodaje, marketinga i društvenog marketinga (Kotler & Armstrong, 2018, str. 36). Koncept marketinga podrazumijeva poslovnu orijentaciju u čijem je fokusu identifikovanje potreba, želja i preferencija potrošača, te kreiranje takve ponude i vrijednosti za potrošača koja može da obezbijedi njegovo zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti prema marki proizvoda i preduzeću u dugom roku, uz istovremeno sticanje odgovarajućeg profita za ponuđača. Kratko rečeno, marketing je, kako to ističu Kotler i Keller (2006), „profitabilno zadovoljavanje potreba“ (str. 5). Američka marketing asocijacija (*American Marketing Association*) (2019a) marketing definiše kao „aktivnost, skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini“. Društveni marketing ima širu perspektivu i podrazumijeva upravljanje kompanijama na način da se ostvari balans između profita kompanije, potreba/želja potrošača i dobrobiti društva (Kotler & Armstrong, 2018, str. 37).

Prihvatanjem i širenjem marketinga, te njegovom primjenom ne samo u privredi već i u neprofitnim organizacijama i oblastima kao što su socijalni marketing i imidž marketing, stvaraju se preduslovi za njegovu primjenu u kontekstu destinacija (Kavaratzis, 2008, str. 32). Kako proces globalizacije postaje intenzivniji, tako i konkurenčija između destinacija postaje izraženija s obzirom na to da se sve one međusobno bore da zadrže i privuku stanovnike, posjetioce, turiste, preduzeća i investitore.

Različiti autori su koristili različite termine za marketing destinacije, u zavisnosti od toga da li su u fokusu imali gradove ili šire geografske lokacije, te da li je u fokusu bila promocija, prodaja ili marketing. Braun (2008) navodi da termin marketing grada (*city marketing*) koriste autori Van den Berg, Klaassen i Van der Meer (1990. godine), Van Gent (1984. godine), Borchert i Buursink (1987. godine), Buursink (1991. godine), Paddison (1993. godine) i Kriekaard (1994. godine), dok Van 't Verlaat (1997. godine) preferira nešto „širi“ termin regionalni marketing jer su gradovi na mnogo načina povezani sa svojim okruženjem. Alternativa ovom terminu je i urbani marketing (*urban marketing*) koji koriste Corsico i Ave (1994. godine). U Njemačkoj, Mayer (2004.

godine) koristi termine gradski i opštinski marketing - *stadtmarketing* i *communales marketing*, a u Ujedinjenom Kraljevstvu, Burgess (1982. godine), Gold i Ward (1994. godine) i Ward (1998. godine) koriste termin prodaja mjesta - *selling of places*. Ashworth i Voogd (1990. godine) koriste termine marketing grada i marketing mjesta - *city marketing* i *place marketing*. Termin marketing mjesta je postao popularan 1990-ih kao rezultat tri knjige Kotlera i saradnika – *Marketing Places* (1993), *Marketing Places Europe* (1999) i *Marketing Asian Places* (2002). Sve u svemu, najpopularniji termini su marketing mjesta i marketing grada (*place marketing* i *city marketing*). Marketing mjesta najbolje opisuje geografsku odrednicu marketinga gradova i regija. Marketing mjesta (destinacije) se može smatrati zajedničkim nazivom - terminom za marketing naselja, gradova, ruralnih područja, regionala, država, zemalja itd. (Braun, 2008. str. 29-31).

Jednu od prvih definicija marketinga destinacija daju O'Leary & Iredale (1976) koji ga definišu kao „aktivnosti osmišljene tako da kreiraju povoljno mišljenje i ponašanje prema geografskim lokalitetima” (str. 156). Ideja da marketing destinacije predstavlja uglavnom njenu promociju, bilo je dominantno među praktičarima 1980-ih godina. Van den Berg, Klaassen i Van der Meer su odbacili 1990. godine ovaj uski pogled, zalažući se za holističko objašnjenje marketinga destinacije. Oni su opisali marketing destinacije kao podešavanje između ponude urbanističkih funkcija i potražnje za njima od strane stanovnika, preduzeća, turista i drugih posjetilaca (Van den Berg, Klaassen i Van der Meer, 1990, prema Braun, 2008, str. 32).

Ashworth i Voogd (1990) se takođe zalažu za širi pristup marketingu. Oni marketing destinacije definišu ovako:

*Marketing destinacije je proces u kojem su lokalne aktivnosti što je više moguće povezane sa zahtjevima ciljnih grupa. Namjera je da se maksimizira efikasnost socijalnog i ekonomskog funkcionisanja posmatrane oblasti, u skladu sa bilo kojim širim postavljenim ciljem (Ashworth i Voogd 1994, str. 41, prema Braun, 2008, str. 33).*

Kotler i saradnici marketing destinacije definišu na sljedeći način:

*Marketing destinacije podrazumijeva oblikovanje mjesto tako da zadovolji potrebe svojih ciljnih tržišta. On je uspješan kad su građani i preduzeća zadovoljni svojom zajednicom i kad su očekivanja posjetilaca i investitora ispunjena (Kotler et al., 2002, prema Rainisto, 2003, str. 11).*

Boisen predlaže sljedeću definiciju marketinga destinacije:

*Destinacijski marketing, u operativnom smislu, odnosi se na svjesne pokušaje pozicioniranja i povećanja konkurentske prednosti grada u odnosu na konkurentske gradove, sa eksplicitnom svrhom da se kroz strateške inicijative ostvare specifične ambicije sticanja udjela pojedinih segmenata tržišta (Boisen, 2007, str. 16).*

Boisen ističe važnost riječi „svjesno“ u ovoj definiciji jer za razliku onih teorijskih okvira koji uključuju sve moguće mjere koje grad može poduzeti, ili sve moguće elemente koji utiču na percepciju gradova, ova definicija se fokusira na ono što gradovi svjesno poduzimaju kao dio inicijativa i strategija destinacijskog marketinga sa ciljem povećanja privlačnosti destinacije za specifične ciljne grupe (Boisen, 2007, str. 16).

Kotler i Armstrong (2018) ističu da „marketing destinacije uključuje aktivnosti preduzete kako bi se kreirali, održali ili promijenili stavovi ili ponašanja prema određenim mjestima“ (str. 248).

Američka marketing asocijacija (*American Marketing Association*) (2019c) definiše marketing destinacije kao „marketing koji je koncipiran tako da utiče na ciljne grupe na način da se njihovi pripadnici ponašaju afirmativno prema proizvodima ili uslugama koji potiču sa određene destinacije“.

Marketing destinacije je usmjeren na identifikovanje i razumijevanje potreba, želja i zahtjeva pojedinih ciljnih grupa, da bi na osnovu toga mogao da utiče na proces njihovog odlučivanja o izboru destinacije. S obzirom da se potrebe, želje, zahtjevi i preferencije ciljnih grupa mijenjaju, te da se mijenja broj raspoloživih opcija i sadržaj

njihove ponude, jasno je da marketing destinacije predstavlja kontinuiran proces i opredjeljenje strategijskog karaktera (Braun, 2008, str. 67).

Analogno tradicionalnom marketingu, destinacijski marketing nije ograničen na promotivne aktivnosti. On predstavlja tržišni i korisnički orijentisan **pristup** ka upravljanju destinacijom, kreiranju politika i planiranju. Ovakav pristup obuhvata izbor specifičnih ciljnih grupa u vezi sa kojima se donose odgovarajuće politike (Boisen, 2007, str. 24.) U osnovi marketinškog koncepta se nalazi razumijevanje potreba i želja potrošača/kupaca. U kontekstu destinacije, to znači da bolje razumijevanje ciljnih grupa omogućava prilagođen i djelotvoran pristup ciljnim grupama koje su zainteresovane za destinaciju. Drugačije rečeno, destinacije koje žele da zadrže i privuku preduzeća ili da privuku turiste i nove stanovnike mogu biti uspješnije u tome ako znaju kakve su preferencije ciljnih grupa i ako ulažu u izgradnju atraktivnog okruženja i ponude u skladu sa njihovim potrebama i zahtjevima. Marketing destinacijama nudi alate koji im omogućavaju prilagođen pristup pojedinim ciljnim grupama. Pri tome, posebno važnim se smatraju oni alati koji doprinose izgradnji željenog imidža destinacije. Marketing destinacije olakšava bolje međusobno usklađivanje ponude destinacije i tražnje od strane kupaca – ciljnih grupa destinacije (Braun, 2008, str. 46). Marketing destinacije teži da ojača kapacitete zajednica i regija kako bi se mogli prilagoditi tržištu koje se mijenja, uz iskorištavanje prilika i održavanje vlastite vitalnosti (Kotler et al., 1993, str. 18).

Zadržavanje postojećih i privlačenje novih kupaca predstavlja jedan od najvažnijih ciljeva marketinga destinacije. Imajući u vidu specifičnost destinacija kao proizvoda koja se ogleda u tome da su one (za razliku od većine drugih proizvoda) nepokretne, izazov za marketere je obezbijediti da kupci dođu na određenu, konkretnu destinaciju (a ne neku drugu, konkurentske), da tamo koriste raspoložive proizvode i usluge, obezbjeđujući im pri tome visok nivo zadovoljstva i stvarajući dugoročnu lojalnost prema destinaciji. Stoga važan dio marketinga destinacije predstavlja prilagođavanje i unapređivanje destinacijskog proizvoda kako bi on postao poželjniji za ciljne grupe kupaca (Holcomb, 1994, prema Rainisto, 2003, str. 12). Značajan dio ovog procesa je kreiranje identiteta destinacije na osnovu njegovih najvažnijih sadržaja, a potom

komuniciranje tih elemenata ciljnim grupama kupaca (Asplund, 1993; Hankinson, 2001; Trueman, Klemm, Giroud & Lindby, 2001, prema Rainisto, 2003, str. 12).

Literatura o marketingu destinacija (Flipo, Textier, 1992; Textier, Valla, 1992; Kotler, Haider, Rein, 1993; Van den Berg, Bromezza, Van der Meer, 1994; Gold, Ward, 1994; Smith, 1994; Kotler, Jatusripitak, Maesincee, 1997; Jensen-Butler, Shachar, van Weesep, 1997; Ward, 1998; Kotler, Asplund, Rein, Haider, 1999, prema Valdani & Ancarani, 2001, str. 8), identificuje različite instrumente i aktivnosti koje se provode u okviru upravljanja i marketinga destinacija:

- osmišljavanje najprikladnije kombinacije proizvoda i usluga destinacije,
- stvaranje podsticaja za aktuelne i potencijalne korisnike proizvoda i usluga destinacije,
- poboljšanje pristupa proizvodima i uslugama destinacije,
- promociju vrijednosti destinacije i njenog imidža, kako bi potencijalni kupci bili svjesni njenih komparativnih prednosti.

Evidentna je sličnost navedenih instrumenata i aktivnosti sa tradicionalnim elementima marketing miksa: proizvod, cijena, promocija i distribucija (Valdani & Ancarani, 2001, str. 8).

Nastojeći da identificuju relevantne varijable, odnosno elemente marketing miksa za upravljanje destinacijom, autori su predlagali različite koncepte:

Tabela 1. Koncepti marketing miksa za upravljanje destinacijom

Ashworth i Voogd (1990)	Hubbard i Hall (1998)	Kotler, Asplund, Rein i Haider (1999)	Metaxas (2002)	ECORYS Group (2008)	Moreira (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotivne mjere,</li> <li>Prostorno-funcionalne mjere,</li> <li>Organizacione mjere,</li> <li>Finansijske mjere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oglašavanje i promocija,</li> <li>Masovna materijalna obnova,</li> <li>Javna umjetnost i vajarstvo,</li> <li>Veliki događaji,</li> <li>Kulturna obnova,</li> <li>Javno-privatna partnerstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urbani dizajn (mjesto kao karakter),</li> <li>Infrastruktura (mjesto kao nepokretna sredina),</li> <li>Osnovne usluge (mjesto kao pružalač usluga),</li> <li>Atrakcije (mjesto kao zabava i rekreacija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proizvod (dobro): <ul style="list-style-type: none"> <li>Proizvodni sistem = grad (interna dinamika - sile),</li> <li>Proizvod = imidž grada</li> <li>Karakteristike proizvoda = karakter grada, ekonomski aktivnosti, prirodno okruženje, usluge, odmor, rekreacija, kultura, turizam itd.</li> <li>Jedinstvene osobine grada = one karakteristike koje mogu biti osnova za konkurentsku prednost</li> </ul> </li> <li>Cijena (troškovi),</li> <li>Mjesto/kanali distribucije,</li> <li>Promocija,</li> <li>Ljudi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proizvod: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fizički kvalitet,</li> <li>Funkcionalnost,</li> <li>Povezanost.</li> </ul> </li> <li>Ljudi: <ul style="list-style-type: none"> <li>Talenat,</li> <li>Preduzetništvo,</li> <li>Otvorenost.</li> </ul> </li> <li>Proces: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cijene zemljišta,</li> <li>Licenciranje,</li> <li>Javna uprava.</li> </ul> </li> <li>Profil: <ul style="list-style-type: none"> <li>Brending,</li> <li>Performanse,</li> <li>Arhitektura.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arhitektura i dizajn: <ul style="list-style-type: none"> <li>Izgradnja,</li> <li>Signalizacija,</li> <li>Obilježavanje</li> </ul> </li> <li>Komunikacija: <ul style="list-style-type: none"> <li>Oglašavanje,</li> <li>Odnosi s javnošću,</li> <li>Događaji</li> </ul> </li> <li>Infrastruktura: <ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazovanje,</li> <li>Zdravlje,</li> <li>Kultura,</li> <li>Zabava,</li> <li>Slobodno vrijeme</li> </ul> </li> <li>Društvo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovništvo,</li> <li>Kultura,</li> <li>Istorija</li> </ul> </li> <li>Umrežavanje: <ul style="list-style-type: none"> <li>Putevi,</li> <li>Saobraćaj,</li> <li>Vodovod i kanalizacija,</li> <li>Komunikacije</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: autor na osnovu podataka Kavaratzis, 2008, str. 34; Metaxas, 2002, str. 12-13; Ecorys - Research and Consulting, 2008, str. 7-8.; Moreira, 20

Iz prethodne tabele je vidljivo da različiti autori smatraju bitnim različite faktore u upravljanju destinacijom, iako između njih postoje određene sličnosti. S obzirom na to da su menadžment i marketing destinacija relativno mlade discipline, još uvijek nema dominantnog i opšteprihvaćenog modela.

Takođe, postoje različiti pristupi i mišljenja o potrebi prilagođavanja principa i instrumenata marketinga u upravljanju destinacijom. Neki autori smatraju da bi principi marketinga i brendingu trebalo da budu prilagođeni destinacijskom marketingu s obzirom na to da su nastali na tržištu proizvoda namijenjenih finalnim potrošačima tako da ne uvažavaju dovoljno specifičnosti destinacije kao proizvoda i to da je upravljanje njima kompleksnije u odnosu na većinu drugih materijalnih proizvoda (de Chernatony, 2000, prema Rainisto, 2003, str. 63-64). Drugi autori navode da ne postoji potreba za stvaranjem posebne teorije marketinga destinacije, polazeći od toga da su principi marketinga primjenjivi u svim industrijama, imajući pri tome u vidu karakteristike i specifičnosti javnog sektora koji ima veoma značajnu ulogu u realizaciji aktivnosti destinacijskog marketinga, uz korišćenje onih metoda, tehnika i instrumenata koji u takvim uslovima najviše odgovaraju (Rainisto, 2003, str. 63-64). Važno je napomenuti i to da instrumenti marketinga destinacije potiču iz marketinga proizvoda i usluga u privatnom sektoru, te marketinga u javnom sektoru. Metode, tehnike i instrumenti koji se u koriste u ovim oblastima su dale doprinos njihovom izboru i primjeni u destinacijskom marketingu (Avraham & Eran, 2008, str. 7).

Marketing destinacije podrazumijeva svjesne pokušaje pozicioniranja destinacije i povećanja njene konkurentske prednosti u odnosu na konkurentske destinacije, radi osvajanja udjela specifičnih tržišnih segmenta kroz strateške inicijative. Najvažnijim ciljnim grupama u marketingu destinacija se smatraju: građani, posjetioci/turisti i kompanije (Boisen, 2007, str. 16). Marketing destinacije postaje veoma zanimljiv kao sredstvo za upravljanje destinacijom, kako bi se planirale, izgradile i održale konkurentske prednosti, a destinacija pozicionirala kao bolja od konkurenčije (Boisen, 2007, str. 12). Marketing destinacije se može smatrati instrumentom upravljanja destinacijom (Braun, 2008, str. 100; Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2), a samim tim i dijelom političkog procesa koji uključuje stejkholdere sa različitim ciljevima. U takvoj strukturi, sa velikim brojem umreženih stejkholdera, nemoguće je provesti upravljački pristup od vrha prema dolje kojim se kontrolišu sve marketinške aktivnosti za sve ciljne grupe (Braun, 2008, str. 100). Nema ničeg novog u tome da se destinacije promovišu od

strane onih koji će vjerovatno profitirati od njihovog razvoja. Međutim, ono što je novo je svjesna primjena marketinga od strane javnih agencija za planiranje i to ne samo kao dodatni instrument za rješavanje kompleksnih problema, već sve više kao filosofija upravljanja destinacijom (Ashworth i Voogd, 1994, prema Kavaratzis, 2008, str. 31).

Marketing destinacije je zasnovan na strateškom planiranju razvoja i kao takav zahtijeva znanje, istraživanja iz primarnih i sekundarnih izvora, kritičko razmišljanje i analizu. On zahtijeva saradnju između lokalnih vlasti i javnog sektora, kao i direktni doprinos građana. Marketing destinacije je važan za sve - veliki gradovi i metropole ga usvajaju i primjenjuju kako bi zadržali i ojačali svoju konkurentnost, dok ga manje destinacije primjenjuju kako bi postigli željeni nivo razvijenosti i postali atraktivniji u odnosu na druge gradove (Metaxas, 2002, str. 22-23).

S obzirom na to da se u polazištu destinacijskog marketinga nalazi rastuća konkurenca između destinacija, identifikovanje potencijalnih konkurenata i važnih tržišnih segmenata se smatra važnim dijelom takvog pristupa. U skladu sa tim, postoji potreba za razlikovanjem i pozicioniranjem u odnosu na potencijalne konkurente, što je karakteristično za marketinški pristup (Kotler, 1997, prema Boisen, 2007, str. 17). U skladu sa tim, destinacije obično nastoje identifikovati svoje snage u odnosu na druge destinacije i koristiti ih kao važne elemente njihovih marketing strategija. Marketing destinacije je usmjeren na otkrivanje ili izgradnju jedinstvenosti u cilju poboljšanja konkurentske pozicije destinacije na tržištu (Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2). Destinacije ocjenjuju atraktivnost pojedinih tržišnih segmenata, kao i šanse da ih pridobiju u konkurenciji sa drugim destinacijama. Kao rezultat toga, dolazi do saradnje ili konkurenциje sa drugim destinacijama. U tom smislu, sugeriše se saradnja sa susjednim i većim destinacijama, pri čemu od toga obe strane imaju koristi. Moguće su situacije kada su dvije destinacije partneri po jednom pitanju, a rivali po drugom (Boisen, 2007, str. 17). Pasquinelli (2015) navodi da se konkurenca i saradnja međusobno ne isključuju. Riječ je o odnosu koji je opisan engleskim terminom *co-opetition* koji se odnosi na koristi koje imaju preduzeća od uspostavljanja kooperativnih i konkurenčnih odnosa sa konkurentima u lancu vrijednosti, a takav odnos postoji i u domenu ekonomskog razvoja i brendinga destinacija (str. 42).

O primjeni marketinga od strane upravljačkih struktura gradova se počinje razmišljati sa popularizacijom koncepta tzv. „preduzetničkog grada“ sedamdesetih godina prošlog vijeka, po kojem bi gradovima trebalo da se upravlja na način koji je relativno sličan upravljanju kompanijama što obuhvata npr. preuzimanje rizika, inventivnost, promociju i profit kao motiv. U takvim okolnostima, marketing destinacije postaje prirodna posljedica takvog preduzetničkog upravljanja gradom. Ipak, njegova primjena je bila (a u značajnoj mjeri je i sada) ograničena metodama i tehnikama koje se lako mogu prenijeti iz prvobitnog područja primjene marketinga, a u većini slučajeva je to ograničeno na promociju. Jedan od razloga za ovakvu, djelimičnu primjenu marketinga je ograničeno znanje i razumijevanje marketinga među onima u čijoj nadležnosti se nalazi upravljanje destinacijama. Drugi razlog svakako predstavlja to što se marketing u javnom sektoru nalazi u početnim fazama razvoja, dok se treći razlog ogleda u ograničenom razumijevanju specifične prirode destinacija kod marketinških teoretičara i praktičara od kojih se traži da primjene destinacijski marketing. Primjena marketinške filosofije i metodologije, ili bar marketinških tehnika koje su se mogle lako prilagoditi i praktično koristiti u upravljanju destinacijom, izazvala je sve veće interesovanje teoretičara iz različitih oblasti koji smatraju da se principi marketinga, sa neophodnim modifikacijama, mogu primjenjivim na destinacije (Kavaratzis, 2004, str. 59-60; Kavaratzis, 2008, str. 31). Novo javno upravljanje (*new public management*) naglašava važnost povećanja efikasnosti u javnom sektoru kroz konkurenčiju i tretiranje građana kao klijenata. Korisnička orijentacija i obuke na temu brige o klijentima (*customer care*) postaju uobičajeni u javnim službama, kao i pristup strateškog marketinga, uključujući poslovne planove, segmentaciju tržišta i brendiranje (Eshuis i Klijn 2012; Walsh 1994, prema Eshuis, Braun & Klijn, 2013, str. 2). U skladu sa ovim trendovima upravljanja, opštine su uvele više marketinški orijentisane strategije upravljanja (Greenberg 2008, prema Eshuis, Braun & Klijn, 2013, str. 2).

Nastanak destinacijskog marketinga se pripisuje razvoju tri pravca u okviru marketinga kao discipline: razvoj marketinga u neprofitnim organizacijama, razvoj socijalnog marketinga i marketinga imidža. Razvoj marketinga u neprofitnim organizacijama (Kotler i Levy, 1969) raskida tradicionalnu vezu primjene marketinga samo u kontekstu ostvarivanja željenog finansijskog rezultata – profita, koncept socijalnog marketinga (Kotler i Zaltman, 1971) uvodi mogućnost korištenja marketinga kako bi se izmijenili ili ojačali stavovi pojedinaca ili pripadnika ciljnih grupa, s konačnim ciljem koji je bio dobar društva u cjelini. Pojava marketinga imidža proizilazi iz spoznaje da se imidž može plasirati na tržištu, što je dobro

prihvaćeno od strane upravljačkih struktura destinacija koje su suočene sa izazovom upravljanja složenim destinacijskim proizvodom (Ashworth i Voogd, 1994, prema Kavaratzis, 2004, str. 59; Kavaratzis, 2008, str. 32). U tom smislu Ashworth (1994) zaključuje: "Marketing destinacije je legitiman oblik marketinga u smislu da se terminologija, tehnike i filosofija marketinga mogu primijeniti na destinacije, ali u isto vrijeme, da bi se uspješno primijenio, mora biti osmišljen poseban oblik marketinga" (Ashworth, 1994, prema Kavaratzis, 2004, str. 60; Kavaratzis, 2008, str. 32-33). Namjera je da se kreira kombinacija elemenata kojima je potrebno upravljati i međusobno ih uskladiti (Balmer, 2002, prema Kavaratzis, 2004, str. 60; Kavaratzis, 2008, str. 32-33). Marketing destinacije je instrument za upravljanje integrisanim razvojem destinacije. Stoga se ne smije posmatrati kroz oglašavanje ili kampanje za privlačenje turista i investitora, već kao sredstvo dugoročnog upravljanja destinacijom kako bi ona bila prilagođena potrebama i interesima postojećih kupaca (Bertram 1995, prema Kampschulte, 1999, str. 230). Marketing destinacije teži uključivanju relevantnih aktera u zajednički, sveobuhvatni koncept njenog budućeg razvoja. Saradnja i stvaranje partnerskog odnosa između relevantnih donosilaca odluka su neophodni za uspješnu marketinšku strategiju koja se obično sastoji od tri uzastopna koraka: analiza (normativni nivo), koncepcija (strategijski nivo) i implementacija (operativni nivo). Aktivnosti marketinga destinacije imaju za cilj očuvanje postojećih i kreiranje novih sadržaja za interne kupce (stanovnike, lokalna preduzeća i dr.) i eksterne kupce (strane investitore, turiste i dr.) (Kampschulte, 1999, str. 230).

Marketing destinacije je prošao kroz nekoliko etapa u svom razvoju. Prva faza je bila faza promocije mjesta (*place boosterism*) koja je bila primjenjivana u mnogim slučajevima, kako su to opisivali Gold i Ward (1994). Počeci primjene marketinga destinacije se povezuju sa fragmentisanim promotivnim aktivnostima koje realizuje nekoliko nezavisnih aktera sa ciljem privlačenja stanovništva u nenaseljena područja, privlačenja teške industrije kako bi se stvorila radna mjesta za nekvalifikovanu radnu snagu, stvaranja baze korisnika usluga novoformirane željeznice i sl. Potom je došla faza marketinga destinacije kao instrumenta planiranja. Marketing destinacije je došao u fazu zrelosti zbog promjena koje su se dešavale nezavisno i u domenu marketinga i u domenu planiranja, što je dovelo do njihovog međusobnog približavanja. Destinacijski marketing u planiranju je postao moguć zahvaljujući seriji konceptualnih i praktičnih dostignuća u marketingu u proteklih nekoliko decenija, a to se posebno odnosi na pojavu socijalnog marketinga, marketinga neprofitnih organizacija i strategijskog marketinga imidža. Ove promjene su uticale na način kako se destinacije

percipiraju, kao i na očekivanja koja ljudi imaju od destinacija i onih koji njima upravljaju. Dolazi do pokušaja artikulisanja marketing miksa prilagođenog specifičnostima destinacijskog marketinga koji osim promotivnih, obuhvata i organizacione aktivnosti, finansijske podsticaje i razvoj prostorno-funkcionalnih karakteristika destinacije kao proizvoda. Nastoje se privući proizvodna i uslužna preduzeća iz visoko profitabilnih industrija, te investitori i turisti, uz uvažavanje potreba stanovništva. Imidž destinacije se smatra jednim od najvažnijih faktora koji se nalazi u funkciji zadržavanja i privlačenja stanovništva, preduzeća, turista i investitora, a nastojanja da se unaprijedi imidž mogu biti važan integrativni faktor koji koordiniše cjelokupne marketing napore. Zato kreiranje i održavanje želenog imidža postaje jedan od najznačajnijih ciljeva marketinga destinacije. Ovakav pristup, kao i pojava koncepta korporativnog brendinga, doprinijeli su popularizaciji brendiranja destinacija, koji se smatra narednom fazom u evoluciji razvoja marketinga destinacije (Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2-3; Kavaratzis, 2008, str. 7-8).

Mnoge kompanije primjenjuju marketinške strategije kako bi zaštitile svoje poslovanje u dinamičnom i konkurentsном okruženju. Slično je i sa destinacijama, s tim što je glavni cilj kod kompanija stvaranje profita i odgovarajućeg prinosa na investicije, a kod destinacija je riječ o širim društvenim ciljevima – dobrobiti za zajednicu (Braun, 2008, str. 45).

Ipak, čest je slučaj da je za izgradnju i upravljanje destinacijskim brendom u organima vlasti nadležna organizaciona jedinica koja se ne bavi poslovima planiranja i razvoja, već prvenstveno promocijom. Shodno tome, postoji opasnost da oni koji su odgovorni za osmišljavanje odgovarajućih politika, proizvoda i usluga, brending ne smatraju njihovom „brigom“ ili u najgorem slučaju, to vide kao trivijalnu i marginalnu aktivnost koja se bavi dizajnom, promocijom i sl. Takođe, oni koji su odgovorni za brending destinacije često funkcionišu u okviru organizacione jedinice za odnose s javnošću ili komunikaciju i kao takvi će biti odvojeni od poslova koji se tiču prostornog planiranja, planiranja proizvoda, usluga i dr. što otežava mogućnost kombinovanja i sinergije komunikativnih aspekata brendinga sa prostornim planiranjem i urbanim dizajnom (Ashworth, 2011, str. 4).

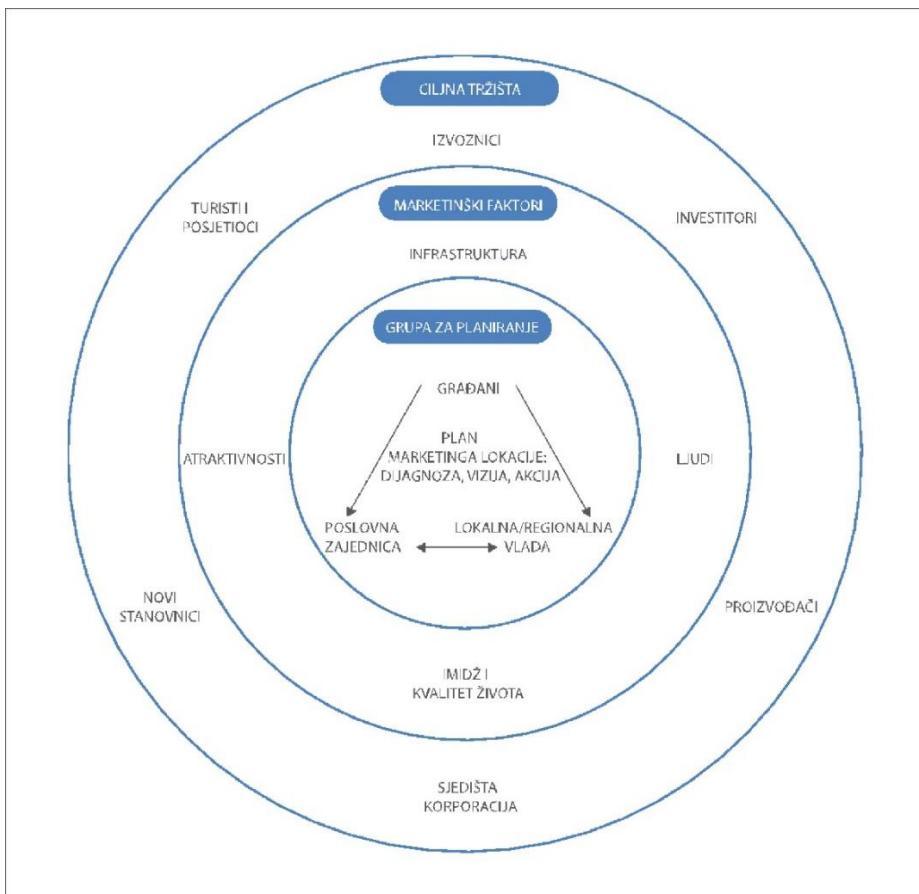
Najvažniji elementi marketinga destinacije su: grupa za planiranje, marketinški faktori i ciljna tržišta. Primarna aktivnost podrazumijeva formiranje grupe za planiranje u čiji sastav bi trebalo da budu uključeni predstavnici građana, poslovne zajednice i vlasti na lokalnom i regionalnom

nivou. Bitno je da u sastav ove grupe budu uključeni predstavnici javnog i privatnog sektora, od čijeg kvaliteta saradnje u mnogome zavisi efektivnost i efikasnost budućih marketinških aktivnosti.

Grupa za planiranje ima tri zadatka. Prvi se odnosi na dijagnozu stanja u kome se nalazi zajednica, zajedno sa identifikovanjem postojećih problema i njihovih uzroka. Drugi zadatak podrazumijeva realističnu procjenu vrijednosti, resursa i prilika na osnovu čega je potrebno kreirati viziju zajednice, a treći zadatak je razvijanje dugoročnog plana koji treba da obuhvata aktivnosti i investicije koje je potrebno realizovati kako bi vizija postala stvarnost. Ovo u stvari podrazumijeva unapređenje marketinških faktora koje čine:

- infrastruktura i usluge, koji su neophodni za zadovoljavanje potreba građana, turista i preduzeća,
- atraktivnosti, koje treba da doprinesu poboljšaju kvaliteta života i privlačenju stanovnika, turista i investitora,
- imidž, na čije kreiranje u velikoj mjeri utiče komunikacijski program o realizovanim unapređenjima i kvalitetu života i
- ljudi - građani, lideri i institucije koji podržavaju marketinški plan destinacije.

Pomenuti marketinški faktori determinišu uspjeh destinacije u privlačenju i zadovoljavanju potreba i želja ciljnih tržišta koje čine: proizvođači, sjedišta korporacija i njihove regionalne kancelarije, strani investitori i izvozna tržišta, turisti i posjetioci, te novi stanovnici (Kotler et al., 1993, str. 18-20).



Slika 2. Nivoi marketinga destinacije. Izvor: Kotler et al., 1993, str. 19.

Marketing destinacije se može posmatrati kao proces koji obuhvata sljedeće faze:

- analizu trenutne situacije koja obuhvata detaljno istraživanje raspoložive imovine, prilika i ciljnih grupa,
- kreiranje vizije i postavljanje ciljeva koje treba postići, uz saradnju i saglasnost širokog spektra stejkholdera,
- planiranje i provođenje specifičnih projekata i mera putem kojih će se postići definisani ciljevi, uz dodjeljivanje jasnih uloga za sve koji u njima učestvuju,
- monitoring i evaluacija ostvarenih rezultata, uz ponavljanje cijelog procesa uzimajući u obzir stečena iskustva (Kavaratzis, 2008, str. 3-4).

Valdani i Ancarani (2001), predlažu klasifikaciju referentnih publika ili kupaca na internu publiku (koju čine stanovnici posmatrane destinacije i preduzeća koji se već tamo nalaze i koji se mogu smatrati stejkholderima) i eksternu publiku (koju čine posjetioci, turisti i preduzeća koji se ne nalaze na području destinacije). Ciljevi prema internoj i eksternoj publici su

drugačiji. Naime, cilj prema eksternoj publici je da se ona privuče (jer se nalazi van područja destinacije), a cilj prema internoj publici je obezbjeđivanje njihovog zadovoljstva. Pri tome, postoji veza između obezbjeđenja zadovoljstva interne publike i privlačenja eksterne publike. Zadovoljna interna publika će prihvati i podržati napore i investicije neophodne za daljnje povećanje atraktivnosti destinacije, što će voditi privlačenju eksterne publike, povećanju vrijednosti destinacije i zadovoljavaju interesa interne publike, čime se zatvara krug zadovoljstva. Pored interne i eksterne publike, važno je pomenuti i kreatore javnih politika, koji planiraju i upravljaju destinacijom u ime glavnih stejkholdera. Kreatori javnih politika bi trebalo da budu orijentisani ka stvaranju zadovoljstva interne publike i povećanju privlačnosti destinacije za eksternu publiku na osnovu dodijeljenog mandata i nadležnosti koju imaju. Ako kreatori javnih politika djeluju u interesu glavnih stejkholdera (stvaranjem zadovoljstva i povećanjem vrijednosti destinacije), njihov rad bi trebalo da bude prepoznat i podržan u obliku glasova, kao i većeg prihoda od poreza kompanija (zbog većeg profita dobijenog kao rezultat konkurenčkih prednosti koje im daje destinacija). Sa druge strane, ako menadžment nije orijentisan ka povećanju atraktivnosti destinacije, neće doći do povećanja priliva turista, stanovnika, investicija i preduzeća. Naprotiv, stanovnici mogu razmisliti o odlasku, a kompanije mogu odabratи druge destinacije koje nude bolje uslove za poslovanje (Valdani & Ancarani, 2001, str. 5-7).

Kotler i saradnici (1993, str. 24) posebno ističu važnost sljedećih ciljnih grupa:

- posjetioci - poslovni posjetioci koji učestvuju na sastanku, kupuju ili prodaju neki proizvod/uslugu, učestvuju na nekom događaju i sl., turisti i posjetioci;
- stanovništvo i radnici - stručnjaci različitih profila (naučnici, ljekari i dr.), kvalifikovani radnici, investitori, preuzetnici, imućni pojedinci i dr;
- preduzeća i industrija - teška i „čista“ industrija (visoke tehnologije, uslužna preduzeća, sklapanje proizvoda i dr), preuzetnička preduzeća;
- izvozna tržišta - druge destinacije unutar nacionalnog tržišta i inostrana tržišta.

Drugi autori takođe kao ciljna tržišta navode inostrana preduzeća, turiste i buduće stanovnike (Short i Kim 1998, prema Metaxas, 2005, str. 50), te posjetioce, stanovništvo i radnike, preduzeća i strana tržišta (Kotler i ostali, 1999, prema Metaxas, 2005, str. 50).

Posjetioci su važna ciljna grupa jer novcem koji donose sa sobom kupuju različite proizvode i usluge (smještaj, hrana, piće, suveniri, itd.) i tako utiču na povećanje prihoda, proizvodnje, zaposlenosti, te poreza od preduzeća koja te proizvode i usluge prodaju, stvarajući pri tome multiplikativni efekat na cjelokupnu privredu. Ako se prepostavi da na određenoj destinaciji posjetioci troše više od iznosa troškova njihovog privlačenja i proizvodnje dobara i usluga koje koriste (tj. ako donose profit), i ako se prepostavi da posjetioci troše više sa dužim boravkom na određenoj destinaciji, može se zaključiti da bi bilo idealno privući one posjetioce koji na destinaciji ostaju najduže i koji pri tome troše najviše (Kotler et al., 1993, str. 23-24). Posjetioci tragaju za atraktivnom destinacijom, pa je od značaja za njen izbor dostupnost kulturnih, zabavnih i drugih sadržaja, te dostupnost kapaciteta za privremeni smještaj i parking, uvezši u obzir troškove dolaska i boravka na destinaciji (Braun, 2008, str. 58).

Ljudi, kao stanovnici i radnici na području određene destinacije, predstavljaju važan razvojni resurs. Stanovnici od destinacije traže, odnosno očekuju mjesto pogodno za život u najširem smislu. To obuhvata dostupnost i uslove stanovanja, zapošljavanja, obrazovanja, zabave, blizinu porodice i prijatelja i dr. Za stanovnike, mjesto u kome žive predstavlja mjesto u kom se nalazi njihov dom, gdje odlaze na posao, u kome rastu njihova djeca i gdje se nalaze porodica i prijatelji. Za neke stanovnike, mjesto stanovanja je ono gdje osjećaju da pripadaju (Braun, 2008, str. 54-55). Koncept osjećaja mjesta (*sense of place*), koji se odnosi razvijen osjećaj pripadnosti nekom mjestu i povezanosti sa njim zbog njegovog specifičnog unutrašnjeg karaktera i značenja koje daje ljudima, predstavlja bitan faktor lojalnosti prema tom mjestu i kao takav važan je u brendingu destinacija. Lični identitet je slojevit i povezan je na kompleksan i nelinearan način sa faktorima iz okruženja, od kojih je jedan prostor. Prostor, odnosno mjesto iz koga dolazimo ili potičemo predstavlja značajan element našeg ličnog identiteta. Naime, način na koji smo percipirani od strane drugih zavisi i od toga iz koje države ili grada dolazimo. U nedostatku informacija, ljudi često projektuju stereotipe o nekim državama, gradovima i ljudima iz kojih oni dolaze. Naravno, odnos između identiteta pojedinca i mesta iz koga neko dolazi ili potiče nije jednostavan i linearan – neki ljudi se žele identifikovati sa mestom odakle dolaze, a neki teže da se od tog mesta distanciraju i identifikuju se sa nekim drugim mestom (Vanolo, 2017, str. 40, 43). Nekada, dok je u strukturi privreda bila dominantna industrija, razvijene zemlje su nastojale da povećaju broj manje kvalifikovanih radnika, prvenstveno iz nerazvijenih zemalja. Slično je i sa onim zemljama čija je prosječna starost stanovništva relativno visoka i koje nastoje da zadrže i privuku mlade ljudi.

Onim destinacijama koje su vrlo atraktivne svako povećavanje broja stanovnika i radnika stvara problem zbog nedovoljnih infrastrukturnih i drugih kapaciteta, pa se u takvim slučajevima sprovode demarketinške aktivnosti u cilju destimulisanja priliva dodatnog broja ljudi (Kotler et al., 1993, str. 26-27). U postindustrijskom društvu, odnosno društvu znanja, najvažniji resurs postaju ljudi. Florida (2002) ističe da je za razvoj jedne destinacije ključna njena sposobnost da privuče i zadrži „kreativnu klasu“, kako on naziva talentovane profesionalce, te da na osnovu toga stvori rezultate u obliku novih ideja, poslova baziranih na visokim tehnologijama, te ekonomskog razvoja (str. 16). Slično mišljenje imaju Nordström i Ridderstråle (2002) koji navode da „kako privlačite, zadržavate i motivišete svoje ljude je značajnije od tehnologije“, s obzirom da su oni ti koji „mogu da kreiraju održivu distinkтивност“ (str. 47). Gospodin Carley Fiorina, bivši generalni direktor kompanije Hewlett-Packard, je svojevremeno rekao: „Zadržite vaše poreske olakšice i petlje na autoputevima; mi ćemo ići tamo gdje ima visoko kvalifikovanih ljudi“ (Florida, 2012, str. 8). Preduzeća žele da budu тамо где су талентовани људи, а креативни и стручни људи ће да живе тамо где ће се најбоље уклапати и осјећати (European Cities Marketing, 2017, str. 7). Imajući то у виду, mnoge destinacije активно раде на привлачењу талената, истичући у комуникацији квалитет живота, те располоžive рекреacione i kulturne pogodnosti (Garmise, 2006).

Slično kao stanovnici, i preduzeća nastoje da se lociraju u okruženju koje je atraktivno za poslovanje. Preduzeća traže destinacije koje omogućavaju dobar pristup postojećim i potencijalnim kupcima, dobavljačima, radnicima, finansijskim i drugim poslovnim uslugama, тамо где има довољно prostora за пословне објекте и њихово ширење, где је добар квалитет живота и др. У том смислу, destinacije nastoje да обликују и понуде пословно окruženje које помаже preduzećima da ostvare svoje ciljeve (Braun, 2008, str. 55-56). Preduzeća i preduzetnici treba da obezbijede posao za stanovništvo i prihod za budžet i stoga они представљају важну цилјну групу за mnoge destinacije које nastoje da zadrže postojeća preduzeća i preduzetnike, да стимулишу отварање novih preduzeća на njihovoј територији, те да привuku nova preduzeća sa drugih destinacija. Preduslov za uspješnu realizaciju ovih aktivnosti je razumijevanje karakteristika poslovanja preduzeća i načina на koji они donose odluke о izboru destinacije за poslovanje. Upravljačke strukture destinacija при tome moraju voditi računa о tome da eventualni podsticaji koji se nude preduzećima i preduzetnicima ne prevaziđu koristi od njihovog poslovanja на određenoj destinaciji (Kotler et al., 1993, str. 27-30).

Važnu ciljnu grupu čine i investitori. Braun (2008) navodi da investitori mogu biti preduzeća koja ulažu u svoje poslovanje ili domaćinstva koja ulažu u svoje domove a koji se nalaze na području destinacije. Drugu vrstu investitora čine oni koji ulažu na području destinacije, ali ne moraju nužno biti tamo smješteni. Takve su npr. finansijske institucije kao što su penzioni fondovi, banke, osiguravajuće kompanije i dr. Investicije u odgovarajuće projekte i nekretnine doprinose stvaranju atraktivnijeg okruženja za život, posjetu ili poslovanje (str. 58).

Izvozna tržišta predstavljaju takođe važnu ciljnu grupu s obzirom na to da se izvozom proizvoda i usluga sa područja određene destinacije obezbjeđuju sredstva za uvoz onih proizvoda i usluga koje su tamo potrebne. To je razlog što mnoge destinacije nastoje da unaprijede izvoz. Imajući u vidu to da imidž zemlje porijekla proizvoda može značajno uticati na njegovu atraktivnost i izvozne rezultate, destinacije ulažu značajne napore kako bi unaprijedile svoj imidž (Kotler et al., 1993, str. 32, 33).

Interesi pojedinih ciljnih grupa (stanovnika, posjetilaca, preduzeća i investitora) su nekad zajednički, a nekad suprotstavljeni. Tako na primjer, razvoj određenih kapaciteta za kulturu i zabavu je od koristi i stanovnicima i posjetiocima. Dobri uslovi stanovanja su važni i za stanovništvo i za kompanije koje tu posluju kako bi privukle i zadržale radnike. Ipak, nekad su interesi suprotstavljeni kao npr. u slučaju prevelikog broja posjetilaca koji mogu da stvore gužve, nanesu štetu određenim atraktivnostima, otežavaju kretanje za lokalno stanovništvo i sl. U tom smislu, relevantno okruženje za stanovnike, posjetioce, preduzeća i investitore je međusobno povezano (Braun, 2008, str. 59).

Za destinacijske marketere naročit izazov predstavlja to što se suočavaju sa mnoštvom ciljnih grupa, pa je izazov odrediti one koje imaju relativno veći značaj od drugih. Kavaratzis (2008) govori o relativno većem značaju stanovnika kao ciljne grupe, s obzirom na to da se sve aktivnosti (bez obzira na to da li se odnose na ekonomsku, društvenu, kulturnu ili neku drugu dimenziju razvoja destinacije) rade u ime stanovnika destinacije i njihov krajnji cilj je poboljšanje kvaliteta njihovog života (str. 41). Kavaratzis (2004) smatra da je krajnji cilj destinacijskog marketinga povećanje životnog standarda stanovnika, a to se dalje može proširivati i ostalim ciljevima kao što su povećanje stranih direktnih investicija, promocija turizma i dr. (2004, str. 71).

Relativna važnost pojedinih ciljnih grupa u destinacijskom marketingu i marketinške inicijative gradova su bile predmet istraživanja koje je provedeno 2005. godine, kada su anketirani članovi Foruma za ekonomski razvoj mreže evropskih gradova *Eurocities*. Po njihovom mišljenju, najvažnije ciljne grupe predstavljaju *investitori i turisti* (preko 75% odgovora), *lokalno stanovništvo* (30% odgovora), *intelektualni kapital - profesori i studenti* (15% odgovora), te *preduzeća iz oblasti informacionih tehnologija i nekretnina* (manje od 10% odgovora) (Seisdedos, 2006).

Za budućnost destinacija je od suštinske važnosti saradnja javnog i privatnog sektora, odnosno timski rad i stvaranje partnerskog odnosa između predstavnika vlade, preduzeća, udruženja građana i marketinških organizacija. Potencijal destinacije ne zavisi toliko od njenog položaja, klime i prirodnih resursa, koliko od volje, vještine, energije, vrijednosti i organizacije njenih ljudi (Kotler et al., 1993, str. 20; Van Gelder & Allan, 2006, str. 9).

Preduslov uspješnog privlačenja turista, preduzeća i talentovanih ljudi, kao i izvoza proizvoda sa određene destinacije je prihvatanje strategiskog marketing menadžmenta i brendinga (Kotler & Gertner, 2002, str. 258). Potrebu za prihvatanjem ovog pristupa imaju i velike i male destinacije. Veliki gradovi primjenjuju marketing destinacije kako bi očuvali i unaprijedili svoju konkurentnost, a manji gradovi ga primjenjuju kako bi dostigli one razvijene (Metaxas, 2002). Marketing destinacije je industrija vrijedna nekoliko milijardi dolara, pri čemu se, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, destinacije tretiraju kao proizvodi koji se agresivno prodaju i kupuju (Ashworth & Voogd, 1994; Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999; Ward, 1998, prema Rainisto, 2003, str. 12).

Dakle, marketing i brending destinacije obuhvataju mnogo više od logotipa, slogana i njihove primjene u marketinškim kampanjama i odnosima sa javnošću. Oni zahtijevaju analitički pristup i strateško razmišljanje. Slično kao i poslovne djelatnosti na veoma konkurentnim tržištima, i destinacije moraju da se usklade sa svojom okolinom, te da formiraju i prenose poruku o svojoj vrijednosti potencijalnim potrošačima efikasnije od konkurenata. Marketing i brending destinacije obuhvataju analizu okruženja, segmentaciju tržišta, izbor segmenata na osnovu njihove privlačnosti sa jedne i raspoloživih resursa sa druge strane, te pozicioniranje, odnosno kako destinacija želi da bude percipirana. Ako je određena destinacija nastoji da privuče više ciljnih grupa, ime destinacije se može koristiti kao „porodični“ (*family*) brend

osmišljen za specifične ciljne grupe. Pri tome, svaki brend treba da bude prilagođen određenom segmentu, a svi zajedno treba da budu u međusobno harmoničnim odnosima kako bi se stvorio sinergijski efekat (Kotler i Gertner, 2015, str. 69).

Destinacijski marketing postaje u novije vrijeme značajan segment strategija njihovog razvoja. On doprinosi unapređenju lokalnog ekonomskog i društvenog razvoja, te pozitivno utiče na konkurentnost. Destinacijski marketing se posmatra i u kontekstu menadžmenta destinacije koji treba da kroz efektivnu upotrebu i koordinaciju resursa kojim raspolaže destinacija, ostvari definisane ciljeve (Ashworth & Voogd, 1990, prema Metaxas, 2002; Kavaratzis & Ashworth, 2009, str. 5; Rainisto, 2003, str. 11).

Na početku novog milenijuma, a posebno posljednjih godina, fokus u diskusijama o marketingu destinacija se u određenoj mjeri pomijera ka brendingu destinacija. Rainisto (2003) ističe da se strateški marketing može primijeniti i na destinacije, te da se alati korporativnog marketinga mogu prenijeti i na destinacije. Kavaratzis (2004) brending destinacija vidi kao sljedeći korak u razvoju marketinga destinacija. Po njegovom mišljenju, izgradnja destinacijskog brenda je krajnji cilj marketinga grada. Kavaratzis i Ashworth (2005) vide široku upotrebu i uspjeh brendinga konvencionalnih proizvoda, te brzi razvoj korporativnog brendinga kao pokretače transformacije marketinga destinacija u brending destinacija

## **2.2. Brend destinacije**

### **2.2.1. Pojam i elementi brenda i brendiranja**

Brend je jedna od onih riječi koja je došla sa Zapada „na talasima“ konzumerizma i postala sastavni dio naših života. Danas je to riječ koja se u svakodnevnom govoru često upotrebljava i koja (van stručnih krugova) izaziva različite asocijacije i ima različita značenja. Iako je za neke brend samo „moderniji“ naziv za proizvod ili određenu robnu marku, između ovih termina postoje bitne razlike.

Kotler i Keller (2006) definišu proizvod kao „sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača“ (str. 372). Široko je prihvaćen koncept pet nivoa proizvoda koje čine: suština koristi (upotrebsna vrijednost i funkcionalnost), generički proizvod (osnovna verzija proizvoda bez diferencijacije), očekivani proizvod (skup atributa koje kupac

očekuje pri kupovini), prošireni proizvod (diferenciran proizvod koji sadrži atribute koji prevazilaze očekivanja kupca) i potencijalni proizvod (moguća proširenja i transformacije proizvoda u budućnosti) (Kotler i Keller, 2006, str. 372-373; Rakita i Mitrović, 2007, str. 9). S obzirom da brend dodaje vrijednost proizvodu, brend (u pozicionom i vrednosnom smislu) ne može biti osnovni, generički, niti očekivani proizvod. Ovi proizvodi mogu biti brend samo u formalno-pravnom smislu - da posjeduju ime (*brand name*), znak (*brand mark*), boju (*brand color*), zaštitni znak (*trademark*), trgovačko ime (*trade name*) ili zaštićena autorska prava (*copyright*). Za marketing je prvenstveno relevantan brend u poziciono-vrednosnom smislu, tj. brend sa velikim „B“, kako ga Keller označava (Keller, 2013, str. 30; Rakita i Mitrović, 2007, str. 5, 6, 10). Posmatrajući ga iz te perspektive, Ries, A. i Ries, L. (2002) brend definišu kao „jedinstvenu ideju ili koncept koju posjedujete u svijesti potrošača“ (str. 110).

Nekada, kada su se proizvodi značajno razlikovali među sobom u pogledu funkcionalnih karakteristika i kvaliteta, brendovi su imali prvenstveno funkciju identifikacije i diferencijacije u odnosu na konkurentske proizvode. Oni su potrošačima garantovali očekivani nivo kvaliteta i tako smanjivali (prvenstveno funkcionalni) rizik koji prati proces kupovine. S obzirom da zahvaljujući brendu potrošači nisu morali svaki put prolaziti kroz proces prikupljanja informacija o proizvodu ili usluzi, procjene alternativa i izbora najboljeg proizvoda, brend je smanjivao napor, olakšavao i ubrzavao kupovinu i omogućavao stvaranje navika. Napretkom tehnologije proizvodi dostižu relativno ujednačen nivo kvaliteta, tako da danas sve više postaje izražena uloga brendova u izgradnji vlastitog identiteta i imidža kojem težimo. Komunicirajući set vrijednosti, brendovi za potrošače koji se identifikuju sa njima i koji ih prihvate, ne samo da postaju sredstvo da na eksplicitan način izraze poruku o sebi kakvi jesu ili kakvi žele da budu, već im omogućuju i da unaprijede i dopune lični identitet i imidž (Kotler i Ferč, 2007, str. 19, 29; Olins, 2003, str. 14, 249; Freire, 2005, str. 354). U tom smislu, brendovi za potrošača pored upotrebine imaju takođe socijalnu i emocionalnu vrijednost. Oni jačaju već percipiranu upotrebnu vrijednost i poželjnost proizvoda. Brendovi ne samo da razlikuju proizvode i predstavljaju obećanje vrijednosti, već oni ujedno i podstiču vjerovanja, izazivaju emocije i stimulišu željeno ponašanje (Kotler i Gertner, 2015, str. 54; Kotler & Gertner, 2002, str. 249).

Dakle, između proizvoda i brenda postoje bitne razlike. Proizvodi nastaju u proizvodnim pogonima kao rezultat procesa proizvodnje, a brendovi u sektoru (službi, odjeljenju) marketinga i marketinškim agencijama kao rezultat odgovarajuće kombinacije analitičkih i

kreativnih aktivnosti. U ponudi proizvoda dominira funkcionalnost koja je usmjerena na zadovoljavanje potreba, a u ponudi brenda dominiraju vrijednosti koje su usmjerene na ispunjavanje želja. Proizvodi su materijalne prirode, a brendovi nematerijalne prirode – oni postoje isključivo u svijesti potrošača (Rakita i Mitrović, 2007, str. 8, 10). Rezultat marketinga postaje vredniji od rezultata proizvodnje. Proizvodnja je podređena marketingu, a marketing je podređen potrošaču. Vlasnici brendova mogu da mijenjaju i uslovjavaju proizvođače proizvoda, a obrnuto je mnogo teže (Rakita, Mitić, 2017, str. 174). Odnos između robe, odnosno proizvoda i brenda je prikazan u tabeli broj 2.

Tabela 2. Odnos proizvoda i brenda

Proizvod	Brend
Nudi se	Traži se
Bezličan	Personalizovan
Sličnost	Različitost
Neprepoznatljivost	Prepoznatljivost
Tržište prodavaca	Tržište kupaca
Materijalna vrijednost	I nematerijalna vrijednost
Služi prodavcu	Služi kupcu

Izvor: Rakita i Mitrović, 2007, str. 7.

Prema tome, pojam brend je subordiniran pojmu proizvod – svaki brend je ujedno i proizvod, ali svaki proizvod nije brend (Rakita i Mitrović, 2007, str. 8).

Rakita i Mitić (2017) navode da „brend mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira povjerenje“ (str. 175). Baker (2019) ističe da „brendovi dodaju vrijednost, značenje i nevidljivu auru ili duh nekom proizvodu ili entitetu“ (lokacija 276). Brendovi ne postoje u fizičkom obliku, već samo u mislima potrošača. Oni moraju dati, a potom i ispuniti jasno i jedinstveno obećanje. Brendovi prvo apeluju na emocije jer one iniciraju i vode većinu naših odluka, a potom pružaju razloge za racionalizaciju tako donesene odluke (Baker, 2007, str. 23, 25).

Olins (2003) navodi da najbolji i najuspješniji brendovi „u sebi imaju ogroman emotivni sadržaj i izazivaju odanost za koju nema racionalnog objašnjenja“ (str. 19). Ipak, objašnjenje postoji i sugerira da se motivi za takvo ponašanje ne nalaze u racionalnoj, već u emocionalnoj sferi, jer kako Kotler i Ferč (2007) kažu „dok nas razum navodi na zaključivanje, emocije su te koje nas navode na delanje“ (str. 77), a Olins (2003) još dodaje i to „da najvažnije odluke

svog života zasnivamo na osjećanjima...“ (str. 213). Upravo na tome Gobe (2006) bazira koncept emocionalnog brendingu koji „obezbjeđuje sredstva i metodologiju za duboko emocionalno povezivanje potrošača i proizvoda“ (str. xv).

Brend menadžeri pozicioniraju svoje brendove tako da zauzmu slobodnu tržišnu nišu i budu percipirani kao jedinstveni od strane potrošača. Prema tome, vrijednost uspješnog brenda leži u njegovom potencijalu da smanji zamjenjivost. Brend menadžeri diferenciraju svoje proizvode putem karakteristika za koje tvrde da će bolje odgovarati potrebama njihovih ciljnih tržišta, nego što to mogu konkurenčni brendovi. Radi lakše identifikacije, kreira se imidž proizvoda koji odgovara vlastitoj percepciji ciljnog segmenta potrošača (Shiffman i Kanuk, 2000, prema Morgan & Pritchard, 2004, str. 61). Dakle, brend je proizvod ili usluga koji su učinjeni različitim u odnosu na konkurenčiju kroz svoj karakter i pozicioniranje u odnosu na konkurenčiju. Brend sadrži jedinstvenu kombinaciju funkcionalnih atributa i simboličkih vrijednosti. Prema tome, brendiranje je osmišljen proces izbora i povezivanja ovih atributa za koje se pretpostavlja da mogu dodati vrijednost osnovnom proizvodu ili usluzi (Knox i Bickerton 2003, prema Kavaratzis, 2008, str. 53). Ključ za uspjeh brendiranja je uspostavljanje odnosa između brenda i potrošača, tako da postoji podudaranje između fizičkih i psiholoških potreba potrošača sa jedne strane, te funkcionalnih osobina i simboličkih vrijednosti brenda sa druge strane (Hankinson and Cowking 1993, str. 10, prema Kavaratzis, 2008, str. 39). Rakita i Mitrović (2007) definišu brendiranje kao „proces kreiranja jedinstvenog koda ili jedinstvene tržišne prepoznatljivosti proizvoda, usluge, pojedinca, tima, koncepta, modela poslovanja, preduzeća ili institucije“ (str. 10-11). Po Anholtu (2007) riječ je o “procesu dizajniranja, planiranja i komuniciranja imena i identiteta kako bi se izgradila reputacija ili kako bi se upravljalo njome” (str. 4). Ovim procesom se nastoji kreirati set specifičnih asocijacija i jedinstvena percepcija proizvoda u svijesti potrošača, koja je različita u odnosu na konkurenčne proizvode na način koji je njima bitan i vrijedan. Brendiranjem se proizvod nastoji izdiferencirati do nivoa da se učini nezamjenjivim. Takav proizvod (sada brend), potrošačima pruža dodatnu vrijednost koju su oni spremni da plate više od običnog proizvoda (Rakita i Mitrović, 2007, str. 11-12, 14).

Dakle, zahvaljujući „psihološkom monopolu“, brendovi dolaze u poziciju da se ne prodaju, već kupuju, u smislu čuvene Drakerove (2003) izjave „da je cilj marketinga da prodaju učini

suvišnom“ (str. 25). Imajući to u vidu, Ries, A. i Ries, L. (2002) konstatuju „da je suština marketinga očito u stvaranju brendova u svijesti potrošača“ (str. xi).

S obzirom na to da su mnoge destinacije usvojile marketing koncept kao oblik planiranja i upravljanja, nije posebno iznenađujuće da se sve više prihvata ideja brendiranja destinacija (Florian, 2002, prema Ashworth, 2009, str. 10). Međutim, postavlja se pitanje kako koncept brendinga primjeniti na destinacije kao proizvod, tj. šta učiniti da destinacije postanu brend. Odgovor na ovo pitanje je kompleksan, a možda i samo djelimičan s obzirom na to da je brendiranje destinacija relativno nov i relativno malo istražen koncept. Stoga nije čudno to što još uvijek ne postoje usaglašeni stavovi o primjeni brendinga u kontekstu destinacija.

Ako je potrebno da se imidž destinacije planira (Vermeulen 2002), da se njime upravlja i da se plasira na tržištu, onda brendiranje destinacija predstavlja adekvatan teorijski i praktičan pristup (Kavaratzis, 2008, str 39). Ipak, Anholt (2007) smatra da “iako nacije, regije i gradovi imaju imidž brenda, oni u pravilu ne mogu biti brendirani: ili barem ne mogu biti brendirani na način na koji to mogu biti proizvodi, usluge ili kompanije“ (str. 5). Anholt (2007) navodi „da ne možete jednostavno kreirati brend od mjesta, jer ono skoro uvijek već ima jedan (brend)“ (str. 75). Ukoliko se ima na umu pojam brenda, činjenica da se proizvod ne može nazvati brendom ukoliko on ne postoji u svijesti ciljne grupe potrošača i ukoliko on nije pozicioniran na željeni način u odnosu na konkurenčiju na način da potrošačima nudi dodatnu vrijednost, onda je jasno da se mali broj destinacija može nazvati brendom u određenom kontekstu (turizma, investicija, kvaliteta života i dr.). S obzirom na to da postoji veliki broj destinacija, potencijalni kupci (posjetioci, investitori i dr.) uopšte nisu ni svjesni velikog broja njih, a tek mali broj onih destinacija kojih su svjesni može biti dobro pozicioniran i percipiran kao brend. Stoga se ne možemo složiti sa pomenutim mišljenjem uvaženog autora. Potencijalni kupci (posjetioci, investitori i dr) mogu imati neki imidž o destinacijama kojih su svjesni i koji se u ograničenoj mjeri i u dužem roku može mijenjati kroz proces repozicioniranja, ali je i u tom slučaju put do brenda još uvijek dalek i neizvjestan.

Nasuprot ovom mišljenju Anholta, postoji stav da destinacije mogu biti brendirane kao što to mogu biti proizvodi i usluge (Kotler, Asplund, Rein & Heider, 1999; Keller 1998, str. 19; Killingbeck & Trueman 2002; Hankinson 2001, prema: Rainisto, 2003, str. 43). Kavaratzis (2008) tvrdi da “brendiranje destinacija ne samo da je moguće, nego i da se svjesno ili

nesvjesno primjenjuje i primjenjivalo se tokom međusobnog nadmetanja gradova za trgovinu, ljudi, bogatstvo, prestiž ili moć“ (str. 57). Naravno, pri tome se ističe neophodnost uvažavanja specifičnosti destinacija kao proizvoda i prilagođavanja marketinških aktivnosti u skladu sa tim (Kavaratzis, 2008, str. 58).

Brendiranje destinacija se bazira na dvije prepostavke. Prva je ta da ljudi percipiraju destinacije slično kao proizvode, usluge i korporacije, te da destinacije imaju određena značenja u svijesti ljudi. Druga prepostavka se nadovezuje na prvu, a to je da se na percepciju ljudi o destinacijama može uticati na sličan način kao što se može uticati na percepciju ljudi o proizvodima i uslugama preduzeća, a to je putem brendinga. Iz toga proizlazi zaključak da bi se destinacijama trebalo upravljati na isti način kako se upravlja drugim brendovima, jer se u suštini brendiranje bavi mentalnim slikama i mapama. Upravljanje brendom destinacije postaje pokušaj da se utiče na te mentalne slike i mape u skladu sa potrebama za ekonomskim i društvenim razvojem destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 10).

S obzirom na prisutnu dilemu da li mjesta uopšte mogu da postanu brendovi, pojedini autori radije upotrebljavaju termin menadžment reputacije mjesta ili konkurencki identitet, nego brendiranje mjesta (Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 22). Iako je brendiranje destinacija kompleksno područje imajući u vidu veliki broj aktera različitih, a nerijetko i suprotnih interesa, te mali stepen kontrole nad elementima identiteta, destinacije ipak nastoje da upravljaju svojim imidžem, svjesne da bi pasivan odnos prema ovom pitanju donio rizik stvaranja negativnog imidža od strane medija ili drugih aktera koji mogu imati negativan odnos prema destinaciji. Menadžment destinacije ne može u potpunosti kontrolisati elemente identiteta brenda, što posebno postaje izraženo sa razvojem interneta i društvenih mreža na kojima korisnici prenošenjem svojim različitim iskustava u velikoj mjeri utiču na stvaranje imidža određene destinacije. Stoga je važna promjena tradicionalnog stava da se brend može kontrolisati u stav da se brendom može upravljati (Dajni, 2015, str. 93-94). Stoga Dajni (2015) ističe da „aktuelna vlast ima etičku obavezu da preduzme mjere za zaštitu reputacije svoje destinacije“ (str. 93).

Imajući u vidu to da brendiranju destinacija još uvijek nedostaje jasan i opšteprihvачen teorijski okvir koji bi strukturirao i usmjeravao njegovu praktičnu primjenu, te popunio evidentan jaz između postojeće teorije i prakse, a koji bi pri tome bio drugačiji od klasične teorije o

brendiranju proizvoda (Kavaratzis, Warnaby & Ashworth (Eds.), 2015, str. 2; Hankinson, 2004, prema Kavaratzis, 2008, str. 9), onda bismo, po mišljenju Kavaratzisa (2008), „trebali upravljati gradovima, na isti način kao što upravljamo i drugim brendovima“ (str. 10). Međutim, upravljati brendom proizvoda ili usluge, korporativnim brendom ili brendom destinacije, nije isto.

Jedna od najvažnijih razlika između brendiranja destinacija i brendiranja konvencionalnih proizvoda je to što destinacije postoje već duži vremenski period, tako da su elementi njihovog identiteta (npr. naziv destinacije) definisani i ne mogu se mijenjati ili je za to potrebno dosta vremena. Sa druge strane, ako je riječ o novom (konvencionalnom) proizvodu, svi elementi identiteta se mogu osmišljavati i iznova kreirati kako bi se ostvarili definisani marketinški ciljevi (Anholt, 2007, str. 75; Rakita i Mitrović, 2007, str. 47). U slučaju neuspjeha, konvencionalni proizvodi i usluge se mogu relativno lako modifikovati, povući sa tržišta ili se može lansirati novi proizvod/usluga, dok u slučaju upravljanja destinacijama ove mogućnosti ne postoje. Takođe, brendiranje destinacija je znatno drugačije od brendiranja konvencionalnih proizvoda zbog jedinstvenih karakteristika destinacije, zavisnosti od makro faktora i faktora životne sredine, složenosti procesa donošenja odluka, prisustva niza aktera sa različitim interesima, značajne političke dimenzije i potrebe za konsenzusom, te nedostatka sveobuhvatne kontrole nad primjenom procesa (Woodside, Dubelaar, 2002; Hankinson, 2005; Morgan, Prichard, 2004; Pike 2005, prema de Karlo i di Anđelo, 2015, str. 266). Zato je uspjeh procesa brendiranja destinacije blisko povezan sa snažnom podrškom vlade, koja može da ponudi sopstveno viđenje ciljeva i podstakne saradnju javnog i privatnog sektora kako bi se kod posjetilaca izazvao jedinstveni i održivi doživljaj grada (de Karlo i di Anđelo, 2015, str. 267). Nedostatak političke podrške je prepoznat kao problem u literaturi o destinacijskom marketingu i breedingu. Naime, ako destinacijski marketing i breeding nisu među političkim prioritetima destinacije, to može otežati njihovo uključivanje u proces upravljanje destinacijom, a može voditi i problemu neadekvatne alokacije finansijskih sredstava za ove potrebe (Braun, 2008, prema Eshuis, Braun & Klijn, 2013, str. 5). Dakle, brendiranje destinacije je predmet političkog odlučivanja, povezano je sa opštinskom upravom i donošenjem odgovarajućih politika, što je znatno drugačiji kontekst u odnosu na uobičajenu poslovnu praksu (Braun & Zenker, 2010, str. 4-5).

Dok se brendiranje destinacija značajno razlikuje od brendiranja proizvoda, između brendiranja destinacija i korporativnog brendinga postoje određene sličnosti. Tako na primjer korporacije, kao i destinacije, obuhvataju veći broj djelatnosti, proizvoda i kultura (Kerr, 2005, str. 5). Takođe, i korporativni i destinacijski brending su kompleksniji od brendinga konvencionalnih proizvoda i usluga jer počivaju na velikom broju različitih elemenata, usmjereni su ka većem broju ciljnih grupa, u proces upravljanja brendom je uključen veći broj organizacija i institucija koje imaju ograničen uticaj na destinacijski proizvod, a cijelokupan proces treba da prati značajna društvena odgovornost (Kavaratzis, 2008, str. 130; Kavaratzis & Ashworth, 2007, str. 6). Sličnost između korporativnog i destinacijskog brendinga se ogleda i u tome što obe vrste brendinga zahtijevaju upravljanje na visokom nivou jer je potrebno usklađivanje niza podbrendova i korisničkih iskustava. Pored toga, za obe vrste brendinga je važna djelotvorna unutrašnja koordinacija i spoljašnja kompatibilnost, kao i to da veći broj zainteresovanih strana učestvuje u upravljanje brendom uz odgovarajuću međusobnu komunikaciju (Hankinson 2007; Leith & Richardson 2003, prema Fajal, 2015, str. 128). Stoga je brendiranje destinacije više proces koordinacije nego upravljanja aktivnostima, posebno imajući u vidu to da organizacije za upravljanje ovim procesom nemaju direktnu kontrolu nad isporukom iskustava koje pruža destinacija kao brend (Hankinson, 2010, str. 32). Rainisto (2003) navodi da destinacijski brendovi podsjećaju na korporativne „kišobran“ brendove (str. 50), a Balmer i Grej (2003) ističu da se „korporativni brendovi takođe mogu primjenjivati na države, regije i gradove“ (str. 975). Zbog ovih specifičnosti brendiranja destinacije, mnoge države posjeduju specijalizovane agencije čiji je zadatak da koordinišu aktivnosti svih aktera - pojedinaca, organizacija i institucija koji su uključeni u proces brendiranja destinacije, što je prepostavka za obezbjeđenje konzistentnosti poruke o destinaciji koja se želi plasirati, kao i efektivnosti njihovog cijelokupnog rada (Rakita i Mitrović, 2007, str. 135).

Predviđa se da će brendiranje postati jedan od najefektivnijih instrumenata u okviru marketinga destinacije, baš kao što je i brending za mnoga preduzeća decenijama bio generator njihovog rasta i razvoja (Asplund 1993; Keller 1998; Killingbeck & Trueman 2002; Kotler 1997; Kotler, Hamlin, Rein & Haider 2002; Murphy 1998; Trueman, Klemm, Giroud & Lindley, 2001, prema Rainisto, 2003, str. 17). Brendiranje destinacije se smatra novom fazom u primjeni marketinga destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 11). Riječ je o upravljačkoj strategiji za projektovanje slika i upravljanje percepcijama o destinaciji (Eshuis & Edwards, 2013; Klijn et

al., 2012; Peel & Loyd, 2008; Zhang & Zhao, 2009, prema Braun, Eshuis & Klijn, 2014, str. 2).

Kavaratzis (2005) brend destinacije definiše kao

*višedimenzionalni konstrukt koji se sastoji od funkcionalnih, emocionalnih, relacionih i strateških elemenata koji zajedno stvaraju jedinstven skup asocijacija o destinaciji u svijesti javnosti.* (str. 335).

Zenker i Braun (2017) smatraju da je brend destinacije

*mreža asocijacija u umu pripadnika ciljnih grupa destinacije koja je zasnovana na vizuelnom, verbalnom i bihevioralnom izražavanju destinacije i njenih stejkholdera. Ove asocijacije se razlikuju po svom uticaju unutar mreže asocijacija i po značaju za stav i ponašanje pripadnika ciljnih grupa.* (str. 275).

Rakita i Mitić (2017) ističu da se

*za jedan geografski lokalitet može reći da je brend onda kada potrošaču (posjetiocu) pruža jedinstven i neponovljiv doživljaj kakav nije moguće ostvariti na nekoj drugoj destinaciji.* (str. 201).

Brend destinacije mora da bude zasnovan na njenoj kulturi, tradiciji, istoriji i društvenim karakteristikama. Brend treba da odražava najvažnije karakteristike i vrijednosti destinacije kako bi bio prihvaćen od strane stanovništva, a potom i šireg kruga ljudi. Ali u isto vrijeme, takav brend mora da bude i interesantan pripadnicima ciljnih tržišta (Anholt, 2007, str. 75-78). Takav brend se stvara putem brendiranja destinacije kojeg Allan (2004) definiše kao „proces stvaranja vrijednosti od mjesta putem oslobođanja, razvoja i komuniciranja potencijala njegovih ljudi, preduzeća, organizacija i institucija“ (str. 2). Dakle, efektivna strategija brendiranja (tj. onog što Anholt naziva „konkurentskim identitetom“) treba da obezbijedi: kreativnost (privlačnost, iznenađenje i pamtljivost), lični karakter (ono što je za destinaciju jedinstveno i nesporno, što nema nijedno drugo mjesto), preciznost (fokusiranost, saopštavanje vrlo specifične, određene i nedvosmislene poruke o destinaciji), motivaciju (ukazujući na promjene u ponašanju vlade, privatnog sektora i zajednice koje će dovesti do promjene imidža), relevantnost (obećanje koje je potrošačima značajno) i jednostavnost (praktičnost i

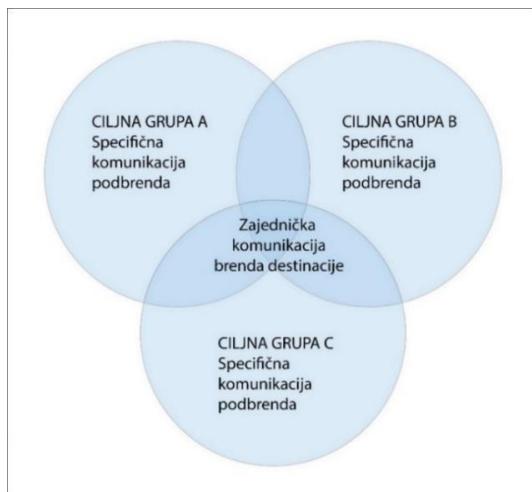
upotrebljivost u mnogim situacijama, tokom dužeg perioda, od strane svih zainteresovanih aktera tokom obavljanja njihovog redovnog posla) (Anholt, 2007, str. 75-78). Takav brend olakšava donošenje odluka jer predstavlja kriterijum za utvrđivanje da li su određeni planovi ili aktivnosti u skladu sa vrijednostima brenda (*on brand*) čime ga ojačavaju ili nisu u skladu sa njima (*off brand*) čime ga mogu urušavati (Van Gelder & Roberts, 2009, str. 2). Dakle, jasno definisan destinacijski brend je koristan ne samo za pripadnike ciljnih grupa jer im pomaže u procesu donošenje odluke i olakšava taj proces, već je on koristan i za one koji upravljaju destinacijom i njihove saradnike jer postaje kriterijum za vrednovanje planiranih aktivnosti – da li one podržavaju i osnažuju brend ili su u suprotnosti sa njim i nanose mu štetu (Baker, 2007, str. 33).

Middleton (2011) smatra da iako destinacije imaju nekoliko različitih ciljnih grupa, a komunikacija mora biti prilagođena njihovim potrebama, zahtjevima i željama, suština brenda mora uvijek biti konzistentna. Dakle, jedna destinacija - jedan brend. Slična je situacija sa brendovima korporacija koje imaju jedan brend (npr. IBM, GE i dr.), a pri tome nastoje da zadovolje različite segmente kupaca i stejkholdera (str. 25). Postoje i drugačija mišljenja. Naime, polazi se od toga da se percepcija destinacijskog brenda pojedinih ciljnih grupa (npr. turisti, investitori, stanovnici) međusobno značajno razlikuje, jer je nivo poznavanja destinacije različit, kao i očekivanja od destinacije (Braun & Zenker, 2010, str. 5-6; Zenker & Braun, 2017, str. 271). Tako na primjer, istraživanja pokazuju da postoji velika razlika u percepciji destinacije između internih i eksternih ciljnih grupa. Naime, kod eksternih ciljnih grupa percepcija ima bitna obilježja stereotipa, dok je kod internih ciljnih grupa ona mnogo raznovrsnija i heterogenija (Zenker and Beckmann, 2013, prema Zenker & Braun, 2017, str. 277). S obzirom na to, isti pristup i komunikacija ka pojedinim ciljnim grupama ne bi bili djelotvorni. Za efektivno upravljanje destinacijskim brendom, neophodno je izgraditi odgovarajuću arhitekturu destinacijskog brenda, sa različitim strategijama za svaku od ciljnih grupa. Cilj je da se izgradi jak krovni brend destinacije uz pomoć nekoliko pod-brendova prilagođenih pojedinim ciljnim grupama (Braun & Zenker, 2010, str. 5-6; Zenker & Braun, 2017, str. 277). Ovaj pristup nije ograničen samo na proizvode i brendove kompanije, već se može proširiti i na brendiranje destinacija<sup>12</sup> (Dooley & Bowie, 2005; Iversen & Hem, 2008;

---

<sup>12</sup> Kao primjer, navodi se Berlin koji je 2008. provodio komunikacijske aktivnosti na temu „budi Berlin“ (*be Berlin*) koja je bila usmjerenja na jačanje identiteta stanovnika Berlina. Tokom 2009. grad je pokušao da koristi ovaj brend kako bi privukao turiste i investitore ali je bio manje uspješan jer to nije bilo prikladno za turiste i

Kotler i Gertner, 2002; Therkelsen & Halkier, 2008; prema Braun & Zenker, 2010, str. 6). Dakle, riječ je o tzv. strategiji brendirane kuće (*branded house*) destinacije. Kod ovog pristupa, polazi se od različite relativne važnosti različitih segmenata destinacije za različite ciljne grupe, tako da se komuniciraju pod-brendovi destinacije koji su prilagođeni potrebama i zahtjevima odgovarajućih ciljnih grupa (npr. u fokusu komunikacije prema turistima su atraktivnosti, prema investorima su uslovi poslovanja i dr.). Ovakav pristup dovodi do relativno diferencirane percepcije destinacije od strane pripadnika različitih ciljnih grupa, a asocijacije koje su zajedničke svim ciljnim grupama čine elemente zajedničkog, krovnog destinacijskog brenda. Ako se sadržaj komunikacije za pojedine podbrendove isuviše razlikuje ili je čak kontradiktoran, to može stvoriti konfuziju ili nepovjerenje kod ciljnih grupa. Stoga je zadatak menadžera destinacijskog brenda da pažljivo prate i reaguju u slučaju pojave problema (Zenker & Braun, 2017, str. 278, 281).



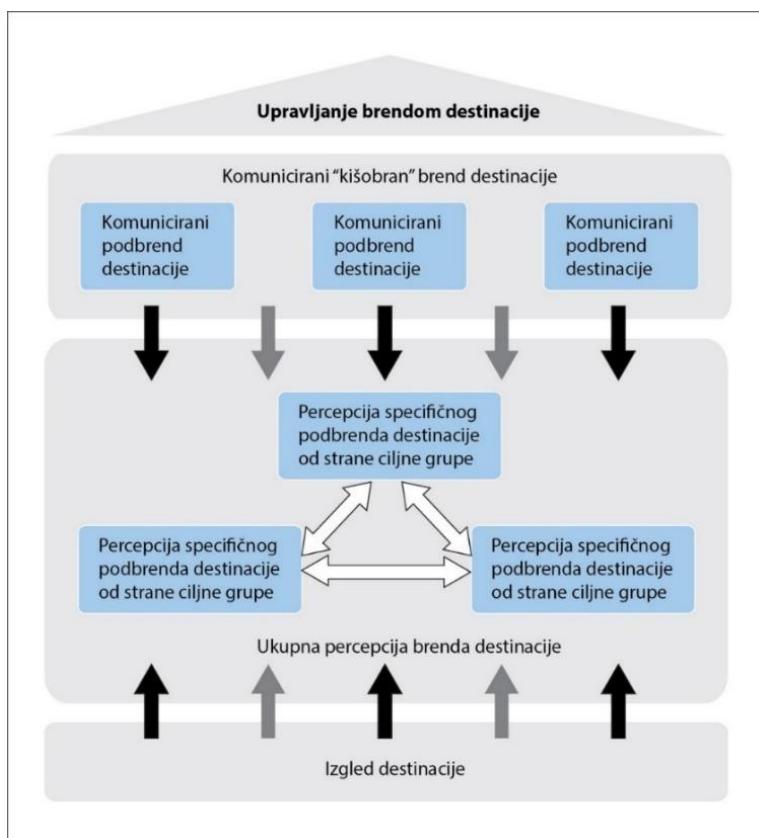
Slika 3. Sveobuhvatni, zajednički brend destinacije. Izvor: Zenker & Braun, 2017, str. 278.

Važno je imati na umu da se može desiti da poruke namijenjene jednoj ciljnoj grupi dodu do pripadnika druge ciljne grupe (npr. neke poruke namijenjene turistima dolaze do stanovnika ili obrnuto), a nekad pripadnici jedne ciljne grupe imaju više uloga (npr. neko može biti i stanovnik i investor). U tom smislu, pod-brendovi se ne mogu posmatrati izolovano, jer mogu uticati jedni na druge (Zenker & Braun, 2017, str. 278).

---

investitora (npr. u kontekstu turista - kako da „budu Berlin“, ako ne žive u Berlinu već ga samo posjećuju). U tom kontekstu, preporučuje se razvijanje različitih pod-brendova za turiste koji bi komunicirali relevantne poruke (npr. posjeti Berlin za turiste i investiraj u Berlin za investitora) uz odgovarajući segment proizvoda/usluga Berlina kao destinacije (Braun & Zenker, 2010, str. 7).

Komunikacija destinacijskog brenda u formi fizičkog izgleda mesta, uključujući reprezentativne građevine, utiče na percepciju destinacije. Pri tome, uticaj destinacijskih marketera na izgled grada je često ograničen. Stoga je veoma važno uključivanje odjeljenja za prostorno planiranje i razvoj, kao i glavnih stejkholdera u inicijative i aktivnosti brendiranja destinacije. Ipak, treba voditi računa o tome da poboljšanje izgleda destinacije i njenog unapređenje u fizičkom smislu samo po sebi nije dovoljno. Prvo, jer poruka o tom poboljšanju treba da dođe do ciljnih grupa. Drugo, ciljna grupa mora da bude zainteresovana da sazna više o nastalim poboljšanjima. Treće, nastale promjene moraju biti percipirane kao značajne. Pored izgleda i fizičkih karakteristika destinacije, na njenu percepciju takođe utiču i preporuke (*word-of-mouth communication*), a posebno kontakti unutar jedne ciljne grupe, kao i između različitih ciljnih grupa. Zbog toga se nastoji stimulisati ovaj vid komunikacije koji u velikoj mjeri može uticati na percepciju destinacije (Zenker & Braun, 2017, str. 279-280). Percepcija pod-brenda destinacije od strane određene ciljne grupe će biti rezultat sa jedne strane karakteristika destinacije (crne strelice), sa druge strane komunikacije destinacije (sive strelice) i sa treće strane percepcije drugih pod-brendova destinacije (bijele strelice) (Braun & Zenker, 2010, str. 6-7).



Slika 4. Upravljanje brendom destinacije. Izvor: Braun & Zenker, 2010, str. 7

U svijetu koji je pretrpan brojnim ponudama, gdje destinacije nude različita iskustva i proizvode, veoma je važno da destinacije upute jasnu poruku koja ljudima štedi vrijeme tokom procesa prikupljanja informacija i izbora destinacije. Brend treba da prenese jasnu i dosljednu poruku jer svaka kontradiktornost u poruci može izazvati nedoumice o destinaciji. U brendiranju destinacija želje i emocije imaju značajnu ulogu, a na njih se može uticati kroz autentičnost i jednostavnost (Joumen i Makman-Biti, 2015, str. 203, 207). Brendovi su osmišljeni tako da modifikuju percepciju publike. Oni selektivno organizuju i povezuju pozitivne elemente određene destinacije u atraktivnu priču. Brendom se pokušava fokusirati pažnja ljudi na neku destinaciju i pružiti koherentna i privlačna priča o njoj (Oj, 2015, str. 223-224). U praksi, brendiranje destinacija se fokusira na kreiranje željenog imidža, te mijenjanje negativnog ili neutralnog imidža destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 11). Brendiranje destinacija može doprinijeti stvaranju konkurenatske prednosti kako bi se povećao priliv investicija i turista, ali isto tako može doprinijeti razvoju zajednice, jačanju lokalnog identiteta, identifikaciji građana sa svojim gradom, te aktiviranju društvenih snaga kako bi se izbjegla socijalna isključenost i nemiri (Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 7). Kao tri glavne tehnike koje u tom smislu koriste marketeri, navode se (Kavaratzis, 2004, str. 70-71; Kavaratzis, 2008, str. 45-46, 61; Ashworth, 2009, str. 12, 14-16, 18):

- asocijacije na poznate ličnosti – riječ je o stvaranju asocijacija između poznatih ličnosti i destinacije koja je povezana sa njima u namjeri da se izvrši transfer pozitivnih osobina sa tih poznatih ličnosti na destinaciju. Pri tome, oni umjetnici čija su djela posebno upečatljiva, koja se mogu lako vizuelno predstaviti i čiji je izgled i/ili život bio atipičan ili na neki način poseban, posebno su pogodni za ovakve aktivnosti (npr. Gaudi i Barselona, Dali i Figueres, Mozart i Salzburg),
- izgradnja karakterističnih i simboličnih građevina – riječ je o građevinama koje su više svojevrsni simboli politika i ideja, nego što imaju praktičnu svrhu. Za takve građevine je bitno da njihova arhitektura mora biti neobična, odnosno takva da privlači pažnju i pokreće priču (npr. Pompidu centar u Parizu, Guggenheim muzej u Bilbau, Rajhstag u Berlinu i dr.). Može se javiti opasnost da su ovakve građevine u stanju da privuku pažnju, ali da se to na kraju ne pretvara u odgovarajuću korist ako nema ostalih instrumenata i ako te građevine nisu uklopljene u širi skup odgovarajućih politika. Na taj način one postaju same sebi cilj, umjesto sredstva za ostvarenje definisanih ciljeva. Takođe, ove građevine često nadžive politike i vrijednosti čiji su simboli, a može se desiti i to da asocijacije između tih građevina

i destinacija postanu toliko snažne da se te asocijacije teško mogu proširiti na ostale sadržaje na destinaciji.

- brendiranje događaja - destinacije organizuju i sponzorišu događaje kako bi privukli pažnju na svoje postojanje i kreirali specifične asocijacije između destinacije i tih događaja. Te asocijacije se odnose jednim dijelom na sadržaj samih događaja, a drugim dijelom na kapacitet i sposobnost destinacije da organizuje takve događaje (npr. festival u Edinburgu).

Pomenute tehnike ne samo da privlače pažnju i doprinose izgradnji prepoznatljivosti destinacije, već i stvaraju asocijacije između destinacije i onih karakteristika koje se smatraju korisnim za njen ekonomski ili društveni razvoj. Važno je pomenuti i to da navedene tehnike - primjeri nisu prvobitno planirane da budu u funkciji brendiranja destinacije, ali je iskustvo pokazalo da one mogu imati takvu ulogu i efekat.

Šire poimanje brendiranja destinacije imaju Rakita i Mitić (2017) koji ističu da je

*kod brendiranja destinacija, akcenat na planiranju i kreiranju najrealnije, najkonkurentnije i najizvodljivije strategijske vizije razvoja i afirmacije jedne zemlje, regiona ili grada, koju je moguće učiniti poznatom i prihvatljivom u najširim međunarodnim i globalnim razmjerama (str. 200).*

Brendiranjem se kreiraju i afirmišu pozitivne asocijacije na konkretnu geografsku destinaciju, afirmišu se vrijednosti destinacije u svijesti potrošača i najšire javnosti i gradi pozitivan imidž kako bi se privukao što veći broj posjetilaca (Rakita i Mitić, 2017, str. 200).

Anholt (2010) navodi da „destinacijski brending nije ništa manje nego novi pristup državništvu, ekonomskom razvoju i međunarodnim odnosima“ (str. 8). Brendiranje se, u ovom kontekstu, ne odnosi na komunikacije, već na promjenu politika (*policy*) (Anholt, 2010, str. 11). Ovakav, *policy* pristup konkurenckom identitetu, podrazumijeva dokazivanje vizije više nego njeno komuniciranje. To zahtijeva bitnu promjenu kulture u vladu, značajno poboljšanu koordinaciju između privatnog i javnog sektora, kao i posvećenost promjenama od strane vlade i građana (Anholt, 2010, str. 33). U mnogim slučajevima, zemlje se predstavljaju kao mjesta koja žele da postanu, te komuniciraju pravac koji su izabrali i vrijednosti koje nose njihovi ljudi. Oni pričaju kuda idu, a ne odakle su došli ili gdje se sada nalaze. Ako društvo nema neki zajednički cilj i

ako on nije u određenoj mjeri inspirativan, stvara se nezadovoljstvo, nestrpljenje, praznina ili čak i depresija. Svim ljudima je potreban osjećaj zajedničke svrhe i smisla, a dobro liderstvo upravo to pruža (Anholt, 2010, str. 34-36).

Brendiranje destinacija predstavlja holistički, strateški pristup oblikovanju identiteta destinacija u kojem učestvuju potrošači na osnovu svojih iskustava sa tom destinacijom (Zavattaro, 2014, str. 31). Brendiranje destinacija nije jednosmjerni monolog, već višestruki dijalog između mnogobrojnih stejkholdera što čini ovaj proces izazovim (Gertner & Kotler, 2004, Kavaratzis & Hatch, 2013, Kemp et al., 2012, prema Zavattaro, 2014, str. 32). Brendiranje destinacija ne samo da uključuje, već i prevazilazi oblast marketinga i odnosa sa javnostima i pored njih uključuje još i organizacionu kulturu, te politike i prakse koje podstiču izgradnju specifičnog karaktera i duha mjesta u okviru strategije upravljanja destinacijom (Eshuis et al., 2013, prema Zavattaro, 2014, str. 32). Za oblikovanje brenda destinacije nije odgovorna samo jedna organizacija ili neka njena organizaciona jedinica. Svako, od najviših izabralih i imenovanih zvaničnika, pa sve do ljudi koji održavaju parkove, kroz svoj rad oblikuje brand destinacije. Razvoj brenda destinacije koji počiva na izgradnji jakog odnosa relevantnih organizacija i javnosti, ne samo da ima ekonomski uticaj (Anholt, 2007; de Chernatony, 2010, prema Zavattaro, 2014, str. 32), već može ujedno izgraditi i ojačati povjerenje između svih uključenih stejkholdera (Laidler-Kylander & Stenzel, 2014; Zenker & Seigis, 2012, prema Zavattaro, 2014, str. 32) i eventualno dovesti i do preporučivanja brenda destinacije od strane zadovoljnih stejkholdera (Chung et al., 2013, prema Zavattaro, 2014, str. 32).

Suština brendiranja destinacije je unapređenje njene atraktivnosti putem identifikovanja kombinacije jedinstvenih faktora atraktivnosti po kojim se ona razlikuje od drugih destinacija (Rainisto 2003, prema Parjanen, Harmakopri i Kari, 2015, str. 147). Brendiranje se bavi autentičnošću i traganjem za onim što se nalazi u osnovi, što je istinito, specifično i trajno. Iako marketinška teorija i istorija ukazuju na to da se autentičnost odnosi na svojstva proizvoda, važno je biti svjestan toga da su ljudi ti koji određuju autentičnost. Dakle, uvjerenje da je proizvod autentičan čini ga autentičnim (Hornskov, 2015, str. 133). Autentičnost i tradicija, zajedno sa „duhom“ mjesta, predstavlja najznačajniji dio identiteta i izvor reputacije. Ali tradiciju ne bi trebalo posmatrati kao statičnu i nepromjenjivu istorijsku kategoriju, već je bi trebalo stalno praktikovati, obnavljati, iznova interpretirati i proširivati (Morgan, Pričard i

Prajd, 2015, str. 30). Ispoljavanje autentičnosti je blisko povezano sa objektima kao što su istorijska zdanja i spomenici koji predstavljaju neku vrstu „dokaza autentičnosti“. Materijalne stvari i način njihove izrade, te arhitektura i dizajn predstavljaju veoma važne faktore u strategiji autentičnosti, a manipulisanje fizičkim okruženjem uz odgovarajuće priče predstavljaju ključne instrumente koji se pri tome koriste (Graham et al, 2000, Olins, 2004, prema Hornskov, 2015, str. 134). Mnoge destinacije ne pridaju veliku važnost kulturi i istoriji „čim ruše obilježja svoga nasljeđa kako bi izgradili sportske stadione, šoping centre i mnogobrojne, sveprisutne, anonimne nebodere koji zapravo, odbijaju turiste koji tragaju za „pravim“ ili „autentičnim“ mjestima“ (Leiper & Park, 2010, prema Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 29-30). Danas većina destinacija ima vrhunske hotele i atrakcije, a svaka zemlja tvrdi da ima jedinstvenu prirodu i kulturno nasljeđe, najgostoljubivije ljude i visoke standarde u pružanju usluga. Kao rezultat toga, potreba da destinacije kreiraju jedinstven identitet i da se razlikuju od konkurenčije je snažnija nego ikad (Morgan & Pritchard, 2004, str. 60). Bitka za potrošače u turističkoj industriji će biti vođena ne putem cijena, već putem srca i umova, pri čemu će brendiranje biti ključ uspjeha (Morgan & Pritchard, 2000, prema Kaefer, 2014, str. 18).

U upravljanje brendom destinacije treba da budu uključeni svi važni stejkholderi sa određene destinacije. Riječ je o predstavnicima javnog, privatnog i nevladinog sektora koji treba da rade zajedno, kao partneri, na razvoju brenda destinacije. Svako od njih na svoj način, s obzirom na ulogu koju obavlja i kredibilitet koji ima, može da doprinese efektivnom upravljanju brendom destinacije (Van Gelder & Allan, 2006, str. 7, 9, 12). Od posebnog značaja su lideri koji svojim ponašanjem u značajnoj mjeri utiču na karakteristike destinacije i stvaranje njenog imidža u okruženju (Allan, 2005, str. 1, 11).

Implementacija strategije brenda destinacije je dugoročan posao koji traje duži niz godina (obično između pet i deset), tako da obuhvata nekoliko izbornih ciklusa. Bez obzira na to, svi predstavnici vlasti treba da nastave sa njenom implementacijom, kako bi se obezbijedio kontinuitet i konzistentnost sa prethodno realizovanim aktivnostima. Brend menadžment zemlje bi trebalo da bude sastavni dio državne politike i upravljanja državom. Ukoliko se on posmatra kao izolovana aktivnost, kampanja u oblasti promocije ili odnosa sa javnošću, vjerovatnoća uspjeha je minimalna (Anholt, 2007, str. 25, 33).

Hildret (2015) proces brendiranja poredi sa procesom učenja. Vi ste u ulozi profesora, studenti predstavljaju tržište, a predmet učenja je destinacija. Kao profesor, treba da procijenite sadašnji nivo znanja studenata, odredite koje nove stvari bi trebalo da nauče i kako, vodeći ih postepeno od relativnog neznanja, preko obaviještenosti, pa do sticanja vještine u tom predmetu. Pri tome ćete ih povremeno testirati da biste dobili povratnu informaciju o njihovom i svom napredovanju. Shodno tome, važno je adekvatno odabratи ciljnu publiku, uzimajući u obzir i nivo njihovog znanja. Ne treba usmjeravati marketinške napore na one tržišne segmente koji nemaju dovoljno znanja, ne mogu da se ponašaju na željeni način ili imaju isuviše pogrešnih ubjedjenja (Hildret, 2015, str. 188, 189).

Važnu ulogu u procesu brendiranja destinacije imaju njeni stanovnici. Oni predstavljaju neku vrstu medija preko kojih se brend povezuje sa ciljnim grupama, ali pored toga oni su istovremeno i konzumenti i akteri brenda. Zbog toga brend destinacije treba da bude okrenut i ka ciljnim tržištima i ka stanovništvu (Dej, 2015, str. 326). Ideje i vrijednosti brenda se najefikasnije prenose preko lokalnog stanovništva. Odabrani članovi lokalne zajednice i istaknuti pojedinci postaju „ambasadori“ brenda, prenoseći karakteristike i prednosti destinacije. Oni personifikuju destinacijski brend i ističu njegove ključne poruke (Dej, 2015, str. 328-329). Stanovnici, kroz svoje karakteristike i ponašanje, su sastavni dio brenda destinacije. Oni su i ambasadori brenda destinacije koji daju kredibilitet porukama koje se šalju. Treći razlog je to što su stanovnici ujedno i glasači koji daju legitimitet i podršku procesu brendiranja destinacije.

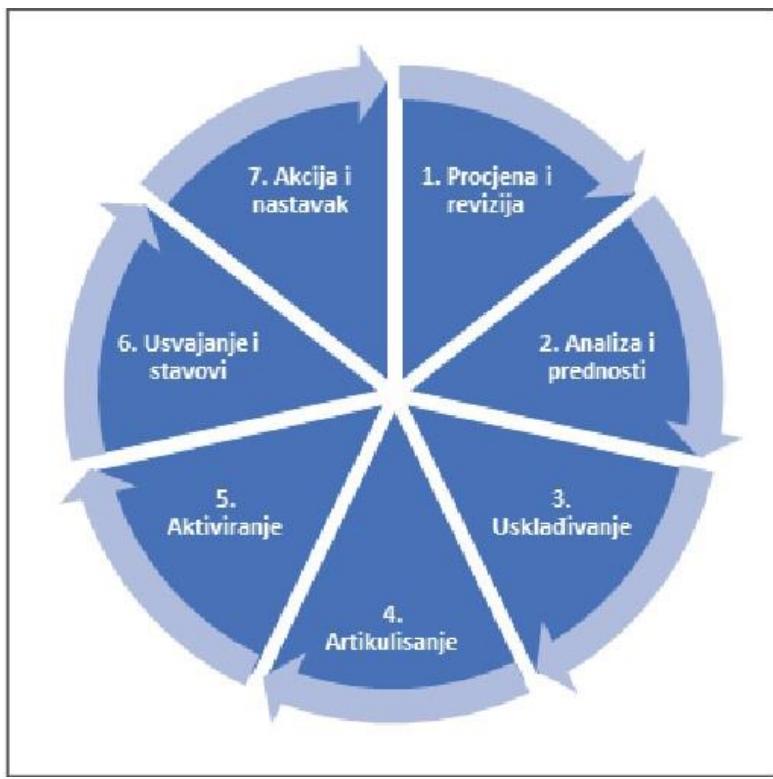
Govers i Go (2009) govore o sljedećim fazama izgradnje destinacijskog brenda: identifikacija suštine brenda, izgradnja brenda i njegova komunikacija. Identifikacija suštine brenda obuhvata formulisanje svrhe brenda, pozicioniranja i vrijednosti brenda koji su zasnovani na identitetu. U ovoj fazi se formuliše i vizija po čemu destinacija želi da bude poznata. Izgradnja destinacijskog brenda uključuje politike, investicije, projekte i inovacije. Treći element predstavlja komunikaciju brenda, ali se pri tome ne misli na marketinške komunikacije ili oglašavanje, već na dijalog među ljudima, te dijeljenje iskustava i priča koje su zanimljive i korisne (Govers, 2015, str. 76).

Brendiranje destinacije je dugoročni proces koji uključuje niz osmišljenih koraka koji se provode po odgovarajućem redoslijedu. Interesantno je to da većina ovih koraka ima veoma

мало везе са промоцијом и комуникацијама, за разлику од dominantne prakse u kojoj dominira oglašavanje, kreiranje elemenata vizuelnog identiteta destinacije i sl. Suština brendiranja destinacije je ipak u nečem drugom. Naime, destinacija mora prvo da odluči kakav brend ona želi da postane, a потом да radi na stvaranju mentalnih, psiholoških i emocionalnih veza koje su neophodne da bi destinacija postala brend. U skladu sa tim, neophodno je utvrditi funkcionalne i fizičke karakteristike koje destinacija treba izgradi, poboljša, istakne ili možda izbjegne, kako se podržao željeni brend. Stoga je od velike važnosti da se proces brendiranja destinacije implementira у cjelini, а ne djelimično (Kavaratzis, 2010, str. 235-236).

Baker (2007) navodi da proces izgradnje destinacijskog brenda podrazumijeva konsultativni pristup sa međusobnom saradnjom relevantnih aktera, što doprinosi njegovom lakšem prihvatanju i boljoj održivosti. Riječ je o procesu koji obično traje između pet i dvanaest mjeseci, što zavisi od veličine destinacije, obuhvata istraživanja, nivoa konsultacija, organizacije i brzine donošenja odluka u procesu (str. 71-72). On predstavlja „7A proces destinacijskog brendiranja“ koji obuhvata sljedeće faze (Baker, 2019, lokacije 2168, 2179, Baker, 2007, str. 72-73):

- 1) procjenu i reviziju (*assessment and audit*), koja treba da odgovori na pitanje kakvo je pozicioniranje i mjesto destinacije u svijetu,
- 2) analizu i prednosti (*analysis and advantage*), koja treba da odgovori na pitanje po čemu će destinacija biti poznata, tj. šta je platforma brenda,
- 3) usklađivanje (*alignment*), koje treba da odgovori na pitanje kakvi su odnosi sa brendom, tj. kako se brend uklapa sa partnerima i podbrendovima,
- 4) artikulisanje (*articulate*), koja treba da odgovori na pitanje kakvo će brend biti predstavljen vizuelno i verbalno,
- 5) aktiviranje (*activation*), koja treba da odgovori na pitanje kakvo će brend oživjeti,
- 6) usvajanje i stavovi (*adoption and attitudes*), koja treba da odgovori na pitanje kako akteri mogu podržati i razviti brend,
- 7) akcija i nastavak (*action and afterward*), koja treba da odgovori na pitanje kako će se brendom upravljati i kako ga održavati relevantnim.



Slika 5. 7A proces destinacijskog brendiranja. Izvor: Baker, 2019, lokacija 2164, Baker, 2007, str. 72.

Smatra se da su u predstavljanju destinacije naročito važna tri koraka: fokusiranje na razvoj snažnog i prepoznatljivog brenda destinacije, angažovanje zainteresovanih grupa u procesu brendiranja destinacije, te posvećenost implementaciji brenda i njegovom korišćenju kao polazište za komunikaciju destinacije. Teškoće sa kojima se destinacije suočavaju pri realizaciji ovih koraka obično obuhvataju nemogućnost postizanja dogovora oko ključnih karakteristika destinacije koje čine njenu suštinu, nemogućnost shvatanja načina na koji potencijalni i stvarni posjetioci doživljavaju destinaciju, nedostatak hrabrosti da se utvrde ključni aspekti ponude koji su neophodni za izdvajanje destinacije od konkurenčije u očima potencijalnih posjetilaca, nedostatak saglasnosti o dugoročnoj implementaciji brenda, kao i neefikasno i nekreativno integriranje ključnih vrijednosti brenda u marketinške komunikacije (Bankl, 2015, str. 297).

Houghton i Stevens (2011, str. 46) navode da postoje mnoge strategije brendiranja destinacija koje su pripremljene od strane male grupe ljudi uz podršku eksternih eksperata koji poznaju tehnike brendiranja, ali ne poznaju i ne razumiju u dovoljnoj mjeri samu destinaciju. Strategije pripremljene na ovaj način mogu izgledati dobro na papiru, ali nemaju snagu i uticaj u

stvarnosti. Nedovoljno angažovanje lokalnih aktera je posebno problematično imajući u vidu da danas mnoge destinacije lokalnu kreativnost smatraju važnim izvorom njihovog identiteta.

Iako je uobičajeno da brendiranje destinacija inicira javni sektor, neprihvatljivo je da ponuda osnovnih usluga i atrakcija bude odgovornost tog sektora. Mnogo je realnije da preduzeća i investitori iz privatnog sektora budu zaduženi za usluge i sadržaje koje brend nudi. Zbog toga se prilikom razvoja strategije brendiranja destinacije javlja potreba za kreiranjem nekog oblika partnerstva između ključnih aktera sa komplementarnim interesima, koji rade na kreiranju distinkтивnog identiteta brenda koji treba da izdvoji destinaciju među konkurentima (Alan, 2015, str. 109).

Lideri jedne destinacije imaju značajan uticaj na to šta ljudi misle o njihovom mjestu. Ono što oni govore i rade može da privuče ili odbije kompanije, organizacije, investitore, turiste i dr. (Alan, 2015, str. 108, 110). Da bi liderstvo u oblasti destinacijskog brendiranja bilo efikasno, ono ne smije da se ograniči samo na saradnju sa javnim sektorom, već treba da obuhvati i lidere zajednica i preduzeća, kao način mobilisanja i fokusiranja neophodnih znanja i resursa koji bi podstakao međusobnu saradnju. Pri tome, javlja se izazov i pitanje da li će javni sektor biti voljan da dijeli moć sa liderima zajednica i preduzeća, kao i to da li će poslovni lideri prihvatiti činjenicu da je učestvovanje u upravljanju mjestom u kome posluju takođe važan segment njihovog posla i dio korporativne društvene odgovornosti (Alan, 2015, str. 114 – 116).

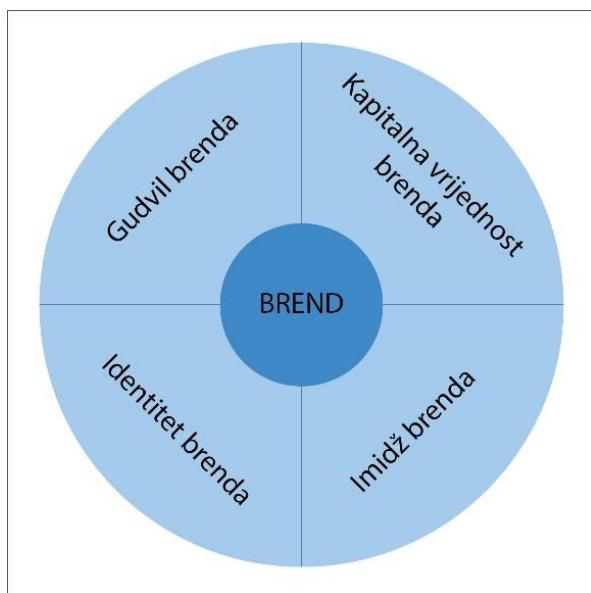
Potrebno je investirati vrijeme da bi se ohrabrilo i podržalo učešće najvažnijih rukovodilaca, lidera mišljenja i zvaničnika destinacije koji imaju značajnu ulogu u kreiranju i održavanju performansi brenda. Njihovo učešće može biti u formi rada u savjetodavnom odboru, radionicama, davanju intervjeta, odgovaranja na ankete, davanje mišljenja na periodične izveštaje o progresu u razvoju destinacijskog brenda i dr. Pristup u kome bi uži krug ljudi napravio strategiju destinacijskog brenda, a potom je prezentovao upravljačkim strukturama destinacije kao nešto što treba da se prihvati i potom primjenjuje, povezan je sa velikim rizikom od neuspjeha. Važno je napomenuti da destinacijski brend ne pripada nijednom pojedincu – on je vlasništvo cjelokupne zajednice. Naravno, nadležnost za operativno upravljanje brendom mora biti definisana i najčešće je to destinacijska marketing organizacija koja nadgleda iskustava ciljnih grupa sa destinacijom kao i različite forme komunikacije njenih aktera kako bi se obezbijedila konzistentnost brenda i njegove primjene (Baker, 2007, str. 59-63, 68).

Alan (2015, str. 114) zaključuje da su "liderstvo i partnerstvo značajni za razvoj mjesta koliko i istorija tog mjesta, kultura, investicije, poslovanje, arhitektura, životna sredina, obrazovne institucije i stanovništvo". Takođe, važno je pametno liderstvo koje „pobuđuje građansku energiju, entuzijazam, kreativnost i homogenost zajednice i obezbjeđuje da se uspješno igraju nove uloge, važne za razvoj grada u novoj, globalnoj ekonomiji: ambasadorska, katalitička, pripovjedačka i promotivna (Miovčić, 2009, str. 39).

### 2.2.3. Od identiteta do kapitalne vrijednosti brenda

Danas, kada očekivanja potrošača kontinuirano rastu, kada se broj proizvoda u svakoj kategoriji iz godine u godinu značajno povećava i kada na tržištu vlada hiperkonkurenca, jedan od najvećih izazova koji se postavlja pred marketere je efektivno upravljanje brendom. Takav je slučaj i sa destinacijama koje se međusobno nadmeću u kontekstu privlačenja investitora i turista.

Rakita i Mitić (2017, str. 178) navode da se proces tržišnog i strategijskog pozicioniranja brenda sastoji od četiri faze koje obuhvataju četiri poslovna kvaliteta, tržišna značenja i simbolike brenda: identitet (*identity*), imidž (*image*), gudvil (*goodwill*) i imovinska vrijednost brenda (*brand equity*).



Slika 6. Četiri obilježja brenda. Izvor: Rakita i Mitić, 2017, str. 179.

Identitet brenda (*brand identity*) predstavlja koncepcijsko i kreativno rješenje imena i pratećih vizuelnih i estetskih elemenata brenda kojim se obezbjeđuje njegova tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske brendove (Rakita i Mitić, 2017, str. 178). Po Anholtu (2007), identitet brenda predstavlja „osnovni koncept proizvoda koji je izražen na jasan i distinktivan način“ (str. 5). Aaker (1996) konstatiše da identitet brenda predstavlja „jedinstveni set asocijacije o bredu koje strateg brenda želi da kreira ili očuva. Te asocijacije pokazuju šta brend predstavlja i sadrže u sebi obećanje koje je dano potrošačima od strane pripadnika organizacije“ (str. 41).

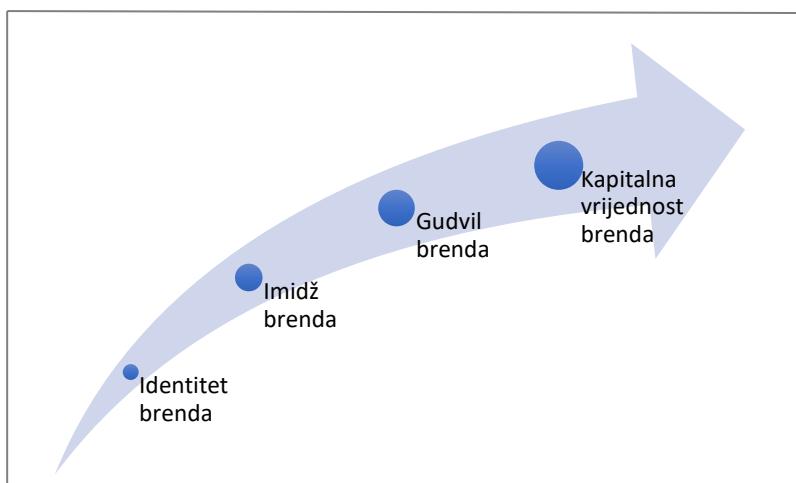
Imidž brenda (*brand image*) je kompleksan skup slika i iskustava koji se nalazi u umu potrošača (Rakita i Mitić, 2017, str. 180). Anholt (2007) imidž brenda definiše kao „percepciju brenda koja postoji u svijesti potrošača ili auditorijuma – to je praktično isto što i reputacija – i ona može ali ne mora biti usklađena sa identitetom brenda“ (str. 4). Iako Anholt ovdje poistovjećuje imidž i reputaciju, između njih ipak postoji razlika. Naime, reputacija se gradi dugoročno na velikom broju impresija i akcija, tako da je riječ o zbiru, odnosno agregatu imidža destinacije tokom dužeg vremenskog perioda (Passow, Fehlmann, & Grahlow, 2005; Fombrun & Shanley, 1990, prema Kaefer, 2014, str. 11). Imidž brenda se sastoji od velikog broja asocijacija, iskustava i osjećanja u vezi sa proizvodom ili uslugom koji u značajnoj mjeri utiču na stvaranje očekivanja i ponašanje, potrošača. S obzirom da brendovi postoje samo u svijesti potrošača, onda se može konstatovati da su pravi vlasnici brendova potrošači, dok su njihovi kreatori i proizvođači vlasnici zaštitnog znaka (*trademark*) (Anholt, 2007, str. 5,6).

Gudvil brenda (*brand goodwill*) predstavlja dokazanu, priznatu i mjerljivu tržišnu reputaciju konkretnog tipa brenda (korporativnog ili proizvodnog) i konkretno fokusiranog tržišnog dometa brenda (lokальног, regionalног или globalног). Riječ je o ukupnoj vrijednosti nematerijalne imovine kojom jedna kompanija raspolaže u datom trenutku, prikazanoj u bilansu stanja. Gudvil predstavlja jednu od najznačajnijih nematerijalnih vrijednosti kompanije i smatra se bitnim parametrom ukupne konkurentnosti i marketinške sposobnosti na tržištu (Rakita i Mitić, 2017, str. 180; Rakita i Mitrović, 2007, str. 219).

Kapitalna vrijednost brenda (*brand equity*) predstavlja najviši nivo tržišnog pozicioniranja i finansijske vrijednosti brenda. To je potencijalna cijena brenda na tržištu. Kapitalna vrijednost brenda odražava razliku između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti brenda. Radi se o

prinosnoj i dokazanoj zarađivačkoj sposobnosti brenda na osnovu zavidnog nivoa tržišnog učešća i respektabilnog broja lojalnih potrošača (Rakita i Mitić, 2017, str. 180).

Cilj strategijskog upravljanja brendom je da se inicijalni identitet brenda (*brand identity*) prevede u željeni imidž (*brand image*) i reputaciju na tržištu, kao i ostvarivanje pozitivnog gudvila (*brand goodwill*) i realne kapitalne vrijednosti brenda (*brand equity*) (Rakita i Mitić, 2017, str. 181; Rakita i Mitrović, 2007, str. 12).



Slika 7. Faze u upravljanju brendom. Izvor: autor

### *Identitet destinacija*

Kao što komercijalni proizvodi imaju naziv, znak, dizajn, boje i druge elemente koji čine njihov vizuelni identitet, tako i destinacije imaju elemente svog identiteta - npr. države imaju svoje ime, zastavu, himnu, službene jezike i dr. (Rakita, 2009, str. 522).

Osnovu brendiranja čini identitet brenda koji predstavlja „skup asocijacija koje stratezi brenda teže da kreiraju“ (Aaker, Joachimsthaler, 2000, prema Dej, 2015, str. 327). Kada se govori o nekom mjestu često se govori o njegovom karakteru, kao da je riječ o osobi. Tako se npr. Pariz opisuje kao „šarmantan i romantičan“, a San Francisko kao „opušten“ grad. Polaznu tačku za upoznavanje nekog mjesta čine njegove ulice i urbanistički detalji. Oni u velikoj mjeri stvaraju predstavu o identitetu nekog mjesta. Stoga je važno i da brend proizlazi iz fizičkih osobenosti destinacije. Tako, izgled mjesta projektuje identitet koji je u skladu sa brendom. Stvara se simbioza fizičkog izgleda grada i projekcije njegovog brenda, uz jačanje njihove interakcije (Vitelo i Vilkoks, 2015, str. 355-356, 367). Destinacija koja nema jasan i privlačan identitet je

kao neka dosadna osoba koja se utapa u masu, percipira se kao nezanimljiva i ne privlači pažnju i poštovanje koju treba i zasluzuje. Sa druge strane, destinacija, baš kao i čovjek, može imati specifičan karakter, vrijednosti i snage, kao i izgled i stil u skladu sa tim (Baker, 2007, str. 14).

Važan dio identiteta brenda destinacije je njegov vizuelni identitet sa promotivnim konstantama - logo, simbol, boje, slogan i dr. Logo je dio vizuelnog identiteta koji se može pročitati. Riječ je o karakterističnom obliku slova kojim isписан naziv brenda, odnosno destinacije. Simbol je dio vizuelnog identiteta koji putem asocijacija koje izaziva prenosi poruku o vrijednostima brenda. Može biti u obliku vinjete, maskote, živih bića, karakterističnih predmeta, objekata i sl. Boje imaju značajnu ulogu kako zbog stvaranja prepoznatljivosti, tako i zbog specifičnih asocijacija koje izazivaju. Slogan predstavlja kratku rečenicu koja na efektan način izražava misiju brenda. S obzirom na to da sadrži obećanje i vrijednosti koje nudi, slogan igra veliku ulogu u procesu pozicioniranja (Rakita i Mitrović, 2007, str. 32, 34, 37). Elementi vizuelnog identiteta na direktni i brz način prenose poruku o destinaciji, pa stoga oni treba da budu usklađeni sa vrijednostima brenda, odnosno porukama koje se žele saopštiti. Elementi vizuelnog identiteta brenda bi trebalo da budu sadržani u knjizi grafičkih standarda koja precizno definiše sve elemente vizuelnog identiteta i njihovu pravilnu primjenu. Pridržavanjem ovih pravila obezbjeđuje se dosljedna primjena elemenata vizuelnog identiteta, što je jedna od važnih pretpostavki za izgradnju željenog imidža. Potrebno je naglasiti još jednom da elementi vizuelnog identiteta ne znače mnogo ukoliko iza njih ne стојi pravo obećanje, odnosno set racionalnih i emocionalnih vrijednosti koje se komuniciraju ciljnom segmentu, a potom i isporučuju, kako bi očekivanja bila ispunjena ili čak i nadmašena.



Slika 8. Elementi vizuelnog identiteta nekih destinacija usmjerenih na privlačenje investicija. Izvor: autor

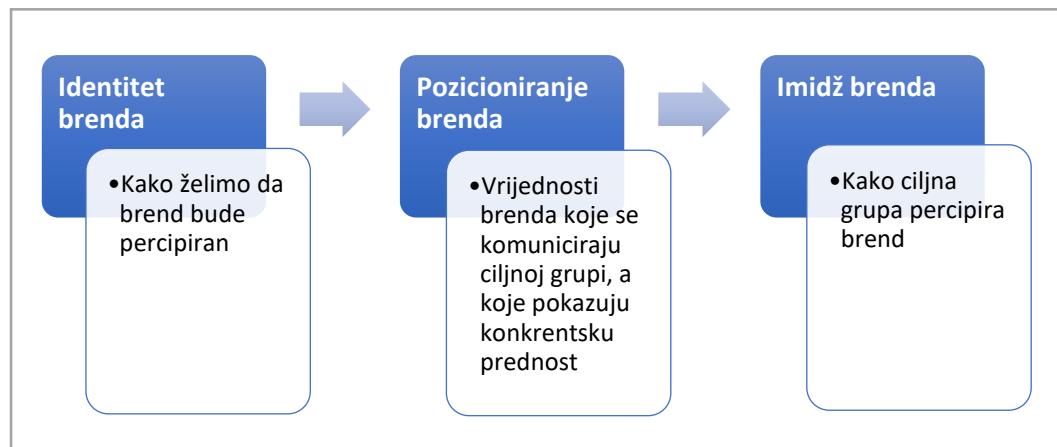


Slika 9. Elementi vizuelnog identiteta nekih destinacija usmjerenih na privlačenje turista. Izvor: autor

## *Imidž destinacija*

Način na koji se stvara imidž destinacija može biti predstavljen jednostavnim modelom: identitet – ponašanje – imidž. Ko ste, određuje način na koji se ponašate, a način vašeg ponašanja određuje način na koji vas percipiraju, tj. vaš imidž (Anholt, 2010, str. 47).

Odnos između identiteta destinacije, njenog pozicioniranja i imidža, prikazan je na slici 10.



Slika 10. Od identiteta do imidža brenda destinacije. Izvor: Kavaratzis, 2008, str. 55.

Dakle, identitetom brenda se upravlja kako bi se kod ciljnog auditorijuma izgradio željeni imidž. Ljudi u svojoj svijesti imaju imidž o pojedinim zemljama koji se aktivira kad se izgovori naziv tih zemalja. Imidž zemlje utiče na odluku ljudi u vezi sa investiranjem putovanjem ili preseljenjem u tu zemlju, te kupovinom proizvoda porijekлом iz te zemlje (Kotler & Gertner, 2002, str. 250).

Kotler i saradnici (1993), definišu imidž destinacije kao:

*skup vjerovanja, ideja i impresija koje ljudi imaju o destinaciji. Imidž predstavlja pojednostavljenu sliku velikog broja asocijacija i dijelova informacija u vezi sa destinacijom. To je proizvod uma koji pokušava da obradi i odabere ključne informacije iz ogromne količine podataka o destinaciji (str. 141).*

Kampschulte (1999) navodi da "imidž destinacije predstavlja sponu između stvarnog, objektivnog prostora i njegove percepcije" (str. 229). Dakle, kao rezultat velikog broja kontakata (direktnih - ličnih, ali i indirektnih - putem medija) svega onog što potiče iz određene

zemlje sa ljudima iz inostranstva, u dugom roku, u njihovoj svijesti, stvara se imidž o toj destinaciji. U tom smislu, imidž destinacije je skup utisaka o destinaciji ili ukupna percepcija pojedinca o nekoj destinaciji (Hunt, 1971, prema Govers, Go, 2009, str. 18). Kampshulte (1999) imidž destinacije definiše kao „vezu između realnog, stvarnog prostora i njegove percepcije“ (str. 229). Ljudi u svojoj svijesti njeguju slike o pojedinim državama koje se mogu aktivirati izgovaranjem njihovih imena (Kotler i Gertner, 2015, str. 55). Kotler i saradnici (2015) imidž zemlje definišu kao „skup uvjerenja i utisaka koji ljudi imaju o nekom mjestu“ (str. 56). Riječ je o svojevrsnom „mentalnom mozaiku“ koji je sastavljen od velikog broja informacija koji je na neki način povezan sa određenom zemljom. To mogu biti npr. dostignuća iz oblasti nauke i umjetnosti, poznati proizvodi i usluge, ostvareni sportski rezultati, zabavni sadržaji, i posebno, ljudi koji potiču iz te zemlje (Rakita, 2009, str. 524). Dakle, riječ je o pojednostavljenom skupu velikog broja asocijacija i dijelova informacija koje potrošač povezuje sa nekim mjestom. Stvara se kao rezultat mentalne aktivnosti kojom se iz velikog broja podataka o nekom mjestu, pokušavaju odabrat i obraditi najvažnije informacije (Kotler, Haider, Rein, 1993; Kotler, Asplund, Rein, Haider, 1999; prema: Kotler i Gertner, 2015, str. 56). Imidž o nekoj zemlji se stvara na osnovu njene geografije, istorije, kulture, slavnih ličnosti, proizvoda koji potiču iz te zemlje, medijskih izvještaja, kao i svih drugih informacija koje dolaze iz neke zemlje ili se sa njom povezuju (Kotler i Gertner, 2015, str. 56-57). Industrija zabave i mediji igraju posebno važnu ulogu u oblikovanju percepcije ljudi o destinacijama. Negativne pojave kao što su epidemije, politički nemiri, kršenja građanskih prava, ugrožavanje životne sredine, sukobi, kriminal, ekonomski kriza, siromaštvo i sl. takođe snažno oblikuju percepciju destinacija u kojima su one prisutne. Naravno, različiti ljudi i grupe će imati različitu percepciju i imidž destinacije jer je riječ o izrazito subjektivnoj pojavi. Imidž destinacije se obično koristi kao prečica za obradu informacija i kao heuristika za donošenje odluke. Ljudi, naročito u situacijama sa malim nivoom angažovanja, relativno loše obrađuju informacije. Oni se odupiru promjenama i prilagođavanju svojih kognitivnih struktura ili prethodnog znanja. Umjesto toga, oni preferiraju da prilagode ono što vide (projektovanjem sadržaja kojih nema ili iskrivljavanjem stvarnosti) kako bi to odgovaralo onome što već znaju ili u šta vjeruju. Takođe, ljudi su skloni da prihvataju nove informacije koje potvrđuju njihova očekivanja, a zanemaruju one koje su u suprotnosti sa njima. Oni inače izbjegavaju napor koji je potreban za rekonstrukciju postojećih saznanja, a prihvataju ga samo ako od toga imaju korist ili ako bi mogli nastati troškovi ako to ne urade. Prema tome, imidž je postojana kategorija i teško se

mijenja. On se može procjenjivati i mjeriti, njime se može upravljati i na njega se može uticati od strane marketera (Kotler & Gertner, 2002, str. 251).

U velikom broju slučajeva, imidž destinacija predstavlja njihovu ekstremno pojednostavljenu stvarnost koja nije tačna. U takvim slučajevima, govori se o stereotipima koji mogu biti zasnovani za zastarjelim informacijama, izuzecima prije nego na prevladavajućim obrascima, utiscima prije nego na činjenicama, ali bez obzira na to, oni mogu biti vrlo uticajni (Kotler & Gertner, 2002, str. 251). Za razliku od imidža koji se odnosi na individualnu percepciju i koja kao takva može biti različita od osobe do osobe, stereotip predstavlja široko rasprostranjenu sliku koja je u velikoj mjeri pojednostavljena, iskrivljena i koja sadrži elemente pozitivnog ili negativnog stava prema destinaciji (Kotler et al., 1993, str. 141). Stereotipi se stvaraju „procesom generalizacije cjelokupne klase objekata na osnovu ograničenog broja opservacija“ (Papadopoulos & Heslop, 2002, str. 295, prema Kaefer, 2014, str. 9) i oni se ne mogu lako izmijeniti. Čak i kada čujemo nešto novo i iznenadjuće u vezi sa nekom destinacijom, to vjerovatno neće uticati na našu mentalnu sliku o toj destinaciji koju čuvamo zajedno sa ostalim uvjerenjima (Anholt, 2011, str. 29-30, prema Kaefer, 2014, str. 9). Kao primjer stereotipa, Olins (2003) navodi da je „Indija spiritualna, Njemačka efikasna, Britanija tradicionalna, Španija strastvena itd.“ (str. 158).

U idealnom slučaju, ako je komunikacija efektivna, imidž će biti jednak identitetu. U stvarnosti, obično postoje veća ili manja odstupanja između ove dvije kategorije koje nastaju zbog neplaniranih i događaja i poruka koje se javljaju (riječ je o tzv. „šumovima“ u komunikaciji), pa način na koji ciljni auditorijum vidi destinaciju (tj. imidž destinacije u njihovoj svijesti) nije onakav kakav bismo mi željeli i kakvu sliku nastojimo poslati (identitet). Dok se elementi identiteta brenda mogu neposredno kontrolisati, to sa imidžom nije moguće (Rakita i Mitrović, 2007, str. 58). Važno je voditi računa o tome da identitet i imidž destinacije budu izbalansirani. Ako je identitet bolji od imidža, javlja se problem neiskorištenog potencijala (zbog lošeg imidža). Sa druge strane, ako je imidž bolji od identiteta, može doći do razočarenja prilikom iskustva sa destinacijom (koja je lošija od njenog imidža).

Ako ne postoji prethodno iskustvo sa destinacijom, odluka da se neko mjesto posjeti ili da se tamo investira je bazirana na prepostavci i povjerenju, s obzirom na to da je predmet kupovine neopipljiv. U suštini, proces kupovine i odlučivanje je bazirano na imidžu i ugledu destinacije

i otuda njihov veliki značaj. Nivo povjerenja koji destinacija ima kod predstavnika ciljnih grupa ima direktni uticaj na turizam i ekonomski razvoj. Imajući to u vidu, važno je da se upravljanje ovim, neopipljivim oblikom destinacijske imovine, ne prepusta slučaju, već da se njime upravlja, da se razvija i štiti kroz planski i proaktivni pristup. One destinacije koje ne budu prihvatile ovakav pristup, već ostanu pasivne, će ionako imati neki imidž, ali će on biti izgrađivan više od strane klijenata, konkurenata, medija i drugih aktera nego od strane destinacije i stoga je pitanje da li će biti onakav kakav kakvom se teži (Baker, 2007, str. 27-29).

Mjesta koja imaju pozitivnu reputaciju mogu lakše da privuku pažnju, ljudi, poslove i novac. U tom smislu, pozitivna reputacija nekog mjesta izgrađuje njegovu konkurentnost (Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 19). O značaju izgradnje pozitivne reputacije destinacije govori Anholt (2010) koji ističe da “živimo u svijetu u kojem percepcija obično nadjačava stvarnost”, a “posljedice neopipljivih stvari postaju zastrašujuće opipljive” (str. 112). Stoga predmet borbe postaju ideje, vrijednosti, vjerovanja, percepcije i ponašanja (Anholt, 2010, str. 112). Države, gradovi i regije koje imaju dovoljno vrlina ili sreće da steknu pozitivnu reputaciju, uočavaju da je sve što oni ili njihovi građani žele da urade u inostranstvu lakše – njihov imidž ide ispred njih, „otvara im vrata“ i stvara osjećaj povjerenja i poštovanja. Stoga imidž destinacija postaje ključni faktor koji služi kao prečica za donošenje odluke o kupovini (Anholt, 2010, str. 4). Upravo zato Anholt (2015) ističe:

*sve odgovorne vlade i regionalne administrativne organizacije, u ime svojih stanovnika, institucija, kompanija, treba da otkriju na koji način svijet doživljava njihovo mjesto i razviju strategiju kako bi uspjeli. Ključni dio njihovog posla jeste izgradnja autentične, istinite, moćne, atraktivne reputacije istinski korisne za postizanje njihovih ekonomskih, političkih i socijalnih ciljeva i iskreno prenošenje ambijenta mjesa, duha i dobre volje naroda. Ovaj ogroman zadatak postao je jedan od primarnih vještina administracije XXI vijeka (str. 40-41).*

U tom smislu, Anholt (2015) zaključuje da „ukoliko bi vlade širom svijeta uložile barem polovinu vrijednosti koju ulaže većina korporacija naučivši da je to dobro za njihovu pozitivnu reputaciju, svijet bi bio sigurniji i mirniji nego što je to danas“ (str. 50).

U procesu destinacijskog brendiranja, centralnu ulogu ima kreiranje i upravljanje imidžom. Riječ je kompleksnom i višedimenzionalnom pitanju. S jedne strane, to je važno pitanje jer imidž destinacije igra važnu ulogu u načinu na koji ljudi reaguju na destinaciju i njenu ponudu. Sa druge strane, proces formiranja imidža je nejasan, pa je stoga i mogućnost uticaja na ovaj proces ograničen, djelimičan i promjenjiv (Kavaratzis, 2010, str. 236). Lynch (1960) je još davno dobro primijetio da imidž destinacije nastaje kao rezultat dvosmjernog procesa između posmatrača i njegovog okruženja. Svako okruženje ima svoje karakteristike i specifičnosti, a posmatrač kroz prizmu sopstvenih potreba bira, organizuje i daje značenje onome što vidi. Prema tome, percepcija određene stvarnosti i imidž destinacije može značajno da varira između različitih posmatrača. U tom smislu, destinacija sa velikim potencijalom za izgradnju imidža bi bila ona koja je različita od drugih i stoga pamtljiva (str. 6, 10).

Imidž destinacija se stvara kroz tri faze. Prva faza je organski imidž koji podrazumijeva stvaranje opšte predstave o destinaciji koja se stvara kroz publicitet putem medija, knjige, filmova, informacije dobijene od prijatelja, članova porodice i dr. Druga faza obuhvata izgradnju imidža prvenstveno kroz marketinske komunikacije kao što je oglašavanje, odnosi s javnošću, veb-prezentacije, brošure i sl. U trećoj, iskustvenoj fazi, imidž koji je formiran na osnovu prethodnih izvora u ranijim fazama, sada se jača i oblikuje na osnovu ličnog iskustva iz posjete destinaciji (Baker, 2007, str. 42).

Tokom vremena, prikupljeni kontakti sa brendom vode do stvaranja odnosa sa brendom (*brand relationship*), kojim se stvara značenje brenda u svijesti kupca za proizvode, usluge i druge ponuđene elemente. Upravljanje brendom u stvari znači upravljanje odnosima između brenda i njegovih kupaca. Svaki kupac stvara u svojoj svijesti sliku o brendu koja je zasnovana na svim kontaktima koji je ta osoba imala sa brendom. Razvoj brenda u svijesti kupaca se može uporediti sa slaganjem slagalice. Jedan kontakt sa brendom, bilo da je riječ o oglasu, priči poznanika ili ličnom iskustvu, predstavlja jedan dio te slagalice. Tokom vremena kupac sakuplja više kontakata sa brendom, tako da se komadići slagalice upotpunjaju i slika - imidž brenda se postepeno pojavljuje. Važno je napomenuti da je svaki kupac prikupio drugačiju, jedinstvenu kombinaciju slagalica (kontakata sa brendom). Pri tome, svi kontakti sa brendom nisu podjednako važni u izgradnji slike, odnosno imidža o brendu destinacije. Važnost marketinske komunikacije je relativno manja od prenesenog iskustva prijatelja ili poznanika. U metafori o slagalici, to znači da su neki dijelovi slagalice veći od drugih. Važno je

napomenuti da se kontakti sa brendom ostvaruju iz velikog broja izvora. Kao što su izvozni proizvodi, poznate ličnosti, sportski, kulturni i zabavni događaji, iskustva turista o toj destinaciji i dr. (Moilanen & Rainisto, 2009, str. 14-15).

Iako mnoge destinacije polaze od toga da će promijeniti imidž pozitivno govoreći o sebi, to je najmanje efikasan i istovremeno najskuplji način. Mnogo je djelotvornije ako drugi pozitivno govore o destinaciji i ako se to može pokazati (npr. proizvodima i uslugama sa te destinacije kao i dešavanjima u njoj). Iako su oglašavanje, odnosi sa javnošću i dizajn važni u izgradnji konkurentskog identiteta, riječ je znatno kompleksnijem procesu koji uključuje kompanije i njihove proizvode, kulturu, sport, muziku, istorijsko nasljeđe i druge elemente koje zajedno provode svi akteri šaljući pri tome konzistentnu poruku o destinaciji. Saradnja između svih relevantnih aktera je veoma važna s obzirom na to da nijedna strana pojedinačno (vlada, privatni sektor i dr.) nemaju kontrolu nad svim faktorima koji utiču na performanse i imidž destinacije (Anholt, 2015, str. 43). Koliki je značaj saradnje među akterima govori i to da pojedini autori samu destinaciju definišu u ovom kontekstu. Manente i Migneti smatraju da su destinacije „sistemi ili grupe aktera povezanih zajedničkim odnosima sa specifičnim pravilima, gdje aktivnosti svakog aktera utiču na aktivnosti drugih, zbog čega zajednički ciljevi moraju biti definisani i postignuti na koordinisan način“ (Manet & Migneti, 2006, prema Fajal, 2015., str. 126). Međutim, neke studije pokazuju da pojedini akteri ne samo da nisu svjesni svoje uloge i doprinosa u oblikovanju lokalne ponude, a time i imidža destinacije, već nisu svjesni ni da su dio sistema od čije saradnje zavisi nivo konkurentnosti destinacije (Manet & Migneti, 2006, prema Fajal, 2015., str. 122).

Destinacije, kao i ljudi, imaju veliki broj pozitivnih, negativnih i neutralnih osobina, karakteristika i resursa koji u cjelini određuju da li je njihov ukupni ugled pozitivan ili negativan (Prajd, 2015, str. 159). Uobičajena pojava je da javnost ima vrlo pojednostavljen pogled na zemlje koji je vrlo stabilan. To je posebno slučaj sa onim zemljama koje su udaljene i sa kojima ne postoji iskustvo (Anholt, 2010, str. 98). Većina ljudi i organizacija nema vremena da stekne detaljne informacije i znanja o drugim mjestima, već se koristi stereotipima (npr. Japan se povezuje sa tehnologijom, Švajcarska sa bogatstvom i preciznošću, Pariz sa romantikom i stilom i sl.). Bez obzira na to koliko su ovi stereotipi istiniti, oni značajno utiču na naše stavove i ponašanje prema tim destinacijama, njihovim proizvodima i stanovništvu (Anholt, 2015, str. 40).

Ljudi obično ne razmišljaju o drugim mjestima, osim onih u kojima oni ili njihovi prijatelji žive, koje su posjetili, sa kojima posluju ili o kojima mediji izvještavaju. Mediji kroz svoje izvještaje, u pozitivnom i negativnom kontekstu, često nesvesno jačaju stereotipe i prenose neprecizne i zastarjele informacije o destinacijama. Imidž destinacija koji se stvara na takav način se teško i sporo mijenja, čak i u svijesti njihovih stanovnika koji ponekad nisu svjesni pozitivnih promjena koje se oko njih dešavaju (Baker, 2007, str. 39). S obzirom na to da ljudi imaju sklonost da obraćaju pažnju na informacije koje su u skladu sa postojećim znanjima i očekivanjima, kao i na to da izbjegavaju napor da rekonstruišu postojeća znanja, utisci o nekom mjestu mogu da traju dugo i teško ih je izmijeniti. Ovo je važno imati na umu, posebno imajući u vidu da imidž države služi kao neka vrsta mentalne prečice za obradu informacija koja utiče na percepciju potrošača pri donošenju odluke (Kotler i Gertner, 2015, str. 56-57).

Rad na unapređenju negativnog imidža destinacije predstavlja veliki izazov. U nekim slučajevima, menadžeri pokušavaju unaprijediti loš imidž destinacije bez rješavanja problema koji su doveli do njegovog stvaranja. Tako na primjer, nema tog oglašavanja ili odnosa sa javnostima koji će učiniti nesigurno mjesto sigurnijim. Privlačenje turista na takvo mjesto, bez rješavanja problema, doveće samo do širenja negativnih iskustava i pogoršanja imidža destinacije. Da bi se poboljšao imidž destinacije, nekada je lakše kreirati nove pozitivne asocijacije, nego potisnuti stare (Kotler & Gertner, 2002, str. 255).

Važno je napomenuti da neusklađenost između (internog) identiteta i (eksternog) imidža destinacije loše utiče na njen razvoj. To se dešava kada se destinacija predstavlja na određeni način, a u stvarnosti je znatno drugačije. Ovakav nesklad ne postoji kod uspješnih brendova. Ako se pojavi, potrebna je strategija kako bi se prevazišao. Stoga destinacijski marketeri moraju da kontinuirano da upravljaju očekivanjima i mjere nivo zadovoljstva kako bi osigurali da se ispunjavaju obećanja koja destinacijski brend komunicira (Baker, 2007, str. 29-30).

### *Gudvil i kapitalna vrijednost brenda destinacija*

Ukoliko je imidž pozitivan i stabilan, u dugom roku on prerasta u gudvil koji ima dokazanu i mjerljivu tržišnu vrijednost. Ako pri tome postoji široka baza njegovih potrošača sa kojima je uspostavljen dobar i stabilan odnos, može se govoriti i o imovinskoj vrijednosti brenda. Da se ovi koncepti mogu primijeniti i na destinacije pokazuje Simon Anholt koji procjenjuje

vrijednost reputacije pojedinih država polazeći od pretpostavke da država nije vlasnik svog imidža tj. da mora da plaća nadoknadu (rojalitet) za njegovo korištenje, pri čemu sadašnja vrijednost tih plaćanja predstavlja vrijednost reputacije države. Tako na primjer, ta vrijednost je 2005. godine za SAD iznosila 17.893 milijardi USD, za Rusiju 663 milijarde USD, a za Poljsku 43 milijarde USD. U nekim slučajevima, ta vrijednost je veća od BDP-a tih zemalja (npr. u slučaju SAD preko 50%) dok je kod nekih drugih zemalja ta vrijednost samo relativno mali dio njihovog BDP-a (npr. u slučaju Poljske je to 18% BDP-a) (Anholt, 2007, str. 44-45).

Hildret (2015) navodi kako sumnja u mogućnost procjene protoka novca ka nekoj destinaciji koji je zarađen isključivo na osnovu brenda toga mjesta. On ističe da ovaj koncept ima određenu eleganciju i apstraktnu vrijednost, ali ostaje pitanje kako doći do ovih brojeva, da bi se uopšte primijenio (str. 199).

#### **2.2.4. Brendiranje destinacija u kontekstu stranih investitora i turista**

U nastavku su predstavljene najvažnije aktivnosti u procesu brendiranja destinacija u kontekstu stranih investitora i turista: segmentacija i targetiranje, analiza imidža destinacije, razvoj brenda destinacije i komunikacija brenda destinacije.

##### **Segmentacija i targetiranje**

Segmentacija se može definisati kao „proces podjele tržišta u određene grupe kupaca koji imaju različite potrebe, karakteristike ili ponašanje i koji bi mogli zahtijevati različite proizvode ili marketing miks“ (Kotler et al., 2005, str. 391). Među kriterijumima za segmentaciju investitora koje najviše koriste agencije za promociju investicija, posebno se ističu djelatnost investitora, regija/zemlja porijekla investitora, destinacija gdje je realizovana investicija, forma investicije (*greenfield, brownfield*, merdžeri i akvizicije, strategijske alijanse, zajednička ulaganja, privatizacija) i vrijednost realizovane investicije (UNCTAD, 2001, str. 27-32; UNCTAD, 2007, str. 45). Segmentacija je kompleksnija, što je proizvod heterogeniji. S obzirom da su destinacije izrazito heterogeni proizvodi, ne mogu se identifikovati kriterijumi za segmentaciju koji bi bili univerzalno primjenjivi (Matlovičová, 2008, str. 12).

Segmentacija tržišta je dobro urađena ako su pri tome zadovoljeni kriterijumi: mjerljivosti (moguće je utvrditi veličinu segmenta), veličine (segment je dovoljno velik da bi se opsluživao), dostupnosti (do segmenta je moguće doći i opslužiti ga), diferenciranosti (segmenti su međusobno različiti i reaguju različito na instrumente marketing miksa) i operativnosti (mogu se osmislati programi za efektivno opsluživanje segmenta) (Kotler i Keller, 2006, str. 262).

Poslije izvršene segmentacije, pristupa se targetiranju kao „procesu ocjenjivanja atraktivnosti svakog od segmenata i izboru jednog ili više njih koji će se opsluživati“ (Kotler et al., 2005, str. 391). Kod ocjenjivanja pojedinih segmenata investitora, među najvažnijim kriterijumima se navode: veličina segmenta i usklađenost karakteristika tržišnih segmenata sa vlastitim konkurenčkim prednostima (Kotler et al., 2004, str. 183), veličina i poslovni uspjeh preduzeća, intenzitet istraživačko-razvojnih aktivnosti, izvoz u zemlju domaćina, investiciona aktivnost (skoro realizovani investicioni projekti) i strategija preduzeća (internacionalizacija ili globalna strategija) (Loewendahl, 2001, str. 21). Na taj način se dolazi do profila potencijalnih investitora kao što su: postojeći investitori (u razvijenim zemljama kao što je Španija njihovo učešće je i do 70% u ukupno realizovanim investicijama), strateška preduzeća sa najvećim potencijalom za investiranje i reinvestiranje, dijaspora i domaće firme u inostranstvu, kao i državni investicioni fondovi (Loewendahl, 2009, str. 12). Kod targetiranja turista, jedan od najvažnijih kriterijuma je profitabilnost segmenta koji se posmatra kao razlike u novcu koji će taj segment turista potrošiti na destinaciji (prihod) i troškova privlačenja i opsluživanja tog segmenta turista (Kotler, Bowen & Makens, 2011, str. 521).

Poslije procjene segmenata, potrebno je donijeti odluku koje i koliko segmenata izabratи. U skladu sa tim, postoje sljedeće opcije: nediferencirani ili masovni marketing (cijelom tržištu se nudi ista ponuda), diferencirani marketing (opslužuje se nekoliko tržišnih segmenata pri čemu se marketing miks prilagođava svakom od njih), fokusirani ili nišerski marketing (nastoji se ostvariti veliki tržišni udio na jednom ili nekoliko manjih tržišnih segmenata - niša), te mikromarketing ili individualni marketing (obuhvata prilagođavanje proizvoda i marketinških programa koji odgovaraju pojedinim kupcima) (Kotler et al., 2017, str. 222-224).

Kod privlačenja stranih investitora na određenu destinaciju vrlo je čest upravo pomenuti individualni (*one-to-one*) marketing pristup, jer se pojedini elementi ponude (alternativne

parcele za građenje, određeni elementi infrastrukture, vrijeme obavljanja pojedinih usluga, olakšice, podsticaji i sl.) prilagođavaju potrebama i zahtjevima konkretnog investitora.

Segmentacija i targetiranje zajedno sa procesom pozicioniranja predstavljaju dio strateškog marketinga i osnovu za razvoj strategije brendiranja.

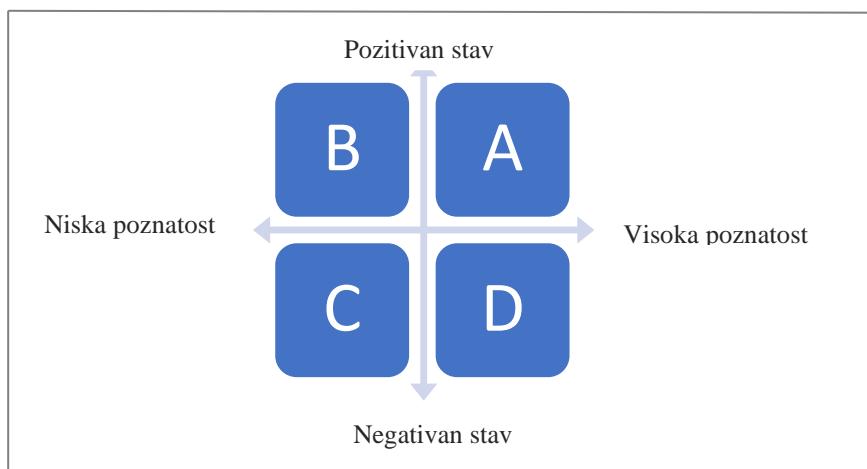
### **Analiza imidža**

Reputacija destinacija ne može biti kreirana, ona samo može biti izgrađena. U skladu sa tim, vlade država treba da razumiju, istražuju i nadgledaju kakav je njihov imidž u onim zemljama i sektorima koji su im najznačajniji i da razmišljaju kako mogu na njega uticati. To više nije pitanje izbora, jer ili će se neko baviti reputacijom zemlje ili će biti dopušteno da ona bude stvarana bez kontrole, pod uticajem javnog mnjenja. Zato je danas, u vrijeme globalizacije, zadatak svake odgovorne vlade da prepozna to da je reputacija zemlje jedan od najvrjednijih oblika imovine njenih stanovnika, te da je preda svojim nasljednicima (bez obzira na njihovu političku orijentaciju) barem u onakovom stanju u kakvom je i primila, a ako je moguće i da je poboljša na korist budućih generacija (Anholt, 2010, str. 6-8).

Analiza imidža je dio strategijskog upravljanja imidžom kao procesa koji obuhvata istraživačke aktivnosti (identifikovanje karakteristika imidža destinacije u svijesti ciljnog auditorijuma), identifikovanje atributa i vrijednosti koji mogu da podrže postojeći imidž destinacije ili unaprijede postojeći, te komuniciranje specifičnog seta vrijednosti kako bi se imidž destinacije (re)pozicionirao na željeni način (Kotler et al., 1993, str. 142-143). Da bi se došlo do željenog imidža destinacije, neophodno je prvo utvrditi kakav je njen sadašnji imidž i identifikovati osnovne faktore koji su uticali na stvaranje takvog imidža. Riječ je o politikama, realizovanim aktivnostima i ponašanju ključnih aktera sa određene destinacije i načina na koji su oni percipirani interno (od strane ljudi koji žive i rade na području posmatrane destinacije), ali i eksterno (od ljudi koji žive i rade van područja posmatrane destinacije). Posjedovanje ovih informacija i njihovo razumijevanje predstavlja osnovu za unapređenje imidža destinacije u svijesti ciljnog auditorijuma (Van Gelder & Allan, 2006, str. 15).

Među najpoznatijim metodama za ocjenjivanje imidža Kotler navodi: mjerjenje poznatosti i dopadljivosti, semantički diferencijal i mape za ocjenjivanje (Kotler et al., 1993, str. 146).

Prvi metod - mjerjenje poznatosti i dopadljivosti, podrazumijeva ispitivanje ciljnog auditorijuma o stepenu upoznatosti sa destinacijom. Ispitanicima su na raspolaganju odgovori koji su skalirani na sljedeći način: nikad čuo za destinaciju, čuo za destinaciju, zna nešto o destinaciji, zna dosta o destinaciji i zna vrlo mnogo o destinaciji. Ukoliko većina ispitanika nije nikad čula za destinaciju ili je samo čula ali ne za ništa o njoj, onda očigledno ne postoji dovoljna svijest o destinaciji, pa je stoga kreiranje svijesti o destinaciji primarni zadatak marketera. Onim ispitanicima koji u određenoj mjeri poznaju destinaciju, postavlja se pitanje o stepenu dopadljivosti destinacije, pri čemu oni biraju jedan od ponuđenih odgovora: vrlo negativno mišljenje o destinaciji, donekle negativno mišljenje o destinaciji, indiferentno mišljenje o destinaciji, donekle pozitivno mišljenje o destinaciji i vrlo pozitivno mišljenje o destinaciji. Ako većina ispitanika izabere prva dva odgovora, smatra se da destinacija ima negativan imidž. Kombinacijom skale poznatosti i dopadljivosti, dobija se matrica koja ukazuje na položaj destinacije u kontekstu njenog imidža i na ciljeve koji se moraju ostvariti (Kotler et al., 1993, str. 146-147).



Slika 11. Analiza poznatosti i dopadljivosti. Izvor: Kotler & Keller, 2006, str. 542.

Destinacija sa oznakom A u matrici je u najpovoljnijem položaju jer ima visoku poznatost, a oni koji je poznaju je pozitivno ocjenjuju. Stoga će ova destinacija nastojati da zadrži postojeću poziciju. Destinacija sa oznakom B je manje poznata od destinacije A, ali su stavovi o njoj takođe pozitivni. Zato će cilj ove destinacije biti povećanje poznatosti. Stavovi prema destinaciji C su negativni, ali je ujedno i njena poznatost niska. Cilj ove destinacije će biti da eliminiše uzroke zbog kojih se negativni stavovi javljaju (npr. poboljšanjem ponude), a kad stavovi postanu pozitivni, da poveća svoju poznatost. Destinacija sa oznakom D je u najgoroj poziciji jer su stavovi o njoj negativni, a da je pri tome njena poznatost velika. Prioritet u takvoj

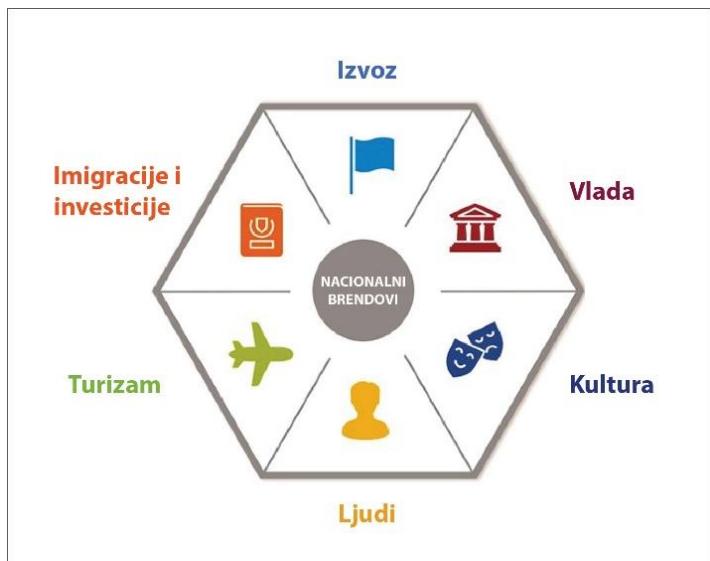
situaciji je unapređenje ponude kako bi stavovi postali prvo neutralni, a potom i pozitivni (Kotler & Keller, 2006, str. 542).

Semantički diferencijal predstavlja metodu čijom se primjenom mogu produbiti rezultati dobijeni mjeranjem poznatosti i dopadljivosti destinacije. Ocjenjivanjem relevantnih atributa destinacije na skupu bipolarnih skala se dobijaju informacije o sadržaju tog imidža, tj. elementima koji se smatraju važnim kod ocjenjivanja destinacije i njihovog mišljenja o svakom od tih elemenata na petostepenoj ili sedmostepenoj skali sa ocjenama (Kotler et al., 1993, str. 147).

Mape za ocjenjivanje destinacije podrazumijevaju metodu koja se realizuje tako što se riječi koje predstavljaju asocijacije ispitanika na pojedine dijelove određene destinacije upisuju na odgovarajuće mjesto na mapi te destinacije, da bi se potom u zavisnosti od toga da li je njihov sadržaj pozitivan ili negativan i u kojem intenzitetu, pojedini dijelovi grada na mapi bojili odgovarajućim bojama (jedna boja – jedno značenje) (Kotler et al., 1993, str. 147-148).

Generalno, postoje tri pristupa empirijskom mjerenu brenda. Prvi pristup podrazumijeva kvalitativne metode u formi slobodnih asocijacija na brend pripadnika ciljne grupe kupaca. Drugi pristup obuhvata korištenje kvantitativnih metoda kao što su standardizovani upitnici u vezi sa različitim karakteristikama brenda, a treći obuhvata kombinaciju prethodna dva pristupa, odnosno mješovite metode kao što su multidimenzionalno skaliranje, analize mreža, metod mape koncepta brenda ili tehnika merdevina zasnovana na teoriji lanca srednjih vrijednosti. U postojećoj literaturi o brendiranju destinacija većinom su zastupljena prva dva pristupa, tj. mjerjenje asocijacija o brendu destinacije putem kvalitativnih metoda (npr. fokus grupe), kao i karakteristika destinacije putem standardizovanih upitnika. Treći pristup sa mješovitim metodama još uvijek nije široko korišten, iako ovaj pristup ima potencijal za prevazilaženje nedostataka prva dva pristupa (Zenker & Braun, 2015, str. 217).

Simon Anholt je tvorac jedne od najpoznatijih metodologija za ocjenu imidža država i gradova. Osnovu za ocjenu imidža država predstavlja tzv. heksagon konkurentskega identiteta (Anholt, 2007, str. 26).



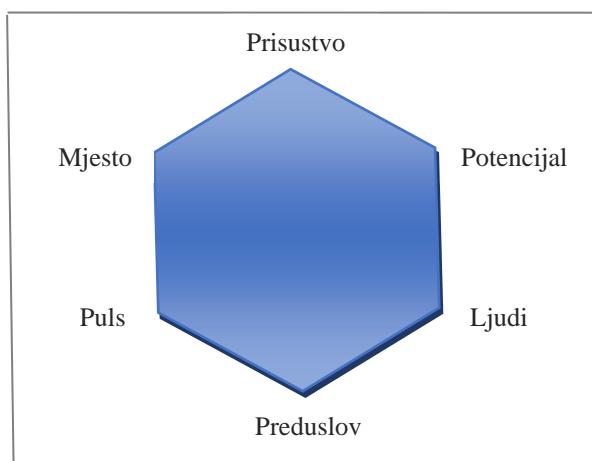
Slika 12. Heksagon konkurentskog identiteta. Izvor: Anholt, 2007, str. 26.

Mjesta komuniciraju sa svijetom i oblikuju svoj imidž putem šest elemenata svog identiteta. Ti elementi identiteta su svojevrsni kanali komunikacije putem kojih destinacija, verbalno i neverbalno, svjesno i nesvjesno, šalje poruke o sebi, čime se u dugom roku stvara imidž te destinacije. Riječ je o sljedećim elementima (Anholt, 2015, str. 42):

- izvozni bendovi – javni imidž o proizvodima i uslugama koje su porijeklom iz te države,
- vlada – javno mišljenje o kompetenciji i pravičnosti nacionalne vlade kao i njenom izjašnjavanju o globalnim pitanjima,
- kultura – globalna percepcija o kulturnom nasljeđu zemlje i doprinosu savremenoj kulturi,
- ljudi – reputacija ljudi iz te države u vezi sa kompetencijama, otvorenosću, prijateljskoj nastrojenosti, toleranciji i sl.
- turizam – nivo interesovanja za posjetu zemlje i privlačnost prirodnim i radom stvorenim atraktivnostima,
- imigracije i investicije – moć da se privuku ljudi da žive, rade ili studiraju u zemlji, te kako ljudi percipiraju kvalitet života i poslovni ambijent u zemlji.

Slično je i sa imidžom gradova, s tim da su gradovi su jednostavniji od država, pa ljudi kad razmišljaju o gradovima imaju u vidu njegove praktične dimenzije kao što su npr. posao, stanovanje, saobraćaj, troškovi života, kulturni, zabavni sportski i rekreativni sadržaji i sl. Stoga se brend grada ocjenjuje na osnovu sljedećih varijabli (Anholt, 2007, str. 59-61):

- prisustvo (međunarodni status grada – poznatost grada, njegova posjećenost, doprinos kulturi, nauci i dr.),
- mjesto (percepcija ljudi o izgledu grada – kako je kad se šeta po gradu, kakva je klima i sl.),
- potencijal (mogućnost zapošljavanja, vođenja preduzeća i sticanja visokog obrazovanja u gradu),
- puls (stil života koji nudi grad, raspoloživost interesantnih i uzbudljivih sadržaja za stanovnike i posjetioce),
- ljudi (gostoljubivost, uklapanje u društvo i kulturu, osjećaj sigurnosti),
- preduslovi (koji determinišu kvalitet života u gradu: mogućnost pronalaženja adekvatnog stambenog prostora, raspoloživost i kvalitet škola, bolnica, javnog prevoza, sportskih objekata i sl.).



Slika 13. Heksagon indeksa brenda grada. Izvor: Anholt, 2007, str. 60.

Na osnovu ovih varijabli, procjenjuje se snaga i privlačnost imidža gradova. U izdanju za 2017. godinu u kojem je rangirano 50 gradova, provedeno je 5.057 intervjeta u 10 zemalja (Australija, Brazil, Kina, Francuska, Njemačka, Indija, Rusija, Južna Koreja, Velika Britanija i SAD), sa najmanje 500 intervjeta po zemlji, pri čemu su najbolje rangirani gradovi: Pariz, London, Sidnej, Njujork, Los Andeles, Rim, Melburn, Amsterdam, San Francisko i Berlin (Kirchner, 2018, str. 1, 3).

*Saffron European City Brand Barometer* procjenjuje i mjeri snagu i kvalitet gradova kao brendova putem sljedećih faktora: kultura, pogodnosti u gradu, vizuelne prepoznatljivosti grada, količina i snaga atraktivnosti koje tamo postoje, konverzaciona vrijednost i pominjanje

grada od strane medija. Istraživanjem su obuhvaćena 72 evropska grada među kojima su i Sarajevo i Zagreb (Hildreth, n.d., str. 7, 8, 16).

Imidž destinacija, a posebno velikih gradova u okviru zemlje, može biti vrlo snažan i jasan tako da ponekad može djelovati kao posebna kategorija, nezavisna od imidža države u kojoj se nalazi. Ipak, imidž gradova i destinacija u okviru države se nalazi pod značajnim uticajem imidža države, pa to treba imati u vidu (Rainisto, 2003, str. 55).

Organizacija *Future Brand* je razvila indeks brenda države (*FutureBrand Country Index*) koji mjeri snagu percepcije država širom svijeta na isti način na koji se proučavaju potrošački ili korporativni brendove. U izdanju za 2019. godinu, indeks preuređuje 75 država sa najvećim BDP-om, prema snazi njihove percepcije. Indeks otkriva koje se države se kvalifikuju kao brendovi i pokazuje kako te države imaju mjerljivu konkurenčnu prednost nad drugim državama (Future Brand, 2019a). Zemlje se ocjenjuju po 22 kriterijuma koja su grupisana u 6 oblasti: sistem vrijednosti, kvalitet života, potencijal za poslovanje, nasljeđe i kultura, turizam i „made in“. Pored toga, ispituju se slobodne (*top of mind*) asocijacije, brendovi koji se povezuju sa tom zemljom, mišljenja u čemu je ta zemlja najbolja, kontekst pominjanja zemlje u konverzacijama na društvenim mrežama i dr. Ljudi koji neku državu percipiraju kao brend, žele da konzumiraju proizvode i usluge iz te zemlje, da je posjete, žive u njoj i investiraju. U izdanju za 2019, prvih deset zemalja su: Japan, Norveška, Švajcarska, Švedska, Finska, Njemačka, Danska, Kanada, Austrija i Luksemburg (Future Brand, 2019b, str. 5, 9, 16, 56-61).

Pored pomenutih, interesantna je i metoda mjerenja percepcije država i destinacija koju je razvila kompanija *East West Communications*. Ova metoda se zasniva na praćenju i analizi sadržaja u vezi sa 242 zemlje i regije koju objavljaju vodeće svjetske medijske kuće. U zavisnosti od frekvencije i (pozitivnog ili negativnog) konteksta u kome se spominje određena zemlja ili regija, konstruiše se indeks i rang lista zemalja (East West Communications, 2009).

Važno je pomenuti i tzv. RepTrak™ metodologiju, kojom se mjeri reputacija pojedinih država. Prema ovom konceptu, reputaciju nekog entiteta čini skup mišljenja od strane grupa u društvu koje imaju interes za taj entitet. Ova mišljenja se mogu odnositi na sve aspekte entiteta i mogu biti pozitivna, negativna ili neutralna. Analogno tome, koncept reputacije zemlje se može definisati kao "zbir imidža stejkholdera" o nekoj zemlji (Passow, Fehlmann, Grahlow, 2005, prema Go & Govers, 2011, str. 78). Metodologijom se mjeri ukupna privlačnost zemlje, putem

tri važne dimenzije: privlačnost okruženja, razvijenost privrede i djelotvornost vlade, koji se ocjenjuju preko ukupno 11 faktora (Go & Govers, 2011, str. 79-80). U izdanju za 2018. godinu, preko 58.000 osoba iz grupe zemalja G8 (Kanada, Francuska, Njemačka, Italija, Japan, Rusija, Ujedinjeno Kraljevstvo i SAD) koje su prilični ili dobro upoznate se zemljama koje ocjenjuju, ocijenilo je ukupno 55 zemalja sa najvećim BDP-om (Reputation Institute, 2018, str. 8-9).

Pored pomenutih metodologija, informacije o imidžu destinacije se mogu dobiti i putem interneta na sljedeće načine (ETC / UNWTO, 2013, prema Govers, 2015, str. 77):

- istraživanjem fraza koje se pretražuju - stepen u kojem ljudi traže destinaciju i fraze koje se pri tome upotrebljavaju u poređenju sa konkurentima;
- revizijom sadržaja - kvalitativna revizija izvršena kao dio analize sadržaja, kojom se ocjenjuje u kojoj mjeri sadržaj i poruke koje se komuniciraju podržavaju svrhu brenda i koliko su usklađene se strategijom brenda destinacije, njegovom suštini i simboličkim akcijama;
- nadgledanjem brenda - preko društvenih medija i portala, procjenjujući broj pominjanja destinacije, gdje se destinacija pominje, u kakvom kontekstu i kakve emocije to izaziva.

U kontekstu analize imidža BiH i pojedinih destinacija unutar nje, veoma je važno koristiti nalaze dostupnih istraživanja ciljnih grupa – investitora i turista. U takvim istraživanjima se mogu naći podaci o njihovim mišljenjima i stavovima o imidžu destinacije koje treba iskoristiti u osmišljavanju strategije marketinga i brendiranja destinacije. Tako na primjer, u kontekstu stranih investitora u BiH, važno je iskoristiti nalaze istraživanja koje su provodili Vijeće stranih investitora BiH „Poslovni barometar 2018“ i Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH „Privredno istraživanje 2017“. U kontekstu percepcije turista, važno je iskoristiti nalaze istraživanja kompanije Bloom Consulting „Digital Demand (D<sup>2</sup>C - Herzegovina's Touristic Demand“ i Instituta za turizam iz Zagreba - studija „How tourists are selecting and booking holiday destinations: insights into behaviour of potential tourists from key markets and high potential markets for incoming tourism in Bosnia and Herzegovina“. Ovi nalaze je poželjno dopuniti nalazima primarnih istraživanja (npr. intervjuji, fokus grupe, ankete i sl.), kako bi se dobile specifične informacije u kontekstu opštine/grada koja provodi istraživanje.

## Razvoj brenda

Osnov za razvoj brenda treba da čine nalazi istraživanja i analize imidža destinacije. U zavisnosti od njih, potrebno je realizovati različite zadatke (Anholt, 2007, str. 68):

- ako je mjesto nepoznato, onda ga treba na adekvatan način predstaviti,
- ako je mjesto poznato, ali pogrešnoj ciljnoj grupi, onda marketing napore treba usmjeriti prema odgovarajućoj ciljnoj grupi (država, djelatnost, donosilac odluke, itd.),
- ako je mjesto dobro poznato, ali zbog pogrešnih razloga, imidž treba da se koriguje i to na način da se pozitivne, ali ograničene i nerelevantne asocijacije prošire, da se uopštene i nejasne asocijacije zbog kojih se destinacija ne može diferencirati od konkurenčije ojačaju specifičnjim atributima, te da se asocijacije koje se odnose na zastarjele sadržaje i ponudu revitalizuju,
- ako su asocijacije negativne, imidž treba postepeno poboljšavati i to u slučaju da je negativna percepcija neosnovana treba je opovrgnuti ili suzbiti (mada se u nekim slučajevima može i ignorisati), a ako je negativna percepcija osnovana treba raditi na rješavanju problema, pa kad se postigne napredak to treba komunicirati kako bi se negativna percepcija smanjila.

Ako je imidž destinacije negativan, moguća su tri pristupa u prevazilaženju ovog problema (Kotler et al., 1993, str. 190):

- ignorisanje problema i ponašanje kao da problem ne postoji – ovo se preporučuje u slučaju kada negativne posljedice od ovakvog imidža nisu velike, ako ovakav imidž ima samo mali segment ciljnog auditorijuma i ako se situacija može relativno lako popraviti,
- „kontranapad“ i upućivanje poruka sa protiv argumentima – opcija koja se upotrebljava u slučaju kada negativne posljedice od ovakvog imidža nisu velike, imidž je vrlo raširen, a situacija se može relativno lako popraviti i
- rješavanje problema koji je doveo do nastanka negativnog imidža – pristup koji je neophodan u slučaju kada su negativne posljedice od ovakvog imidža vrlo velike, ako je ovakav imidž masovno prisutan i ako se ne može lako popraviti.

Prepostavka za promjenu imidža o destinaciji su promjene u načinu ponašanja ljudi koje imaju za posljedicu pojavu kritične mase novih ideja, preduzeća, proizvoda, usluga, naučnika,

umjetnika i dr. koji rezultatima svog rada prenose nekoliko (istih) osnovnih poruka o zemlji iz koje potiču. Ljudi koji primaju te poruke počinju da primjećuju promjene koje, ukoliko se nastave, dovode do postepene promjene imidža (Anholt, 2007, str. 32). Stoga, ako je imidž loš, od suštinske je važnosti utvrditi da li je to „nezasluženo“ (zbog toga što auditorijum nema informaciju o karakteristikama destinacije koja je u stvarnosti bolja od njihove percepcije, u kom slučaju se problem rješava efektivnom komunikacijom) ili je riječ o „zasluženo“ lošem imidžu (zbog loših karakteristika destinacije, u kom slučaju je potrebno raditi na njenom unapređenju, pa tek onda na komunikaciji) (Anholt, 2007, str. 64, 66). Naglašavajući da su za promjenu imidža realizovane aktivnosti i konkretni rezultati važniji od komunikacije, Anholt (2007) navodi da „akcije govore više od riječi“ i da „ne treba pričati ukoliko se nema šta reći“ (str. 34). Ovo je posebno važno s obzirom da u praksi postoji sklonost naglašavanja značaja komunikacione komponente, dok se o sadržaju poruke, tj. o aktivnosti ili promjeni koja bi trebala da predstavlja njenо ishodište, ne vodi dovoljno računa. Iako se određene promjene na području destinacije mogu realizovati relativno brzo, za promjenu imidža o destinaciji potrebno je mnogo više vremena. Po pravilu, za to su potrebne godine ili čak i decenije. Ipak, ako postoji strategija, dobra koordinacija između javnog i privatnog sektora i podrška zajednice, dobre rezultate je moguće ostvariti za znatno kraće vrijeme (Anholt, 2007, str. 28).

Kreiranje imidža obuhvata kreiranje održive i inspirativne vizije razvoja destinacije i njenо ostvarivanje kroz dobro liderstvo, ekonomске i društvene reforme, razvoj političkih odnosa, kulture, transparentnosti, integriteta, infrastrukture, obrazovanja itd. Dakle, jednom riječju – suštine. Ta suština destinacije se onda komunicira tokom dugog niza godina putem velikog broja efektivnih simboličkih akcija. U tom smislu, prikladnije je govoriti o izgradnji ili stvaranju, nego o kreiranju imidža destinacije (Anholt, 2010, str. 50 - 51).

Inicijative i aktivnosti koje provodi neka destinacija bi trebalo da budu u funkciji ostvarenja nekog realnog cilja, a ne samo izgradnje željenog imidža. Ali način na koji se te aktivnosti i inicijative prezentuju i njihova usklađenost sa drugim aktivnostima i inicijativama, mogu promijeniti imidž od trenutnog ka željenom (Anholt, 2015, str. 44-45). Stoga Anholt zaključuje da „želja za boljim imidžom neće učiniti jednu zemlju boljom, ali stvaranje bolje države rezultiraće boljim imidžom“ (Anholt, 2015, str. 45).

Kotler i Gertner (2015) ističu da „željeni imidž mora biti blizak realnosti, uvjerljiv, jednostavan, primamljiv i osobit“ (str. 62). Imidž destinacije se ne gradi niti transformiše brzo. Često je riječ o generacijskom poduhvatu, pri čemu su potrebni konzistentnost i istrajnost kao ključni faktori uspjeha (Kotler i Gertner, 2015, str. 69-70). Ako je imidž loš, važno je ustanoviti šta je doprinijelo tome i riješiti uzroke kako bi se stvorile pretpostavke za unapređenje imidža. U nekim slučajevima, lakše je uticati na stvaranje novih, pozitivnih asocijacija, nego usmjeravati napore na umanjivanje onih koje su negativne. U tom smislu, slavni građani, manifestacije i nove atrakcije mogu pomoći da se unaprijedi imidž destinacije (Kotler i Gertner, 2015. str. 62-63).

Na imidž destinacije utiču indukovani faktori (oglašavanje putem različitih medija), autonomni faktori (vijesti i popularna kultura) i organski faktori (mišljenja i iskustva prijatelja i rođaka) (Gartner, 1993, prema Dej, 2015, str. 331-332). Interesantno je da oni faktori koji su u najvećoj mjeri pod kontrolom onih koji upravljaju brendiranjem destinacije, najmanje utiču na ciljne grupe. Da bi se destinacija pozicionirala na željeni način, iskustva stečena na samoj destinaciji treba da potvrde i intenziviraju poruke koje se šalju o brendu (Dej, 2015, str. 332-334).

O neophodnosti aktivnog odnosa prema razvoju brenda i stvaranju željenog imidža destinacije govori Anholt (2007), koji upozorava da „alternativa za upravljanje nacionalnim imidžom nije ne upravljanje njime, već omogućavanje drugima da upravljaju imidžom umjesto vas“ (str. 41). Imajući to u vidu, neophodno je prvo razviti viziju destinacije čijem se ostvarenju teži. Uloga brenda u tom procesu je vrlo bitna, jer kako Kerr (2005) navodi „brend bi trebalo da nagovještava viziju budućnosti destinacije...“ (str. 6). Brend je takođe važan i iz razloga koji navodi Allan (2005) a to je da on „...osigurava da se vizija podržava, ojačava i obogaćuje svakim postupkom komunikacije između zemlje i ostatka svijeta“ (str. 7). Na osnovu kreirane vizije, treba identifikovati šta čini najvažnije elemente identiteta destinacijskog brenda i kako ih unaprijediti i pozicionirati kao vrijednosti za njihove korisnike, što bi trebalo da čini osnovu destinacijskog brenda.

S obzirom na to da brend destinacije treba da odražava njenu svrhu i značaj, brend mora biti baziran na onim karakteristikama, prednostima i snagama koje su jedinstvene za tu destinaciju. Allan (2005) navodi „da to može biti nešto po čemu je mjesto poznato, u čemu se ono specijalizovalo i što radi najbolje, a što je često zasnovano na vještinama ili znanju lokalne

radne snage, kulturi, nasljeđu ili nekoj njihovoj kombinaciji koja se može lako identifikovati i razumjeti“ (str. 8). Tome takođe u značajnoj mjeri doprinose kreativnost i inovativnost ljudi, kao i način na koji destinacija komunicira sa okruženjem (Allan, 2005, str. 1). Da u praksi nije lako ostvariti adekvatno diferenciranje destinacije, govori i Kavaratzis (2007) koji navodi da „... gradovi nastoje prenijeti svojim cilnjim tržištima gotovo identične poruke. Svi evropski gradovi tvrde da su glavni u nečemu, svi se oni nekako nalaze u srcu Europe i svi oni pretenduju da budu kulturni centri šireg regiona“ (str. 15). U potrazi za efektivnom osnovom za diferencijaciju, od koristi može biti širi pogled na problem koji može da ukaže na nove izvore diferencijacije koji nisu povezani sa proizvodom. Kada se takvi elementi identifikuju, potrebno ih je dokazati i prezentovati kako bi bili prihvaćeni (Trout & Rivkin, 2008, str. 77-79). Naravno, pri tome se mora voditi računa da oni moraju zadovoljavati potrebe, želje i zahtjeve većeg broja ciljnih grupa, odnosno da za njih predstavljaju skup racionalnih i emocionalnih vrijednosti i dovoljno jak motiv za dolazak i ostanak na određenoj destinaciji. Na taj način dolazi se do specifičnog identiteta brenda. On se dodatno potvrđuje i ojačava aktivnostima koje su usklađene (*on brand*) sa vrijednostima brenda, a uz njihovu efektivnu komunikaciju, destinacija se može pozicionirati na željeni način u odnosu na konkurenciju.

Prenoseći poruke o vrijednostima koje brend obećava, u dugom roku, u svijesti pripadnika ciljnog tržišta se stvara imidž destinacije kao brenda. Naravno, komuniciranje ne podrazumijeva samo marketinške komunikacije, već i komuniciranje u širem smislu o kojem govore Anholt (elementi heksagona konkurentskog identiteta i brenda grada), Rakita (triangl brendiranja države), Kavaratzis (elementi brendiranja destinacije), Baker (7A proces destinacijskog brendiranja) i dr. Tim komuniciranjem se destinacija nastoji pozicionirati, odnosno zauzeti željeno i specifično mjesto u svijesti ciljnog auditorijuma u odnosu na konkurenciju, a kao rezultat tog procesa nastaje željeni imidž.

Rakita i Mitić (2017) ističu da je međunarodni imidž destinacije je moguće vremenom mijenjati zahvaljujući promijenjenoj državnoj strategiji razvoja, promijenjenim međunarodnim okolnostima ili nekim velikim međunarodnim događajima. Mnoge zemlje i gradovi su uspjeli u relativno kratkom vremenskom periodu da se promijene, mijenjajući tako i svoj međunarodni imidž. O tome govore primjeri Irske, Slovenije, Singapura, Novog Zelanda, Španije, Rusije, Indije, Kine, kao i Liverpula, Pittsburgha, Pekinga, Bilbaoa i dr. (str. 205-206).

S obzirom na to da od imidža destinacije u svijesti investitora i turista u velikoj mjeri zavisi njihov stav i mogući oblik ponašanja (prihvatanje ili odbacivanje konkretnе destinacije kao moguće opcije kod izbora mjesta za investiranje ili posjetu), te da na imidž u značajnoj mjeri utiče i komunikacija brenda, u nastavku se govori upravo o tome.

## **Komunikacija brenda**

Komunikacija predstavlja proces kojim se razmjenjuju informacije između pojedinaca putem zajedničkog sistema simbola, znakova ili ponašanja (Merriam-Webster Dictionary, prema Vračar, 2007, str. 43). Iako Allan (2004) ističe da „u brendiranju destinacija komunikacija ne predstavlja primarni metod za saopštavanje poruka svijetu o destinaciji, već metod koji omogućava da svijet postane svjestan aktivnosti koje destinacija provodi i koji najbolje pokazuje kakva je ona i kako funkcioniše“ (str. 2-3), ipak se ne može zanemariti uloga komunikacije, posebno u onim slučajevima kada analize pokažu da investitori i turisti uopšte nisu svjesni destinacije ili kada su karakteristike destinacije, tj. njen identitet bolji od imidža.

Razvoj djelotvornih komunikacija podrazumijeva proces koji se sastoji od sljedećih koraka: identifikovanje ciljnog auditorijuma, određivanje ciljeva, dizajniranje komunikacija, izbor kanala, određivanje budžeta, odlučivanje o miksu medija, mjerenje rezultata i upravljanje integrisanim marketinškim komunikacijama (Kotler & Keller, 2006, str. 541).

Identifikovanje ciljnog auditorijuma predstavlja prvu fazu procesa razvoja efektivnih komunikacija koja direktno determiniše sve naredne korake. Ciljni auditorijum bi trebalo da bude definisan prvenstveno prethodno sprovedenim procesom segmentacije i targetiranja tržišta. Dakle, jedan ili više odabranih tržišnih segmenata predstavljaju ciljni auditorijum. Osnovni elementi profila ciljnog auditorijuma bi već trebalo da budu određeni varijablama korištenim pri segmentaciji tržišta (npr. kod investitora - zemlja porijekla investitora, djelatnost, destinacije gdje su investicije već realizovane, forma i vrijednost realizovane investicije, motivi investicije i dr., a kod turista zemlja porijekla investitora, motivi putovanja, faza u životnom ciklusu porodice, prihodi i dr.). Ove podatke bi trebalo dopuniti što većim brojem relevantnih podataka o odabranom tržišnom segmentu, kako bi profil ciljnog auditorijuma bio što jasniji i kako bi se što bolje moglo razumjeti njegovo ponašanje (npr. za potencijalne investitore to mogu biti podaci o upravljačkoj strukturi u kompaniji, ulogama

pojedinaca u procesu odlučivanja – kako se donose odluke o investiranju, ko donosi odluku, ko su uticajne osobe, koji kriterijumi se koriste pri ocjenjivanju destinacija i dr., a kod turista, sa kime putuju, gdje odsjedaju, kako rezervišu, kako se informišu o destinaciji i sl.).

Kada je definisan segment i profil investitora i turista, kao ciljnog auditorijuma, potrebno je odrediti ciljeve komunikacije. Koji će to ciljevi biti, zavisi od rezultata analize imidža i definisanih marketinških ciljeva. Generalno, komunikacija treba da olakša i ubrza prolazak ciljnog auditorijuma kroz sljedeće faze: svijest, poznavanje, sviđanje, preferencija, ubjeđenje i kupovina (Kotler & Armstrong, 2018, str. 432-433). U kontekstu investitora kao ciljne grupe Loewendahl (2003) kao moguće ciljeve komunikacije navodi stvaranje i jačanje željenog, diferenciranog imidža destinacije i njegovo odgovarajuće pozicioniranje u svijesti ciljne grupe investitora, kao i promjenu postojećeg imidža destinacije – repozicioniranje (str. 15). Krajnji oblik željenog ponašanja je svakako donošenje odluke o investiranju na konkretnoj destinaciji (a prije toga ostvarenje određenih podciljeva koji vode do nošenju takve odluke kao što su npr. traženje dodatnih materijala i informacija o destinaciji, posjeta destinacije i sl.), a komunikacija umjerena na informisanje, ubjedivanje i podsjećanje ciljnog auditorijuma, olakšava i ubrzava ovaj proces. Slično je i sa turistima kao auditorijumom – cilj je da se u fazi kada turisti traže informacije o destinacijama, međusobno ih porede, prave širu a potom i užu listu destinacija do konačne odluke (faze sanjarenja i istraživanja, do rezervacije turista), turistima plasiraju relevantne informacije putem kanala koje prate, kako bi se destinacija našla na listi potencijalnih destinacija, da bi na kraju bila odabrana za posjetu.

Dizajniranje komunikacija podrazumijeva pronalaženje odgovora na pitanja: šta reći (strategija poruke), kako reći (kreativna strategija) i ko to treba da kaže (izvor poruke) (Kotler & Keller, 2006, str. 544). Strategija poruke, odnosno izbor onoga što treba reći, treba da budu determinisani obećanjem brenda, odnosno vrijednostima koje on nudi. Poruka treba da prenese ono što je jedinstveno za tu destinaciju i što je razlikuje od ostalih. Većina destinacija, ako se dovoljno potrudi, može naći tako nešto. Pri tome, manje zemlje treba da izbjegavaju poređenja sa većim, razvijenim i uspješnjim zemljama koje nisu „u njihovoj klasi“, jer to može da ukaže na njihovu inferiornost i izazove efekat suprotan od željenog (Anholt, 2007, str. 73). Kod komunikacije sa investitorima, poruka ne treba da se fokusira na karakteristike destinacije, već na koristi i prednosti koje ona (na osnovu tih karakteristika) pruža i što je razlikuje od drugih, konkurenčkih destinacija. Generalno, investitori reaguju na specifične (profitabilne) poslovne

prilike, pristup tržištu, uštede i dr. u zavisnosti od toga čime su investicije motivisane (Millennium Cities Initiative & the Vale Columbia Center, 2009, str. 64). Slično je i sa turistima. Važno je komunicirati atrakcije koje oni mogu vidjeti, stvari koje mogu raditi i autentična iskustva koja destinacija nudi uz fotografije i video materijale koji to pokazuju i svjedočanstva i ocjene onih koji su tu već bili.

Kod kreativnog oblikovanja poruke, treba donijeti odluku da li treba izvesti zaključak, da li treba koristiti jednostrane ili dvostrane poruke i da li najjače argumente plasirati na početku ili na kraju poruke. Veoma je važno obezbijediti da izvor poruke ima stručnost, povjerenje i dopadljivost (Kotler & Keller, 2006, str. 544-546). Formalni izvori poruka koji su usmjereni ka investorima su agencije za promociju investicija (na nacionalnom nivou) ili odgovarajuće agencije i organizacije koje djeluju na regionalnom ili lokalnom nivou (Loewendahl, 2001, str. 7). Za turiste su to najčešće turističke organizacije na nacionalnom i/ili lokalnom nivou. Pored ovih, posebno su važne i uticajne informacije koje dolaze od osoba kojima donosioci odluka vjeruju (za turiste – porodica, prijatelji, osobe koje su već posjetile destinaciju, veb-stranice kao što su Trip Advisor, društvene mreže, blogeri i uticajne osobe iz oblasti putovanja, a za investitore to su specijalizovani mediji kao što je npr. Financial Times/fDi magazine, izvještaji koje objavljuje Svjetska banka, UNCTAD i druge relevantne međunarodne organizacije, konsultantske kuće i dr.).

Poslije kreiranja poruke i definisanja njenog izvora, neophodno je pronaći kanale komunikacije putem kojih će poruke stići do ciljnog auditorijuma. Lični kanali komunikacije obuhvataju direktnu komunikaciju između dvije ili više osoba. Ovaj oblik komunikacije obuhvata predstavničke, ekspertske i društvene kanale koji su posebno značajni kod onih oblika kupovine koje prati relativno visok nivo rizika i visoka angažovanost (Kotler & Keller, 2006, str. 548). Nelični kanali komunikacije obuhvataju medije, unapređenja prodaje, događaje, publicitet i odnose sa javnošću, a putem ovih kanala, poruke se plasiraju širem cilnjom auditorijumu (Kotler & Keller, 2006, str. 551). U kontaktima sa potencijalnim investorima poseban značaj ima lična komunikacija. Smatra se da je to najefektivniji oblik komunikacije iako su pri tome troškovi po ostvarenom kontaktu visoki, a za njihovu realizaciju je potrebno imati posebno obučeno osoblje (UNIDO, 2007, str. 36-37). To dobro znaju razvijene zemlje i regije koje su uspješne u privlačenju stranih direktnih investicija koje imaju mrežu kancelarija na ciljnim tržištima i obučene ljude za komunikaciju sa potencijalnim investorima

(Loewendahl, 2009, str. 40; Olins, 2003, str. 159). Imajući to u vidu i BiH radi na jačanju svoje ekonomske diplomatiјe (Ministarstvo vanjskih poslova BiH, 2018, Vanjskopolitička Inicijativa BiH, 2013). U kontekstu komunikacije sa potencijalnim investitorima, značajnu su takođe i sljedeći oblici komunikacije (UNIDO, 2007, str. 34-36):

- odnosi sa javnošću i posebno odnosi sa medijima kako bi se domaći i inostrani mediji i ciljni segmenti javnosti informisali o uspješno privučenim investitorima, kao i provedenim aktivnostima u tom pravcu. To podrazumijeva davanje saopštenja za javnost, organizovanje konferencija za novinare, organizovanje posjeta odabranog profila inostranih novinara destinaciji i dr. Ovo je dobra osnova za stvaranje odgovarajućeg publiciteta. Još jedan važan oblik odnosa sa javnošću su događaji kao što su:
  - investicioni forumi i seminari, kako opšti tako i specijalizovani, koji stvaraju dobru priliku za uspostavljanje kontakta sa potencijalnim investitorima. Učesnike sa kojima se želi ostvariti lični kontakt na događaju treba unaprijed o tome obavijestiti, kako bi se provjerila raspoloživost i planiralo vrijeme za sastanak. Pri tome, potrebno je dogоворити тему sastanka, kako bi se obe strane mogle adekvatno pripremiti,
  - sajmovi i konferencije mogu biti iskorišteni za stvaranje svijesti o destinaciji i za sticanje iskustva vlastitih kadrova, ali ukoliko iza njih ne slijede dodatne aktivnosti mala je vjerovatnoća za uspostavljanje saradnje sa investitorom,
  - dolazak inostranih investitora u zemlju domaćina i posjeta predstavnika zemlje domaćina investitoru u inostranstvu su često prisutni u praksi. Kako bi bile efektivne, ove posjete treba da budu dobro organizovane, fokusirane na određenu oblast ili projekat i sastavljene od relativno manjeg broja kompetentnih ljudi,
- oglašavanje u odabranim elektronskim i štampanim medijima koje prate strani investitori se koristi prvenstveno za stvaranje svijesti o destinaciji i za izgradnju željenog imidža,
- *database marketing*, a u okviru njega korištenje e-mail marketinga i telemarketinga koji se često koriste kako bi se izgradila svijest o destinaciji. S obzirom da je odziv na e-mail marketing relativno mali, obično se poslije njega koristi telemarketing kako bi se potvrdio prijem poslanog mejla, dobila povratna informacija, zakazao sastanak i sl.

U okviru ovih oblika komunikacije koriste se komunikaciona sredstva kao što su (Loewendahl, 2001, str. 16-18; UNIDO, 2007, str. 53-55):

- dokumenti, brošure i leci u štampanoj i elektronskoj formi koji sadrže podatke za koje su zainteresovani strani investitori. Neki od ovih materijala sa podacima sadrže opšte podatke koji se ne mijenjaju često (npr. geografski položaj, stanovništvo, društveno uređenje, valuta i dr.), dok drugi sadrže podatke iz specifične oblasti, najave događaja, vijesti i dr. pa se objavljaju relativno često - mjesečno ili kvartalno, uz mogućnost da se zainteresovani prijave i redovno ih dobijaju (najčešće preko veb-stranice destinacije u formi *newsletter-a*).
- vodiči za investitore koji sadrže najvažnije informacije o osnivanju i upravljanju preduzećem u zemlji domaćina, uključujući i najvažnije segmente zakonske regulative koja reguliše poslovanje, kontakte relevantnih institucija i najvažnije ekonomski indikatore koji pokazuju prednosti destinacije za investiranje,
- video materijali koji se nalaze na internetu ili CD i DVD medijima,
- oglasi u elektronskim i štampanim medijima i dr.

S obzirom na prednosti i nedostatke pojedinih kanala komunikacije i komunikacionih sredstava (po kriterijumima karakteristika poruke koja se može prenijeti tim kanalom komunikacije, obuhvata, troškova i dr.) i njihovu međusobnu komplementarnost, neophodno je istovremeno korištenje više kanala komunikacije (miks medija) i komunikacionih sredstava, kako bi se obezbijedila potrebna efektivnost i efikasnost u prenosu poruka (Kotler & Keller, 2006, str. 551-552).

Imajući u vidu to da je malo vjerovatno da će kompanije u trenutku uspostavljanja prvog kontakta imati spreman investicioni projekat kojeg žele realizovati u inostranstvu, ističe se važnost marketinga odnosa (*relationship marketing*) kao orijentacije usmjerene na uspostavljanje, održavanje i razvijanje dobrih odnosa sa određenom grupom potencijalnih investitora u dugom roku (Loewendahl, 2001, str. 21-22).

Za turiste, internet i društvene mreže su postali glavni izvor informacija u planiranju putovanja. U nedostatku ličnog iskustva, ljudi se oslanjaju na informacije koje se prenose iz drugih izvora (Marušić i dr. 2018, str. 13, Gertner et al., 2007, prema Björner, 2013, str. 206). Istraživanja pokazuju da 12 nedjelja prije početka putovanja turisti tri puta više pretražuju sadržaje u vezi

sa iskustvima u odnosu na pretraživanje hotela na destinaciji, te da količina pretraga koja se odnosi na iskustva na destinaciji ostaje ujednačena tokom 12 nedjelja koje prethode putovanju. U pretragama sadržaja i iskustava na destinaciji, posebno su traženi i korišteni video materijali. Oni turisti rezervišu svoje aktivnosti prije putovanja troše 47% više na smještaj i 81% više na prevoz od onih koji vrše rezervaciju kad stignu na destinaciju (Delgado, 2019). Nalazi ovakvih istraživanja mogu biti veoma dragocjeni kod osmišljavanja adekvatne kombinacije kanala komunikacije i poruka koje treba uputiti ciljnog auditorijumu.

Unapređenje prodaje kao oblik promocije nudi kratkoročni podsticaj za kupovinu (Kotler et al., 1993, str. 168). Radi djelotvornijeg privlačenja investitora koriste se podsticaji koje se definišu kao „mjere koje su osmišljene da utiču na veličinu, lokaciju ili djelatnost investicionog projekta stranog investitora, čime se djeluje na troškove ili promjenu rizika koji prate investiciju, a koje se ostvaruju putem podsticaja koji nisu dostupni sličnim domaćim investitorima“ (OECD, 2003, str. 13). Ovako definisani podsticaji za strane investitore obuhvataju (OECD, 2003, str. 13):

- one podsticaje koji tretiraju investitore na različit način u zavisnosti od zemlje iz koje potiču, a određeni su zakonom i
- one podsticaje koji su namijenjeni konkretnim investitorima u specifičnoj situaciji i koji se prilagođavaju i određuju u zavisnosti od slučaja do slučaja (OECD, 2003, str. 13).

U tabeli broj 3 su predstavljeni različiti oblici poreskih podsticaja za strane investitore.

Tabela 3. Najvažnije vrste poreskih podsticaja za strane investitore

Osnova za podsticaj	Vrste podsticaja
Profit/prihod	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjenje standardne poreske stope na dobit,</li> <li>- Oslobođanje obaveze plaćanja poreza određeni broj godina,</li> <li>- Prenos gubitka unaprijed ili unazad za određeni broj godina radi stvaranja povoljnije osnove za obračun poreza</li> </ul>
Kapitalne investicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubrzana amortizacija,</li> <li>- Olakšice za investiranje ili reinvestiranje,</li> </ul>
Radna snaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjenje poreza i doprinosa,</li> <li>- Smanjenje oporezivih prihoda na osnovu broja zaposlenih ili smanjenje drugih troškova u vezi sa radnom snagom</li> </ul>
Prodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjenje poreza na dobit u zavisnosti od obima ili vrijednosti ostvarene prodaje</li> </ul>
Dodata vrijednost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjenje poreza na dobit ili odobravanje kredita na osnovu udjela lokalnih proizvoda i usluga u finalnom proizvodu,</li> <li>- Subvencioniranje poreza na dobit na osnovu stvorene neto vrijednosti</li> </ul>

Specifične vrste troškova	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odbici od poreza na dobit u vezi sa određenom vrstom troškova (npr. troškovima marketinga)</li> </ul>
Uvoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslobađanje od plaćanja carina na kapitalna dobra, opremu, dijelove, sirovine i druge inpute potrebne za poslovanje investitora</li> </ul>
Izvoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- U vezi sa finalnim proizvodom (npr. oslobađanje od izvoznih carina, preferencijalno oporezivanje prihoda nastalog na osnovu izvoza, određivanje visine poreza na prihod od prodaje u zemlji na osnovu ostvarenih izvoznih rezultata i dr. ),</li> <li>- U vezi sa inputima (npr. povrat carine, carinska odobrenja na uvezene inpute, poreska odobrenja na opsnovu udjela domaćih komponenti u proizvodu koji se izvozi i sl.)</li> </ul>

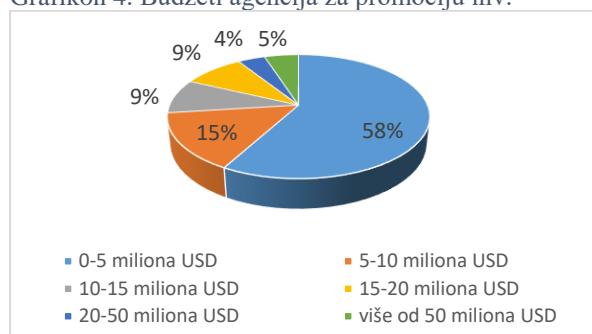
Izvor: UNCTAD, 2004, str. 20.

Pored poreskih podsticaja koji se najčešće koriste, značajni su i podsticaji u obliku: grantova i kredita pod povoljnim uslovima, prodaje nekretnina po cijenama nižim od tržišnih, izgradnje i prilagođavanja infrastrukture u skladu sa potrebama i zahtjevima konkretnog investitora, subvencija za obučavanje lokalne radne snage, učestvovanja u dijelu troškova preseljenja preduzeća (i radnika iz inostranstva koje takođe dolazi na područje destinacije), administrativne podrške - npr. ubrzavanja procedura za pokretanje poslovanja itd. (OECD, 2003, str. 18-19). Prema podacima za 2017. godinu, 50% globalnih podsticaja je u formi poreskih podsticaja, 40% u formi grantova/subvencija, 9% formi u kredita i 1% u formi nefinansijskih podsticaja (WAVTEQ, 2018, str. 6). Davanje podsticaja stranim investitorima se pravda pozitivnim efektima koje strane direktnе investicije stvaraju u zemlji domaćina, stimulisanjem privrednog razvoja i privlačenjem novih investitora. Međutim takvi podsticaji, s obzirom da nisu dostupni domaćim investitorima, stavljuju strane i domaće investitore u neravnopravan položaj što može da se negativno odrazi na poslovanje domaćih preduzeća. Istraživanja pokazuju da su podsticaji među manje važnim faktorima koji opredjeljuju izbor stranih investitora u procesu izbora destinacije. Tek u slučaju kada su svi ostali uslovi poslovanja uporedivi, tj. na istom nivou raspoloživosti i kvaliteta, podsticaji mogu da utiču na donošenje odluke o investicionoj lokaciji. Njihov uticaj je nešto veći kod investicija koje su motivisane traženjem efikasnosti, dok je kod investicija motivisanih traženjem tržišta, taj uticaj relativno manji. Stoga je kod donošenja odluka o eventualnim podsticajima potrebna sveobuhvatna analiza troškova i koristi (*cost-benefit*) (USAID, 2007, str. 52).

Za realizaciju planiranih komunikacionih aktivnosti potrebno je odrediti odgovarajući budžet. U teoriji je poznato nekoliko metoda na osnovu kojih je to moguće uraditi: arbitarni metod, metod procenta od prodaje, metod pariranja konkurenциji, te metod cilja i zadatka koji se može

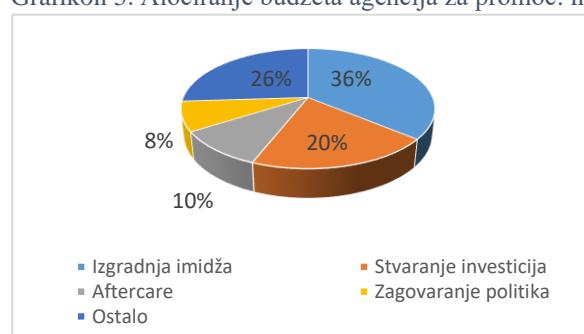
smatrati najprihvatljivijim (Kotler & Keller, 2006, str. 553-554). Generalno, destinacije najčešće imaju manje budžete za marketing u odnosu na kompanije koje svoje proizvode i usluge nude finalnim potrošačima (Baker, 2007, str. 31). Visina budžeta za realizaciju komunikacionih aktivnosti u velikoj mjeri zavisi od stepena razvijenosti zemlje, kao i od relativne važnosti koja se pridaje privlačenju stranih direktnih investicija u odnosu na druge ekonomske i društvene ciljeve. Najveći broj agencija za promociju investicija ima budžet do 5 miliona USD, pri čemu se najveća sredstva izdvajaju za aktivnosti usmjerenе na izgradnju imidža (36%), a zatim slijede aktivnosti stvaranja investicija (20%), *aftercare* (10%), zagovaranje politika (8%) i ostalo (26%) (WAIPA, 2019, str. 9).

Grafikon 4. Budžeti agencija za promociju inv.



Izvor: WAIPA, 2019, str. 9

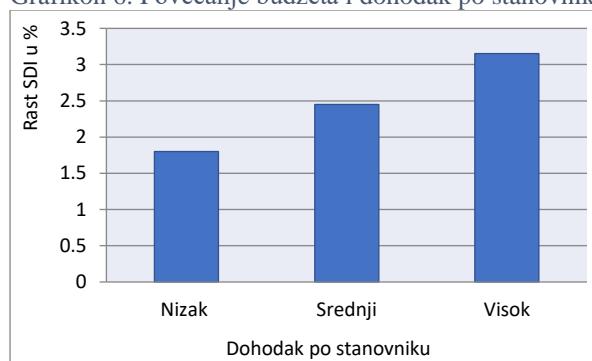
Grafikon 5. Alociranje budžeta agencija za promoc. inv.



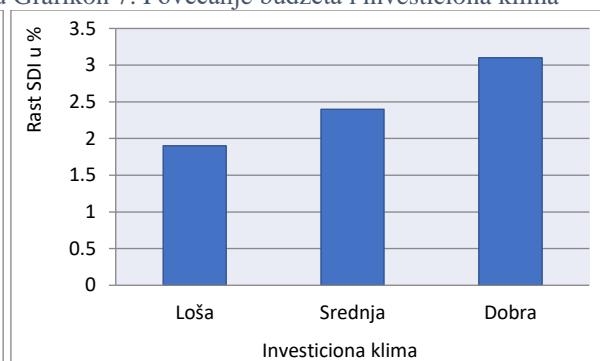
Izvor: WAIPA, 2019, str. 9

Interesantni su modeli koji simuliraju kako se sa povećanjem budžeta agencija za promociju investicija za 10% mijenja iznos stranih direktnih investicija u zemljama s lošom, srednjom i dobrom investicionom klimom i u zemljama sa niskim, srednjim i visokim dohotkom po stanovniku.

Grafikon 6. Povećanje budžeta i dohodak po stanovniku Grafikon 7. Povećanje budžeta i investiciona klima



Izvor: Morisset & Andrews-Johnson, 2004, str. 43.



Izvor: Morisset & Andrews-Johnson, 2004, str. 43.

Efekti povećanja budžeta agencija za promociju investicija nisu isti u zemljama sa različitim nivoom dohotka po stanovniku, odnosno sa različitom investicionom klimom. Kao rezultat povećanja budžeta, trebalo bi da dođe do najvećeg rasta stranih direktnih investicija u zemljama sa visokim dohotkom po stanovniku, odnosno sa dobrom investicionom klimom, a sa smanjenjem dohotka i pogoršanjem investicione klime, procenat rasta stranih direktnih investicija je sve manji. Pošto efektivnost promocije raste sa kvalitetom destinacije, nerazvijene zemlje i zemlje sa relativno lošom investicionom klimom bi trebalo prvo da rade na njenom unapređenju, pa tek onda na promociji (Morisset & Andrews-Johnson, 2004, str. 4, 43). Iako visina budžeta u velikoj mjeri determiniše uspjeh komunikacionih aktivnosti, to ne mora biti ujedno i najvažniji faktor. To smatra i Anholt (2007) koji navodi da „...moćna i maštovita strategija konkurenetskog identiteta, koja je više proizvod intelektualnog nego finansijskog kapitala, može biti vrednija imovina nego velika količina novca potrošena na plasiranje neinspirativnih poruka auditorijumu koji nam nije naklonjen” (str. 36).

Takođe, ranija istraživanja su pokazala da najmanji doprinos privlačenju stranih direktnih investicija imaju aktivnosti koje se odnose na generisanje investicija (npr. identifikovanje potencijalnih investitora, direktni marketing, učestvovanje na investicionim forumima i seminarima, individualne prezentacije investitorima i sl.) sa koeficijentom elastičnosti od 0,18), dok najveći doprinos privlačenju stranih direktnih investicija sa koeficijentom od 0,30 imaju aktivnosti zagovaranja javnih politika (Morisset & Andrews-Johnson, 2004, str. 7, 33, 38, 39, 55).

Tabela 4. Elastičnost tokova SDI na promjene u troškovima funkcija agencija za promociju investicija

Funkcija	Koeficijent elastičnosti
Zagovaranje javnih politika	0,30
Izgradnja imidža	0,25
Pružanje usluga i podrške investitorima	0,24
Generisanje investicija	0,18

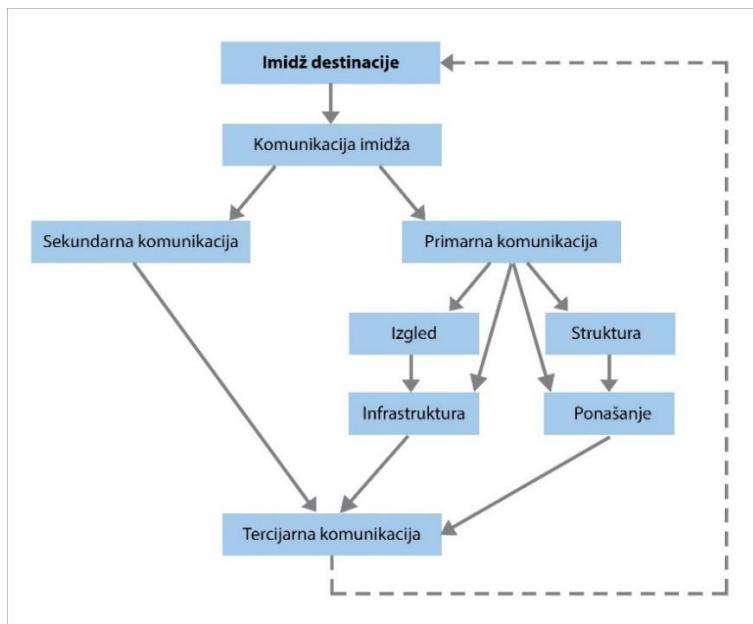
Izvor: Morisset & Andrews-Johnson, 2004, str. 35.

S obzirom na to da se na aktivnosti zagovaranja javnih politika alocira najmanji dio budžeta (a pri tome one najviše doprinose privlačenju stranih direktnih investicija), jasno je da postoji prostor i potreba da se budžeti efektivnije iskoriste, tj. da se više sredstava usmjeri na ona aktivnosti koje više doprinose privlačenju stranih direktnih investicija.

Kavaratzis (2004) opisuje kako se komunicira imidž destinacije. Naime, on polazi od toga da sve što čini jedni destinaciju, sve što se u njoj događa i sve što rade njene upravljačke strukture, šalje poruku o destinaciji i utiče na stvaranje njenog imidža. Sve intervencije i aktivnosti u oblasti destinacijskog brendiranja imaju funkcionalno i simbolično značenje. Imidž destinacije se prenosi kroz primarne, sekundarne i tercijarne oblike komunikacije. Primarni oblici komunikacije obuhvataju:

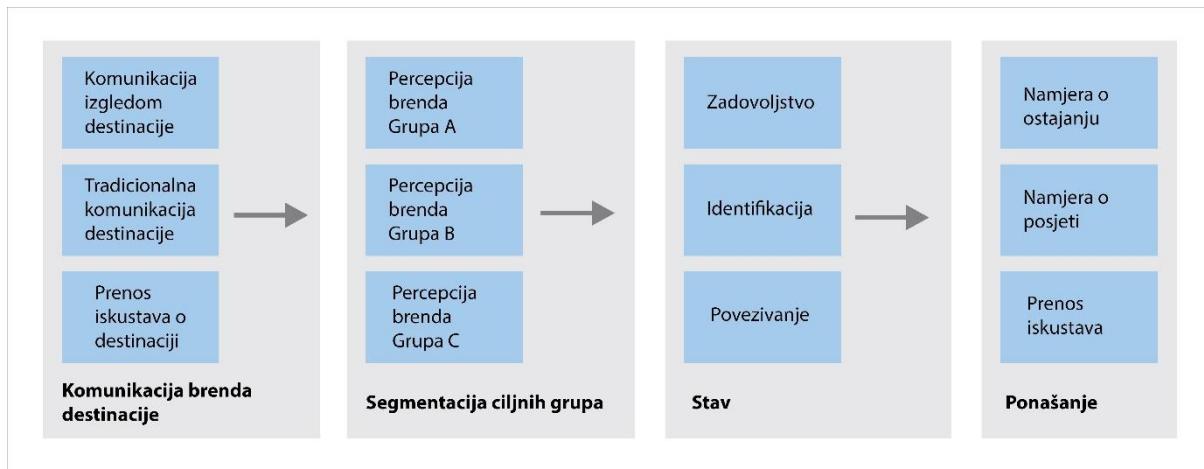
- izgled nekog područja - uključujući prostorno planiranje i urbani dizajn, arhitekturu, zelene površine, javne prostore, javnu umjetnost, planiranje kulturnog nasljeđa,
- infrastrukturu - projekti unapređenja različitih oblika infrastrukture kako bi destinacija postala pristupačnija pripadnicima ciljnih grupa,
- organizacionu i administrativnu strukturu - koja se odnosi se na efikasnost upravljačke strukture, mogućnost učešća građana u donošenju odluka, uspostavljanje javno-privatnih partnerstava i sl. i
- ponašanje destinacije - odnosi se na viziju destinacije, njenu strategiju, eventualne finansijske podsticaje koji se pružaju različitim zainteresovanim stranama i sl.

Sekundarni oblici komunikacije obuhvataju različite forme integrisanih marketinških komunikacija kao što su oglašavanje, odnosi sa javnošću, događaji i dr. pri čemu je naročito važno naglasiti da je ključnu ulogu sadržaja, tj. predmeta promocije koji od pripadnika ciljnog auditorijuma mora biti percipiran kao relevantan i vrijedan. Tercijarni oblik komunikacije se odnosi na komunikaciju „od usta do usta“ (*word of mouth*) koja je stimulisana objavama medija i komunikacijom konkurenkcije i kao takva ona nije pod kontrolom upravljačkih struktura destinacije. Cilj je da se putem primarnih i sekundarnih oblika komunikacije (koji se mogu kontrolisati), stimuliše ovaj oblik komunikacije, posebno u kontekstu stanovnika koji predstavljaju ujedno i najvažniju ciljnu grupu za destinacijske marketere (Kavaratzis, 2004, str. 66-69; Kavaratzis, 2008, str. 41-43).



Slika 14. Oblici komunikacije destinacije. Izvor: Kavaratzis, 2008, str. 41

Različiti oblici komunikacije se percipiraju od strane pripadnika različitih ciljnih grupa, što utiče na formiranje njihovog stava prema mjestu i na kraju ponašanjem u smislu namjere da se mjesto posjeti, da se ostane u njemu i sl. (Zenker & Braun, 2017, str. 277).



Slika 15. Koncept percepcije destinacijskog brenda. Izvor: Zenker & Braun, 2017, str. 277.

Anholt (2010) smatra da su same komunikacijske aktivnosti neadekvatne za promjenu imidža destinacije kao kompleksnog konstrukta. Samo duboke, sveobuhvatne i stalne promjene u ponašanju destinacije, mogu uticati na njen imidž. Poboljšanje imidža zahtijeva odgovarajući spoj strategije, sustine i simboličkih akcija. Strategija podrazumijeva poznavanje šta destinacija predstavlja (kakva je u stvarnosti i kako je percipiraju interno i eksterno), gdje želi da bude u budućnosti i kako će tamo stići. U vezi sa ovim postoji izazov kako usmjeriti potrebe i želje

različitog broja učesnika u manje-više jedinstven pravac i kako definisati strateški cilj koji je istovremeno i inspirativan i ostvariv (budući da su ova dva zahtjeva često međusobno suprotstavljeni). Suština predstavlja efikasno provođenje strategije kroz nove ekonomski, zakonodavne, političke, društvene, kulturne i obrazovne aktivnosti, te reformu zakonodavstva, institucija i politike koja će dovesti do željenih promjena. Simboličke akcije predstavljaju sadržaje koji imaju komunikacioni moć, odnosno sposobnost da oslikaju strategiju i prenesu određenu poruku (Anholt, 2010, str. 13; Anholt, 2015, str. 45). Riječ je o modelu tronošca – potrebno je istovremeno ispuniti sva tri uslova. Ukoliko jedan od uslova nije ispunjen ne dolazi do željenih rezultata (Anholt, 2010, str. 15 - 17; Anholt, 2015, str. 47-48):

- Strategija + suština – simboličke akcije = anonimnost
- Suština – strategija + simboličke akcije = nedosljednost
- Strategija – suština – simboličke akcije = okretanje u krug
- Strategija – suština + simboličke akcije = propaganda
- Simboličke aktivnosti – suština – strategija = poraz.

Ipak, Anholt (2010) navodi da komunikacijske aktivnosti destinacija mogu biti korisne jer pomažu da ljudi (u destinaciji i van nje) postanu svjesni promjena koje se dešavaju čime se skraćuje standardno vrijeme između realnosti i njenog uočavanja (str. 50). Kotler i Gertner (2015) ističu da mjesto „mora da formira, isporučuje i prenosi poruku o svojoj vrijednosti potencijalnim potrošačima efikasnije nego što to čine njegovi konkurenti“ (str. 68). Komunikacijske aktivnosti moraju biti u potpunosti integrisane i koordinisane, a poruke konzistentne, čime se postiže sinergija i smanjenje troškova (Kotler i Gertner, 2015, str. 69). U dogовору glavnih aktera brenda, važno je pažljivo odabratи šta reći o destinaciji i kome. To treba reći jasno i sa malo riječi kako bi se privukla pažnja i zadržalo interesovanje, te kako bi se ljudi podstakli na traženje dodatnih informacija i posjetu (Alan, 2015, str. 107). Destinacija takođe priča svoju priču kroz svakodnevni ambijent, prenoseći poruke svojim stanovnicima i posjetiocima na mnogo efektivniji način nego što bi to mogla da učini bilo koja marketinška kampanja (Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 29).

Sa razvojem tehnologije, smanjuju se troškovi kreiranja sadržaja i prenosa informacija, tako da se pojavljuje sve veći broj ljudi koji ne samo da primaju, već i šalju informacije. Potrošači postaju sve informisaniji i pojavljuje se segment tzv. "prosumera", korisnika koji su

istovremeno profesionalci i potrošači (*professionals* i *consumers*). Osnovno sredstvo za komuniciranje brenda destinacije predstavljaju veb-stranice. One omogućavaju prenošenje informacija o identitetu destinacije i doprinose povećanju svijesti o destinaciji i oblikovanju njenog imidža kod pripadnika ciljnih grupa. Obično sadrže opšte informacije o mjestu, upravi, važne dokumente i brošure, vijesti, galerije slika, kalendar događaja, interaktivne mape, veb-kamere, mogućnosti za komunikaciju sa posjetiocima stranice i dr. Značajnu pažnju treba posvetiti blogovima - vrsti veb-stranice koju održava pojedinac, a koja sadrži podatke i iskustva o relevantnoj destinaciji. Blogovi se smatraju jednim od objektivnijih izvora informisanja, tako da blogeri postaju lideri mišljenja sa značajnim uticajem. Blogovi kojima se prenose iskustva i savjeti sa putovanja su veoma popularni, a za nove potencijalne posjetioce te destinacije, riječ je o veoma važnom izvoru informacija. Zbog toga, oni koji upravljaju destinacijom treba da prate blogove, a blogeri zbog svog uticaja mogu biti jedna od važnih ciljnih grupa. U tom smislu, teži se uspostavljanju i održavanju dobrih odnosa sa blogerima. Pored veb-stranica i blogova, na internetu su važne i društvene mreže - *online* zajednice ljudi koji dijele zajedničke interese i aktivnosti. One pružaju korisnicima različite mogućnosti interakcije, kao što je npr. razmjena poruka i različitih sadržaja (Florek, 2011, str. 87-89). Neke od najpopularnijih društvenih mreža su Facebook (2,23 milijarde korisnika), YouTube (1,9 milijarde korisnika), WhatsApp (1,5 milijarde korisnika), Facebook Messenger (1,3 milijarde korisnika), Instagram (milijarda korisnika), Twitter (335 miliona korisnika) i dr. (Statista, 2018). U kontekstu putovanja i turizma, jedna od referentnih stranica je Trip Advisor koja sadrži 661 milion pregleda i mišljenja; 115 miliona fotografija putnika; 4,7 miliona restorana; 1,2 miliona hotela; 975.000 atrakcija i 136.000 destinacija (DMR, 2018). Dakle, oni koji upravljaju komuniciranjem destinacije mogu da koriste društvene mreže za istraživanje ciljnih grupa, kao i za plasiranje željenih poruka, uz praćenje i analiziranje dobijenih odgovora, kako bi se proaktivno uticalo na izgradnju želenog brenda destinacije. Društveni mediji imaju jedinstveni potencijal da promijene brendiranje destinacija (Björner i Sevin 2013; Ketter i Avraham 2012; Yan 2011; Zavattaro 2014, prema Sevin, 2016, str. 316). Uspješno uključivanje društvenih medija ima potencijal da transformiše brendiranje destinacija. Brendovi se više ne mogu stvarati iza zatvorenih vrata i potom biti komunicirani publici. Naprotiv, ako se publika ne uključi u proces kreiranja brenda to može negativno uticati na kredibilitet poruka. Stoga važan dio tog procesa predstavlja angažovanje publike i praćenje konverzacije na društvenim medijima (Sevin, 2016, str. 317).

Na kraju, treba pomenuti da rezultate komunikacije treba mjeriti. Mjerenje rezultata komunikacije obuhvata istraživanja poslije sprovedenih komunikacionih aktivnosti kako bi se dobili podaci o prepoznavanju i sjećanju brenda, stepenu interesovanja, ranijim i sadašnjim stavovima o brendu i drugim komunikacionim ciljevima. Pored realizacije komunikacijski ciljeva, važno je pratiti da li je (i ako da u kojoj mjeri) je došlo do promjene ponašanja ciljnog auditorijuma u skladu sa definisanim marketinškim ciljevima (npr. broj dolazaka i noćenja turista, broj realizovanih investicija i dr.) (Avraham & Eran, 2008, str. 9; Kotler & Keller, 2006, str. 558).

Na osnovu rezultata mjerenja provedenih komunikacionih aktivnosti, donose se odluke o njihovom prilagođavanju i poboljšavanju. Upravljanje komunikacionim aktivnostima destinacije kao proizvoda je posebno složeno s obzirom na činjenicu da se kao izvor poruka može javljati veći broj organizacija, institucija i pojedinaca kao i na činjenicu da se značajan dio komunikacije ne odnosi na marketinške komunikacije, već i na komunikaciju u širem smislu putem svih onih determinanti koje takođe šalju (neverbalnu) poruku o destinaciji, a koja takođe bitno utiče na stvaranje imidža, a samim tim i na buduće ponašanje pripadnika ciljnih grupa prema destinaciji. Stoga je koordinacija komunikacionih aktivnosti i obezbjeđivanje konzistentnosti poruke u ovakvim uslovima poseban izazov.

### **2.3. Privlačenje stranih direktnih investicija**

U međunarodnim razmjerama, kapital se pojavljuje i kreće u tri oblika: međunarodno kreditiranje (kretanje zajmovnog kapitala), međunarodne portfolio investicije i direktnе investicije u inostranstvu. Njihova zastupljenost u određenoj zemlji zavisi od nivoa razvijenosti ekonomije, razvijenosti finansijskih tržišta i institucija, međunarodnog položaja zemlje, kao i promjena u globalnom okruženju (Rakita, 2017, str. 252; Rakita, 2006, str. 320).

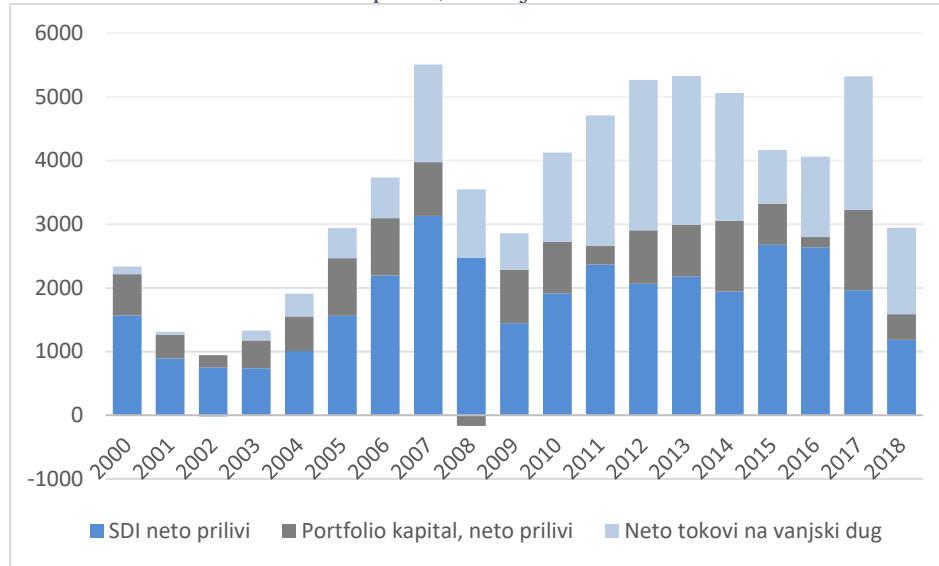
Zajmovni kapital nastaje od viškova finansijskih sredstava koji generišu propulzivni sektori. Zajmovni kapital se putem banaka ili korporacija usmjerava za finansiranje manjkova u drugim sektorima, a može biti u formi bankarskih kredita, korporativnog pozajmljivanja dugoročnog kapitala i emitovanja obveznica (Rakita, 2017, str. 252-253; Rakita, 2006, str. 320).

Portfolio investicije nastaju ulaganjem u kupovinu akcija pri čemu se stiče manje od deset procenata prava glasa. S obzirom na to da se kroz portfolio investicije ne stiče upravljačka kontrola nad poslovanjem preduzeća u inostranstvu, može se zaključiti da je glavni motiv portfolio investitora obezbjeđivanje prinosa na uloženi kapital uz minimiziranje ili preuzimanje prihvatljivog rizika i bez dugoročnog vezivanja za preduzeće. Portfolio investicije su dominantno prisutne u razvijenim zemljama koje imaju razvijeno finansijsko tržište. Za portfolio investicije su najviše zainteresovani investicioni i penzioni fondovi, kao i fondovi zdravstvenog osiguranja (OECD, 2008, str. 17, 23, 206; Rakita, 2017, str. 253; Rakita, 2006, str. 320).

Prema *OECD-ovoj referentnoj definiciji stranih direktnih investicija* (2008, str. 40), „strane direktne investicije imaju za cilj uspostavljanje dugoročnog interesa od strane preduzeća koje pripada jednoj ekonomiji (direktnog investitora) putem investicije u preduzeće koje je pripadnik neke druge ekonomije, različite od one kojoj pripada direktni investitor“. Dugoročnim interesom se smatra postojanje dugoročnog odnosa između direktnog investitora i preduzeća u koje je investirano, kao i značajan uticaj na upravljanje preduzećem. Takav odnos se ogleda u direktnom ili indirektnom vlasništvu nad najmanje deset procenata prava glasa u preduzeću od strane investitora koji potiče iz druge ekonomije. Moguće su situacije u kojima vlasništvo nad 10% prava glasa ne donosi neki značajniji uticaj, ali i to da investitor sa manje od 10% može imati značajno pravo glasa u upravljanju. Bez obzira na to, zbog statističkog mjerena i praćenja stranih direktnih investicija i obezbjeđivanja konzistentnosti u međunarodnim razmjerama, preporučuje se striktna upotreba definisanog praga od deset procenata (OECD, 2008, str. 40-41).

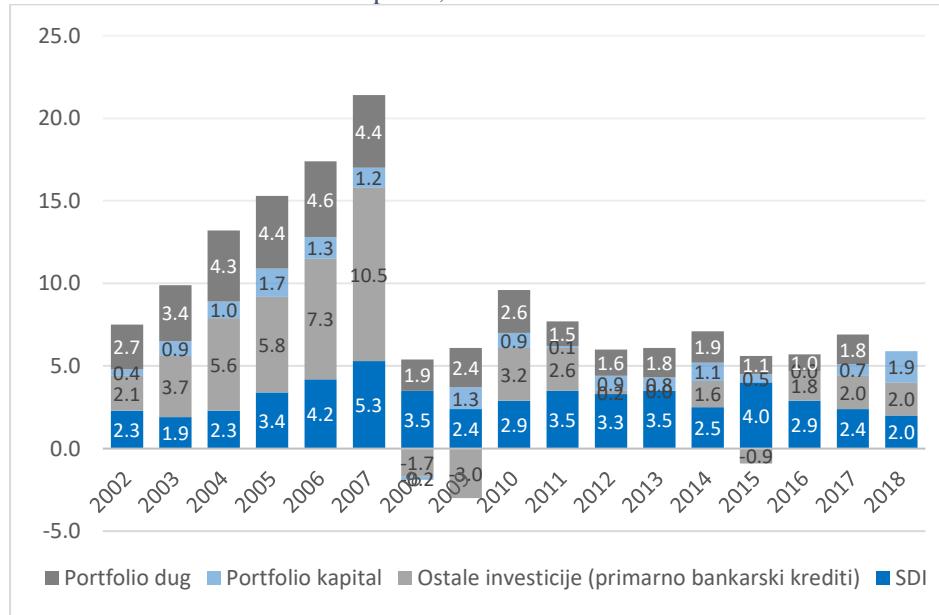
Dominantan oblik međunarodnog kretanja kapitala čine strane direktne investicije, a za njima slijede portfolio investicije i zajmovni kapital.

Grafikon 8. Globalni tokovi kapitala, u milijardama USD



Izvor: autor na osnovu podataka The World Bank, 2020a; The World Bank, 2020b

Grafikon 9. Globalni tokovi kapitala, kao % od BDP-a



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018a, str. 11; UNCTAD, 2019b, str. 11.

Između ovih oblika kretanja kapitala postoje značajne razlike. Strane direktnе investicije nisu samo izvor finansijskih sredstava, već i paket materijalne i nematerijalne imovine koji može pomoći u izgradnji kapaciteta i sposobnosti neke zemlje za proizvodnju. Strane direktnе investicije i portfolio investicije predstavljaju relativno skup oblik vanjskog finansiranja, a prinosi su zavisni od dobiti (tj. projekata u koje se investira). Kratkoročno i dugoročno kreditiranje je jeftinije, a isplata anuiteta mora biti redovna, nezavisno od profitabilnosti (UNCTAD, 2018a, str. 13).

Kada se govori o stranim direktnim investicijama, treba napomenuti i to da se stranim direktnim investitorom smatra subjekt iz jedne ekonomije koji je direktno ili indirektno stekao najmanje deset procenata prava glasa u preduzeću koje je iz druge ekonomije. Direktni investitor može biti: pojedinac, grupa povezanih fizičkih lica, korporacija ili individualno preduzeće, javno ili privatno preduzeće, grupa povezanih preduzeća, vladino tijelo i dr. (OECD, 2008, str. 41).

Posmatrajući tokove stranih direktnih investicija iz zemlje porijekla u zemlju domaćina, razlikujemo odliv (*outflow*) i priliv (*inflow*) stranih direktnih investicija, odnosno odlazne i dolazne finansijske tokove između preduzeća (OECD, 2008, str. 41). Bruto priliv stranih direktnih investicija određene zemlje na kraju posmatranog perioda predstavlja ukupni iznos direktnih investicija koji je zemlja primila od investitora koji ne borave na teritoriji te zemlje u tom vremenskom periodu. Sa druge strane, bruto odliv stranih direktnih investicija određene zemlje na kraju posmatranog perioda predstavlja ukupni iznos direktnih investicija koji su investitori koji borave na teritoriji te zemlje uložili u inostrana preduzeća u tom vremenskom periodu (Accolley, 2009, str. 6-7).

Direktne investicije nisu ograničene samo na investiranje u imovinu, već one obuhvataju i reinvestirane zarade i zajmove između preduzeća (OECD, 2008, str. 41).

Većinu međunarodnih direktnih investicija generišu multinacionalne, transnacionalne i globalne kompanije čija je moć tolika da mnogi smatraju da one, u suštini, danas upravljaju svijetom. U prilog tome govori i činjenica da one kontrolišu oko 90% međunarodnog kretanja kapitala i oko 80% međunarodnih transfera tehnologije, znanja i iskustva (Rakita, 2006, str. 321). Procjenjuje se da na globalnom nivou, multinacionalne kompanije i njihove filijale u inostranstvu, proizvode oko 33% globalnog autputa. Takođe, one stvaraju 55% svjetskog izvoza i 49% svjetskog uvoza (OECD, 2018, str. 5-7). U ukupnom svjetskom izvozu proizvoda i usluga, 82.000 multinacionalnih kompanija sa svojih približno 810.000 filijala u inostranstvu zapošljavaju oko 77 miliona ljudi (UNCTAD, 2009b, str. 17). Prihodi nekih multinacionalnih kompanija su veći od BDP-a pojedinih država. Tako na primjer, BDP Bosne i Hercegovine je u 2016. iznosio 16,92 milijarde USD, a prihodi kompanije Visa u 2017. su iznosili 18,36 milijardi USD. Da je Visa država, bila bi na 115. mjestu među državama po visini BDP-a. Slično tome, BDP Srbije je u 2016. iznosio 38,3 milijarde USD, a prihodi kompanije Facebook u 2017. su iznosili 39,3 milijarde USD. Da je Facebook država, bio bi na 90. mjestu među

državama po visini BDP-a (Belinchón and Moynihan, 2018). Iako je razvoj multinacionalnih kompanija vođen sopstvenim interesima i motivima, njihova ogromna proizvodna, tehnološka, finansijska i tržišno-upravljačka sposobnost i snaga ne mogu a da ne ostave značajne eksterne efekte u svakoj zemlji u kojoj obavljaju svoje aktivnosti (Rakita, 2017, str. 36). Strane direktnе investicije predstavljaju najskuplju i najrizičniju strategiju ulaska i poslovanja na stranom tržištu, ali sa druge strane ona omogućava najveći stepen kontrole bitnih poslovnih aktivnosti i procesa (Rakita, 2017, str. 253-354).

Intenziviranju liberalizacije stranih direktnih investicija su posebno doprinijeli Svjetska trgovinska organizacija i niz multilateralnih sporazuma o direktnim investicijama koji su nastali na njihovu inicijativu. Međutim, postavlja se pitanje kakvi su efekti stranih direktnih investicija na zemlju primaoca i kakva je politika pojedinih zemalja prema stranim direktnim investicijama. U tom kontekstu, postavlja se pitanje da li strani direktni investitori predstavljaju atraktivno ciljno tržište za destinacijski marketing i da li je opravdano ulagati resurse radi njihovog privlačenja. Nastojeći da odgovore na ova pitanja, mnogi autori su teorijski opisivali i objašnjavali ovu pojavu i nastojali da empirijski provjere postavljane hipoteze. Rezultati do kojih se pri tome dolazilo, nisu bili jednoznačni.

Sa jedne strane, strane direktnе investicije mogu kompenzirati nedovoljnu količinu domaće akumulacije i investicija. Stoga od stranih direktnih investicija mogu imati koristi sve one zemlje koje nemaju dovoljno domaćeg kapitala za investiranje. Stoga se interesi za privlačenjem stranih direktnih investicija obrazlažu njihovim pozitivnim ekonomskim efektima na zemlju domaćina kao što su: povećanje količine kapitala, poboljšanje produktivnosti i širenje pozitivnih uticaja na cijelu privredu (Christl, 2007, str. 53). Ako se posmatra zemlja domaćin koja se nalazi u začaranom krugu siromaštva koji se odlikuje niskim nivoom produktivnosti, a onda posljedično i malim platama, niskim nivoom štednje i investicija koje onda ponovo uzrokuju nastanak niskog nivoa produktivnosti, onda strane direktnе investicije mogu prekinuti ovaj krug dopunjavajući iznos raspoložive domaće štednje i obezbjeđujući efektivan menadžment, marketing i tehnologiju čime se povećava nivo produktivnosti u zemlji domaćina (Gillis, Perkins, Roemer & Snodgrass, 1996, prema: Moran, 1999, str. 19-20). Uticaj stranih direktnih investicija na povećanje produktivnosti u zemlji domaćina polazi od prepostavke da inostrana preduzeća raspolažu superiornijim tehnologijama od domaćih. To im omogućava da posluju produktivnije od domaćih preduzeća

što utiče na povećanje ukupne produktivnosti u zemlji domaćina, ali takođe i na povećanje produktivnosti domaćih preduzeća koja su prinuđena da pod konkurenčkim pritiskom stranih direktnih investitora uvode nove metode proizvodnje i unapređuju svoju tehnologiju (Christl, 2007, str. 53). Da bi se pozitivni uticaji proširili na cijelu privredu, neophodno je uspostavljanje svojevrsnih kanala putem kojih se oni prenose kao što su: transfer znanja putem zaposlenih koji prelaze da rade iz stranih u domaća preduzeća, širenje standarda proizvodnje koje strana preduzeća nameću domaćim koja ih snabdijevaju, kopiranje ili imitacija određenog tehnološkog ili organizacionog rješenja stranog direktnog investitora od strane domaćih preduzeća i sl. (Accolley, 2009, str. 21; Christl, 2007, str. 53). Pozitivni efekti stranih direktnih investicija na zemlju domaćina ne prenose automatski, već su za to potrebni odgovarajući uslovi koji su u većoj mjeri raspoloživi u razvijenijim zemljama.

Pozitivni efekti stranih direktnih investicija u velikoj mjeri zavise i od toga o kojem obliku stranih direktnih investicija se radi. Smatra se da međunarodne investicije u formi merdžera i akvizicija neće značajno uticati na ekonomske performanse zemlje domaćina kao što su proizvodnja, zaposlenost, promet i sl. ukoliko preduzeće u koje je investirano ne bude značajnije restrukturirano, dok će sa druge strane dokapitalizacija i nove (*greenfield*) investicije vjerovatno doprinijeti poboljšanju ekonomskih performansi zemlje domaćina (OECD, 2008, str. 80). Nove (*greenfield*) investicije, odmah po svom nastanku, direktno i pozitivno utiču na količinu raspoloživog kapitala i zaposlenost u zemlji domaćina (Accolley, 2009, str. 7-8). Loewendahl (2009) navodi podatak da „jedno radno mjesto koje je nastalo direktnom stranom investicijom u oblasti proizvodnje, indirektno stvara još tri radna mjesta u zemlji domaćina“ (str. 4).

Efekti stranih direktnih investicija na zemlju domaćina takođe zavise od toga da li se radi o stranim direktnim investicijama koje su motivisane traženjem efikasnosti i tržišta ili se radi o stranim direktnim investicijama koje su motivisane traženjem prirodnih resursa. Strane direktne investicije koje su motivisane traženjem efikasnosti ili tržišta mogu u značajnoj mjeri doprinijeti transferu tehnologije, znanja, unapređenju ljudskog kapitala i stimulisanju konkurenčije. Za razliku od njih, strane direktne investicije koje su motivisane traženjem prirodnih resursa mogu generisati određene prihode od izvoza, ali se pri tome za zemlju domaćina ne stvara značajnija dodatna vrijednost (USAID, 2007, str. 12-13).

Pored pozitivnih, moguća je i pojava potencijalnih negativnih efekata stranih direktnih investicija koji se povezuju sa: nacionalnim suverenitetom i nezavisnošću zemlje domaćina, odnosom prema tržištu i konkurenciji, te uticajima na platni bilans zemlje. Kad je riječ o mogućim uticajima na ugrožavanje nacionalnog suvereniteta i nezavisnosti zemlje domaćina, ima se u vidu uticaj koji multinacionalne kompanije mogu imati na vladu zemlje domaćina i donošenje odluka koje nisu u skladu sa nacionalnim interesima, imajući u vidu njihovu finansijsku moć, uspostavljene veze u različitim međunarodnim institucijama i organizacijama, te pregovaračku moć po tim osnovama. Negativni efekat stranih direktnih investicija u kontekstu odnosa prema tržištu i konkurenciji se ogleda u opasnosti da multinacionalne kompanije potisnu domaća preduzeća sa tržišta, stvore monopolski ili dominantan položaj na njemu i potom pristupe podizanju cijena iznad konkurenčkih realnih cijena, diktiranju uslova kod dobavljača i/ili kanala distribucije, čime nastaju višestruke negativne posljedice za privredu. Takođe, ne treba zaboraviti da inicijalni pozitivni efekti od priliva stranih direktnih investicija na platni bilans zemlje mogu biti poništeni transferom profita investitora u inostranstvo, ali i uvozom sirovina i repromaterijala iz inostranstva (Rakita, 2006, str. 327-328).

Lipsey i Sjöholm (2005, str. 40) navode „da se zemlje i preduzeća unutar njih razlikuju po sposobnosti da iskoriste prisustvo stranih investitora i superiorne tehnologije koje oni posjeduju“. U tom smislu, smatra se da mogućnost usvajanja i korištenja tehnologija koje koriste strani investitori u velikoj mjeri zavisi od raspoloživosti i kvaliteta ljudskih resursa u zemlji domaćina. Empirijska istraživanja takođe ukazuju da su pozitivne eksternalije od priliva stranih direktnih investicija posebno izražene kod izvozno orijentisanih zemalja (Kovačević, 2008, str. 296). Nasuprot ovome, ako je zemlja ili određena industrijska grana nerazvijena, tako da ne može učiti od stranog investitora, domaća preduzeća mogu biti istisnuta sa tržišta.

Efekti stranih direktnih investicija zavise i od trgovinske politike. Naime, ako je ona postavljena tako da u velikoj mjeri štiti domaća preduzeća koja zbog toga u dugom roku postaju neefikasna, onda dolazak stranih direktnih investitora koji posjeduju razvijenu tehnologiju može dovesti do prestanka poslovanja najmanje konkurentnih domaćih preduzeća. Stoga, ako uticaj stranih direktnih investicija na zemlju domaćina u velikoj mjeri zavisi od razlika koje postoje između zemalja i industrijskih grana, nameće se zaključak da je onda uzaludno tragati

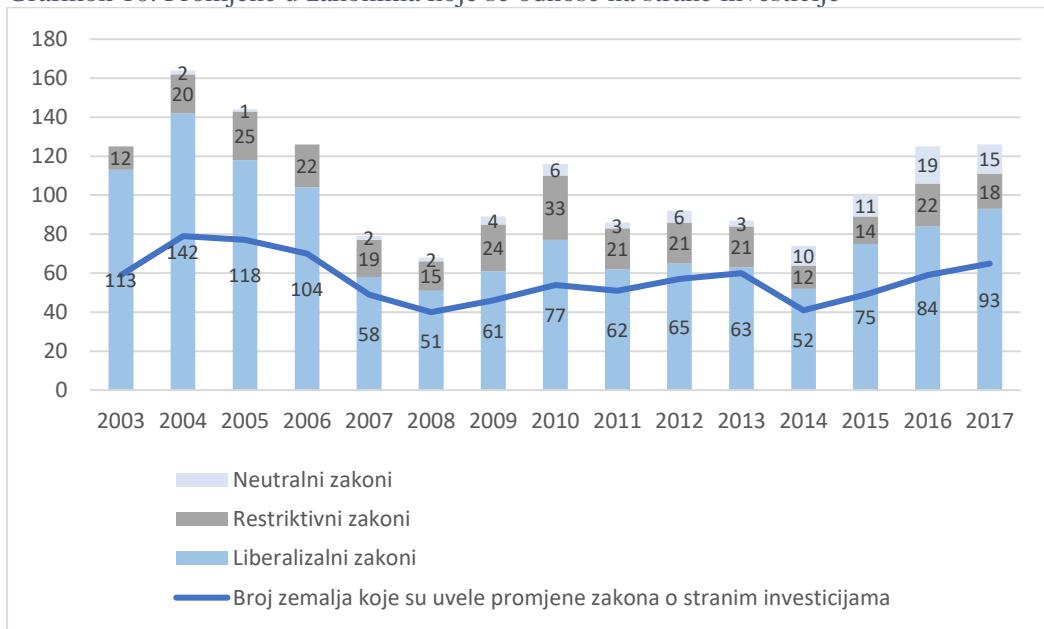
za univerzalnim odnosima, već treba analizirati uticaje stranih direktnih investicija na svaku zemlju i industrijsku granu pojedinačno (Lipsey & Sjöholm, 2005, str. 40).

Imajući u vidu i pozitivne i negativne efekte od stranih direktnih investicija, većina zemalja provodi određenu kombinaciju politike privlačenja i ograničavanja stranih direktnih investicija, kako bi maksimizirale njihov pozitivni, odnosno minimizirale njihov negativni efekat. Instrumenti koji se najčešće koriste za privlačenje stranih investitora na konkretnu destinaciju obuhvataju: subvencije, poreske olakšice, lako transferisanje ostvarenog profita, adekvatnu infrastrukturu, zaštitu vlasništva, efikasnu administraciju, povoljna kreditna sredstva, kvalitetnu i ili jeftinu radnu snagu, povoljan geografski položaj itd. Pri tome, politička stabilnost i pravna sigurnost čine osnovne prepostavke za privlačenje stranih direktnih investicija, odnosno eliminatore faktore za zemlje u kojima one nisu na zadovoljavajućem nivou. Sa druge strane, kontrola, usmjeravanje i ograničavanje stranih direktnih investicija se ostvaruje primjenom mjera kao što su: ograničavanje nivoa vlasništva i upravljačkih prava, obaveza snabdijevanja od lokalnih dobavljača u određenom procentu, obaveza izvoza određenog dijela proizvodnje, davanje prioriteta u zapošljavanju domaće radne snage, donošenje socijalnog programa i zaštita sindikalnih prava, ugovaranje strukture transfernih i tehnoloških sadržaja, insistiranje na učešću u upravljanju i sl. Ovakve mjere se primjenjuju u svim onim slučajevima kada se procijeni da bi strane direktnе investicije mogile ugroziti nacionalnu bezbjednost i interes, te nacionalnu konkurenčku prednost (Rakita, 2006, str. 329-330).

Da li će politika prema stranim direktnim investicijama u određenoj zemlji biti više stimulativna ili restriktivna zavisi od nivoa njene razvijenosti, privredne strukture, raspoloživih resursa, zaposlenosti, razvojnih prioriteta i drugih faktora. Ipak, uočljiv je globalni trend napuštanja restriktivne politike i ulaganja sistematskih napora većine zemalja za privlačenjem stranih direktnih investicija (Rakita, 2006, str. 329). O tome govori i činjenica da se u periodu od 2003. do 2017. godine, od ukupnog broja zakonskih promjena koje se odnose na strane investicije, u prosjeku 75% njih je takvo da se njima liberalizuju, odnosno unapređuju strane investicije. Tako je npr. u 2017. godini 65 zemalja usvojilo 126 zakona i mera investicione politike, od kojih je 93 povoljno za investitore. To se odnosi na liberalizaciju uslova za ulazak u brojne industrije, te podršku i olakšavanje investicija putem pojednostavljinjanja

administrativnih procedura, obezbjeđivanja podsticaja i uspostavljanja posebnih ekonomskih zona (UNCTAD, 2018a, str. xiii, 80).

Grafikon 10. Promjene u zakonima koje se odnose na strane investicije



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018a, str. 80.

Danas gotovo sve države ima agenciju za promociju investicija koje ulažu značajne napore i sredstva kako bi zadržale postojeće i privukle nove investitore. Heilbron (2018) navodi da postoji jaka pozitivna korelacija između kvaliteta promocije i priliva stranih direktnih investicija (str. 19). Kod konkurentnih sektora se na 1 USD uloženih u promociju investicija ostvaruje 189 USD stranih direktnih investicija, tako da je riječ o relativno visokoj stopi povrata na uložena sredstva (Heilbron, 2018, str. 19). S obzirom na to da između i u okviru najrazvijenijih zemalja svijeta vlada vrlo intenzivna konkurenca u privlačenju stranih direktnih investicija, može se prepostaviti da su interesi nerazvijenih i zemalja u tranziciji u ovom pogledu još i veći (Rakita, 2006, str. 329).

### 2.3.1. Motivi i vrste stranih direktnih investicija

U težnji da se ponude objašnjenja za razloge nastanka stranih direktnih investicija i faktore od koji one zavise, razvijen je veći broj teorija kao što su npr. teorije međunarodnog kapitala, industrijske organizacije, proizvodnih ciklusa, lokacijske teorije i dr. Međutim, nijedna od njih nije ponudila cjelovit odgovor na pitanja: zašto, kako, gdje i kada se javljaju strane direktnе

investicije. Polazeći od ovih teorija, koristeći pri tome eklektički<sup>13</sup> pristup, Dunning (2001) osmišljava tzv. „OLI“ paradigmu koja pruža odgovore na ova pitanja i objašnjava šta motiviše preduzeća da opslužuju određena tržišta i zašto se to realizuje putem stranih direktnih investicija a ne kroz neke druge oblike poslovanja, npr. izvoz (Accolley, 2009, str. 16). „OLI“ ili eklektička paradigma govori o tome da strane direktnе investicije nastaju kada su ispunjena tri „OLI“ uslova:

- 1) kada preduzeće posjeduje specifičnu opipljivu ili neopipljivu imovinu, a time i određene vlasničke prednosti („O - Ownership“ uslov),
- 2) kada postoji destinacija u inostranstvu sa odgovarajućom ponudom koja omogućava djelotvorno iskorištavanje i uvećavanje vlasničkih prednosti u smislu da je preduzeću profitabilnije da proizvodnju organizuje u inostranstvu, nego da to tržište opslužuje putem izvoza („L - Location“ uslov) i
- 3) kada su koristi od vlastite proizvodnje u inostranstvu, odnosno internacionalizacije, veće od koristi koje bi nastale prodajom licenci („I - Internalization“ uslov).

Što su vlasničke, lokacijske i prednosti internacionalizacije veće, to će i obim preduzetih stranih direktnih investicija biti veći.

Za potpunije objašnjavanje ponašanja stranih direktnih investitora kao ciljne grupe za destinacijske marketere, osim identifikovanja i razumijevanja faktora neophodnih za nastanak stranih direktnih investicija, neophodna je i spoznaja njihovih motiva. To je možda i najvažniji preduslov za uspješno privlačenje stranih direktnih investitora. Sigurno je da najvažniji motivi stranih direktnih investitora počivaju na njihovoј težnji za povećanjem efektivnosti i efikasnosti poslovanja, te maksimiziranjem profita. Međutim, postavlja se pitanje kako strane direktnе investicije doprinose ostvarenju tih ciljeva, odnosno šta to oni očekuju i traže od stranih direktnih investicija?

Generalno, to su: pristup prirodnim resursima i tržištima, efikasnost u proizvodnji ili strategijska imovina (Hallward-Driemeier & Nayyar, 2017, str. 87; USAID, 2007, str. 11). Pristup prirodnim resursima i njihovo iskorištavanje je predstavljao dominantni motiv stranih direktnih investicija do 19. vijeka. U tipičnim slučajevima, radilo se o eksploraciji prirodnih

---

<sup>13</sup> Eklektički (grč. eklektikós) birajući, odabirajući, koji odabira i uzima od drugih ono što mu izgleda tačno i dobro; nestvaralački, neoriginalan (Vujaklija, 2003: 256).

resursa (vađenju rude, nafte, sjeći šume) i njihovom izvozu u prirodnoj formi, a u nekim slučajevima su se otvarali i pogoni za njihovu obradu. Procjenjuje se da učešće ove vrste stranih direktnih investicija u zemljama u razvoju iznosi između šest i sedam procenata (USAID, 2007, str. 11).

Traženje tržišta je drugi važan motiv stranih direktnih investitora. Zbog različitih uvoznih barijera (carine, kvote i sl.), preduzeća su mogla snabdijevati tržišta samo preko filijala - proizvodnih preduzeća koja bi osnovali u tim zemljama. Na taj način uvozne barijere bi se izbjegavale, tako da je ova vrsta stranih direktnih investicija predstavljala alternativu za izvoz. Iako danas nema značajnijih uvoznih barijera jer je međunarodna trgovina u značajnoj mjeri liberalizovana strane direktne investicije motivisane traženjem tržišta još uvijek imaju veliki značaj, ali sada zbog toga što se to smatra najdjelotvornijim pristupom za dolazak do potrošača na stranom tržištu. Takođe, proizvodnja u zemlji koja predstavlja ciljno tržište, u odnosu na izvoz, može da obezbijedi značajne prednosti: niži troškovi transporta, niži troškovi radne snage i proizvodnje u odnosu na zemlju porijekla, neposredni kontakt sa kupcima i potrošačima koji omogućava lakši dolazak do informacija o potrebi eventualnih prilagođavanja proizvoda, korigovanja cijene, promocije i sl. Za uslužna preduzeća koja zbog prirode djelatnosti, odnosno usluga koje pružaju moraju biti prisutni na tržištu (npr. iz oblasti bankarstva, trgovine, telekomunikacija i dr.), ova vrsta stranih direktnih investicija predstavlja jedinu opciju. Na strane direktne investicije koje su motivisane traženjem tržišta se odnosi više od pola ukupnih stranih direktnih investicija u zemljama u razvoju (USAID, 2007, str. 12).

Strane direktne investicije motivisane efikasnošću počinju da se javljaju devedesetih godina prošlog vijeka kada preduzeća počinju da reorganizuju proizvodnju na način da dijele, a potom alociraju pojedine faze procesa proizvodnje na ona mjesta gdje je taj dio proizvodnog procesa moguće obaviti na najefikasniji način. Kako bi se to ostvarilo, preduzeća putem stranih direktnih investicija osnivaju svoje filijale u drugim zemljama koje tamo, zahvaljujući niskim troškovima i visokoj produktivnosti radne snage, obavljaju odgovarajuće segmente proizvodnog procesa. Na taj način, veliki broj proizvodnih pogona širom svijeta koji su međusobno umreženi i povezani, stvaraju globalno preduzeće koje posluje na više destinacija koristeći pri tome specifične prednosti svake od njih. Tako preduzeća iz Evropske Unije organizuju proizvodnju u zemljama centralne i istočne Europe, ona iz SAD proizvodnju dislociraju u zemlje centralne i južne Amerike ili u Kinu i sl. Ovo je karakteristično za radno

intenzivne djelatnosti kod kojih se proizvodnja seli u zemlje u razvoju sa jeftinom radnom snagom, čime se ostvaruju uštede u troškovima proizvodnje. Strane direktnе investicije motivisane efikasnošću se danas proširuju i među uslužnim preduzećima. Takva preduzeća, uspostavljaju filijale u zemljama u razvoju u kojima se obavljaju poslovi kao što su: obrada podataka, upravljanje zalihami, kontrola kvaliteta, rezervacije, podrška klijentima (npr. preko „kol centara“) i dr. Smatra se da strane direktnе investicije motivisane efikasnošću u proizvodnom i uslužnom sektoru, čine više od trećine ukupnih stranih direktnih investicija u zemljama u razvoju (USAID, 2007, str. 12-13).

Strane direktnе investicije motivisane strategijskom imovinom nastaju u slučajevima kad preduzeće uoči komplementarnost između vlastite i određene strategijske imovine u inostranstvu, zbog čega želi da dođe u njen posjed. Strategijska imovina je obično jedinstvena i stoga naročito vrijedna. To mogu biti npr. izuzetni kapaciteti za istraživanje i razvoj, specijalna znanja, vještine i sposobnosti menadžera, poslovni sistemi i infrastruktura, dobra pozicija brenda na tržištu itd. Ova vrsta stranih direktnih investicija se realizuje u formi merdžera i akvizicija i ima značajne potencijale rasta (USAID, 2007, str. 14).

Klasifikaciju stranih direktnih investicija je moguće izvršiti iz perspektive investitora (odnosno zemlje porijekla) i iz perspektive zemlje domaćina. Strane direktnе investicije iz perspektive investitora (odnosno zemlje porijekla) mogu biti horizontalne, vertikalne i konglomeratske (Moosa, 2002, str. 4).

Horizontalne strane direktnе investicije predstavljaju ulaganje u proizvodnju istog ili sličnog proizvoda u inostranstvu (u zemlji domaćina), koji investitor već proizvodi u svojoj zemlji (u zemlji porijekla). Radi se o ulaganju na istom nivou marketinškog kanala, odnosno u istu djelatnost koju preduzeće obavlja u zemlji porijekla (Moosa, 2002, str. 4; Rakita, 2017, str. 255-256; Rakita, 2006, str. 325). Ova vrsta investicija se realizuje ne samo kao alternativa izvozu, već i kao podrška izvozu i licenciranju na udaljenim tržištima. Realizacija horizontalnih stranih direktnih investicija zavisi od geografske i kulturne distance, troškova proizvodnje i transporta na različitim destinacijama, izvoznih ograničenja i barijera, faktora od kojih zavisi mogućnost i kvalitet transfera tehnologije, znanja, iskustva i dr. (Rakita, 2017, str. 255-256; Rakita, 2006, str. 325).

Vertikalne strane direktne investicije čine ulaganja na različitom nivou marketinškog kanala, odnosno ulaganja u inostrana preduzeća koja obavljaju različitu djelatnost od investitora u zemlji porijekla. U zavisnosti od smjera, razlikuju se vertikalne strane direktne investicije unazad (obuhvataju ulaganja u djelatnosti i preduzeća koja pod povoljnim uslovima mogu obezbijediti neophodne sirovine i repromaterijale) i unaprijed (obuhvataju ulaganja kojima se želi obezbijediti kontrola nad distributerima i dilerima u inostranstvu) (Rakita, 2017, str. 256; Rakita, 2006, str. 325-326).

Konglomeratske strane direktne investicije obuhvataju ulaganja u potpuno nove djelatnosti koje nisu povezane sa osnovnom djelatnosti i lancem vrijednosti investitora, a samim tim ni sa proizvodima koje on proizvodi u zemlji porijekla. Ovakve investicije su prevashodno motivisane što bržim i što sigurnijim povratom ulaganja, ali i diverzifikacijom rizika cjelokupnog poslovanja (Rakita, 2017, str. 257; Rakita, 2006, str. 326).

Iz perspektive zemlje domaćina, strane direktne investicije mogu biti usmjerene na supstituciju uvoza, povećanje izvoza, kao i one koje su inicirane od strane vlade. Strane direktne investicije koje su usmjerene na supstituciju uvoza obuhvataju ulaganja u proizvodnju onih proizvoda koji se u značajnoj mjeri izvoze iz zemlje porijekla i u uvoze u zemlju domaćina. Proizvodnja takvih proizvoda će doprinijeti smanjenju njihovog uvoza u zemlju domaćina i izvoza iz zemlje porijekla. Ova vrsta stranih direktnih investicija je u najvećoj mjeri determinisana veličinom tržišta zemlje domaćina, transportnim troškovima i trgovinskim barijerama. Strane direktne investicije koje su usmjerene na povećanje izvoza se baziraju na potrazi za povoljnim izvorima snabdijevanja sirovinama i repromaterijalom od strane investitora i u tom kontekstu, na povećanju izvoza tih proizvoda iz zemlje domaćina u zemlju porijekla. Strane direktne investicije inicirane od strane vlade su one koje su nastale prvenstveno kao rezultat podsticaja koje je vlada dala investitorima da dođu na određenu destinaciju kako bi se stimulisao razvoj određenog dijela zemlje, smanjila nezaposlenost, ublažio ili eliminisao deficit platnog bilansa i sl. (Accolley, 2009, str. 8; Moosa, 2002, str. 5). Po podacima za 2017. godinu, 50% globalnih podsticaja je u formi poreskih podsticaja, 40% u formi grantova/subvencija, 9% formi u kredita i 1% u formi nefinansijskih podsticaja (WAVTEQ, 2018, str. 6).

Strane direktne investicije obuhvataju četiri vrste finansijskih operacija: akvizicije i merdžeri, nove (*greenfield*) investicije, dokapitalizaciju (dodatne nove investicije) i finansijsko restrukturiranje (OECD, 2008, str. 80).

Akvizicije podrazumijevaju pripajanje postojećeg preduzeća u inostranstvu njegovom kupovinom, pri čemu pripojeno preduzeće dobija novog vlasnika i menadžment, te najčešće nastavlja obavljati svoju djelatnost sa postojećim, promijenjenim ili proširenim identitetom. Merdžeri predstavljaju spajanje dvije ili više nezavisnih međunarodnih kompanija u novi entitet. Na ovaj način se kupuju preduzeća koja imaju značajna sredstva i resurse kao što su: patenti i intelektualna svojina, tehnologija, proizvodni sistem, izgrađena poslovna reputacija, dobri odnosi sa potrošačima, distributerima, državnim organima i sl. Osnova za ulaganje i sticanje kontrole nad ovakvim preduzećima može biti otkup vlasničkog udjela od partnera u zajedničkom ulaganju ili od države u procesu privatizacije u tranzisionim zemljama. Prednosti akvizicija i merdžera su: brz ulazak na inostrano tržište (biznis je funkcionalan u momentu kupovine), kupovina tržišta (tržišnog udjela, odnosa sa kanalima distribucije i marketinškog znanja), priključivanje ili eliminisanje direktnog konkurenta (i unapređenje vlastite tržišne pozicije po tom osnovu) i smanjivanje investicionog rizika (profitabilnost biznisa i njegove najvažnije performanse su poznati u momentu donošenja odluke o kupovini). Da bi se akvizicija ili merdžer realizovali, potrebno da budu ispunjene sljedeće prepostavke: politika strane zemlje ne djeluje ograničavajuće, u stranoj zemlji je moguće pronaći pogodnu kompaniju za akviziciju ili merdžer, postoji spremnost i interes takvog preduzeća za integraciju putem otkupa ili spajanje putem merdžera. Na žalost, iskustva pokazuju da samo jedna četvrtina realizovanih akvizicija nastavlja da stvara vrijednost za vlasnike, dok jedna trećina ne dovodi do promjene tržišne vrijednosti i unapređivanja poslovnih rezultata. Razlozi neuspjeha se objašnjavaju: precjenjivanjem kupljenog preduzeća (cijena plaćenog preduzeća je viša od njegove realne i knjigovodstvene vrijednosti), nailaženjem na skrivene poslovne probleme (organizacioni, kadrovski, tehnološki i dr. problemi), sukobom nacionalnih i poslovnih kultura (sistem vrijednosti i ponašanje zaposlenih u odnosu na stil menadžmenta i politike poslovanja), birokratskim usklađivanjem menadžerskih timova (međusobna raspodjela nadležnosti, ovlaštenja i odgovornosti i uspostavljanje prihvatljivog modela organizacije), mijenjanjem djelatnosti kupljenog preduzeća, ugrožavanjem interesa postojećih zaposlenih, transferom ostvarenih finansijskih rezultata na druge filijale ili matičnu kompaniju, nesposobnošću novog menadžmenta i dr. (Rakita, 2017, str. 284-288; Rakita, 2006, str. 337-342).

Nove (*greenfield*) investicije predstavljaju ulaganje u izgradnju potpuno novih poslovnih objekata i postrojenja na slobodnom zemljištu u inostranstvu (OECD, 2008, str. 80). Za razliku od novih (*greenfield*) investicija koje se realizuju na zemljištu bez prateće infrastrukture, tzv. *brownfield* investicije započinju na kupljenom zemljištu sa obezbjeđenom pratećom infrastrukturom. Za *brownfield* investicije se često kaže da predstavljaju kombinaciju akvizicionih i novih (*greenfield*) investicija u inostranstvu. Da bi se nove (*greenfield*) investicije realizovale, potrebno je da budu ispunjeni sljedeći preduslovi: državna regulativa zemlje domaćina omogućava i stimuliše ovu vrstu investicija, strani investitor dobro poznaje tržište, stanje infrastrukture i kulturne specifičnosti zemlje u kojoj se započinje biznis, a raspolaze i sa dovoljnim resursima za samostalnu izgradnju novog preduzeća. Takođe, važna pretpostavka u smislu odluke za ovim oblikom stranih direktnih investicija je to da na tržištu zemlje domaćina nema adekvatnih preduzeća koja bi mogla biti predmet akvizicije ili merdžera, kao i to da investitor procjenjuje da je bolje graditi i afirmisati svoj poslovni koncept nego kupovati i prilagođavati tuđi. Stoga prednosti novih (*greenfield*) investicija posebno dolaze do izražaja u slučajevima kada se konkurentska prednost investitora zasniva na tehnologiji, specifičnom znanju, iskustvu i organizacionoj kulturi, te kada je bitno ostvariti visok stepen kontrole na tržištu i centralizovanu koordinaciju u odlučivanju. Sa druge strane, nedostaci ovog oblika investicija se ogledaju u velikim troškovima i riziku, relativno sporom ulasku na tržište (u odnosu na merdžere i akvizicije), težim uklapanjem u društveno-ekonomsku sredinu i kulturu, kao i potencijalno velikoj ranjivosti od strane agresivnih konkurenata koji ulaze na tržište putem merdžera i akvizicija (Rakita, 2017, str. 289-292; Rakita, 2006, str. 343-346).

Pored merdžera i akvizicija, te novih (*greenfield*) investicija, u strane direktne investicije se još ubrajaju dokapitalizacija (dodatne nove investicije) i finansijsko restrukturiranje. Dokapitalizacijom se realizuju nove investicije radi proširivanja postojećeg poslovanja, a finansijsko restrukturiranje označava investicije kojima se otplaćuje dug ili smanjuje gubitak (OECD, 2008, str. 80).

Svaki od pojavnih oblika stranih direktnih investicija ima svoje prednosti i nedostatke/rizike, koji su sumirani u tabeli broj 2.

Tabela 5. Prednosti i nedostaci/rizici pojedinih oblika stranih direktnih investicija

Vrsta SDI	Koristi	Troškovi/rizici
<i>Greenfield</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radna mjesta i kapitalna ulaganja</li> <li>- Razvoj poslovanja i prihodi od poreza</li> <li>- Povećana konkurenca vodi do jačanju inovacija</li> <li>- Lokalne veze i prednosti prelivanja</li> <li>- Dobar PR za destinaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privlačenje zahtijeva mnogo vremena uz mali procenat konverzije u odnosu na rad sa postojećim i stranim i lokalnim preduzećima</li> <li>- Prepozicioniranje destinacije i stvaranje visokih očekivanja</li> <li>- Nerazumijevanje lokalnih praksi</li> <li>- Zahtjevi za velikim podsticajima</li> </ul>
Merdžeri i akvizicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devizni prilivi u zemlju</li> <li>- Menadžerska ekspertiza</li> <li>- Pristup novim tržištima</li> <li>- Očuvanje radnih mjesta</li> <li>- Dolazak poznatih brendova</li> <li>- Mogućnost reinvestiranja, zadržavanja i širenja poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalizacija poslovanja i preprodaja dijelova imovine</li> <li>- Prelazak kontrole odlučivanja nu drugu zemlju</li> <li>- Rizik neuspjeha integracije</li> <li>- Rizik loše percepcije javnosti ako se gubi domaći brend</li> </ul>
Privatno-javna partnerstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogu privući veoma visok nivo kapitalnih investicija</li> <li>- Mogu se finansirati projekti koji se drugačije ne bi realizovali</li> <li>- Utice na percepciju dobrih odnosa i saradnje poslovnog sektora i vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugoročni troškovi plaćanja investitora</li> <li>- Promjena spoljnih faktora (npr. cijena)</li> <li>- Od vlade se zahtijeva velika stručnost (koju možda nema) i transparentnost procesa</li> <li>- Loša percepcija javnosti</li> </ul>
Zajednička ulaganja, alijanse i partnerstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lakši ulazak na tržište stranim investitorima</li> <li>- Promocija snaga sektora</li> <li>- Razvijanje saradnje sa drugim zemljama</li> <li>- Kupljena znanja i vještine</li> <li>- Kratko vrijeme izvedbe</li> <li>- Mali rizici za radna mjesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronalazak odgovarajućeg partnera</li> <li>- Sukob između partnera i raspad partnerstva</li> </ul>

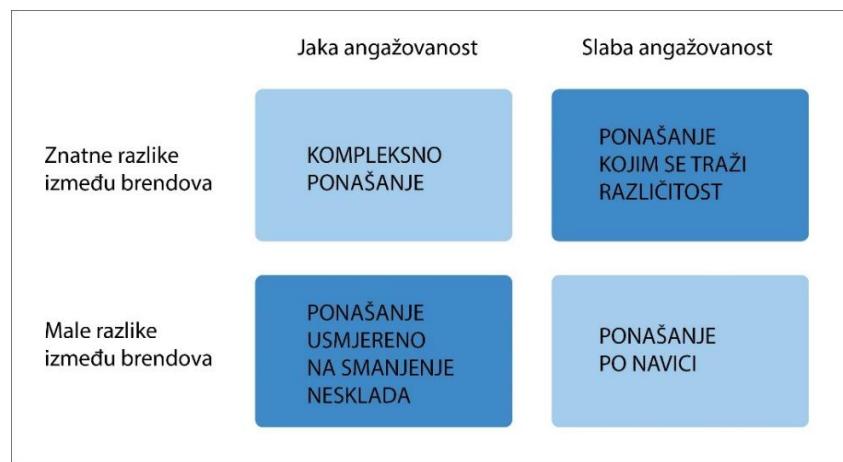
Izvor: Loewendahl & Bryan, 2019, str. 17.

### 2.3.2. Model ponašanja investitora i faktori koji utiču na odluku o izboru destinacije za ulaganje

Jedan od najzanimljivijih aspekata marketinga destinacija bavi se nastojanjima da privuku nove fabrike i poslovne investicije. Od njih se očekuje da otvore nova radna mjesta i pozitivno utiču na ekonomski rast i razvoj destinacije. Zbog dramatičnih poboljšanja u telekomunikacionim i transportnim uslugama širom svijeta, globalne kompanije traže nove destinacije koje mogu smanjiti njihove troškove. Upravljanje lancem snabdijevanja, logistika i izbor destinacija

postaju sve važniji za mnoge globalne kompanije. Stoga destinacijski marketeri moraju razumjeti kako kompanije biraju destinacije (Kotler & Gertner, 2002, str. 257).

Generalno, na ponašanje potrošača i način donošenja odluke o kupovini u velikoj mjeri utiču nivo angažovanosti u procesu kupovine i stepen razlike koja postoji između brendova. Zavisno od toga da li je angažovanost tokom procesa kupovine jaka ili slaba, kao i od toga da li je razlika između brendova znatna ili mala, razlikuju se četiri vrste ponašanja: kompleksno ponašanje, ponašanje usmjereni na smanjenje nesklada, ponašanje kojim se traži različitost i ponašanje po navici (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005, str. 276).



Slika 16. Četiri vrste ponašanja u kupovini. Izvor: Kotler et al., 2005, str. 311.

Imajući u vidu da je odluka o izboru destinacije koju donose investitori strategijskog karaktera (ima veliki značaj i dugoročne posljedice) i da ishod odluke zavisi od velikog broja varijabli od kojih je mali broj onih koje su pod kontrolom donosioca odluke tako da odlučivanje prati visok nivo neizvjesnosti, može se zaključiti da postoji jaka angažovanost donosioca odluke. To podrazumijeva relativno dug proces donošenja odluke, aktivno traženje relevantnih informacija, kritičku procjenu prikupljenih informacija, te jasnu i preciznu ocjenu raspoloživih opcija (Stanton, Etzel & Walker, 1994, prema Maričić, 2002, str. 21). S obzirom na to da se destinacije u velikoj mjeri međusobno razlikuju po kulturnim, socijalnim, političkim, pravnim, ekonomskim, demografskim, tehnološkim, prirodnim i drugim karakteristikama, sa sigurnošću se može govoriti o tzv. kompleksnom ponašanju investitora. Ovakvo ponašanje je karakteristično po tome što proces učenja počinje sa razvojem uvjerenja o proizvodu i stvaranjem stavova o njemu, da bi se na osnovu toga izvršio izbor i donijela promišljena odluka o najboljoj marki proizvoda (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005, str. 277).

Jedan od bitnih indikatora koji pokazuje da je kod donošenja odluke o izboru destinacije riječ o ekstenzivnom tipu ponašanja, jeste relativno dugo trajanje procesa kupovine. Kod donošenja odluke o investiranju ovaj proces traje dugo (čak i do nekoliko godina).

Odluka o izboru destinacije za lociranje proizvodnje ili druge poslovne djelatnosti je važna kako iz troškovnih, tako i iz konkurenčnih razloga. Izgradnja ili realokacija preduzeća u inostranstvu zahtijeva značajne investicije, a njegovo funkcionisanje na drugoj lokaciji podrazumijeva drugačije operative troškove (što može biti i motiv za izbor te destinacije). Preduzeća koja proizvode diferencirane proizvode se relativno često odlučuju na decentralizaciju proizvodnje i njeno organizovanje na odgovarajućoj destinaciji. Ako ta destinacija predstavlja značajno tržište, to omogućava smanjivanje transportnih troškova i bolje razumijevanje tržišta zbog neposrednjeg kontakta sa potrošačima. Jednom izgrađen ili uspostavljen pogon nije lako seliti, pa je utoliko značaj izbora odgovarajuće destinacije za poslovanje veći. Izbor loše destinacije za lociranje preduzeća ima obilježja promašene investicije. Pored troškovne, izbor destinacije za lociranje preduzeća ima značajnu konkurenčku dimenziju i karakter. Izabrana destinacija utiče na pristup kupcima i dobavljačima, određuje raspoloživost, kvalitet i cijenu radne snage, opredjeljuje konkurenciju, ali i ostale bitne parametre koji determinišu poslovni ambijent u cjelini. S obzirom na dugoročne poslovne i razvojne posljedice, odluka o izboru destinacije uvijek ima strategijski karakter. Kod donošenja odluke o alokaciji proizvodnje, menadžmentu je na raspolaganju više opcija (Rakita, 2017, str. 388-390):

- proširenje kapaciteta postojećeg pogona ako za to postoje odgovarajuće tržišne, infrastrukturne i prostorne pretpostavke,
- otvaranje novog pogona ili proizvodne filijale na inostranom tržištu kroz akviziciju ili izgradnju potpuno nove fabrike,
- zatvaranje pogona ili fabrike na jednoj lokaciji zbog troškovnih, tržišnih ili konkurenčnih razloga i njegovo premještanje na drugu, atraktivniju destinaciju,
- prihvatanje posrednih varijanti internacionalizacije proizvodnje na bazi ugovornih aranžmana sa partnerima na odgovarajućim inostranim tržištima.

Uobičajeni model ponašanja je takav da investitor prvo traži makrolokaciju, odnosno regiju u koju će se ulagati, a potom se prikupljaju informacije o pojedinim zemljama – kandidatima za

ulaganje. U ovoj fazi, svaka zemlja mora biti u stanju da pruži tačne i pouzdane informacije. Bilo bi još bolje da zemlje - kandidati predvide potrebe za informacijama i proaktivno ih ponude. Pri tome, potrebno je razumjeti kakve lokacije kompanije traže u pogledu radne snage, obrazovanja, energetike, poreza, zakona i dr. (Kotler & Gertner, 2002, str. 257). Poslije izbora makrolokacije, investitori biraju mikrolokaciju, odnosno područje i mjesto koje je pogodno za investiranje. Izbor mikrolokacije je obično složeniji i operativno teži problem od izbora makrolokacije (Kotler et al., 1993, str. 232; Kotler i Gertner, 2015, str. 65; Rakita, 2006, str. 314; Rakita, 2017, str. 248, 389).

Opredjeljujuću ulogu u izboru makrolokacije i mikrolokacije imaju: troškovi, priroda proizvoda i tehnologije, tržišni i razvojni faktori. Troškovna atraktivnost destinacije se može vrednovati na osnovu troškova radne snage, zemljишnih i građevinskih troškova, poreza, transportnih i logističkih troškova, ali i različitih podsticaja. Tokom vremena se troškovna atraktivnost destinacija može značajno mijenjati što dovodi do seljenja proizvodnje ka destinacijama koje omogućavaju poslovanje uz niže troškove. Kada je riječ o prirodi proizvoda i tehnologije, važno je posmatrati odnos vrijednosti i težine proizvoda. Ako je odnos vrijednosti i težine proizvoda takav da je taj odnos nizak, tj. ako proizvodi imaju relativno malu vrijednost/cijenu, a pri tome imaju veliku težinu, njihovi transportni troškovi će imati veliki udio u strukturi cijene, pa se tada teži lokacijskom približavanju proizvodnje cilnjom tržištu. Kod proizvoda koji imaju veliku vrijednost i malu težinu, transportni troškovi nemaju veliku učešće u strukturi cijene pa se teži centralizaciji proizvodnje. Drugi bitan faktor je stepen homogenosti proizvoda. Naime, ako su proizvodi homogeni, težiće se centralizaciji proizvodnje na optimalnoj lokaciji, jer nema potrebe za prilagođavanjem cilnjom tržištu. Važi suprotno za heterogene proizvode. Takođe, visok prag rentabilnosti proizvodne tehnologije (kapacitet proizvodnje poslije kojeg nema dodatnih efekata ekonomije obima) će biti argument da se proizvodnja organizuje na jednoj, odnosno manjem broju destinacija. U slučaju niskog praga rentabilnosti proizvodne tehnologije, može se razmišljati o disperziji proizvodnje na veći broj destinacija. Pojava tehnologije fleksibilne proizvodnje (koja omogućava proizvodnju u malim serijama, uz zadržavanje efekata ekonomije obima), doprinosi većoj disperziji proizvodnih aktivnosti na različitim destinacijama. Tržišni faktori u izboru makrolokacije i mikrolokacije su manje vidljivi i teže dokazivi od troškovnih i proizvodno-tehnoloških faktora. Radi se o lakoći pristupa cilnjom tržištu i potrošačima, nivou tražnje, raspoloživosti poslovne i komunikacione infrastrukture, kvalitetu života na cilnjom tržištu, stabilnosti cijena i lokalne

valute, mogućnostima obezbjeđivanja alternativnih izvora snabdijevanja proizvodnim inputima i dr. Razvojni faktori su najteže vidljivi i dokazivi, a ogledaju se u mogućnostima sticanja novih znanja i iskustava (npr. od kupaca i korisnika, međunarodnih dobavljača, konkurenčije, istraživačko-razvojnih centara i dr.) na osnovu neposrednog proizvodnog prisustva u inostranstvu (Rakita, 2017, str. 390-392).

Porter (1998b) navodi da konkurentske ili komplementarne industrije teže da formiraju klastere izvrsnosti koji poboljšavaju produktivnost. Rivalstvo i pritisci konkurenčije među kompanijama u ovim klasterima prisiljavaju ih na inovacije. S obzirom na to da postoji težnja da se kompanije koje obavljaju istu ili sličnu djelatnost koncentrišu na određenim lokacijama, države treba da odrede koje industrije žele da privlače i da naprave planove u skladu sa tim (Kotler & Gertner, 2002, str. 257; Kotler i Gertner, 2015, str. 66-67).

Kotler i saradnici (1993) navode da kompanije u potrazi za pogodnom lokacijom za poslovanje traže i prikupljaju informacije koje se odnose na: lokalno tržište radne snage, pristup tržištima prodaje i nabavke, raspoloživost infrastrukture i objekata za razvoj, saobraćaj, obrazovanje i mogućnosti za obuku, kvalitet života, poslovnu klimu, pristup objektima za istraživanje i razvoj, raspoloživost kapitala, poreze i zakone (str. 232).

U tipičnom slučaju, proces izbora destinacije uključuje sljedeće faze: prepoznavanje problema, traženje informacija, procjena alternativa, donošenje odluke o kupovini i ponašanje poslije kupovine (Kotler et al., 1993, str. 47). Smatra se da proces kupovine započinje onda kada neko uoči problem, potrebu ili priliku. To ne mora biti donosilac odluke o izboru destinacije, već neka od sljedećih osoba: inicijator, uticajna osoba, donosilac odluke, osoba koja odobrava donesenu odluku, kupac ili korisnik. Kako u proces donošenja odluke o izboru destinacije može biti uključen različit broj osoba, obavljajući pri tome jednu ili više pomenutih uloga, važno je doći do informacije ko sve učestvuje u procesu donošenja odluke o izboru destinacije i koju ulogu pri tome obavlja (Kotler et al., 1993, str. 47-48).

Izvori informacija o destinacijama mogu biti: lični (porodica, prijatelji, poznanici i sl.), komercijalni (oglašavanje, prodajna sila i sl.), javni (masovni mediji, eksperti, organizacije koje se bave ocjenjivanjem destinacija i sl.) i iskustveni (posjeta destinacije). Najveći broj informacija se dobija iz komercijalnih izvora, ali se najviše vjeruje informacijama iz ličnih izvora (Kotler et al., 1993, str. 48-49). Loewendahl (2003) navodi da u slučaju da postoji neko

veliko ili poznato preduzeće koje je realizovalo investiciju na određenoj destinaciji, ono može biti veoma značajan izvor informacija za ostala preduzeća i na taj način može uticati na smanjenje rizika koji prati doношење odluke o izboru destinacije za investiranje (str. 3). Ovo potvrđuju i empirijska istraživanja. Prema nalazima istraživanja *Winning Strategies in Economic Development Marketing*, izvori informacija koji najviše utiču na percepciju destinacija za investiranje su: dijalog sa kolegama koji se bave istim poslom (46%), poslovna putovanja (42%), članci u novinama i magazinima (34%), sastanci sa grupama za ekonomski razvoj (33%), internet (27%), *word-of-mouth* (22%), rangiranja i istraživanja (21%), lična putovanja (17%), društveni mediji (11%), oglašavanje (9%), informacije i emisije na televiziji i radiju (6%), direktni mejl (2%) (Development Counsellors International, 2017, str. 11). Prikupljanje podataka obično započinje putem „istraživanja za stolom“ (*desk research*), kada se koriste dostupni sekundarni izvori podataka. Na osnovu tako prikupljenih podataka, formira šira lista destinacija na kojoj se nalazi od osam do dvadeset zemalja. U narednoj fazi, traže se informacije koje eventualno nedostaju kako bi se moglo izvršiti poređenje destinacija i procjena koristi od ulaganja u svaku od njih. Ako se do traženih informacija o određenoj destinaciji ne može doći, ta destinacija vjerovatno neće ući u sljedeću fazu ocjenjivanja, pa samim tim ne postoji mogućnost da ona na kraju bude odabrana (The World Bank Group, 2009, str. 54-55).

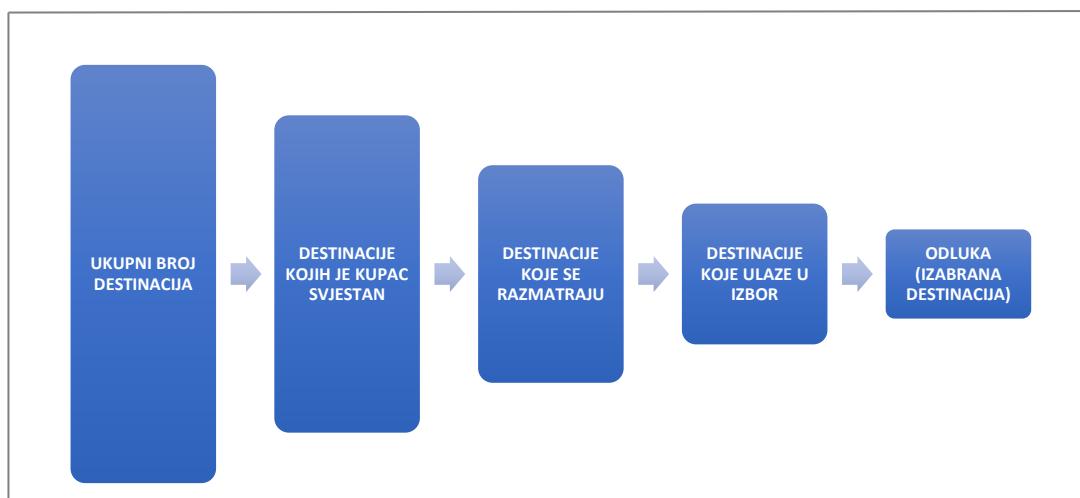
Investiciona analiza obuhvata: analizu postojećeg i budućeg tržišnog potencijala, analizu tržišnog učešća koje je moguće ostvariti i potencijala prodaje preduzeća, analizu troškova proizvodnje – sadašnjih i budućih, te procjenu nivoa i dinamike povrata uloženih sredstava (Rakita, 2017, str. 248).

Imajući u vidu postojanje određene informacione asimetrije, preduzeća u potrazi za odgovarajućom destinacijom, u tipičnom slučaju, razmatraju one zemlje (Millennium Cities Initiative & the Vale Columbia Center, 2009, str. 22):

- u koje su investirali ranije,
- u koje su investirali njihovi konkurenti,
- u kojima se nalaze njihovi veliki kupci ili dobavljači,
- koje se nalaze na rang listama atraktivnih zemalja,

- o kojima su pročitali pozitivne izvještaje u poslovnim publikacijama ili su čuli o njima u medijima,
- koje su već posjetili kroz službene puteve ili su tamo išli na odmor i
- iz kojih vode porijeklo.

Dakle, na osnovu prikupljenih informacija se pripremaju liste destinacija koje se mogu grupisati po stepenu međusobne sličnosti, a primjenom određenih kriterijuma, u nekoliko iteracija, dolazi do sužavanja izbora. Treba napomenuti da je na početku procesa, od ukupnog broja raspoloživih destinacija, kupac svjestan samo određenog broja njih. Od destinacija kojih je kupac svjestan, samo određeni broj njih može da zadovolji njegove kriterijume, pa takve destinacije čine grupu za razmatranje. Prikupljanjem informacija o ovim destinacijama, ostaje ih samo nekoliko koje kupcu odgovaraju i koje čine grupu destinacija koje ulaze u uži izbor. Iz ove grupe, na osnovu kriterijuma koje koristi kupac, bira se jedna destinacija (Kotler et al., 1993, str. 49).



Slika 17. Grupisanje destinacija u procesu odlučivanja o kupovini. Izvor: prilagođeno prema Kotler et al., 1993, str. 51.

Imajući u vidu prethodno opisani proces donošenja odluke o izboru destinacije, nameće se zaključak da je važno da destinacijski marketeri obezbijede to da se, za početak, njihova destinacija nađe u grupi onih destinacija kojih je kupac svjestan, a zatim i da u nastavku procesa zadovolji relevantne kriterijume kupca kako bi se našla u grupi destinacija koje kupac razmatra i koje ulaze u uži izbor, kako bi na kraju mogla biti izabrana. Stoga je za razumijevanje ponašanja investitora, od esencijalne važnosti spoznaja načina na koji se vrši procjenjivanje alternativa, odnosno izbor između konkurenckih destinacija. Ovo ujedno predstavlja jedan od

najvećih izazova, jer kako Kotler i saradnici (1993) ističu, „nema jednostavnog i jedinstvenog procesa ocjenjivanja koji koriste svi kupci ili jedan kupac u svim situacijama kupovine“ (str. 51). Odgovor na ovo pitanje podrazumijeva usvajanje sljedećih prepostavki (Kotler et al., 1993, str. 51, 53-54):

- kupci percipiraju destinaciju kao skup određenih atributa (npr. kvalitet infrastrukture, veličina tržišta, porezi, znanja i vještine kadrova i sl.),
- svakom od atributa, kupci dodjeljuju različit značaj (ponder),
- kupci razvijaju skup vjerovanja o tome na kojem mjestu se nalazi svaka destinacija u odnosu na određeni atribut. Taj skup vjerovanja koji kupac ima o određenoj destinaciji predstavlja imidž, odnosno mentalnu sliku te destinacije u svijesti kupca,
- postoji različita funkcija korisnosti koja govori o tome kako kupac prepostavlja da će se mijenjati vrijednost ili nivo zadovoljstva sa različitim intenzitetom svakog atributa,
- mišljenja i stavovi kupca prema određenoj destinaciji nastaju kao rezultat određenog postupka ocjenjivanja. Ako je jedna destinacija superiornija od ostalih po svim kriterijumima, može se prepostaviti da će ta destinacija biti izabrana. Isto tako, ako kupac pri ocjeni raspoloživih opcija uzima u obzir samo jedan kriterijum, odlučiće se za onu destinaciju kod koje je taj kriterijum najbolje ocijenjen. Ipak, većina kupaca kod donošenja odluke o izboru destinacije uzima u obzir više kriterijuma, pripisuje im različit značaj i na osnovu toga donosi odluku.

Tabela 6. Uvjerenja kupca o tri destinacije, po modelu očekivane vrijednosti

	<b>Postrojenja</b>	<b>Kapacitet</b>	<b>Pristup</b>	<b>Usluge</b>
Destinacija A	10	8	6	4
Destinacija B	6	8	10	5
Destinacija C	4	3	7	8

Izvor: prilagođeno prema Kotler et al., 1993, str. 54.

Pod prepostavkom da kupac za relativnu važnost postrojenja dodjeljuje ponder 40%, za relativnu važnost kapaciteta dodjeljuje ponder 30%, za relativnu važnost pristupa dodjeljuje ponder 20% i za relativnu važnost usluga dodjeljuje ponder 10%, i ako su ocjene destinacija po navedenim kriterijumima na skali od 1 (najniža ocjena) do 10 (najviša ocjena) kao u tabeli, do percipirane vrijednosti pojedinih destinacija se može doći na sljedeći način:

$$\text{Destinacija A} = 0.4 \cdot 10 + 0.3 \cdot 8 + 0.2 \cdot 6 + 0.1 \cdot 4 = 8.0$$

$$\text{Destinacija B} = 0.4 \cdot 6 + 0.3 \cdot 8 + 0.2 \cdot 10 + 0.1 \cdot 5 = 7.3$$

$$\text{Destinacija C} = 0.4 \cdot 4 + 0.3 \cdot 3 + 0.2 \cdot 10 + 0.1 \cdot 8 = 4.7$$

Po ovom modelu, može se predvidjeti da će kupac preferirati destinaciju A (Kotler et al., 1993, str. 54).

Uobičajeno da se u procesu poređenja destinacija za određeni sektor koristi od 50 do 100 različitih kriterijuma (Loewendahl & Bryan, 2019, str. 23).

Treba imati na umu da važnost pojedinih atributa zemlje domaćina za strane investitore, u određenoj mjeri, zavisi od toga čime su strane direktnе investicije motivisane, odnosno time o kojoj vrsti stranih direktnih investicija se radi. U tabeli broj sedam je dat pregled stranih direktnih investicija po kriterijumu njihovog dominantnog motiva, kao i atributa zemlje domaćina koji su investitorima važni s obzirom na tu vrstu motiva.

Tabela 7. Motivi stranih direktnih investicija i atributi zemlje domaćina

Motiv za investiranje	Atributi zemlje domaćina
Resursi ili imovina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sirovine i primarni proizvodi</li> </ul>
Tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veličina tržišta i prihod po stanovniku,</li> <li>- Rast tržišta,</li> <li>- Pristup regionalnim tržištima i tržištima trećih zemalja,</li> <li>- Preferencije potrošača koje su specifične za posmatranu zemlju,</li> <li>- Blizina strategijskih klijenata,</li> <li>- Struktura tržišta.</li> </ul>
Efikasnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeftina radna snaga,</li> <li>- Kvalifikovani kadrovi,</li> <li>- Troškovi ostalih inputa (npr. transporta i komunikacija prema i iz zemlje porijekla) i troškovi poluproizvoda,</li> <li>- Članstvo u regionalnoj integraciji pogodnoj za sporazum o uspostavljanju regionalne korporativne mreže.</li> </ul>
Strategijska imovina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stvorena imovina koja je bazirana na tehnologiji ili inovacijama (npr. brend),</li> <li>- Stvorena imovina koju predstavljaju pojedinci, preduzeća, industrijski klasteri i sl. (npr. istraživačko-razvojne sposobnosti),</li> <li>- Fizička infrastruktura (putevi, luke, aerodromi, elektroenergetska i telekomunikaciona mreža)</li> </ul>

Izvor: USAID, 2007, str. 12

Dakle, za resursno motivisane investitore važni su raspoloživost i uslovi eksploatacije prirodnih resursa, za tržišno motivisane investitore važan je tržišni potencijal, potencijal prodaje, rast tržišta, njegova struktura, za investitore motivisane efikasnošću važni su raspoloživost i cijene proizvodnih faktora, za investitore motivisane strategijskom imovinom, važna je njena raspoloživost i uslovi pod kojima je ona dostupna.

Radno intenzivne industrije (npr. tekstilna industrija, proizvodnja obuće, proizvodi niskog stepena obrade u elektronici, komponente za automobilsku industriju i dr.) traže destinacije koje raspolažu sa velikim brojem (obučene) radne snage po niskim troškovima. Nerijetko su to relativno nerazvijene destinacije, udaljene od ključnih transportnih koridora. Ukoliko na području destinacije već postoji gotova hala koja se može iskoristiti za obavljanje proizvodnje, to se smatra kao prednost, jer je brzina pokretanja proizvodnje bitna zbog troškova. Takođe, ovakve industrije su veoma osjetljive na nivo podsticaja. Kod realizacije kapitalno intenzivnih projekata (npr. u farmaceutskoj, hemijskoj, mašinskoj, prehrambenoj industriji, proizvodnji elektronike i auto-komponenti višeg nivoa obrade), kompanije najčešće same grade proizvodne hale koje odgovaraju njihovim specifičnim potrebama, pri čemu je veoma važna raspoloživost odgovarajuće infrastrukture (električna energija visokog napona/snage, informaciono-komunikaciona infrastruktura, gas, postrojenja za preradu otpadnih voda i dr.). Preferiraju se lokacije koje su dobro saobraćajno povezane - na transportnim koridorima, u blizini univerzitetskih centara i međunarodnih aerodroma, dok troškovi radne snage nisu presudan faktor. Kod odabira destinacije za pružanje usluga podrške poslovanju (npr. *business process outsourcing*, *shared services*, telemarketing i dr.), najvažnija je raspoloživost velikog broja visoko obrazovanih operatera u odgovarajućim oblastima (tehnička podrška, računovodstvo i dr.) uz poznavanje stranih jezika. Stoga se ovakvi projekti lociraju u velikim gradovima i univerzitetskim centrima. Ovakvi projekti nemaju regionalni fokus pa u uži izbor mogu da uđu tri grada sa tri kontinenta. Naj sofisticiraniji su projekti istraživanja i razvoja koji se lociraju blizu univerzitetskih centara, sa razvijenim tehničkim fakultetima, naučnim institutima i infrastrukturom za naučno-istraživačku djelatnost. Za ove projekte je najvažnija dostupnost istraživača, međunarodni rang univerziteta i kvalitet života u gradu (Milošević, Miljković, 2017, str. 49).

Međutim, šta govore empirijska istraživanja o faktorima na osnovu kojih strani direktni investitori donose odluku o izboru destinacije za ulaganje? Na osnovu nalaza istraživanja objavljenih u publikaciji *Global Cities Investment Monitor* u periodu od 2012. do 2018. godine, može se zaključiti da se među najvažnijim faktorima za izbor destinacije za investiranje nalaze se politička stabilnost i pravna sigurnost, raspoloživost kvalifikovanih kadrova, te pristup tržištu i njegova veličina.

Tabela 8. Kriterijumi za odlučivanje o izboru destinacije za investiranje, u %

Kriterijum	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prosjek 2012-2018
Politička stabilnost i pravna sigurnost	94	91	89	93	90	87	89	<b>90.43</b>
Raspoloživost kvalifikovanih kadrova	88	84	84	89	83	84	86	<b>85.43</b>
Pristup tržištu i njegova veličina	87	90	82	89	84	83	78	<b>84.71</b>
Ekonomski rast	87	88	81	90	85	77	83	<b>84.43</b>
Infrastruktura	77	82	86	89	88	82	86	<b>84.29</b>
Troškovi života, plate i nivo poreza	68	76	78	82	78	73	77	<b>76.00</b>
Kvalitet obrazovanja	70	63	70	75	68	68	65	<b>68.43</b>
Raspoloživost i troškovi nekretnina	64	59	71	73	68	66	67	<b>66.86</b>
Kvalitet istraživanja i inovacija	42	47	62	65	54	56	50	<b>53.71</b>
Kvalitet života	42	43	54	61	46	45	56	<b>49.57</b>
Okruženje za „startup“ preduzeća						44	49	<b>46.50</b>

Izvor: autor na osnovu podataka KPMG & Greater Paris Investment Agency, 2018, str. 16; KPMG & Greater Paris Investment Agency, 2018, str. 14; KPMG & Greater Paris Investment Agency, 2014, str. 12; KPMG & Greater Paris Investment Agency, 2013, str. 12; KPMG & Greater Paris Investment Agency, 2012, str. 12.

U okviru istraživanja koje provodi A.T. Kearney, *Global Business Policy Council* za potrebe pripreme publikacije *The 2018 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index*, provodi se ispitivanje investitora, koje pored ostalog obuhvata i pitanje o najznačajnijim faktorima koji se uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o izboru destinacije za investiranje. Nalazi ovog istraživanja ukazuju na to da se najznačajnijim faktorima smatraju: pravna transparentnost i odsustvo korupcije (15% odgovora), poreske stope i lakoća plaćanja poreza (14%), troškovi radne snage (13%), opšta sigurnost okruženja (13%), veličina domaćeg tržišta (11%), tehnološke i inovacione sposobnosti (11%), domaće ekonomske performanse (10%), lakoća transfera kapitala u i iz zemlje (10%) i dr. (A.T. Kearney, 2018, str. 10).

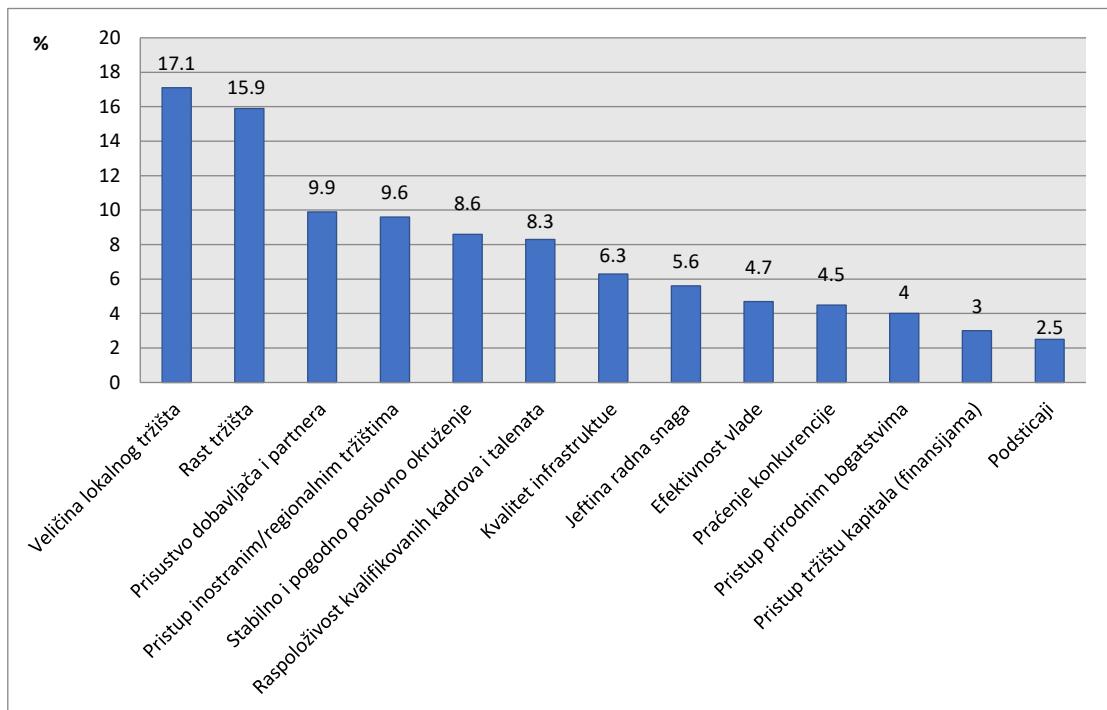
Tabela 9. Najznačajniji faktori za odluku o izboru destinacije za investiranje, u %

Faktor	Rang 2017	Rang 2018	Odgovori (u %)
Pravna transparentnost i odsustvo korupcije	5	1	15
Poreske stope i lakoća plaćanja poreza	3	2	14
Troškovi radne snage	12	3	13
Opšta sigurnost okruženja	1	4	13
Veličina domaćeg tržišta	6	5	11
Tehnološke i inovacione sposobnosti	4	6	11
Domaće ekonomski performanse	7	7	10
Lakoća transfera kapitala u i iz zemlje	8	8	10
Podsticaji vlade za investitore	10	9	9
Snaga investicionih i imovinskih prava	9	10	9
Učešće zemlje u trgovinskim sporazumima	11	11	8
Efikasnost pravnih i sudskih procesa	2	12	7
Kvalitet telekomunikacione infrastrukture	19	13	7
Sposobnosti u oblasti istraživanja i razvoja	16	14	7
Talenti i nivo vještine radne snage	15	15	7
Raspoloživost finansijskog kapitala na domaćem tržištu	13	16	6
Raspoloživost zemljišta i nekretnina	14	17	6
Raspoloživost sirovina i drugih inputa	17	18	6
Kvalitet saobraćajne infrastrukture	18	19	6
Kvalitet elektro infrastrukture	20	20	4

Izvor: A.T. Kearney, 2018, str. 10.

Prema rezultatima istraživanja objavljenih u publikaciji *World Investment Prospects Survey 2009-2011*, najvažniji faktori za ocjenjivanje atraktivnosti destinacije za investiranje su tržišni faktori kao što su: *veličina lokalnog tržišta, rast tržišta, kao i pristup inostranim/regionalnim tržištima*, koji se nalaze na prvom, drugom i četvrtom mjestu, respektivno. Drugu grupu važnih faktora čine oni koji se odnose na karakteristike poslovnog okruženja kao što su *prisustvo dobavljača i partnera, stabilno i pogodno poslovno okruženje, raspoloživost kvalifikovanih kadrova i talenata, kvalitet infrastrukture i efektivnost vlade*. Relativno manju važnost imaju faktori kao što su: *jeftina radna snaga, prisustvo konkurenata ili pristup prirodnim bogatstvima*. Interesantno je činjenica da *podsticaji*, kojima upravljačke strukture destinacija i destinacijski marketeri često posvećuju veliku pažnju, imaju relativno najmanji značaj za investitore (UNCTAD, 2009a, str. 56).

Grafikon 11. Kriterijumi za ocjenjivanje destinacije po važnosti, u %



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2009a, str. 56.

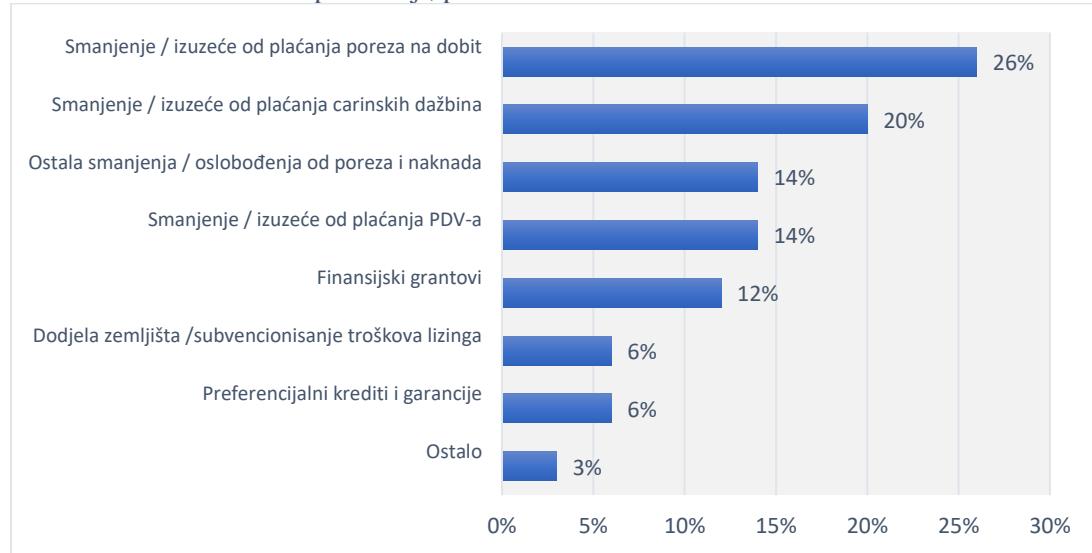
Da bi se takmičile, destinacije moraju biti spremne da ponude snažne finansijske podsticaje za potencijalne investitore kao što su npr. oslobođanja od poreza, obuke za radnike, investicije u infrastrukturu, subvencionisanje kamata i dr. Privučeni potencijalnim prihodima novih kompanija, neke destinacije ne analiziraju troškove uspješnog privlačenja kompanija. Dolazi do svojevrsnih ratova u davanju podsticaja tako da svako otvoreno radno mjesto košta desetine hiljada dolara koji se nikada ne mogu vratiti u zajednicu - poticaji mogu daleko premašivati koristi koje destinacija može dobiti. Sa druge strane, studije su pokazale da iako vladini podsticaji igraju važnu ulogu u procesu odlučivanja o izboru destinacije, one rijetko određuju konačni rezultat. Blizina tržišta kupaca ili dobavljača, kvalifikovana radna snaga i povjerenje u administraciju su obično važniji faktori u donošenju odluke. Brojni slučajevi takođe pokazuju da je odluka takođe pod velikim uticajem djelotvornosti agencija za promociju investicija i angažovanja lokalnih vlasti (Kotler & Gertner, 2002, str. 257-258; Kotler i Gertner, 2015, str. 66-67).

Jedna od glavnih briga u vezi sa podsticajima je to da su oni često suvišni. Poreske olakšice su efikasne u privlačenju investitora koji traže efikasnost i traže destinacije sa najnižim proizvodnim troškovima. Ipak, mnoge zemlje u razvoju i dalje nude podsticaje uključujući i

investicije motivisane traženjem tržišta i resursa. Oko 40% zemalja u razvoju ima sisteme podsticaja kojima se daju fiskalni podsticaji ili niske stope poreza na dobit u svim ili većini privrednih sektora (World Bank, 2017, prema UNCTAD, 2018a, str. 149).

Iako se finansijski podsticaji koriste za prioritetne sektore, fiskalni podsticaji čine većinu podsticaja. Naime, fiskalni podsticaji čine više od polovine svih podsticaja, pri čemu najveće učešće imaju smanjenje / izuzeće od plaćanja poreza na dobit (26%) i smanjenje / izuzeće od plaćanja carinskih dažbina (20%) (UNCTAD, 2018a, str. 151).

Grafikon 12. Investicioni podsticaji, po vrstama



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018a, str. 151.

Kada se posmatra relativni značaj posmatranih kriterijuma za izbor destinacije za ulaganje po sektorima, uočava se da su za sektor proizvodnje i usluga, *veličina lokalnog tržišta i rast tržišta* dva najvažnija faktora. Sa druge strane, za primarni sektor, najveći značaj za izbor destinacije za ulaganje imaju *pristup prirodnim bogatstvima i stabilno i pogodno poslovno okruženje* (UNCTAD, 2009a, str. 44).

Tabela 10. Važnost faktora destinacije po sektorima

Faktor	Sektor		
	Primarni (%)	Proizvodnja (%)	Usluge (%)
Veličina lokalnog tržišta	10.5	17.5	17.5
Rast tržišta	9.9	15.8	17.5
Prisustvo dobavljača i partnera	8.8	10.1	9.5
Pristup inostranim/regionalnim tržištima	7.6	10.0	9.2
Stabilno i pogodno poslovno okruženje	11.1	8.1	9.2

Raspoloživost kvalifikovanih kadrova i talenata	9.4	8.1	8.6
Kvalitet infrastrukture	7.0	6.1	6.8
Jeftina radna snaga	4.1	6.5	3.7
Efektivnost vlade	7.0	4.0	5.8
Praćenje konkurenčije	2.9	5.0	3.7
Pristup prirodnim bogatstvima	19.3	3.4	1.5
Pristup tržištu kapitala (finansijama)	1.8	2.4	5.1
Podsticaji	0.6	2.9	1.8

Izvor: UNCTAD, 2009a, str. 44.

Dakle, investitorima iz različitih djelatnosti su važni različiti faktori, pa će ih u skladu sa tim različito vrednovati i ponašati se u skladu sa tim. U tom smislu, investitoru iz jedne djelatnosti određena destinacija može biti atraktivna a drugom ne.

U okviru publikacije *European Cities Monitor 2011*, objavljeni su nalazi istraživanja koji, pored ostalog, obuhvataju i odgovor na pitanje o tome koje faktore kompanije razmatraju kod donošenja odluke o lociranju biznisa i kakav je relativni značaj tih faktora, pri čemu su dobijeni odgovori prikazani u tabeli broj 11.

Tabela 11. Važnost faktora destinacije po sektorima

Faktor	2011. ( % )	2010. ( % )
Lak pristup tržištima, kupcima ili klijentima	60	61
Raspoloživost kvalifikovanog osoblja	53	58
Kvalitet telekomunikacija	52	55
Saobraćajne veze sa drugim gradovima i inostranstvom	42	51
Odnos vrijednosti i cijene kancelarijskog prostora	33	36
Troškovi osoblja	32	33
Raspoloživost kancelarijskog prostora	25	31
Gовор stranih jezika	21	27
Lakoća putovanja po gradu	20	26
Poslovna klima koju vlada kreira kroz poresku politiku i finansijske podsticaje	20	27
Kvalitet života zaposlenih	16	20
Odsustvo zagađenja	16	19

Izvor: Cushman & Wakefield, 2011, str. 7.

Prema nalazima ovog istraživanja, najvećem broju ispitanika je kod odlučivanja o lociranju biznisa najvažniji *lak pristup tržištima, kupcima ili klijentima* (60% odgovora). Potom slijede *raspoloživost kvalifikovanog osoblja, kvalitet telekomunikacija i saobraćajne veze sa drugim gradovima i inostranstvom* (53%, 52% i 42%, respektivno). Imajući u vidu frekvenciju pojedinih odgovora i njihov međusobni odnos, može se zaključiti da se, prema ovom

istraživanju, ova četiri faktora mogu smatrati dominantnim kod donošenja odluke o izboru destinacije za poslovanje. Ovi faktori čine zajedno u prosjeku preko 50% odgovora ispitanika u periodu dužem od dvadeset godina, pa se može zaključiti da najbitniji lokacioni parametri ostaju stabilni i ne mijenjaju se tokom vremena. To potvrđuje podatak da je i 1990. godine, lak pristup tržištima, kupcima ili klijentima bio najvažniji lokacijski faktor, kako je i danas (Cushman & Wakefield, 2009, str. 2).

Da bi se došlo do zaključka o tome koje faktore strani investitori smatraju najvažnijim pri donošenju odluke o izboru destinacije za investiranje, izvršena je sinteza predstavljenih nalaza, kroz poređenje i rangiranje prvih sedam najvažnijih faktora do kojih se došlo kroz svako od istraživanja.

Tabela 12. Najvažniji faktori kod odlučivanja o izboru destinacije za investiranje – sinteza istraživanja

Global Cities Investment Monitor 2012 - 2018	A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index 2018	World investment Prospects Survey 2009 - 2011	European Cities Monitor 2011
1. Politička stabilnost i pravna sigurnost	1. Pravna transparentnost i odsustvo korupcije	1. Veličina lokalnog tržišta	1. Lak pristup tržištima, kupcima ili klijentima
2. Raspoloživost kvalifikovanih kadrova	2. Poreska stopa i lakoća plaćanja poreza	2. Rast tržišta	2. Raspoloživost kvalifikovanog osoblja
3. Pristup tržištu i njegova veličina	3. Troškovi radne snage	3. Prisustvo dobavljača i partnera	3. Kvalitet telekomunikacija
4. Ekonomski rast	4. Opšta sigurnost okruženja	4. Pristup inostranim/regionalnim tržištima	4. Saobraćajne veze sa drugim gradovima i inostranstvom
5. Infrastruktura	5. Veličina domaćeg tržišta	5. Stabilno i pogodno poslovno okruženje	5. Odnos vrijednosti i cijene kancelarijskog prostora
6. Troškovi života, plate i nivo poreza	6. Tehnološke i inovacione sposobnosti	6. Raspoloživost kvalifikovanih kadrova i talenata	6. Troškovi osoblja
7. Kvalitet obrazovanja	7. Domaće ekonomske performanse	7. Kvalitet infrastrukture	7. Raspoloživost kancelarijskog prostora

Izvor: autor. Napomena: isti ili slični faktori po rezultatima pojedinih istraživanja su označeni istom bojom, dok su preostali, negrupsani faktori označeni bijelom bojom.

Sumirajući rezultate četiri istraživanja o relativnoj važnosti faktora koji opredjeljuju odluku o izboru makrolokacije za investiranje, može se zaključiti da se najvažnijim smatraju:

- 1) politička stabilnost i pravna sigurnost, pogodno i stabilno poslovno okruženje, odnos politike prema privredi (faktori označeni sivom bojom),

- 2) tržišni faktori - veličina lokalnog tržišta, njegov rast i pristup drugim inostranim/regionalnim tržištima (faktori označeni plavom bojom),
- 3) raspoloživost kvalitetnih kadrova, talenata i kvalitet obrazovanja (faktori označeni svijetlo žutom bojom),
- 4) troškovi radne snage (faktori označeni tamno žutom bojom),
- 5) kvalitet infrastrukture, prvenstveno saobraćajne i telekomunikacione (faktori označeni narandžastom bojom),
- 6) ekonomski stabilnost i rast (faktori označeni zelenom bojom),
- 7) ostali faktori – poreska stopa i lakoća plaćanja poreza, tehnološke i inovacione sposobnosti, domaće ekonomski performanse, prisustvo dobavljača i partnera, geografski položaj zemlje u regionu, odnos vrijednosti i cijene kancelarijskog prostora, te njegova raspoloživost, ranije iskustvo na tržištu.

Sa promjenama u tehnologiji i načinu poslovanja, dolazi i do promjena u stavovima o relativnom značaju pojedinih faktora kod donošenja odluke o izboru destinacije za investiranje. U tom smislu, nekada su se smatrali važnim faktori koji se odnose na troškove, dok se danas se takvima smatraju faktori koji se odnose na kvalitet (Kotler et al., 1993, str. 232-233).

Na odluku o izboru destinacije za investiranje sve više utiču stavovi o destinaciji, kao i „meki“ kriterijumi kao što su prijatna klima, prijateljski orijentisano stanovništvo, kultura, mogućnosti za rekreaciju i zabavu, dok su „čvrsti“ kriterijumi kao što su pristup tržištima, raspoloživost stručne radne snage, odgovarajuće zemljiste i prostor sa infrastrukturom i dr. postali „higijenski faktori“ koje je potrebno zadovoljiti, ali nisu uvijek presudni. Stoga informacije usmjerene ka potencijalnim investitorima treba da uvažavaju i racionalne i emotivne motive (Prajd, 2015, str. 168).

Na osnovu faktora koji određuju nivo investicione atraktivnosti pojedinih zemalja, moguće je izvršiti njihovu kategorizaciju na (Rakita, 2017, str. 249-252; Rakita, 2006, str. 316-318):

- eliminacionu investicionu kategoriju koja obuhvata male, siromašne, izolovane i nerazvijene zemlje sa nedovoljnom političkom stabilnosti i pravnom sigurnosti, koje za investitore nemaju nikakvu investicionu atraktivnost ili je ona nedovoljna,

- inicijalnu investicionu kategoriju koju čine nerazvijene zemlje, zemlje u razvoju i zemlje u početnim fazama tranzicije koje na osnovu fiskalne atraktivnosti (subvencija, garancija i drugih oblika podsticaja i podrške koje je država spremna da ponudi investitorima), tržišne atraktivnosti (potencijala i rasta domaćeg tržišta) i troškovne atraktivnosti (npr. relativno niske cijene radne snage) imaju dovoljnu ili inicijalnu investicionu atraktivnost za strane investitore,
- selektivnu investicionu kategoriju u koju spadaju atraktivne zemlje sa dobrom investicionom klimom koje su selektivne u izboru vrste ulaganja i koje usmjeravaju investicije u željene grane i geografska područja uz težnju da učestvuju u vlasništvu i kontroli nad inostranom filijalom,
- dokazanu investicionu kategoriju koja obuhvata zemlje koje su se već potvrdile kao vrlo dobre i atraktivne investicione destinacije i koje ne samo da usmjeravaju investicije u željene privredne sektore i regije, nego u određenim područjima utiču i na smanjivanje interesa stranih investitora, te povratno realizuju vlastite direktnе investicije u odabране inostrane zemlje,
- vodeću investicionu kategoriju čine visokorazvijene i izuzetno atraktivne zemlje u kojima investitor može da nađe povoljniju investicionu klimu nego u sopstvenoj zemlji, ali i u kojima je konkurenčija izuzetno jaka što sužava krug potencijalnih investitora.

Rakita (2006) ističe da „po pravilu se kompanije, pri svom inicijalnom proizvodnom ulaganju u inostranstvu, bilo da to ulaganje realizuju u formi akvizicija, merdžera ili nove izgradnje, usmjeravaju ka zemljama najmanje kulturne i geografske distance“ (str. 319).

Rezultat procesa ocjenjivanja zemalja koje se nalaze u užem izboru je namjera o investiranju u onu zemlju koja je ocijenjena kao najatraktivnija. Međutim, namjera ne mora da preraste u odluku o investiranju u slučaju da postoji uticajna osoba koja ima negativan odnos prema tome. Što je intenzitet negativnog stava prema preferiranoj destinaciji veći i što je kredibilitet osobe koja izražava takav stav veći, to će osoba koja donosi odluku biti sklonija da prilagodi namjeru investiranja u skladu sa tim. Drugi faktor koji može da utiče na to da namjera ne preraste u odluku o investiranju je nastanak neke nepredviđene situacije. Pod uticajem nekog percipiranog rizika, kupac može da promijeni odluku, odgodi njenu realizaciju ili čak da odustane od odluke. Zato je važno da destinacijski marketeri dobro razumiju koji faktori kod

investitora stvaraju osjećaj nesigurnosti, kako bi pružili one informacije koje mogu uticati na smanjivanje nivoa percipiranog rizika (Kotler et al., 1993, str. 55-56).

Percepcija je ljudska (ne)sposobnost posmatranja, tumačenja, obrade i vrednovanja informacija i drugih signala koji dolaze iz eksternog okruženja. Percepcija, u kontekstu marketinga destinacija, ima veliki značaj. Investitori prikupljaju i tumače informacije o određenoj destinaciji, donoseći pri tome teške i kompleksne odluke koje su samo djelomično racionalne. Ograničena racionalnost podrazumijeva to da ljudi nemaju pristup svim relevantnim informacijama za dovođenje odluke, a čak i da imaju, kapacitet čovjeka za obradu svih tih informacija je ograničen. Neizvjesna budućnost takođe doprinosi kompleksnosti i poteškoćama procesa odlučivanja. Zbog toga ne treba polaziti od pretpostavke o potpunoj informisanosti ili o mogućnosti pristupa svim relevantnim informacijama donosilaca odluka. U slučaju nedostatka informacija, ljudi pokušavaju da ih dopune na osnovu sopstvenih preferencija, mišljenja i stavova, pri čemu toga uglavnom nisu ni svjesni (Braun, 2008, str. 65).

Prethodno opisani model ponašanja investitora pruža opis i objašnjenje procesa kupovine uz pretpostavku o racionalnom ponašanju donosioca odluke. Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da je čovjek ne samo racionalno već i emocionalno biće, pa da samim tim, kako Kotler i autori (1993) navode, „lične koristi i emocionalna privrženost mogu imati značajnu ulogu u procesu odlučivanja“ (str. 61). Sa ovim se se slaže i Loewendahl (2003) koji konstatiše da je kod izbora destinacije za investiranje „informaciona osnova multinacionalnih kompanija daleko od savršene, te da proces dovođenja odluke može biti subjektivan i pristrasan“ (str. 2). Van de Laar i de Neubourg (2004) su radili istraživanje o uticaju emocija kod dovođenja odluka o stranim direktnim investicijama. Rezultat empirijskog testa, koji je koristio podatke iz ankete među holandskim investitorima o dovođenju odluke o investiranju na području centralne i istočne Evrope, pokazuje da su u procesu dovođenja odluka prisutni lični motivi. Najčešće je riječ o prethodnom ličnom iskustvu donosioca odluke o investiranju sa zemljom u koju se investira kroz program studentske razmjene za vrijeme studija, činjenica da partner ili jedan od vlasnika kompanije ima državljanstvo zemlje u koju se investira ili je osoba koja lično poznaje investitora molila/trajila investiranje i preuzimanje kompanije u toj zemlji (van de Laar & de Neubourg, 2004, str. 2, 12).

Poslije odluke o izboru destinacije, investitor treba da doneše i odluke o načinu realizacije direktne investicije (merdžer, akvizicija ili nova investicija - *greenfield*), djelatnosti direktnе investicije (horizontalna, vertikalna ili konglomeratska direktна investicija), obuhvatnosti direktne investicije (puna proizvodnja, dio proizvodnje ili montaža) i o stepenu pravne samostalnosti (nezavisno preduzeće ili filijala) (Rakita, 2017, str. 255; Rakita, 2006, str. 323). Ove odluke se donose na osnovu definisanih politika i strategija konkretnih preduzeća. U tom kontekstu, smatra se da su proizvodi i usluge sa visokim udjelom rada, velikim domaćim tržištem, značajnim rastom tržišta, razvijenom bazom dobavljača, standardizovanim proizvodnim procesima, niskim sadržajem intelektualne imovine i malim logističkim zahtjevima, pogodni za strane direktne investicije i to za alokaciju u one zemlje koje omogućavaju poslovanje uz niske troškove (Bhattacharya et al., 2004).

Nakon realizovanja investicije, na osnovu stečenih iskustava, kod investitora se stvara osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva. Kada su percipirane karakteristike destinacije jednake ili veće od očekivanja investitora, javlja se zadovoljstvo ili čak i oduševljenje investitora. U suprotnom slučaju, ako percipirane karakteristike destinacije ne ispunjavaju očekivanja investitora, javlja se osjećaj nezadovoljstva. Ponašanje investitora poslije kupovine, odnosno investiranja, u velikoj mjeri je određeno stepenom njegovog zadovoljstva ili nezadovoljstva. U sličnoj situaciji (npr. reinvestiranje), vrlo vjerovatno je da će zadovoljan investitor ponovo odabrat istu destinaciju. Takođe, zadovoljan investitor je sklon da podijeli svoja pozitivna iskustva sa drugima. Sa druge strane, nezadovoljan investitor nastoji da smanji disonancu tražeći da mu se nadoknadi šteta ili nastoji da pronađe informacije koje će mu govoriti o pozitivnim stranama odabrane destinacije, uprkos njegovom negativnom iskustvu. S obzirom na to da nezadovoljan investitor može odlučiti da se žali i da javno iskaže svoje nezadovoljstvo, veoma je važno obezbijediti adekvatan kanal za procesuiranje njegovih žalbi. Upravo te žalbe predstavljaju dragocjen izvor informacija na osnovu kojih je moguće planirati unapređenje proizvoda i usluga koje im se pružaju (Kotler et al., 1993, str. 56, 58-59).

Treba napomenuti da važan element ponude za strane investitore predstavljaju usluge koje im se nude na određenoj destinaciji. Usluge se mogu podijeliti na one koje im se pružaju do trenutka odluke o investiranju na konkretnoj destinaciji i one usluge koje im se pružaju poslije donošenja odluke o investiranju na konkretnoj destinaciji. Usluge koje se pružaju stranim investorima do trenutka odluke o investiranju na konkretnoj destinaciji obuhvataju:

pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera (*matchmaking*) za zajednička ulaganja, strategijske alijanse i sl., obezbjeđivanje informacija o domaćem i inostranom tržištu, savjetovanje o karakteristikama tržišta rada, uslovima zapošljavanja, finansijskim uslugama (krediti i dr.) i transportu, pronalaženje lokacije sa adekvatnom infrastrukturom, izrada studija izvodljivosti, procjenjivanje uticaja investicije na prirodno okruženje i dr. Usluge koje se pružaju stranim investorima poslije donošenja odluke o investiranju na konkretnoj destinaciji obuhvataju: pomoći pri registraciji i dobijanju dozvole za rad, pružanje pravnih savjeta i savjeta u vezi sa carinom, pomoći kod izbora i zapošljavanja lokalne radne snage i dr. (UNCTAD, 2004, str. 24-26).

Osnivanje preduzeća i pokretanje poslovanja u inostranstvu za investitore predstavlja kompleksan posao jer podrazumijeva upoznavanje sa pravnom regulativom, dobijanje odgovarajućih dozvola, registraciju preduzeća itd. U ovaj posao je po pravilu uključen veći broj institucija i organizacija koji imaju različite nadležnosti. Kako bi pojednostavile i ubrzale ovaj proces, mnoge lokalne zajednice uspostavljaju tzv. *one stop shop*, kao specifičnu organizacionu jedinicu koja omogućava investorima da na jednom mjestu dobiju sve potrebne informacije i usluge u vezi sa pokretanjem poslovanja. Time se skraćuje vrijeme i smanjuju troškovi ovog procesa, uz istovremeno smanjenje mogućnosti pojave korupcije (USAID, 2007, str. 49-50).

Za strane investitore su posebno važne tzv. *aftercare* usluge koje „obuhvataju sve potencijalne usluge koje se preduzeću nude od strane vlade i njenih agencija, a koje su usmjerene na to da olakšaju uspješno osnivanje i nastavak razvoja inostrane filijale u zemlji domaćina ili regiji kako bi se maksimizirao njen doprinos lokalnom ekonomskom razvoju“ (Young & Hood, 1994, prema UNCTAD, 2007, str. 1). Ove usluge obuhvataju (UNCTAD, 2007, str. 14-16):

- administrativne usluge – koje stvaraju prepostavke za otpočinjanje poslovanja i njegovo funkcionisanje, a obuhvataju npr. dobijanje viza i radnih dozvola za nerezidente, dobijanje dozvola za obavljanje djelatnosti, pomoći u pronalaženju stanova za kadrove iz inostranstva i škola za njihovu djecu, povezivanje sa preduzećima koje pružaju bankarske, pravne i druge usluge, saradnja sa javnim sektorom i dr.,
- operativne usluge – koje doprinose efektivnosti i efikasnosti poslovanja kao što su npr. pronalaženje poslovnog prostora, zapošljavanje i obuka kadrova, instaliranje opreme,

saradnja sa sindikatima i univerzitetima, istraživanje i razvoj na lokalnom nivou, pronalaženje lokalnih dobavljača, razvoj klastera i povezivanje sa preduzećima kako bi se unaprijedila produktivnost i konkurentnost i

- strategijske usluge – koje treba da doprinesu tome da strani investitor ostane u zemlji domaćina, da dalje razvija poslovanje i da proizvodi proizvode veće dodane vrijednosti. Riječ je o uslugama kao što su: podržavanje istraživanja i razvoja novih proizvoda velike dodane vrijednosti, stvaranje centara izvrsnosti, obuka lokalnih dobavljača kako bi zadovoljili međunarodne standarde, povezivanje top menadžera inostranih preduzeća sa važnijim osobama iz političkog i ekonomskog života zemlje domaćina, zagovaranje odgovarajućih javnih politika i sl.

Cilj *aftercare* usluga je stimulisanje dodatnog investiranja od strane postojećih investitora (jer se najmanje 50% investicionih projekata stranih investitora odnosi upravo na njihovo reinvestiranje), povećanje pozitivnih efekata od investiranja za zemlju domaćina i jačanje veza između investitora i lokalne privrede (kroz saradnju sa domaćim preduzećima i istraživačkim institucijama) čime se smanjuje rizik odlaska investitora na drugu destinaciju, kao i stvaranje novih inicijativa za investiranje (kroz unapređenje kvaliteta destinacije i korištenje postojećih zadovoljnih investitora za davanje preporuka) (Loewendahl, 2001, str. 26; Loewendahl, 2009, str. 18). Proces izbora destinacije iz perspektive investitora je sumiran u tabeli 13.

Tabela 13. Pregled koraka procesa odabira destinacija iz pozicije investitora

Korak	Geografski fokus	Nivo angažmana investitora	Nivo angažmana administracije	Dokumenti	Vrijeme trajanja koraka
1. Identifikacija potrebe i analiza ključnih parametara	Regioni	Viši nivo menadžmenta, <i>COO</i> <sup>14</sup> i/ili razvojno odjeljenje		Kriterijumi za odabir destinacija	Do 2 mjeseca
2. Analiza potencijalnih zemalja i odabir za slanje upita	Države	Desk-analiza, niži nivo menadžmenta, konsultanti	Agencija za promociju investicija i lokalna samouprava	Spisak zemalja za slanje upita, izrada upitnika	Do 2 mjeseca
3. Analiza prispjelih popunjениh upitnika i kreiranje liste destinacija za posjetu	Države, lokalne samouprave	Desk-analiza, niži nivo menadžmenta, konsultanti	Agencija za promociju investicija i lokalna samouprava	Uži spisak destinacija za posjetu	1–3 mjeseca

<sup>14</sup> Skraćenica od engleskih riječi *Chief Operating Officer*

4. Prva posjeta izabranim destinacijama	Države, lokalne samouprave	Niži/srednji nivo menadžmenta, konsultanti	Agencija za promociju investicija i lokalna samouprava	Studije o izvodljivosti, pismo o namjerama	1–3 mjeseca
5. Druga posjeta destinacijama sa užeg spiska	Države, lokalne samouprave	Srednji/viši nivo menadžmenta	Resorno ministarstvo, agencija za promociju investicija i lokalna samouprava	Detaljna studija o izvodljivosti, biznis plan, prijedlog investicionog sporazuma	1–3 mjeseca
6. Odluka o investiranju	Lokalne samouprave	Upravni odbor, Generalni direktor	Resorno ministarstvo	Investicioni sporazum sa lokalnom samoupravom, ugovor o podsticajima	1–3 mjeseca
7. Realizacija projekta	Lokalne samouprave	Projektni menadžer	Jedinica lokalne samouprave i agencija za promociju investicija	Plan implementacije	6–18 mjeseci

Izvor: Milošević, Miljković, 2017, str. 48.

Sa druge strane, proces privlačenja stranih direktnih investicija iz ugla opštine/grada bi se mogao sumirati kroz pet koraka koje su definisali McFarland i McConell (2011, str. 9-15):

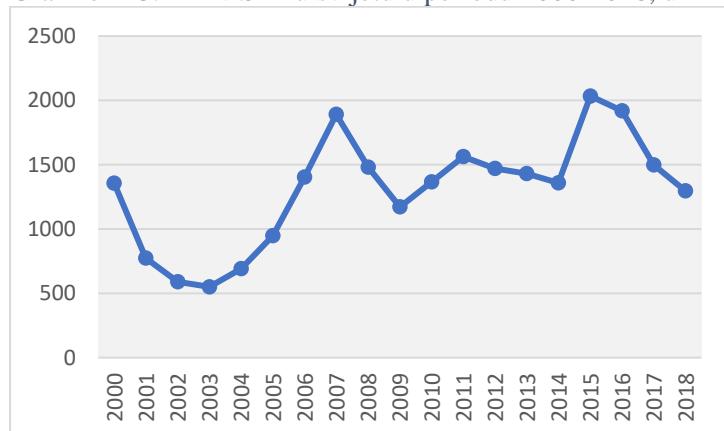
- identifikacija imovine i ključnih sektora – na osnovu analize dostupnosti, snaga i slabosti u domenu tehnologije, radne snage, infrastrukture, kvaliteta života i drugih relevantnih faktora. Rezultat ove faze bi trebalo da bude lista prioritetnih sektora za koje postoji bolja radna snaga, infrastruktura, tehnologije, usluge, dobavljači i dr. u odnosu na druge destinacije.
- identifikovanje potencijalnih investitora – cilj ove faze je identifikovanje potencijalnih investitora, te kreiranje interesovanja i stimulisanje upita od strane potencijalnih investitora. U ovoj fazi važnu ulogu ima umrežavanje sa relevantnim pojedincima (npr. industrijskim ekspertima) i institucijama.
- kreiranje svijesti o destinaciji – koja obuhvata komunikaciju ponude i imovine destinacije, pri čemu je posebno važna komunikacija onih faktora po kojima se destinacija razlikuje u odnosu na konkurenčiju, čime se teži stvaranju jedinstvenog imidža.
- fasilitacija i priprema – obuhvata stvaranje organizacije koja može da brzo da odgovori na upite potencijalnih investitora i da efikasno pruži odgovarajuće usluge i podršku, uključujući i definisanu politiku eventualnih podsticaja.

- nadgledanje i pružanje podrške – obuhvata analizu efekata investicije (broj zaposlenih, korišćenje novih tehnologija, izvoz i dr.), kontinuiranu komunikaciju sa investitorom i pružanje podrške kako bi se osiguralo njegovo zadovoljstvo.

### 2.3.3. Pregled kretanja stranih direktnih investicija u svijetu

Strane direktnе investicije, mjerene kroz njihove tokove (*inward FDI flows*) u periodu od 2000. do 2018. godine na globalnom nivou, bilježile su trend blagog rasta po prosječnoj godišnjoj stopi od 3,09% (UNCTAD, 2020a). Pandemija je uzrokovala drastičan pad stranih direktnih investicija, tako da se predviđa da će njihovi globalni tokovi biti smanjeni za do 40% u 2020. u odnosu na 2019. godinu, čime bi oni pali na nivo ispod jednog biliona dolara prvi put nakon 2005. godine (UNCTAD, 2020b, str. x)

Grafikon 13. Priliv SDI u svijetu u periodu 2000-2018, u mlrd. USD



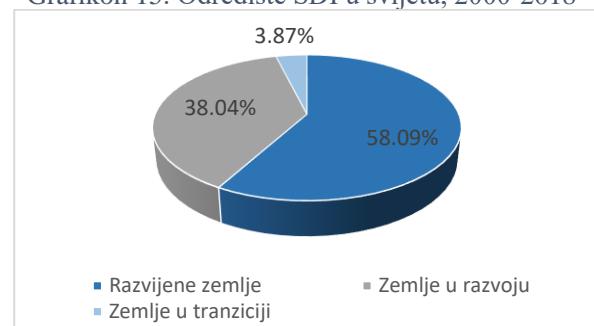
Izvor: autor na osnovi podataka UNCTAD, 2020a.

Na grafikonima 14 i 15 je predstavljeno iz koje grupe zemalja (po kriterijumu njihove razvijenosti), potiču strani direktni investitori i koja grupa zemalja predstavlja najveće primaoce stranih direktnih investicija.

Grafikon 14. Ishodište SDI u svijetu, 2000-2018



Grafikon 15. Odredište SDI u svijetu, 2000-2018



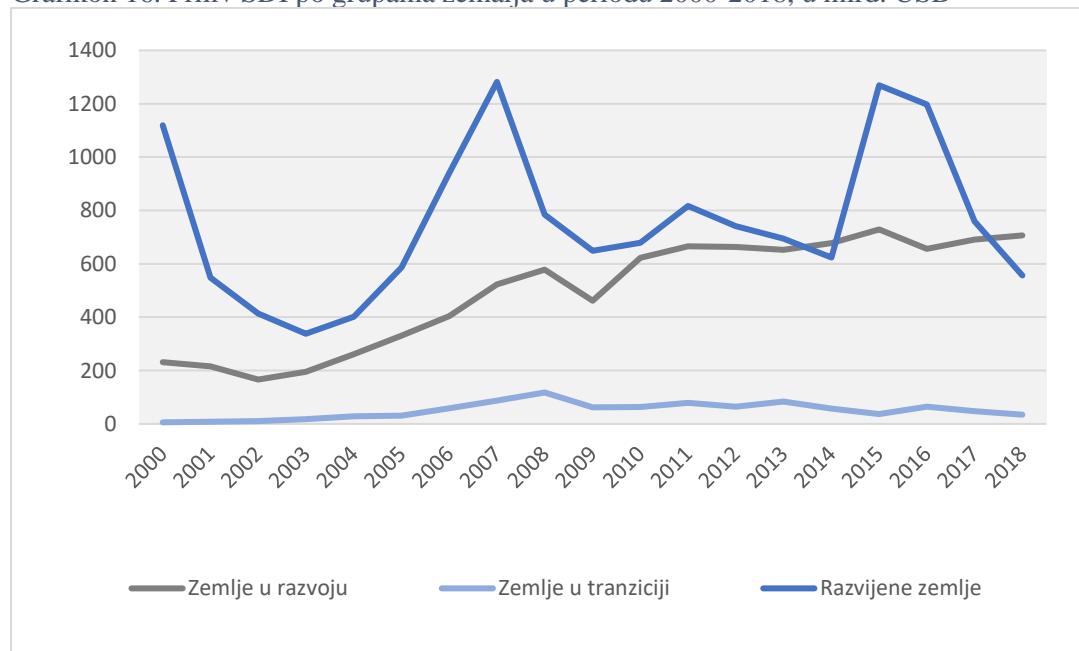
Izvor: autor na osnovi podataka UNCTAD, 2020a

Izvor: autor na osnovi podataka UNCTAD, 2020a

Razvijene zemlje predstavljaju dominantne nosioce globalnih tokova stranih direktnih investicija. One su dominantne i kao zemlje iz kojih strane direktne investicije najviše dolaze i kao zemlje koje su njihovi najveći primaoci. Naime, čak 75,52% od ukupne vrijednosti tokova stranih direktnih investicija u periodu od 2000. do 2018. godine vodi porijeklo iz razvijenih zemalja, a ove zemlje ujedno predstavljaju odredište za 58,09% vrijednosti stranih direktnih investicija. Iz zemalja u razvoju potiče 21,1% vrijednosti stranih direktnih investicija, a one primaju 38,04% vrijednosti stranih direktnih investicija. Tranzicione zemlje u svjetskim tokovima stranih direktnih investicija imaju veoma malo učešće (UNCTAD, 2020a).

Ipak, dinamika priliva stranih direktnih investicija u pojedine grupe zemalja u periodu od 2000. do 2018. godine ukazuje na to da tranzicione zemlje i zemlje u razvoju postepeno mijenjaju svoju poziciju i postaju u određenoj mjeri relativno veći primaoci stranih direktnih investicija. Naime, prosječna godišnja stopa rasta stranih direktnih investicija u periodu od 2000. do 2018. godine za razvijene zemlje je iznosila 2,53%, za zemlje u razvoju 7,71%, a za tranzicione zemlje 18,22% (UNCTAD, 2020a).

Grafikon 16. Prлив SDI по групама земаља у периоду 2000-2018, у млрд. USD



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

Kad se posmatraju države iz kojih potiču realizovane strane direktne investicije sa najvećom vrijednošću, kao i države koje su najveći primaoci stranih direktnih investicija u 2018. godini može se uočiti da u obe grupe dominiraju iste zemlje. Naime, od deset država iz kojih potiču

najveće strane direktnе investicije u 2018. godini, pet država su istovremeno i najveći primaoci stranih direktnih investicija. To su: Kina i Hong Kong, Nizozemska, Britanska Djevičanska ostrva, Ujedinjeno Kraljevstvo i Kajmanska ostrva. SAD, Kina, Hong Kong - Kina i Francuska. Takođe, interesantno je i to da prvih deset država po vrijednosti plasiranih stranih direktnih investicija u iznosu od 793.365 miliona USD učestvuje sa čak 71,42% u ukupnom plasmanu stranih direktnih investicija na svjetskom nivou.

Slično je i sa državama koje su najveći primaoci stranih direktnih investicija u svijetu. Prvih deset država po vrijednosti primljenih stranih direktnih investicija u 2018. godini sa 941.600 miliona USD učestvuje sa 67,23% u ukupnoj vrijednosti primljenih stranih direktnih investicija na svjetskom nivou (UNCTAD, 2020a).

Tabela 14. Države iz kojih potiču najveće strane direktnе investicije i države koje su najveći primaoci stranih direktnih investicija u 2018. godini

Red. br.	Države iz kojih SDI vode porijeklo	Vrijednost plasiranih SDI (u milionima USD)	Države primaoci SDI	Vrijednost primljenih SDI (u milionima USD)
1.	Japan	143.161	SAD	251.814
2.	Kina	129.830	Kina	139.043
3.	Francuska	102.421	Hong Kong, Kina	115.662
4.	Hong Kong, Kina	85.162	Singapur	77.646
5.	Njemačka	77.076	Nizozemska	69.659
6.	Nizozemska	58.983	Ujedinjeno Kraljevstvo	64.487
7.	Britanska Djevičanska ostrva	56.019	Brazil	61.223
8.	Kanada	50.455	Australija	60.438
9.	Ujedinjeno Kraljevstvo	49.880	Kajmanska ostrva	57.384
10.	Kajmanska ostrva	40.378	Britanska Djevičanska ostrva	44.244
11.	<b>UKUPNO</b>	<b>793.365</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>941.600</b>

Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

Kad je riječ o strukturi ulaganja stranih direktnih investicija u formi merdžera i akvizicija po sektorima u 2018. godini, najveća ulaganja su zabilježena u uslužni sektor u vrijednosti od 469 milijardi USD (57,48% od vrijednosti svih merdžera i akvizicija), kada je zabilježeno 4.815

merdžera i akvizicija (69,11% od ukupnog broja svih merdžera i akvizicija). Na drugom mjestu se nalaze merdžeri i akvizicije u proizvodnju u vrijednosti od 307 milijardi USD (37,62% od vrijednosti svih merdžera i akvizicija), kada je zabilježeno 1.600 merdžera i akvizicija (22,97% od ukupnog broja svih merdžera i akvizicija). Najmanja je vrijednost merdžera i akvizicija u primarnom sektoru – 39 milijarde USD (4,78% od vrijednosti svih merdžera i akvizicija), pri čemu se to odnosilo na 406 merdžera i akvizicija (5,83% od ukupnog broja svih merdžera i akvizicija) (UNCTAD, 2019b, str. 9).

Tabela 15. Vrijednost i broj prekograničnih merdžera i akvizicija po sektorima u 2018.

	Vrijednost (mlrd. USD)	%	Broj merdžera i akvizicija	%
Usluge	469	57,48	4.815	69,11
Proizvodnja	307	37,62	1.600	22,97
Primarni sektor	39	4,78	406	5,83
<b>Ukupno</b>	<b>816</b>	<b>100,00</b>	<b>6.967</b>	<b>100,00</b>

Izvor: UNCTAD, 2019b, str. 9.

Posmatrajući broj merdžera i akvizicija po grupama zemalja kupaca po razvijenosti u 2017. godini, od 6.967 merdžera i akvizicija, 4681 (67,19%) se odnosilo na razvijene zemlje, 1.142 (16,39%) se odnosilo na zemlje u razvoju, 18 (0,26%) se odnosilo na tranzicione zemlje, a za 1.126 slučajeva (16,16%) nema podataka (UNCTAD, 2018b).

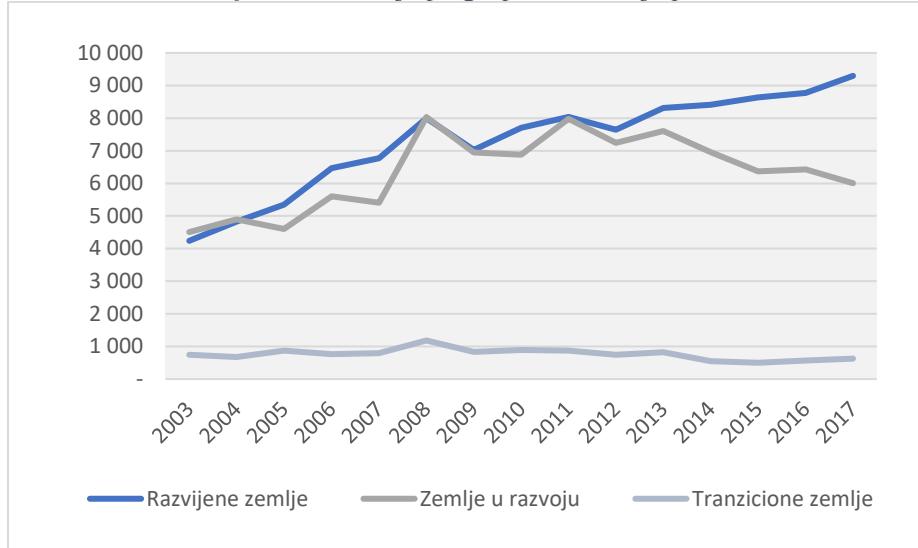
Grafikon 17. Udio prekograničnih merdžera i akvizicija po grupama zemalja, 2017.



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018b.

Ako se posmatra broj *greenfield* investicija, može se uočiti da je u periodu od 2003. do 2017. godine zabilježen njihov blagi rast u svim grupama zemalja. Najveći rast *greenfield* investicija u periodu 2003-2017. bilježe razvijene zemlje (prosječna godišnja stopa rasta je 6,10%). Za njima slijede zemlje u razvoju sa prosječnom godišnjom stopom rasta *greenfield* investicija od 3,15% i tranzicione zemlje sa prosječnom godišnjom stopom rasta 0,94% (UNCTAD, 2018c).

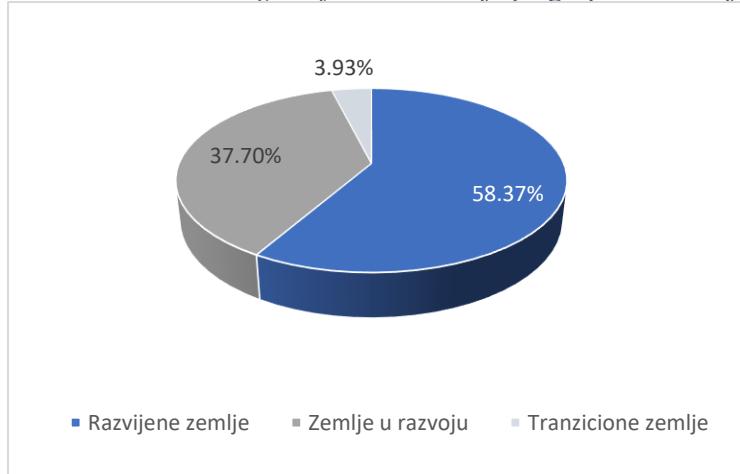
Grafikon 18. *Greenfield* investicije po grupama zemalja primalaca, 2003-2017.



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018c.

Od 15.927 zabilježenih *greenfield* projekata u 2017. godini, učešće razvijenih zemalja u ukupnom broju *greenfield* projekata je iznosilo 58,37% (9.296 *greenfield* projekata), učešće zemalja u razvoju je bilo 37,70% (6.005 *greenfield* projekata), a učešće tranzicionih zemalja samo 3,93% (626 *greenfield* projekata) (UNCTAD, 2018c).

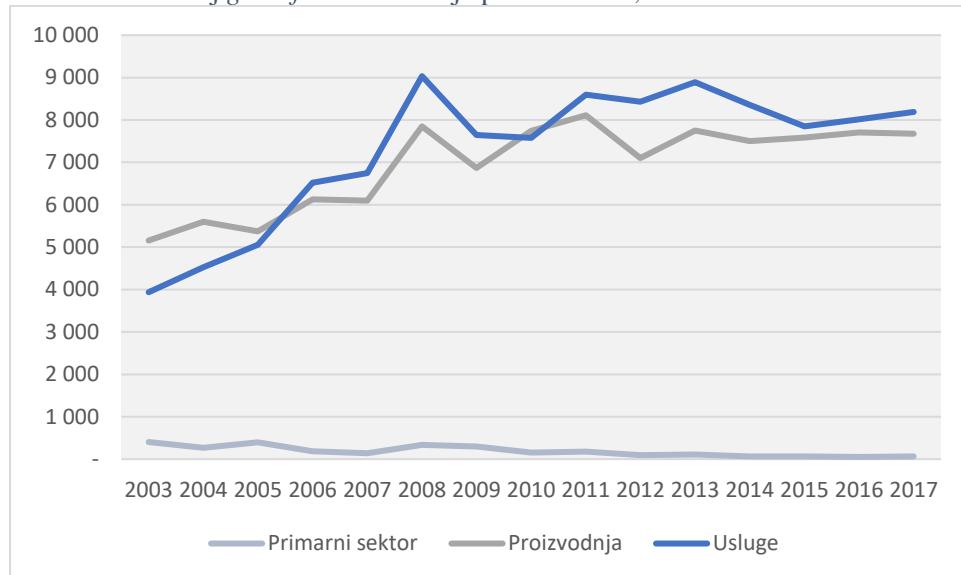
Grafikon 19. Učešće *greenfield* investicija po grupama zemalja primalaca u 2017.



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018c

Posmatrajući *greenfield* investicije po sektorima, uočava se da je u periodu 2003-2017. ostvaren rast broja *greenfield* investicija u uslužni sektor po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,14% i rast broja *greenfield* investicija u proizvodni sektor po prosječnoj godišnjoj stopi od 3,40%. Sa druge strane, kod primarnog sektora u istom periodu je zabilježen pad broja *greenfield* investicija po prosječnoj godišnjoj stopi od 2,86% (UNCTAD, 2018d).

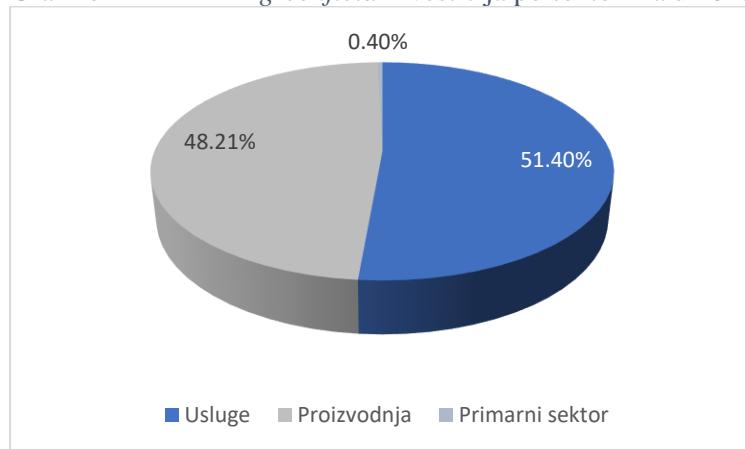
Grafikon 20. Broj *greenfield* investicija po sektorima, 2003-2017.



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018d

Kada se posmatra struktura *greenfield* investicija po sektorima u 2017. godini, od zabilježenih 15.927 *greenfield* projekata, uočava se da najveći udio imaju *greenfield* investicije u uslužni sektor (8.186 projekata ili 51,40%) i proizvodnju (7.678 projekata ili 48,21%), dok je udio *greenfield* investicija u primarni sektor zanemarljiv (63 projekta ili 0,40%) (UNCTAD, 2018d).

Grafikon 21. Učešće *greenfield* investicija po sektorima u 2017.

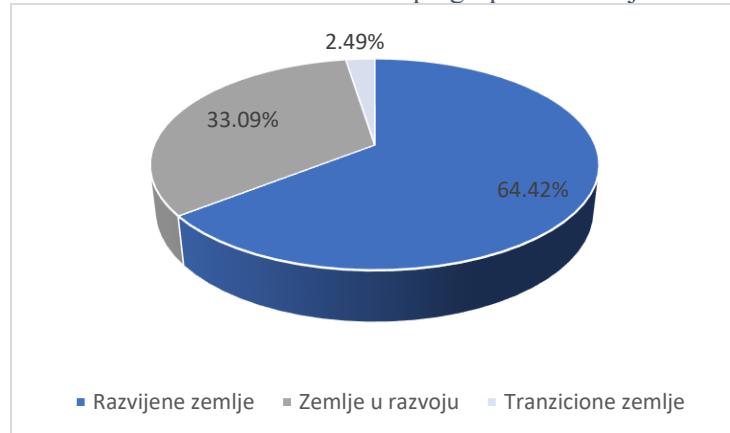


Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2018d

Pored tokova, strane direktnе investicije se mogu posmatrati i kroz njihove stokove. Stok stranih direktnih investicija predstavlja vrijednost udjela kapitala i rezervi (uključujući zadržane profite) koji potiče od matičnog preduzeća, uvećan za neto dugove povezanih preduzeća prema matičnom preduzeću. Stok stranih direktnih investicija predstavlja aproksimiranu akumuliranu vrijednost dosadašnjih tokova SDI (UNCTAD, 2009b, str. 243; UNCTAD, 2019a). Posmatrajući učešće stokova stranih direktnih investicija po grupama

zemalja, uočava se da od ukupnih globalnih stokova stranih direktnih investicija za 2018. godinu koje iznose 32.272.043 miliona USD, razvijene zemlje imaju učešće od 64,42% (20.789.577 miliona USD), zemlje u razvoju imaju učešće od 33,09% (10.678.872 miliona USD), dok zemlje u tranziciji imaju učešće od samo 2,49% (803.594 miliona USD) (UNCTAD, 2020a).

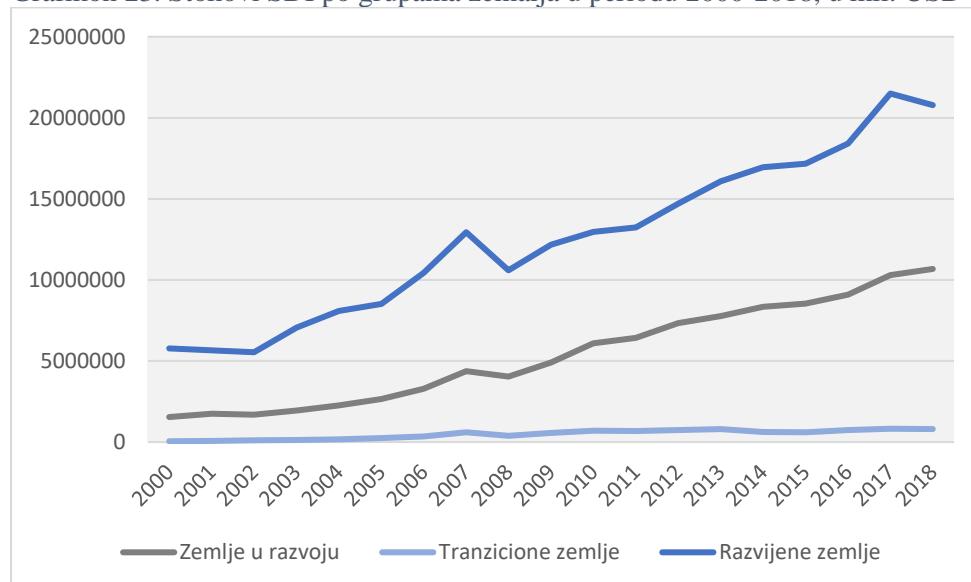
Grafikon 22. Učešće stokova SDI po grupama zemalja u 2017.



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

Kada se posmatraju stokovi stranih direktnih investicija po grupama zemalja u periodu od 2000. do 2017. godine, uočava se da tranzicione zemlje bilježe najveći rast po prosječnoj godišnjoj stopi od 19,65%. Za njima slijede zemlje u razvoju, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 11,78%, dok najmanju prosječnu stopu rasta od 7,94% bilježe razvijene zemlje.

Grafikon 23. Stokovi SDI po grupama zemalja u periodu 2000-2018, u mil. USD



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

Ako se posmatraju evropske zemlje, najveći broj projekata stranih direktnih investicija je zabilježeno u Ujedinjenom Kraljevstvu (18%), Njemačkoj (17%) i Francuskoj (15%). U ove tri zemlje je plasirano 45% od ukupnog broja projekata stranih direktnih investicija u 2017. godini (EY, 2018, str. 11).

Tabela 16. Najvećih 15 evropskih zemalja po broju stranih direktnih investicija

Zemlja	2016	2017	Udio (u 2017)	% promjene	Broj kreiranih radnih mesta	Udio u broju radnih mesta
Ujedinjeno Kraljevstvo	1,138	1,205	18%	6%	50,196	14%
Njemačka	1,063	1,124	17%	6%	31,037	9%
Francuska	779	1,019	15%	31%	25,126	7%
Nizozemska	409	339	5%	-17%	8,541	2%
Rusija	205	238	4%	16%	25,788	7%
Španija	308	237	4%	-23%	13,685	4%
Turska	138	229	3%	66%	13,078	4%
Belgija	200	215	3%	8%	5,838	2%
Poljska	256	197	3%	-	24,000	7%
Finska	133	191	3%	44%	4,300	1%
Irska	141	135	2%	-4%	8,961	3%
Češka	110	134	2%	22%	14,490	4%
Rumunija	132	126	2%	-5%	16,490	5%
Srbija	46	118	2%	157%	20,103	6%
Mađarska	107	116	2%	8%	17,017	5%
Ostali	876	1,030	15%	18%	74,819	21%
<b>Ukupno</b>	<b>6,041</b>	<b>1,030</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>354,469</b>	<b>100%</b>

Izvor: EY, 2018, str. 11.

Kada se posmatra sektorska struktura tih projekata, uočava se da je najveći broj projekata stranih direktnih investicija u digitalnom sektoru (sektor koji se odnosi na digitalizaciju poslovanja) i poslovne usluge. Sa druge strane najveći broj radnih mesta su generisali projekti stranih direktnih investicija iz oblasti automobilske industrije, digitalnog sektora i trgovine (EY, 2018, str. 15).

Tabela 17. Najveći sektori po broju projekata

Sektor	2017	Promjena (u %)	Udio (u %)
Digitalni sektor	1,172	33%	18%
Poslovne usluge	893	12%	13%
Automobilska industrija	531	9%	8%
Hemija i plastika	405	-7%	6%
Transport i logistika	396	-2%	6%
Farmacija	379	78%	6%
Poljoprivreda i hrana	363	11%	5%
Finansije	342	13%	5%
Mašinstvo i oprema	329	-9%	5%
Elektronika i IT	257	13%	4%
Drugo	1,586	-2%	24%
<b>Ukupno</b>	<b>6,653</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Izvor: EY, 2018, str. 15.

Tabela 18. Najveći sektori po broju zaposlenih

Sektor	2017	Udio (u %)
Automobilska industrija	60,757	17%
Digitalni sektor	37,113	10%
Veleprodaja, maloprodaja i distribucija	28,211	8%
Poslovne usluge	26,259	7%
Poljoprivreda i hrana	22,114	6%
Transport i logistika	20,624	6%
Farmacija	19,291	5%
Hemija i plastika	18,707	5%
Mašinstvo i oprema	18,642	5%
Električni proizvodi	16,342	5%
Drugo	85,409	24%
<b>Ukupno</b>	<b>353,469</b>	<b>100%</b>

Izvor: EY, 2018, str. 15.

### **2.3.4. Strane direktnе investicije u BiH**

Zapadni Balkan postaje sve atraktivnije područje za strane investitore, posebno za preduzeća u proizvodnim, radno intenzivnim djelatnostima koja pronalaze svoje mjesto u globalnim lancima vrijednosti. Po broju kreiranih radnih mjeseta na milion stanovnika, zemlje Zapadnog Balkana imaju dobru poziciju – Srbija je na prvom, a Bosna i Hercegovina na trećem mjestu na svijetu (IBM Institute for Business Value, 2018, str. 5).

Kada se posmatra priliv stranih direktnih investicija u zemlje Zapadnog Balkana u periodu od 2010. do 2018. godine, uočavaju se značajne razlike između njih. Najveći priliv stranih direktnih investicija u posmatranom periodu je ostvarila Srbija sa 26.675 miliona USD, a potom slijede Hrvatska sa 13.477 miliona USD, Albanija sa 9.643 miliona USD, Crna Gora sa 4.855 miliona USD, Bosna i Hercegovina sa 3.720 miliona USD i Sjeverna Makedonija sa 2.998 miliona USD (UNCTAD, 2020a). Dakle, u periodu od 2010. do 2018. godine, priliv stranih direktnih investicija u Bosnu i Hercegovinu je bio 1,3 puta manji nego u Crnu Goru, 2,6 puta manji nego u Albaniju, 3,6 puta manji nego u Hrvatsku i 7,2 puta manji nego u Srbiju. U tom periodu je BiH (kao i Crna Gora) ostvarila prosječnu godišnju stopu rasta stranih direktnih investicija od 9%, dok su ostale zemlje (osim Albanije), zabilježile mnogo veće prosječne godišnje stope rasta - Srbija 25%, Sjeverna Makedonija 54% i Hrvatska 81%.

Tabela 19. Prilivi SDI u zemlje Zapadnog Balkana, period 2010-2018, u mil. USD

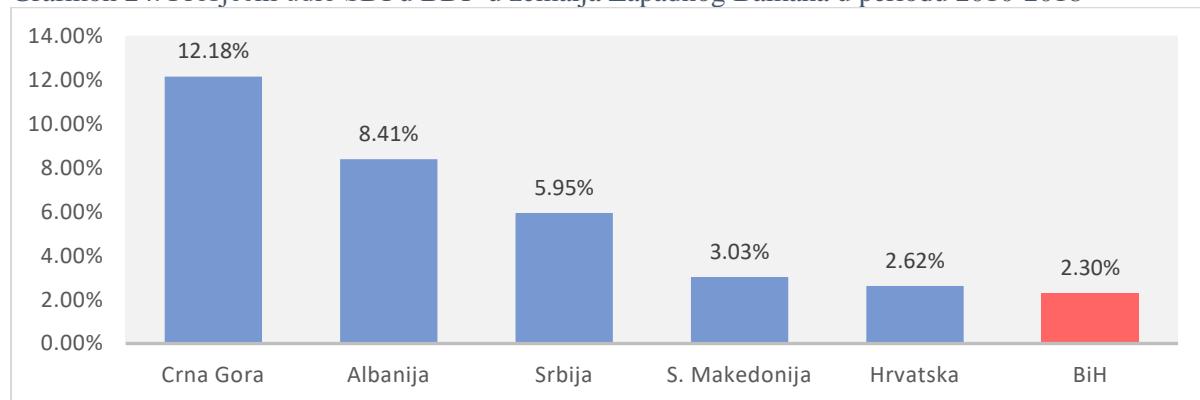
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Σ
Srbija	2.174	5.467	1.593	2.425	2.197	2.689	2.594	3.159	4.378	26.675
Hrvatska	1.155	1.699	1.510	961	2.879	270	1.808	2.037	1.159	13.477
Albanija	1.051	876	855	1.266	1.110	945	1.100	1.146	1.294	9.643
Crna Gora	760	558	620	447	497	699	226	557	490	4.855
<b>BiH</b>	<b>406</b>	<b>497</b>	<b>395</b>	<b>276</b>	<b>550</b>	<b>361</b>	<b>319</b>	<b>448</b>	<b>468</b>	<b>3.720</b>
S. Makedonija	213	479	143	335	272	240	374	205	737	2.998

Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

Imajući u vidu različit nivo privredne razvijenosti pojedinih zemalja, podatke o prilivu stranih direktnih investicija je potrebno posmatrati i u relativnim vrijednostima – kao procenat od BDP-a pojedinih zemalja. Dakle, ako se priliv stranih direktnih investicija izražava kao prosječan procenat od BDP-a pojedinih zemalja u periodu od 2010. do 2018., uočava se da su one u pomenutom periodu činile prosječno 12,18% BDP-a u Crnoj Gori, 8,41% BDP-a u Albaniji, 5,95% BDP-a u Srbiji, 3,03% u Sjevernoj Makedoniji, 2,62% u Hrvatskoj i samo

2,30% BDP-a u Bosni i Hercegovini (UNCTAD, 2020a). U tom smislu, jasno je da BiH zaostaje za ostalim zemljama Zapadnog Balkana u privlačenju stranih direktnih investicija.

Grafikon 24. Prosječni udio SDI u BDP-u zemalja Zapadnog Balkana u periodu 2010-2018



Izvor: autor na osnovu podataka UNCTAD, 2020a

O relativno maloj atraktivnosti BiH za strane investitore svjedoče i rezultati istraživanja *AHK – Konjunkturumfrage 2019* koje je obuhvatilo oko 1700 preduzeća - investitora u 21 zemlji srednje i istočne Evrope. Na pitanje o relativnoj atraktivnosti, odnosno rangu pojedinih destinacija za investiranje u 2019. godini, BiH je rangirana na 18. od 20 mesta. Posmatrajući prethodne godine, kad se BiH nalazila 16. i 17. mjestu, došlo je čak i do pogoršanja pozicije. Po ovom istraživanju, Hrvatska se nalazi na osmom, Srbija na jedanaestom, S. Makedonija na trinaestom, Crna Gora na četrnaestom, a Albanija na devetnaestom (AHK Baltic States, 2020).

Tabela 20. Atraktivnost destinacija za investiranje u 2019., rang

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estonija	5	4	3	3	3	4	4	3	<b>1</b>
Češka	1	1	2	2	2	1	1	1	<b>2</b>
Poljska	2	2	1	1	1	2	2	2	<b>3</b>
Slovačka	4	3	4	4	4	3	3	4	<b>4</b>
Slovenija	3	5	5	5	5	5	5	5	<b>5</b>
Letonija	9	8	7	6	6	6	6	6	<b>6</b>
Litvanija	6	9	8	7	7	7	8	7	<b>7</b>
Hrvatska	7	6	6	8	8	8	7	8	<b>8</b>
Mađarska	10	13	10	9	9	9	9	10	<b>9</b>
Rumunija	11	10	11	11	10	10	10	9	<b>10</b>
Srbija	12	11	12	12	11	11	11	11	<b>11</b>
Bugarska	13	12	14	14	12	12	12	12	<b>12</b>
S. Makedonija	16	16	15	13	13	13	14	13	<b>13</b>
Crna Gora	15	14	16	15	14	14	15	15	<b>14</b>
Rusija	8	7	9	10	15	15	13	14	<b>15</b>
Ukrajina	14	15	13	17	20	18	16	16	<b>16</b>

Bjelorusija	18	18	19	19	17	17	17	17	<b>17</b>
<b>BiH</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Albanija	19	19	20	20	18	19	20	20	<b>19</b>
Kosovo	20	20	18	18	19	20	19	19	<b>20</b>

Izvor: AHK Baltic States, 2020, str. 6

Razlozi za inferioran položaj BiH u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana se mogu tražiti u obilježjima ranije pomenutih faktora koji determinišu odluke stranih investitora o izboru makro destinacije za investiranje. Mnogi od tih faktora su sublimirani u različitim metodologijama kojim se ocjenjuje konkurentnost i atraktivnost destinacije za strane investitore, među kojima su *Doing Business*, *Global Competitiveness Report*, *Index of Economic Freedom* i dr.

*Doing Business* je usmjeren na istraživanje regulative koja stimuliše, odnosno destimuliše obavljanje poslovnih aktivnosti, a realizuje se identifikovanjem kvantitativnih pokazatelja o regulativi koja se odnosi na poslovanje i zaštitu vlasničkih prava. *Doing Business* obuhvata dvanaest oblasti koje regulišu poslovanje. Deset od tih oblasti su uključene u ocjenu na osnovu koje se mjeri i rangira lakoća poslovanja u nekoj zemlji. To su: pokretanje biznisa, dobijanje građevinske dozvole, priključivanje na elektro mrežu, registracija imovine, dobijanje kredita, zaštita manjinskih investitora, plaćanje poreza, međunarodna trgovina, provođenje ugovora i rješavanje nesolventnosti. *Doing Business* takođe mjeri i obilježja regulacije tržišta rada i ugovaranje sa vladom, ali ovi faktori ne ulazi u ocjenu, odnosno rang. Sa druge strane, ovo istraživanje ne obuhvata neke druge elemente važne za poslovanje kao što su npr. veličina tržišta, makroekonomска stabilnost, kvalitet radne snage, učestalost mita i korupcije i dr., što ujedno predstavlja i limite ovog istraživanja. U izdanju za 2020. godinu (*Doing Business 2020*), obuhvaćeno je 190 država, a BiH se po lakoći poslovanja nalazi na 90. mjestu, što je znatno lošija pozicija od ostalih zemalja Zapadnog Balkana: Sjeverna Makedonija – 17. mjesto, Srbija – 44. mjesto, Crna Gora – 50. mjesto, Hrvatska – 51. mjesto i Albanija – 82. mjesto (The World Bank, 2020, str. 4, 17).

*The Global Competitiveness Report* predstavlja istraživanje koje analizira, mjeri i rangira konkurentnost pojedinih zemalja. Ovdje se konkurentnost definiše kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti. Analiza konkurentnosti obuhvata najvažnije mikroekonomске i makroekonomске faktore koji determinišu konkurentnost jedne zemlje, na osnovu kojih je konstruisan Indeks globalne konkurentnosti (*Global Competitiveness Index*).

Ove faktore čine: podsticajno okruženje (koje obuhvata institucije, infrastrukturu, usvajanje informaciono-komunikacionih tehnologija i makroekonomsku stabilnost), ljudski kapital (koji obuhvata zdravlje i vještine ljudi), tržište (koje obuhvata tržište proizvoda, radne snage, finansijski sistem i veličinu tržišta) i inovacioni ekosistem (koji obuhvata dinamiku poslovanja i sposobnost inoviranja). U izdanju za 2018. godinu je obuhvaćeno 140 zemalja, sa rangom zemalja po svakom od navedenih faktora, kao i ukupnim rangom konkurentnosti. Po ovoj metodologiji, BiH se nalazi na 92. mjestu, što je takođe najlošija pozicija u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana – Hrvatska na 63, Srbija je na 72, Crna Gora na 73, Albanija na 81. a S. Makedonija na 82. mjestu (Schwab, 2019, str. xiii, 2).

Evropska komora rangira evropske zemlje na osnovu kvaliteta njihovog poslovnog okruženja (*Best European Countries for Business*). Pri tome se za ocjenu i rangiranje zemalja koriste rezultati metodologije *Doing Business* Svjetske banke i Indeks percepcije korupcije (*Corruption Perception Index*) koju je razvila organizacija *Transparency International*. Ocjena koja se koristi za rangiranje predstavlja prosjek ova dva pokazatelja – što zemlja ima viši rang (lakše je poslovati u njoj i manja je korupcija), to je povoljnije okruženje za poslovanje i obrnuto. Po ovoj metodologiji, u izdanju za 2019. godinu, BiH se nalazi na 45. mjestu, što je lošija pozicija od ostalih zemalja Zapadnog Balkana – Hrvatska je na 29, Makedonija na 31, Crna Gora na 33, Srbija na 37, a Albanija na 42. mjestu (European Chamber, 2019, str. 2).

Indeks ekonomskih sloboda (*Index of Economic Freedom*) mjeri nivo ekonomskih sloboda po zemljama. One se mjere na osnovu 12 kvantitativnih i kvalitativnih faktora, koji su grupisani u četiri široke kategorije ekonomске slobode: vladavina prava (imovinska prava, integritet vlade, efikasnost sudstva), veličina vlade (javna potrošnja, poreska opterećenja, fiskalno zdravlje), regulatorna efikasnost (poslovna sloboda, sloboda rada, monetarna sloboda), otvorenost tržišta (sloboda trgovine, sloboda ulaganja i finansijska sloboda). U izdanju za 2020. godinu, istraživanjem je obuhvaćeno 180 zemalja, a BiH se nalazi na 82. mjestu. Po ovoj metodologiji, u odnosu na BiH, više ekonomskih sloboda ima u Makedoniji (koja je na 41. mjestu), Albaniji (koja je na 57. mjestu) i Srbiji (koja je na 65. mjestu), a manje ekonomskih sloboda ima u Hrvatskoj (koja je na 84. mjestu) i Crnoj Gori (koja je na 91. mjestu) (Miller, Kim, Roberts & Tyrrell, 2020, str. 6-7, 489).

Tabela 21. Relativni položaj BiH u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana po nalazima relevantnih istraživanja

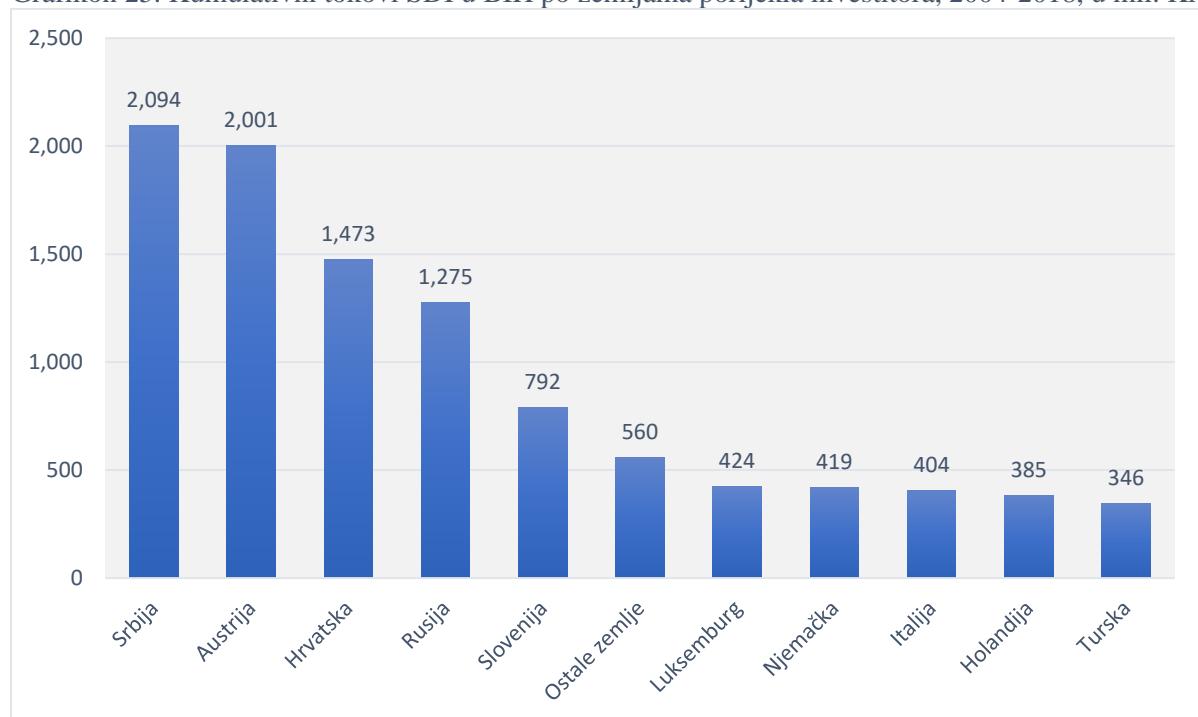
Global Competitiveness Report 2019 (rang)	Best European Countries for Business 2019 (rang)	Index of Economic Freedom 2020 (rang)	Doing Business 2020 (rang)
Hrvatska (63. mjesto)	Hrvatska (29. mjesto)	S. Makedonija (41. mjesto)	Makedonija (17. mjesto)
Srbija (72. mjesto)	S. Makedonija (31. mjesto)	Albanija (57. mjesto)	Srbija (44. mjesto)
Crna Gora (73. mjesto)	Crna Gora (33. mjesto)	Srbija (65. mjesto)	Crna Gora (50. mjesto)
Albanija (81. mjesto)	Srbija (37. mjesto)	<b>BiH (82. mjesto)</b>	Hrvatska (51. mjesto)
S. Makedonija (82. mjesto)	Albanija (42. mjesto)	Hrvatska (84. mjesto)	Albanija (82. mjesto)
<b>BiH (92. mjesto)</b>	<b>BiH (45. mjesto)</b>	Crna Gora (91. mjesto)	<b>BiH (90. mjesto)</b>

Izvor: autor na osnovu podataka The World Bank, 2020, str. 4; European Chamber, 2019, str. 1; Schwab, 2019, str. xiii; Miller, Kim, Roberts & Tyrrell, 2020, str. 6-7.

Pomenuti izvještaji predstavljaju znacajan izvor informacija kako za vlade i kreatore javnih politika (koji se koristi kod planiranja i kontrole efekata relevantnih politika i institucionalnih reformi), tako i za menadžere preduzeća (koji se koristi kod ocjenjivanja uslova poslovanja u pojedinim zemljama i donošenja odluke o izboru destinacije za investiranje). Može se zaključiti da je BiH, po nalazima većine posmatranih istraživanja, relativno manje atraktivna u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana.

Posmatrajući kumulativne podatke o tokovima stranih direktnih investicija u BiH po zemljama porijekla investitora u periodu od 2004. do 2018. godine, uočava se da najveći investitori dolaze iz: Srbije, Austrije, Hrvatske, Rusije, Slovenije, Luksemburga, Njemačke, Italije, Holandije i Turske. U pomenutom periodu, iz ovih zemalja zajedno, u BiH je investirano 10.173 miliona KM, što čini 85,81% ukupnih tokova stranih direktnih investicija u BiH. Pri tome, najveće prosječne godišnje stope rasta stranih investicija u BiH potiču iz Srbije (310%), Austrije (230%), Turske (117%), Holandije (88%), Italije (61%) i Luksemburga (57%) (Centralna banka BiH, 2019).

Grafikon 25. Kumulativni tokovi SDI u BiH po zemljama porijekla investitora, 2004-2018, u mil. KM



Izvor: autor na osnovu podataka Centralna banka BiH, 2019.

Pored zemalja porijekla investitora, važna je i informacija o djelatnostima koje su strani investitori smatrali najatraktivnijima u BiH, odnosno o djelatnostima u koje su najviše ulagali. U periodu 2011-2018. godine, investitorji su ubjedljivo najviše ulagali u finansijske uslužne djelatnosti. Vrijednost investicija u ovu djelatnost, u posmatranom periodu, iznosi 1.158 miliona KM ili 24% od vrijednosti ukupnih investicija. Potom slijede investicije u trgovinu na veliko u vrijednosti od 615 miliona KM (13%), poslovanje sa nekretninama u vrijednosti od 444 miliona KM (9%), trgovinu na malo u vrijednosti od 300 miliona KM (6%) itd.

Tabela 22. Tokovi SDI u BiH po djelatnostima (NACE Rev.2) u periodu 2011-2018, u milionima KM

Djelatnost	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	$\Sigma$
64 Finansijske uslužne djelatnosti, osim osiguranja i penzijskih fondova	165	130	138	138	117	138	261	69	<b>1,158</b>
46 Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	125	145	-44	64	84	154	38	50	<b>615</b>
68 Poslovanje nekretninama	79	12	20	187	89	-17	41	34	<b>444</b>
Neraspoređeno	45	117	107	25	50	5	13	-6	<b>355</b>

47 Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	64	40	74	37	-29	0	110	4	<b>300</b>
35 Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	54	4	28	6	15	34	64	-4	<b>202</b>
61 Telekomunikacije	11	6	46	7	58	37	18	0	<b>184</b>
12 Proizvodnja duhanskih proizvoda				27		93	45		<b>166</b>
70 Upravljačke djelatnosti; savjetovanje u vezi sa upravljanjem	31	28	5	22	58	2	4	2	<b>153</b>
20 Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda	12	19	27	3	58	50	-17	-3	<b>149</b>
15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	4	6	1	2	21	26	25	22	<b>107</b>
Ostale djelatnosti	108	94	5	292	116	41	175	80	<b>910</b>
<b>Ukupno</b>	<b>699</b>	<b>601</b>	<b>407</b>	<b>811</b>	<b>637</b>	<b>564</b>	<b>778</b>	<b>247</b>	<b>4,743</b>

Izvor: autor na osnovu podataka Centralna banka BiH, 2019.

Podaci o stranim direktnim investicijama u Bosni i Hercegovini, po opštini/gradu u kojoj su one realizovane, odnosno po opštini gradu u kojem je registrovana kompanija koja je strani investor, nisu dostupne referentnim institucijama kao što je Centralna Banka BiH (Vedran Milisav, komunikacija putem imejla, 4. mart 2019) i FIPA (Jasmina Dževlan, komunikacija putem imejla, 8. mart 2019). Na veb-stranici Investiciono-razvojne banke Republike Srpske, dostupni su podaci o stranim investitorima po opštinama, koji su uložili više od milion KM, ali samo za period od 1994. do juna 2010 (Investiciono-razvojna banke Republike Srpske, 2019). Ipak, u *Strategiji podsticanja stranih ulaganja u Republiku Srpsku od 2016. do 2020.*, navode se podaci o broju novoregistrovanih privrednih društava sa elementom stranih ulaganja u Republici Srpskoj u periodu 2010 - 2015. godina, kojima raspolažu privredni sudovi Republike Srpske i Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge - APIF. Prvih deset gradova i opština u Republici Srpskoj po broju novoregistrovanih privrednih društava sa elementom stranih ulaganja ima učešće od 75%, pri čemu samo Grad Banja Luka ima učešće od preko 37%. Može se zaključiti da strane direktnе investicije imaju tendenciju koncentracije u relativno veća, odnosno razvijenija mjesta (Vlada Republike Srpske, 2016, str. 18-19).

Tabela 23. Broj novoregistrovanih privrednih društava sa elementom stranih ulaganja u Republici Srpskoj u periodu 2010-2015.

Opština/grad	Broj novoregistrovanih privrednih društava sa elementom stranih ulaganja	Udeo broja novoregistrovanih preduzeća u opštini/gradu (u%)
Grad Banja Luka	294	37,12
Grad Bijeljina	88	11,11
Laktaši	46	5,80
Gradiška	42	5,30
Trebinje	25	3,15
Grad Istočno Sarajevo	22	2,77
Grad Prijedor	19	2,39
Grad Doboj	19	2,39
Grad Zvornik	19	2,39
Derventa	18	2,27
Ostali	200	25,25
<b>Ukupno</b>	<b>792</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Vlada Republike Srpske, 2016, str. 18-19.

Na osnovu uzorka od 480 investitora koji su obuhvaćeni *aftercare* programom Agencije za unapređenje stranih investicija u BiH u periodu 2007-2017, može se procijeniti njihova struktura prema vrsti i vrijednosti investicija. Prema broju, dominiraju nove kompanije (52%), pa kompanije koje su privatizovane ili su predmet akvizicije (27%) i na kraju kompanije koje su rezultat zajedničkih ulaganja (21%). Međutim, po kriterijumu visine investiranog kapitala, najveće učešće imaju investicije u preduzeća koja su bila predmet privatizacije i akvizicije (64%), zajednička ulaganja (19%) i na kraju investicije u otvaranje novih kompanija (17%) (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 21-22).

Grafikon 26. Investicije po broju kompanija



Grafikon 27. Investicije po uloženom kapitalu



Izvor: autor na osnovu podataka Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 22.

Dragocjen izvor informacija o mišljenjima i stavovima investitora u BiH, njihovim motivima za investiranje, zadovoljstvu poslovnim ambijentom i ostvarenim rezultatima, čine empirijska istraživanja koja periodično provode Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH,

Vijeće stranih investitora BiH (*Foreign Investors Council BiH*), kao i FIPA - Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH u okviru programa postinvesticione podrške investitorima (*aftercare*).

Prilikom planiranja, investitori obično istražuju veći broj zemalja i na osnovu toga procjenjuju koja destinacija je najpovoljnija za njihove poslovne aktivnosti. Na osnovu razgovora sa predstavnicima kompanija u 2017. ali i u prethodnim godinama u okviru programa postinvesticione podrške investitorima (*aftercare*), može se zaključiti da se uslovi poslovanja u BiH najčešće porede sa zemljama regionala (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 6).

Od ukupnog broja anketiranih kompanija koje su članice Vijeća stranih investitora BiH, 72% njih se upoznalo sa mogućnostima investiranja u BiH putem interne analize. Ostali izvori informacija su daleko manje zastupljeni: 16% ispitanika je informaciju saznalo od drugog investitora koji je već investirao u BiH, 12% investitora je saznanja dobilo putem ambasada - trgovinskih misija i poslovnih kontakata, a 9% ispitanika od postojećih klijenata ili dobavljača iz BiH. Svega po 5% ispitanika je informacije dobilo putem investicionih konferencija u zemlji investitora i medijskih izvora (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 10). Kroz intervjuje sa investitorima u okviru *aftercare* programa, najveći broj predstavnika kompanija je naveo da su inicijalne informacije o mogućnostima investiranja u BiH dobili putem raznih poslovnih kontakata (partnera, dobavljača, klijenata), a u određenoj mjeri i putem investicionih konferencija, savjetnika/posrednika ili drugih izvora kao što je internet. Značajnu ulogu u ovom kontekstu ima i dijaspora. Naime, 11 od 39 kompanija (ili 28,2%) koje su obuhvaćene *aftercare* programom u 2017. godini je na neki način povezano sa dijasporom. Od tih 11 kompanija, u 10 kompanija su vlasnici ili suvlasnici porijeklom iz BiH, a u jednoj kompaniji oni su savjetnici ili zaposleni (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 6).

Generalno, po mišljenju onih stranih investitora koji su investirali u BiH (u uzorku su bila 73 investitora), prvih pet zemalja po atraktivnosti za ulaganja u 2017. godini su: Češka, Slovačka, Slovenija, Poljska i Mađarska. Bosna i Hercegovina se nalazi na dvanaestom od dvadeset zemalja po atraktivnosti za ulaganja, s tim da se taj položaj iz godine u godinu blago poboljšava (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 16; Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2016, str. 14).

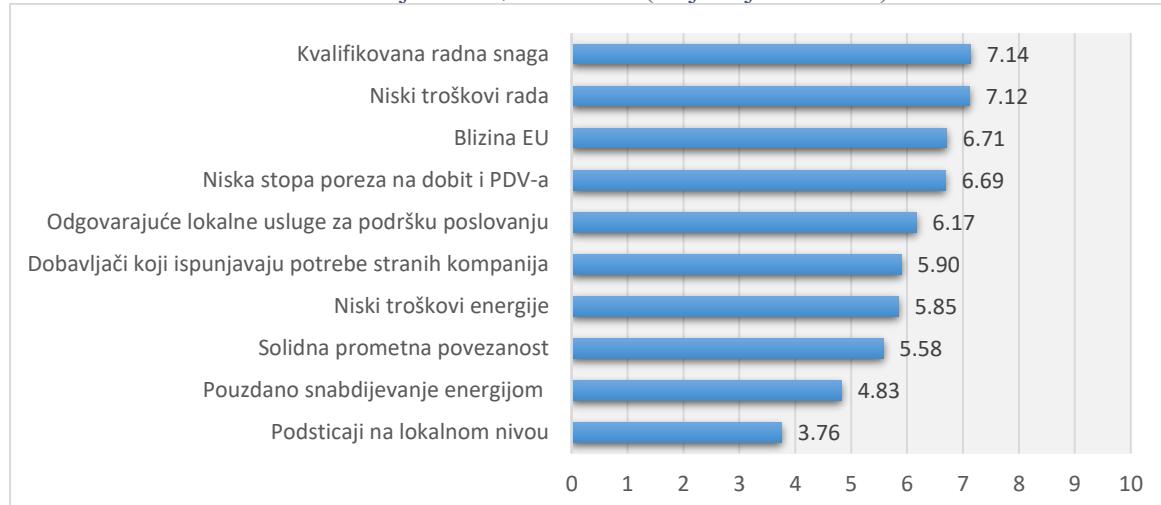
Tabela 24. Mišljenje stranih investitora u BiH o atraktivnosti zemalja za ulaganja u periodu 2011-2017., rang

Država	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Češka	2	2	2	2	2	1	<b>1</b>
Slovačka	4	4	3	4	3	2	<b>2</b>
Slovenija	3	7	6	14	9	5	<b>3</b>
Poljska	5	5	4	1	1	3	<b>4</b>
Mađarska	6	9	11	7	4	6	<b>5</b>
Hrvatska	8	6	8	8	5	9	<b>6</b>
Estonija	11	10	7	6	6	4	<b>7</b>
Kina	1	1	1	3	10	7	<b>8</b>
Srbija	13	17	12	9	12	8	<b>9</b>
Rumunija	17	18	13	10	14	13	<b>10</b>
Rusija	9	3	5	5	16	17	<b>11</b>
<b>Bosna i Hercegovina</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>12</b>
Litvanija	12	12	9	11	7	10	<b>13</b>
Latvija	14	11	10	13	8	11	<b>14</b>
Crna Gora	10	8	14	12	13	12	<b>15</b>
Bugarska	18	19	19	16	17	16	<b>16</b>
Makedonija	16	13	18	15	15	15	<b>17</b>
Albanija	19	16	16	16	19	18	<b>18</b>
Ukrajina	15	14	15	21	21	20	<b>19</b>
Bjelorusija	21	20	20	20	18	19	<b>20</b>

Izvor: autor na osnovu podataka Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 16; Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2016, str. 14.

Najvažniji faktori zbog koji se strani investitori uopšte odlučuju da investiraju u BiH, na skali od 1 (najmanje važno) do 10 (najviše važno) su: kvalifikovana i stručna radna snaga, niski troškovi rada kao i blizina tržišta Evropske unije. Sljedeći faktori po važnosti ulaganja u BiH su niska stopa poreza na dobit i PDV, odgovarajuće lokalne usluge za podršku poslovanju, odgovarajući dobavljači, niske cijene energije, te solidna prometna povezanost. Pouzdanost u snabdijevanju energijom i podsticaji za strane investitore na lokalnom nivou su faktori koji se mogu značajno unaprijediti po mišljenju anketiranih investitora (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 25). U tom kontekstu, značajno je pomenuti da u BiH postoji 96 različita podsticaja za investitore na državnom, entitetskom i lokalnom nivou koji se nude od strane 17 različitih institucija. Oni predstavljaju značajne faktore kojima pojedine destinacije u BiH međusobno konkurišu u privlačenju SDI (UNCTAD, 2015, str. 49).

Grafikon 28. Prednosti investiranja u BiH, skala 0-10 (10 je najviše važno)



Izvor: autor na osnovu podataka Vijeće stranih investitora, 2018, str. 25.

Kada je riječ o zadovoljstvu stranih investitora u BiH o pojedinim faktorima BiH kao destinacije za poslovanje u 2017. godini, strani investitori su najzadovoljniji produktivnošću i zalaganjem radnika (prosječna ocjena 2,63, na skali od 1 - veoma zadovoljan do 5 - veoma nezadovoljan), budućim članstvom u EU (prosječna ocjena 2,82), kvalifikacijom zaposlenika (prosječna ocjena 2,86), akademskim obrazovanjem (prosječna ocjena 3,04) i kvalitetom i raspoloživošću lokalnih dobavljača (prosječna ocjena 3,25). Sa druge strane, najveće nezadovoljstvo se izražava sa borbom protiv korupcije i kriminala (prosječna ocjena 4,59), političkom i socijalnom stabilnosti (4,47), javnom upravom (4,25), pravnom sigurnošću (4,20), te poreskim sistemom i poreskim upravama (4,19) (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 12; Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2016, str. 13).

Tabela 25. Zadovoljstvo faktorima lokacije za poslovanje u BiH, period 2014-2017.

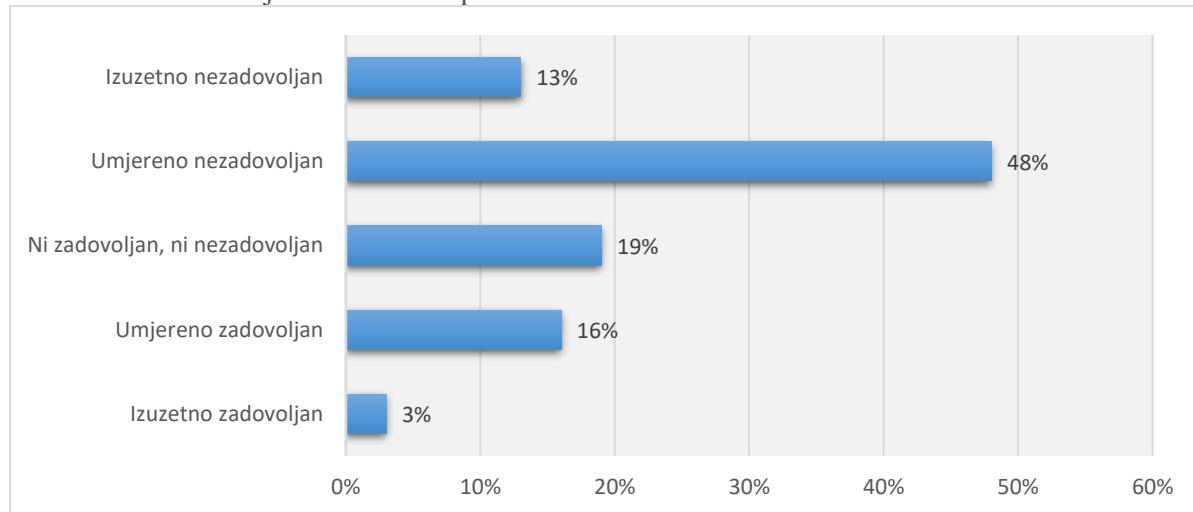
Faktor lokacije za poslovanje	2014	2015	2016	2017
Produktivnost i zalaganje zaposlenika	2,25	2,44	2,32	<b>2,63</b>
Članstvo u EU (buduće)	3,46	2,60	3,00	<b>2,82</b>
Kvalifikacija zaposlenika	2,47	2,52	2,64	<b>2,86</b>
Akademsko obrazovanje	2,81	2,70	2,86	<b>3,04</b>
Kvalitet i raspoloživost lokalnih dobavljača	3,25	2,80	3,05	<b>3,25</b>
Troškovi rada	3,23	3,06	3,05	<b>3,26</b>
Raspoloživost stručne radne snage	3,00	3,26	3,39	<b>3,49</b>
Disciplina plaćanja	3,78	3,50	3,79	<b>3,62</b>
Srednjoškolski obrazovni sistem	3,43	3,30	3,34	<b>3,62</b>

Fleksibilnost odredbi zakona o radu	3,81	3,64	3,48	<b>3,70</b>
Pristup javnim / EU podsticajnim sredstvima	4,14	3,72	4,00	<b>3,85</b>
Infrastruktura (saobraćaj, komunikacija, energija)	3,64	3,74	3,82	<b>4,04</b>
Porezno opterećenje	3,94	4,18	3,70	<b>4,05</b>
Uslovi za istraživanje i razvoj	4,15	3,74	3,86	<b>4,07</b>
Transparentnost javnih nabavki	3,92	3,92	4,00	<b>4,15</b>
Predvidljivost privredne politike	4,00	3,90	3,89	<b>4,16</b>
Poreski sistem i poreske uprave	4,17	4,06	3,80	<b>4,19</b>
Pravna sigurnost	4,11	4,06	4,13	<b>4,20</b>
Javna uprava	4,28	4,20	3,89	<b>4,25</b>
Politička i socijalna stabilnost	4,39	4,12	4,20	<b>4,47</b>
Borba protiv korupcije i kriminala	4,67	4,40	4,34	<b>4,59</b>

Izvor: autor na osnovu podataka Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 12; Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2016, str. 13.

Prema mišljenju članica Vijeća stranih investitora BiH, poslovna klima u BiH se ne može ocijeniti kao zadovoljavajuća. Nešto manje od polovine anketiranih (48%), izrazilo je umjereni nezadovoljstvo poslovnom klimom u BiH, a izuzetno nezadovoljnih je 13%. Sa druge strane, umjereni zadovoljnih je 16%, a izuzetno zadovoljnih je samo 3% ispitanika (Vijeće stranih investitora, 2018, str.19).

Grafikon 29. Zadovoljstvo investitora poslovnom klimom u BiH

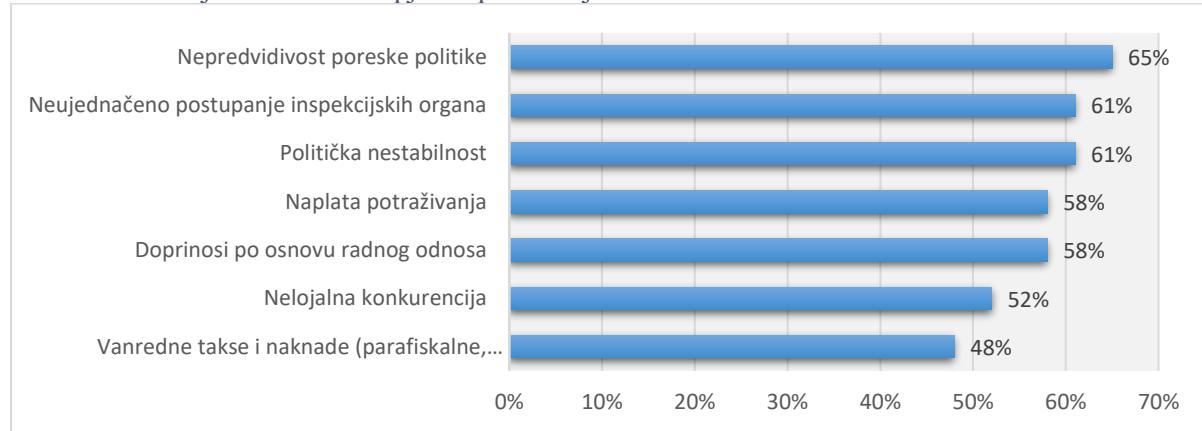


Izvor: autor na osnovu podataka Vijeće stranih investitora, 2018, str. 19.

Čak 77% anketiranih članica Vijeća stranih investitora BiH smatra da je poslovna klima u BiH nepredvidljiva, pri čemu najveći značaj i uticaj na njihovo poslovanje imaju sljedeći rizici:

nepredvidivost poreske politike, neujednačeno postupanje inspekcijskih organa, politička nestabilnost, naplata potraživanja, doprinosi iz osnova radnog odnosa, nelojalna konkurenca, te vanredne takse i naknade (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 20).

Grafikon 30. Najveći rizici za uspješno poslovanje u BiH



Izvor: autor na osnovu podataka Vijeće stranih investitora, 2018, str. 20.

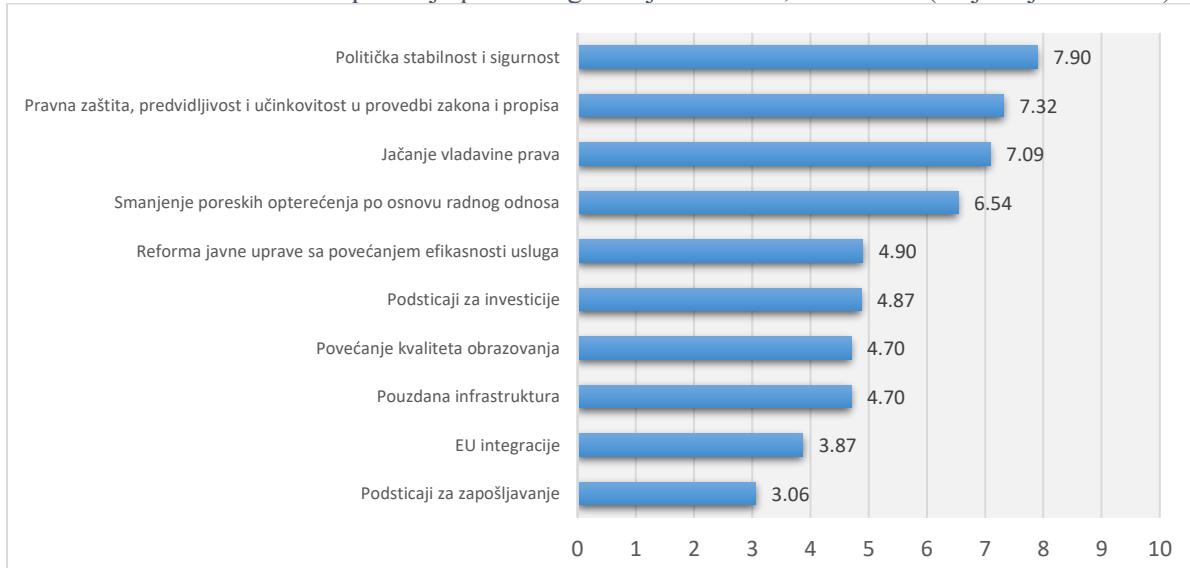
Kao rizici sa najvećim trendom rasta, prepoznati su: negativna demografska struktura (odliv radne snage), politička nestabilnost, doprinosi iz osnova radnog odnosa, *cyber* kriminal, neefikasnost javne uprave, nepredvidivost poreske politike i neujednačeno postupanje inspekcijskih organa (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 20).

I pored ovakve poslovne klime i rizika koji prate poslovanje, 70% anketiranih članica Vijeće stranih investitora BiH planira reinvestiranje u BiH u naredne tri godine. Kompanije koje neće ponovo investirati, kao razloge navode da im je prioritet u povratu postojeće investicije, kao i to da je podrška lokalne vlasti slaba ili čak postoji otpor prema novim investicijama. Planove za povlačenje investicije nema ni jedna kompanija. Od ukupnog broja kompanija koje planiraju realizovati nova ulaganja u naredne tri godine, njih 44% planira uložiti iznos od 1 do 10 miliona KM, 35% planira uložiti između 10 i 50 miliona KM, 17% njih planira investirati između 100 hiljada i 1 milion KM, dok 4% planira uložiti manje od 100 hiljada KM u naredne 3 godine. Od anketiranih kompanija koje planiraju nova ulaganja u naredne tri godine, njih 63% će uposlit novu radnu snagu. Od navedenih 63% anketiranih, 68% planira zaposliti između 10 i 50 osoba, 26% planira zaposliti između 50 i 100 novih radnika, dok 5% planira zaposliti preko 100 novih radnika (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 14-15).

Za unapređenje poslovnog ambijenta u BiH, kao tri prioritetna faktora, na skali od 1 (najmanje značajno) do 10 (najviše značajno), navode se: uspostavljanje političke stabilnosti i sigurnosti,

uspostavljanje pravne zaštite investitora sa efikasnom provedbom zakona i drugih propisa koji direktno ili indirektno utiču na strana ulaganja, te jačanje vladavine prava (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 26).

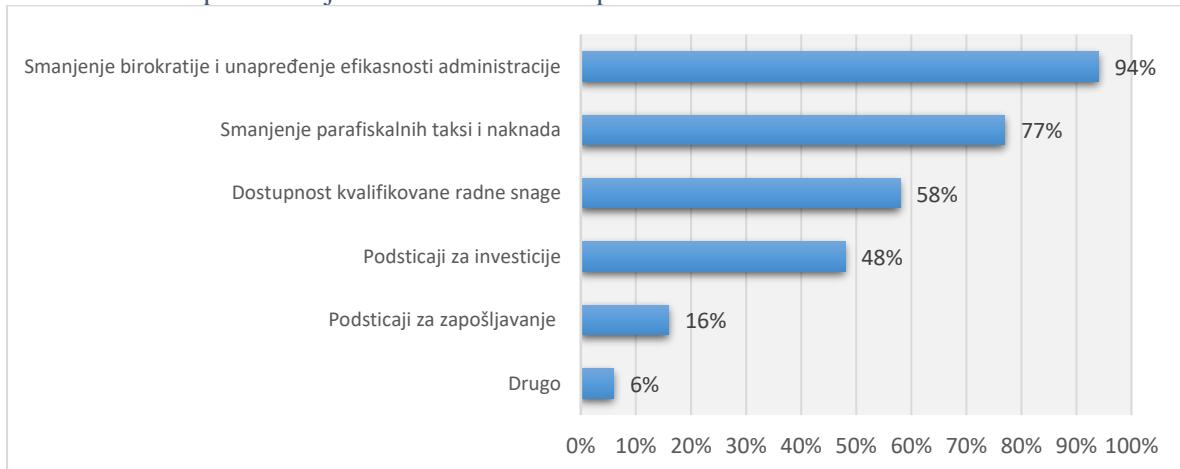
Grafikon 31. Prioriteti za unapređenje poslovnog ambijenta u BiH, skala 0-10 (10 je najviše važno)



Izvor: autor na osnovu podataka Vijeće stranih investitora, 2018, str. 26.

Među preporukama za jedinice lokalne samouprave u BiH, u cilju privlačenja više stranih investicija, navode se sljedeće preporuke: smanjivanje birokratije i unapređenje efikasnosti administracije (94% odgovora), smanjivanje parafiskalnih nameta (77%), osiguravanje raspoloživosti kvalifikovane radne snage (58%), uvođenje većih podsticaja za investitore (48%), kao i većih podsticaja za zapošljavanje (16%) (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 26-27).

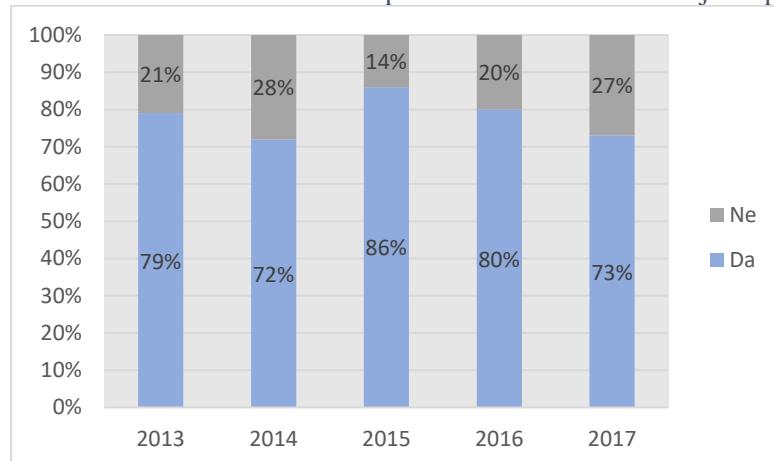
Grafikon 32. Preporuke za jedinice lokalne samouprave u BiH



Izvor: autor na osnovu podataka Vijeće stranih investitora, 2018, str. 27.

S obzirom na to da bi BiH, kao destinaciju za poslovanje, ponovo izabralo između 72% (u 2014. godini) i 86% investitora (u 2015. godini), moglo bi se zaključiti da je riječ o relativno visokom stepenu afirmativnih odgovora, odnosno da su investitori u BiH relativno zadovoljni (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2015, str. 13).

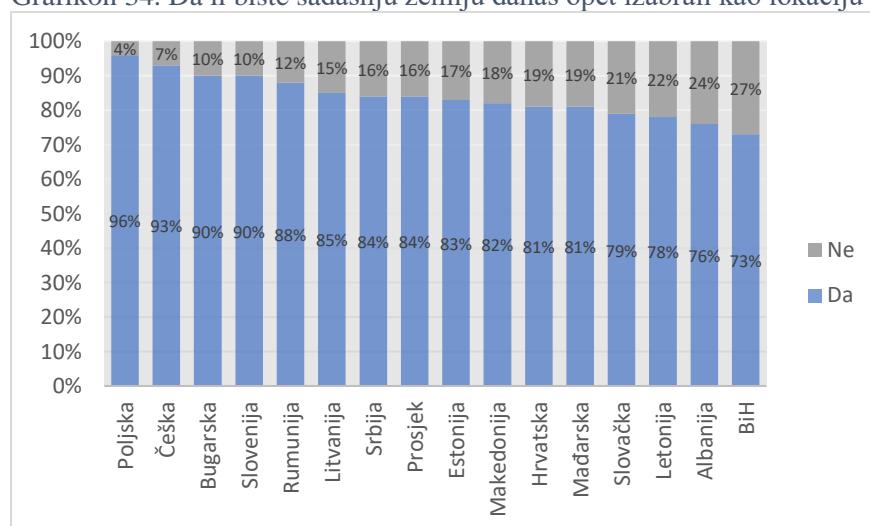
Grafikon 33. Da li biste danas opet izabrali BiH kao lokaciju za poslovanje, odgovori u %



Izvor: autor na osnovu podataka Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2015, str. 13.

Ipak, kada se ovi odgovori uporede sa odgovorima investitora koji su investirali u druge zemlje srednje i istočne Evrope, vidi se da je ovaj procenat odgovora najmanji, odnosno da bi investitori u drugim zemljama u mnogo većem procentu ponovo izabrali te zemlje za poslovanje, nego što bi investitori iz BiH ponovo izabrali BiH. U tom smislu, može se zaključiti da je stepen zadovoljstva investitora iz BiH najmanji u odnosu na investitore u ostalim zemljama (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 12).

Grafikon 34. Da li biste sadašnju zemlju danas opet izabrali kao lokaciju za poslovanje, odgovori u %



Izvor: autor na osnovu podataka Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 12.

Još jedan od indikatora zadovoljstva je spremnost na preporuku. Uprkos mnogim izazovima sa kojima se strani investitori susreću u BiH, čak 84% anketiranih članica Vijeća stranih investitora BiH je spremno da preporuči BiH kao zemlju za ulaganje drugim stranim kompanijama (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2017, str. 28). Da je značajan broj stranih investitora aktivan u tom smislu, govori i podatak da je od 35 kompanija koje su obuhvaćene *aftercare* programom u 2017. godini njih 24 (68,6%) do sada već poticalo i druge da investiraju u BiH (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 7). S obzirom na kredibilitet i uticaj ovog izvora informacija za druge investitore, ovo treba imati na umu kod osmišljavanja i planiranja komunikacionih aktivnosti usmjerenih na privlačenje novih investitora.

U kontekstu privlačenja stranih direktnih investicija važno je pomenuti program certifikacije opština i gradova sa povoljnim poslovnim okruženjem (BFC SEE). Riječ je o programu za poboljšanje kvaliteta usluga i informacija koje opštine i gradovi u regionu Jugoistočne Evrope pružaju privrednicima. Program certifikacije pruža opštinama jasne smjernice o tome kako da kreiraju dobru poslovnu klimu i uvedu međunarodno priznate standarde efikasne i transparentne lokalne administracije. Na taj način certifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem predstavlja ocjenu investicione klime u jedinicama lokalne samouprave. Program se provodi u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, S. Makedoniji i Srbiji, a treba da obezbijedi uspostavljanje stabilnog i predvidivog poslovnog okruženja na lokalnom nivou, uz garanciju investorima da sve certifikovane lokalne samouprave pružaju isti nivo kvaliteta usluga ka privredi.

Kvalitet lokalnog poslovnog okruženja se ocjenjuje na osnovu oko 80 kriterijuma certifikacije koji su grupisani u 12 kategorija: strategija lokalnog razvoja; organizacioni jedinica koja je zadužena za lokalni ekonomski razvoj (Kancelarija za LER); stalni privredni savjet; sistem usluga za dobijanje građevinske dozvole; postojanje analitičke osnove za podršku lokalnoj poslovnoj zajednici i privlačenje investicija; aktivnosti za promociju ulaganja i kvaliteta poslovnog ambijenta u gradu/opštini; kreditna sposobnost i kreditna opravdanost; praćenje dinamike lokalnog tržišta rada i aktivan odnos prema utvrđenom stanju i potrebama; grad/opština razvija saradnju javnog i privatnog sektora; adekvatna infrastruktura i pouzdane komunalne usluge; grad/opština sprovodi transparentnu poresku i politiku naplate taksi kojima

se stimuliše ekonomski razvoj; informacione i komunikacione tehnologije (NALED, 2015, str. 5, 7).

Od 2012. godine, više od 90 lokalnih samouprava je pristupilo programu, od kojih je 51 certifikovano kao poslovno prihvatljivo. U Bosni i Hercegovini BSC SEE certifikat ima 26 jedinica lokalne samouprave: Banja Luka, Bihać, Bijeljina, Brod, Novi Grad, Bosanska Krupa, Goražde, Gradačac, Gradiška, Doboј, Zenica, Jablanica, Laktaši, Kakanj, Kotor Varoš, Mrkonjić Grad, Novi Grad Sarajevo, Posušje, Prijedor, Sanski Most, Tešanj, Teslić, Trebinje, Maglaj, Zavidovići i Žepče (BFC SEE, 2020).

Iako većina opština i gradova dobijanje BSC certifikata koristi u promotivne svrhe i kao dio procesa brendiranja opštine ili grada kao atraktivne investicione destinacije, treba imati na umu da se brend bazira na relevantnoj različitosti, rijetkosti i jedinstvenosti za investitore, a BSC certifikat je baziran na standardizaciji i uniformnosti, koji sa vremenom dobija sve veći broj opština i gradova. U tom smislu, opštine sa BSC certifikatom postaju međusobno slične, a ne različite ili jedinstvene, pa njegovo korišćenje u svrhu brendiranja postaje sve manje relevantno. Naravno, BSC program kroz ispunjavanje određenih zahtjeva i kriterijuma može biti od koristi opštinama i gradovima da unaprijede svoje proizvode i usluge i da time izgrade dobar (očekivani) destinacijski proizvod za investitore, ali za izgradnju destinacijskog brenda to nije dovoljno.

*FDI Magazine*, koji izdaje *Financial Times*, svake godine objavljuje listu atraktivnih gradova i regija u Evropi za strane direktne investicije po različitim kriterijumima. U izdanju *European Cities and Regions of the Future 2018/19*, nalazi se nekoliko gradova iz Bosne i Hercegovine. Tako, Bijeljina se nalazi na drugom od deset malih evropskih gradova budućnosti za 2018/19 godinu po kriterijumu efikasnosti troškova. Po tom istom kriterijumu, ali među deset mikro evropskih gradova budućnosti za 2018/19, nalazi se Prijedor na trećem i Zvornik na četvrtom mjestu. Prijedor se takođe nalazi na devetom od deset mjesta po kriterijumu strategije za privlačenje stranih direktnih investicija među mikro evropskim gradovima. Bosna je kao regija rangirana na trećem od deset mjesta među evropskim regijama srednje veličine po kriterijumu efikasnosti troškova, a Republika Srpska i Zapadnohercegovački kanton su na devetom i desetom mjestu među malim evropskim regijama po kriterijumu strategije za privlačenje stranih direktnih investicija (*Financial Times/fDi Magazine*, 2018, str. 60, 65, 72, 78). U

izdanju *European Cities and Regions of the Future 2020/21*, opština Laktaši se nalaze na prvom od deset malih evropskih gradova budućnosti za 2020/21 godinu po kriterijumu efikasnosti troškova (Financial Times/fDi Magazine, 2020, str. 16). Interesantno je primijetiti da neki od gradova koji su rangirani na listama *fDi Magazine* po različitim kriterijumima imaju BFC SEE certifikat (Prijedor, Bijeljina i Laktaši), a neki nemaju (Zvornik).

Može se zaključiti da nekoliko faktora čini BiH atraktivnom destinacijom za investiranje. Među najznačajnijim su svakako dobar odnos obrazovanja i cijene radne snage, raspoloživost i cijena energije, relativno niska poreska opterećenja poslovanja, blizina morskih luka, te preferencijalni trgovinski pristup velikom evropskom tržištu. Da bi se olakšalo i stimulisalo investiranje, potrebno je unaprijediti regulatorni okvir koji se odnosi na pristup zemljištu, obrazovanje, te smanjenje birokratije u vezi sa poslovanjem kao što je npr. osnivanje preduzeća, dobijanje odgovarajućih dozvola i inspekcije. Pored prepreka koje se odnose na zakonski okvir, BiH takođe ograničava relativno skroman kapacitet da se djelotvorno komuniciraju postojeće komparativne prednosti i poslovne prilike. Unapređenja u oblasti promocije investicija bi mogla da rezultiraju značajnim napredovanjem u privlačenju stranih direktnih investicija, a samim tim i ekonomskom i društvenom razvoju. Uprkos složenom poslovnom okruženju u BiH, mnogi investitori koji su ovdje prisutni smatraju da konkurentske karakteristike BiH nadmašuju izazovno poslovno okruženje, i ponovo investiraju, što govori u prilog tome da BIH trpi posljedice lošeg imidža, da prilike za investiranje nisu dovoljno dobro iskommunicirane, te da je potrebno unapređenje u ovoj oblasti (UNCTAD, 2015, str. ix, 5). Izgradnja odgovarajućeg imidža je posebno važna za zemlje koje su relativno nove kao tržišta za strane direktne investicije, koje prolaze kroz brze političke i/ili ekonomske reforme, koje žele da promovišu ulaganja u nove industrije, kao i za male zemlje koje imaju malu zastupljenost u međunarodnim medijima. Riječ je o važnom koraku u procesu privlačenja stranih direktnih investicija, čija je uloga prvenstveno u skretanju pažnje i jačanju interesovanja potencijalnih investitora za određenom destinacijom. Neki od ciljeva izgradnje željenog imidža destinacije su: edukacija potencijalnih investitora o tome šta destinacija zapravo nudi u odnosu na njihove pretpostavke, postizanje toga da investitor uđe u pregovore sa pozitivnom slikom i interesovanjem za destinaciju, pomaganje da se destinacija pozitivno diferencira u odnosu na konkurente, nastojanje da se percepcijom destinacije upravlja, a ne da se prepušta slučaju (Loewendahl & Bryan, 2019, str. 33-34).

Kako bi se dodatno unaprijedila investiciona atraktivnost BiH preporučuje se (UNCTAD, 2015, str. 38, 40-41):

- intenziviranje formalnih i neformalnih interakcija između FIPA-e i nadležnih institucija u RS i Federaciji BiH, posebno povodom konkretnih investicionih prilika i projekata,
- međusobna razmjena informacija koje su važne za investitore, pružanje podrške u organizaciji promotivnih misija za investitore,
- izgradnja investicionog brenda BiH koji jasno izražava koristi i karakteristike BiH kao investicione destinacije, a koji bi bio relevantan za sva mjesta unutar BiH,
- na sajtu FIPA-e treba da bude više svjedočanstava investitora koja pokazuju tačno kakvu i koliku korist su imali od investiranja u BiH,
- izgradnja baze sa podacima koje se odnose na različita mjesta unutar BiH, koje investitori obično traže (npr. raspoloživost i cijena zemljišta, nekretnina, radne snage, infrastrukture i dr.), u idealnom slučaju uz ovakve podatke koje se odnose na druge destinacije, koje dokazuju prednosti i koristi po tom osnovu,
- jačanje uloge dijaspore, ne samo kao potencijalnih investitora već i kao poslovne mreže koja može doprinijeti identifikaciji i privlačenju potencijalnih investitora.

Preporuke i prijedlozi za unapređenje poslovnog okruženja i uslova za investiranje u BiH, uključujući prijedloge za izmjene i dopune postojećih zakonskih rješenja i preporuke za rješavanje poteškoća u poslovanju, dostavljaju se Vijeću ministara BiH, na osnovu nalaza programa postinvesticione podrške investitorima - *aftercare* programa (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 3). Na sličan način, djeluje i Vijeće stranih investitora u BiH koji periodično izdaju „Bijelu knjigu“ (Vijeće stranih investitora, 2015) putem koje nastoje da na jednom mjestu ponude konkretna rješenja zakonskih i proceduralnih prepreka, kako bi ih resorna ministarstva i druge nadležne institucije mogле poslati u zakonodavnu proceduru i na taj način zajednički doprinijeti da cjelokupni poslovni ambijent u BiH bude što prihvatljiviji i pogodniji za poslovanje, te da samim tim dođe i do većeg priliva investicija u BiH.

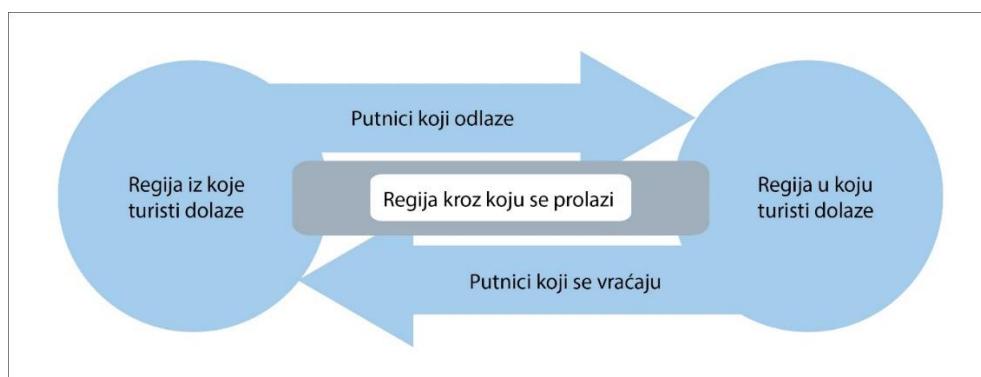
## 2.4. Privlačenje turista

### 2.4.1. Značaj turizma

Riječ turizam potiče od engleske riječi *tour* koja u Oksfordskom rječniku označava zadovoljstvo od putovanja sa zadržavanjem u različitim mjestima (Unković, Zečević, 2005, str. 18). Turizam predstavlja društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji podrazumijeva kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan njihovog uobičajenog mjesta boravka, na period kraći od godine dana, zbog ličnih ili poslovnih/profesionalnih razloga, osim zaposlenja. Ovi ljudi se nazivaju posjetioci, a dijele se na turiste (čiji boravak uključuje barem jedno noćenje) i izletnike (koji se vraćaju istog dana). Turizam se dijeli na unutrašnji (*domestic tourism*) - obuhvata aktivnosti rezidentnog posjetioca u okviru posmatrane zemlje, bilo kao dio domaćeg turističkog putovanja ili kao dio putovanja u inostranstvo, receptivni (*inbound tourism*) - obuhvata aktivnosti nerezidentnih posjetilaca unutar posmatrane zemlje na turističkom putovanju i inicijativni turizam (*outbound tourism*) - obuhvata aktivnosti posjetilaca koji borave izvan zemlje iz koje dolaze, bilo kao dio turističkog putovanja u inostranstvo ili kao dio domaćeg turističkog putovanja (UNWTO, 2019a, str. 1, 3, 7, 13).

Turizam se može predstaviti u obliku modela čiji su elementi (Leiper, 2008, prema Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2018, str. 7):

- posjetioci koji kao putnici stvaraju tražnju za putovanjima u turističke svrhe;
- geografski elementi u formi regiona iz kojih putnici dolaze, onih regiona u koje putuju, kao i tranzitne regije;
- turističke industrije, koju čine sva preduzeća, organizacije i objekti koji služe zadovoljavanju specifičnih potreba i želja posjetilaca.



Slika 18. Konceptualni okvir turizma. Izvor: Leiper, 2008, prema Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2018, str. 7.

Dakle, na jednoj strani postoje turisti kao potrošači turističkih usluga koji raspolažu diskrecionim dohotkom za njihovo plaćanje, a sa druge strane se nalazi turistička privreda koja treba da obezbijedi zadovoljenje raznovrsnih turističkih potreba. Specifičnosti turističke djelatnosti se ogledaju u heterogenosti njene strukture (čine je ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke agencije, trgovina na malo, zanatstvo, komunalne usluge i dr.), visokog stepena elastičnosti tražnje turističkih usluga i neelastičnost ponude, te naglašenog sezonskog karaktera poslovanja (Unković, Zečević, 2005, str. 27-28).

Turističko tržište čine turistička tražnja i ponuda (subjekti turističkog tržišta), turistički proizvod/usluga (predmet razmjene na turističkom tržištu) i cijene. Turističko tržište ima određene specifičnosti. Jednu od njih čini to što nasuprot jedinstvenosti zahtjeva turističke tražnje sa stanovišta sadržaja i kvaliteta kompleksne turističke usluge, postoji veliki broj sadržajno i prostorno odvojenih djelatnosti na strani ponude koji se u različitim vremenskim periodima uključuju u zadovoljavanje pojedinih turističkih potreba. Stoga je neophodna vremenska i prostorna sinhronizacija različitih učesnika na strani ponude, kako bi se što uspješnije zadovoljile potrebe turista. Jedna od specifičnosti turističkog tržišta je naglašena sezonska koncentracija turističkog prometa, što nepovoljno utiče na prosječno godišnje korišćenje smještajnih kapaciteta i nedovoljnu aktivnost ostalih elemenata turističke ponude (Unković, Zečević, 2005, str. 129-130). Destinacije predstavljaju „jasno definisane geografske oblasti u kojima turisti mogu da uživaju u raznim vidovima turističkog iskustva“ (Vanhove, 2006, prema Fajal, 2015, str. 123). Destinacije su „amalgami turističkih proizvoda“ (Buhalis, 2000, prema Dej, 2015, str. 322). S obzirom na to da su destinacije kao proizvodi nepomični, tražnja se usmjerava ka ponudi, odnosno turisti se privlače ka destinaciji. Ovo ukazuje na to da je stepen elastičnosti turističke tražnje visok, dok je stepen elastičnosti turističke ponude nizak (Unković, Zečević, 2005, str. 130).

Turizam ima društveni, politički i ekonomski značaj. Društveni značaj turizma se ogleda kroz njegov uticaj na kulturu i obrazovanje (kroz upoznavanje istorijskog i kulturnog nasljeđa drugih zemalja i regija, umjetničkih dostignuća, geografskih, klimatskih, antropoloških, socijalnih i drugih uslova u kojima živi stanovništvo destinacija koje se posjećuju), prenošenju pozitivnih navika i običaja, poboljšanju zdravstvene i radne sposobnosti stanovništva kroz psihofizički odmor i rekreaciju i dr. Politički značaj i uticaj turizma se ogleda u doprinosu

turizma boljem razumijevanju među ljudima iz različitih zemalja, tako da se turizam javlja kao faktor očuvanja mira u svijetu. Turizam takođe doprinosi jačanju ugleda u međunarodnim razmjerama, jer tek poslije posjete nekoj zemlji turisti dobijaju iskustvo i jasniju predstavu o njenim karakteristikama. Ekonomski značaj turizma se bazira na potrošnji turista u mjestima koja posjećuju – novac koji su turisti zaradili u mjestima svog starnog boravka, oni troše u destinacijama koje posjećuju. Turistička potrošnja vrši direktne efekte na one učesnike turističke privrede koji direktno prodaju svoje usluge turistima (npr. hoteli, transportna preduzeća, trgovina na malo i dr.), dok indirektne efekte vrši na one privredne djelatnosti koje ne učestvuju direktno u pružanju usluga turistima, već snabdijevaju turističku privredu (npr. industrija, poljoprivreda, trgovina na veliko, građevinarstvo i dr.). Novac od stranih turista cirkuliše kroz različite privredne i neprivredne djelatnosti i pri tome stvara dodatne efekte na njihov razvoj, prije nego što se kroz uvoz proizvoda i usluga, putovanja domaćeg stanovništva u inostranstvo i povlačenjem novca iz prometa u obliku štednje, ponovo ne nestane iz prometa u konkretnoj zemlji. Ovo je tzv. multiplikativni uticaj turizma na privredu (Unković, Zečević, 2005, str. 34-36, 53). Takođe, turizam povećava poreske prihode i pomaže u izvozu lokalnih proizvoda (Kotler & Gertner, 2002, str. 255).

Turizam je postao jedan od glavnih aktera u međunarodnoj trgovini. On predstavlja jednog od glavnih izvora prihoda za mnoge zemlje u razvoju, kao i značajnog pokretača socio-ekonomskog napretka. Savremeni turizam je usko povezan sa razvojem i obuhvata sve veći broj novih destinacija tako da dolazi do sve veće diverzifikacije i konkurenčije između destinacija (UNWTO, 2019b).

Turizam predstavlja najveću uslužnu djelatnost i on kao takav doprinosi rastu sektora usluga. U zemljama u razvoju turizam stvara oko 40-50% BDP-a, dok je u industrijski razvijenijim privredama taj procenat manji. Tako, direktni doprinos turizma stvaranju BDP-a iznosi 5,8% u Španiji, 4,2% u Italiji, 3,9% u Njemačkoj, 3,7% u Francuskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu itd. Ukupni doprinos turizma stvaranju BDP-a iznosi 16% u Španiji, 11,2% u Ujedinjenom Kraljevstvu, 10,8% u Australiji, 10,2% u Italiji itd. Turizam direktno doprinosi zapošljavanju sa 7% u Njemačkoj, a zatim slijedi Ujedinjeno Kraljevstvo sa 5,3%, Španija sa 5,2%, Italija sa 5% i dr. Ako se posmatra ukupni uticaj turizma na zapošljavanje, onda Španija ima vodeće mjesto sa 16,2%, a zatim slijede Ujedinjeno Kraljevstvo sa 12,7%, Australija sa 12,6%, Njemačka 12,2% i dr. Turizam generiše 15,6% izvoza u Španiji, 8,4% izvoza u SAD, 8,3%

izvoza u Australiji, 7,5% izvoza u Italiji itd. Takođe, turizam generiše 7,7% investicija u Španiji, 6,4% investicija u Francuskoj, 4,5% investicija u Australiji, 4,4% investicija u Ujedinjenom Kraljevstvu itd. (Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2018, str. 151).

Tabela 26. Doprinos turizma i putovanja BDP-u, zapošljavanju, izvozu i investicijama u 2015.

Zemlja	% BDP-a	% zaposlenih	% izvoza	% investicija
<b>Španija</b>				
Direktni doprinos	5,8	5,2	15,6	7,7
Ukupni doprinos	16	16,2		
<b>Australija</b>				
Direktni doprinos	2,8	4,4	8,3	4,5
Ukupni doprinos	10,8	12,6		
<b>Francuska</b>				
Direktni doprinos	3,7	4,2	6,7	6,4
Ukupni doprinos	9,1	10,1		
<b>SAD</b>				
Direktni doprinos	2,7	3,8	8,4	4,2
Ukupni doprinos	8,2	9,6		
<b>Italija</b>				
Direktni doprinos	4,2	5	7,5	3,2
Ukupni doprinos	10,2	11,6		
<b>Kina</b>				
Direktni doprinos	2,1	2,9	2,6	2,8
Ukupni doprinos	7,9	8,4		
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>				
Direktni doprinos	3,7	5,3	6,2	4,4
Ukupni doprinos	11,2	12,7		
<b>Japan</b>				
Direktni doprinos	2,6	1,9	3,4	3,6
Ukupni doprinos	7,9	7,4		
<b>Ruska Federacija</b>				
Direktni doprinos	1,5	1,4	3,5	2,7
Ukupni doprinos	5,7	5,2		
<b>Njemačka</b>				
Direktni doprinos	3,9	7	2,7	4,1
Ukupni doprinos	8,9	12,2		

Izvor: Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2018, str. 151.

Ipak, pozitivan uticaj i doprinos turizma privredi ima svoju cijenu. Turizam je kritikovan zbog uništavanja prirodnog okruženja i prijetnji lokalnim kulturama (Kotler & Gertner, 2002, str. 255). U novije vrijeme, govori se o pojavi tzv. prekomjernog turizma (*overtourism*) koji se javlja na destinacijama gdje domaćini ili gosti, mještani ili posjetioci, osjećaju da ima previše

posjetilaca i da je kvalitet života u tom području ili kvalitet iskustva neprihvatljivo pogoršan. U ovom slučaju, riječ je o neodgovarajućem upravljanju i nekontrolisanom razvoju. U vezi sa tim, važno je određivanje i tzv. turističkog kapaciteta destinacije koji predstavlja maksimalni broj ljudi koji mogu posjetiti turističku destinaciju u isto vrijeme, bez prouzrokovanja uništavanja fizičkog, ekonomskog i socio-kulturnog okruženja i neprihvatljivog smanjenja kvaliteta zadovoljstva posjetilaca. Stoga se sa povećanjem broja turista, turizmom mora upravljati na održiv način kako za posjetioce, tako i za lokalne zajednice (UNWTO, 2018, str. 4-5). Kotler, Bowen i Makens (2011) ističu da se u razvoju turizma mora balansirati između izazova da se sa jedne strane maksimiziraju prihodi od turizma i da se sa druge strane očuvaju turističke atrakcije i kvalitet života stanovništva, što često predstavlja težak zadatak. One destinacije koje ne upravljaju svojim turističkim proizvodom mogu imati kratak životni ciklus, slično kao i ostali konvencionalni proizvodi (str. 506).

U upravljanju destinacijama važna je saradnja i partnerstvo između destinacija čime se omogućava razmjena i kombinovanje resursa i ostvarivanje koristi za sve strane. To je posebno izraženo u slučaju kada su turistički proizvodi pojedinačnih destinacija nedovoljno razvijeni ili kada su postojeći proizvodi u fazi opadanja životnog ciklusa, pa je poželjno privući nova tržišta ili kreirati nove proizvode. Ipak, partnerstva među destinacijama su relativno rijetka pojava zbog međusobnog nepovjerenja, načina upravljanja, političkih, ekonomskih pa nekad i međuljudskih razloga (Fajal, 2015, str. 120).

Turizam može doprinijeti unapređenju imidža destinacije. Pozitivno iskustvo sa putovanja može brzo promijeniti imidž te zemlje u svijesti posjetioca. Istraživanja po metodologiji *Nation Brand Index* pokazuju da se preferencija ka određenoj zemlji, njenim ljudima, politici, kulturi i proizvodima povećava kao posljedica bilo kakvog ličnog iskustva sa tom zemljom. Ako dovoljno ljudi posjeti neku destinaciju, to može tokom vremena uticati na unapređenje njenog imidža u međunarodnim razmjerama. A što je bolji imidž te destinacije, to će više ljudi željeti da je posjeti. Stoga je poželjna integracija turizma u cjelokupnu strategiju brenda destinacije (Anholt, 2010, str. 89-90).

Menadžeri u organizacijama za destinacijski menadžment (*Destination Management Organizations*) se suočavaju sa specifičnim izazovima u brendiranju destinacija. Oni imaju relativno male budžete, malu kontrolu pri upravljanju destinacijskim proizvodom, ranjivi su na

vanjske i unutrašnje političke pritiske, moraju uvažavati veliki broj stejkholdera i dr. Iako većina organizacija za destinacijski menadžment ima relativno male budžete, oni moraju da se nadmeću ne samo sa konkurenčkim destinacijama, već i sa mnogim globalnim brendovima. Velike globalne korporacije kao što je npr. Kompanija Sony vjerovatno troše na oglašavanje godišnje više nego sve organizacije za destinacijski menadžment na svijetu zajedno. Pored toga, organizacije za destinacijski menadžment rade u veoma nestabilnom vanjskom okruženju. Naime, turizam je posebno osjetljiv na političke sukobe, ekonomске krize, terorizam i ekološke katastrofe, a izvještavanje medija o tome može dodatno pogoršati imidž destinacije. I pored velikih izazova sa kojim se suočavaju destinacijski marketeri, moguće je izgraditi prepoznatljiv destinacijski brend na osnovu odnosa sa potrošačima koji su izgrađeni na emocijama. Destinacije u svojim porukama često prikazuju svoju istoriju, kulturu i lijepu prirodu, ali mnoge destinacije imaju takve ili slične karakteristike. Stoga je važno graditi brend na nečemu što na jedinstven način povezuje destinaciju sa potrošačem sada ili ima potencijal da to uradi u budućnosti. Obećanje treba da bude takvo da će ga poželjeti, pa možda i kopirati konkurencija, ali ga neće moći nadmašiti ili prisvojiti. Dakle, dobar breeding destinacije je originalan i drugačiji od konkurencije, ali pri tome njegova originalnost i razlika moraju biti održivi, uvjerljivi i relevantni (Morgan & Pritchard, 2004, str. 62, 64-65).

Na kraju, treba pomenuti da turizam doprinosi kulturnoj razmjeni, odnosno međusobnom upoznavanju sa različitim oblicima kulture, što je djelotvorno za razvoj i unapređenje odnosa između destinacija, čak i u uslovima kad ti odnosi nisu na željenom nivou, s obzirom na to da je, kako Anholt (2010) ističe „teško mrziti nekoga koga poznajete dobro, a najbolji način za upoznavanje jednog naroda je kroz njegovu kulturu“ (str. 114).

#### **2.4.2. Segmentacija i model ponašanja turista**

Kao i svi drugi potrošači, turisti takođe procjenjuju troškove, sa jedne strane i očekivane koristi koje pružaju pojedine destinacije, sa druge strane. Riječ o investiranju vremena, napora i finansijskih sredstava u odnosu na odgovarajući povrat u obliku stečenog iskustva, zabave, odmora, novih spoznaja i sjećanja na putovanje i boravak u destinaciji (Kotler, Bowen & Makens, 2011, str. 510).

Odluka da se dio raspoloživog prihoda potroši na putovanje (a ne npr. na kupovinu trajnih potrošnih dobara kao što je namještaj), uključuje različite psihološke faktore, koji mogu služiti i kao osnova za segmentaciju turističkog tržišta.

Neki od pomenutih psiholoških faktora i motiva su (Kotler, Bowen & Makens, 2011, str. 517):

- bijeg – želja da se privremeno pobegne od svakodnevnog ritma i obaveza je česta potreba. Marketeri su svjesni ove potrebe i često u komunikacijama koriste ovaj apel (bijeg - *escape*);
- učenje – putovanje se samo po sebi smatra nekom vrstom učenja, nadgradnje, proširivanja vidika i spoznaja;
- društvena interakcija – prilika za upoznavanjem i interakcijom sa nepoznatim ljudima predstavlja snažan motiv. Odmarališta i kruzeri često apeluju na ovu potrebu;
- porodično povezivanje – porodična okupljanja su postala značajan tržišni segment. U vremenu intenzivnog pritiska na porodicu (npr. borba za posao i karijeru), postoji jaka potreba za fokusiranjem na prioritete, te unapređivanjem i jačanjem porodičnih veza i odnosa;
- odmor i zabava – ljudi su jedno od malog broja bića koja imaju potrebu za razonodom i igrom i kad su odrasli. Odmarališta i kruzeri nude zadovoljavanje upravo te potrebe;
- samospoznaja – za mnoge, putovanja nude priliku da pronađu i spoznaju sebe. Poznato je da su kroz istoriju ljudi tražili samospoznaju penjući se na planine, tražeći samoću na pustim mjestima i sl. Mnoge kulture, uključujući i one primarne, su ohrabrivale ili čak i prisiljavale mlade da putuju sami u cilju samospoznaje. Za ovakve ljude razvijen je koncept „holističkih“ putovanja i odmora;
- prestiž – određeni nivo prestiža je uvijek bio povezivan sa putnicima, a naročito onima koji putuju na daleke destinacije. Putovanja na određene destinacije koje imaju takav imidž mogu tome dodatno doprinijeti.

McIntosh, Goeldner i Ritchie (1995, prema Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018, str. 45-46) su identifikovali četiri vrste motivacije za putovanja:

- fizički motivatori – odnose se na odmor tijela i uma, zdravstvene potrebe, sport i zadovoljstvo. Ova grupa motivatora je povezana sa aktivnostima koje će smanjiti napetost i pomoći da se dostigne stanje (narušene) ravnoteže

- kulturni motivatori – riječ je o potrebi i želji da se vidi i sazna više o drugim kulturama, ljudima iz drugih zemalja, o njihovom načinu života, muzici, umjetnosti, folkloru, plesu itd.
- interpersonalni motivatori – obuhvataju želju za upoznavanjem novih ljudi, posjetu prijateljima ili rođinom, đacima, kao i traženje novih i različitih iskustava. Riječ je putovanjima kao bijegu od rutinskih odnosa sa ljudima koji se svakodnevno viđaju, a ova putovanja mogu biti i iz duhovnih razloga.
- status i prestiž kao motivatori – uključuju želju za nastavkom obrazovanja i ličnim razvojem uključujući i hobije, kako bi se zadovoljila potreba za priznanjem, poštovanjem i pažnjom od strane drugih osoba i tako zadovoljio vlastiti ego.

Britanski sociolog John Urry navodi da turizam obuhvata putovanje koje je motivisano potragom za vizuelnim iskustvima koje obično ne vidimo kod kuće ili na poslu. Glavna aktivnost turista je gledanje atrakcija kao što su to npr. poznate građevine, prirodne ljepote i dr. U literaturi su identifikovane tri glavne kategorije nosilaca imidža destinacije: izgrađeno okruženje, prepoznatljivi događaji i poznate ličnosti. Od svog nastanka, fotografija je pomno slijedila razvojni put turizma. Fotografisanjem atraktivnih mjesta, ona su postajala poznata, što je privlačilo nove turiste. Turisti su počeli da posjećuju crkve ne da bi se molili u njima, već da bi ih fotografisali. Teorija razgledanja turista (*tourist gaze*) ukazuje na to koliko je važno identifikovati atraktivna mjesta na destinaciji koja su pogodna za fotografisanje i dijeljenje tih fotografija. Pri tome treba voditi računa o tome da nisu svi turisti isti - neki se osjećaju sigurno u grupi i stoga rezervišu organizovane aranžmane koji obuhvataju grupno putovanje, a postoje i oni koji preferiraju individualna putovanja i koji tragaju za autentičnim iskustvima (Hospers, 2011, str. 28-30, 32).

Uobičajene varijable za segmentaciju potrošača, pa tako i turista su: geografske, demografske, psihografske i biheviorističke. Geografske varijable se odnose na područje na kome potencijalni turisti žive, odnosno odakle dolaze. To može biti široko definisano područje kao npr. kontinent, uže područje kao država, regija u širem smislu (npr. nordijske, mediteranske, baltičke države) ili regija u užem smislu (npr. Tirol u Austriji, Alzas-Loren u Francuskoj, Sjeverna Rajna-Vestfalija u Njemačkoj itd.). Segmentacija po geografskim varijablama je prikladna tamo gdje je jasno da obrasci kupovine ili ponašanja ljudi sa tog područja odražavaju zajedničke karakteristike i razlikuju se od onih u drugim područjima na način koji je relevantan

za putovanja. Potencijalni turisti sa različitih geografskih područja će biti različito udaljeni od posmatrane destinacije, te će u vezi sa tim koristiti različite vidove prevoza, imaće različite troškove dolaska do destinacije, vrijeme putovanja i sl. Različiti klimatski uslovi takođe mogu biti jedan od motiva putovanja (npr. ljudi koji žive u hladnjim predjelima mogu preferirati putovanja u toplije krajeve).

Demografske varijable uključuju karakteristike kao što su starost, pol, porodični status, fazu u životnom ciklusu, prihod, zanimanje, obrazovanje, etničko poreklo i dr. Ove varijable značajno utiču na motive putovanja i model ponašanja turista. Tako, ako uzmemo starost kao samo jednu od pomenutih varijabli, jasno je da su potrebe i vrsta odmora znatno različite za osobe koje imaju 20 i 60 godina. Promjena obrazaca i trendova, kao što je npr. sve veći udio starijih osoba u ukupnom stanovništvu, relativno veliki broj pojedinaca koji žive sami i odlaze sami na odmor, povećanje raspoloživog dohotka među određenim starosnim grupama i dr. utiče na turističku tražnju, ali i na ponudu koja se prilagođava ovakvim trendovima. Demografske karakteristike su među onima koje se relativno lako mogu istražiti, čime se obezbjeđuju ovi podaci.

Psihografske varijable su one koje nam omogućavaju da uočimo uticaj aspiracija i stila života na ponašanje potrošača. Naime, pored jednostavnih demografskih razlika, ljudi su takođe pod jakim uticajem onih koji nas neposredno okružuju, kao što su npr. grupe koje čine osobe sličnih karakteristika kao mi (*peer groups*), kao i grupe osoba kojima se divimo i koje želimo da pratimo (*reference groups*). Načini na koje uticajne osobe žive i provode svoje slobodno vrijeme snažno utiču na turiste. Dešava se da ljudi ne kupuju uvijek onu vrstu odmora u kome bi najviše uživali ili onu koju mogu sebi priuštiti, već onu za koji smatraju da će im dati odgovarajući status u odnosu na prijatelje i poznanike i koji odražava vrstu odmora za koju se smatra da odgovara osobama koje imaju društveni položaj i status kao oni. Status postaje važna karakteristika i poslovnih putovanja jer su poslovni putnici svjesni da predstavljaju svoje kompanije i da stoga moraju ostaviti povoljan utisak. Kako njihova preduzeća obično prihvataju takav stav i plaćaju račune, poslovna putovanja generišu više prihoda po stanovniku nego putovanja radi odmora.

Biheviorističke varijable omogućuju segmentaciju tržišta prema upotrebi proizvoda. Podaci o kupovini i upotrebi turističkih proizvoda/usluga se prikupljaju istraživanjem tržišta. Učestalost

kupovine, količina kupovine, gdje se kupovina obavlja (preko putničke agencije ili direktno, npr. preko veb-stranice pružaoca usluge), koji izvori informacija o destinaciji i turističkim proizvodima/uslugama se koriste, kojima se najviše vjeruje i sl. Ključno je spoznati i razumjeti motive pojedinih segmenata turista, odnosno njihova očekivanja, potrebe i želje u odnosu na planirano putovanje (Holloway, Humphreys & Davidson, 2009, str. 66-69).

Destinacije mogu identifikovati svoja ciljna tržišta na dva načina. Prvi način podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjim posjetiocima - odakle su došli, kakav prevoz su koristili, koji je motiv dolaska, kako su došli do informacija o destinaciji, da li su tu prvi put ili su već dolazili ranije (koliko puta), koliko su i sa čim (ne)zadovoljni, koliko vremena su boravili na destinaciji i koliko su novca potrošili, kakve su njihove demografske karakteristike i dr. Na osnovu ovakvih pitanja, destinacijski marketeri mogu odrediti koji segment turista treba da targetiraju. Drugi pristup podrazumijeva procjenu atrakcija i događaja koji su raspoloživi na destinaciji, te identifikovanje segmenata kojima bi oni mogli biti interesantni. Različite turiste privlače različite stvari. Stoga je važno turistima postaviti pitanja na osnovu kojih je moguće izvršiti njihovu segmentaciju, kao što su npr. kakve atrakcije traže, odakle dolaze i dr. Poslije identifikacije ciljnih grupa turista, radi se istraživanje u cilju identifikovanja zemalja i gradova u kojima se nalazi relativno veliki broj turista koji odgovara ciljnom profilu koji se želi privući. Za svaki odabrani segment turista, radi se procjena njegove profitabilnosti na osnovu razlike novca koji će taj segment turista potrošiti na destinaciji (prihod) i troškova privlačenja i opsluživanja tog segmenta turista. Troškovi privlačenja su determinisani prvenstveno budžetom za promociju, a troškovi opsluživanja tog segmenta su determinisani turističkom infrastrukturom koja mora biti raspoloživa na destinaciji. Na osnovu toga, pojedini segmenti turista se rangiraju i biraju po kriterijumu profitabilnosti. Ako analiza ukaže na to da postoji premalo segmenata turista, neophodne su investicije u razvoj turističke infrastrukture, atrakcija i događaja. Povrat od tih investicija je dugoročan, ali to je prepostavka za unapređenje atraktivnosti destinacije na turističkom tržištu (Kotler, Bowen & Makens, 2011, str. 521).

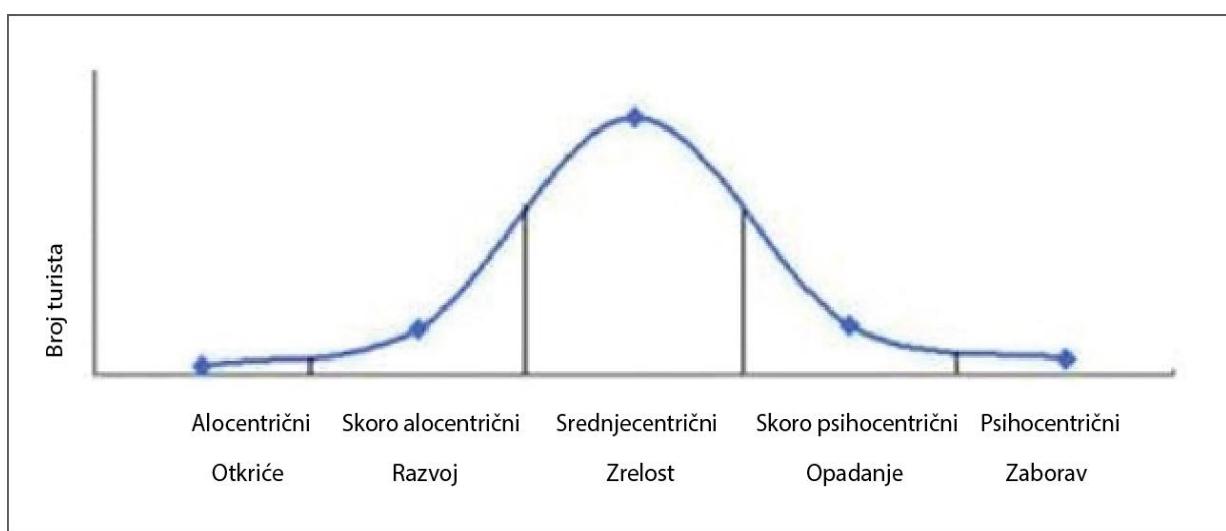
Najčešće korištена segmentacija turista je bazirana na tome da li oni putuju u grupno ili kao pojedinci. Prema stepenu institucionalizacije i interakcije sa destinacijom razlikuju se sljedeći segmenti turista (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018, str. 49):

- organizovani masovni turisti – koji imaju mali ili nikakav uticaj na putovanje i njegov sadržaj, osim izbora jednog ili drugog turističkog paket aranžmana. Oni putuju grupi, zajedno razgledaju destinaciju i borave u odabranim hotelima, tako da je njihov kontakt sa domaćim stanovništvom vrlo ograničen (npr. u slučajevima kupovine lokalnih proizvoda).
- individualni masovni turisti – ovi turisti su slični prethodnoj kategoriji, ali imaju nešto viši stepen kontrole nad programom putovanja (npr. oni će možda rentirati automobil da posjete odabrane atrakcije).
- istraživači – oni planiraju svoj raspored putovanja i rezervišu smještaj. Vrlo su društveni i vole interakciju sa lokalnim stanovništvom.
- nomadi (*drifters*) – ova grupa rijetko ili gotovo nikada ne odsjeda u tradicionalnim hotelima. Većinom su ovo mladi koji odsjedaju u hostelima sa prijateljima ili kampu. Obično su u interakciji sa nižim socio-ekonomskim slojem lokalnog stanovništva i koriste niže klase prevoza vozom ili autobusom.
- posjetioci rodbine i prijatelja – obično odsjedaju u kućama rodbine i prijatelja, pa se zbog toga nekad ne smatraju značajnim turistima. Ipak, to nije tačno jer iako ne troše novac na smještaj, troše ga na izliske, kupovinu hrane i pića, posjetu događajima i sl.
- poslovni putnici – obuhvata one koji putuju iz bilo kog poslovnog razloga kao što su kongresi, sajmovi, intervju za posao i dr.
- putnici zbog užitka – ovo je jedan širok segment i poželjno ga je dodatno profilisati.
- poslovni i putnici zbog užitka – riječ je o kombinaciji prethodna dva segmenta, tj. poslovnim putnicima koji prije ili poslije poslovnih aktivnosti, vrijeme koriste za odmor i uživanje,
- pridruženi posjetioci – članovi porodice su uobičajeni „pridruženi“ posjetioci. Djeca koja putuju su roditeljima su kreirala segment usluga koji se odnosi na čuvanje i zabavu djece.
- putnici u žalosti – oni koji putuju radi prisustva sahrani. Neke avio kompanije odobravaju posebne popuste za ovakve putnike. Ovaj segment putnika će postajati veći sa povećanjem starosti društva.
- putnici koji putuju zbog obrazovnih i vjerskih razloga – riječ je o širokom segmentu koji uključuje studente, hodočasnike, misionare i sl. Riječ je o širokom segmentu koji treba dodatno profilisati

- putnici u tranzitu – važni za destinacije kroz koje putnici prolaze putovanja ka svojim krajnjim destinacijama. U potrazi su za odmorom i eventualno prenoćištem.

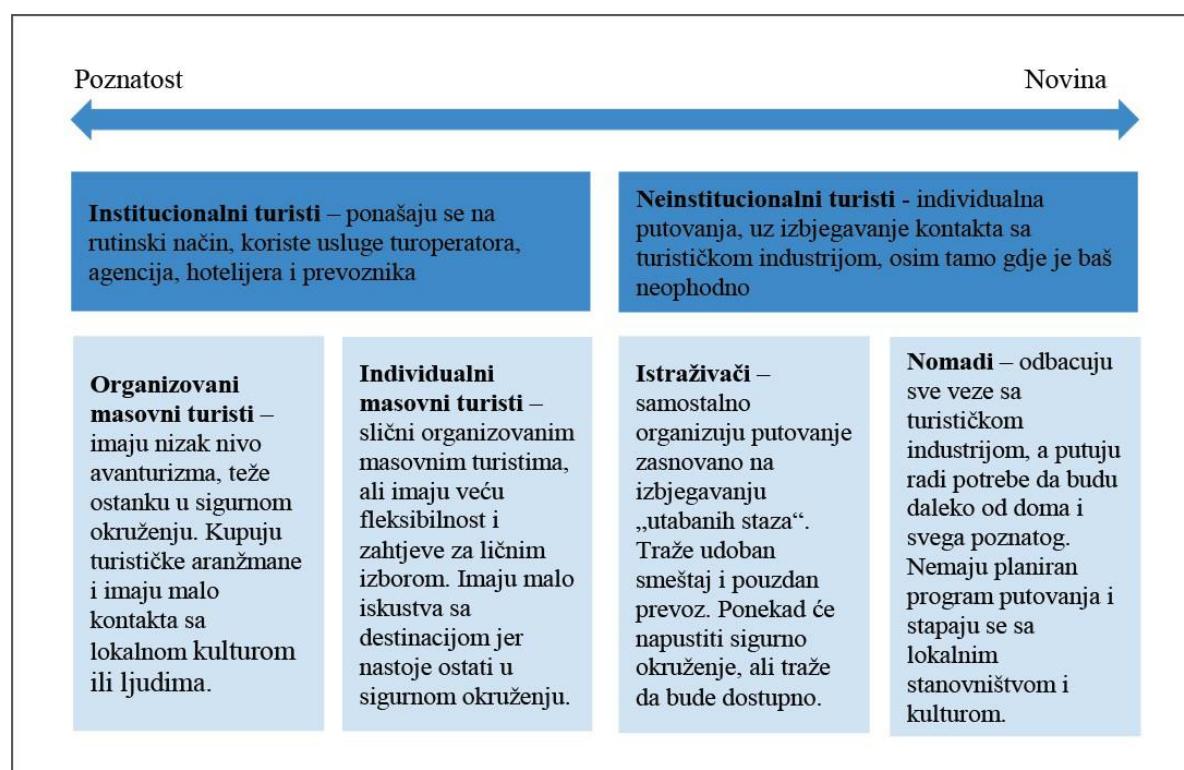
Razumijevanje motivacije turista je od velikog značaja jer pruža odgovor na pitanje zašto ljudi putuju. Modeli ponašanja potrošača osmišljeni su tako da predstave njihovo ponašanje i identifikuju ključne elemente tog procesa i njihove međusobne odnose (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018, str. 41, 56).

Jedan od najpoznatijih modela je Plogov model, po kome se turisti dijele na dvije ekstremne grupe: alocentrične i psihocentrične. Manje poznate i razvijene destinacije prvo posjećuju alocentrični turisti (pomenuti istraživači i nomadi), koji su u potrazi za novim iskustvima i avanturama. Oni se rijetko vraćaju na isto mjesto dva puta, pa se nekad nazivaju i „lutalicama“. Kako domaće stanovništvo otkriva koristi od turizma, razvija se turistička infrastruktura i ponuda. Tada alocentrični turisti prestaju da dolaze i putuju na druga, neistražena mjesta. Počinju da dolaze putnici manje skloni avanturama, koji su nešto stariji i zahtjevniji u pogledu ponude, komfora i usluga. Potom, destinacija postaje poznata i privlačna najkonzervativnijoj grupi turista koja preferira sigurnost i često se vraća na destinaciju više puta, a to su psihocentrični turisti. Između ove dvije ekstremne grupe turista – alocentrične i psihocentrične, nalazi se većina turista koji se nazivaju srednjecentrični (*midcentric*) (Kotler, Bowen & Makens, 2011, str. 522-525, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018, str. 46).



Slika 19. Plogov psihografski model. Izvor: Kongalla, 2012. str. 21.

Interakcija osobina ličnosti, kao što su stavovi, percepcija i motivacija, omogućavaju identifikaciju različitih tipova turista. Cohen koristi klasifikaciju zasnovanu na teoriji da turizam kombinuje znatiželju i potragu za novim iskustvima sa potrebom za sigurnošću i stvarima koje podsjećaju na dom, odražavajući tako Plogove ideje. Stoga Cohen u svom modelu predlaže kontinuum mogućih kombinacija između poznatosti sa jedne strane i novine sa druge strane. Cohen je opisao dvije grupe turista – institucionalizovani turisti (organizovani masovni i individualni masovni turisti), kao i neinstitucionalizovani turisti (istraživači i nomadi). Dok prva grupa turista traži poznatost i sigurnost, druga grupa turista traži nova iskustva (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018, str. 49).



Slika 20. Cohenov model klasifikacije turista. Izvor: Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S., 2018, str. 49.

Različite destinacije privlače različite turiste. Turističko tržište može biti segmentirano prema atrakcijama koje turisti traže, kao što su prirodne ljepote, kulturno-istorijsko nasljeđe, avanture, sportski i zabavni događaji i dr. Tržište se takođe može segmentirati po područjima, regijama ili destinacijama, prema godišnjim dobima, karakteristikama kupaca ili koristima za njih (Kotler et al., 1993). Da bi bila uspešna u turističkoj industriji, destinacija mora biti vrlo specifična u pogledu toga šta želi da ponudi i kome. Zemlje sa prirodnim ljepotama, arheološkim lokalitetima, bogatom kulturom i istorijom će privući one turiste koji su

zainteresovani za takve sadržaje. Ako postoji premalo prirodnih atrakcija, destinacija treba da investira u izgradnju atrakcija, te organizovanje i promociju događaja koji će privući turiste. Takođe, potrebno je izgraditi adekvatnu infrastrukturu, obezbijediti sigurnosti i usluge. Turistički menadžeri moraju provesti istraživanja kako bi razumjeli vrijednosti koje turisti traže i očekuju od destinacije. Konkurentske okruženje takođe mora biti detaljno analizirano jer turisti imaju na raspolaganju na hiljade raspoloživih opcija - destinacija. Oni će biti privučeni onim destinacijama za koje smatraju da nude najbolju vrijednost ili zato što nude najviše koristi i najbolje iskustvo ili zato što su jeftine i pristupačne (Kotler & Gertner, 2002, str. 255-256).

Postoje tri osnovne strategije segmentacije. Prva je strategija koncentracije koja se fokusira na jedno ciljno tržište. Najvažniji dio ove strategije je identifikovanje određenih karakteristika ciljnog tržišta kako bi imidž destinacije odgovarao njihovim očekivanjima. Druga je strategija diferencijacije kojom se bira nekoliko ciljnih tržišta uz odgovarajući, prilagođen pristup svakom od njih. Treća je nediferencirana strategija po kojoj se sva ciljna tržišta tretiraju na isti način (Ashwort & Voogd, 1990, prema Metaxas, 2005, str. 50-51).

Na osnovu segmentacije i izbora ciljnih tržišnih segmenata (targetiranja), radi se pozicioniranje, kojim destinacija treba da zazume specifično, željeno mjesto u svijesti ciljne grupe turista u odnosu na konkurenčiju. U procesu pozicioniranja je važna diferencijacija, kako bi se destinacija izdvojila od konkurenčije po jednoj ili eventualno nekoliko osobina koje su ciljnoj grupi turista važne, pri čemu izabranoj poziciji ciljna grupa turista ne bi smjela asocijativno povezivati sa nekom drugom destinacijom. Tako se stvara percepcija jedinstvenosti i svojevrsni „psihološki monopol“, koji u dugom roku vodi izgradnji destinacijskog brenda.

U fokusu destinacijskog marketinga i brendinga se nalazi težnja da se spoznaju i razumiju potrebe, želje i motivacija odabranih segmenata turista kao jedne od važnih ciljnih grupa destinacijskih marketera, kako bi se na osnovu toga kreirala, isporučila i komunicirala vrijednost u formi odgovarajuće kombinacije turističkih proizvoda i usluga, koje će ispuniti ili premašiti očekivanja i stvoriti osjećaj zadovoljstva ili oduševljenja.

Preduslov za to je dobro poznавanje turista i njihovog ponašanja u procesu donošenja odluke o izboru destinacije. Na kompleksnost ponašanja turista utiču sljedeći faktori (Horner & Swarbrooke, 2007, str. 72):

- visok nivo rizika koji prati proces kupovine i izbora destinacije, zbog neopipljivosti turističkog proizvoda,
- visok nivo angažovanosti u procesu donošenja odluke o izboru destinacije,
- velik emotivni značaj kupovine turističkog proizvoda i izbora destinacije,
- velika potreba za informacijama,
- velik uticaj i značaj preporuka,
- proces donošenja odluke traje relativno dugo.

Generički model procesa donošenja odluka u turizmu obuhvata tri faze (Van Raij, 1986, Moutinho, 1987, prema Marušić, Sever, Čorak, Dukić, Knapić, Tomljenović, Krešić, 2018, str. 12):

- odlučivanje da li ići na odmor ili ne, imajući u vidu različite moguće prepreke;
- prikupljanje informacija iz različitih izvora kako bi se smanjio izbor mogućih destinacija;
- donošenje konačne odluke o destinaciji za odmor na osnovu nivoa usklađenosti ličnih preferencija i karakteristika destinacije.

Destinacijski marketeri putem marketinških i komunikacionih aktivnosti mogu da utiču na proces donošenja odluka u sve tri faze. Stoga oni treba da prepoznaaju ove faze i njihove karakteristike kako bi mogli planirati i provoditi odgovarajuće aktivnosti (Marušić i dr. 2018, str. 12).

Tabela 27. Prepreke za putovanje i upravljačke implikacije prilikom odlučivanja o odlasku na odmor

Prepreka	Upravljačke implikacije
<b>Sigurnost i bezbjednost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prva dimenzija koja turista ocjenjuje</li> <li>- Kompleksan koncept (kriminal, politička nestabilnost, prirodne nepogode, zdravstvene opasnosti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Važno je znati kakav je imidž destinacije, tj. da li se ona percipira kao sigurna ili nesigurna? Da li to utiče na stavove potencijalnih turista prema destinaciji?</li> <li>- Promotivni materijali i veb-stranice treba da pruže potencijalnim turistima sve potrebne informacije o sigurnosti (one destinacije koje se percipiraju kao relativno nesigurne u komunikaciji ukazuju upravo na bezbjednost posjete i boravka).</li> </ul>
<b>Udaljenost / pristupačnost / vrijeme i troškovi putovanja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izbor destinacije u velikoj mjeri zavisi od troškova prevoza i vremena; percipirana udaljenost destinacije može uticati na odluku bez obzira na stvarno vrijeme prevoza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informacije o prevozu, mogućim konekcijama, kao i troškovima treba da budu uključene u promotivne materijale, kako bi turisti mogli izabrati najbolje rješenje za sebe.</li> <li>- Organizaciji za marketing destinacije je potrebna podrška turooperatora i putničkih agencija kako bi pružili potpune i pravovremene informacije.</li> </ul>

**Uključeni troškovi - „cjenovno osjetljivi potrošači“**

- Udaljene destinacije mogu da ponude aranžmane po cijenama koje bi mogle biti atraktivne potencijalnim turistima. Različite opcije smještaja, kao i svi značajniji troškovi koji utiču na ukupne troškove boravka moraju biti jasno istaknuti.

Izvor: Wong, Law & Zhao, 2016, Karl, Reitinger & Schmude, 2015, prema Marušić i dr. 2018, str. 13.

U drugoj fazi potencijalni turisti prikupljaju brojne informacije o mogućim destinacijama kako bi suzili izbor. S obzirom na to da turisti koriste različite izvore informacija, destinacijski marketeri bi trebalo da ih precizno identifikuju i putem njih plasiraju željene informacije o destinaciji.

Internet je glavni izvor informacija u planiranju putovanja. Tradicionalni proizvodi u vezi sa putovanjima kao što su npr. avio karte, usluge smještaja i iznajmljivanja automobila dominiraju na tržištu *online* putovanja, ali i drugi proizvodi kao što su npr. ulaznice za muzeje i različite događaje postaju sve važniji. Neki autori naglašavaju činjenicu da žene imaju dominantnu ulogu u ranim fazama procesa donošenja odluka što treba imati u vidu kod planiranja komunikacije i izbora medija (Marušić i dr. 2018, str. 13, 15).

Tabela 28. Izvori informacija u procesu sužavanja broja destinacija i upravljačke implikacije

<b>Izvori informacija</b>	<b>Upravljačke implikacije</b>
<b>Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veb-stranica treba da sadrži sve potrebne informacije – npr. karakteristike destinacije, opcije i cijene smještaja, mape i uputstva za vožnju, stvari koje se mogu vidjeti i uraditi na destinaciji, atraktivnosti u blizini, popusti, kalendar događaja, mogućnosti za zabavu, kupovinu, ugostiteljske usluge, informacije za turiste i dr.). Veoma je važna upotrebljivost i lakoća korištenja interneta (dizajn i arhitektura veb-stranice, njena sigurnost i dr.).</li> <li>- Destinacije moraju raditi na jasnoj i dopadljivoj prezentaciji na društvenim mrežama.</li> <li>- <i>Online</i> video zapisi i platforme za pripovijedanje (<i>storytelling</i>) imaju sve značajniju ulogu, kao podrška u planiranju putovanja.</li> <li>- Društvene mreže, veb-stranice za razmjenu fotografija i video zapisa, te razgovori sa stručnjacima za putovanja postaju sve popularniji.</li> </ul>
<b>Online agencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predstavnici organizacije za marketing destinacije bi trebalo da redovno razmjenjuju informacije sa <i>online</i> putničkim agencijama i pružaocima različitih usluga, kako bi se turistima mogle pružiti relevantne i ažurne informacije o raspoloživoj ponudi.</li> </ul>
<b>Prenos iskustava (Word of Mouth - WoM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektronski WoM je manje kredibilan od ličnog WoM-a, ali ima veći obuhvat i dostupnost.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- postaje sve prisutniji i ima veliki uticaj na planiranje putovanja</li> <li>- WoM značajno utiče na imidž, procjenu i izbor destinacije</li> <li>- Društveni mediji nude priliku da se utiče na WoM, uključujući i negativnu WoM komunikaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I lični i elektronski WoM zavise od ličnog iskustva sa destinacijom, a to podrazumijeva brigu, praćenje i poboljšanje kvaliteta ponude i karakteristika destinacije.</li> <li>- Važno je poznavanje potreba, želja i preferencija glavnih ciljnih grupa turista.</li> <li>- Praćenje komentara i drugih materijala koje objavljaju putnici, kao i čitanje blogova o putovanjima može dati mnogo ideja o tome kako poboljšati neke proizvode/usluge na području destinacije.</li> </ul>
<p><b>Mediji (TV, radio, filmovi) i štampani materijali (brošure, vodiči, časopisi, novine)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradicionalni mediji ostaju relevantni i komplementarni su sa internetom</li> <li>- U posljednjih nekoliko godina postaju sve važniji kao izvor informacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinacijski markteri treba da znaju koja ciljna tržišta najbolje reaguju na tradicionalne medije, te da plasiraju svoje poruke putem njih.</li> <li>- Neki turisti traže detaljnije informacije i manje subjektivno prosuđivanje, a neki tragaju za preporukama preko <i>offline</i> kanala.</li> </ul>

Izvor: Xiang, Magnini & Fesenmaier, 2014, Xiang, Wang, O'Leary & Fesenmaier, 2014, Tham, Croy & Mair, 2013, Molina & Esteban, 2006, prema Marušić i dr. 2018, str. 15.

U posljednjoj fazi, turisti biraju jednu od nekoliko destinacija koje se nalaze u užem izboru. Destinacijski markteri imaju težak zadatak da prilagode ponudu ciljnim segmentima turista. Pri tome, oni se obično oslanjaju na njihove karakteristike i potrošačke trendove koji oblikuju njihovo ponašanje (Marušić i dr. 2018, str. 15).

Tabela 29. Lične karakteristike turista, trendovi i upravljačke implikacije

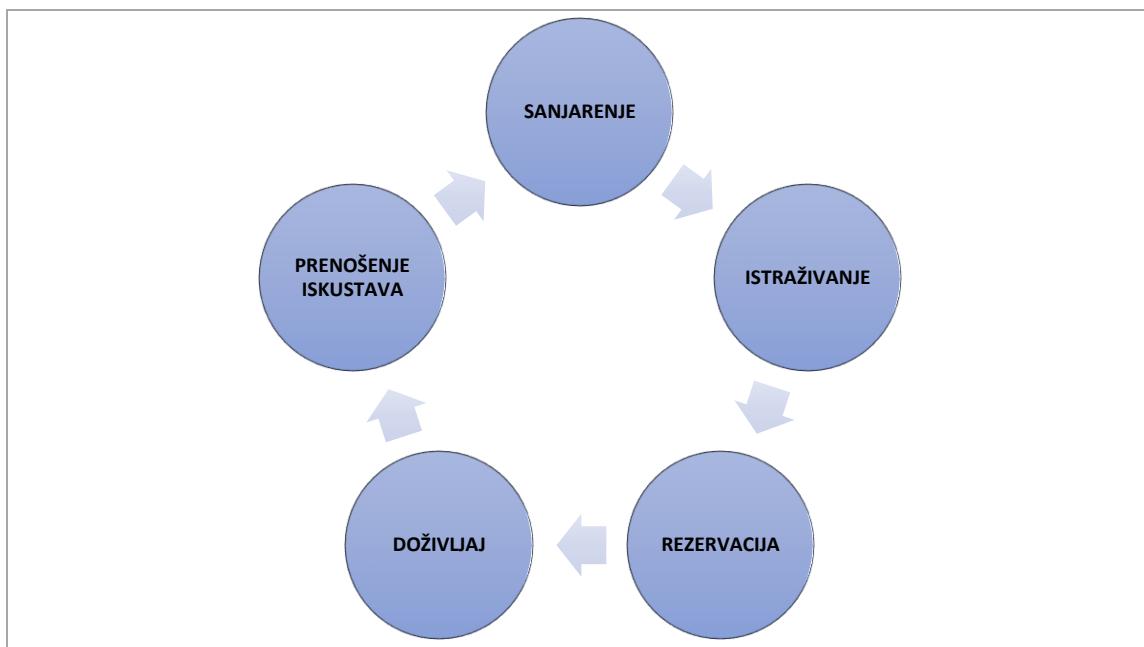
Lične karakteristike turista, trendovi	Upravljačke implikacije
<p><b>„Preispitivanje starenja“ i „Milenijalci“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U 2017. godini gotovo četvrtina ljudi na planeti ima preko 50 godina. Ovi potrošači imaju specifičan stil života i zahtjevniji su kao potrošači.</li> <li>- Srednjovječni i stariji potrošači se ponašaju kao mlađe osobe.</li> <li>- Današnje porodice više uvažavaju mlade - roditelji traže mišljenje djece o odlukama koje treba donijeti uključujući i one o putovanju.</li> <li>- Milenijalci su navikli su da dijele svoje životne aktivnosti preko društvenih medija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvodi zdravstvenog turizma dobijaju na značaju, a zdravstvene aspekte destinacije (npr. „eko“ i „zdrave“ proizvode) treba istaknuti.</li> <li>- Turisti srednjih godina su fokusirani na zdravlje, bogatstvo i sebe (<i>health, wealth, self</i>), pa bi destinacija i njeni proizvodi trebali da budu pozicionirani u skladu sa ovim potrebama.</li> <li>- Ako se među ciljnim tržištima nalaze porodice, važno se fokusirati na „milenijalce“ koji traže informacije u realnom vremenu, očekuju brzinu i efikasnost u putovanju, preferiraju brze <i>casual</i> restorane i fleksibilne usluge, cijene stručno mišljenje - recenzije koje čitaju preko mobilnih uređaja.</li> <li>- S obzirom na to da su putnici sve aktivniji i dinamičniji, destinacije treba da razviju različite mogućnosti za aktivni odmor, za sve uzraste</li> <li>- Turistički proizvodi treba da ponude mogućnost za upoznavanje lokalnog načina života.</li> </ul>
<p><b>Privlačnost autentičnosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinacije treba da definišu šta je to autentično za njih, a da je pri tome i privlačno za njihova ciljna tržišta. Na tome treba da se bazira tzv. USP (<i>Unique Selling Proposition</i>).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autentičnost je identifikovana kao jedna od ključnih riječi u prodaji turističkih proizvoda</li> </ul>	
<b>„Zelena“ hrana</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brza hrana postaje sve „zelenija“ jer ljudi žele da se hrane zdravije</li> <li>- Turisti traže novu kulturu hrane kako bi bili zdraviji i živeli bolje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinacije treba da ponude raznovrsna gastronomска iskustva. Destinacije sa bogatom gastronomskom ponudom mogu da privuku više putnika.</li> <li>- Kombinacija gastronomije, kulture i kulturnih događaja se pokazala kao uspješan proizvod.</li> <li>- „Zeleni“ trend se oslanja na svaki aspekt ponude, a posebno na okruženje (pejzaži, parkovi, šetališta, „eko“ i lokalni proizvodi kao suveniri).</li> </ul>
<b>Personalizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Često se bazira na posebnim interesovanjima, posebno je važna za starije putnike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvodi moraju biti prilagođeni ili personalizovani.</li> <li>- Personalizacija se takođe odnosi i na ličnost brenda destinacije.</li> <li>- Turistički paketi destinacije treba da budu prilagođeni potrebama i željana specifičnih ciljnih tržišta.</li> </ul>
<b>Privatnost i sigurnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigurnost je jedna od mogućih prepreka za putovanje</li> <li>- Preferira se putovanje sa porodicom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lična sigurnost i očuvanje zdravlja.</li> <li>- Destinacijski marketeri moraju znati kakav im je imidž na emitivnim tržištima, uključujući i percepciju sigurnosti, kako bi mogli da prilagode komunikacijske aktivnosti.</li> <li>- Porodični odmor je atraktivan za one koji cijene privatnost i sigurnost.</li> </ul>
<b>Wellness kao statusni simbol</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Želja za dobrom izgledom i zdravljem je univerzalna; zdrav život postaje statusni simbol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wellness aranžmani promovišu ideju da je potrebno malo vremena posvetiti sebi, relaksaciji, zdravlju i sl. Medicinski turizam, <i>wellness</i> i <i>fitness</i> turizam postaju sve popularniji.</li> <li>- Destinacije treba da razvijaju proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebu za zdravljem i dobrobiti na osnovu njihovih prirodnih atrakcija i autentičnosti.</li> </ul>

Izvor: Euromonitor International, 2018 - Top 10 Global Consumer Trends for 2017, Cohen, Prayag & Moital, 2014, prema Marušić i dr. 2018, str. 18.

Danas, na ponašanje turista u velikoj mjeri utiče internet, odnosno informacije koje se tim putem koriste i dijele. Smatra se da tipično ponašanje turista obuhvata sljedeće faze: sanjarenje, istraživanje, rezervacija, doživljaj i prenošenje iskustava. Sanjarenje je prva faza u kojoj se traži inspiracija za putovanja i dobijaju prve informacije o potencijalnim destinacijama. U ovoj fazi turisti posjećuju različite web sajtove, blogove, društvene mreže i čitaju preporuke i komentare relevantnih organizacija i pojedinaca. Sljedeća faza je istraživanje, kada turisti traže veći broj detaljnijih informacija i počinju da sužavaju izbor. Ova faza zahtijeva prilično ulaganje vremena i napora. Treća faza je rezervacija koja je posljedica donesene odluke o izboru destinacije za posjetu. Veliki broj rezervacija danas se realizuje putem interneta. Doživljaj, kao sljedeća faza, podrazumijeva boravak u odabranoj destinaciji, uživanje u raspoloživim atraktivnostima i korištenje niza različitih proizvoda i usluga. Percepcija svih ovih elemenata u odnosu na očekivanja, stvara osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva.

Posljednja faza je prenošenje iskustava članovima porodice, prijateljima ili široj javnosti. Zahvaljujući internetu i mobilnim uređajima koji se masovno koriste (laptopi, „pametni“ telefoni i sl.), po povratku kući, ali i dok su još uvijek na destinaciji, turisti prenose svoje utiske i iskustva članovima porodice, prijateljima, pa čak i javno. Na taj način, iskustva jednih turista postaju inspiracija za sanjarenje drugih, pa tako otpočinje novi ciklus (UNWTO, 2011b, 7-8).



Slika 21. Ponašanje turista. Izvor: prilagođeno prema UNWTO, 2011b, str. 8.

Komentari ili svjedočenja turista dodaju ili oduzimaju vrijednost njenoj reputaciji. Ukoliko iskustvo doživljeno na destinaciji ispunjava ili nadmašuje data obećanja, dolazi do pozitivnih svjedočenja koja unapređuju i podižu reputaciju jednog mesta i obrnuto. Usmena svjedočenja predstavljaju najsnažniju formu komunikacije, a internet i društvene mreže ovom dodaju još veći značaj. Osobe koje prenose svoja pozitivna iskustva o destinaciji drugima postaju njeni ambasadori (Morgan, Pričard i Prajd, 2015, str. 34).

Putem konverzacije se neformalno razmjenjuju informacije, mišljenja, stavovi i osjećanja između potrošača koji sve više i pažljivije slušaju jedni druge. Ove konverzacije o iskustvu potrošača sa brendom stvaraju onlajn reputaciju (Manro i Ričards, 2015, str. 174-175). Najuticajniji faktor pri izboru destinacije za odmor je preporuka prijatelja, a pri razmatranju tih preporuka i donošenja odluke ključnu ulogu imaju informacije dobijene preko interneta. Sadržaj koji kreiraju korisnici imaju veliku važnost jer ljudi više vjeruju drugim posjetiocima

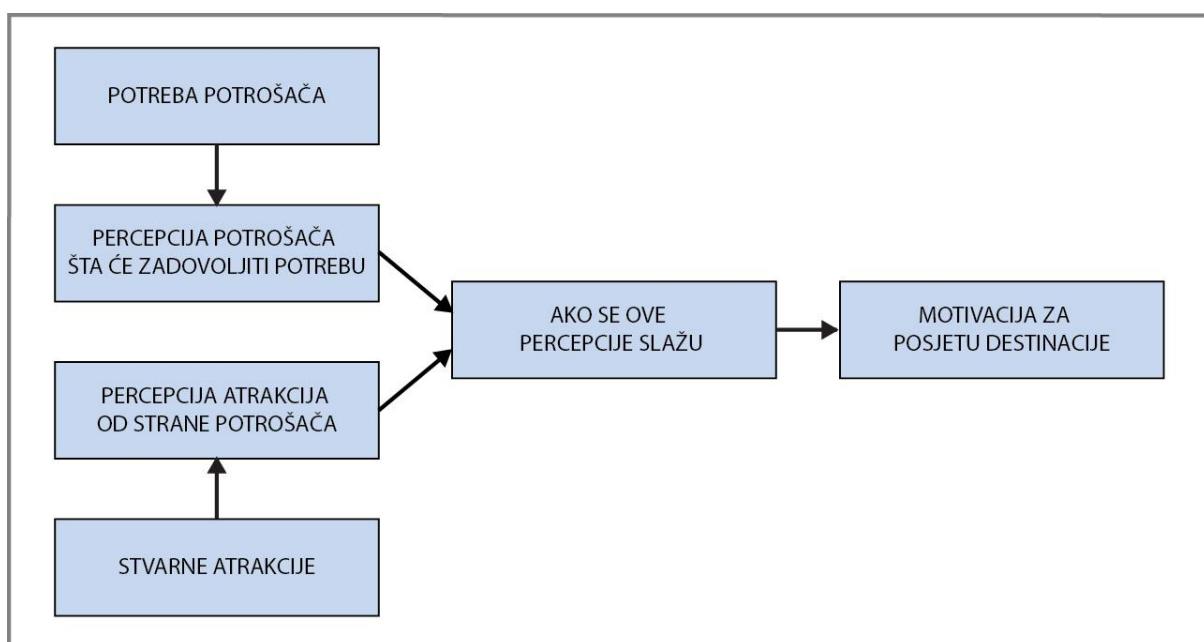
nego onima koji se trude da ih privuku da odaberu neku destinaciju (Manro i Ričards, 2015, str. 171, 173).

Tokom posljednje decenije, društveni mediji na internetu su postali veoma tražen izvor informacija (Gretzel i Yoo 2008, prema Sevin, 2016, str. 307). Reputacija i brend destinacije su pod uticajem prenošenja iskustava između pojedinaca na društvenim medijima na internetu (Litvin et al. 2008, prema Sevin, 2016, str. 307). Društveni mediji na internetu predstavljaju platformu putem koje se može promijeniti percepcija brenda (Jansen et al. 2009, prema Sevin, 2016, str. 307) i uticati na ponašanje pojedinaca (Fischer i Reuber 2011, prema Sevin, 2016, str. 307). Štaviše, pojedinci mogu doprinijeti procesu brendiranja destinacije tako što aktivno kreiraju odgovarajući sadržaj i dijele svoje utiske (Yan 2011, prema Sevin, 2016, str. 307). Stoga, brendiranje destinacije predstavlja proces koji se odvija kroz kreiranje odgovarajućih sadržaja i angažman različitih stejkholdera (Sevin, 2016, str. 307).

U nedostatku ličnog iskustva, ljudi se oslanjaju na informacije koje se prenose iz drugih izvora. Internet je postao prvi izvor informacija kada putnici biraju destinacije (Gertner et al., 2007, prema Björner, 2013, str. 206). Takođe, internet se može smatrati efikasnim kanalom prodaje, direktnе distribucije određenih proizvoda i kao jedan od kanala komunikacije za dobijanje povratnih informacija od strane kupaca (Da Silva i Syed Alwi, 2008, prema Björner, 2013, str. 206). Društveni mediji igraju sve važniju ulogu u marketingu i brendingu, na primjer, kao izvor informacija u vezi sa putovanjima (Xiang i Gretzel, 2010, prema Björner, 2013, str. 206). Društveni mediji se definišu kao „aktivnosti, prakse i ponašanja među zajednicama ljudi koji se okupljaju na internetu da bi podijelili informacije, znanje i mišljenja koristeći konverzacione medije“ (Hays et al., 2012, str. 2, prema Björner, 2013, str. 206). Konverzacioni mediji predstavljaju aplikacije koje omogućavaju kreiranje i prenos sadržaja kao što su slike, zvuk, tekst i video. Društveni mediji dobijaju na značaju kao važan element marketinških strategija organizacija za upravljanje destinacijama, posebno u vremenu kada javni sektor smanjuje finansiranje, pri čemu treba imati na umu da društveni mediji mogu omogućiti da se dopre do globalne publike sa ograničenim resursima (Björner, 2013, str. 206).

U novije vrijeme sve popularnije postaju i tzv. P2P (*Peer to Peer*) platforme<sup>15</sup> koje su se pokazale odličnim u ponudi onoga što turisti traže, a istovremeno pojedincima koji nude pojedine usluge omogućuju da ostvare neka dodatna primanja. Ovakve platforme povezuju stanovništvo sa posjetiocima i postale su katalizator za inovacije i sticanje iskustava sa destinacijom i njenom ponudom. Očekuje se da će prihodi od ekonomije dijeljenja (*sharing economy*) u Evropi do 2025. godine rasti oko 35% godišnje - oko deset puta brže od ekonomije u cijelini (European Cities Marketing, 2017, str. 15).

Turisti, kao i drugi potrošači, u procesu donošenja odluke o izboru destinacije porede troškove (investirano vrijeme, trud i novac) sa koristima od posjete određene destinacije (odmor, zabava, iskustva i uspomene) (Kotler et al., 1993, 212). Model koji pokazuje kako se potreba za odmorom transformiše u odluku za posjetu određene destinacije, može se grafički prikazati kao na slici broj 22.



Slika 22. Motivacijski proces. Izvor: Holloway, Humphreys, & Davidson, 2009, str. 62.

Kao što je prikazano, potencijalni turista ne samo da mora prepoznati potrebu već i način kako određena destinacija može da je zadovolji. Ljudi su različiti i ono što se jednom čini kao idealno rješenje, drugom će se činiti kao potpuno neprihvatljivo. Percepcija jedne destinacije od strane različitih ljudi može biti različita, a samim tim i stavovi i ponašanje u vezi sa njom (spremnost

<sup>15</sup> Neke od najpopularnijih P2P platformi u oblasti turizma su: AirBnB (<https://www.airbnb.com>), CouchSurfing (<https://www.couchsurfing.com>), Uber (<https://www.uber.com>), EatWith (<https://www.eatwith.com>) i dr.

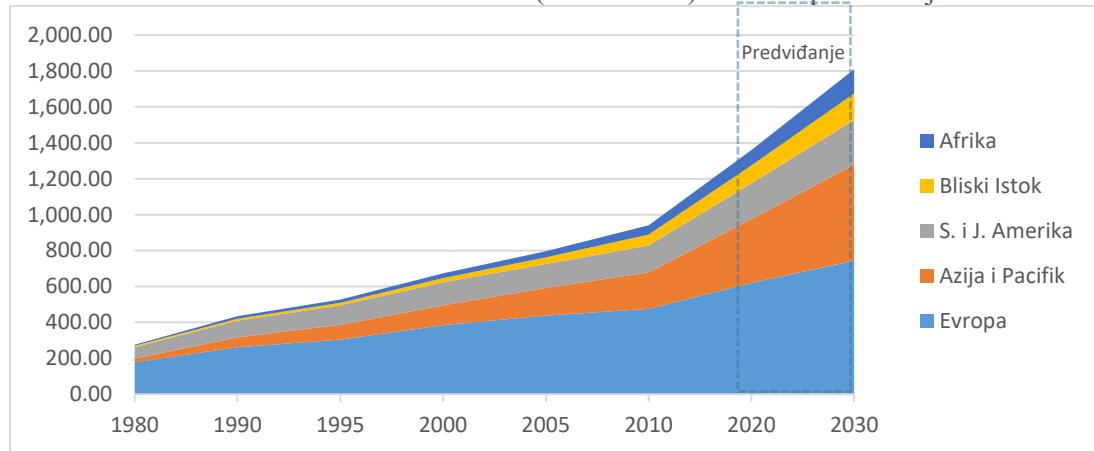
da se posjeti). Samo u slučaju kad se percepcija načina na koji potreba može da bude zadovoljena izjednači sa percepcijom destinacije kao mjesta koje to omogućava, stvara se motivacija za posjetu destinacije i donosi odluka o njenoj posjeti (Holloway et al., 2009, 62). U procesu procjene, „kupci“ destinacije ocjenjuju sve poznate, pozitivne i negativne faktore. U obzir se uzimaju prednosti (pozitivni aspekti destinacije) i nedostaci (negativni aspekti destinacije). Destinacija koja se razmatra se poredi sa željenom, odnosno idealnom destinacijom, uzimajući u obzir prednosti i nedostatke. Rezultat procjene je odluka kupca o onoj destinaciji koja najviše odgovara destinaciji kojoj se teži. Treba imati na umu da na ponašanje „kupaca“ u procesu izbora destinacije utiču i njihove karakteristike, koje determinišu potrebe, želje i zahtjeve koje bi odabrana destinacija trebalo da zadovolji (Braun, 2008, str. 61-63).

Kada potrošači donose odluke o proizvodima, uključujući i destinacije, oni šalju poruku o stilu života. Izbor destinacije za odmor je postao značajan indikator stila života za današnje potrošače. Mjesta gdje se ljudi odlučuju da potroše svoje ograničeno vrijeme za odmor i teško zarađeni prihod moraju biti emocionalno privlačna, poznata i takva da se o njima rado razgovara. Borba za potrošače na tržištima destinacija će se u budućnosti voditi ne putem cijena, već putem srca i umova. Takav način borbe, koji je nekada bio karakterističan samo za potrošačke brendove, sada postaje uobičajen za destinacije (Morgan & Pritchard, 2004, str. 60-61).

#### **2.4.3. Pregled turističkih kretanja u svijetu**

Turizam je, kao ekonomski i društveni fenomen, tokom vremena bilježio kontinuirani rast kako bi danas postao jedan od najbrže rastućih privrednih sektora u svijetu. Turizam je danas jednak ili čak nadmašuje sektor izvoza nafte, prehrambenih proizvoda ili automobila. Međunarodni dolasci turista su u 2017. godini porasli 7% i iznose 1,3 milijarde, dok je međunarodni turizam ostvario 1,6 triliona USD prihoda od izvoza. Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija (World Tourism Organization - UNWTO) predviđa da će broj međunarodnih dolazaka turista do 2030. godine dostići 1,8 milijardi (UNWTO, 2019b).

Grafikon 35. Međunarodni turistički dolasci (u milionima) – trend i predviđanje do 2030.



Izvor: UNWTO, 2011a, str. 34

Iako su ranija predviđanja bila optimistična, tokom prvog kvartala 2020, pandemija je dovela do pada međunarodnih dolazaka turista za 22%, a do kraja godine pad bi mogao iznositi između 60% i 80% u poređenju sa 2019 (UNWTO, 2020). Kada je riječ o motivima putovanja, na prvom mjestu su ona motivisana odmorom, razonodom i rekreacijom. Na drugom mjestu su putovanja motivisana posjetom prijateljima i rodbini, zdravstvenim, vjerskim i drugim razlozima, dok je najmanji broj putovanja je motivisan poslovnim i profesionalnim razlozima (UNWTO, 2011a, str. 46).

Tabela 30. Međunarodni turistički dolasci (u milionima) po regionima i motivima putovanja

	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2020*	2030*
<b>Evropa</b>	177.3	261.5	304.1	385.1	438.7	475.3	620	744
Odmor, razonoda i rekreacija	110.3	160.9	175.9	208.2	237.6	261.8	335	395
Poslovni i profesionalni razlozi	26.2	40.4	50.5	69	68.6	72.7	91	105
Posjeta prijateljima i rodbini, zdravstveni, vjerski i dr. razlozi	40.8	60.2	77.7	107.9	132.5	140.9	195	243
<b>Azija i Pacifik</b>	22.8	55.8	82	110.1	153.6	204	355	535
Odmor, razonoda i rekreacija	13.1	32.3	47.9	61.2	83.1	113.7	202	310
Poslovni i profesionalni razlozi	3.2	9.2	15.1	20.9	30	36.9	61	88
Posjeta prijateljima i rodbini, zdravstveni, vjerski i dr. razlozi	6.5	14.4	19	28	40.5	53.5	92	137
<b>S. i J. Amerika</b>	62.3	92.8	109	128.2	133.3	149.7	199	248
Odmor, razonoda i rekreacija	30	46.5	55	67.7	70.8	80.4	109	137
Poslovni i profesionalni razlozi	10.5	16.9	21.2	24.3	21.8	24.8	32	38
Posjeta prijateljima i rodbini, zdravstveni, vjerski i dr. razlozi	21.8	29.4	32.8	36.3	40.7	44.6	59	73
<b>Bliski Istok</b>	7.1	9.6	13.7	24.1	36.3	60.9	101	149
Odmor, razonoda i rekreacija	2.5	4.8	6	11.8	17.3	29.6	50	74
Poslovni i profesionalni razlozi	1	0.9	1.5	2.6	5.3	8.5	15	23
Posjeta prijateljima i rodbini, zdravstveni, vjerski i dr. razlozi	3.7	4	6.2	9.7	13.7	22.7	36	51

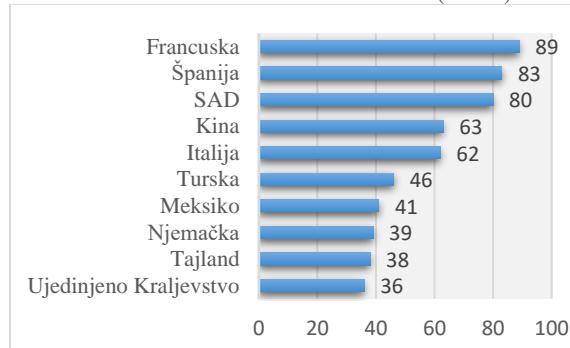
<b>Afrika</b>	7.2	14.8	18.9	26.5	35.4	50.3	85	134
Odmor, razonoda i rekreacija	3.6	7.8	10.7	14.8	18.6	26	42	63
Poslovni i profesionalni razlozi	1.2	2	3.1	4.2	4.8	7.3	13	22
Posjeta prijateljima i rodbini, zdravstveni, vjerski i dr. razlozi	2.3	5	5.1	7.6	12	17	30	49

Izvor: UNWTO, 2011a, str. 46. \* Napomena: predviđanja za 2020. i 2030.

Prema podacima Svjetske turističke organizacije (World Tourism Organization - WTO), ukupni broj međunarodnih dolazaka turista je u 2018. godini iznosio 1.401 miliona, što predstavlja rast od 5,4% u odnosu na 2017. godinu. Od toga, Evropa je ostvarila učešće od 710 miliona (51%), Azija i Pacifik 348 miliona (25%), Sjeverna i Južna Amerika 216 miliona (15%), Afrika 67 miliona (5%) i Bliski Istok 60 miliona (4%). Kada je riječ o međunarodnim prihodima od turizma, oni su na globalnom nivou u 2018. godini iznosili 1.451 milijardi USD, što predstavlja rast od 4,4% u odnosu na 2017. godinu. Od toga u Evropi je ostvareno 570 milijardi USD (39%), u Aziji i Pacifiku 435 milijardi USD (30%), u Sjevernoj i Južnoj Americi 334 milijardi USD (23%), na Bliskom Istoku 73 milijardi USD (5%) i Africi 38 milijarde USD (3%). Vodeći motivi putovanja su odmor i rekreacija (56%), posjeta prijatelja, rodbine, zdravstveni i vjerski razlozi (27%), poslovni i profesionalni razlozi (13%) i ostalo (4%). Kad je riječ o prevoznim sredstvima, dominira avio saobraćaj (58%), za kojim slijedi drumski (37%), vodeni (4%) i željeznički saobraćaj (2%) (UNWTO, 2019c, str. 2-4, 6).

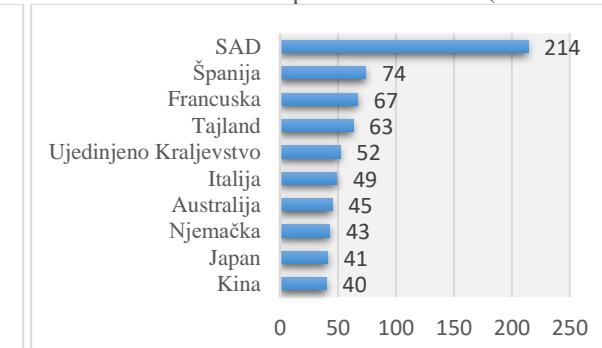
Najveći broj međunarodnih dolazaka turista u 2018. godini bilježi Francuska (89 miliona), za kojom slijede Španija (83 miliona), SAD (80 miliona), Kina (63 miliona) i Italija (62 miliona). Kada je riječ o međunarodnim prihodima od turizma u 2018. godini, ubjedljivo prvo mjesto zauzima SAD sa 214 milijardi USD, a za njima slijede Španija sa 74 milijardi USD, Francuska sa 67 milijardi USD, Tajland sa 63 milijarde USD i dr. (UNWTO, 2019c, str. 9).

Grafikon 36. Međunarodni dolasci turista (u mil.)



Izvor: autor na osnovu UNWTO, 2019c, str. 9

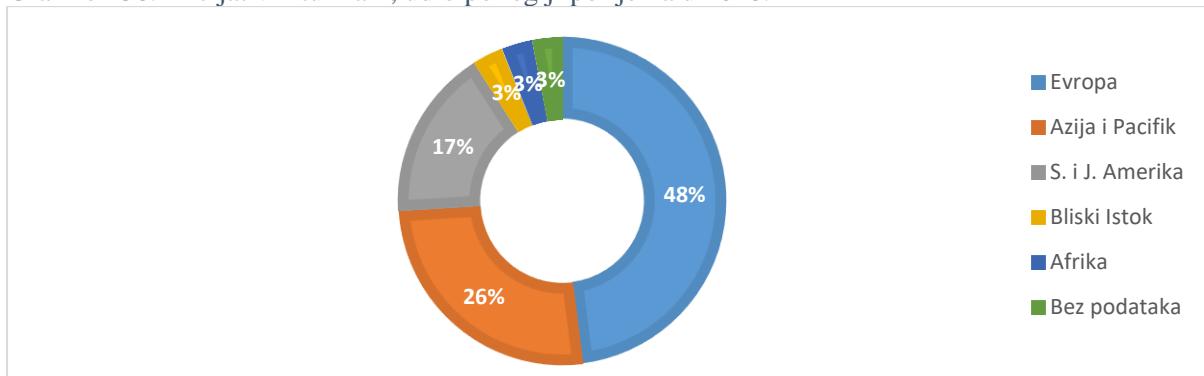
Grafikon 37. Međunarodni prihodi od turizma (u mlrd. USD)



Izvor: autor na osnovu podataka UNWTO, 2019c, str. 9

Većina (preciznije, 80%) međunarodnih putovanja se odvija u okviru regiona kojem pripada turista. Tradicionalno, napredne privrede Evrope, Azija i Pacifik, kao i Amerike, čine najveća svjetska emitivna tržišta za međunarodni turizam. Evropa i dalje ostaje najveći izvor na svijetu za inicijativni turizam, generišući skoro pola svjetskih međunarodnih dolazaka, dok udio Azije i Pacifika ubrzano raste. Trenutno, jedno od četiri putovanja potiče iz Azije i Pacifika (UNWTO, 2019c, str. 15).

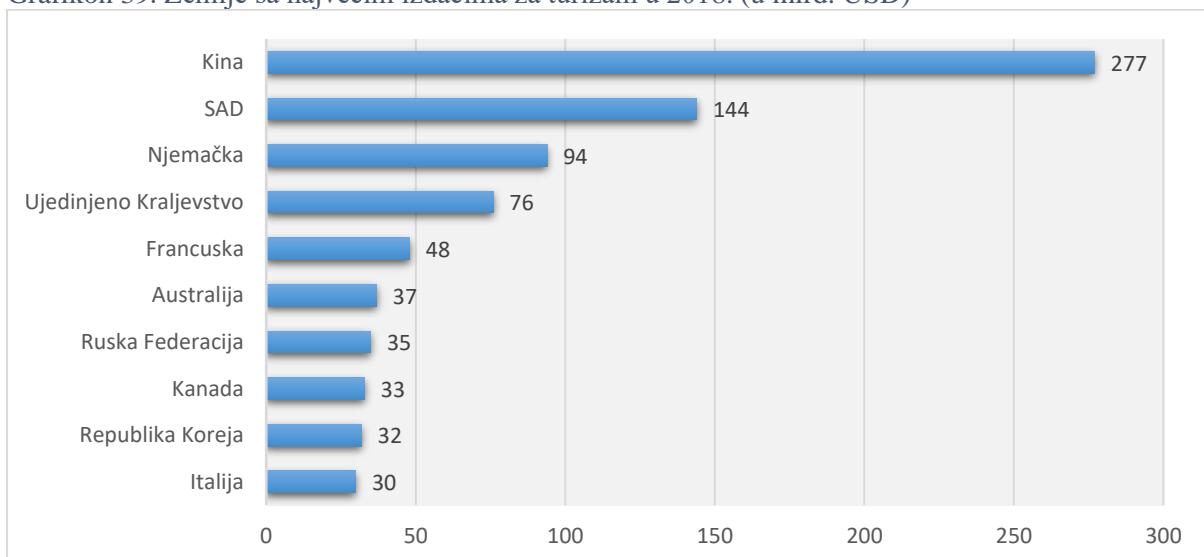
Grafikon 38. Inicijativni turizam, udio po regiji porijekla u 2018.



Izvor: UNWTO, 2019c, str. 15

Kada je riječ o državama sa najvećim izdacima za turizam u 2018. godini, vodeće mjesto zauzima Kina sa 277 milijardi USD, a za njom slijede SAD (144 milijarde USD), Njemačka (94 milijarde USD) i Ujedinjeno Kraljevstvo (76 milijardi USD). Najveće stope rasta izdataka za turizam u odnosu na 2017. godinu bilježe Ruska Federacija i Francuska (sa po 11%), kao i Australija (10%) (UNWTO, 2019c, str. 15).

Grafikon 39. Zemlje sa najvećim izdacima za turizam u 2018. (u mlrd. USD)

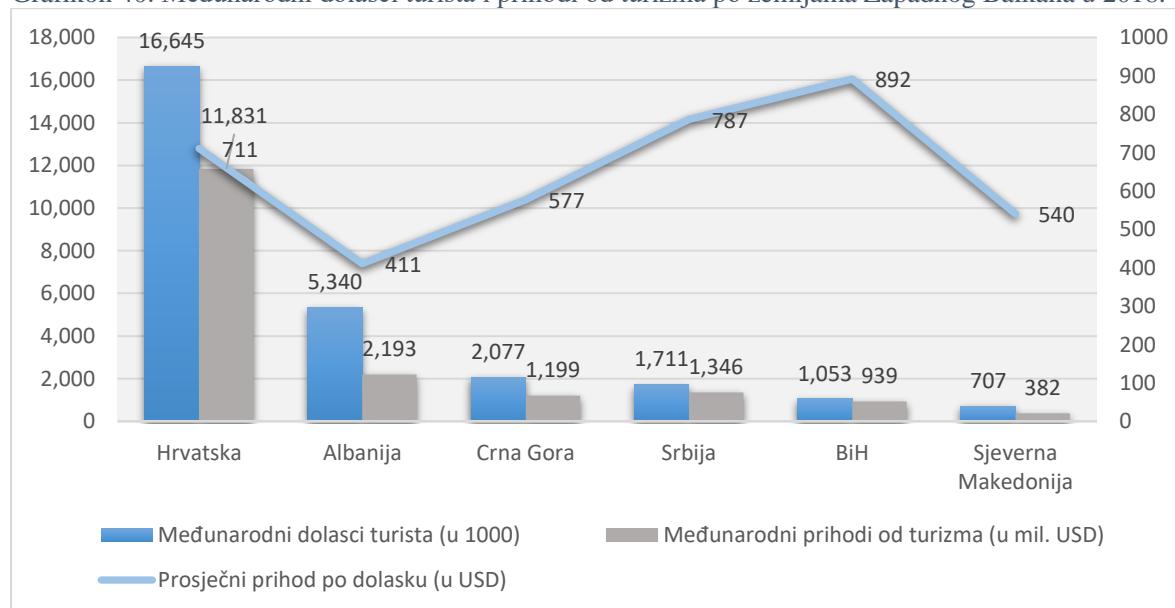


Izvor: autor na osnovu podataka UNWTO, 2019c, str. 15

#### 2.4.4. Turistička kretanja u BiH

Posmatrajući podatke o međunarodnim dolascima turista (*international tourist arrivals*) i međunarodnim prihodima od turizma (*international tourist receipts*) po zemljama Zapadnog Balkana u 2018. godini, lako se uočava da je Hrvatska sa 16,65 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i 11,83 milijarde USD prihoda od međunarodnog turizma neprikosnoveni lider. Poslije Hrvatske slijedi Albanija sa 5,34 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i 2,19 milijarde USD prihoda od međunarodnog turizma, Crna Gora sa 2,08 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i 1,20 milijarde USD prihoda od međunarodnog turizma, Srbija sa 1,71 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i 1,36 milijardi USD prihoda od međunarodnog turizma, Bosna i Hercegovina sa 1,05 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i 939 miliona USD prihoda od međunarodnog turizma i S. Makedonija sa 707 hiljada međunarodnih turističkih dolazaka i 382 miliona USD prihoda od međunarodnog turizma (UNWTO, 2019c, str. 18). Pri tome, interesantna je činjenica da se prosječni prihod po dolasku kreće u intervalu od 411 USD u Albaniji do 892 USD u BiH.

Grafikon 40. Međunarodni dolasci turista i prihodi od turizma po zemljama Zapadnog Balkana u 2018.



Izvor: autor na osnovu podataka UNWTO, 2019c, str. 18.

Ako se ova grupa zemalja posmatra kroz prizmu faktora koji determinišu nivo konkurentnosti sektora putovanja i turizma prema metologiji koju je razvio Svjetski ekonomski forum<sup>16</sup>, jasno

<sup>16</sup> Riječ je 14 faktora koji su grupisani u 4 oblasti – povoljno okruženje, turistička politika i okruženje, infrastruktura, te prirodni i kulturni resursi. Povoljno okruženje čine: poslovno okruženje, sigurnost i zaštita, zdravlje i higijena, ljudski resursi i tržiste rada i IKT spremnost. Turističku politiku i okruženje se ocjenjuje na

je da se BiH sa prosječnom ocjenom od 3,3 (na skali od 1 do 7, pri čemu 7 označava najvišu ocjenu), nalazi u najlošijem položaju, odnosno da je najmanje konkurentna u kontekstu turizma i putovanja u odnosu na posmatrane zemlje. Naime, od 140 posmatranih zemalja, Bosna i Hercegovina se nalazi na 105. mjestu, dok se S. Makedonija nalazi na 101 mjestu, Albanija nalazi na 86. mjestu, Srbija na 83. mjestu, Crna Gora na 67. mjestu, a Hrvatska na 27. mjestu. Najmanji zaostatak u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana, BiH ima u oblasti zdravlja i higijene. Sa ocjenom 5,60, BiH je bolje ocijenjena od Albanije (5,30), blago zaostaje za Crnom Gorom (5,80), S. Makedonijom (6,00) i nešto više zaostaje za Srbijom i Hrvatskom (6,30). Druga oblast po kojoj je BiH najviše rangirana je cjenovna konkurentnost (ocjena 5,5) i po tom kriterijumu BiH ima istu ocjenu kao Srbija (5,5), zaostaje za Crnom Gorom (5,6) i Makedonijom (5,8), a konkurentnija je od Albanije (5,3) i Hrvatske (5,0) (World Economic Forum, 2019, str. xiii, 37).

Tabela 31. Konkurentnost faktora sektora putovanja i turizma u zemljama Zapadnog Balkana

Faktori konkurentnosti	Hrvatska	Crna Gora	Srbija	Albanija	Sjeverna Makedonija	BiH
Poslovno okruženje	3,8	4,6	4,4	4,0	4,3	<b>3,40</b>
Sigurnost i zaštita	5,9	5,6	5,5	5,8	5,2	<b>5,40</b>
Zdravlje i higijena	6,3	5,8	6,3	5,3	6,0	<b>5,60</b>
Ljudski resursi i tržište rada	4,1	4,8	4,7	5,1	4,1	<b>4,10</b>
IKT spremnost	5,2	5,2	5,1	4,7	4,7	<b>4,50</b>
Prioritizacija sektora putovanja i turizma	4,9	5,0	3,9	5,0	3,7	<b>4,10</b>
Međunarodna otvorenost	4,2	2,4	3,2	2,4	2,3	<b>2,40</b>
Cjenovna konkurentnost	5,0	5,6	5,5	5,3	5,8	<b>5,50</b>
Ekološka održivost	5,1	4,7	4,5	4,3	3,6	<b>4,30</b>
Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	3,6	3,2	2,6	2,1	2,4	<b>2,00</b>
Infrastruktura za saobraćaj na kopnu i vodi	3,9	3,3	3,0	3,1	2,6	<b>2,40</b>
Turistička infrastruktura	6,5	5,5	3,9	4,0	3,9	<b>3,90</b>
Prirodni resursi	4,4	2,7	2,1	2,9	2,2	<b>1,90</b>
Kulturni resursi i poslovna putovanja	2,8	1,1	1,7	1,2	1,4	<b>1,50</b>
<b>PROSJEČNA OCJENA</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>
<b>RANG</b>	<b>27</b>	<b>67</b>	<b>83</b>	<b>86</b>	<b>101</b>	<b>105</b>

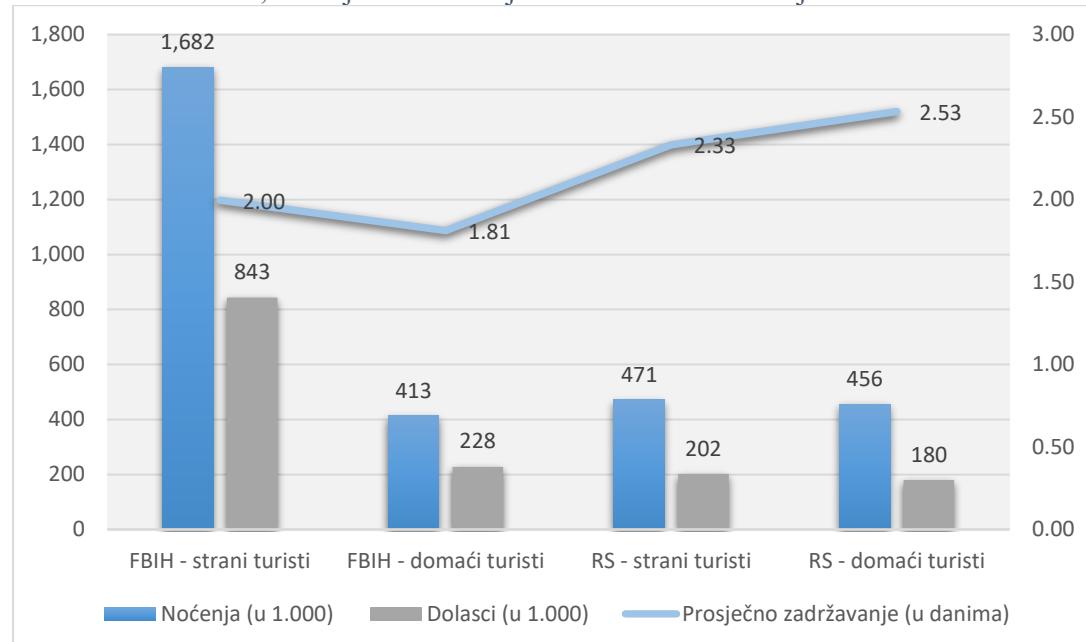
Izvor: autor na osnovu podataka World Economic Forum, 2019, str. 37

---

osnovu: prioritizacije sektora putovanja i turizma, međunarodne otvorenosti, cjenovne konkurentnosti i ekološke održivosti. Infrastruktura obuhvata ocjenu infrastrukture vazdušnog saobraćaja, infrastrukture za saobraćaj na kopnu i vodi, kao i turističke infrastrukture. Prirodni i kulturni resursi obuhvataju ocjenu prirodnih resursa, te kulturnih resursa i poslovnih putovanja.

U Bosni i Hercegovini je u 2018. godini zabilježeno 1,45 miliona dolazaka turista sa 3,02 miliona noćenja, pri čemu je prosječno zadržavanje turiste 2,08 dana. Od toga, u Federaciji BiH je ostvareno 1,07 miliona dolazaka (74% od ukupnog broja dolazaka), a u Republici Srpskoj 382 hiljade dolazaka (26% od ukupnog broja dolazaka). Udio stranih turista u ukupnom broju dolazaka u Federaciji BiH iznosi 79%, dok je u Republici Srpskoj taj udio 53%. Slični su rezultati i kada se posmatra broj noćenja turista. U Federaciji BiH je ostvareno 2,1 miliona noćenja (69% od ukupnog broja noćenja), a u Republici Srpskoj 927 hiljada (31% od ukupnog broja noćenja). Udio stranih turista u ukupnom broju noćenja u Federaciji BiH iznosi 80%, dok je u Republici Srpskoj taj udio 51% (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 7; Federalni zavod za statistiku - Zehra Kaba, komunikacija putem mejla, 9. juli 2019).

Grafikon 41. Dolasci, noćenja i zadržavanje turista u RS i Federaciji BiH u 2018.



Izvor: autor na osnovu podataka Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 7; Federalni zavod za statistiku - Zehra Kaba, komunikacija putem mejla, 9. juli 2019.

U Republici Srpskoj, u 2018. godini, zabilježen je najveći broj posjeta turista u ostala turistička mjesta<sup>17</sup> (141.281 dolaska stranih i 96.974 dolazaka domaćih turista). Na drugom mjestu po

<sup>17</sup> Ostala turistička mjesta su: Banja Luka, Bijeljina, Višegrad, Derventa, Doboј, Zvornik, Istočna Ilidža (centar), Istočno Novo Sarajevo, Jezero, Laktaši, Mrkonjić Grad (sa Balkanom), Novi Grad, Novo Goražde, Prijedor, Ribnik, Rudo, Teslić, Trebinje i Foča.

broju dolazaka stranih turista se nalaze banjska mjesta<sup>18</sup> (26.191 dolazaka), a na trećem mjestu su planinska mjesta<sup>19</sup> (25.854 dolazaka). Na drugom mjestu po broju dolazaka domaćih turista se nalaze planinska mjesta (39.989 dolazaka), a na trećem mjestu su banjska mjesta (35.797 dolazaka). Najveće prosječno zadržavanje stranih i domaćih turista se bilježi u banjskim mjestima (5,40 dana – strani turisti i 5,49 dana – domaći turisti). Preciznije, najveći broj dolazaka stranih turista u Republiku Srpsku bilježe Banja Luka (47.556), Trebinje (42.366), I. Sarajevo (27.535), Pale (22.093), Bijeljina (16.937), Teslić (15.258) i dr. Kada je riječ o domaćim turistima, najveći broj njih je tokom 2018. dolazio u I. Sarajevo (37.606), Banjaluku (37.504), Pale (30.337), Teslić (28.082) i dr. Najveće prosječno zadržavanje stranih turista se bilježi u Tesliću (6,61 dana), a domaćih u Višegradu (5,91 dana) (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 8-9, 19-26).

Tabela 32. Dolasci, noćenja i zadržavanje turista po opština/gradovima u Rep. Srpskoj u 2018.

	Strani turisti			Domaći turisti		
	Dolasci (u 1.000)	Noćenja (u 1.000)	Prosječno zadržavanje (dan)	Dolasci (u 1.000)	Noćenja (u 1.000)	Prosječno zadržavanje (dan)
Banja Luka	47,556	78,488	1.65	37,504	53,795	1.43
Trebinje	42,366	60,898	1.44	14,996	28,343	1.89
I. Sarajevo	27,535	81,881	2.97	37,606	84,389	2.24
Pale	22,093	74,378	3.37	30,337	73,643	2.43
Bijeljina	16,937	31,796	1.88	14,793	30,068	2.03
Teslić	15,258	100,853	6.61	28,082	134,266	4.78
Laktaši	10,995	28,637	2.60	6,901	22,859	3.31
Doboj	8,096	13,896	1.72	6,323	9,185	1.45
Prijedor	5,695	10,968	1.93	7,319	13,873	1.90
Višegrad	4,376	13,057	2.98	3,426	20,257	5.91
I. Iličić	3,423	4,409	1.29	5,100	7,122	1.40

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 19-26.

Ako se posmatra struktura stranih turista u Republici Srpskoj prema zemlji porijekla, skoro pola od ukupnog broja turista čine domaći turisti. Od turista iz inostranstva u 2018. godini, najviše dolazaka je zabilježeno od strane turista iz Srbije (15% dolazaka i 13% noćenja),

<sup>18</sup> Banjska mjesta u Republici Srpskoj su: Banja Kulaši, Banja Mlječanica, Višegradska banja, Vrućica Dvorovi, Laktaši (centar), Slatina i Srebrenica – Guber

<sup>19</sup> Planinska mjesta u Republici Srpskoj su: Blatnica, Istočna Iličić, Jahorina, Kneževac, Kotor Varoš, Kupres, Maglić, Mrakovica, Nevesinje, Ozren, Oštrelj – Petrovac, Pale, Ribnik – Vučja poljana, Romanija – Sokolac, Teslić – Borja, Tjentište, Treskavica, Han Pijesak, Crepoljsko, Čajniče, Šipovo.

Hrvatske (7% dolazaka i 12% noćenja), Slovenija (5% dolazaka i noćenja), Turska (4% dolazaka i 2% noćenja), Crna Gora (2% dolazaka i noćenja), Austrija, Italija i Njemačka (2% dolazaka i 1% noćenja) i dr. Najveće prosječno zadržavanje je zabilježeno kod turista iz Hrvatske (4,12 dana), a potom slijede turisti iz Nizozemske (3,57 dana), Rumunije (3,32 dana), Crne Gore (2,95 dana) i dr. (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 15-18).

Tabela 33. Struktura turista prema zemlji porijekla u Republici Srpskoj u 2018.

	Dolasci		Noćenja		Prosječno zadržavanje (dan)
	(u 1.000)	(u %)	(u 1.000)	(u %)	
Domaći turisti	179,674	47%	456,367	49%	2.54
Srbija	55,884	15%	121,393	13%	2.17
Hrvatska	27,111	7%	115,179	12%	4.25
Slovenija	21,916	6%	45,857	5%	2.09
Turska	15,210	4%	18,929	2%	1.24
Njemačka	7,790	2%	16,264	2%	2.09
Crna Gora	6,860	2%	19,280	2%	2.81
Austrija	6,816	2%	14,109	2%	2.07
Italija	6,169	2%	11,947	1%	1.94
Poljska	4,303	1%	7,107	1%	1.65
Francuska	3,915	1%	9,637	1%	2.46
Kina	3,692	1%	4,780	1%	1.29
Grčka	3,247	1%	6,654	1%	2.05
J. Koreja	3,076	1%	3,332	0%	1.08
Švajcarska	2,780	1%	6,213	1%	2.23
SAD	2,471	1%	5,250	1%	2.12
Nizozemska	2,047	1%	5,606	1%	2.74
Švedska	2,021	1%	4,602	0%	2.28
S. Makedonija	1,914	1%	4,153	0%	2.17
Rusija	1,842	0%	4,269	0%	2.32
Mađarska	1,752	0%	3,226	0%	1.84
Ujedinjeno Kraljevstvo	1,655	0%	3,426	0%	2.07
Rumunija	1,416	0%	3,777	0%	2.67
Češka	1,317	0%	2,316	0%	1.76
Bugarska	1,198	0%	2,402	0%	2.01
Ostalo	15,726	4%	30,864	3%	1.96
<b>UKUPNO</b>	<b>381,802</b>	<b>100%</b>	<b>926,939</b>	<b>100%</b>	<b>2.43</b>

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 15-18.

Dominantan oblik smještaja su hoteli - 97% dolazaka stranih turista i 94% dolazaka domaćih turista je zabilježeno u hotelima (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 12).

Kada je riječ o Federaciji BiH, tokom 2017. godine, najveći broj turista je dolazio u Kanton Sarajevo (423 hiljade dolazaka stranih i 60 hiljada dolazaka domaćih turista). Poslije Sarajeva, stranim turistima je najatraktivniji bio Neum (97 hiljada dolazaka), a potom Mostar (66 hiljada dolazaka). Domaći turisti su poslije Sarajeva najviše posjećivali Mostar (20 hiljada dolazaka), pa onda Neum (16 hiljada dolazaka). Najduže prosječno zadržavanje turista je u Neumu (2,30 dana za strane i 2,63 dana za domaće turiste) (Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 314).

Tabela 34. Noćenja, dolasci i zadržavanje turista po mjestima u Federaciji BiH u 2017.

	Strani turisti			Domaći turisti		
	Dolasci (u 1.000)	Noćenja (u 1.000)	Prosječno zadržavanje (dan)	Dolasci (u 1.000)	Noćenja (u 1.000)	Prosječno zadržavanje (dan)
Kanton Sarajevo	423	864	2,04	60	103	1,72
Neum	97	223	2,30	16	42	2,63
Mostar	66	90	1,36	20	33	1,65
Ostala mjesta	153	320	2,09	114	186	1,63
<b>UKUPNO</b>	<b>739</b>	<b>1497</b>	<b>2,03</b>	<b>210</b>	<b>364</b>	<b>1,73</b>

Izvor: Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 314

Posmatrajući strukturu turista prema zemlji porijekla u Federaciji BiH, uočava se da domaći turisti čine 22% dolazaka i 20% noćenja (što je znatno manje nego u Republici Srpskoj). U strukturi stranih turista dominira Hrvatska (17% dolazaka i 18% noćenja), a za njom slijede: Turska (8% dolazaka i 6% noćenja), Ujedinjeni Arapski Emirati (8% dolazaka i 7% noćenja), Italija (5% dolazaka i 3% noćenja), Poljska i Njemačka (4% dolazaka i 5% noćenja), Slovenija (4% dolazaka i 3% noćenja), Saudijska Arabija (4% dolazaka i 5% noćenja) i dr. Najveće prosječno zadržavanje je turista iz Mađarske (3,74), Omana (3,21), Saudijske Arabije (2,99), Poljske (2,57), Švajcarske (2,54) i dr. (Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 316-319).

Tabela 35. Struktura turista prema zemlji porijekla u Federaciji BiH u 2017.

	Dolasci		Noćenja		Prolječno zadržavanje (dan)
	(u 1.000)	(u %)	(u 1.000)	(u %)	
Domaći turisti	209,830	22%	363,971	20%	1.73
Hrvatska	158,053	17%	328,996	18%	2.08
Turska	75,269	8%	120,890	6%	1.61
Ujedinjeni Arapski Emirati	72,061	8%	127,240	7%	1.77
Italija	47,697	5%	51,733	3%	1.08

Poljska	37,985	4%	97,772	5%	2.57
Njemačka	37,076	4%	86,756	5%	2.34
Slovenija	35,678	4%	63,622	3%	1.78
Saudijska Arabija	33,746	4%	100,735	5%	2.99
J. Koreja	29,738	3%	34,343	2%	1.15
SAD	28,722	3%	63,682	3%	2.22
Srbija	25,789	3%	45,393	2%	1.76
Francuska	23,967	3%	60,615	3%	2.53
Kuvajt	23,356	2%	51,110	3%	2.19
Kina	17,096	2%	32,106	2%	1.88
Oman	13,989	1%	44,930	2%	3.21
Austrija	13,916	1%	34,298	2%	2.46
Nizozemska	12,878	1%	16,290	1%	1.26
Velika Britanija	11,045	1%	26,270	1%	2.38
Švajcarska	10,860	1%	27,577	1%	2.54
Mađarska	10,187	1%	38,124	2%	3.74
Malezija	10,034	1%	20,814	1%	2.07
Ostalo	10,022	1%	23,595	1%	2.35
<b>UKUPNO</b>	<b>948,994</b>	<b>100%</b>	<b>1,860,862</b>	<b>100%</b>	<b>1.96</b>

Izvor: Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 316-319.

Dominantan oblik smještaja su hoteli - 94% dolazaka stranih turista i 90% dolazaka domaćih turista je zabilježeno u hotelima (Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 315-316).

Polazeći od činjenice da 68% onih koji putuju radi odmora i zabave istražuje na internetu prije nego što odluče gdje i kako da putuju, te da se 61% ovih putnika oslanja na internet kao izvor inspiracije za svoju sljedeću destinaciju za odmor, polazi se od prepostavke da su pretrage na internetu indikator stvarne tražnje i da se ove osobe mogu smatrati potencijalnim turistima. Na osnovu ovih pretraga na internetu, Bloom Consulting je razvio tzv. D<sup>2</sup> kao alat za mjerjenje *online* turističkih trendova za međunarodna tržišta putem koji se mijere sljedeći indikatori (Bloom Consulting, 2015, str. 1, 4): pretraga (broj *online* pretraga u vezi sa BiH), pretraga/turist (ratio *online* pretraga i broja turista), pretraga/prihod (ratio *online* pretraga i prihoda od turizma), sezonalnost (distribucija *online* pretraga po mjesecima), ciljno tržište (broj ukupnih *online* pretraga po zemlji porijekla), *benchmarking* rang konkureneta (pozicija zemlje ili regije u poređenju sa sličnim zemljama i regijama za svaki od prethodnih indikatora).

Od 243.195 godišnjih *online* pretraga u vezi sa turizmom u BiH, 53% su bile opšte pretrage koje se odnosi na turizam u BiH uopšte, bez navođenja određene aktivnosti ili atrakcije. BiH

ima manji procenat uopštenih pretraga u poređenju sa prosjekom glavnih konkurenata koji iznosi 56,8%. To ukazuje da oni potencijalni turisti koji su pretraživali BiH imaju bolju ideju o tome koje aktivnosti mogu doživjeti u BiH za razliku od regionalnog prosjeka koji ima nešto veći broj uopštenih pretraga (Bloom Consulting, 2015, str. 17).

Specifične pretrage se sastoje od ključnih riječi koje se odnose na određenu aktivnost ili turistički proizvod na određenoj destinaciji. Ključne riječi se razvrstavaju u pet segmenata, pri čemu se svaki segment sastoji od određenog broja riječi – tzv. brandtagova (Bloom Consulting, 2015, str. 2-3):

- aktivnosti na otvorenom – avanturizam i ekstremne aktivnosti, ronjenje, golf, pješačenje, lov, ribolov, surfanje, sportovi na vodi, zimski sportovi;
- kultura – istorijski lokaliteti, lokalna gastronomija, lokalno stanovništvo, lokalne tradicije, muzeji, scenske umjetnosti i performansi, UNESCO;
- slobodno vrijeme i zabava – plaže, vožnja čamcem, zabavni parkovi, kockanje, razonoda, noćni život, kupovina, spa, posebni događaji;
- tržišne niše – posmatranje životinja, gradski turizam, krstarenja, kursevi jezika, zaštićena područja, luksuzni turizam, medicinski turizam, religijski turizam, održivi i ruralni turizam;
- ciljna tržišta – poslovni ljudi, parovi, porodice, LGBT, starije osobe, mladi i osobe koji putuju sa ruksakom (*backpackers*).

Bosna i Hercegovina se uglavnom percipira kao destinacija za aktivnosti na otvorenom. Ovaj segment čini najveći procenat (56,2%) svih specifičnih turističkih pretraga za BiH. Drugi po veličini segment po obimu pretraživanja je kultura sa 21,0%. Ove dva segmenta zajedno čine više od 75% ukupnih specifičnih pretraga za BiH. Preostale pretrage se odnose na segment slobodnog vremena i zabave (18,6%), tržišnih niša (2,6%) i ciljnih tržišta (1,6%) (Bloom Consulting, 2015, str. 18).

Zaštićena područja čine najpopularniju pretraživanu riječ, tj. *brendtag* za BiH, sa 28,43% ukupnog obima specifičnih turističkih pretraga, a zatim slijede lokalna gastronomija (14,68%), zimski sportovi (10,02%), noćni život (6,57%), lov (6,32%), ribolov (6,11%), *spa* (4,13%), avanturizam i ekstremne aktivnosti (3,84%), plaže (3,43%) i lokalna tradicija (2,74%) (Bloom Consulting, 2015, str. 19).

U okviru aktivnosti na otvorenom kao najvećeg segmenta, većinu pretraga čine zaštićena područja (50,6%), a zatim slijede zimski sportovi (17,8%), lov (11,3%) i ribolov (10,9%). Pretraživanja u segmentu kulture se u najvećoj mjeri odnose na lokalnu gastronomiju (69,9%), a potom slijede lokalna tradicija (13,1%), istorijski lokaliteti (9,2%), UNESCO (7,3%) i muzeji (0,5%). Većina *online* pretraživanja za segment slobodnog vremena i zabave u BiH se odnosi na pretrage u vezi sa noćnim životom (35,2%), banjama - *spa* (22,2%), plažama (18,4%) i specijalnim događajima (10,6%). U segmentu tržišnih niša dominiraju sljedeće ključne riječi – *brandtags*: religijski turizam (53,4%), održivi turizam (40,3%) i socijalna uključenost (5,9%). U okviru segmenta ciljnih tržišta, najviše pretraživane ključne riječi – *brandtags* su parovi (49,4%), mladi i *backpackers* (37,1%) i posao (13,6%) (Bloom Consulting, 2015, str. 20-21).

Obim *online* pretraživanja za sve ključne riječi u vezi sa turizmom u BiH ima značajne sezonske varijacije, pri čemu je najveći obim pretraga tokom ljetnih mjeseci (jun), dok je obim pretraga od septembra do decembra ispod godišnjeg prosjeka (Bloom Consulting, 2015, str. 21).

Kada je riječ o zemlji porijekla osoba koje su pretraživale riječi u vezi sa turizmom u BiH, najveći procenat njih je iz SAD (10,48%), a potom slijede Njemačka (9,42%), Hrvatska (9,07%), Turska (8,72%) i Velika Britanija (8,08%). Ovih pet zemalja zajedno čine preko 45% udjela u digitalnoj tražnji (Bloom Consulting, 2015, str. 22).

Važno je pomenuti i to da BiH ima racio konverzije od 0,66 pretraživanja po turistu, što je iznad regionalnog prosjeka (0,59 pretraživanja po turistu). Još jedan važan racio se odnosi na prihode od turizma po pretraživanju i on za BiH iznosi 0,32 pretraživanja po 1000 USD turističkih prihoda (Bloom Consulting, 2015, str. 7).

Marušić i ostali (2018) su kao ključna emitivna tržišta BiH identificirali Hrvatsku, Srbiju, Tursku, Italiju, Ujedinjene Arapske Emirate, Sloveniju, Poljsku i Njemačku, dok su kao atraktivna emitivna tržišta u nastajanju za BiH prepoznate sljedeće zemlje: Ujedinjeni Arapski Emirati, Poljska, Njemačka, Saudijska Arabija, SAD, Francuska, Kina, Ujedinjeno Kraljevstvo, Austrija, Švajcarska, Švedska, Španija, Irska, J. Koreja i Kuvajt (str. 11).

S obzirom na to da su među najbrojnijim turistima u BiH oni koji dolaze iz Hrvatske i Srbije, relevanti su nalazi istraživanja imidža BiH i njenih građana u Hrvatskoj i Srbiji. Najčešće

asocijacije na BiH su: burek i čevapi (za 27% ispitanika iz Hrvatske i za 18% ispitanika iz Srbije), humor i život bez stresa (za 16% ispitanika iz Srbije i za 14% ispitanika iz Hrvatske), ali i rat (za 13% ispitanika iz Srbije), političke napetosti (za po 12% ispitanika i iz Srbije i iz Hrvatske) i multikulturalnost (za 12% ispitanika iz Srbije). Najprivlačnijim iz BiH se smatraju ljudi (37% ispitanika iz Hrvatske i 36% ispitanika iz Srbije), priroda (21% ispitanika iz Srbije i 20% ispitanika iz Hrvatske) i način života (13% ispitanika iz Srbije i 12% ispitanika iz Hrvatske) (Skoko, 2012, str. 70, 75, 80). S obzirom na značajan uticaj imidža destinacije u procesu donošenja odluke o njenoj posjeti, ove nalaze treba imati na umu kod donošenja strategijskih marketinških odluka o destinaciji na mikro nivou (segmentacija, targetiranje, pozicioniranje), te voditi računa o uticaju imidža BiH na imidž određene destinacije u okviru nje (efekat kobrendinga).

## 2.5. Sinteza teorijskog okvira istraživanja

Iz teorijskog okvira istraživanja se može zaključiti da su mnogi autori pisali o marketingu destinacija posmatrajući ga iz različitih uglova. Neke od prvih definicija marketinga destinacije su ponudili Kotler i saradnici (Kotler et al., 2002, prema Rainisto, 2003, str. 11; Kotler i Armstrong, 2018, str. 248), Boisen (Boisen, 2007, str. 16), Američka marketing asocijacija (*American Marketing Association*, 2019c) i drugi, koji u svojim definicijama ističu važnost oblikovanja destinacije i upravljanja njome tako da ona ispunjava očekivanja svojih ciljnih tržišta. Pri tome, važno je ostvariti konkurentsку prednost u odnosu na konkurentska mjesta.

Marketing destinacija se posmatra kao dio menadžmenta destinacije i kao upravljački pristup koji treba da kroz efektivnu upotrebu i koordinaciju resursa kojim raspolaže destinacija, ostvari definisane ciljeve (Ashworth & Voogd, 1990, prema Metaxas, 2002; Kavaratzis & Ashworth, 2009, str. 5; Rainisto, 2003, str. 11; Braun, 2008, str. 100; Ashworth & Kavaratzis, 2010, str. 2).

Kao najvažniji elementi marketinga destinacije su identifikovani: grupa za planiranje, marketinški faktori i ciljna tržišta (Kotler et al., 1993, str. 18-20). Ciljna tržišta se dijeli na interna (stanovnici posmatrane destinacije i preduzeća koji se već tamo nalaze) i eksterna (posjetioci, turisti i preduzeća koji se ne nalaze na području destinacije) (Valdani & Ancarani, 2001, str. 5-7). Najvažnijim ciljnim grupama se smatraju: posjetioci i turisti, (buduće)

stanovništvo i radnici, (inostrana) preduzeća i strana tržišta, (Kotler i saradnici, 1993, str. 24; Short i Kim 1998, prema Metaxas, 2005, str. 50; Kotler i ostali, 1999, prema Metaxas, 2005, str. 50; Seisdedos, 2006; Boisen, 2007, str. 16). ;

U literaturi (Flipo, Textier, 1992; Textier, Valla, 1992; Kotler, Haider, Rein, 1993; Van den Berg, Bromezza, Van der Meer, 1994; Gold, Ward, 1994; Smith, 1994; Kotler, Jatusripitak, Maesincee, 1997; Jensen-Butler, Shachar, van Weesep, 1997; Ward, 1998; Kotler, Asplund, Rein, Haider, 1999, prema Valdani & Ancarani, 2001, str. 8) su identifikovani različiti instrumenti i aktivnosti koje se provode u okviru upravljanja i marketinga destinacija: osmišljavanje najprikladnije kombinacije proizvoda i usluga destinacije; stvaranje podsticaja za aktuelne i potencijalne korisnike proizvoda i usluga destinacije; poboljšanje pristupa proizvodima i uslugama destinacije; promocija vrijednosti destinacije i njenog imidža, kako bi potencijalni kupci bili svjesni njenih komparativnih prednosti. Evidentna je sličnost navedenih instrumenata i aktivnosti sa tradicionalnim elementima marketing miksa: proizvod, cijena, promocija i distribucija (Valdani & Ancarani, 2001, str. 8).

Malo je autora koji su se bavili pitanjima primjene destinacijskog marketinga, odnosno primjenom marketing orijentacije od strane upravljačkih struktura destinacija. U tom kontekstu, vrijedno je pomenuti radove Florek (2009), te Adamus-Matuszyńska i Dzik (2017). Florek (2009) procjenu marketing orientacije destinacija zasniva na pet faktora:

- analiza, definisanje i razumijevanje potreba i ponašanja ciljnih tržišta, te prilagođavanje ponude destinacije definisanim ciljnim tržištima;
- analiza i razumijevanje ponašanja konkurenata;
- koordinacija svih funkcija (i organizacionih jedinica) oko zadovoljavanja identifikovanih potreba i preferencija ciljnih tržišta;
- kontrola profitabilnosti;
- dugoročno planiranje marketinških aktivnosti.

Za svaki od pomenutih faktora je definisan set varijabli za njihovo mjerjenje koji mogu da se iskoriste u pripremi odgovarajućeg upitnika (Florek, 2009, str. 86), ali pri tome nema kvantitativnih istraživanja koja su bazirana na ovoj metodologiji. Adamus-Matuszyńska i Dzik (2017) su predložili okvir za mjerjenje marketinške orijentacije jedinica lokalne samouprave putem kvantitativne i kvalitativne analize, pri čemu se marketing orijentacija posmatra kroz

inpute, aktivnosti, autpute, ishode i uticaj. Slično tome, Metaxas (2010) proučava vezu između između marketinga destinacije, brendiranja destinacije i stranih direktnih investicija i pri tome zaključuje da bi ona mogla biti značajna, ali i u ovom slučaju je riječ samo o konceptualnom okviru, bez njegove primjene u empirijskim istraživanjima.

U novije vrijeme se fokus u diskusijama o marketingu destinacija pomijera ka brendiranju destinacija. Naime, Kavaratzis i Ashworth (2005) vide široku upotrebu i uspjeh brendinga konvencionalnih proizvoda, te brzi razvoj korporativnog brendinga kao pokretače transformacije marketinga destinacija u brendiranje destinacija. Kavaratzis (2008) smatra da je brendiranje destinacija nova faza u primjeni marketinga destinacije, te da je jedan od zadataka brendiranja analiza i unapređenje imidža destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 11, 59-60). Po njegovom mišljenju, izgradnja destinacijskog brenda je krajnji cilj marketinga grada ili opštine. U praksi, brendiranje destinacija se fokusira na kreiranje želenog imidža, te mijenjanje negativnog ili neutralnog imidža destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 11). Suština brendiranja destinacije je unapređenje njene atraktivnosti putem identifikovanja kombinacije jedinstvenih faktora atraktivnosti po kojim se ona razlikuje od drugih destinacija (Rainisto 2003, prema Parjanen, Harmakopri i Kari, 2015, str. 147). Govers i Go (2009) smatraju da se brendiranje destinacije realizuje kroz tri faze: identifikacija suštine brenda, izgradnja brenda i njegova komunikacija. Brendiranjem destinacije se koordinišu sve poruke o jednom mjestu i aktivnostima koje su upućene ciljnim grupama, na osnovu angažovanja pojedinaca, preduzeća, institucija i organa uprave koji djeluju kao partneri (Alan, 2015, str. 111). Baker (2007) navodi da proces izgradnje destinacijskog brenda podrazumijeva konsultativni pristup sa međusobnom saradnjom relevantnih aktera, što doprinosi njegovom lakšem prihvatanju i boljoj održivosti.

Sve prethodno pomenuto se može smatrati poznatim stvarima u literaturi i teoriji o marketingu i brendiranju destinacija, ali pri tome **nema istraživanja** o samoj vezi između njih, odnosno **o uticaju marketinga destinacije na izgradnju brendova opština i gradova**. S obzirom na to da je marketing kao filosofija i koncepcija fokusirana na istraživanje, kreiranje, isporuku i komuniciranje vrijednosti za ciljne grupe, te da je funkcija brenda upravo u kreiranju dodane vrijednosti (generičkom) proizvodu, pretpostavka od koje se polazi u istraživanju je da postoji veza između (destinacijskog) marketinga i brendinga. Stoga je predmet istraživanja disertacije primjena marketinga destinacije od strane opština/gradova u funkciji strategije njihovog brendiranja. U narednom poglavlju će biti opisana metodologija ovog istraživanja.

### **3. METODOLOGIJA NAUČNOG ISTRAŽIVANJA**

Metodologija treba da otkrije, opiše i objasni metode naučnog saznanja. Potrebno je koristiti onaj metodološki pristup koji najbolje može riješiti istraživački problem, odnosno kojim se najbolje mogu prikupiti, srediti i analizirati relevantni podaci (Todorović, Z. i Todorović, I., 2015, 116-117).

Polazeći od ovih preporuka, u istraživanju je korištena kombinacija kvantitativne i kvalitativne metodologije. Kvantitativna metodologija je bazirana na empirijskom istraživanju uz korištenje primarnih izvora podataka koji su prikupljeni putem anketiranja od predstavnika načelnika opština i gradonačelnika u BiH. Kvalitativna metodologija obuhvata studije slučaja putem kojih su predstavljene dobre prakse u funkciji izgradnje destinacijskih brendova za strane investitore i turiste, kao i intervjuje provedene u okviru pripreme studije slučaja. Govoreći o komplementarnosti kvantitativne i kvalitativne metodologije Fajgelj (2004) ističe da „...kvalitativne i kvantitativne metode rastežu jednu dimenziju, odnosno kontinuum, a ne cijepaju socijalna istraživanja na dva dijela“ (str. 284-285).

#### **3.1. Anketiranje**

U skladu sa definisanim područjem gdje se istraživanje provodi - Bosna i Hercegovina, populaciju čini 145 opština i gradova u BiH. Istraživanje nije rađeno na unaprijed definisanom uzorku, jer se prepostavljaljalo da će samo određeni broj opština i gradova poslati odgovore na pripremljeni upitnik<sup>20</sup>, čime će se dobiti tzv. prigodni uzorak koji je „sastavljen od niza slučajeva do kojih se u određenom momentu jedino moglo doći“ (Kukić, Markić, 2006, str. 175). Na osnovu pripremljene baze podataka, 11. novembra 2019. godine, načelnicima/gradonačelnicima i njihovim saradnicima nadležnim za lokalni razvoj i komunikaciju (odnose sa javnošću) su poslati personalizovani imejlovi sa molbom da učestvuju u istraživanju, koji su sadržavali link za popunjavanje upitnika *online*, kao i upitnik u prilogu imejla<sup>21</sup>. Određenom broju manjih opština, upitnik sa popratnim dopisom je poslan putem telefaksa. Podsjetnik i molba za popunjavanje upitnika je poslan u 26. novembra 2019<sup>22</sup>,

---

<sup>20</sup> Upitnik se nalazi u prilogu 1.

<sup>21</sup> Tekst dopisa koji je poslan uz upitnik se nalazi u prilogu 2.

<sup>22</sup> Tekst dopisa koji je poslan kao podsjetnik se nalazi u prilogu 3.

a prikupljanje podataka je završeno 29. novembra 2019. Upitnik je pripremljen u skladu sa postavljenim hipotetičkim okvirom istraživanja, na način da odgovori na pojedina pitanja omogućavaju provjeru (prihvatanje ili odbacivanje) postavljenih pomoćnih hipoteza, a samim tim i glavne hipoteze. Upitnik sadrži trinaest pitanja, pri čemu je respondentima omogućeno da daju odgovore na njih:

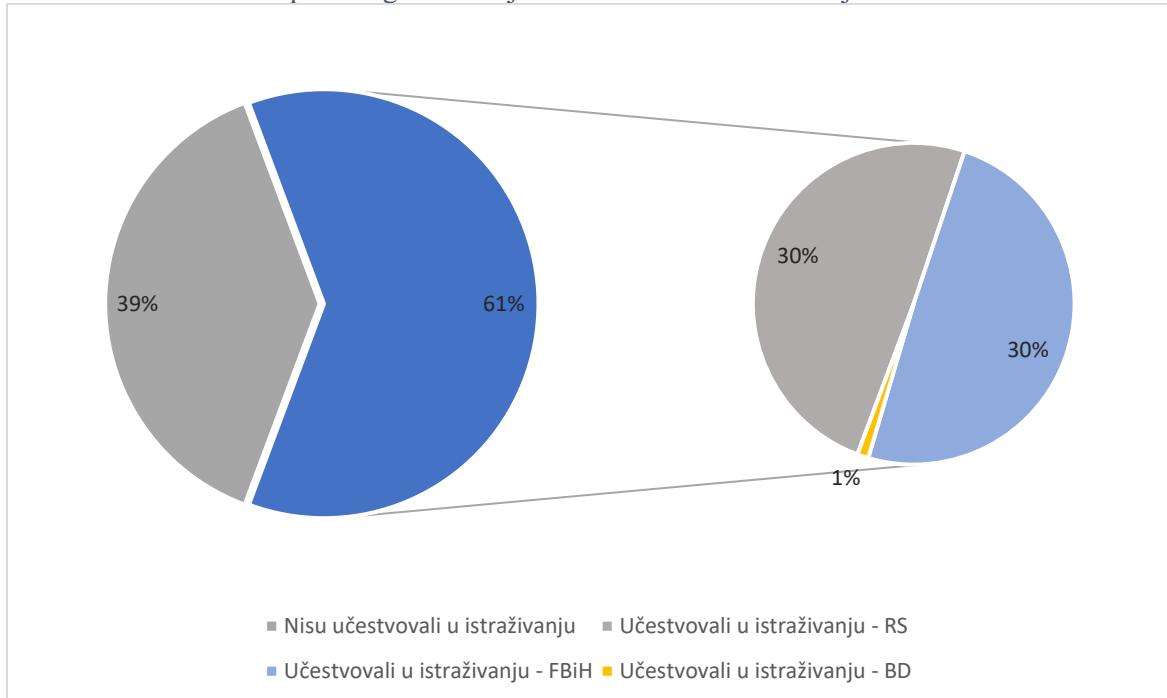
- u slobodnoj formi, kod tzv. otvorenih pitanja,
- izborom više ponuđenih odgovora kod tzv. zatvorenih pitanja, pri čemu je ispitanicima ostavljena mogućnost da upišu i svoju opciju odgovora,
- izborom jedne od ponuđenih vrijednosti na petostepenoj Likertovoj skali koja se odnosi na intenzitet (jako mnogo, prilično mnogo, osrednje, prilično malo, jako malo), pri čemu je ponuđena i opcija odgovora „ne znam“.

Kako bi se ispitanici motivisali da učestvuju u istraživanju, ispitanicima je ostavljena mogućnost da poslije popunjavanja upitnika ostave svoj imejl, kako bi dobili najvažnije nalaze istraživanja.

Upitnik je pripremljen i postavljen *online* na istraživačkoj platformi SurveyGizmo. Pripremljen je skraćeni link koji vodi do upitnika (<http://bit.ly/2oYdAuh>) putem kojeg je autor pratio broj klikova na link. Zabilježeno je ukupno 184 klika na link, pri čemu je upitnik popunilo online 55 predstavnika opština i gradova, što znači da je 30% onih koji su kliknuli na link ujedno i popunilo upitnik. Pored toga, popunjene ankete je putem mejla dostavila 31 opština/grad, dok su tri manje opštine upitnike poslale putem telefaksa. Na taj način su prikupljeni odgovori od ukupno 89 od 145, odnosno 61% opština i gradova u BiH.

Kada se posmatra struktura, u istraživanju je učestvovalo 44 opštine i grada iz Republike Srpske (30%), 44 opštine i grada iz Federacije BiH (30%), te Brčko Distrikt (1%).

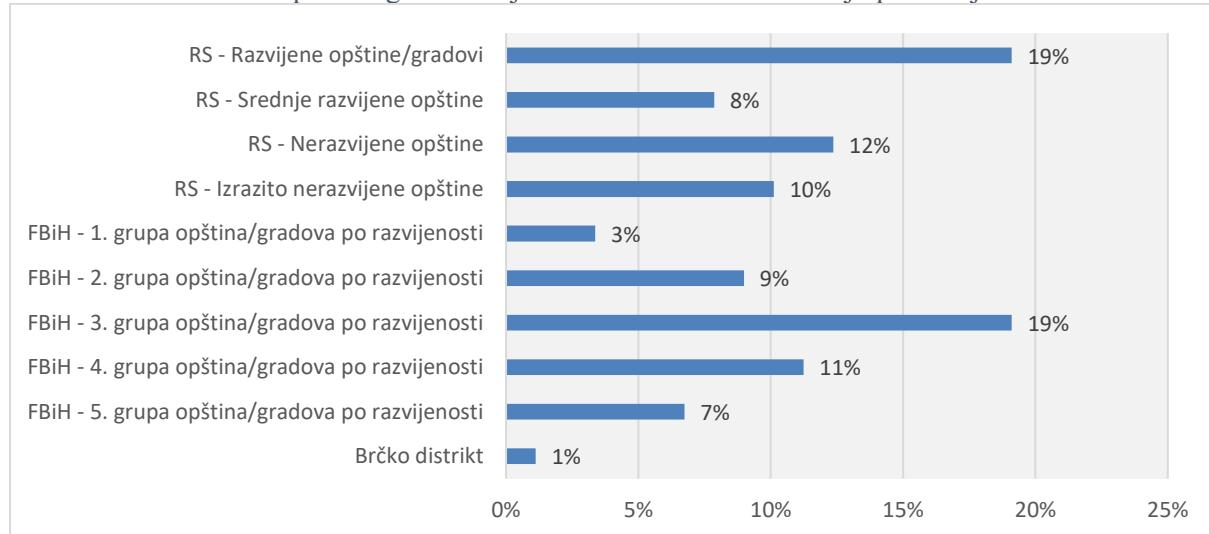
Grafikon 42. Uzorak - opštine i gradovi koji su učestvovali u istraživanju



Izvor: autor

Posmatrajući strukturu opština i gradova koji su učestvovali u istraživanju po stepenu razvijenosti (Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske, 2019, str. 2; Federalni zavod za programiranje razvoja, 2018, str. 8-9), u Republici Srpskoj je zabilježeno najveće učešće razvijenih opština/gradova (19%), nerazvijenih opština (12%), izrazito nerazvijenih opština (10%), pa srednje razvijenih opština (8%). U Federaciji BiH, gdje su opštine/gradovi rangirani u 5 grupa (od 1. grupe u koju su svrstane najrazvijenije opštine/gradovi, do 5. grupe u koju su svrstane najmanje razvijene opštine/gadovi), zabilježeno je najveće učešće opština/gradova u 3. grupi po stepenu razvijenosti (19%), 4. grupi po stepenu razvijenosti (11%), 2. grupi po stepenu razvijenosti (9%), 5. grupi po stepenu razvijenosti (7%) i 1. grupi po stepenu razvijenosti (3%).

Grafikon 43. Uzorak - opštine i gradovi koji su učestvovali u istraživanju po razvijenosti



Izvor: autor

Odgovori dobijeni iz svih izvora (intenet, imejl i telefaks) su grupisani i sređeni u jednu bazu podataka (MS Excel), pri čemu je radi lakše obrade podataka izvršeno kodiranje dobijenih odgovora (kod zatvorenih pitanja). Pored deskriptivne statistike i brojanja frekvencija pojedinih odgovora koji su predstavljeni grafički i tabelarno, radi provjere postavljenih statističkih hipoteza, uz primjenu statističkog softvera JASP<sup>23</sup> su izračunati Spirmenovi i Kendalovi koeficijenti korelacijske ranga, kao i biserijalni koeficijenti korelacijske.

### 3.2. Studija slučaja

Studija slučaja je metoda istraživanja koja obuhvata empirijsko istraživanje određene pojave u njenom stvarnom kontekstu, koristeći pri tome više izvora informacija (Robson & McCartan, 2016, str. 150). Studija slučaja se zasniva na analizi i opisu posmatrane pojave, njenom raščlanjivanju, kao i pokušaju uspostavljanja logičke veze između elemenata opisivane pojave, kako bi se ona na taj način objasnila (Mesihović, 2003, str. 161).

Kako bi se bolje razumjela primjena marketinga u izgradnji destinacijskih brendova, izabrani su i predstavljeni slučajevi Indije i Prijedora u kontekstu privlačenja stranih investitora, te Istre i Rovinja u privlačenju turista. Riječ je o dobrim, ali nažalost rijetkim primjerima primjene destinacijskog marketinga koji mogu biti poučni za druge opštine i gradove koji imaju za cilj privlačenje stranih investitora i turista.

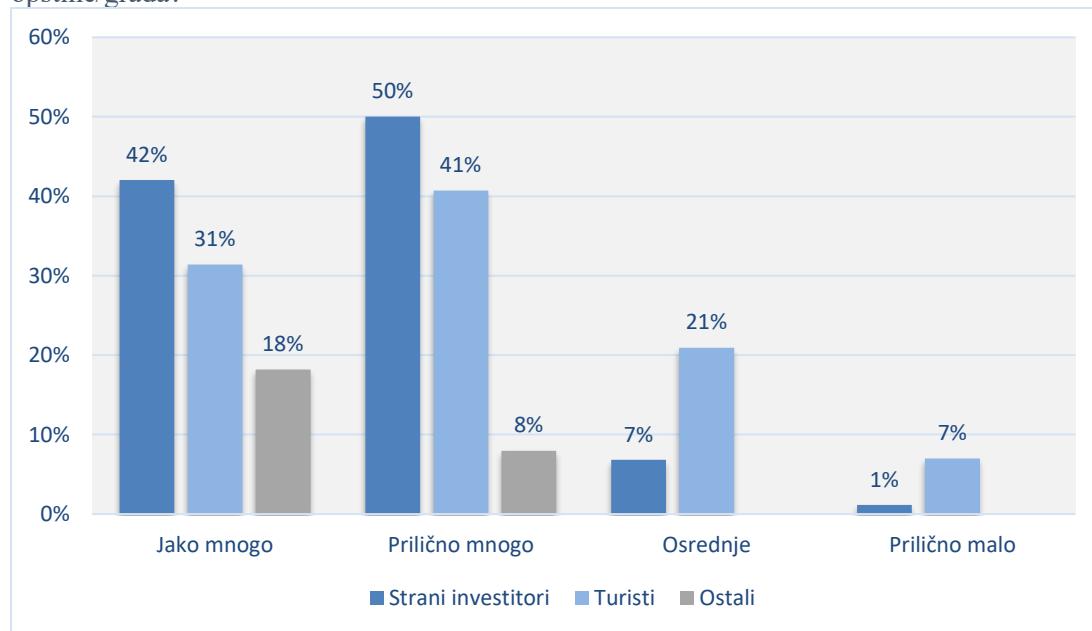
<sup>23</sup> Softver je dostupan na veb-stranici: <https://jasp-stats.org>.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Anketiranje opština i gradova u BiH

U nastavku su prikazani rezultati provedenog anketiranja koje je provedeno skladu sa prethodno opisanom metodologijom. S obzirom na to da je identifikacija ciljnih grupa jedan od važnih elemenata marketinga destinacija, u istraživanju je postavljeno pitanje o stepenu važnosti stranih investitora i turista (kao ciljnih grupa koje su predmet istraživanja) za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada. Generalno, predstavnici opština i gradova u BiH smatraju strane investitore i turiste veoma važnim za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada. Tako, 92% predstavnika opština i gradova smatra da su strani investitori jako mnogo (42%) i prilično mnogo (50%) važni za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada<sup>24</sup>. Samo 7% ispitanika važnost stranih investitora ocjenjuje kao osrednje i 1% kao prilično malo. Turisti se smatraju nešto manje, ali takođe važnom ciljnom grupom. Konkretno, 72% predstavnika opština i gradova smatra da su turisti jako mnogo (31%) i prilično mnogo (41%) važni za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada. Njihovu važnost sa osrednje ocjenjuje 21%, a sa prilično malo 7% opština/gradova.

Grafikon 44. Koliko su važne pojedine ciljne grupe za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?

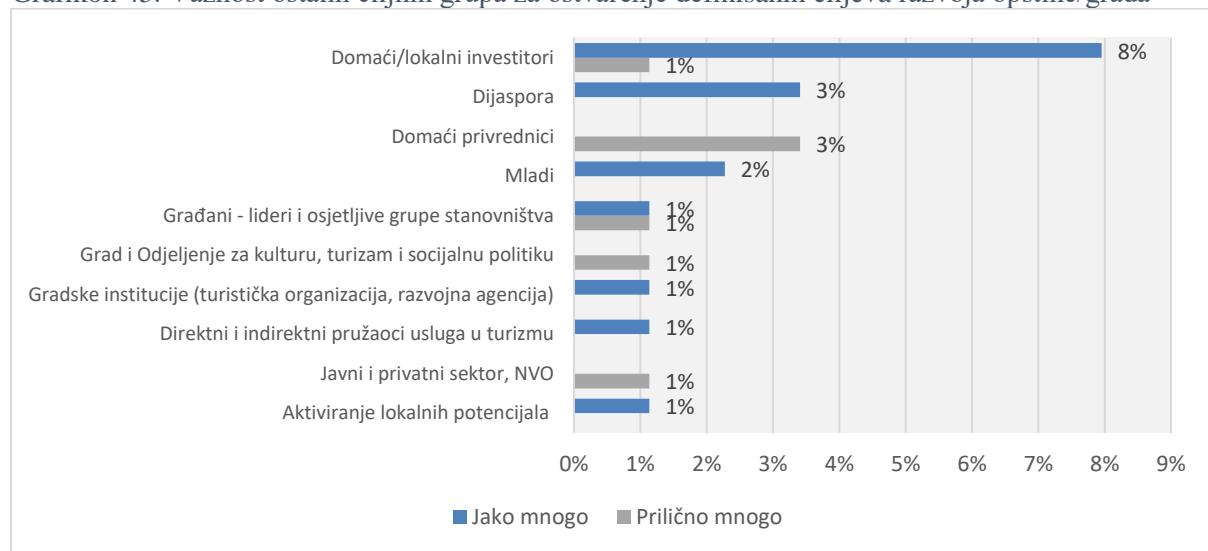


Izvor: autor

<sup>24</sup> Navedeni procenti pojedinih odgovora u ovom i narednim pitanjima su računati u odnosu na ukupan broj dobijenih odgovora – prigodni uzorak od 89 (62%) jedinica lokalnih samouprava u BiH.

Ispitanicima je takođe data opcija da u okviru ovog odgovora upišu i druge ciljne grupe koje smatraju važnim i da na istoj skali ocijene njihovu važnost. Takve ciljne grupe (ostali), su ocijenjene kao jako mnogo (18%) i prilično mnogo (8%) važne za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada, a u njih spadaju: domaći/lokalni investitori (8% opština/gradova ocjenjuje njihovu važnost sa jako mnogo, a 1% sa prilično mnogo), dijaspora (3% opština/gradova ocjenjuje njihovu važnost sa jako mnogo), domaći privrednici (3% opština/gradova ocjenjuje njihovu važnost sa prilično mnogo), mlađi (2% opština/gradova ocjenjuje njihovu važnost sa jako mnogo) itd.

Grafikon 45. Važnost ostalih ciljnih grupa za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada

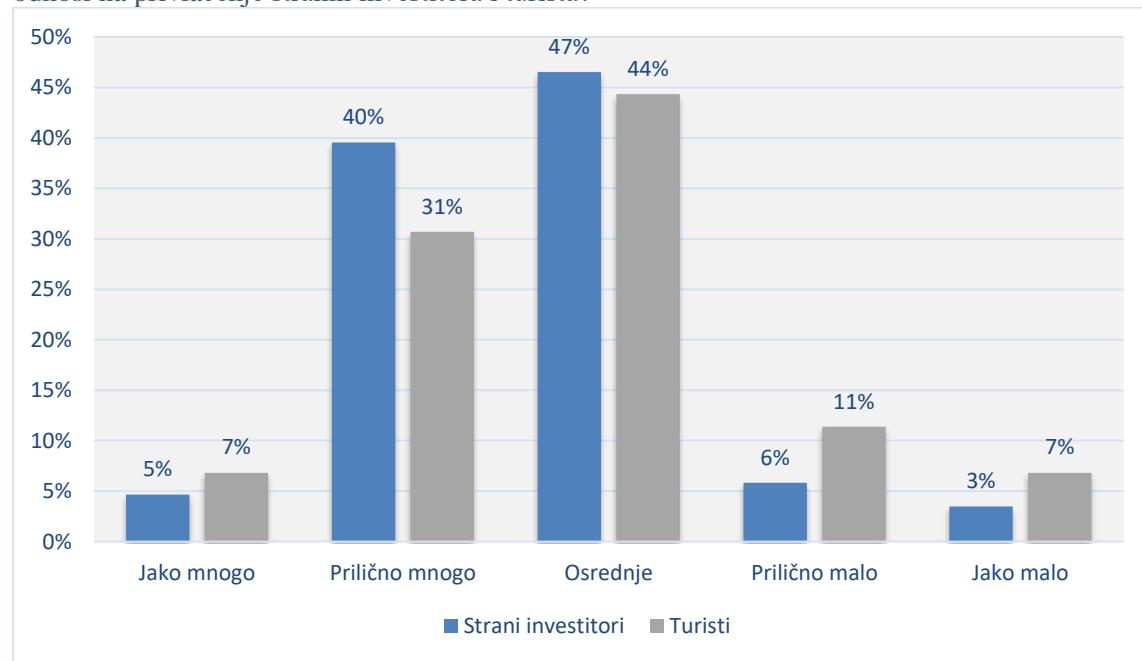


Izvor: autor

Upravljačke strukture opština/gradova nastoje da prilagode identitet, tj. karakteristike i ponudu opština/gradova zahtjevima i očekivanjima prioritetnih ciljnih grupa (u ovom slučaju stranih investitora i turista), kako bi ih privukli i učinili zadovoljnim. Takođe i prioritetne ciljne grupe (strani investitori i turisti), kroz svoje zahtjeve, probleme, potrebe i želje koje direktno ili indirektno komuniciraju predstavnicima opština i gradova, utiču na stvaranje identiteta, tj. karakteristika i ponude opštine/grada. Identitet opštine/grada, tj. ono što on jeste i što predstavlja, zajedno sa svojim karakteristikama, specifičnostima, uslugama i ponudom u materijalnom i nematerijalnom obliku, se u značajnoj mjeri stvara i unapređuje kroz skup različitih projekata i mjera čija realizacija doprinosi ostvarenju definisanih ciljeva (u ovom slučaju privlačenju i zadovoljstvu stranih investitora i turista). U tom smislu, veći broj projekata koji se odnose na privlačenje stranih investitora i turista znači i veći uticaj na karakteristike i

ponudu, odnosno identitet opštine/grada<sup>25</sup>. Kako bi se provjerila hipoteza H3a (prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta opštine/grada), u okviru upitnika je postavljeno pitanje o tome koliko se projekata i mjera ekonomskog razvoja, iz strategije razvoja opštine/grada, odnosi na privlačenje stranih investitora i turista. Najveći broj opština/gradova broj, odnosno količinu projekata i mjera koji se odnose na privlačenje stranih investitora i turista ocjenjuje sa osrednje. Riječ je o 47% opština/gradova koji tako ocjenjuje broj projekata koji se odnose na privlačenje stranih investitora i 44% opština/gradova koji tako ocjenjuje količinu projekata koji se odnose na privlačenje turista. Sa jako mnogo i prilično mnogo 45% opština/gradova ocjenjuje broj projekata i mjera koji se odnosi na privlačenje stranih investitora (nasuprot samo 9% opština/gradova koji ovaj broj ocjenjuju sa jako malo i prilično malo). Slično je i sa brojem projekata i mjera koji se odnose na privlačenje turista. Sa jako mnogo i prilično mnogo 38% opština/gradova ocjenjuje broj projekata i mjera koji se odnosi na privlačenje stranih investitora (nasuprot 18% opština/gradova koji ovaj broj ocjenjuju sa jako malo i prilično malo). Ovim se **potvrđuje hipoteza H3a - "prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta opštine/grada"**.

Grafikon 46. Koliko projekata i mjera ekonomskog razvoja, iz strategije razvoja opštine/grada, se odnosi na privlačenje stranih investitora i turista?



Izvor: autor

<sup>25</sup> Treba imati na umu da broj projekata koji se odnose na privlačenje stranih investitora i turista nije jedini indikator njihovog uticaja na identitet (karakteristike i ponudu) opštine grada. Pored broja, to može biti i vrijednost projekata, njihova relevantnost (stepen u kome doprinose postavljenom cilju) i dr. U ovom slučaju je kao indikator izabran broj projekata, jer se pretpostavilo da bi vjerovatnoća dobijanja odgovora na pitanja o drugim indikatorima (npr. vrijednosti tih projekata) bila znatno manja.

Kako bi se dobila jasnija slika o pretpostavljenoj vezi<sup>26</sup> između relativne važnosti stranih investitora i turista, te broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opština/gradova koji se odnose na njihovo privlačenje, podaci su pripremljeni u tabeli kontingencije.

Tabela 36. Odnos između važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje

	Koliko projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja se odnosi na privlačenje stranih investitora?					
Koliko su važni strani investitori za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	$\Sigma$
Jako mnogo	4	18	12	1	0	<b>35</b>
Prilično mnogo	0	16	23	3	2	<b>44</b>
Osrednje	0	0	5	1	0	<b>6</b>
Prilično malo	0	0	0	0	1	<b>1</b>
$\Sigma$	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>86</b>

Izvor: autor

U ekonomskim istraživanjima, gdje se veliki broj promjenjivih može mjeriti samo do ordinalne mjerne skale<sup>27</sup>, tj. gdje su podaci dati samo u rangovima, koriste se neparametarski testovi (Lovrić, Komić, Stević, 2017, str. 443). S obzirom na to da su podaci koji se odnose na ove dvije varijable upravo u formi ordinalnih skala, veza između njih se može utvrditi izračunavanjem Spirmenovog  $\rho$  (ro) ili Kendalovog  $\tau$  (tau) koeficijenta korelacije (Cleff, 2019, str. 72). Spirmenov koeficijent korelacije ranga ( $\rho$ ) se računa po formuli:

$$\rho = 1 - \frac{6 * \sum di^2}{n * (n^2 - 1)}$$

gdje je  $di$  kvadrat razlika rangova, a  $n$  broj parova podataka (Cleff, 2019, str. 99). Spirmenov koeficijent korelacije ranga predstavlja relativnu mjeru kvantitativnog slaganja između rangova dvije promjenjive i pokazuje da li između dvije pojave (promjenjive) postoji monotona veza (Lovrić, Komić, Stević, 2017, str. 470).

Kendalov  $\tau_b$  (tau b) koeficijent korelacije se računa po formuli:

$$\tau_b = \frac{P-I}{\sqrt{\left(\frac{n(n-1)}{2} - T\right) \left(\frac{n(n-1)}{2} - U\right)}}$$

<sup>26</sup> Šušnjić (1999, str. 53) ističe da se „naučno viđenje stvarnosti sastoji u otkrivanju i saznavanju odnosa između pojava, a ne u pukom opisivanju pojava: nauka ne obraća pažnju toliko na pojavu, koliko na odnose među njima, jer sve što je bitno jeste u odnosima, koji nisu, po pravilu, nešto pojavno.“

<sup>27</sup> Razlikuju se četiri nivoa mjerjenja - skala: nominalni, ordinalni, intervalni i racio (Fajgelj, 2004, str. 83-85).

U gornjoj formuli P označava broj usklađenih parova podataka, a I broj neusklađenih parova podataka, T označava dužinu b vezanih redova nezavisne varijable x, a U je dužina c vezanih redova zavisne varijable y (Cleff, 2019, str. 103).

Nulta hipoteza ( $H_0$ ) je definisana na sljedeći način: „Ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora/turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.“ Alternativna hipoteza ( $H_1$ ) glasi: „Postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora/turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.“

Kako bi se izračunali koeficijenti korelacijske vrednosti, vodeći računa o tome da odgovori na pitanja pripadaju ordinalnoj skali, njima su pridruženi numerali na sljedeći način: jako mnogo – 5, prilično mnogo – 4, osrednje – 3, prilično malo – 2 i jako malo – 1. Na osnovu tog su izračunati Spirmenov i Kendalov koeficijent korelacijske vrednosti sa odgovarajućim statistikama.

Tabela 37. Koeficijenti korelacijske vrednosti između važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje

	Koeficijent korelacijske vrednosti	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,404	0,211	0,568	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,376	0,268	0,484	< 0,001	0,05

Izvor: autor

S obzirom na to da je  $p \leq \alpha$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje. Za interpretaciju dobijenih koeficijenta korelacijske vrednosti, koristi se sljedeća skala: 0,00 – nema korelacijske vrednosti; 0,01 - 0,20 vrlo slaba korelacijska vrednost; 0,21 - 0,40 slaba do umjerena korelacijska vrednost; 0,41 - 0,60 srednja do značajna korelacijska vrednost; 0,61 - 0,80 vrlo jaka korelacijska vrednost; 0,81 - 0,99 ekstremno jaka korelacijska vrednost i 1,00 savršena korelacijska vrednost (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207). Imajući u vidu da su izračunate vrijednosti koeficijenta korelacijske vrednosti  $\rho = 0,404$  i  $\tau_b = 0,376$ , zaključujemo da je riječ o slabom do umjerenom stepenu pozitivne korelacijske vrednosti.

Na sličan način se provjerava pretpostavka o vezi između relativne važnosti turista, te broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opština/gradova koji se odnose na njihovo privlačenje.

Tabela 38. Odnos između važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje

		Koliko projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja se odnosi na privlačenje turista?					
Koliko su važni turisti za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?		Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	$\Sigma$
Jako mnogo		5	12	10	0	0	27
Prilično mnogo		1	12	15	5	2	35
Osrednje		0	2	11	2	3	18
Prilično malo		0	0	3	2	1	6
$\Sigma$		6	26	39	9	6	86

Izvor: autor

Spirmenov i Kendalov koeficijent korelacijsa sa odgovarajućim statistikama su prikazani u tabeli broj 39.

Tabela 39. Koeficijenti korelacijsa između važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje

	Koeficijent korelacijsa	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,504	0,327	0,647	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,438	0,339	0,538	< 0,001	0,05

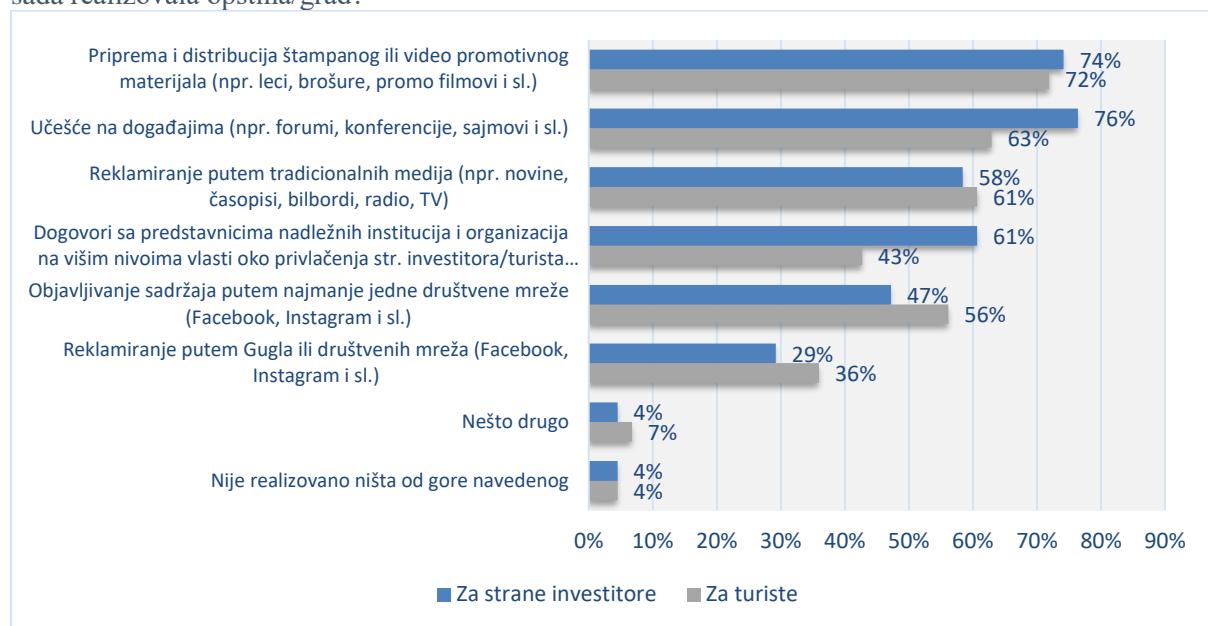
Izvor: autor

I u slučaju turista  $p \leq \alpha$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje. S obzirom na to da su vrijednosti koeficijenta korelacijsa  $\rho = 0,504$  i  $\tau_b = 0,438$ , zaključujemo da je riječ o srednjem do značajnom stepenu pozitivne korelacijsa.

Kako bi se provjerila hipoteza H3b – „prioritetne ciljne grupe utiče na komunikaciju opštine/grada“ postavljena su pitanja o vrsti provedenih komunikacionih aktivnosti usmjerenih na privlačenje stranih investitora i turista (ako su opšte provođene bilo kakve komunikacione aktivnosti), kao i o njihovom intenzitetu.

Kada je riječ o oblicima komunikacionih aktivnosti koje su opštine/gradovi koristili za privlačenje stranih investitora, dominira učešće na događajima (npr. forumi, konferencije, sajmovi i sl.) sa 76%, a zatim slijedi priprema i distribucija štampanog ili video promotivnog materijala (npr. leci, brošure, promo filmovi i sl.) sa 74%, dogovori sa predstavnicima nadležnih institucija i organizacija na višim nivoima vlasti oko privlačenja stranih investitora u posmatranu opštinu/grad sa 61%, reklamiranje putem tradicionalnih medija (npr. novine, časopisi, bilbordi, radio, TV) sa 58%, objavljivanje sadržaja putem najmanje jedne društvene mreže (Facebook, Instagram i sl.) sa 47%, reklamiranje putem Gugla ili društvenih mreža (Facebook, Instagram i sl.) sa 29%, dok je 4% onih opština/gradova koji su realizovali ostale promotivne aktivnosti (BFC sertifikacija, indirektna promocija pojedinaca, okrugli stolovi i seminari, te učestvovanje u raznim projektima međunarodnih institucija koje rade sa JLS), a isto toliko (4%) je onih opština/gradova koji nisu realizovali ništa od prethodno navedenih komunikacionih aktivnosti. Situacija je relativno slična i kada su u pitanju realizovane komunikacione aktivnosti usmjerenе na privlačenje turista. Naime, najveći broj opština/gradova (72%) je pripremao i distribuirao štampane ili video promotivne materijale (npr. leci, brošure, promo filmovi i sl.), zatim slijedi učešće na događajima (npr. forumi, konferencije, sajmovi i sl.) sa 63%, reklamiranje putem tradicionalnih medija (npr. novine, časopisi, bilbordi, radio, TV) sa 61%, objavljivanje sadržaja putem najmanje jedne društvene mreže (Facebook, Instagram i sl.) sa 56%, dogovori sa predstavnicima nadležnih institucija i organizacija na višim nivoima vlasti oko privlačenja turista u posmatranu opštinu/grad sa 43%, reklamiranje putem Gugla ili društvenih mreža (Facebook, Instagram i sl.) sa 36%, nešto drugo (izrada strategije razvoja turizma i saradnja sa NVO iz oblasti turizma koji vrše promociju opštine, sastanci na nivou opština za razvoj turizma, otvaranje info-press centra za građane i turiste, okrugli stolovi i seminari, učestvovanje u raznim projektima međunarodnih institucija koje rade sa JLS, indirektna promocija pojedinaca) sa 7%, dok 4% opština/gradova nije realizovalo ništa od prethodno navedenih komunikacionih aktivnosti. Imajući u vidu da je većina opština/gradova realizovala različite komunikacione aktivnosti usmjerenе na privlačenje stranih investitora i turista, odnosno to da samo mali broj opština/gradova nije realizovao nikakve komunikacione aktivnosti (4% opština/gradova u kontekstu komunikacionih aktivnosti za privlačenje stranih investitora i 7% opština/gradova u kontekstu komunikacionih aktivnosti za privlačenje turista), **potvrđuje se hipoteza H3b - "prioritetne ciljne grupe utiču na komunikaciju opštine/grada"**.

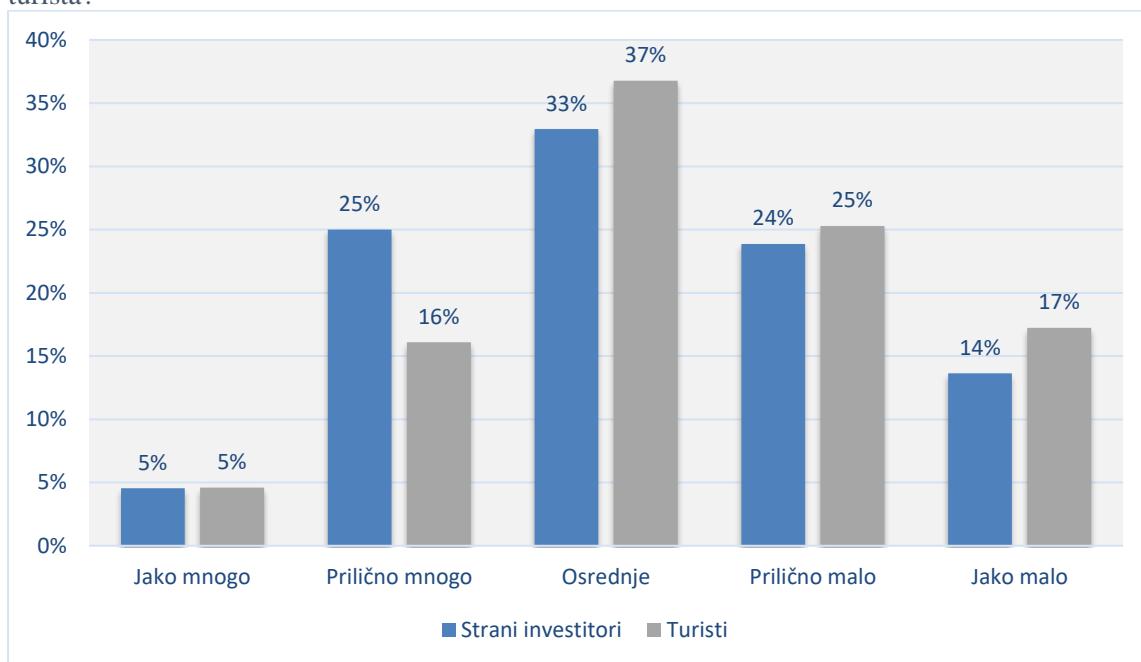
Grafikon 47. Kakve oblike komunikacionih aktivnosti za privlačenje stranih investitora i turista je do sada realizovala opština/grad?



Izvor: autor. Napomena: zbir procenata svih odgovora koji se odnose na strane investitore i turiste je veći od 100 jer su ispitanici trebali da izaberu/upišu sve realizovane komunikacione aktivnosti.

Kada je riječ o intenzitetu provedenih komunikacionih aktivnosti, odnosno ulaganjima u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i turista, najveći broj opština/gradova to ocjenjuje sa osrednje. Riječ je o 33% opština/gradova koji tako ocjenjuje ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i 37% opština/gradova koji tako ocjenjuje ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista. Nadalje, 30% opština/gradova smatra da je do sada u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora ulagano jako mnogo i prilično mnogo, dok ih 38% smatra da je ulagano jako malo i prilično malo. Slično je i sa ocjenom ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista. Naime, 21% opština/gradova smatra da je do sada u promociju usmjerenu na privlačenje turista ulagano jako mnogo i prilično mnogo, dok ih 42% smatra da je ulagano jako malo i prilično malo.

Grafikon 48. Koliko je do sada ulagano u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i turista?



Izvor: autor

Kako bi se provjerila pretpostavka o vezi između relativne važnosti stranih investitora/turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje, podaci o njima su pripremljeni u tabeli kontingencije, a potom je izračunat je Spirmenov i Kendalov koeficijent korelacije sa odgovarajućim statistikama. Pri tome, nulta hipoteza ( $H_0$ ) je definisana na sljedeći način: „Ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora/turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.“ Alternativna hipoteza ( $H_1$ ) glasi: „Postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora/turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.“

Tabela 40. Odnos između važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje

Koliko su važni strani investitori za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?	Koliko je do sada ulagano u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora?					
	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	$\Sigma$
Jako mnogo	3	8	14	9	2	<b>36</b>
Prilično mnogo	1	14	14	7	8	<b>44</b>
Osrednje	0	0	1	4	1	<b>6</b>
Prilično malo	0	0	0	0	1	<b>1</b>
$\Sigma$	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>87</b>

Izvor: autor

Tabela 41. Koeficijenti korelacije između važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,193	-0,019	0,387	0,074	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,167	0,046	0,288	0,079	0,05

Izvor: autor

S obzirom na to da je  $p > \alpha$ , nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.

Na sličan način se provjerava pretpostavka o vezi između relativne važnosti turista, te ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.

Tabela 42. Odnos između važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje

		Koliko je do sada ulagano u promociju usmjerenu na privlačenje turista?					
Koliko su važni turisti za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?		Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	$\Sigma$
Jako mnogo		4	7	8	5	2	<b>26</b>
Prilično mnogo		0	7	14	7	7	<b>35</b>
Osrednje		0	0	6	8	4	<b>18</b>
Prilično malo		0	0	2	2	2	<b>6</b>
$\Sigma$		<b>4</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>85</b>

Izvor: autor

Tabela 43. Koeficijenti korelacije između važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,392	0,195	0,559	<0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,337	0,219	0,455	<0,001	0,05

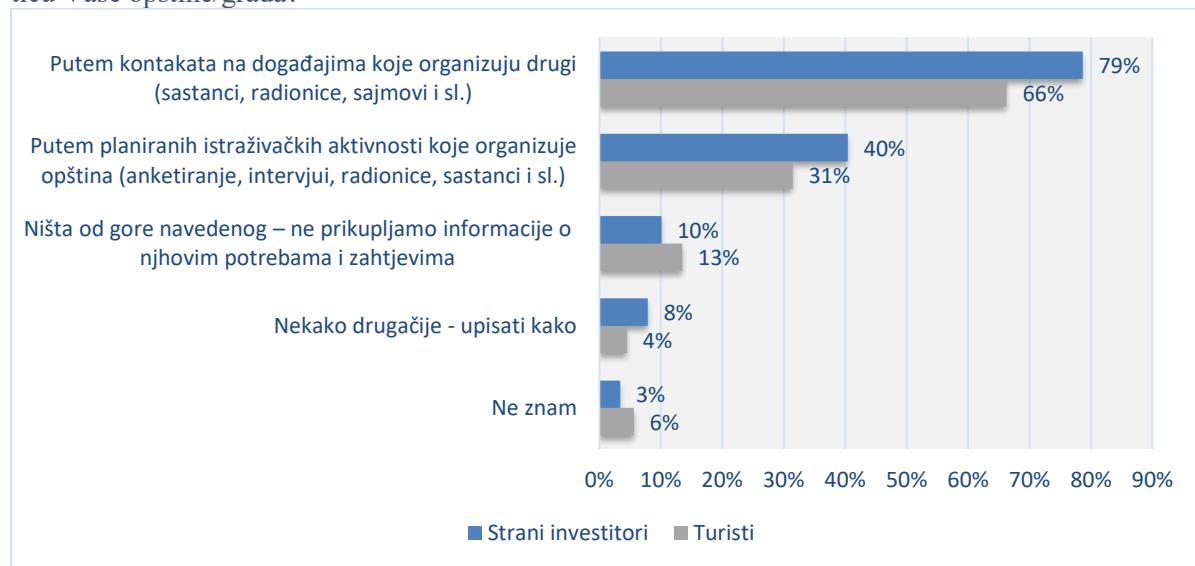
Izvor: autor

Kako je  $p \leq \alpha$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između relativne važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje. S obzirom na to da su vrijednosti koeficijenta korelacije  $\rho = 0,392$  i  $\tau_b = 0,337$ , zaključujemo da je riječ o slabom do umjerenom stepenu pozitivne korelacije.

Kako bi se provjerila hipoteza H4a „Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiče na stvaranje identiteta opštine/grada“, postavljena su pitanja o načinu na koji opštine/gradovi prikupljaju informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista (ako te podatke uopšte prikupljaju), o stepenu zadovoljstva stranih investitora i turista ponudom opštine/grada i uslugama koje su u njihovoj nadležnosti (ako su ispitivali zadovoljstvo stranih investitora i turista), te stepenu u kojem se projekti i mjere koji se odnose na strane investitore i turiste definišu na osnovu prikupljenih informacija o njihovim potrebama i zahtjevima.

Kada je riječ o prikupljanju informacija o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista, dominantno je prikupljanje informacija putem kontakata na događajima koje organizuju drugi (npr. sastanci, radionice, sajmovi i sl.). Na ovaj način 79% opština/gradova prikuplja informacije o stranim investitorima i 66% o turistima. Kao metod prikupljanja informacija, na drugom mjestu se nalaze planirane istraživačke aktivnosti koje organizuje opština (npr. anketiranje, intervjuji, radionice, sastanci i sl.). Ovako 40% opština/gradova prikuplja informacije o stranim investitorima i 31% o turistima. Na trećem mjestu se nalaze ostali načini za prikupljanje informacija. Za strane investitore, ovi načini prikupljanja informacija imaju relativno učešće od 8%, a u njih spadaju: posjete postojećim investitorima u cilju stvaranja uslova za reinvestiranje, kontakti sa dijasporom, korišćenje podataka iz statističkih godišnjaka, B2B sastanci, organizacija konferencija, dogovori sa predstavnicima nadležnih institucija i organizacija na višim nivoima vlasti oko privlačenja investitora, te informacije koju posjeduju relevantne opštinske službe. Za turiste, ovi načini prikupljanja informacija imaju relativno učešće od 4%, a oni obuhvataju: kontakte sa dijasporom, korišćenje podataka iz statističkih godišnjaka i sa relevantnih internet stranica, intervjuje, B2B sastanke, organizaciju konferencija o turizmu, te direktne kontakte sa turistima u info-press centru. Relativno manji broj opština/gradova (10%) uopšte ne prikuplja informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora (iako je 67% tih opština ocijenilo da su strani investitori jako mnogo, a 33% da su prilično mnogo važni za njihov razvoj). Slično tome, 13% opština/gradova ne prikuplja informacije o potrebama i zahtjevima turista (iako je 58% tih opština ocijenilo da su turisti jako mnogo, a 42% da su prilično mnogo važni za njihov razvoj).

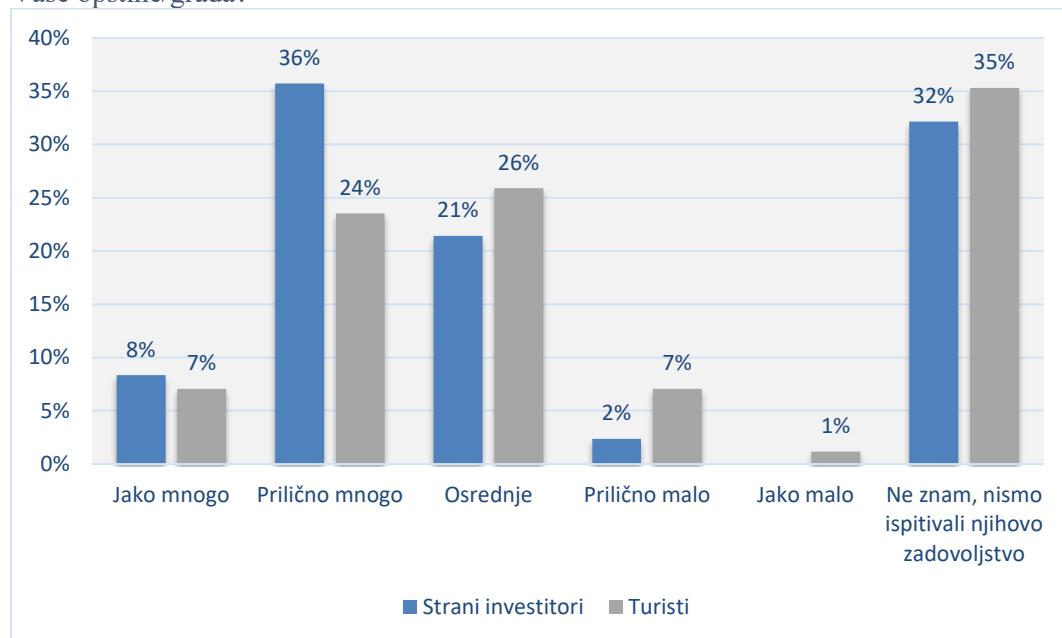
Grafikon 49. Kako prikupljate informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista koji se tiču Vaše opštine/grada?



Izvor: autor. Napomena: zbir procenata svih odgovora koji se odnose na strane investitore i turiste je veći od 100 jer su ispitanici trebali da izaberu/upišu sve načine prikupljanja informacija koje koriste.

Imajući u vidu da je zadovoljstvo ciljnih grupa u fokusu destinacijskog marketinga, jedno od pitanja se odnosilo i na stepen zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada. Oko trećine opština/gradova ne zna odgovor na ovo pitanje jer nisu provodili ispitivanje zadovoljstva stranih investitora i turista. U onim opštinama/gradovima gdje je to provjeravano, najviše je onih u kojima su strani investitori prilično mnogo (36%) i osrednje (21%) zadovoljni, dok je mnogo manje onih koji su jako mnogo (8%) i prilično malo (2% zadovoljni). Kad je riječ o turistima, u većini opština/gradova oni osrednje (26%) i prilično mnogo zadovoljni (24%). Onih opština/gradova u kojima su turisti jako mnogo i prilično malo zadovoljni je znatno manje (7%), dok je broj onih opština/gradova u kojima su turisti jako malo zadovoljni gotovo zanemarljiv (1%).

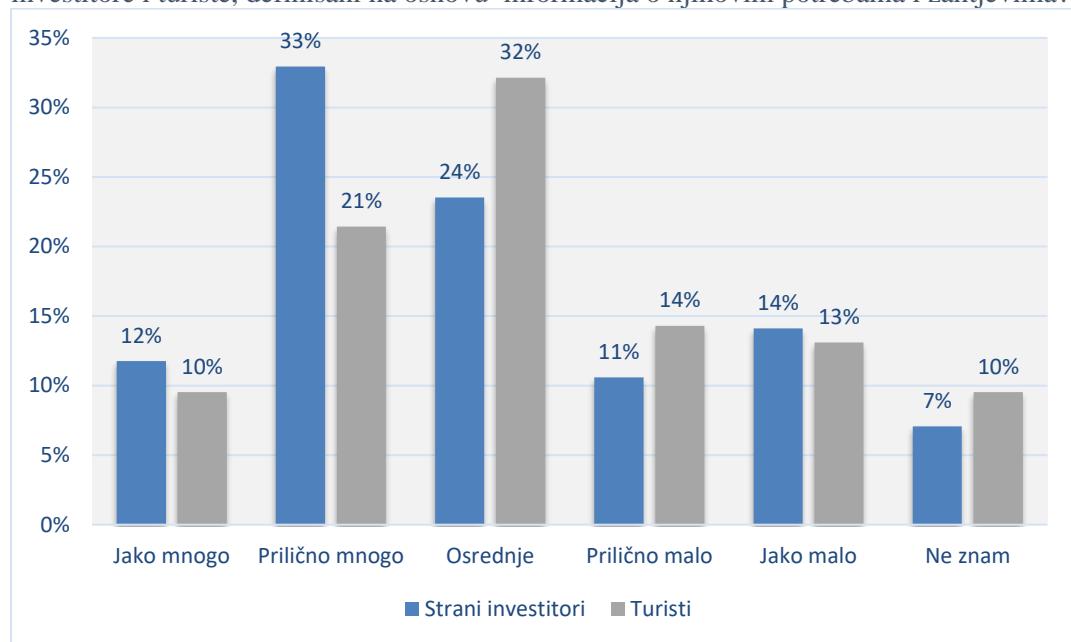
Grafikon 50. Koliko su strani investitori i turisti zadovoljni ponudom i uslugama koje su u nadležnosti Vaše opštine/grada?



Izvor: autor

Korišćenje informacija o zadovoljstvu, te potrebama i zahtjevima ciljnih grupa u kreiranju i komuniciraju ponude je važan segment marketinške orientacije i jedna od prepostavki za izgradnju (destinacijskog) brenda. Stoga je istraživanjem obuhvaćeno pitanje o stepenu u kojem su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na strane investitore i turiste, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima. Kada je riječ o stranim investorima, odgovor osrednje je dalo 24% opština/gradova. Projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore su jako mnogo i prilično mnogo definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima kod 45% opština/gradova. Sa druge strane, projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore su jako malo i prilično malo definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima kod 25% opština/gradova. Relativno slično je i sa projektima i mjerama koji se odnose na turiste. Najviše opština/gradova (32%) je ocijenilo da su projekti i mjere koji se odnose na turiste, osrednje zasnovani na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima. Projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste su jako mnogo i prilično mnogo definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima kod 31% opština/gradova. Nasuprot tome, projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste su jako malo i prilično malo definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima kod 27% opština/gradova.

Grafikon 51. Koliko su projekti i mјere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na strane investitore i turiste, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima?



Izvor: autor

Imajući u vidu prethodne odgovore, tj. činjenicu da većina opština/gradova prikuplja informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista koji se tiču njihove opštine/grada, kao i to da te informacije koriste pri definisanju projekata i mјera iz strategije razvoja opštine/grada, **potvrđuje se hipoteza H4a** - "informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na stvaranje identiteta opštine/grada.“.

Kako bi se provjerila pretpostavka o vezi između stepena zasnovanosti projekata i mјera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada, relevantni podaci su pripremljeni u tabeli kontingencije, a potom je izračunat Spirmenov i Kendalov koeficijent korelacije sa odgovarajućim statistikama.

Tabela 44. Odnos između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada

		Koliko su strani investitori zadovoljni ponudom i uslugama koje su u nadležnosti Vaše opštine/grada?					
Koliko su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na strane investitore, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima?		Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Ne znam, nismo ispitivali njihovo zadovoljstvo	$\Sigma$
Jako mnogo	4	3	2	0	1	10	
Prilično mnogo	2	19	2	0	5	28	
Osrednje	0	4	11	0	5	20	
Prilično malo	0	4	1	1	3	9	
Jako malo	1	0	2	0	8	11	
Ne znam	0	0	0	1	5	6	
$\Sigma$	7	30	18	2	27	84	

Izvor: autor

Tabela 45. Koeficijenti korelacijske veze između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada

	Koeficijent korelacijske veze	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,553	0,384	0,686	<0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,487	0,360	0,613	<0,001	0,05

Izvor: autor

Kako je  $p \leq \alpha$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada. S obzirom na to da su vrijednosti koeficijenta korelacijske veze  $\rho = 0,553$  i  $\tau_b = 0,487$ , zaključujemo da je riječ o srednjem do značajnom stepenu pozitivne korelacijske veze.

Na sličan način se provjerava pretpostavka o vezi između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada.

Tabela 46. Odnos između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada

Koliko su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na turiste, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima?	Koliko su turisti zadovoljni ponudom i uslugama koje su u nadležnosti Vaše opštine/grada?						
	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam, nismo ispitivali njihovo zadovoljstvo	$\Sigma$
Jako mnogo	4	4	0	0	0	0	<b>8</b>
Prilično mnogo	1	9	4	0	0	4	<b>18</b>
Osrednje	0	7	11	2	0	6	<b>26</b>
Prilično malo	0	0	6	1	0	5	<b>12</b>
Jako malo	1	0	0	1	1	8	<b>11</b>
Ne znam	0	0	0	1	0	7	<b>8</b>
$\Sigma$	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>83</b>

Izvor: autor

Tabela 47. Koeficijenti korelacijske između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada

	Koeficijent korelacijske	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,642	0,495	0,754	<0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,567	0,451	0,684	<0,001	0,05

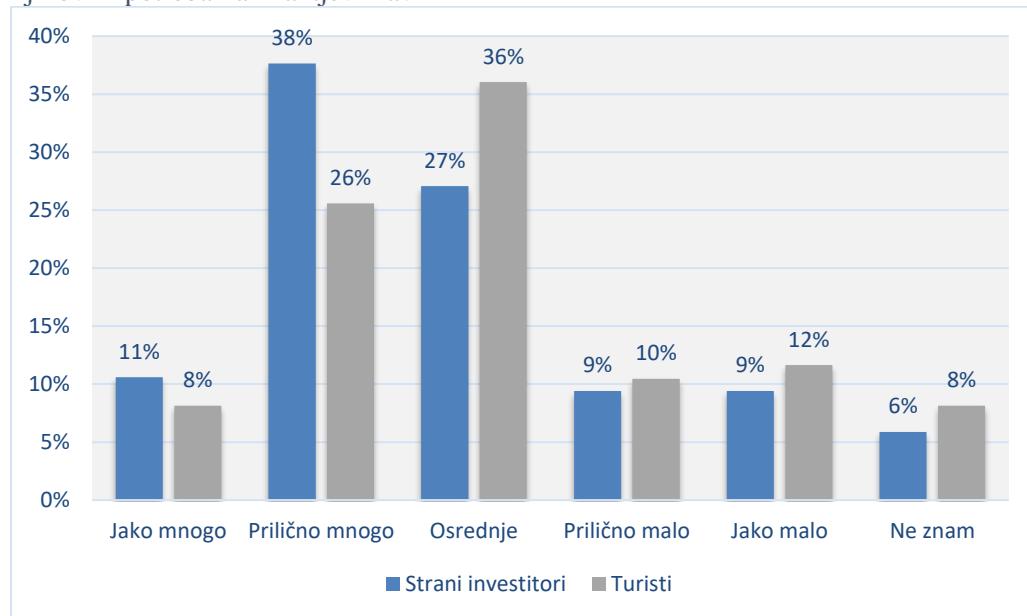
Izvor: autor

Kako je  $p \leq \alpha$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada. Ako se posmatra vrijednost koeficijenta korelacijske  $\rho = 0,642$ , može se zaključiti da je riječ o vrlo jakom stepenu pozitivne korelacijske, a ako se posmatra vrijednost koeficijenta korelacijske  $\tau_b = 0,567$ , zaključuje se da je korelacija srednjeg do značajnog intenziteta.

Da bi se provjerila hipoteza H4b „Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na komunikaciju opštine/grada“, postavljeno je pitanje o stepenu u kojem opštine/gradovi koriste informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista u komunikaciji sa njima. Kada je riječ o stranim investitorima, odgovor osrednje je dalo 27% opština/gradova. U komunikaciji sa stranim investitorima, informacije o njihovim potrebama i zahtjevima jako mnogo i prilično

mnogo koristi 49% opština/gradova. Sa druge strane, mnogo je manji broj onih opština/gradova koji u komunikaciji sa stranim investitorima, koristi informacije o njihovim potrebama i zahtjevima jako malo i prilično malo (18%). Relativno slično je i sa komunikacijom između opština/gradova i turista. Naime, najviše je onih opština/gradova koji u komunikaciji sa turistima osrednje koriste informacije o njihovim potrebama i zahtjevima (36%). Nadalje, informacije o potrebama i zahtjevima turista, u komunikaciji sa njima, jako mnogo i prilično mnogo koristi 34% opština/gradova. Nasuprot tome, znatno manji je broj onih opština/gradova koji u komunikaciji sa turistima koristi informacije o njihovim potrebama i zahtjevima jako malo i prilično malo (22%). Imajući ovo u vidu, **potvrđuje se hipoteza H4b** - "informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na komunikaciju opštine/grada".

Grafikon 52. U komunikaciji sa stranim investitorima i turistima, koliko se koriste informacije o njihovim potrebama i zahtjevima?

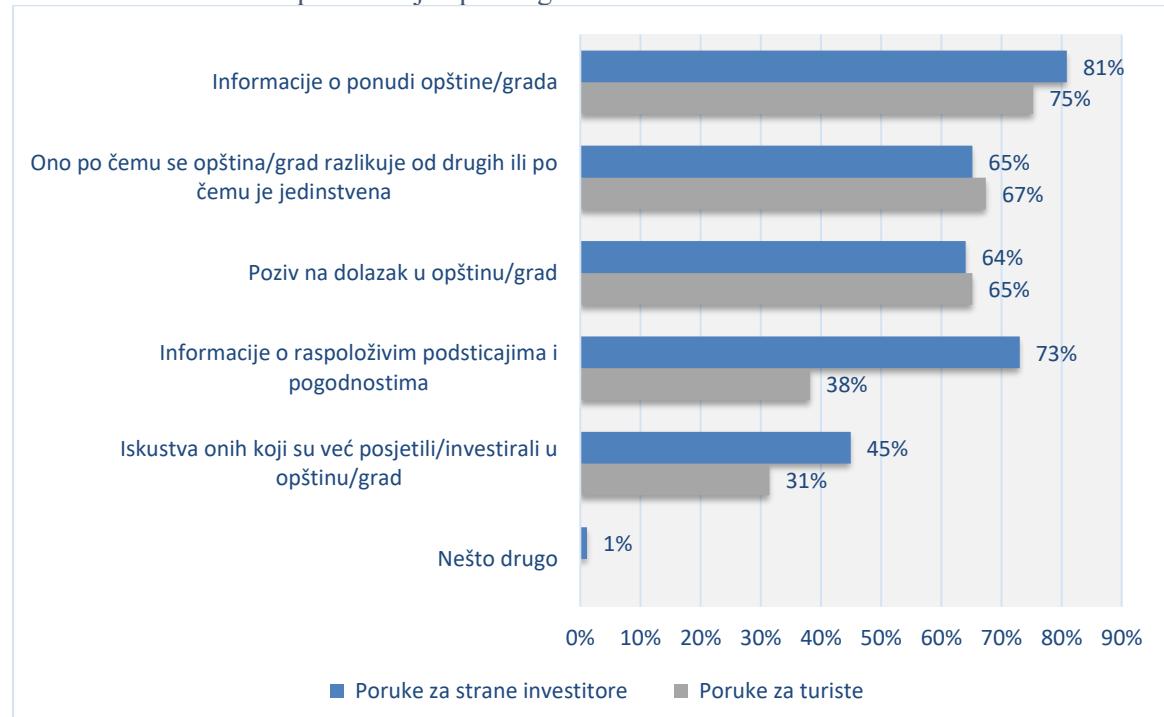


Izvor: autor

Najvažnije poruke koje opštine/gradovi komuniciraju stranim investitorima se odnose na: informacije o ponudi opštine/grada (81%), informacije o raspoloživim podsticajima i pogodnostima (73%), ono po čemu se opština/grad razlikuje od drugih ili po čemu je jedinstvena (65%), poziv na dolazak u opštinu/grad (64%), dok se iskustva onih koji su već investirali u opštinu/grad nešto manje prenose (45%). Među ostalim porukama (1%) se nalaze one koje se odnose na donesene odluke o mjerama podrške za investitore. Kada je riječ o turistima, najvažnije poruke koje im opštine/gradovi prenose se odnose na: informacije o ponudi opštine/grada (75%), ono po čemu se opština/grad razlikuje od drugih ili po čemu je

jedinstvena (67%), poziv na dolazak u opštinu/grad (65%), informacije o raspoloživim podsticajima i pogodnostima (38%), te iskustva onih koji su već posjetili opštinu/grad (31%).

Grafikon 53. Šta sadrže poruke koje opština/grad komunicira stranim investitorima i turistima?

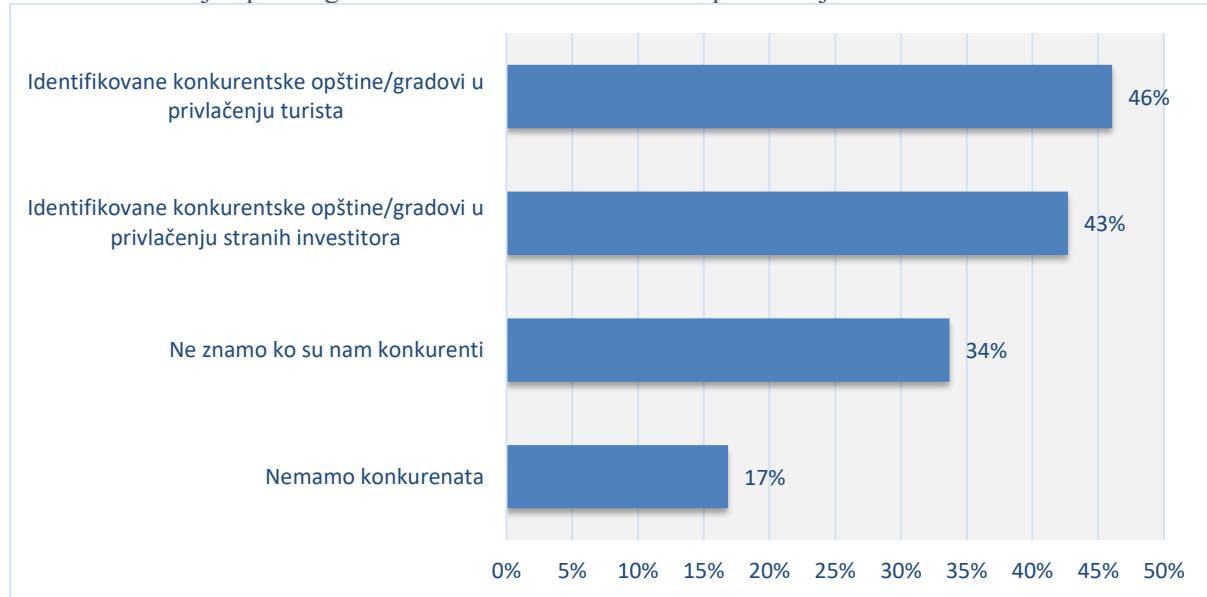


Izvor: autor. Napomena: zbir procenata svih odgovora koji se odnose na strane investitore i turiste je veći od 100 jer su ispitanici trebali da izaberu/upišu sve vrste poruke koje komuniciraju.

Jedna od bitnih odlika marketinške orijentacije je svijest o postojanju konkurenčije - konkurentske destinacija, poređenje sa njima i nastojanje da se bude atraktivniji od njih, po onim dimenzijama koje su bitne pripadnicima ciljnih grupa i koje determinišu nivo njihovog zadovoljstva destinacijom, a samim tim i odluku o izboru i eventualnoj promjeni destinacije. Kako bi se provjerila hipoteza H5a „informacije o konkurenčiji utiču na stvaranje identiteta opštine/grada“, istraživanje je obuhvatilo pitanje o percipiranim konkurentske opština/gradovima u privlačenju stranih investitora i turista.

Oko polovine opština/gradova (46%) je identificiralo konkurentske opštine/gradove u oblasti privlačenja turista, dok je 43% opština/gradova identificiralo konkurentske opštine/gradove u oblasti privlačenja stranih investitora. Trećina opština/gradova (34%) ne zna ko su im konkurenti, a 17% opština/gradova smatra da nema konkurenata.

Grafikon 54. Koje opštine/gradove vidite kao konkurente u privlačenju stranih investitora i turista?



Izvor: autor. Napomena: zbir procenata svih odgovora je veći od 100 jer su ispitanici mogli da izaberu više odgovora (konkurentске gradove u privlačenju stranih investitora i konkurentске gradove u privlačenju turista).

Opštine/gradovi koji se percipiraju kao konkurenți u privlačenju stranih investitora od strane najvećeg broja ispitanih opština/gradova su:

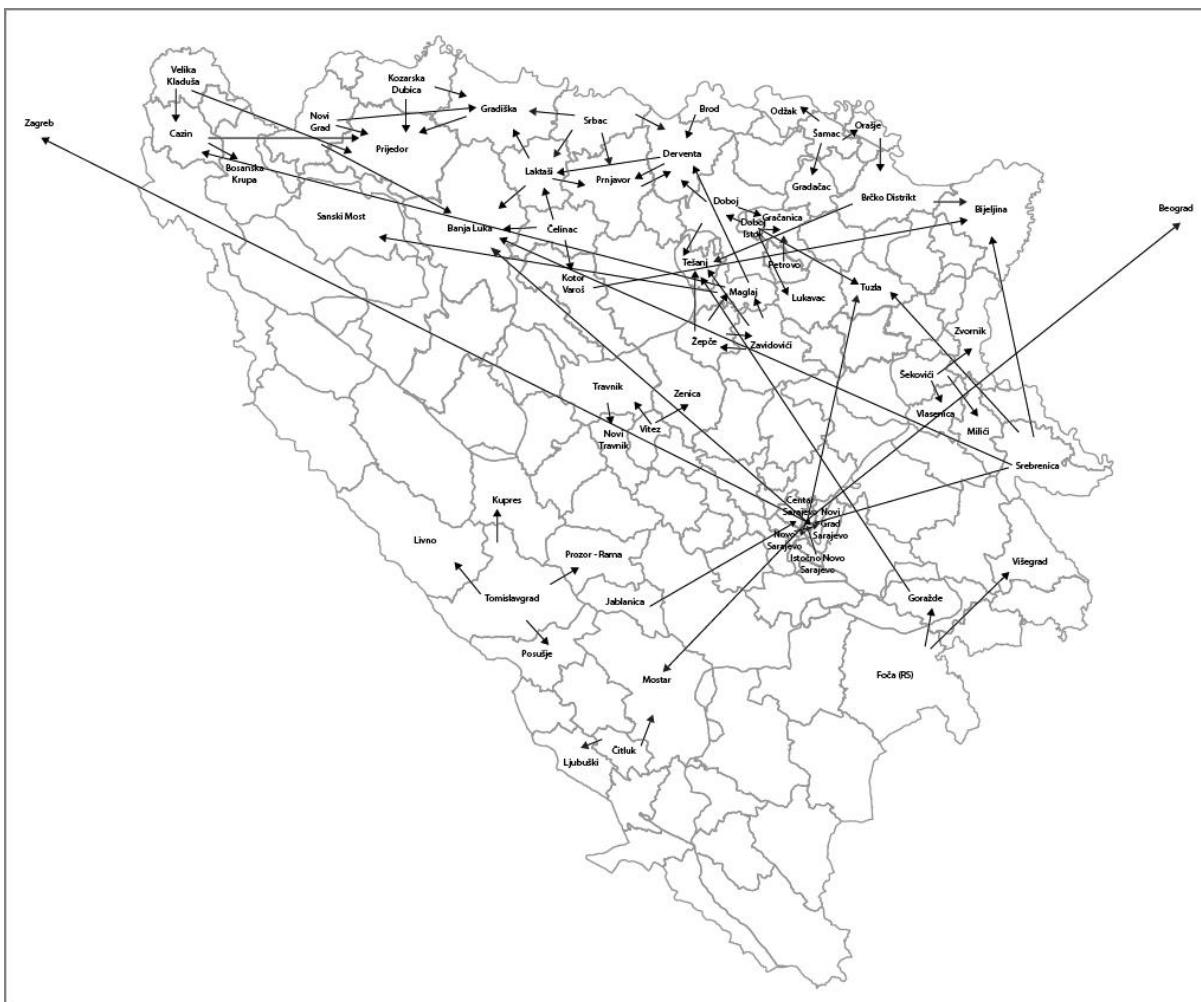
- opštine u okruženju (7%),
- Banja Luka, Prijedor, Derventa i Tešanj (6%),
- Gradiška (5%),
- Laktaši, Prnjavor, Bijeljina, Tuzla i Gračanica (4%),
- Maglaj, Cazin, Novi Grad Sarajevo i Mostar (2%).

Sa druge strane, opštine/gradovi koji su identifikovali najviše konkurentskih gradova/opština u privlačenju stranih investitora su:

- Centar Sarajevo (8%),
- Srbac, Srebrenica, Dobojski Istoč i Tomislavgrad (5%),
- Laktaši, Maglaj, Zavidovići, Dobojski Žepče, Novi Grad, Čelinac, Šekovići, Šamac i Brčko Distrikt (4%).

Veze u percepciji konkurentskih opština u privlačenju stranih investitora su prikazane na slici broj 23. Važno je napomenuti da strelice idu od opština/gradova koje su dale odgovor na ovo pitanje, ka onim opštinama/gradovima koje ta opština/grad percipira kao konkurenće u

privlačenju stranih investitora. Tako na primjer, Laktaši kao konkurenate percipiraju Banju Luku, Gradišku i Prnjavor. Sa druge strane, Laktaše kao konkurenta vide opštine Srbac, Derventa i Čelinac.



Slika 23. Koje opštine/gradove vidite kao konkurenate u privlačenju stranih investitora? Izvor: autor

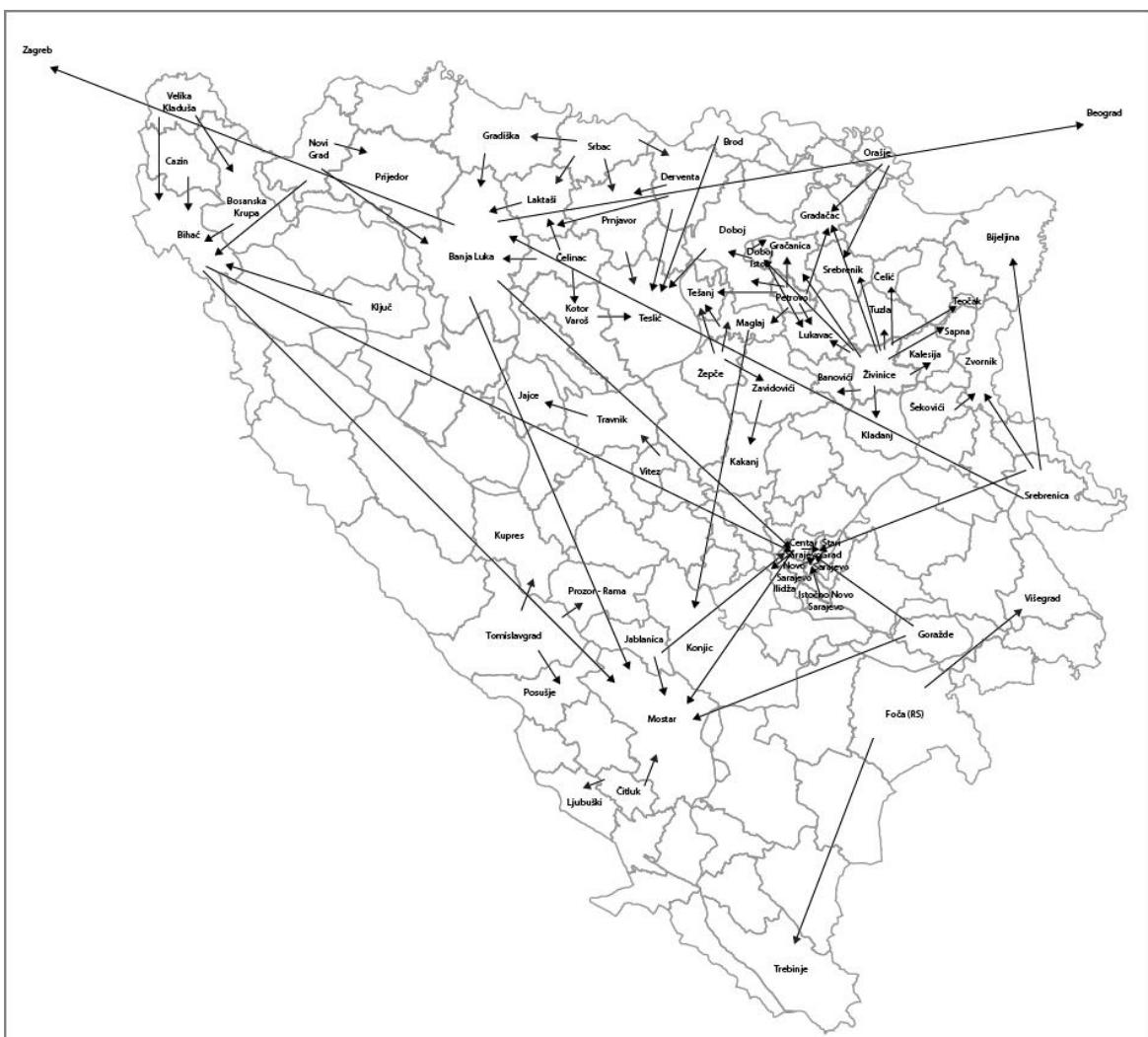
Opštine/gradovi koji se percipiraju kao konkurenți u privlačenju turista od strane najvećeg broja ispitanih opština/gradova su:

- Sarajevo i Mostar (8%),
- Banja Luka, Teslić i Bihać (6%),
- Laktaši i Tešanj (4%).
- Doboj, Prnjavor, Jajce, Zvornik, Maglaj, Gračanica, Gradačac, Lukavac, Stari Grad Sarajevo, te veći gradovi i opštine (3%).

Opštine/gradovi koji su identifikovali najviše konkurenčkih gradova/opština u privlačenju turista su:

- Petrovo (8%),
- Banja Luka, Bihać, Srbac i Srebrenica (5%),
- Centar Sarajevo, Derventa, Čelinac, Dobojski Istoč, Novi Grad, Tomislavgrad i Žepče (4%).

Veze u percepciji konkurenčkih opština u privlačenju turista su prikazane na slici broj 46. Strelice idu od opština/gradova koje su dale odgovor na ovo pitanje, ka onim opštinama/gradovima koje ta opština/grad percipira kao konkurente u privlačenju turista. Tako na primjer, Banja Luka kao konkurent u privlačenju turista percipira Beograd, Zagreb, Sarajevo i Mostar. Sa druge strane, Banja Luku kao konkurenta u privlačenju turista vide opštine Laktaši, Gradiška, Čelinac, Novi Grad i Srebrenica.



Slika 24. Koje opštine/gradove vidite kao konkurențe u privlačenju turista? Izvor: autor

Imajući u vidu ograničene kapacitete i resurse opština/gradova, njihova međusobna saradnja može biti korisna u cilju zajedničkog privlačenja stranih investitora i turista. Stoga je istraživanjem obuhvaćeno pitanje o međuopštinskoj saradnji. Generalno, opštine više sarađuju kada je u pitanju privlačenje turista nego stranih investitora. Konkretno, na privlačenju stranih investitora ne sarađuje 40%, a sarađuje 33% opština/gradova. Nasuprot tome, na privlačenju turista sarađuje 39%, a ne sarađuje 33% opština/gradova.

Grafikon 55. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju stranih investitora i turista?



Izvor: autor. Napomena: zbir procenata svih odgovora je veći od 100 jer su ispitanici mogli da izaberu više odgovora – (ne)saradnju u privlačenju stranih investitora i turista.

Opštine/gradovi koji su naveli da sarađuju sa najvećim brojem drugih opština/gradova na privlačenju stranih investitora su:

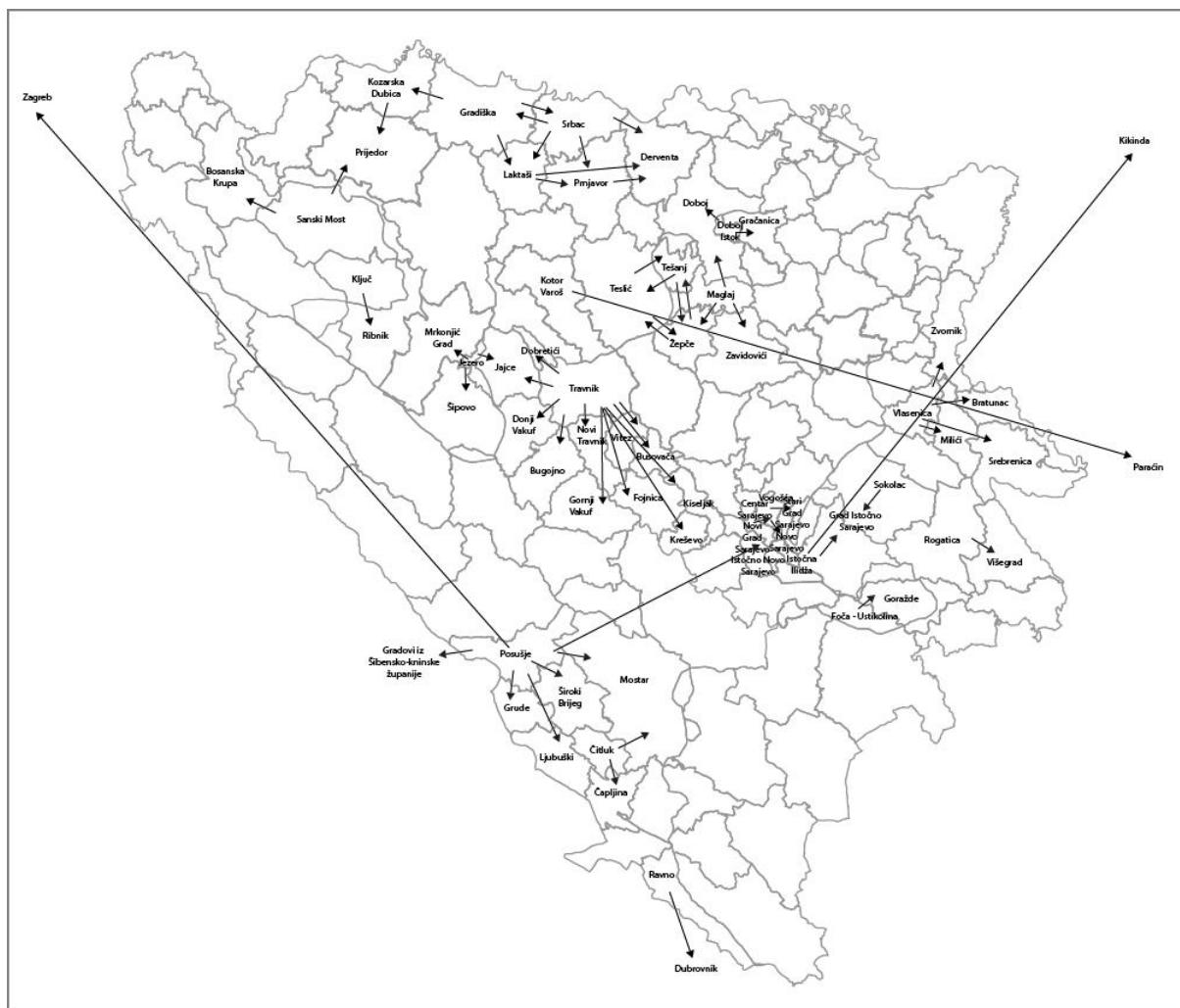
- Posušje (9%),
- Srbac (8%),
- Gradiška, Maglaj i Jezero (6%),
- Centar Sarajevo, Čitluk, Doboј Istok, Ilijaš, Istočna Ilidža, Laktaši, Sanski Most, Tešanj, Teslić i Žepče (4%).

Opštine/gradovi koje su najviše pominjani od strane drugih opština/gradova da sarađuju sa njima na privlačenju stranih investitora su:

- Žepče i Derventa (6%),

- Laktaši, Tešanj, Teslić, Prnjavor, Mostar, Doboј, Grad Istočno Sarajevo, Prijedor (4%).

Saradnja između opština na privlačenju stranih investitora je prikazana na slici broj 25. Strelice idu od opština/gradova koje su se izjasnile da sarađuju, ka onim opštinama/gradovima sa kojima sarađuju na privlačenju stranih investitora. Tako na primjer, Laktaši su naveli da sarađuju na privlačenju stranih investitora sa Prnjavorom i Derventom (strelice od Laktaša ka opština Prnjavor i Derventa). Sa druge strane, opštine Gradiška i Srbac su naveli da sarađuju sa Laktašima na privlačenju stranih investitora (strelice od opština Gradiška i Srbac ka Laktašima).



Slika 25. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju stranih investitora? Izvor: autor

Opštine/gradovi koji su naveli da sarađuju sa najvećim brojem drugih opština/gradova na privlačenju turista su:

- Banja Luka i Posušje (11%),
- Srbac i Lopare (6%),
- Trebinje, Jablanica, Mrkonjić Grad, Prozor - Rama i Drvar (4%).

Opštine/gradovi koje su najviše pominjani od strane drugih opština/gradova da sarađuju sa njima na privlačenju turista su:

- Posušje i Grad Istočno Sarajevo (4%),
- Banja Luka, Jablanica, Laktaši, Gradiška, Prijedor, Beograd, Derventa, Herceg Novi, Jajce, Konjic, Mostar i opštine Unsko-sanskog kantona (3%).

Saradnja između opština na privlačenju turista je prikazana na slici broj 26. Strelice idu od opština/gradova koje su se izjasnile da sarađuju, ka onim opštinama/gradovima sa kojima sarađuju na privlačenju turista. Tako na primjer, Banja Luka je navela da sarađuje na privlačenju turista sa Beogradom, Novim Sadom, Suboticom, Zlatiborem, Ljubljjanom, Kranjem, Trebinjem i Istočnim Sarajevom (strelice od Banje Luke ka navedenim destinacijama). Sa druge strane Laktaši i Gradiška su naveli da sarađuju sa Banjom Lukom na privlačenju turista (strelice od Laktaša i Gradiške ka Banjoj Luci).



Slika 26. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju turista? Izvor: autor

U tabeli broj 48 je prikazano da li opština/grad sarađuje ili ne sarađuje sa drugim opštinama gradovima u privlačenju stranih direktnih investicija (odgovori iz ankete), kao i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. godini<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Podatke o stranim direktnim investicijama po opštinama/gradovima u BiH, autor je dobio od Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH na osnovu rješenja o pristupu informacijama broj 11-5-50-1128-1/19 od 20.3.2019. godine. U registru stranih ulaganja za 2018. godinu su evidentirana sva ulaganja (ukupni uplaćeni kapital) u 2018. godini, kao i ulaganja iz ranijih godina kod kojih je došlo do promjena u 2018. godini koje su registrovane u nadležnom sudu (npr. promjena iznosa uplaćenog kapitala, podataka koji se odnose na osnivače preduzeća i sl.).

Tabela 48. (Ne)saradnja opština gradova u privlačenju stranih direktnih investicija i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. godini

<b>Red. br.</b>	<b>Opština/grad</b>	<b>(Ne)saradnja</b>	<b>Strane direktnе investicije u 2018 (u KM)</b>
1	Banja Luka	---	381,024,499
2	Centar Sarajevo	Sarađuje	294,535,572
3	Novo Sarajevo	---	175,409,339
4	Stari Grad Sarajevo	---	63,002,942
5	Trebinje	Sarađuje	45,549,622
6	Goražde	---	28,729,224
7	Vogošća	Ne sarađuje	25,836,824
8	Kozarska Dubica	Sarađuje	22,317,919
9	Laktaši	Sarađuje	19,798,163
10	Travnik	Sarađuje	12,679,010
11	Usora	Ne sarađuje	12,678,766
12	Teslić	Sarađuje	12,229,938
13	Brčko distrikt BiH	Ne sarađuje	9,631,493
14	Prijedor	---	9,035,791
15	Ilijaš	Sarađuje	6,975,783
16	Tuzla	---	6,437,845
17	Srebrenica	Ne sarađuje	5,805,367
18	Gračanica	---	4,756,377
19	Derventa	Ne sarađuje	3,589,356
20	Cazin	Ne sarađuje	3,100,855
21	Zavidovići	Ne sarađuje	2,250,248
22	Tomislavgrad	Ne sarađuje	2,021,341
23	Odžak	Ne sarađuje	1,640,000
24	Bosanska Krupa	Ne sarađuje	1,506,000
25	Živinice	Ne sarađuje	1,400,933
26	Sanski Most	Sarađuje	1,091,815
27	Čapljina	Sarađuje	593,809
28	Gradiška	Sarađuje	407,981
29	Zenica	Ne sarađuje	250,415
30	Orašje	Ne sarađuje	114,880
31	Bosanski Petrovac	Ne sarađuje	87,000
32	Srebrenik	Ne sarađuje	79,000
33	Zvornik	---	69,833
34	Bihać	Ne sarađuje	59,022
35	Vitez	Ne sarađuje	56,678
36	Doboj	Ne sarađuje	55,958
37	Brod	---	50,895
38	Kotor Varoš	Sarađuje	41,501
39	Srbac	Sarađuje	21,500
40	Tešanj	Sarađuje	12,000
41	Pale	---	6,050

42	Jablanica	---	5,666
43	Žepče	Sarađuje	5,000
44	Velika Kladuša	Ne sarađuje	4,250
45	Novi Travnik	Ne sarađuje	4,000
46	Ugljevik	Ne sarađuje	4,000
47	Sokolac	Sarađuje	3,500
48	Šipovo	Sarađuje	3,251
49	Kostajnica	Ne sarađuje	3,000
50	Istočno Novo Sarajevo	Sarađuje	2,504
51	Istočna Ilidža	Sarađuje	2,500
52	Novi Grad	Ne sarađuje	2,002
53	Petrovo	Ne sarađuje	2,000
54	Gacko	Ne sarađuje	2,000
55	Posušje	Sarađuje	2,000
56	Ključ	Sarađuje	2,000
57	Foča RS	---	2,000
58	Šamac	---	1,200
59	Prnjavor	Sarađuje	1,001
60	Čitluk	Sarađuje	1,000
61	Sapna	---	1,000
62	Maglaj	Sarađuje	1,000
63	Donji Žabar	---	500
64	Mrkonjić Grad	Ne sarađuje	450
65	Nevesinje	---	200
66	Vlasenica	Sarađuje	10
67	Han Pijesak	---	1
68	Stanari	Ne sarađuje	0
69	Višegrad	---	0
70	Trnovo - RS	Ne sarađuje	0
71	Trnovo - FBiH	---	0
72	Domaljevac - Šamac	Ne sarađuje	0
73	Čelinac	Ne sarađuje	0
74	Rudo	Ne sarađuje	0
75	Ravno	Sarađuje	0
76	Novo Goražde	Ne sarađuje	0
77	Grude	Ne sarađuje	0
78	Foča FBIH	Sarađuje	0
79	Prozor - Rama	---	0
80	Čelić	Ne sarađuje	0
81	Banovići	---	0
82	Drvar	---	0
83	Šekovići	Ne sarađuje	0
84	Jezero	Sarađuje	0
85	Doboj Istok	Sarađuje	0

86	Krupa na Uni	---	0
87	Kupres RS	---	0
88	Lopare	Ne sarađuje	0
89	Rogatica	Sarađuje	0

Izvor: autor

Kako bi se ispitalo postoji li eventualna povezanost (statistički značajan odnos) između (ne)saradnje sa drugim opštinama/gradovima u privlačenju stranih direktnih investicija sa jedne strane i vrijednosti stranih direktnih investicija sa druge strane, izračunat je tzv. biserijalni koeficijent korelaciјe. Biserijalni koeficijent korelaciјe se koristi u slučaju kada je jedna varijabla nominalna i pri tome dihotomna, a druga varijabla je metrička (Cleff, 2019, str. 72, 106). Saradnja je označena sa 1, a nesaradnja sa 0, pa je izračunat biserijalni koeficijent korelaciјe  $r_b = 0,211$ , pri čemu je donja granica intervala pouzdanosti -0,090, gornja granica intervala pouzdanosti je 0,484, a  $p = 0,168$  (Zaiontz, 2020). Međutim, s obzirom na to da je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,168 > 0,05$ , nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između (ne)saradnje sa drugim opštinama/gradovima u privlačenju stranih direktnih investicija i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Takođe, posmatrana je (ne)saradnja između opština/gradova u privlačenju turista i broj dolazaka turista po opštinama/gradovima.

Tabela 49. (Ne)saradnja opština gradova u privlačenju turista i dolasci turista u 2018. godini

Red. br.	Opština/grad	(Ne)saradnja	Dolasci turista u 2018*
1	Stari Grad Sarajevo	---	137,128
2	Centar Sarajevo	Sarađuje	104,401
3	Banja Luka	Sarađuje	85,060
4	Čitluk	Sarađuje	59,450
5	Trebinje	Sarađuje	57,362
6	Pale	---	52,430
7	Teslić	---	43,340
8	Bihać	Sarađuje	42,339
9	Tuzla	---	33,194
10	Travnik	Sarađuje	18,850
11	Laktaši	Sarađuje	17,896
12	Brčko distrikt BiH	---	14,908
13	Zenica	Ne sarađuje	14,905
14	Doboj	Ne sarađuje	14,419
15	Prijedor	Sarađuje	13,014
16	Foča RS	---	10,763

17	Novo Sarajevo	---	9,392
18	Istočna Ilidža	---	8,523
19	Vitez	Ne sarađuje	8,350
20	Višegrad	Sarađuje	7,802
21	Odžak	---	6,794
22	Zvornik	---	5,955
23	Prnjavor	Sarađuje	5,683
24	Vogošća	Sarađuje	5,640
25	Orašje	Ne sarađuje	5,417
26	Cazin	Ne sarađuje	5,299
27	Čapljina	Sarađuje	5,245
28	Srebrenik	Ne sarađuje	4,936
29	Trnovo - FBiH	---	4,879
30	Gradiška	Sarađuje	4,098
31	Istočno Novo Sarajevo	Sarađuje	4,036
32	Tešanj	---	3,777
33	Kozarska Dubica	Sarađuje	3,564
34	Tomislavgrad	Sarađuje	2,824
35	Jablanica	Sarađuje	2,528
36	Derventa	Ne sarađuje	2,475
37	Velika Kladuša	Ne sarađuje	2,469
38	Bosanska Krupa	Sarađuje	2,449
39	Goražde	Ne sarađuje	1,947
40	Ključ	Sarađuje	1,851
41	Posušje	Sarađuje	1,625
42	Mrkonjić Grad	Sarađuje	1,595
43	Usora	Ne sarađuje	1,405
44	Žepče	Ne sarađuje	1,280
45	Gacko	Ne sarađuje	1,179
46	Srebrenica	Ne sarađuje	1,144
47	Ugljevik	---	1,087
48	Banovići	---	1,055
49	Živinice	Ne sarađuje	947
50	Sanski Most	---	784
51	Novi Grad	Sarađuje	710
52	Srbac	Sarađuje	670
53	Šamac	---	656
54	Rudo	---	642
55	Brod	---	573
56	Nevesinje	---	449
57	Maglaj	Ne sarađuje	381
58	Rogatica	Sarađuje	377
59	Ravno	Sarađuje	351
60	Čelinac	Ne sarađuje	349

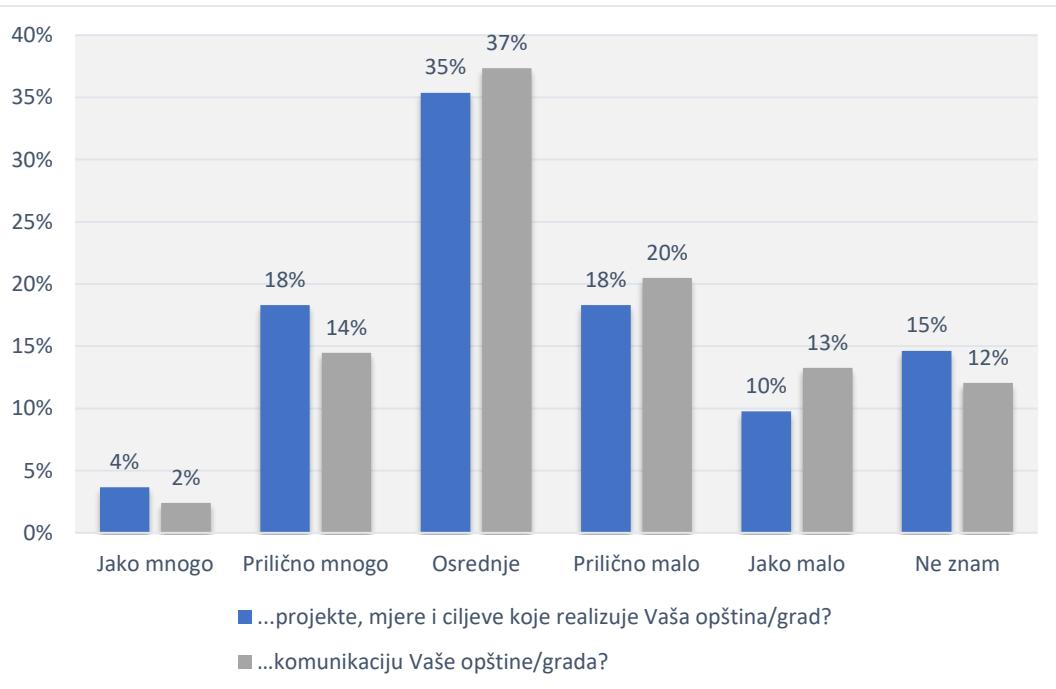
61	Drvar	Sarađuje	286
62	Šipovo	Sarađuje	278
63	Foča FBIH	Sarađuje	271
64	Gračanica	Ne sarađuje	227
65	Vlasenica	Sarađuje	217
66	Novo Goražde	Ne sarađuje	196
67	Bosanski Petrovac	Ne sarađuje	187
68	Sokolac	Sarađuje	152
69	Grude	---	141
70	Ilijaš	---	94
71	Prozor - Rama	Sarađuje	91
72	Petrovo	Ne sarađuje	76
73	Donji Žabar	Ne sarađuje	63
74	Kostajnica	Ne sarađuje	41
75	Lopare	Sarađuje	9
76	Stanari	---	0
77	Novi Travnik	Ne sarađuje	0
78	Trnovo - RS	---	0
79	Domaljevac-Šamac	Ne sarađuje	0
80	Kotor Varoš	Sarađuje	0
81	Čelić	Ne sarađuje	0
82	Sapna	Ne sarađuje	0
83	Šekovići	---	0
84	Jezero	---	0
85	Zavidovići	Ne sarađuje	0
86	Doboj Istok	Sarađuje	0
87	Han Pijesak	Ne sarađuje	0
88	Krupa na Uni	Ne sarađuje	0
89	Kupres RS	Ne sarađuje	0

Izvor: autor na osnovu podataka Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 19-25; Federalni zavod za statistiku - Zehra Kaba, komunikacija putem imjela, 9. juli 2019.

Biserijalni koeficijent korelacije  $r_b = 0,354$ , pri čemu je donja granica intervala pouzdanosti 0,060, gornja granica intervala pouzdanosti je 0,602, a  $p = 0,019$  (Zaiontz, 2020). S obzirom na to da je  $p \leq \alpha$ , odnosno da je  $0,019 \leq 0,05$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između saradnje opština/gradova u privlačenju turista i broja dolazaka turista u 2018. Kako je biserijalni koeficijent korelacije  $r_b = 0,354$ , može se reći da je riječ o slaboj do umjerenoj korelaciji. Dakle, one opštine/gradovi koji ne sarađuju sa drugima na privlačenju turista su zabilježile manji broj dolazaka turista od onih koji sarađuju.

Kako bi se provjerio eventualni uticaj konkurenčkih destinacija na identitet i komunikaciju ispitivanih opština/gradova, istraživanjem je obuhvaćeno i ovo pitanje. Najveći broj opština/gradova u BiH smatra da konkurenčke opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) osrednje utiču na projekte, mјere i ciljeve koje realizuju (37%). Takođe, opštine/gradovi u BiH su mišljenja da konkurenčke opštine/gradovi osrednje utiču na njihove komunikacione aktivnosti (37%). S obzirom na to da je veći broj onih opština/gradova koji smatraju da konkurenčke opštine/gradovi jako malo i prilično malo utiču na projekte, mјere i ciljeve koje realizuju (28%), od onih opština/gradova koji smatraju da konkurenčke opštine/gradovi jako mnogo i prilično mnogo utiču na projekte, mјere i ciljeve koje realizuju (22%), **odbacuje se hipoteza H5a** „informacije o konkurenčiji utiču na stvaranje identiteta opštine/grada“<sup>29</sup>. Slično tome, imajući u vidu to da je veći broj onih opština/gradova koje smatraju da konkurenčke opštine/gradovi jako malo i prilično malo utiču na njihovu komunikaciju (33%), od onih opština/gradova koje smatraju da konkurenčke opštine/gradovi jako mnogo i prilično mnogo utiču na njihovu komunikaciju (16%), **odbacuje se hipoteza H5b** „informacije o konkurenčiji utiču na komunikaciju opštine/grada“.

Grafikon 56. Koliko konkurenčke opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) utiču na...



Izvor: autor

<sup>29</sup> Šušnjić (1999) ističe: „Hipoteza se često pokaže neistinitom, ali nikad besmislenom, jer i ona hipoteza, koju činjenice opovrgnu, ima svog smisla, jer uputi istraživača na novu hipotezu, otvoriti mu novi vidik i usmjeriti istraživanje u drugom pravcu“ (str. 66).

Za provjeru hipoteze H2 „uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje utiče na stvaranje identiteta opštine/grada“ nisu korišteni primarni izvori podataka, vodeći se principom da u anketni upitnik treba da budu uključena samo ona pitanja do čijih odgovora se ne može doći drugim putem (npr. iz postojećih sekundarnih izvora podataka). Uloga grupe za planiranje u procesu pripreme strategije lokalnog razvoja je precizno definisana i opisana u MiPRO metodologiji. Grupa za planiranje (u MiPRO metodologiji se koristi termin partnerska grupa), predstavlja mehanizam za osiguravanje učešća i doprinosa socio-ekonomskih aktera u procesu planiranja, te osnovu za komunikaciju između opštinske uprave i građana. Članovi partnerske grupe su predstavnici nevladinih organizacija, mjesnih zajednica, poslovnog sektora, identifikovanih marginalizovanih kategorija stanovništa, te predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti. Sastoji se od približno 40-80 članova, u zavisnosti od veličine opštine te kompetentnosti i interesa aktera. Partnerska grupa raspravlja i usaglašava se o ključnim elementima strategije, pri čemu ima sljedeće uloge i odgovornosti: razmatranje ključnih nalaza i prijedloga, usvajanje socio-ekonomiske analize, usvajanje razvojne vizije i ciljeva, predlaganje mogućih projekata i mjera, usvajanje sektorskih planova, usvajanje sveobuhvatnog dokumenta opštinske razvojne strategije, pružanje savjetodavne pomoći u implementaciji, nadgledanju i ažuriranju razvojne strategije, nakon njenog usvajanja (Miović, Pavlica, Pucar, Draganić i Janković, 2011, str. 17). S obzirom na opisanu ulogu partnerske grupe po MiPRO metodologiji, kao i činjenicu da ovu metodologiju primjenjuje 68% opština i gradova u BiH<sup>30</sup> (Miović, Z. Janković, Prohaska, Draganić, Šipragić, Kovačević, Miović P., Vasiljević i Cunningham, 2018, str. 41), **prihvata se hipoteza H2 „uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje utiče na stvaranje identiteta opštine/grada“.**

Imajući u vidu činjenicu da je jedna od odlika brendova ta da ostvaruju dobre tržišne rezultate, ispitivano je to da li postoji povezanost između nezavisnih varijabli (kvantifikovanih odgovora iz anketnog upitnika) i podataka o stranim direktnim investicijama, odnosno dolascima turista po opštinama/gradovima u BiH. Konkretno, provjeravano je da li postoji povezanost (statistički značajan odnos) između:

---

<sup>30</sup> Ako se uzme u obzir da 28 opština i gradova u BiH nema strategiju lokalnog razvoja niti je ona u procesu izrade, onda je taj procenat znatno veći - 85%.

- broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018,
- nivoa ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018,
- stepena zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018,
- stepena u kojem su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Pri tome, treba imati na umu da su pomenute nezavisne varijable u formi ordinalne skale, a vrijednost stranih direktnih investicija i broj dolazaka turista u 2018. su kontinuirane, metričke varijable, pa je za utvrđivanje eventualne povezanosti između njih prvo potrebno izvršiti rangiranje metričkih podataka (čime se oni transformišu u ordinalne), a potom se provjerava njihova eventualna povezanost putem koeficijenata korelacije - Spirmenov  $\rho$  i Kendalov  $\tau_b$  (Cleff, 2019, str. 72, 94-105). Tako su dobijeni rezultati koji su predstavljeni u tabeli broj 50.

Tabela 50. Koeficijenti korelacije između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	-0,016	-0,320	0,099	0,289	0,05
Kendalov $\tau_b$	-0,090	-0,223	0,042	0,297	0,05

Izvor: autor

Međutim, s obzirom na to da je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,289 > 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,297 > 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Na sličan način se provjerava i eventualna povezanost između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Tabela 51. Koeficijenti korelacije između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća <i>p</i>	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	-0,018	-0,227	0,192	0,868	0,05
Kendalov $\tau_b$	-0,015	-0,153	0,123	0,853	0,05

Izvor: autor

Kako je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,868 > 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,853 > 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

O eventualnoj povezanosti između zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. se zaključuje na osnovu statistika iz tabele broj 52.

Tabela 52. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća <i>p</i>	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	-0,071	-0,326	0,193	0,600	0,05
Kendalov $\tau_b$	-0,057	-0,225	0,111	0,588	0,05

Izvor: autor

Imajući u vidu da je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,600 > 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,588 > 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Ispitana je takođe povezanost između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Tabela 53. Koeficijenti korelacije između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018

	Koeficijent korelaciјe	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,055	-0,168	0,273	0,628	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,040	-0,104	0,184	0,645	0,05

Izvor: autor

S obzirom na to da je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,628 > 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,645 > 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.

Međutim, ako se posmatra stepen razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj<sup>31</sup> sa jedne strane i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. po opštinama/gradovima sa druge strane, može se zaključiti da između njih postoji povezanost (statistički značajan odnos). Naime, kako je i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$   $p \leq \alpha$ , odnosno  $0,001 \leq 0,05$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. Imajući u vidu vrijednosti izračunatih koeficijenata korelaciјe (Spirmenov  $\rho = 0,641$  i Kendalov  $\tau_b = 0,544$ ), kao i skalu za interpretaciju njihove vrijednosti (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207), na osnovu vrijednosti koeficijenta Spirmenov  $\rho$  se može zaključiti da je riječ o vrlo jakoj pozitivnoj korelaciјi, a na osnovu vrijednosti koeficijenta Kendalov  $\tau_b$  - da je riječ o srednjoj do značajnoj pozitivnoj korelaciјi.

<sup>31</sup> Kriterijumi za ocjenu stepena razvijenosti jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj su: ostvareni ukupni prihodi registrovanih privrednih subjekata u prethodnoj godini na nivou jedinice lokalne samouprave po stanovniku, ostvareni budžetski prihodi (poreski i neporeski) u prethodnoj godini na nivou jedinice lokalne samouprave po stanovniku, stopa nezaposlenosti - procentualno učešće nezaposlenih lica u ukupnoj radnoj snazi na nivou jedinice lokalne samouprave, gustina naseljenosti, ukupan broj registrovanih vozila na području jedinice lokalne samouprave u odnosu na ukupan broj registrovanih vozila u Republici Srpskoj, broj učenika koji pohađaju osnovnu školu u odnosu na broj stanovnika na nivou jedinice lokalne samouprave, opšta stopa prirodnog priraštaja na nivou jedinice lokalne samouprave (razlika između stope nataliteta i stope mortaliteta), broj poslovnih subjekata na nivou jedinice lokalne samouprave u odnosu na ukupan broj poslovnih subjekata u Republici Srpskoj, vrijednost izvršenih radova prema vrsti građevinskih objekata i stambena izgradnja na nivou jedinice lokalne samouprave u odnosu na ukupnu vrijednost u Republici Srpskoj.

Tabela 54. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,641	0,425	0,788	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,544	0,378	0,711	< 0,001	0,05

Izvor: autor

U tabeli 55 su prikazani podaci o nivou razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. na osnovu kojih su izračunati pomenuti koeficijenti korelacije.

Tabela 55. Razvijenost opština/gradova u Republici Srpskoj, vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. i njihov rang

Opština/grad	Nivo razvijenosti*	SDI u 2018 (u KM)	Rang po razvijenosti*	Rang po vrijednosti SDI*
Banja Luka	4	381.024.499	36	44
Trebinje	4	45.549.622	36	43
Kozarska Dubica	3	22.317.919	24	42
Laktaši	4	19.798.163	36	41
Teslić	4	12.229.938	36	40
Prijedor	4	9.035.791	36	39
Srebrenica	1	5.805.367	5	38
Derventa	4	3.589.356	36	37
Gradiška	4	407.981	36	36
Zvornik	4	69.833	36	35
Doboj	4	55.958	36	34
Brod	3	50.895	24	33
Kotor Varoš	3	41.501	24	32
Srbac	3	21.500	24	31
Pale	4	6.050	36	30
Ugljevik	4	4.000	36	29
Sokolac	3	3.500	24	28
Šipovo	2	3.251	15	27
Kostajnica	2	3.000	15	26
Istočno Novo Sarajevo	4	2.504	36	25
Istočna Ilidža	4	2.500	36	24
Novi Grad	2	2.002	15	23
Petrovo	2	2.000	15	21
Gacko	4	2.000	36	21
Foča RS	3	2.000	24	21

Šamac	2	1.200	15	19
Prnjavor	4	1.001	36	18
Donji Žabar	2	500	15	17
Mrkonjić Grad	4	450	36	16
Nevesinje	2	200	15	15
Vlasenica	2	10	15	14
Han Pijesak	2	1	15	13
Stanari	4	0	36	6,5
Višegrad	2	0	15	6,5
Trnovo - RS	1	0	5	6,5
Čelinac	3	0	24	6,5
Rudo	1	0	5	6,5
Novo Goražde	1	0	5	6,5
Šekovići	1	0	5	6,5
Jezero	1	0	5	6,5
Krupa na Uni	1	0	5	6,5
Kupres - RS	1	0	5	6,5
Lopare	1	0	5	6,5
Rogatica	2	0	15	6,5

Izvor. autor na osnovu podataka Ministarstva spolne trgovine i ekonomskih odnosa BiH o stranim direktnim investicijama po opština u 2018. \*Napomena: razvijene opštine/gradovi su označene sa 4, srednje razvijene sa 3, nerazvijene sa 2 i izrazito nerazvijene sa 1. Rangovi opština/gradova po razvijenosti i vrijednosti stranih direktnih investicija su opadajući.

Slično je i sa podacima o vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. i stepenu razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH<sup>32</sup>. S obzirom na to da je i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$   $p \leq \alpha$ , odnosno  $0,004 \leq 0,05$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. Na osnovu vrijednosti izračunatih koeficijenata korelacije (Spirmenov  $\rho = 0,422$  i Kendalov  $\tau_b = 0,336$ ), kao i skale za interpretaciju njihove vrijednosti (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207), na osnovu vrijednosti koeficijenta Spirmenov  $\rho$  se može zaključiti da je riječ o srednjoj do značajnoj pozitivnoj korelaciji, a na osnovu vrijednosti koeficijenta Kendalov  $\tau_b$  da je riječ o slaboj do umjerenoj pozitivnoj korelaciji.

---

<sup>32</sup> Jedinice lokalne samouprave u Federaciji BiH su razvrstane po stepenu razvijenosti u pet grupa na osnovu sljedećih kriterijuma: prihodi od poreza na dohodak po stanovniku, stepen zaposlenosti, kretanje stanovništva, udio starog stanovništva u ukupnom stanovništvu i stepen obrazovanja radne snage.

Tabela 56. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018

	Koeficijent korelaciјe	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća <i>p</i>	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,422	0,144	0,639	0,004	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,336	0,106	0,566	0,004	0,05

Izvor: autor

U tabeli broj 57 su prikazani podaci o nivou razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. na osnovu kojih su izračunati pomenuti koeficijenti korelacije.

Tabela 57. Razvijenost opština/gradova u Federaciji BiH, vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. i njihov rang

Opština/grad	Nivo razvijenosti*	SDI u 2018 (u KM)	Rang po razvijenosti*	Rang po vrijednosti SDI*
Centar Sarajevo	5	294.535.572	43	44
Novo Sarajevo	5	175.409.339	43	43
Stari Grad Sarajevo	5	63.002.942	43	42
Goražde	4	28.729.224	37,5	41
Vogošća	4	25.836.824	37,5	40
Travnik	3	12.679.010	25	39
Usora	3	12.678.766	25	38
Ilijaš	3	6.975.783	25	37
Tuzla	4	6.437.845	37,5	36
Gračanica	3	4.756.377	25	35
Cazin	2	3.100.855	11,5	34
Zavidovići	2	2.250.248	11,5	33
Tomislavgrad	2	2.021.341	11,5	32
Odžak	2	1.640.000	11,5	31
Bosanska Krupa	2	1.506.000	11,5	30
Živinice	3	1.400.933	25	29
Sanski Most	2	1.091.815	11,5	28
Čapljina	3	593.809	25	27
Zenica	3	250.415	25	26
Orašje	3	114.880	25	25
Bosanski Petrovac	2	87.000	11,5	24
Srebrenik	3	79.000	25	23
Bihać	4	59.022	37,5	22
Vitez	3	56.678	25	21
Tešanj	4	12.000	37,5	20

Jablanica	3	5.666	25	19
Žepče	3	5.000	25	18
Velika Kladuša	2	4.250	11,5	17
Novi Travnik	3	4.000	25	16
Posušje	3	2.000	25	14,5
Ključ	2	2.000	11,5	14,5
Čitluk	4	1.000	37,5	12
Sapna	1	1.000	3,5	12
Maglaj	3	1.000	25	12
Trnovo - FBiH	4	0	37,5	5,5
Domaljevac-Šamac	1	0	3,5	5,5
Ravno	1	0	3,5	5,5
Grude	4	0	37,5	5,5
Foča - FBIH	1	0	3,5	5,5
Prozor - Rama	2	0	11,5	5,5
Čelić	1	0	3,5	5,5
Banovići	3	0	25	5,5
Drvar	1	0	3,5	5,5
Doboj Istok	3	0	25	5,5

Izvor. autor na osnovu podataka Ministarstva spolne trgovine i ekonomskih odnosa BiH o stranim direktnim investicijama po opština u 2018 \*Napomena: opštine/gradovi su po stepenu razvijenosti razvrstani u 5 kategorija (5 najrazvijenija – 1 najmanje razvijena opština/grad). Rangovi opština/gradova po razvijenosti i vrijednosti stranih direktnih investicija su opadajući.

Isti pristup je korišten i za turiste, kao drugu ciljnu grupu koja je predmet istraživanja. Stoga je provjeravano da li postoji povezanost (statistički značajan odnos) između:

- broja projekata i mјera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018,
- nivoa ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018,
- stepena zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018,
- stepena u kojem su projekti i mјere iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima i broja dolazaka turista u 2018.

S obzirom na to da broj dolazaka turista u 2018. predstavlja kontinuiranu, metričku varijablu, radi utvrđivanja eventualne povezanosti sa brojem projekata i mјera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista, kao ordinalne varijable iz

upitnika, prvo je izvršeno rangiranje metričkih podataka o dolascima turista u 2018 (čime su oni transformisani u ordinalne), a potom je provjerena njihova eventualna povezanost putem koeficijenata korelacijske - Spirmenov  $\rho$  i Kendalov  $\tau_b$  (Cleff, 2019, str. 72, 94-105). Kako je  $p > \alpha$ , odnosno da je  $0,158 > 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,156 > 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se prihvata i zaključuje da ne postoji povezanost (statistički značajan odnos) između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.

Tabela 58. Koeficijenti korelacijske između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.

	Koeficijent korelacijske	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,152	-0,059	0,350	0,158	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,117	-0,023	0,256	0,156	0,05

Izvor: autor

Na ovakav način se provjerava i eventualna povezanost između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. Kako je  $p \leq \alpha$ , odnosno kako je  $0,001 \leq 0,05$  (i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$ ), nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. S obzirom na to da se vrijednost i Spirmenovog  $\rho$  i Kendalovog  $\tau_b$  nalazi u intervalu 0,21 - 0,40, zaključujemo da se radi o slabom do umjerenom stepenu pozitivne korelacijske (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207).

Tabela 59. Koeficijenti korelacijske između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.

	Koeficijent korelacijske	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,355	0,156	0,527	0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,268	0,144	0,393	0,001	0,05

Izvor: autor

Ispitana je takođe i eventualna povezanost između zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018. Imajući u vidu da je  $p \leq \alpha$ , odnosno da je  $0,012 \leq 0,05$  (Spirmenov  $\rho$ ) i  $0,015 \leq 0,05$  (Kendalov  $\tau_b$ ), nulta

hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018. Kako se vrijednosti Spirmenovog  $\rho$  i Kendalovog  $\tau_b$  nalaze u intervalu 0,21 - 0,40, zaključujemo da se radi o slabom do umjerenom stepenu pozitivne korelacije (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207).

Tabela 60. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018.

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,336	0,077	0,552	0,012	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,256	0,095	0,417	0,015	0,05

Izvor: autor

Kod ispitivanja povezanosti između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018, izračunato je da je  $p \leq \alpha$  (i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$ ), tako da se nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018. S obzirom na to da se vrijednosti Spirmenovog  $\rho$  i Kendalovog  $\tau_b$  nalaze u intervalu 0,21 - 0,40, zaključujemo da se radi o slabom do umjerenom stepenu pozitivne korelacije (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207).

Tabela 61. Koeficijenti korelacije između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018.

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,370	0,158	0,550	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,277	0,144	0,410	0,001	0,05

Izvor: autor

U nastavku je ispitivana eventualna povezanost između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srbiji i broja dolazaka turista u 2018. Kako je i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$   $p \leq \alpha$ , odnosno  $0,001 \leq 0,05$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između nivoa razvijenosti opština/gradova u

Republici Srpskoj i broja dolazaka turista u 2018. Imajući u vidu vrijednosti izračunatih koeficijenata korelacije (Spirmenov  $\rho = 0,716$  i Kendalov  $\tau_b = 0,587$ ), kao i skalu za interpretaciju njihove vrijednosti (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207), na osnovu vrijednosti koeficijenta Spirmenov  $\rho$  se može zaključiti da je riječ o vrlo jakoj korelaciji, a na osnovu vrijednosti koeficijenta Kendalov  $\tau_b$  - da je riječ o srednjoj do značajnoj korelaciji.

Tabela 62. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i broja dolazaka turista u 2018

	Koeficijent korelacije	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća $p$	Nivo značajnosti $\alpha$
Spirmenov $\rho$	0,716	0,533	0,836	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,587	0,447	0,727	< 0,001	0,05

Izvor: autor

Podaci o nivou razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. na osnovu kojih su izračunati navedeni koeficijenti korelacije se nalaze u tabeli broj 63.

Tabela 63. Razvijenost opština/gradova u Republici Srpskoj, dolasci turista u 2018. i njihov rang

Opština/grad	Nivo razvijenosti*	Dolasci turista u 2018	Rang po razvijenosti*	Rang po dolascima turista*
Banja Luka	4	85.060	36	44
Trebinje	4	57.362	36	43
Pale	4	52.430	36	42
Teslić	4	43.340	36	41
Laktaši	4	17.896	36	40
Doboj	4	14.419	36	39
Prijedor	4	13.014	36	38
Foča RS	3	10.763	24	37
Istočna Ilidža	4	8.523	36	36
Višegrad	2	7.802	15	35
Zvornik	4	5.955	36	34
Prnjavor	4	5.683	36	33
Gradiška	4	4.098	36	32
Istočno Novo Sarajevo	4	4.036	36	31
Kozarska Dubica	3	3.564	24	30
Derventa	4	2.475	36	29
Mrkonjić Grad	4	1.595	36	28
Gacko	4	1.179	36	27
Srebrenica	1	1.144	5	26

Ugljevik	4	1.087	36	25
Novi Grad	2	710	15	24
Srbac	3	670	24	23
Šamac	2	656	15	22
Rudo	1	642	5	21
Brod	3	573	24	20
Nevesinje	2	449	15	19
Rogatica	2	377	15	18
Čelinac	3	349	24	17
Šipovo	2	278	15	16
Vlasenica	2	217	15	15
Novo Goražde	1	196	5	14
Sokolac	3	152	24	13
Petrovo	2	76	15	12
Donji Žabar	2	63	15	11
Kostajnica	2	41	15	10
Lopare	1	9	5	9
Stanari	4	0	36	4,5
Trnovo - RS	1	0	5	4,5
Kotor Varoš	3	0	24	4,5
Šekovići	1	0	5	4,5
Jezero	1	0	5	4,5
Han Pijesak	2	0	15	4,5
Krupa na Uni	1	0	5	4,5
Kupres - RS	1	0	5	4,5

Izvor: autor na osnovu podataka Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2019, str. 19-25.

\*Napomena: razvijene opštine/gradovi su označene sa 4, srednje razvijene sa 3, nerazvijene sa 2 i izrazito nerazvijene sa 1. Rangovi opština/gradova po razvijenosti i broju dolazaka turista su opadajući.

Na ovakav način je ispitivana eventualna povezanost između stepena razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broju dolazaka turista u 2018. S obzirom na to da je i za Spirmenov  $\rho$  i za Kendalov  $\tau_b$   $p \leq \alpha$ , odnosno  $0,001 \leq 0,05$ , nulta hipoteza se odbacuje (prihvata se alternativna) i zaključuje da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broja dolazaka turista u 2018. Na osnovu vrijednosti izračunatih koeficijenata korelacije (Spirmenov  $\rho = 0,587$  i Kendalov  $\tau_b = 0,472$ ), kao i skale za interpretaciju njihove vrijednosti (Herkenhoff & Fogli, 2013, str. 207), zaključuje se da je riječ o srednjoj do značajnoj korelaciji.

Tabela 64. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broja dolazaka turista u 2018

	Koeficijent korelaciјe	Donja granica intervala pouzdanosti (95%)	Gornja granica intervala pouzdanosti (95%)	Vjerovatnoća <i>p</i>	Nivo značajnosti <i>α</i>
Spirmenov $\rho$	0,587	0,352	0,753	< 0,001	0,05
Kendalov $\tau_b$	0,472	0,297	0,646	< 0,001	0,05

Izvor: autor

U nastavku su prikazani podaci o nivou razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i dolascima turista u 2018. na osnovu kojih su izračunati navedeni koeficijenti korelacije i povezanost između ovih varijabli.

Tabela 65. Razvijenost opština/gradova u Federaciji BiH, dolasci turista u 2018. i njihov rang

Opština/grad	Nivo razvijenosti	Dolasci turista u 2018	Rang po razvijenosti	Rang po dolascima turista
Stari Grad Sarajevo	5	137.128	43	44
Centar Sarajevo	5	104.401	43	43
Čitluk	4	59.450	37,5	42
Bihać	4	42.339	37,5	41
Tuzla	4	33.194	37,5	40
Travnik	3	18.850	25	39
Zenica	3	14.905	25	38
Novo Sarajevo	5	9.392	43	37
Vitez	3	8.350	25	36
Odžak	2	6.794	11,5	35
Vogošća	4	5.640	37,5	34
Orašje	3	5.417	25	33
Cazin	2	5.299	11,5	32
Čapljina	3	5.245	25	31
Srebrenik	3	4.936	25	30
Trnovo - FBiH	4	4.879	37,5	29
Tešanj	4	3.777	37,5	28
Tomislavgrad	2	2.824	11,5	27
Jablanica	3	2.528	25	26
Velika Kladuša	2	2.469	11,5	25
Bosanska Krupa	2	2.449	11,5	24
Goražde	4	1.947	37,5	23
Ključ	2	1.851	11,5	22
Posušje	3	1.625	25	21
Usora	3	1.405	25	20
Žepče	3	1.280	25	19

Banovići	3	1.055	25	18
Živinice	3	947	25	17
Sanski Most	2	784	11,5	16
Maglaj	3	381	25	15
Ravno	1	351	3,5	14
Drvar	1	286	3,5	13
Foča FBIH	1	271	3,5	12
Gračanica	3	227	25	11
Bosanski Petrovac	2	187	11,5	10
Grude	4	141	37,5	9
Ilijaš	3	94	25	8
Prozor - Rama	2	91	11,5	7
Novi Travnik	3	0	25	3,5
Domaljevac-Šamac	1	0	3,5	3,5
Čelić	1	0	3,5	3,5
Sapna	1	0	3,5	3,5
Zavidovići	2	0	11,5	3,5
Doboj Istok	3	0	25	3,5

Izvor: autor na osnovu podataka Federalni zavod za statistiku, Zehra Kaba, komunikacija putem imjela, 9. juli 2019. \*Napomena: opštine/gradovi su po stepenu razvijenosti razvrstani u 5 kategorija (5 najrazvijenija – 1 najmanje razvijena opština/grad). Rangovi opština/gradova po razvijenosti i broju dolazaka turista u 2018. su opadajući.

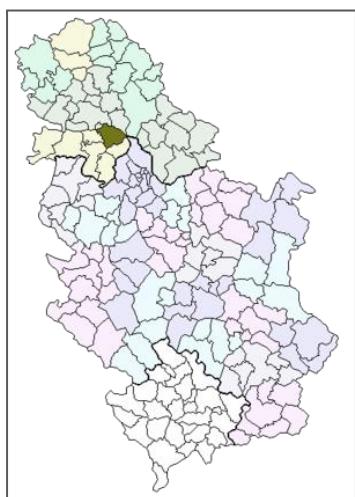
## 4.2. Studija slučaja – dobre prakse u funkciji izgradnje destinacijskog brenda

### 4.2.1. Indija i Prijedor kao brendovi za strane investitore

#### Indija – po(r)uke za primjer

Indija se nalazi u Srbiji, u sjeveroistočnom dijelu Srema. Na površini od 386 km<sup>2</sup>, u 11 većih naselja, živi oko 47 hiljade stanovnika. Položaj opštine Indija je vrlo povoljan, jer se na njenoj teritoriji (na mostu kod Beške) ukrštaju dva vrlo značajna evropska koridora: koridor X (auto put E-75: Bratislava - Budimpešta - Novi Sad - Beograd - Niš - Sofija) i koridor VII (rijeka Dunav). U neposrednoj blizini se nalazi auto-put E-70 (Ljubljana - Zagreb - Beograd - Bukurešt). Pored drumskih, kroz Indiju takođe prolaze važni željeznički pravci: pruga Beograd - Indija - Novi Sad - Subotica - Budimpešta, kao i pruga Beograd - Indija - Zagreb - Ljubljana). Sam grad Indija se nalazi na magistralnom putu M22-1 Subotica - Beograd i udaljen je skoro

podjednako od Beograda 42 km (od aerodroma u Beogradu 35 km) i Novog Sada 35 km (Opština Indija, 20014a, str. 10, 42).



Slika 27. Položaj opštine Indija



Slika 28. Evropski koridori na teritoriji opštine Indija. Izvor: Opština Indija. 2014b, str. 1.

Više i visoko obrazovanje ima oko 7% stanovništva starijeg od 15 godina. U privrednoj strukturi dominira prerađivačka industrija (32%), trgovina na veliko i malo (21%), prerađivačka industrija (32%), usluge smještaja i ishrane (10%) i građevinarstvo (8%) (Opština Indija, 2014a, str. 48, 54).

U procesu tranzicije je značajno izmijenjena struktura privrednih subjekata u privredi opštine Indija, kako po djelatnostima, tako i po broju i veličini privrednih društava. Tradicionalne djelatnosti, koje su bile nosioci privrednih aktivnosti u periodu do 2000. godine su u ovom procesu praktično prestale da postoje (tekstilna industrija, prerada kože, proizvodnja namještaja, proizvodnja profila od gume i sl.) ili su opstale samo u oblasti preduzetničkog privređivanja. Novim, snažnim investicionim ciklusom u Indiji su otvorene fabrike, uglavnom stranih investitora, u potpuno novim djelatnostima, kao što su proizvodnja cigareta, proizvodnja dijelova za auto industriju, prerada mesa, proizvodnja opreme za korišćenje tečnog naftnog gasa, reciklaža akumulatora, proizvodnja potpuno novih materijala za građevinsku industriju, nove uslužne djelatnosti, kao i izgradnja objekata u oblasti trgovine - tržnih i poslovnih centara sa sadržajima koji značajno unapređuju uslove života svih građana opštine Indija. U privredi opštine Indija danas dominiraju mala i srednja preduzeća, koja su znatno fleksibilnija na izazove tržišne privrede (Opština Indija, 2014a, str. 52).

U Strategiji održivog razvoja opštine Indija 2015-2020, kao prva strateška prioritetna oblast, definisano je „podstići i podržati privredni razvoj“. U okviru ovog prioriteta prvi cilj je „podrška razvoju preduzetništva i MSP i očuvanje povoljnog ambijenta za privlačenje investicija“, sa dvanaest mjera i aktivnosti koje doprinose ostvarenju ovog cilja (Opština Indija, 2014a, str. 11-12). Kao jedan od prioritetnih projekata lokalnog ekonomskog razvoja opštine Indija definisano je unapređenje brenda Indije kao „najboljeg poslovnog i investicionog okruženja“ u Srbiji (indikator je „realizovano 20 novih *greenfield* i *brownfield* investicija ukupne vrijednosti 100 miliona evra u periodu do 2020. godine“) (Opština Indija, 2014b, str. 76).

Kada se uzme u obzir da je u opštini Indija uloženo oko pola milijarde evra direktnih investicija, dobija se najveći procenat direktnih investicija po glavi stanovnika, čime je Indija na državnom nivou stekla status najbolje opštine u Srbiji (Opština Indija, 2019).

Najveći investitori u opštini Indija su danska kompanija za proizvodnju pumpi i kompresora „Grundfos“ čija je vrijednost investicije 50 miliona evra, zatim „Fashion Park Outlet Center“ britanske kompanije „Black Oak Developments“ (početna investicija 25 miliona evra), a sa po 21 milion evra tu su i „Metal Cinkara“ iz Slovenije i „Energozelena“, savremeno postrojenje za preradu životinjskog otpada belgijske kompanije u vlasništvu „Greenworx Holdinga“ (51%), „Saffelberg Investmentsa“ (37%) i „Ecotech Solutions“ (12%). Jednu od važnijih investicija čini indijska kompanija „Embassy Group“ koja je u opštini Indija izgradila informaciono-tehnološko postrojenje „IT Park“, čija je početna vrijednost investicije 15 miliona evra. Tu su i „ThyssenKrupp“ iz Njemačke (12 miliona evra), „Terraproduction“ iz Srbije (11 miliona evra), „Henkel“ iz Njemačke i „Farmina Pet Foods“ iz Italije (sa po 8 miliona evra), kao i italijanska kompanija za proizvodnju proizvoda od betona namijenjenih za građevinarstvo „Martini gradnja“ (čija je investicija iznosila 6 miliona evra). Po broju zaposlenih radnika, lider je njemačka kompanija „IGB Automotive“ za proizvodnju elektronske i električne opreme za motorna vozila, čija je vrijednost investicije 2007. iznosila 11 miliona evra. Od tog vremena, ovaj investitor je izgradio i uvećao sopstvene proizvodne kapacitete i do danas ima preko 1200 zaposlenih radnika, među kojima je preko 90% žena (Opština Indija, 2014b, str. 2-3). U julu 2019. je objavljena odluka japanskog proizvođača guma „Toyo Tires“ da investira u Indiju. U proizvodne pogone će biti uloženo 390 miliona evra, a u prvoj fazi će biti zaposleno 523 radnika. Od 40 zemalja jugoistočne Evrope i

Mederana koje su se našle na širem spisku potencijalnih destinacija za investiranje na kraju su ostale Poljska i Srbija, a neki od faktora koji su uticali na izbor Srbije su bili povoljno geografsko okruženje, putna i energetska infrastruktura, te školovana i dostupna radna snaga (Tanjug, 2019, 1. avgust).

Radi obezbeđenja uređenog prostora za razvoj industrije, formirane su dvije radne zone u sjeveroistočnom i jugoistočnom dijelu Indije. Radne zone su omogućile izgradnju novih kapaciteta kao i mogućnost trajnog dislociranja svih proizvodnih kapaciteta iz centralnog i stambenog dijela naselja što pozitivno utiče na kvalitet životne sredine u naselju, kao i na kvalitet uslova rada i proizvodnje. Sjeveroistočna radna zona obuhvata površinu od 636 hektara i ona je potpuno infrastrukturno opremljena (vodovodna mreža, kanalizacija, gasovod, trafostanice i dr.). Prostire se duž regionalnog puta R109 (Ruma-Stari Slankamen), koji je kroz ovu industrijsku zonu rekonstruisan i proširen na 4 saobraćajne trake, te u potpunosti prilagođen potrebama investitora koji su izgradili svoje kapacitete u ovoj industrijskoj zoni. Zapadno u odnosu na radnu zonu prolazi željeznička pruga Beograd-Novi Sad koja se nalazi na međunarodnom Koridoru 10. Neposredna blizina trase auto-puta E-75 omogućava laku dostupnost radnoj zoni sa istočne strane tj. pravca Beograda i Novog Sada. U okviru Sjeveroistočne radne zone predviđena je površina za izgradnju slobodne, bescarinske zone koja će u velikoj mjeri olakšati poslove uvoza i izvoza gotovih proizvoda, repromaterijala i sirovina. Jugoistočna radna zona obuhvata površinu od 89 hektara. Nalazi se na 1,5 km od centra Indije duž magistralnog puta M22/1 prema Beogradu, koji radnu zonu povezuje sa okruženjem, dok u području grada isti magistralni put ima funkciju glavne gradske saobraćajnice. U prostoru ove radne zone su predviđene servisne saobraćajnice koje opslužuju lokacije i povezuju ih sa magistralnim putem M22/1. Ova radna zona je potpuno komunalno opremljena tako da u zoni postoji sva komunalna infrastruktura kao i u gradu Indija. Italijanska industrijska zona obuhvata površinu od 100 hektara i dostupna je za izgradnju privrednih kapaciteta različitih namjena. Svo zemljište u ovoj industrijskoj zoni je opremljeno sa potrebnom infrastrukturom - kanalizacijom, strujom, vodom, gasnom mrežom, telekomunikacionom infrastrukturom (Opština Indija, 2014a, str. 55-56).

Ovim elementima ponude opštine Indija za investitore, treba dodati i finansijsku podršku koja stoji na raspolaganju svim investitorima u Srbiji pod uslovima definisanim u Uredbi o uslovima

i načinu privlačenja direktnih investicija (Razvojna agencija Srbije, 2019). Subvencije i podsticaji za investitore mogu biti u sljedećim formama (Opština Indija, 2019):

- subvencije za novo zapošljavanje nezaposlenih osoba,
- odloženo plaćanje troškova kupovine ili zakupa lokacije i infrastrukture na lokaciji investitora,
- popusti (bonusi) za avansno plaćanje kupovine ili zakupa lokacije i troškova infrastrukture na lokaciji investitora,
- oslobođanje od obaveza plaćanja poreza i doprinosa investitora, po osnovu povećanja broja zaposlenih i investicionih ulaganja u razvoj i povećanje proizvodnje (poreski kredit u visini novih ulaganja),
- subvencije troškova kamate na dugoročne investicione kredite investitora namijenjenih daljem razvoju,
- besplatne konsultantske i savjetodavne usluge investitorima u procesu implementacije projekta od strane opštinske Agencije za lokalni ekonomski razvoj.

Kao prednost Opštine Indija, naročito se ističe efikasnost opštinske administracije i pojednostavljene administrativne procedure - dokumenta se dobijaju u roku od nekoliko minuta, poslovne dozvole se izdaju istog dana, a građevinske u roku od 60 do 90 dana što indijsku administraciju čini najefikasnijom u Srbiji (Opština Indija, 2019).

Reforma opštinske administracije je bila osnov za reforme i unapređenja u svim ostalim oblastima. Bez profesionalne, funkcionalne i efikasne administracije ne može se pružiti kvalitetna i brza usluga, ni građaninu, ni preduzeću/investitoru. Nositelj reformi je bila grupa mlađih ljudi koji su prošli kroz seriju različitih treninga u zemlji i inostranstvu, da bi poslije godinu dana postali nosioci promjena i reorganizacije sistema pružanja usluga kojeg su znatno ga unaprijedili. Za strane investitore je napravljen tzv. *one stop shop*, kao jednošalterski sistem za pribavljanje neophodne dokumentacije i dozvola (Vidaković, 2008, str. 106). Zajedno sa tim, povećana je efikasnost komunikacije i pružanja usluga koje koriste građani. Najveći doprinos tome je dao tzv. „Sistem 48“ koji je prvobitno razvijen u SAD gdje ga je koristilo nekih 11 gradova, dok je opština Indija je prva lokalna samouprava u Evropi u kojoj je implementiran „Sistem 48“ (Opština Indija, 2019). Ciljevi ovog sistema su: pružanje odgovora na zahtjeve i komunalne probleme građana u roku od 48 sati, integracija svih javnih preduzeća

i službi u jedan sistem, interakcija sa građanima kroz jedinstven komunikacioni kanal, te poboljšanje koordinacije i kontrole rada javnih preduzeća (Damjanović, 2008, str. 149). Zahvaljujući ovom sistemu, odnosno „kol centru“ koji radi 24 sata dnevno, 365 dana u godini, građani mogu da prijave bilo koji problem koji se odnosi na neku od javnih usluga koje opština pruža. U roku od 48 sati problem mora biti riješen ili građanin mora dobiti informaciju kada će biti riješen (Ješić, 2008). Na ovaj način se utiče na sprečavanje korupcije, sporosti, neljubaznosti i nefunkcionalnosti administracije (Damjanović, 2008, str. 148).

Nakon implementacije ovog sistema, razvijen je GIS - geografski informacioni sistem koji je “namijenjen prikupljanju, obradi, upravljanju, analizi, prikazivanju i održavanju prostorno orijentisanih informacija“. Ovaj sistem sadrži podatke o: ulicama sa adresnim registrom, gasovodnoj, vodovodnoj, kanalizacionoj, elektro, telekomunikacionoj i putnoj mreži, kao i prostornim i detaljnim planovima koji su dostupni na web stranici opštine. Ovakav sistem pruža uvid u slobodne parcele na teritoriji opštine zajedno sa podacima o njihovoj namjeni i komunalnoj opremljenosti, što omogućava brzo i pouzdano informisanje zainteresovanih investitora i izdavanje građevinskih dozvola, kao i to da „online“ komunikacijom dobiju sve neophodne informacije o uslovima realizacije bilo kog projekta (Opština Indija, 2019). Dakle, dobro obučena i tehnološki napredna opštinska administracija omogućava efikasno pružanje usluga, što predstavlja jednu od ključnih komponenti Indije kao atraktivne destinacije za investiranje.

Važno je pomenuti i to da se opštinska administracija suočavala sa izazovom nedovoljne usklađenosti ponude i tražnje za pojedinim zanimanjima (npr. ranije je bio evidentan nedostatak mesara, konobara i kuvara, dok veliki broj auto-mehaničara, auto-limara i radnika metalne industrije nije mogao da nađe zaposlenje). Pored ovoga, problem predstavlja loša starosna struktura radne snage, kao i nedostatak praktičnog znanja. S obzirom na to da unapređenje radne snage predstavlja veoma važnu prepostavku povećanja atraktivnosti destinacije za strane investitore, radi se na prevazilaženju ovih problema kroz razmjenu informacija i uspostavljanje saradnje između potencijalnih investitora, Nacionalne službe za zapošljavanje i obrazovnih institucija. Uspostavljanje Edukativnog centra koji organizuje specijalizovane kurseve u cilju sticanja praktičnih znanja, kao i unapređenje, revitalizacija i transformacija Radničkog univerziteta, koji bi pružao mogućnost prekvalifikacije i dodatne edukacije, uz stipendiranje školovanja deficitarnih zanimanja, predstavljaju konkretne mјere

kojima se nastoji povećati kvalitet raspoložive radne snage i uticati na stvaranje one koja je najpotrebnija (Opština Indija, 2006, str. 24).

Dakle, ponudu Indije za investitore čini veći broj proizvoda i usluga od kojih je jedan broj onih koje kreira država (npr. pomenuti finansijski podsticaji), a ostale osmišjava i realizuje opština (npr. infrastruktura, usluge koje se odnose na pribavljanje potrebne dokumentacije za otpočinjanje poslovanja na području opštine i sl.). Na pitanje šta to konkretno Indija nudi investitorima i po čemu se ona razlikuje od drugih opština, nekadašnji predsjednik opštine g. Ješić (2008), koji je najviše doprinio razvoju i pozicioniranju opštine Indija kao investicionog brenda, odgovara:

*Pružamo im usluge koje u drugim opštinama ne dobijaju: registrujemo preduzeće, dajemo im besplatan prostor dok grade svoje fabrike, ljude koji operativno prate realizaciju projekta, tako da neko iz Nemačke ili Austrije preko interneta prati stanje svoje dokumentacije, a službenik iz opštine mu prikuplja saglasnosti i druge papire. Apliciramo za državne podsticaje na koje imaju pravo kao investitori i, kao kruna svega, treniramo im buduću radnu snagu. I sve to ih ne košta.*

Pored ovih proizvoda i usluga koje su u funkciji poslovanja u užem smislu, značajni su i elementi socijalne infrastrukture koji determinišu kvalitet života na određenoj destinaciji. Ješić (2007) obrazlaže da „ukoliko želite da privučete investitore, da navedete ljude da upravo ovde provedu izvesno vreme, da žive, oni moraju imati i pozorište i bazen, i pešačke staze, rekreativne hale i dobre škole“. U Indiji djeluje kulturni centar u okviru kojeg se nalazi pozorišno-biskopska sala, te galerijski prostor. Takođe, tu je biblioteka, dom zdravlja i savremena sportska dvorana (Opština Indija, 2019).

Da bi se na adekvatan način iskoristile mogućnosti koje pruža superioran proizvod, neophodno je da informacije o njemu stignu do ciljnog auditorijuma, što se postiže planiranjem i realizacijom efektivnih komunikacionih aktivnosti. Njihova važnost je prepoznata, tako da se u Strategiji održivog razvoja opštine Indija 2015-2020, u okviru prve strateške prioritetne oblasti „podstaći i podržati privredni razvoj“, prvog strateškog prioriteta „podsticaji i podrška privrednom razvoju“ i definisanog cilja „podrška razvoju preduzetništva i MSP i očuvanje povoljnog ambijenta za privlačenje investicija“, među definisanim mjerama i aktivnostima za njihovu realizaciju nalaze i oni koji se odnose na marketing i komunikaciju: marketing plan

opštine Indija, nastup Opštine i privrednika na domaćim i međunarodnim sajmovima privrede i izrada promotivnog materijala (Opština Indija, 2014a, str. 12). Posmatrajući promotivne materijale iz vremena kada je opština Indija kao investiciona destinacija bila na vrhuncu svoje popularnosti (Municipality of Indija, n.d.), uočava se da se ključne poruke se odnose na najvažnije komponente Indije kao destinacijskog proizvoda (veličina lokalnog tržišta/pristup inostranim tržištim, lokacija i saobraćajna povezanost, infrastruktura, radne zone, „Sistem 48“, geografski informacioni sistem, podsticaji, prisustvo postojećih investitora, izjave uglednih ličnosti - predstavnika renomiranih domaćih i međunarodnih institucija i organizacija o Indiji, školstvo, zdravstvo, kvalitet stanovanja i drugi faktori koji determinišu kvalitet života u Indiji). Posebno je značajno priznanje koje je opština Indija dobila početkom 2008. godine na takmičenju „Evropski gradovi i regioni budućnosti“ za 2008/09 koje organizuje *fDi magazine* (kao dio grupacije *Financial Times*), po kojem je Indija jedan od 25 najatraktivnijih gradova i regija za strane direktnе investicije u Evropi, ispred gradova kao što su npr. Amsterdam, Varšava, Madrid, Frankfurt i Budimpešta (*Financial Times/fDi Magazine*, 2008, str. 54). Početkom marta 2012, na ovom istom takmičenju, opština Indija je proglašena drugom najboljom destinacijom u Evropi kada je u pitanju efektivnost troškova ulaganja (*Financial Times/fDi Magazine*, 2012, str. 78).

TOP 25 MOST ATTRACTIVE FOR FDI			TOP 10 REGIONS COST EFFECTIVENESS		
RANK	CITY/REGION	COUNTRY	RANK	REGION	COUNTRY
1	London	UK	13	Dundee	UK
2	Flanders	Belgium	14	Luxembourg	Luxembourg
3	Paris	France	15	Waterford City	Ireland
4	Leipzig	Germany	16	Miskolc	Hungary
5	Wallonia	Belgium	17	Copenhagen	Denmark
6	Tallinn	Estonia	18	Indija	Serbia
7	Cardiff	UK	19	Razgrad	Bulgaria
8	Bristol	UK	20	Northern Ireland	UK
9	Berlin	Germany	21	Amsterdam	Netherlands
10	Scotland	UK	22	Warsaw	Poland
11	Ostersund	Sweden	23	Flensburg	Germany
12	Valencia Region	Spain	24	Madrid	Spain
			25=	Frankfurt (Oder)	Germany
			25=	Budapest	Hungary

Slika 29. Najatraktivnije destinacije za SDI 2008/09 i rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova za 2012. Izvor: *Financial Times/fDi Magazine*, 2008, str. 54; *Financial Times/fDi Magazine*, 2012, str. 78.

Pored toga, opština Indija je dobitnik prve nagrade za najtransparentniju lokalnu administraciju u 2013. godini u projektu Evropskog pokreta "Dobra vlada". U konkurenciji 48 lokalnih administracija Indija je dobila najviše poena i osvojila nagradu koja predstavlja pandan nagradi koju dodjeljuje Savjet Evrope (Opština Indija, 2019). Od tada, promotivne konstante časopisa *FDI magazine/Financial Times* se koriste u velikom broju promotivnih sredstava.



Slika 30. Primjeri grafičkih komunikacionih sredstava opštine Indija. Izvor: Opština Indija, 2019.

Organizovanje muzičkog koncerta poznate grupe *Red Hot Chili Peppers* u junu 2007. godine u Indiji na kojem je bilo prisutno oko 100.000 posjetilaca, omogućilo je dobijanje pozitivnog publiciteta o Indiji u međunarodnim medijima i to ne samo u kontekstu koncerta, već i u kontekstu poslovanja i investiranja, što takođe u određenoj mjeri doprinosi izgradnji pozitivnog imidža o Indiji i Srbiji (Vidaković, 2008, str. 109).

Ono što možda i ponajviše govori o tome šta predstavlja „tajnu uspjeha“ Indije jeste način na koji se upravlja opštinom. Nekadašnji predsjednik opštine Indija, g. Ješić, ističe „da se opštinom mora rukovoditi kao kompanijom, inače se tržišna trka jednostavno gubi“ (Damjanović, 2008, str. 152). Međutim, ne samo da se opština Indija vodi kao kompanija, već se pri tome primjenjuje marketing kao poslovna filosofija, odnosno koncepcija. Da bi se utvrdilo šta građani žele, provode se ankete. Slično tome, provodi se anketiranje poslodavaca kako bi se identifikovali njihovi stavovi o Indiji kao mjestu za poslovanje (Vidaković, 2008, str. 102, Opština Indija, 2006, str. 63), što je osnova za donošenje odluka. Dakle, istraživanjem potreba, stavova i nivoa zadovoljstva pojedinih ciljnih grupa (u ovom slučaju prvenstveno građana i preduzeća/investitora), prilagođavanjem i unapređivanjem relevantnih proizvoda i usluga koje pruža opština (komunalne usluge, procedure u vezi sa osnivanjem i vođenjem preduzeća, socijalna infrastruktura i dr.) i efektivnom komunikacijom, ostvaruju se definisani ciljevi. Ovakav način upravljanja opštinom predstavlja odličan, ali na žalost rijedak primjer primjene marketinga destinacije u praksi.

## Prijedor – proaktivian pristup investitorima

Grad Prijedor se nalazi u sjeverozapadnom dijelu Republike Srpske i BiH, na obali rijeke Sane i Gomjenice i na padinama planine Kozare. Prijedor je od granice sa Hrvatskom i evropskim putem E70, udaljen oko 30 kilometara. Prema popisu stanovništva iz 2013. godine, na području grada Prijedora je registrovano 97.588 stanovnika, koji žive u 71 naselju (organizovanih u 49 mjesnih zajednica), od kojih polovinu čini ruralno stanovništvo. Prijedor je treća najveća lokalna zajednica u Republici Srpskoj, poslije Banjaluke i Bijeljine, i sedma najveća lokalna zajednica u BiH. Ukupno gradsko područje iznosi 834 km<sup>2</sup>. Mrežu saobraćajnica čini 70 km magistralnih puteva, 47 km regionalnih puteva, 196 km lokalnih puteva, 139 km nekategorisanih puteva i oko 300 ulica ukupne dužine preko 60 km (Grad Prijedor, 2019a). Kroz Prijedor prolazi pruga, tako da postoji mogućnost povezivanja sa ostalim gradovima u BiH i okruženju putem željeznice (Grad Prijedor, 2019e str. 23).

Prijedor je tradicionalno industrijska sredina koja je ekonomski razvoj bazirala na eksploataciji prirodnih resursa željezne rude, gipsa, krečnjaka, gline, kvarcnog pijeska i drveta (Grad Prijedor, 2019a). Danas u Prijedoru posluje 425 preduzeća, od kojih je 85 u prerađivačkoj industriji. Ona zapošljavaju više od 2.500 ljudi i generišu prihod od preko 100 miliona evra (Agencija PREDA, 2018, str. 8, 10).

Tabela 66. Ključni pokazatelji pojedinih industrija u Prijedoru

Industrija	Broj preduzeća	Broj zaposlenih	Prihodi po sektorima (mil. EUR)
Rudarstvo	8	870	42,1
Prehrambena industrija	9	462	16,4
Metalska industrija	23	390	15,5
Drvna industrija	26	301	13,6
Tekstilna industrija	5	466	9,8
Ostalo (proizvodnja)	14	107	6,2
<b>Ukupno</b>	<b>85</b>	<b>2.596</b>	<b>103,6</b>

Izvor: Agencija PREDA, 2018, str. 8, 10.

Dostupnu radnu snagu čini 10.500 osoba, od čega je preko 6.700 osoba u životnoj dobi od 18-40 godina. U strukturi nezaposlenih, najviše ima kvalifikovanih radnika (38%), a za njima slijede tehničari sa srednjom stručnom spremom (27%), nekvalifikovani radnici (26%), osobe sa visokom stručnom spremom (6%), te osobe sa višom stručnom spremom i polukvalifikovani radnici (3%). Među najbrojnijim zanimanjima su metalska struka, mehaničarska struka, mašinska struka, elektro struka, zanimanja iz oblasti elektronike, energetike i prehrambene

industrije. Takođe, veliki potencijal čine mladi, visokokvalifikovani i obrazovani ljudi koji žele da rade – u prečniku od 100 km se nalazi preko 25.000 studenata (Agencija PREDA, 2018, str. 6, 15).

U Prijedoru je formiran Privredni savjet kao stalno tijelo imenovano od strane gradonačelnika koje ima savjetodavnu funkciju. Ovo tijelo prati sva pitanja vezana za lokalnu privredu, te na osnovu toga daje prijedloge, preporuke i pokreće inicijative za poboljšanje konkurentnosti, privrednog razvoja i stimulisanje domaćih i stranih ulaganja. U skladu sa preporukama Privrednog savjeta, gradonačelnik donosi zaključak kojim se inicijative i preporuke prosljeđuju nadležnim institucijama i organizacijama za njihovo provođenje (Grad Prijedor, 2019d).

Na inicijativu Agencije PREDA, uz rješenje gradonačelnika, osnovana je i Radna grupa za podršku investitorima. Radna grupa predstavlja formalno tijelo u užem smislu, dok u širem smislu radnu grupu mogu da čine predstavnici drugih stručnih i nadležnih organizacija i/ili institucija sa lokalnog i/ili viših nivoa, u zavisnosti od aktuelne situacije, odnosno problematike investitora. Radna grupa je član Privrednog savjeta Grada Prijedora, uključuje se aktivno u njegov rad, te ravnopravno predlaže teme, mjere i rješenja shodno aktuelnoj problematici i situacijama koje zahtijevaju angažovanje i koordinaciju ovih tijela. Radna grupa za podršku investitorima, u skladu sa pismenim i/ili usmenim zahtjevom investitora koji izrazi interes za ulaganje na području Prijedora, definiše i sprovodi zadatke i korake koje je potrebno realizovati u okviru investicionog procesa, u cilju što efikasnije pripreme i ispunjavanja propisanih administrativnih procedura. Procedura se odnosi na investitora čija investicija na direktni i/ili indirektni način prouzrokuje povećanje obima privredne aktivnosti kroz nove investicije, proširenje postojećih kapaciteta i otvaranje novih radnih mesta na području Prijedora. Pri tome, treba napomenuti da se investitorom smatra svako domaće i/ili strano pravno i/ili fizičko lice koje izrazi pismeni i/ili usmeni interes za ulaganje na područje grada Prijedora, uz prethodno predočene ključne elemente investicionih namjera koje će razmotriti i ocijeniti Radna grupa (Bojan Jojić, komunikacija putem mejla, 10. maj 2019).

Takođe, na području Prijedora djeluje Savjet za obrazovanje i zapošljavanje čiji je cilj da omogući djelotvorno i efikasno približavanje tržišta rada i obrazovnog sistema. Za potrebe Savjeta provode se sljedeća istraživanja i analize: istraživanje o definisanju potreba za radnom snagom u Prijedoru, istraživanje buduće profesionalne orijentacije učenika završnih razreda

srednjih škola, analiza opredjeljenja učenika devetih razreda osnovnih škola, te akcioni plan zapošljavanja (Agencija PREDA, 2019).

Realizovana je prva faza GIS-a iz oblasti planiranja i uređenja prostora (Grad Prijedor, 2019f), a uveden je i „Sistem 48“ (Grad Prijedor, 2019g). U okviru Integralne strategije razvoja Grada Prijedora za period 2014-2024. godine, kao prvi od šest strateških fokusa, definisano je privlačenje investicija. U tom kontekstu, navodi se da je pokrenuto niz važnih aktivnosti sa ciljem poboljšanja poslovne klime. Riječ je o značajnim ulaganjima u sve oblike infrastrukture, obezbjeđivanju adekvatnih lokacija za ulaganja, poboljšanju kvaliteta radne snage kroz razne projekte, smanjenju troškova poslovanja kroz razne subvencije i olakšice, te kontinuiranom usklađivanju pravnih i poslovnih propisa sa zahtjevima investitora. Jedan od četiri strateška cilja Grada Prijedora za period 2014-2024. godine je „Izgrađena snažna privreda koja koristi sve resurse grada Prijedora i okruženja“. Ovaj strateški cilj, pored ostalog, obuhvata i privlačenje direktnih domaćih i stranih investicija. U okviru ciljeva ekonomskog razvoja, definisana je „Podrška investicionim aktivnostima i razvoju javno-privatnog partnerstva“. Za realizaciju ciljeva ekonomskog razvoja definisani su programi koji obuhvataju projekte i mјere. Prvi program koji se odnosi na razvoj poslovne infrastrukture, obuhvata sljedeće projekte i mјere: izradu dokumenata prostornog uređenja za industrijske zone, izgradnju fizičke infrastrukture u industrijskim zonama, izgradnju fizičke infrastrukture u kontakt zonama i privlačenje investitora. U okviru programa koji se odnosi na podršku investicionim aktivnostima i projektima javno-privatnog partnerstva, definisano je osam projekata i mјera, od kojih se jedan odnosi na privlačenje investicija, a to je organizacija poslovno-investicionog foruma dijaspore (Grad Prijedor, 2019e, str. 32-33, 36, 40-41, 43).

Prijedor je prva lokalna zajednica u Bosni i Hercegovini koja je nagrađena međunarodnim certifikatom BFC – Business Friendly Certificate, što ukazuje na njenu opredijeljenost ka stvaranju povoljnog poslovnog okruženja, uključujući efikasnu i transparentu administraciju, odgovarajuću infrastrukturu i partnerski odnos sa preduzećima (Agencija PREDA, 2018, str. 29). Takođe, Grad Prijedor je među prvim upravama uveo standard ISO 9001 (Grad Prijedor, 2019b).

Kao prednosti investiranja u Prijedor se navode: postojeći strani investitori, blizina stranih tržišta (pogodna veza između istoka i zapada, kao i sjevera i juga Evrope), sporazum o

slobodnoj trgovini sa Turskom (dostupno tržište od preko 70 miliona potrošača) kao i između članica CEFTA-e<sup>33</sup> (dostupno tržište od preko 25 miliona potrošača) i EFTA-e<sup>34</sup>, najpovoljnije stope poreza na dobit (10%) i poreza na dodanu vrijednost (17%) u regionu, značajno niži troškovi poslovanja nego u zemljama EU (električna energija, komunalne usluge, telekomunikacije, troškovi izgradnje itd.), veliki broj industrijskih zona, privlačnih *greenfield* i *brownfield* lokacija, te dostupnih proizvodnih objekata po konkurentnim cijenama, povoljan zakonski okvir za strana ulaganja (transfer profita je oslobođen od plaćanja poreza, strane investicije su izuzete od plaćanja carine na opremu koja je predmet ulaganja), industrijska tradicija i nasljeđe, kvalifikovana i konkurentna radna snaga (najviše u oblasti lake, prerađivačke industrije i zanatstva), mehanizmi za povećanje ponude rada u skladu sa specifičnim mogućnostima ulaganja - projektnim zahtjevima, oko 3.000 registrovanih privrednih subjekata kao potencijalna baza za lokalne dobavljače i partnere, podrška lokalne uprave i proaktivna administracija, ubrzane procedure registracije preduzeća i izдавanja dozvola (rok za registraciju preduzeća je 5 dana, a za izdavanje građevinske dozvole 15 dana, ukoliko je kompletirana sva potrebna dokumentacija), info-centar (*one stop shop*) za investitore kao referentna tačka za sve informacije i usluge tokom investicionog procesa uključujući *aftercare*, „can do“ poslovna orijentacija, politička stabilnost, grad sa visokim stepenom multietničke tolerancije i razumijevanja, prirodne ljepote i visok kvalitet života (Grad Prijedor, 2019c, Agencija PREDA, 2018, str. 5, 16).

Grad Prijedor nudi atraktivne uslove investiranja za domaće i strane investitore koji se ogledaju kroz: ponudu lokacija sa neophodnom infrastrukturom, stimulativne cijene zemljišta i zakupa prostora, prilagođavanje ponuda prema vrsti investicije i zahtjevima investitora, pružanje podrške investitorima tokom investicionog procesa, kao i *aftercare* usluge za investitore (Agencija PREDA, 2018, str. 22). Na području Prijedora se nalaze sljedeće industrijske i poslovne zone: Industrijska zona „Celpak“, Industrijska zona „Svale“, Industrijska zona „Autotransport“, Industrijska zona „Nova vatrostalna“, Industrijska zona „Lasta Company“ i Poslovna zona „Automax“. Površina, opremljenost i drugi značajni podaci o ovim zonama su predstavljeni u tabeli broj 67 (Agencija PREDA, 2018, str. 22-28).

---

<sup>33</sup> CEFTA - Central European Free Trade Agreement, čije su članice: Albanija, BiH, Moldavija, Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Srbija.

<sup>34</sup> EFTA - European Free Trade Association, čije su članice: Island, Lihtenštajn, Norveška i Švajcarska.

Tabela 67. Poslovne i industrijske zone, lokacije za investiranje u Prijedoru

Naziv zone	Ukupno zemljište; površina	Tip zone	Trenutna situacija	Vlasništvo	Infrastruktura	Napomena
Industrijska zona „Celpak“	Ukupno zemljište 10,2 ha	<i>Greenfield</i>	U izgradnji. Izgradnja je dozvoljena u fazama, prema važećem regulacionom planu	Grad Prijedor	Djelimično završena (pristupne ceste, industrijska željezница, struja, telekomunikacije, komunalne usluge)	---
Industrijska zona „Svale“	Ukupno zemljište 22 ha	<i>Greenfield</i>	U fazi planiranja. Izgradnja je planirana u fazama, prema važećem regulacionom planu	Mješovito - javno i privatno	Djelimično završena	Postoji mogućnost spajanja ili razdvajanja parcela u skladu s potrebama investitora
Industrijska zona „Autotransport“	Ukupno zemljište 3,5 ha; površina 1.000-2.500 m <sup>2</sup>	<i>Brownfield</i>	Zona je u upotrebi, moguća adaptacija postojećih objekata	Grad Prijedor	Završena (asfaltirane ceste, struja, telekomunikacije, komunalne usluge)	Postoji mogućnost uspostavljanja različitih tipova industrije i fleksibilnost interijera u skladu s potrebama investitora
Industrijska zona „Nova vatrostalna“	Ukupno zemljište 5,3 ha; površina 15.000 m <sup>2</sup>	<i>Brownfield</i>	Zona je u upotrebi, mogućnost djelimičnog zakupa ili kupovine	Privatno vlasništvo	Asfaltirana unutrašnja cesta, razvijen odvodni sistem, hidro i elektroenergetska mreža sa dva transformatora od 1000 kVA)	Postoji mogućnost uspostavljanja različitih tipova industrije i fleksibilnost interijera u skladu s potrebama investitora
Poslovna zona „Automax“	Ukupno zemljište 1,5 ha; površina 2 x 900 m <sup>2</sup>	<i>Brownfield</i>	U upotrebi, mogućnost djelimičnog zakupa, kupovine ili zajedničkog ulaganja	Privatno vlasništvo	Dovršena (unutrašnja asfaltirana cesta i dodatna površina, transformator s električnim energijom 2 x 630 kVA, vodovod, kanalizacija, mini toplana, lift)	Postoji mogućnost uspostavljanja različitih tipova industrije i fleksibilnost interijera u skladu s potrebama investitora
Industrijska zona „Lasta Company“	Ukupno zemljište 7,5 ha; površina 8.000 m <sup>2</sup>	<i>Greenfield i Brownfield</i>	Zona je u upotrebi, mogućnost djelimičnog zakupa ili kupovine	Privatno vlasništvo	Unutrašnja asfaltirana cesta, industrijska željeznička pruga, transformator sa 2 x 630 kVA, dio vodovodne mreže, kanalizacija)	Postoji mogućnost uspostavljanja različitih tipova industrije i fleksibilnost interijera u skladu s potrebama investitora

Izvor: Agencija PREDA, 2018, str. 22-28.

Pored poslovnih i industrijskih zona, potencijalnim investitorima su na raspolaganju i podsticaji za različite namjene, na lokalnom, entitetskom i državnom nivou. Podrška sa lokalnog nivoa je raspoloživa u formi subvencija na kamate za preduzeća i preduzetnike, subvencija za samozapošljavanje (*start up*) i preduzetnički inkubator, te za uvođenje certifikata (ISO, HACCP, FSC i dr.). Pored ovih, na raspolaganju su i subvencije za zapošljavanje novih radnika i subvencije u poljoprivredi (staklenici, proizvodnja voća i povrća, organska proizvodnja, itd.) koje se daju kako sa lokalnog, tako i sa entitetskog nivoa. Na državnom nivou, postoje podsticaji za izvoznike, kao i za strane investitore (Agencija PREDA, 2018, str. 16).

U Prijedoru uspješno posluje 16 stranih investitora iz 11 zemalja (Invest in Prijedor, 2020):

- Arcelor Mittal d.o.o. - proizvodnja željezne rude, Velika Britanija/Indija,
- KRAŠ Group – Mira - proizvodnja keksa i srodnih proizvoda, Hrvatska,
- Austronet d.o.o. - proizvodnja polipropenskih zaštitnih mreža, Austrija,
- CORA Group – Lipa drvo d.o.o. - obrada drveta i proizvodnja drvnih elemenata, Italija,
- CEMEX Group a.d. - proizvodnja konstrukcionih materijala, Hrvatska/Meksiko,
- Nuti Marco d.o.o. - proizvodnja donjih dijelova obuće, Italija,
- Cummins RepSerp d.o.o. - popravak i prodaja dizel motora, BiH/Srbija,
- Nova Ivančica d.o.o. - proizvodnja gornjih dijelova obuće, Hrvatska,
- Norbos d.o.o. - proizvodnja metalnih proizvoda, Norveška,
- Arifagić Investment d.o.o. - centar za oplemenjivanje i odabir norveških crvenih goveda, Norveška,
- Edna Metalworking d.o.o. - proizvodnja metalnih proizvoda, Njemačka,
- Karpenteri Vitorog d.o.o. - proizvodnja drvnih proizvoda, Srbija,
- EH-Solutions d.o.o. - proizvodnja metalnih proizvoda, Švicarska,
- Entering HIP d.o.o. - proizvodnja ljepila, BiH/Italija,
- Cromex d.o.o. - proizvodnja metalnih proizvoda, Njemačka i
- SB Laser d.o.o. (K. Schären AG) - proizvodnja metalnih proizvoda, Češka
- Kolektor CCL d.o.o. (Kolektor Grupa) - proizvodnja komutatora, proizvodnih alata i usluge mašinske obrade, Slovenija,
- Napco Beds Factory d.o.o. (Calzedonia grupa) - proizvodnja namještaja - kreveta, Nizozemska.

Prema ocjeni stručnog časopisa za strane direktne investicije, *fDi Intelligence / fDi Magazine* (*Financial Times Group*), na konkursu za evropske gradove i regije budućnosti 2016/17 i 2018/19, Prijedor je jedan od deset najboljih evropskih investicionih destinacija za 2016/17 i 2018/19. U kategoriji mikro evropskih gradova budućnosti 2016/17, Prijedor je rangiran na 5. mjesto po visini troškova, odnosno 4. po strategiji privlačenja investicija (Invest in Prijedor, 2019).

TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES OF THE FUTURE 2016/17 – COST EFFECTIVENESS		
RANK	CITY	COUNTRY
<b>1</b>	Štip	Macedonia
<b>2</b>	Yuzhnoukrainsk	Ukraine
<b>3</b>	Shumsk	Ukraine
<b>4</b>	Mostyska	Ukraine
<b>5</b>	Prijedor	Bosnia-Herzegovina
<b>6</b>	Liepāja	Latvia
<b>7</b>	Sombor	Serbia
<b>8</b>	Truskavets	Ukraine
<b>9</b>	Vranje	Serbia
<b>10</b>	Zajecar	Serbia

TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES OF THE FUTURE 2016/17 – FDI STRATEGY		
RANK	CITY	COUNTRY
<b>1</b>	Ivanec	Croatia
<b>2=</b>	Limerick	Ireland
<b>2=</b>	Ventspils	Latvia
<b>4</b>	Prijedor	Bosnia-Herzegovina
<b>5</b>	Galway	Ireland
<b>6</b>	Štip	Macedonia
<b>7</b>	Jastrebarsko	Croatia
<b>8</b>	Vranje	Serbia
<b>9</b>	Jelgava	Latvia
<b>10</b>	Tartu	Estonia

Slika 31. Rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova i strategije SDI za 2016/17. Izvor: Financial Times/fDi Magazine, 2016, str. 14, 20

U kategoriji mikro evropskih gradova budućnosti 2018/19, Prijedor je rangiran na 3. mjesto po visini troškova, odnosno 9. po strategiji privlačenja investicija, što je izvanredan rezultat uzimajući u obzir činjenicu da je rezultat postignut u konkurenciji sa gotovo 300 gradova i 150 evropskih regija (Invest in Prijedor, 2019).

TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES OF THE FUTURE 2018/19 – COST EFFECTIVENESS		
RANK	CITY	COUNTRY
<b>1</b>	Štip	Macedonia
<b>2</b>	Prilep	Macedonia
<b>3</b>	Prijedor	Bosnia-Herzegovina
<b>4</b>	Zvornik	Bosnia-Herzegovina
<b>5</b>	Yuzhnoukrainsk	Ukraine
<b>6</b>	Vranje	Serbia
<b>7</b>	Zaječar	Serbia
<b>8</b>	Sremska Mitrovica	Serbia
<b>9</b>	Zrenjanin	Serbia
<b>10</b>	Sombor	Serbia

TOP 10 MICRO EUROPEAN CITIES OF THE FUTURE 2018/19 – FDI STRATEGY		
RANK	CITY	COUNTRY
<b>1</b>	Limerick	Ireland
<b>2</b>	Waterford	Ireland
<b>3</b>	Valmiera	Latvia
<b>4</b>	Ventspils	Latvia
<b>5</b>	Mechelen	Belgium
<b>6</b>	Rēzekne	Latvia
<b>7</b>	Maribor	Slovenia
<b>8</b>	Pardubice	Czech Republic
<b>9</b>	Prijedor	Bosnia-Herzegovina
<b>10</b>	Šabac	Serbia

Slika 32. Rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova i strategije SDI za 2018/19. Izvor: Financial Times/fDi Magazine, 2018, str. 60, 65

Rangiranje Prijedora na pomenutoj listi u značajnoj mjeri doprinosi povećanju njegove poznatosti, imajući u vidu to da ovaj časopis i njegov portal imaju globalni poslovni i stručni

auditorijum, ali i pozicioniranju kao atraktivne investicione destinacije s obzirom na kredibilitet ovog medija.

Investitorima se nude usluge i podrška, prije, u toku i nakon procesa investiranja, uz visoke ocjene od strane investitora (Milojević, 2016).

U komunikaciji i privlačenju investitora se primjenjuje proaktivni pristup. Gospodin Jojić, koordinator Info centra za investitore Agencije PREDA, ističe:

*Današnja vremena iziskuju mnogo više od samog čekanja investitora da dođe i pokuca na vrata. Zapravo, lokalne zajednice su te koje moraju kucati na vrata investitorima i nuditi im pogodnosti i prednosti ukoliko se odluče na investiranje. ... Oni su na neki način i iznenadeni kada neko iz Bosne i Hercegovine dođe i na taj način predstavi svoju ponudu i svoje mogućnosti (Milojević, 2016).*

Za potrebe promocije investicionih potencijala Prijedora, koja je u nadležnosti Info centra za investitore, kontinuirano se prate trendovi i istražuje tržište potencijalnih investitora. Istraživanjem su obuhvaćena područja zemalja regionala, ali i drugih zemalja za koje se prethodno utvrdilo da su potencijalno interesantna tržišta za uspostavljanje poslovne saradnje. Nakon istraživanja vrši se analiza i selekcija potencijalno interesantnih subjekata sa pomenutog područja, koja obavljaju odgovarajuću djelatnost za koje postoji prepostavka o mogućnosti uspostavljanja poslovne saradnje. Potom slijedi priprema koncepta marketinškog nastupa prema potencijalnim investitorima, kao i komunikacione aktivnosti u formi direktnog marketinga koje se provode preko prethodno obezbijeđenih kanala komunikacije u zemlji i inostranstvu. Kanale komunikacije čine institucije i organizacije sa kojima Agencija PREDA ili Grad Prijedor već imaju uspostavljenu saradnju, kao što su: diplomatska predstavništva, predstavništva Republike Srpske u inostranstvu (Srbija, Austrija, Njemačka, Belgija itd.), misije stranih zemalja u BiH, poslovna predstavništva, agencije i drugi koji imaju mogućnost i interes da direktno ili indirektno vrše distribuciju investicione ponude grada Prijedora, te da posreduju u uspostavljanju poslovne saradnje između zainteresovanih strana. Ovim oblicima komunikacije treba dodati učešće na različitim poslovnim događajima i konferencijama, koji se koriste za umrežavanje i prezentaciju ponude. Oглаšavanje preko društvenih mreža se trenutno ne koristi zbog ograničenih kapaciteta, iako se to smatra poželjnim i komplementarnim oblikom komunikacije sa potencijalnim investitorima. Takođe, ne radi se ni

e-mail marketing, osim u slučajevima kada postoji prethodna priprema i najava kod potencijalnih investitora (Bojan Jojić, komunikacija putem mejla, 10. maj 2019).

Kada je riječ o komunikaciji, važno je napomenuti da se koristi interesantan slogan - ***Investigate us***, pri čemu je logotip kreiran tako da su naglašena slova koja čine riječ *Invest*. Dakle, radi se o igri riječi *invest – investigate us*, što su dvije komplementarne poruke, odnosno apela koji pozivaju na istraživanje i traženje dodatnih informacija o Prijedoru (*investigate*), te investiranje (*invest*) u Prijedor. Pored grba Grada Prijedora, kao dio promotivnih konstanti, koristi se logo fDi Magazina, tj. takmičenja *European Cities & Regions of the Future* i BFC certifikata.

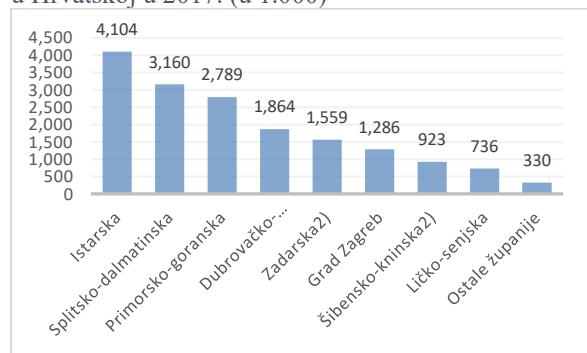


Slika 33. Izgled promotivnih sredstava Grada Prijedora za investitore. Izvor: Agencija PREDA, 2018

#### 4.2.2. Istra i Rovinj kao brendovi za turiste

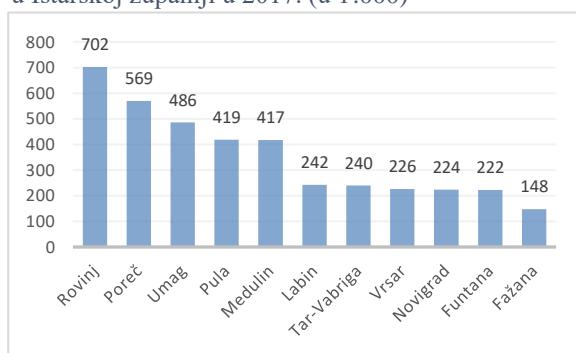
Polazeći od toga da brend predstavlja „jedinstvenu ideju ili koncept koju posjedujete u svesti potrošača“ (Ries & Ries, 2002, str. 110), jasno je da brendovi imaju visok udio u srcima i mislima potrošača (*share of heart* i *share of mind*). Kao posljedica toga, potrošači kupuju te brendove čime ostvaruju i visoke udjele na tržištu (*share of market*). To je slučaj i sa Istrom i Rovinjem kao destinacijskim brendovima, o čemu govore i statistički podaci o broju dolazaka turista. Naime, Istarska županija je sa 4.104.018 dolazaka turista u 2017. godini ostvarila najbolje rezultate u odnosu na ostale županije u Hrvatskoj. U okviru vodeće, Istarske županije, u istom periodu, Rovinj sa 701.690 dolazaka turista zauzima lidersku poziciju (Državni zavod za statistiku, 2018).

Grafikon 57. Dolasci po županijama u Hrvatskoj u 2017. (u 1.000)



Izvor: autor na osnovu podataka DZS, 2018

Grafikon 58. Dolasci po gradovima u Istarskoj županiji u 2017. (u 1.000)



Izvor: autor na osnovu podataka TZ Istre, 2019a

U Master planu turizma Istarske županije, navodi se vizija turizma Istre 2025. godine (Turistička zajednica Istre, 2014, str. 115):

*Istra 2025. je globalno prepoznata turistička regija koja je svoje autentične vrijednosti uspješno integrirala u udoban i poželjan životni prostor. Istarski način života određuje njenu autentičnu regionalnost, koja na otvoren i pouzdan način razvija originalne, inovativne i konkurentne turističke proizvode kroz suradnju svih aktera.*

U procesu pozicioniranja Istre, koriste se sljedeći elementi diferencijacije (Turistička zajednica Istre, 2014, str. 118):

- istarski životni stil – ljudi prepoznaju Istru kao destinaciju za život te dolazi do jačeg rasta posjeta prijateljima i rodbini,

- sučeljavanje elemenata srednje Evrope i Mediterana – iskorištava najbolje od obe strane,
- praktičnost i kompaktnost regije – plaže, unutrašnjost, kultura, zabava, događaji, gastronomija - sve je dostupno u 30 minuta.

U pozicioniranju Istre se koriste racionalni faktori, pri čemu se ističe da je Istra: autentična, odgovorna, raznovrsna, po mjeri, poduzetna, te kvalitet proizvoda i usluga. Među emocionalnim faktorima, navodi se da je Istra: gostoljubiva, otvorena, progresivna, raznovrsna, objektivna, svježa i prirodna, vitalna i aktivna (Turistička zajednica Istre, 2014, str. 118).

Vizuelni identitet Istre se sastoji od stilizovanog crteža koze koji je spontan, nepravilan, emotivan. Koza je simbol Istre još od rimskog doba i dio je zvaničnog grba i zastave Istarske županije (Istarska županija, 2019a). Motiv koze, osim što je dopadljiv i lako pamtljiv, predstavlja prirodni vizual Istre i kao takav je prihvacen od lokalnog stanovništva. Motiv koze ima niz pozitivnih asocijacija: komunicira patriotizam, slobodu, tradiciju, regiju, dosljednost, ponos, prirodu, raznolikost krajolika, zdravlje, aktivan odmor, gastronomiju, tradiciju, ruralno okruženje, nezagadenost krajolika, šarm, spontanost, neposrednost i bliskost. Iznad svega, koza je snažan simbol za lokalno stanovništvo, predstavlja tradiciju i istoriju, te je dio identiteta Istre (Benčić, 2016, str. 79-80). Koza kao dio vizuelnog identiteta Istre nastavlja već ustanovljeni identitet regije, a i riječ je o istarskoj specifičnosti. Glava koze je u obliku Istre, tijelo predstavlja kvadrat, znak Hrvatske, a u njega su ugrađene boje Istarske županije – plava u gornjem i zelena u donjem polju (Poreština.info, 2005). Plava boja je simbol neba i mora, a zelena prirode i zelenila u unutrašnjosti Istre (Istarska županija, 2019a).



Slika 34. Vizuelni identitet Istre. Izvor: Turistička zajednica Istre, 2019b

Da je Istra uspješna u svom pozicioniraju i profilisanju kao destinacijskog brenda, potvrđuje i to da je *Lonely Planet*, kao jedan je od najpopularnijih turističkih portala i izdavača turističkih vodiča na svijetu, odabrao Istru kao jednu od 10 najboljih destinacija Evrope u 2019. godini.



BEST IN  
EUROPE  
2019

CROATIA  
Full of life



Slika 35. Istra kao jedna od 10 najboljih destinacija Evrope u 2019. godini. Izvor: Turistička zajednica Istre, 2019b

Turistička zajednica Istre je posljednjih godina uložila značajan trud i napor u osmišljavanje i realizaciju PR aktivnosti, što se pokazalo kao dobar pristup i investicija. Istra je zahvaljujući reportažama novinara koji su boravili u Istri dobila veliki publicitet i reputaciju u smislu izbora, odnosno nagrada od strane uticajnih medija širom svijeta koji su za kratko vrijeme lansirali Istru na radar atraktivnih destinacija koja se može porediti sa najboljima (Turistički news portal HrTurizam.hr, 2019). Radi se o kampanji *Share Istria* (#ShareIstria) koja se bazira na tome da Istra za promociju koristi tzv. *influencere* koji će upoznati Istru kroz brojne i uzbudljive doživljaje. Za kampanju 2019. godine (koja traje do 15. juna 2019.) je angažovano 16 *influencera*<sup>35</sup> koji zajedno imaju preko 29 miliona pratilaca na društvenim mrežama. U tom periodu će Istra biti na radaru i u fokusu najznačajnijih svjetskih medija, te važna vijest na brojnim digitalnim kanalima. Prethodne godine je bilo angažovano 26 *influencera* čije je

<sup>35</sup> Neki od njih su: Mikhail Tenasaz (@welivetoexplore), Scott Eddy (@mrscotteddy), Veronica Bielik (@veronicabielik), Sakshi Malik (@sakshimalikk), Shirin Al Athrus (@shoreeenz), Jennifer Tuffen (@izkiz), Naomi-Jane Adams (@bookonin), Lisa Morales Duke (@misslisamorales), Note Panayanggoool (@notep), Alisa Ueno (@alisaueno) i Amata Chittasenee (@pearypie).

sadržaje za vrijeme trajanja kampanje vidjelo 389 miliona ljudi sa ostvarenom interakcijom od gotovo 4 miliona ljudi (Turistička zajednica Istre, 2019b).



Slika 36. Share Istria 2019. Izvor: Turistička zajednica Istre, 2019b.

Istra je prva turistička regija, i to ne samo u Hrvatskoj, već i šire na Mediteranu, koja je pokrenula velike projekte strateških partnerstava. To je jedan od projekata Turističke zajednice Istre koji Istru razlikuje od ostalih turističkih regija u zemlji. Riječ je o partnerstvu sa globalno poznatim brendovima kao što su Fudbalski klub Bayern München, BMW, Mastercard, Cube, Bosch, Hering, Turkish Airlines i drugi. Cilj partnerstva je podrška pozicioniranju i promociji destinacije Istre na najvažnijim emitivnim tržištima, pri čemu je komunikacija usmjerena prema *premium* gostima. Umrežavanjem promotivnih aktivnosti nastoji se iskoristiti reputacija strateških partnera tako što će se globalna prepozнатljivost i kvalitet tih velikih i poznatih brendova povezati s Istrom, ugrađujući tako i dio svoje reputacije i prepozнатljivosti u brend Istra. Ideja je ostvariti spoj dva *premium* brenda na zajedničkim projektima. Saradnja obuhvata dijeljenje marketinških aktivnosti, iskorištavanje medijskih kanala na kojem je Bayern prisutan, pa sve do zajedničkih projekata i nastupa. Riječ je o *cross marketingu* i *cobrandingu*, koji su relativno novi u turističkoj industriji. Strateško partnerstvo sa Fudbalskim klubom Bayern München se može smatrati vrhuncem svih dosadašnjih marketinških aktivnosti koje su provođene u Istri, a riječ je o novom načinu i modelu prezentacije Istre kao turističke destinacije. Fudbalski klub Bayern München je pažljivo odabran jer je to jedan od najznačajnijih fudbalskih klubova na svijetu i jedan od najpopularnijih u Njemačkoj, a Njemačka je veoma važno emitivno tržište. Riječ je o jednom od četiri najmoćnija fudbalska kluba u svijetu, koji je sa 25% u vlasništvu renomiranih kompanija - Audi, Allianz i Adidas, a

preostalih 75% čini 299 hiljada članova koji su suvlasnici kluba. Najvažniji sponzori kluba su Deutsche Telecom, Qatar Airways, Deutsche Post i Siemens. O marketinškoj snazi Fudbalskog kluba Bayern München govori podatak da oni raspolažu sa 4.300 službenih fan klubova koji okupljaju više od 340.000 članova. U cijelom svijetu imaju više od 652 miliona simpatizera, te 70 miliona pratilaca na društvenim mrežama. Međutim, partnerstvo sa Fudbalskim klubom Bayern München nije jedino. Pored ovog kluba, Istra u svom portfelju ima još šest značajnih partnerstava. Svaki je u svom segmentu tržišni lider i svi, osim Turkish Airlinesa, imaju sjedište u Njemačkoj, od kojih troje u Bavarskoj. Ova saradnja je rezultirala jasnim i mjerljivim efektima u promociji destinacije, otvorivši pristup novim ciljnim grupama gostiju na tačno naznačenim regionalnim tržištima. Svako strateško partnerstvo je različito. Sa nekim, Turistička zajednica Istra ima isključivo marketinški odnos, što znači da kroz različite marketinške kanale promovišu dva premium brenda - Istru i partnera. Sa drugima sarađuju na važnim projektima kao što je *Share Istria* u kojoj strateški partneri pokrivaju značajne troškove kampanje. Sa nekim imaju samo saradnju samo u pogledu finansija, a sa nekim imaju više različitih oblika saradnje (Palibrk, 2019). Kao dio sporazuma sa Fudbalskim klubom Bayern München i ostalima partnerima, Turistička zajednica Istre koristi njihove vizuelne identitete na svojim promotivnim sredstvima (veb-stranica, brošure i dr.).



Slika 37. Promotivni materijali Istre sa vizuelnim identitetima partnera. Izvor: Turistička zajednica Istre, 2019c

Da bi se određena destinacija izgradila kao brend, neophodno je da kontinuirano unapređuje svoju ponudu (atraktivnosti, proizvode, usluge) u skladu sa identifikovanim potrebama, željama, preferencijama i očekivanjima ciljnih grupa turista, sa posebnim naglaskom na one karakteristike koje su specifične i jedinstvene za tu destinaciju u odnosu na konkurenciju. Drugi bitan preduslov za efektivnu izgradnju destinacijskog brenda je efektivna komunikacija tih specifičnosti (*unique selling proposition*) koji sadrže set emocionalnih i racionalnih vrijednosti usmjernih na kreiranje jedinstvene pozicije destinacije u svijesti ciljne grupe turista u odnosu na konkurenciju. Ovi elementi se mogu prepoznati u upravljanju Rovinjem kao turističkom destinacijom.

Još 2005. izvršeno je istraživanje kako bi se utvrdilo kakav je imidž grada Rovinja među turistima. Pitanja su se odnosila na specifične dijelove grada koji turiste najviše asociraju na Rovinj, stavove o pojedinim karakteristikama grada duž odgovarajuće skale (npr. u kojoj je mjeri grad tradicionalan/moderan, uređen/neuređen, siguran/nesiguran, živ/miran i dr.), stepen (ne)zadovoljstva elementima ponude grada (npr. raspoloživost prostora za parkiranje, mogućnosti za kupovinu, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske ponude, dostupnost turističkih informacija i izleta, atraktivnost suvenira i dr.), poređenje Rovinja sa nekoliko konkurenčkih gradova iz okruženja, kao i njegovo poređenje sa zamišljenim, idealnim gradom. Nalazi ovog istraživanja pomažu u identifikaciji prednosti Rovinja koje treba sačuvati i iskoristiti, te loših strana koje treba unaprijediti (Paliaga, 2005, str. 5-27).

Kao prepostavka izgradnje brenda Rovinja, kreiran je profil ciljnog turiste koji je opisan kao romantični istraživač koji želi opuštanje od svakodnevnog stresa, uživanje u svim čulima te fizički i psihički oporavak. Traži aktivan odmor, ali ne i frenetičnu zabavu, zanima ga sve što je u vezi sa prirodom, dobra hrana i vino, rekreacija. Konzument je tradicionalnih manifestacija i svečanosti, koncerata, izložbi i kulturnih intinerara. Veće je platežne moći i preferira kvalitetan smještaj u objektima sa četiri i pet zvjezdica. U skladu sa ovakvim profilom ciljnog turiste, centralni identitet Rovinja se opisuje kao romantično utočište, usnulo mediteransko okruženje za romantičan stil života. Njegovi osnovni atributi su: rafiniran, otmjen, lijep, očuvan, usmjeren prema čulnim užicima, drevan, kulturni i ekskluzivan. Najvažniji simboli Rovinja su stari grad, crkveni toranj na vrhu brežuljka i svjetlo svijeća. U cilju personalizacije brenda, Rovinj kao osoba se opisuje kao sanjar, romantičan, topao, srdačan, ugodan, senzualan, pun ljubavi i vjeran (Istarska županija, 2019b).

Kao elementi diferencijacije (*unique selling proposition*) grada Rovinja ističe se (Grad Rovinj, 2010, str. 68-69):

- najljepša starogradska jezgra na Mediteranu - romantika starog grada uz šum valova i zalazak sunca, svakodnevica Mediterana u slikovitom gradu, zaigrana starogradska jezgra u mediteranskom duhu;
- kultura, tradicija, priroda i običaji - praistorijska-antička nalazišta, starogradska jezgra mletačkih oblika i modela kasnoantičko-srednjovjekovnog supstrata, uticaj austro-ugarskog nasljeđa, mediteranski karakter i običaji;
- najbolji gastronomski doživljaj Mediterana u Evropi - evropski centar izvrsnosti mediteranske kuhinje, najbolja vina i maslinova ulja Mediterana, okusi i mirisi Istre.

Komunikacija Rovinja se bazira upravo na ovim elementima diferencijacije, pri čemu se naglašavaju i kvalitativni elementi destinacije: otvorenost i sigurnost, autentičnost i doživljaj (Grad Rovinj, 2010, str. 145).

Rovinj je prisutan na turističkim sajmovima na svim važnijim emitivnim tržištima, uključujući i nastup na specijalizovanim sajmovima (npr. camping i MICE sajamovi). Kada je riječ o digitalnom marketingu, koristi se zajedničko oglašavanje na Google-u, veb-stranicama ili online izdanjima magazina i novina (e-newsletteri, sponzorisani članci, banneri, linkovi u tekstu i dr.), kao i oglašavanje usmjereno na kampere, bicikliste, gurmane, kao i one koji traže odmor, relaksaciju, wellness, kongrese i dr. Za oglašavanje se koriste i *offline* mediji kao što su časopisi, vodiči, časopisi avio kompanija, lokalne, regionalne i nacionalne novine, outdoor (city light, billboard), radio, leci u Hrvatskoj (aerodrom Pula) i Sloveniji. Smatra se da je potrebno unaprijediti PR aktivnosti u smislu jačanja odnosa sa medijima i pozivanja studijskih grupa, novinara, uticajnih osoba, decision makera i sl., kao i organizacije prezentacija i radionica u inostranstvu (Grad Rovinj, 2010, str. 47).

Kao strateški ciljevi koje treba ostvariti do 2020. godine ističu se: produženje sezone s 90 na 180 - podizanje prosječne godišnje popunjenoosti kapaciteta sa 25% na 55% (ne uključujući kampove); podizanje potrošnje po turistu za 30% na osnovu podizanja kvalitete ponude i postizanje prepoznatljivosti branda destinacije na području Evrope (Grad Rovinj, 2010, str. 72). Kako bi se ostvarili ovi ciljevi, pored razvoja turističke infrastrukture i proizvoda (npr. golf, sportski sadržaji, kongresni, medicinski i nautički turizam, gastronomija), potrebno je

komuniciranje različitih prednosti Rovinja u toku i van sezone. Tokom ljeta, naglasak je na aktivnom odmoru za cijelu porodicu, sa fokusom na kristalno čisto more, prirodu i kulturu. U proljeće i jesen, naglasak se stavlja na sport, rekreaciju i zdravlje imajući u vidu blagu klimu pogodnu za oživljavanje duha i tijela. Tokom zime, u fokusu je wellness i kongresni turizam, s obzirom na mediteransku klimu i pitoreskni izgled grada. S obzirom na različitu ponudu u različito doba godine, i ciljne grupe su drugačije za svaku od njih. Ciljne grupe tokom ljeta su porodice sa djecom i DINKS<sup>36</sup>. U proljeće i ljeto, to su DINKS, *golden oldies*<sup>37</sup>, *empty nesters*<sup>38</sup>, profesionalni sportisti i MICE<sup>39</sup>. Tokom zime, fokus je na MICE, *golden oldies* i sportistima. Strateškim tržištem se smatra Njemačka (ima najveći udio u strukturi noćenja i konstantni rast), Austrija, Italija, Nizozemska i Slovenija su ključna tržišta (imaju visoke stope rasta noćenja), dok su Ujedinjeno Kraljevstvo, skandinavske zemlje, Rusija i Švicarska tržišta sa velikim potencijalom (imaju iznadprosječne stope rasta u posljednjih pet godina, ali još uvijek relativno malo učešće) (Grad Rovinj, 2010, str. 108-109, 120, 134).

Na osnovu smjernica iz master plana za emitivna tržišta, razvija se marketing miks po ciljnoj grupi i emitivnoj zemlji, sa planom komunikacije. Tokom cijelog procesa vodi se računa o ponudi i komunikaciji identifikovanih *benchmark* destinacija - šest turističkih destinacija iz pet različitih regija (Grad Rovinj, 2010, str. 55, 146).

Željenom pozicioniraju Rovinja u svijesti turista doprinosi i slogan „Romantični Mediteran“ koji se konzistentno koristi na različitim promotivnim sredstvima, kao što je prikazano na slici broj 38.

---

<sup>36</sup> DINKS (double income no kids yet - dvostruki prihod, a još uvijek bez djece) – parovi bez djece.

<sup>37</sup> Golden oldies - dobrostojeći aktivni penzioneri (65-75).

<sup>38</sup> Empty nesters - porodice čija su se djeca osamostalila, stariji parovi bez djece.

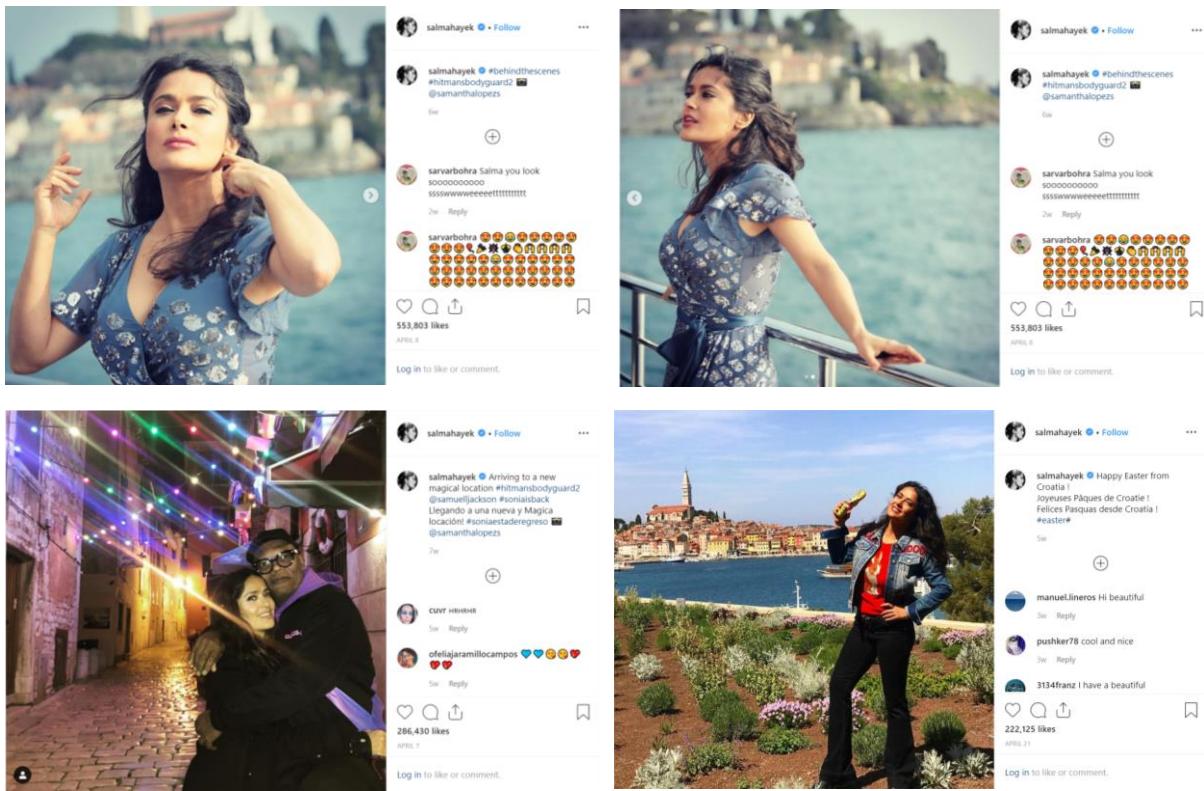
<sup>39</sup> MICE (meetings, incentives, conferences, and exhibitions) – poslovni putnici.



Slika 38. Konzistentna upotreba slogana na promotivnim sredstvima Rovinja. Izvor: Turistička zajednica grada Rovinja-Rovigno, 2019

U komunikaciji se posebna pažnja pridaje internetu i relevantnim društvenim mrežama kao što su Facebook (oko 56.000 pratilaca), Instagram (26.300 pratilaca), Twitter (oko 4.000 pratilaca), YouTube (322 pratioca) i dr.

Rovinj je jedna od destinacija na kojoj su se tokom aprila 2019. snimale određene scene za novi film *The Hitman's Wife's Bodyguard* u režiji *Patricka Hughesa*. Jednu od glavnih uloga u filmu ima popularna glumica *Salma Hayek* koja ima običaj da objavi i poneku fotografiju sa snimanja iz grada u kome se nalazi. Tako je bilo i u Rovinju, gdje je objavila nekoliko svojih fotografija preko društvene mreže Instagram. Ona ima oko 10,2 miliona pratilaca preko ove društvene mreže, pri čemu je fotografije iz Rovinja vidjelo oko milion pratilaca, uz nekoliko hiljada komentara i reakcija. Publicitet koji na ovaj način dobija Rovinj, kao i uticaj koji ima *Salma Hayek*, značajno doprinose povećanju poznatosti Rovinja, kao i izgradnji njegovog imidža kao ekskluzivne destinacije.



Slika 39. Salma Hayek - fotografije iz Rovinja objavljene putem Instagrama. Izvor: Salmahayek (2019, 1. april), Salmahayek (2019, 7. april), Salmahayek (2019, 8. april).

## **5. DISKUSIJA**

### **5.1. Diskusija rezultata anketiranja**

Istraživanjem su provjerene postavljene hipoteze, od kojih su **potvrđene** sljedeće pomoćne **hipoteze**:

- H2: Uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje utiče na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H3a: Prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H3b: Prioritetne ciljne grupe utiče na komunikaciju opštine/grada;
- H4a: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H4b: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na komunikaciju opštine/grada.

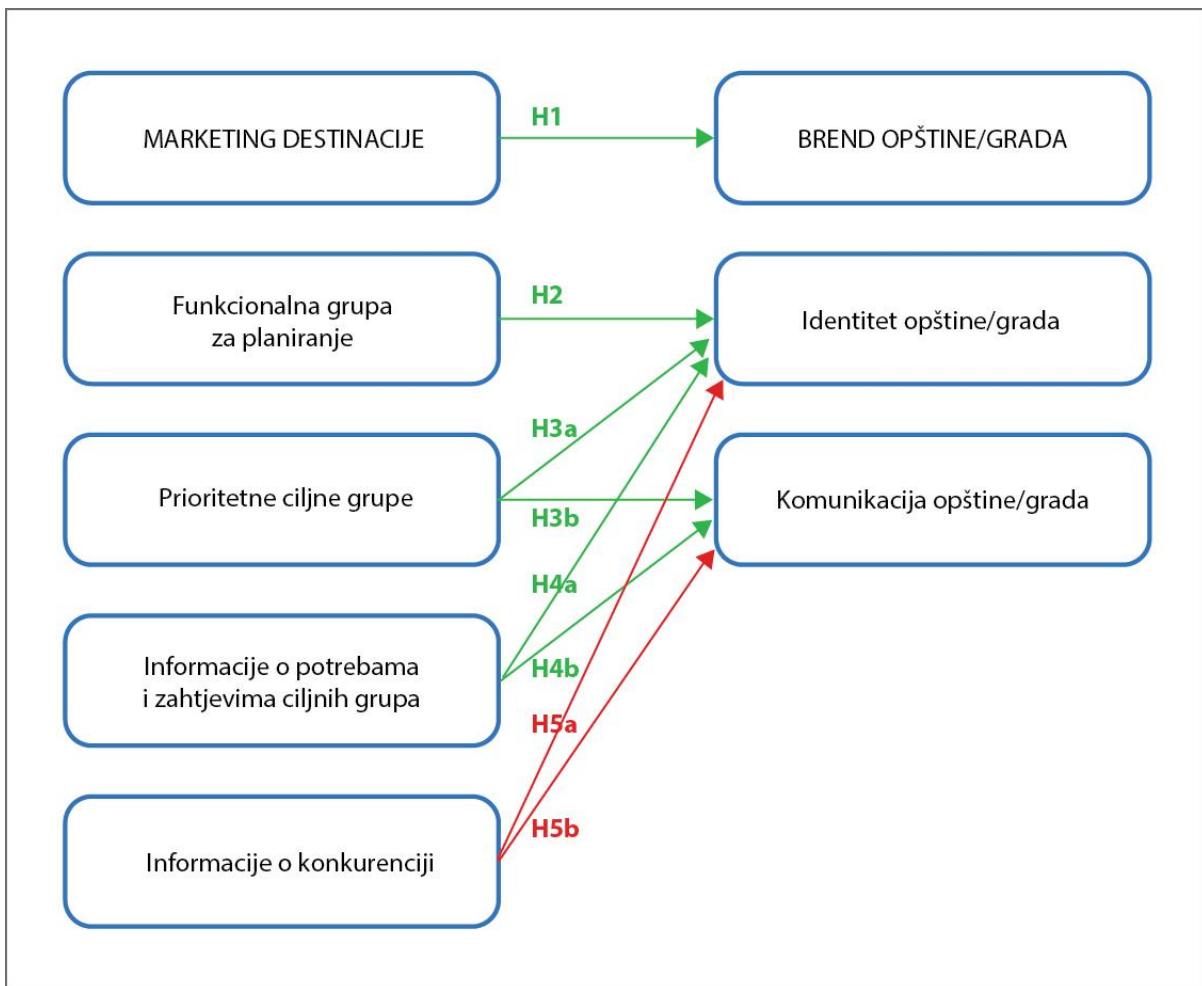
Sa druge strane, **odbačene** su sljedeće pomoćne **hipoteze**:

- H5a: Informacije o konkurenciji utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H5b: Informacije o konkurenciji utiču na komunikaciju opštine/grada.

S obzirom na to da je **od sedam potvrđeno pet pomoćnih hipoteza, time je potvrđena je i glavna hipoteza**:

- **H1: Primjena marketinga destinacije utiče na izgradnju brenda opština/gradova.**

Hipotetički okvir istraživanja sa označenim potvrđenim i odbačenih hipotezama je predstavljen na slici broj 40 (zelenom bojom su označene potvrđene, a crvenom bojom odbačene hipoteze).



Slika 40. Hipotetički okvir istraživanja sa označenim potvrđenim i odbačenih hipotezama. Izvor: autor

Dakle, putem provedenog anketiranja je potvrđen pretpostavljeni uticaj nezavisne varijable (marketinga destinacije) na zavisnu varijablu (brend opštine/grada). Potvrđena je veza između tri (od četiri) nezavisne podvarijable i njima odgovarajućih zavisnih podvarijabli. Identifikovan je uticaj prioritetnih ciljnih grupa (stranih investitora i turista) na identitet i komunikaciju opštine/grada. Takođe, utvrđeno je da informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na identitet i komunikaciju opštine/grada. Sa druge strane, odbačena je pomoćna hipoteza koja se odnosi na pretpostavljeni uticaj informacija o konkurenčiji na identitet i komunikaciju opštine/grada. Naime, 17% opština/gradova smatra da nema konkurenata, 34% opština/gradova ne zna ko su im konkurenti, a one opštine koje su identifikovale konkurenčke opštine/gradove u privlačenju stranih investitora i turista smatraju da je njihov uticaj na identitet i komunikaciju relativno mali. Očigledno je da ova dimenzija marketinške orijentacije opština/gradova još nije dovoljno razvijena, što predstavlja ograničenje za

provođenju relevantnih analiza (npr. *benchmarking*) i nastojanje da se identificuje jedna ili više referentnih tačaka prema kojima bi posmatrana opština/grad mogla da se poredi u nastojanju da izgradi i komunicira konkurenčku prednost po barem jednom kriterijumu koji je bitan stranim investitorima i turistima.

Posmatrana metodologija ima ograničenje koja se zasniva na tome da je postavljenim hipotetičkim okvirom predviđeno mjerjenje uticaja marketinga destinacije na izgradnju brenda opštine/grada, a da je za te potrebe korištena korelacija ranga koja mjeri stepen kvantitativnog slaganja između rangova dvije promjenjive (Lovrić, Komić, Stević, 2017, str. 470), pri čemu varijacije (ranga) nezavisne varijable ne moraju biti uzrok varijacije (ranga) zavisne varijable. Sa druge strane, metoda regresije koja to omogućava se ne može primijeniti na ovom slučaju (Cleff, 2019, str. 72) jer su podaci o nezavisnoj i zavisnoj varijabli izraženi u formi podataka na petostepenoj ordinalnoj skali (Likert), a ovakva skala je opet bila najpogodnija uzevši u obzir predmet istraživanja (stavove i mišljenja predstavnika opština/gradova o predmetu istraživanja).

Pored provjere glavne i pomoćnih hipoteza prikazanih u hipotetičkom okviru istraživanja, u cilju dobijanja još jasnije slike o predmetu istraživanja, ispitano je da li postoji povezanost (statistički značajan odnos) između pojedinih varijabli o kojima su podaci dobijeni kroz upitnik, kao i od predstavnika relevantnih institucija. Konkretno, utvrđeno je da **postoji povezanost (statistički značajan odnos)** između:

- relativne važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,404$  i  $\tau_b = 0,376$ );
- relativne važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,504$  i  $\tau_b = 0,438$ );
- relativne važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,392$  i  $\tau_b = 0,337$ );
- stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada ( $\rho = 0,553$  i  $\tau_b = 0,487$ );

- stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada ( $\rho = 0,642$  i  $\tau_b = 0,567$ );
- saradnje opština/gradova u privlačenju turista i broja dolazaka turista u 2018. ( $r_b = 0,354$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. ( $\rho = 0,641$  i  $\tau_b = 0,544$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. ( $\rho = 0,422$  i  $\tau_b = 0,336$ );
- ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,355$  i  $\tau_b = 0,268$ );
- zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,336$  i  $\tau_b = 0,256$ );
- zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,370$  i  $\tau_b = 0,277$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,716$  i  $\tau_b = 0,587$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,587$  i  $\tau_b = 0,472$ ).

Sa druge strane, utvrđeno je da **ne postoji povezanost (statistički značajan odnos)** između:

- relativne važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje;
- (ne)saradnje sa drugim opštinama/gradovima u privlačenju stranih direktnih investicija i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;

- zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.

Na osnovu ovih nalaza istraživanja, mogu se dati sljedeće **preporuke**:

- **Redovno ispitivanje zadovoljstva stranih investitora i turista, kao i težnja ka njegovoj maksimizaciji.** Opštine/gradovi na čijem području posluju strani investitori, odnosno one opštine/gradovi koje su posjetili turisti, treba da redovno ispituju njihovo zadovoljstvo i teže da ga maksimiziraju. To je prepostavka za ostanak i reinvestiranje stranih investitora, odnosno ponovnog dolaska turista, prenošenja pozitivnih iskustava i jednih i drugih njihovim saradnicima, priateljima i dr., a to su važni ciljevi destinacijskih marketera. Nažalost, 32% opština/gradova nije ispitivalo zadovoljstvo stranih investitora, mada 14% od njih nije ni zabilježilo strane investicije u 2018. pa to nije ni moglo. Preostalih 18% opština/gradova je moglo da ispita zadovoljstvo stranih investitora (u njima su tokom 2018. zabilježene strane investicije), a to nisu uradili. Slično je i sa turistima. Naime, 35% opština/gradova nije ispitivalo zadovoljstvo turista, a u 7% od njih nije zabilježen dolazak turista u 2018. pa to nije ni moglo. Preostalih 28% opština/gradova je moglo da ispita zadovoljstvo turista (u njima su tokom 2018. zabilježeni dolasci turista), a to nisu uradili.
- **Uspostavljanje mehanizma prikupljanja informacija o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista.** Opštine/gradovi koji smatraju strane investitore i turiste važnim ciljnim grupama za ostvarenje definisanih ciljeva bi trebalo da prikupljaju informacije o njihovim potrebama i zahtjevima, pri čemu bi ti podaci u relativno većoj mjeri trebalo da se prikupljaju putem planiranih istraživačkih aktivnosti koje opštine/gradovi samostalno iniciraju i organizuju. Sada je dominantan način prikupljanja ovih podataka putem kontakata na događajima koje organizuju drugi - npr. sastanci, radionice, sajmovi i sl. Ovako 79% opština/gradova prikuplja informacije o stranim investitorima i 66% o turistima, za razliku od planiranih istraživačke aktivnosti koje organizuje opština (npr. anketiranje, intervju, radionice, sastanci i sl.) putem kojih 40% opština/gradova prikuplja informacije o stranim investitorima i 31% o turistima. Pri tome, 10% opština/gradova uopšte ne prikuplja informacije o potrebama i zahtjevima stranih

investitora (iako je 67% tih opština ocijenilo da su strani investitori jako mnogo, a 33% da su prilično mnogo važni za njihov razvoj), dok 13% opština/gradova uopšte ne prikuplja informacije o potrebama i zahtjevima turista (iako je 58% tih opština ocijenilo da su turisti jako mnogo, a 42% da su prilično mnogo važni za njihov razvoj). S obzirom na to da informacije o potrebama, zahtjevima i stepenu zadovoljstva ciljnih grupa pojedinim dimenzijama ponude predstavljaju osnovu za njeno dalje unapređenje i upravljanje njome, jasna je potreba za uspostavljanjem mehanizma prikupljanja što pouzdanih informacija uz što niže troškove.

- **Korišćenje poruka o pozitivnim iskustvima onih koji su već investirali, odnosno posjetili opštinu/grad.** Opštine/gradovi koji žele da privuku strane investitore i turiste bi trebalo da u svojim porukama u većoj mjeri koriste, odnosno prenose iskustva onih koji su već investirali, odnosno posjetili opštinu/grad. Poruke sa ovakvim sadržajem koristi najmanji broj opština/gradova (45%), u odnosu na druge poruke upućene stranim investorima: poziv na dolazak u opštinu/grad - 64%, ono po čemu se opština/grad razlikuje od drugih ili po čemu je jedinstvena - 65%, informacije o raspoloživim podsticajima i pogodnostima - 73% i informacije o ponudi opštine/grada - 81%. Isto tako, poruke koje sadrže iskustva onih koji su već posjetili opštinu/grad, koristi 31% opština/gradova, što je relativno najmanje u odnosu na poruke ostalog sadržaja koje su upućene turistima: informacije o raspoloživim podsticajima i pogodnostima (38%), poziv na dolazak u opštinu/grad (65%), ono po čemu se opština/grad razlikuje od drugih ili po čemu je jedinstvena (67%), te informacije o ponudi opštine/grada (75%). Imajući na umu da odluke o izboru destinacije za investiranje, pa i turističku posjetu, prati relativno visok rizik, ovakve poruke mogu uticati na smanjivanje nivoa percipiranog rizika i olakšati izbor destinacije.
- **Oprezno povećavanje ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista uz korišćenje digitalnih medija.** Imajući u vidu da postoji povezanost (statistički značajan odnos) između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,355$  i  $\tau_b = 0,268$ ), opštine koje imaju razvijene turističke proizvode mogu oprezno povećati ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista, prateći pri tome njene rezultate. S obzirom na to da je istraživanje pokazalo da opštine/gradovi najmanje koriste oglašavanje preko interneta (Google i društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, Linkedin i sl.) u odnosu na ostale oblike promocije, a da upravo oni

omogućavaju precizno targetiranje ciljnih grupa i mjerjenje rezultata, te učenje i prilagođavanje komunikacije shodno rezultatima uz relativno male budžete (u odnosu na analogne medije), preporučuje se njihova veća upotreba, odnosno preusmjeravanje dijela sredstava sa tradicionalnih medija na internet.

- **Veći stepen orijentacije opština/gradova na konkurenciju.** Marketing kao pristup podrazumijeva istovremenu orijentaciju i na zadovoljstvo ciljnih grupa i na konkurenciju (biti atraktivniji od konkurencije barem po jednoj dimenziji ponude koja je bitna ciljnoj grupi pri donošenju odluke o izboru destinacije). O tome da je ova dimenzija zanemarena govori to da 17% opština/gradova smatra da nema konkurenata, a 34% smatra da ne zna ko su im konkurenti. Takođe, 28% opština/gradova smatra da konkurentske opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) jako malo i prilično malo utiču na uticaj na projekte, mjere i ciljeve koje realizuju, dok 33% opština/gradova smatra da konkurentske opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) jako malo i prilično malo utiču na njihovu komunikaciju.

S obzirom na to da autor nije pronašao istraživanja drugih autora koja se odnose na uticaj marketinga destinacije na izgradnju brendova opština/gradova (što je bio i motiv za provođenje ovakvog istraživanja), moguće je samo komentarisati nalaze relativno sličnih istraživanja drugih autora, koja se u odnosu na ovo istraživanje u određenoj mjeri razlikuju po svom predmetu i metodologiji. U tom smislu, važno je pomenuti nekoliko radova teorijsko-koncepcijske prirode. Prvi od njih je svakako rad Florek (2009) koja za mjerjenje marketing orijentacije destinacija predlaže korištenje pet faktora: (1) analizu, definisanje i razumijevanje potreba i ponašanja ciljnih tržišta, te prilagođavanje ponude destinacije definisanim ciljnim tržištima; (2) analizu i razumijevanje ponašanja konkurenata; (3) koordinaciju svih funkcija (i organizacionih jedinica) oko zadovoljavanja identifikovanih potreba i preferencija ciljnih tržišta; (4) kontrolu profitabilnosti i (5) dugoročno planiranje marketinških aktivnosti. Adamus-Matuszyńska i Dzik (2017) smatraju da se marketinška orijentacija jedinica lokalne samouprave može mjeriti preko njihovih inputa, aktivnosti, autputa, ishoda i uticaja, pri čemu se za svaki od njih postavljaju i mjere odgovarajući indikatori (str. 175-179). Metaxas (2010) predlaže teorijski model koji povezuje marketing destinacije, brendiranje destinacije i strane direktnе investicije. On zaključuje da bi veza između njih mogla biti značajna i pri tome ističe da je za uspjeh marketinga i brendiranja destinacije od velike važnosti organizacioni kapacitet destinacije, te odgovarajući ljudski i finansijski resursi (str. 239). Papadopoulos i saradnici

(2018) su među malobrojnim autorima koji su na osnovu kvantitativnih empirijskih podataka i primjene odgovarajućih regresionih modela istraživali uticaj brenda države (mjeren po metodologiji Country Brand Index organizacije FutureBrand) na priliv stranih direktnih investicija u zemlje Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike. Zaključeno je da zajedno sa otvorenosću tržišta i deviznim kursom, brend države ima značajan uticaj na prilive stranih direktnih investicija u države na posmatranom području (str. 96, 103-104).

## **5.2. Diskusija studije slučaja - zajednički elementi destinacijskih brendova**

Kako bi se došlo do zajedničkih elemenata i „najmanjeg zajedničkog sadržatelja“ prezentovanih dobrih praksi u privlačenju stranih direktnih investicija, identifikovane su sličnosti između opštine Indija i grada Prijedora koje bi mogle da objasne na čemu se bazira uspjeh u privlačenju stranih direktnih investicija na mikro nivou.

Jedan od prvih elemenata koji se može uočiti kod opštine Indija (u većoj mjeri) i grada Prijedora (u manjoj mjeri) je povoljan geografski položaj u odnosu na važne međunarodne putne i željezničke pravce, aerodrome i plovne rijeke. Za opštinu Indija se može reći da ima vrlo povoljan položaj jer se na području ove opštine ukrštaju koridor X i koridor VII, a u neposrednoj blizini se nalazi i auto-put E70 (Beograd - Zagreb). Takođe, kroz opštinu Indija prolazi pruga od međunarodnog značaja (Beograd - Budimpešta i Beograd - Ljubljana). Kroz opštinu Indija prolazi Dunav kao plovna rijeka, a aerodrom u Beogradu je udaljen samo 35 km. Sa druge strane, Prijedor je od granice sa Evropskom Unijom, tj. Hrvatskom udaljen oko 30 km, a u neposrednoj blizini granice se nalazi i auto-put E70 (Beograd - Zagreb). Kroz Prijedor takođe prolazi željeznička pruga koja je od lokalnog i regionalnog značaja. Najbliži aerodrom se nalazi u mjestu Mahovljani kod Banjaluke (oko 65 km od Prijedora), a zatim slijede aerodrom Zagreb (oko 130 km od Prijedora), aerodrom Tuzla (oko 200 km od Prijedora), aerodrom Sarajevo (oko 270 km od Prijedora) i aerodrom Beograd (oko 330 km od Prijedora). Takođe, oko 30 km sjeverno od Prijedora protiče rijeka Sava koja je većim dijelom godine plovna. Pored raspoloživosti i kvaliteta pojedinih oblika saobraćajne infrastrukture koji determinišu povezanost Indije i Prijedora sa okruženjem, za procjenu atraktivnosti njihovog geografskog položaja treba uzeti u obziri i njihovu udaljenost od većih gradova u okviru

posmatrane države kao i većih regionalnih centara koji predstavljaju važna tržišta (kako za plasman gotovih proizvoda, tako i za nabavku važnih inputa - nedostajućih kadrova, proizvoda, usluga i sl.). U tom smislu, opština Indija ima vrlo položaj jer se nalazi gotovo na istoj udaljenosti između Novog Sada (35 km) i Beograda (42 km). Grad Prijedor je od Banjaluke udaljen oko 55 km, od Sarajeva oko 290 km, od Zagreba oko 160 km i od Beograda oko 350 km.

Jedan od značajnih zajedničkih elemenata opštine Indija i Grada prijedora je svakako njihovo opredjeljenje za privlačenje stranih direktnih investicija, što je vidljivo u njihovim strateškim dokumentima. Kao jedan od prioritetnih projekata lokalnog ekonomskog razvoja opštine Indija definisano je unapređenje brenda Indije kao „najboljeg poslovnog i investicionog okruženja“ u Srbiji (indikator je „realizovano 20 novih *greenfield* i *brownfield* investicija ukupne vrednosti 100 miliona evra u periodu do 2020. godine“). Gospodin Ješić je kao lider, vizionar i motivator mnogo doprinio privlačenju stranih direktnih investicija. Inicirao je uvođenje inovativnih proizvoda i usluga čime je Indija postala drugačija i po mnogo čemu jedinstvena opština. Sa druge strane, kao prvi od šest strateških fokusa u okviru Integralne strategije razvoja Grada Prijedora za period 2014-2024. godine, definisano je privlačenje investicija. Pri tome, jedan od četiri strateška cilja Grada Prijedora za period 2014-2024. godine je „Izgrađena snažna privreda koja koristi sve resurse grada Prijedora i okruženja“, a ovaj strateški cilj, pored ostalog, obuhvata i privlačenje direktnih stranih i domaćih investicija.

Ono što je zajedničko za Indiju i Prijedor je svakako i to da provode istraživanja u cilju identifikovanja potreba, zahtjeva i problema preduzeća, kako bi na osnovu toga unaprijedili svoju ponudu. U Indiji se provodi anketiranje poslodavaca kako bi se identifikovali njihovi stavovi o Indiji kao mjestu za poslovanje, a kao dodatni izvor informacija služi „Sistem 48“ putem kojeg je moguće prijaviti bilo koji problem koji se odnosi na neku od javnih usluga koje opština pruža. U Prijedoru je takođe uveden „Sistem 48“, a za potrebe Savjeta za obrazovanje i zapošljavanje se provodi istraživanje o definisanju potreba za radnom snagom, istraživanje buduće profesionalne orijentacije učenika završnih razreda srednjih škola, kao i analiza opredjeljenja učenika devetih razreda osnovnih škola. Takođe, za potrebe promocije investicionih potencijala Prijedora, kontinuirano se prate trendovi i istražuje tržište potencijalnih investitora koje obuhvata zemlje regiona za koje se utvrdilo da su potencijalno interesantna tržišta za uspostavljanje poslovne saradnje. Dakle, obe destinacije provode

odgovarajuća istraživanja kako bi prikupili relevantne informacije za donošenje odluka u pravcu prilagođavanja i poboljšanja postojeće ponude.

Još jedan zajednički element Indije i Prijedora u kontekstu privlačenja stranih direktnih investicija je atraktivna ponuda. Tu ponudu sačinjava mikrolokacija, tj. poslovne zone sa odgovarajućom infrastrukturom, odgovarajuće usluge u predinvesticionoj, investicionoj i postinvesticionoj fazi koje se pružaju na jednom mjestu (*one stop shop*), kao i relevantni podsticaji na lokalnom i višim nivoima. Tako, i opština Indija i grad Prijedor raspolažu odgovarajućim poslovnim zonama koje su opremljene odgovarajućom infrastrukturom. Opština Indija raspolaže sa jugoistočnom, sjeveroistočnom i italijanskom poslovnom zonom koje su potpuno komunalno opremljene, dok se na području Prijedora se nalazi šest industrijskih i poslovnih zona od kojih su neke potpuno, a neke djelomično infrastrukturno opremljene. Kad je riječ o pratećim uslugama za investitore, i u Indiji i u Prijedoru je uspostavljen tzv. *one stop shop*, gdje investitori mogu dobiti sve potrebne informacije i usluge u cilju što jednostavnijeg i bržeg pribavljanja neophodne dokumentacije i dozvola. Opština Indija raspolaže GIS sistemom koji omogućava brzo i pouzdano dobijanje informacija, a potom i informisanje zainteresovanih investitora o slobodnim parcelama na teritoriji opštine zajedno sa podacima o njihovoj namjeni i komunalnoj opremljenosti. Ovo, zajedno sa dobro obučenom i motivisanim opštinskim administracijom, doprinosi ubrzanju procesa izdavanja građevinskih dozvola. U Prijedoru je realizovana prva faza GIS sistema iz oblasti planiranja i uređenja prostora, a u cilju pružanja što bolje podrške investitorima, uspostavljena je Radna grupa za podršku investitorima. Ona definiše i provodi zadatke u cilju što efikasnije pripreme i ispunjavanja propisanih administrativnih procedura i tako podržava i olakšava realizaciju cjelokupnog investicionog procesa. I Indija i Prijedor nude određene podsticaje na lokalnom nivou, uz podršku za dobijanje podsticaja koje nude viši nivoi vlasti. Takođe, i Indija i Prijedor aktivno rade na prilagođavanju ponude radne snage tražnji, odnosno potrebama investitora. U Indiji je uspostavljen mehanizam razmjene informacija i uspostavljanja saradnje između potencijalnih investitora, Nacionalne službe za zapošljavanje i obrazovnih institucija. Uspostavljen je Edukativni centar koji organizuje specijalizovane kurseve u cilju sticanja praktičnih znanja, a unaprijeđen i transformisan je i Radnički univerzitet koji pruža mogućnost prekvalifikacije i dodatne edukacije, uz stipendiranje školovanja deficitarnih zanimanja. U Prijedoru funkcioniše Savjet za obrazovanje i zapošljavanje čiji je cilj da omogući djelotvorno i efikasno približavanje tržišta rada i obrazovnog sistema. Kao potvrdu kvaliteta i atraktivnosti

destinacije za investiranje, i Indija i Prijedor su rangirani među prvih 10 investicionih lokacija na takmičenju „Evropski gradovi i regioni budućnosti“ koje organizuje *fDi magazine* (kao dio grupacije *Financial Times*). Indija je ovo priznanje dobila za 2008/09. godinu, a Prijedor za 2016/17. i 2018/19. godinu. Pored toga, Prijedor ima i tzv. BFC certifikat (*BFC – Business Friendly Certificate*).

Pored toga što su Indija i Prijedor atraktivni kao investicione destinacije, zajedničko im je i to što su proaktivni u komunikaciji sa potencijalnim investitorima. Među mjerama i aktivnostima za realizaciju definisanih ciljeva u domenu privlačenja investicija u opštinu Indija, nalazi se priprema marketing plana opštine Indija, nastup privrednika na domaćim i međunarodnim sajmovima privrede i izrada promotivnog materijala. Pripremljeni promotivni materijali sadrže ključne poruke koje se odnose na najvažnije prednosti Indije kao destinacijskog proizvoda, uključujući i priznanje koje je opština Indija dobila 2008. i 2012. godine na takmičenju „Evropski gradovi i regioni budućnosti“ koje organizuje *FDI magazine*. Indija je takođe na sebe skrenula pažnju svjetske javnosti organizovanjem muzičkog koncerta poznate grupe *Red Hot Chili Peppers* kada je ostvaren značajan pozitivan publicitet. Prijedor takođe u komunikaciji i privlačenju investitora primjenjuje proaktivni pristup. Riječ je komunikaciji u formi direktnog marketinga koji se provode preko obezbijedenih kanala komunikacije u zemlji i inostranstvu. Pored direktnog marketinga, treba pomenuti i pripremu odgovarajućih investicionih profila i vodiča za investitore koji sadrže informacije o mogućnostima i prednostima ulaganju u Prijedor uključujući i nagradu na takmičenju „Evropski gradovi i regioni budućnosti“ za 2016/17 i 2018/19, te učešće na različitim poslovnim događajima i konferencijama za umrežavanje i prezentaciju ponude Prijedora kao investicione destinacije. Dakle, i Indija i Prijedor koriste sljedeće oblike komunikacije:

- ličnu prodaju - od strane predsjednika opštine Indija odnosno gradonačelnika grada Prijedora, načelnika odjeljenja nadležnih za privredu, direktora lokalnih razvojnih agencija, predstavnika vlasti na višim nivoima i sl.,
- događaje - učestvovanje na relevantnim sajmovima, organizovanje radnih sastanaka i prezentacija za potencijalne investitore,
- publicitet - na osnovu dobijenih nagrada („Evropski gradovi i regioni budućnosti“ za obe destinacije, BFC standard za Prijedor), organizovani događaji, izjave postojećih investitora i predstavnika uglednih institucija i organizacija o destinaciji i dr.,

- oglašavanje - npr. internet prezentacije, brošure, investicioni profili, vodiči za investitore i sl.,
- unapređenja prodaje - podsticaji koji se nude investitorima i dr.

Dakle, i Indija i Prijedor imaju značajan broj elemenata po kojima su relativno slični i koji bi mogli da objasne njihov uspjeh u privlačenju stranih direktnih investicija. To su: relativno dobar položaj, opredijeljenost lokalnih administracija u privlačenju stranih direktnih investicija, istraživanja koja se provode u cilju dobijanja informacija potrebnih za unapređenje ponude, atraktivna ponuda (poslovne i industrijske zone sa odgovarajućom infrastrukturom), efikasne usluge koje pruža lokalna administracija, kao i proaktivna komunikacija koja ističe ključne prednosti ovih destinacija.

Ipak, ovi faktori, pojedinačno, ne mogu objasniti uspjeh Indije i Prijedora u privlačenju stranih direktnih investicija jer ima još mnogo destinacija u Srbiji i BiH koje, u većoj ili manjoj mjeri, imaju pomenute faktore, koji su po svojim karakteristikama relativno slični i međusobno uporedivi, a pri tome ne ostvaruju takve rezultate u privlačenju stranih direktnih investicija. Mnogo je destinacija sa relativno povoljnim geografskim položajem, veliki broj opština i gradova u svojim strateškim dokumentima kao ciljeve navode privlačenje stranih investicija, neki rade istraživanja o zadovoljstvu i očekivanjima investitora, znatan broj opština i gradova ima relativno opremljene poslovne i industrijske zone, nudi odgovarajuće administrativne usluge i podršku, ima pripremljene veb-stranice i promotivne materijale, a pri tome ipak nije ovako uspješno u privlačenju stranih investitora.

Čemu se onda može pripisati uspjeh Indije i Prijedora u privlačenju stranih direktnih investicija? Svi prethodno pomenuti faktori su važni i moglo bi se reći da predstavljaju potreban, ali ne i dovoljan uslov za relativno veći uspjeh u privlačenju stranih direktnih investicija. Ono što bi moglo da predstavlja odgovor je, prije svega, postojanje svih pomenutih elemenata zajedno – povoljnog položaja, opredjeljenja za privlačenjem investitora, informacija o očekivanjima i zahtjevima investitora kao i zadovoljstvu onih postojećih, poslovnih i industrijskih zona sa odgovarajućom infrastrukturom, efikasnom uslugom lokalne administracije i djelotvornom komunikacijom. Ako nema jednog (ili više) pomenutih elemenata, odnosno ako je taj faktor na nezadovoljavajućem nivou (u odnosu na očekivanja i zahtjeve investitora), rezultat će izostati. Ovo se može uporediti sa množenjem više faktora koji

moraju biti veći od nule. Ako je samo jedan od faktora nula, i proizvod će biti nula. U slučaju Indije i Prijedora, evidentno je postojanje svih pomenutih faktora. Pored toga, od ključnog značaja za objašnjenje uspjeha u privlačenju stranih investitora je kvalitet i interakcija između ovih faktora koji djeluju tako da je svaki od njih konzistentan sa postavljenim ciljem i komplementaran u odnosu na ostale faktore, čime se stvara sinergetski efekat („1+1=3“). U suštini, pomenuti elementi čine elemente marketing miksa u kontekstu privlačenja stranih direktnih investicija - položaj destinacije, sa poslovnom ili industrijskom zonom i pratećom infrastrukturom, uz administrativne usluge je proizvod; cijenu čine troškovi u novcu, vremenu i naporu koji su uloženi u istraživanje i izbor najbolje destinacije, kao i uspostavljanje i pokretanje poslovanja; promociju čine sve aktivnosti na predstavljanju destinacije potencijalnim investorima – priprema promotivnih materijala, učešće na događajima, poticaji za investitore kao svojevrstan oblik unapređenja prodaje i dr.; distribucija – koja može biti direktna, putem predstavnika opštine/grada ili indirektna putem organizacija i institucija na višim nivoima vlasti (resorna ministarstva, organizacije za promociju investicija, ambasade u inostranstvu i sl.). Suštinski, riječ je o primjeni marketinga kao koncepta u upravljanju destinacijom koja polazi od istraživanja kojim se identificuju potrebe, zahtjevi i očekivanja ciljne grupe investitora (kao jednoj od ciljnih grupa koja se posmatra), komparativnoj i *benchmarking* analizi kako bi se identifikovao relativni položaj destinacije u odnosu na konkurenčiju i prostor za izgradnju željene pozicije, prilagođavanju i unapređenju ponude kako bi ispunila ili čak i prevazišla očekivanja investitora, te djelotvornom komuniciranju relevantne razlike ili jedinstvenosti, uz kontinuirano prikupljanje povratnih informacija, učenje i prilagođavanje. Nažalost, primjena ovakvog pristupa je u praksi je rijetka, a opet uočljiva u slučaju Indije i Prijedora, što može biti putokaz i smjernica za ostale opštine/gradove koji teže privlačenju stranih investitora.

Na sličan način se može objasniti uspjeh Istre i Rovinja u kontekstu privlačenja turista. Iako je riječ o ciljnoj grupi koja ima potpuno drugačije potrebe, želje i preferencije odnosu na investitore, i koja samim tim očekuje i traži za potpuno drugačiji podskup proizvoda i usluga raspoloživih na destinaciji, elementi kojim se može objasniti uspjeh Istre i Rovinja kao destinacijskih brendova su isti i svode se na primjenu marketinga kao koncepta upravljanja destinacijom. Na osnovu istraživanja, komparativne i *benchmarking* analize (čiji su nalazi sastavni dio Master plana turizma istarske županije 2015-2025. i Marketing plana istarskog turizma 2015-2018.), identifikovani su elementi diferencijacije Istre koji se koriste u procesu

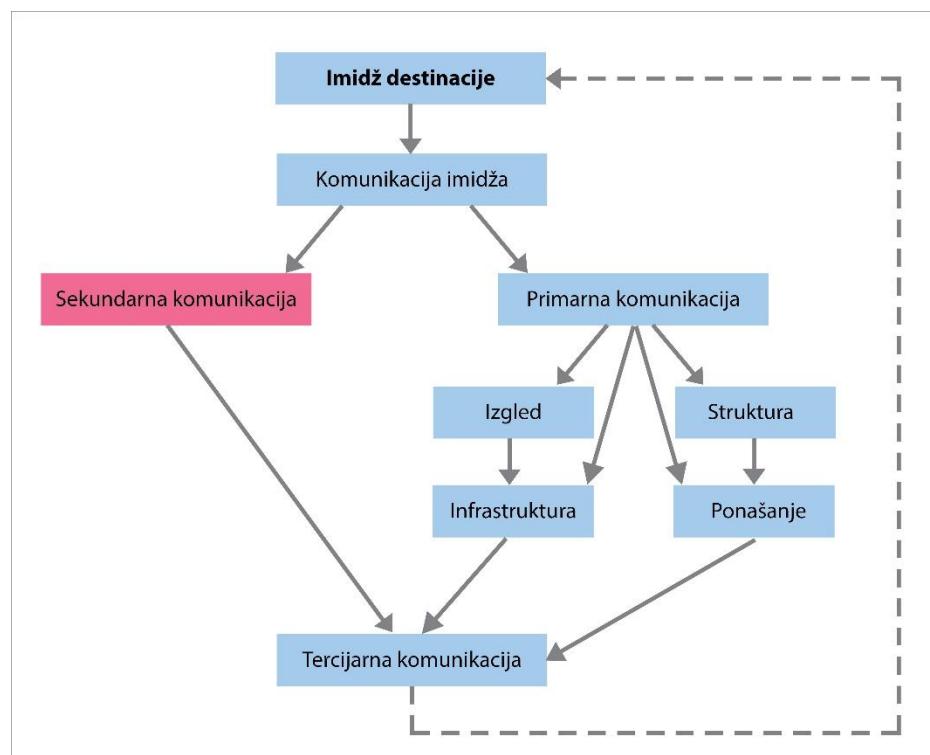
njenog pozicioniranja. Na osnovu nalaza istraživanja definisana je vizija, ciljevi, kao i skup proizvoda i usluga koje treba razviti u skladu sa potrebama i željama pojedinih segmenata turista. U komunikaciji se Istra u velikoj mjeri oslanja na digitalni marketing (komunikacija putem *influencera* Share Istria, kao i projekte strateških partnerstava sa renomiranim kompanijama na emitivnim tržištima kao što je Fudbalski klub Bayern München), a kao svojevrsno priznanje uspješnog pozicioniranja i profilisanja Istre dolazi i njen izbor kao jedne od 10 najboljih destinacija Evrope u 2019. godini prema izboru jednog od najpopularnijih turističkih portala - *Lonely Planet*. Slična je situacija i sa Rovnjem. Rovinj takođe koristi istraživanja kako bi spoznao kakav je njegov imidž među turistima, pri čemu nalazi ovog istraživanja pomažu u identifikaciji prednosti Rovinja koje treba sačuvati i iskoristiti, te loših strana koje treba unaprijediti. Kreiran je profil ciljnog turiste (romantični istraživač koji želi opuštanje od svakodnevnog stresa, uživanje u svim čulima te fizički i psihički oporavak), a identifikovani su i elementi diferencijacije grada Rovinja (*unique selling proposition*). Razvija se turistička infrastruktura i proizvodi (golf, sportski sadržaji, kongresni, medicinski i nautički turizam, gastronomija), pri čemu se komuniciraju različite prednosti Rovinja u toku i van sezone. Na osnovu smjernica iz master plana za emitivna tržišta, razvija se marketing miks po ciljnoj grupi i emitivnoj zemlji, sa planom komunikacije, a tokom cijelog procesa se vodi računa o ponudi i komunikaciji identifikovanih *benchmark* destinacija. Kad je riječ o komunikaciji, Rovinj je prisutan na turističkim sajmovima na svim važnijim emitivnim tržištima, koristi se digitalni marketing (oglašavanje na Google-u, veb-stranicama ili *online* izdanjima magazina i novina i dr), oglašavanje na *offline* medijima kao što su časopisi, vodiči, časopisi avio kompanija, novine, outdoor, radio i dr. Povećanju poznatosti i pozicioniranju Rovinja kao ekskluzivne destinacije doprinosi i nedavno snimanje filma u kome jednu od glavnih uloga ima glumica *Salma Hayek* koja je objavila i nekoliko svojih fotografija iz Rovinja preko Instagrama i tako donijela značajan publicitet.

Dakle, prezentovani primjeri govore da primjena principa marketinga dovodi do izgradnje destinacijskih brendova kako u kontekstu privlačenja stranih investitora, tako i u kontekstu turista, kao ciljnih grupa destinacijskih marketera.

## 6. PRIJEDLOG MODELA INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA ZA OPŠTINE I GRADOVE

Integrисane marketinške komunikacije (koje Kavartzis u svom modelu naziva sekundarnom komunikacijom) predstavljaju značajan faktor u izgradnji željenog brenda destinacije (Kavaratzis, 2008, str. 41-43). Sa druge strane Daszkiewicz i Pukas (2016) ističu da „ne postoje modeli integrisanih komunikacija gradova“ te da „postoji očita potreba za ažuriranjem marketinške teorije i razvijanjem istraživanja holističkog koncepta marketinške komunikacije za gradove“ (str. 96).

Polazeći od ovih stavova pomenutih autora, a imajući u vidu provedeno istraživanje koje pokazuje da postoji značajan prostor za poboljšanje komunikacionih aktivnosti opština i gradova u BiH, u nastavku rada su predstavljeni prijedlozi modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa stranim investitorima i turistima. Ovi modeli su konzistentni sa pomenutim modelom Kavaratzisa, koji ga produbljuju i razrađuju u dimenziji sekundarnih oblika komunikacije (integrisanih marketinških komunikacija) sa stranim investitorima i turistima iz perspektive opština i gradova.



Slika 41. Mjesto predloženih modela u komunikaciji destinacija. Izvor: Kavaratzis, 2008, str. 41

## **6.1. Prijedlog modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa stranim investitorima**

Pretpostavka za kreiranje modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa stranim investitorima jeste istraživanje i analiza potencijalnih investitora sa jedne strane, konkurenčije sa druge strane i same opštine/grada sa treće strane. Rezultati provedenih istraživanja i analiza predstavljaju osnovu za strategijski marketing – segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje. Segmentacija predstavlja identifikovanje važnih varijabli po kojima se strani investitori međusobno razlikuju, te njihovo grupisanje u homogene segmente po tim varijablama. Na osnovu segmentacije se vrši targetiranje - izbor jednog ili više segmenata stranih investitora prema kojima se usmjerava komunikacija (i ponuda). Treću fazu čini pozicioniranje - proces u kome se određena ponuda nastoji predstaviti na način da zauzme željeno mjesto u svijesti pripadnika ciljne grupe (investitora) u odnosu na konkurenčiju, po određenom kriterijumu koji je važan za donošenje odluke. Kroz proces pozicioniranja se gradi destinacijski brend u svijesti ciljne grupe investitora.

Kada je riječ o segmentaciji potencijalnih stranih investitora, predlažu se sljedeće varijable za segmentaciju:

- **zemlja porijekla stranih investitora** – važna varijabla s obzirom na činjenicu da većina stranih investitora u BiH potiče iz relativno manjeg broja zemalja (i u ovom slučaju važi tzv. Paretoovo pravilo). Posmatrajući kumulativne podatke o tokovima stranih direktnih investicija u BiH po zemljama porijekla investitora u periodu od 2004. do 2018. godine, uočava se da najveći investitori dolaze iz: Srbije, Austrije, Hrvatske, Rusije, Slovenije, Luksemburga, Njemačke, Italije, Holandije i Turske. Imajući u vidu da je na ovakve rezultate u određenoj mjeri uticala privatizacija velikih kompanija kao što su Telekom Srpske i Rafinerija nafte u Brodu (2007. godine), za potrebe identifikovanja novih potencijalnih stranih investitora u opštine i gradove BiH, ispravnije bi bilo posmatrati kraći vremenski period. Tako, ukoliko se posmatra period od 2015-2018. godine, najveća vrijednost priliva stranih investicija u BiH se bilježi od strane investitora iz: Hrvatske, Austrije, Slovenije, Luksemburga, Italije, Turske, Ujedinjenih Arapskih Emirata, Holandije, Njemačke i Velike Britanije (Centralna banka BiH, 2019).
-

Tabela 68. Komparativni pregled zemalja porijekla najvećih investitora u BiH u periodu 2004-2018. i 2015-2018.

Zemlja porijekla investitora	2004 - 2018		2015 - 2018	
	KM	%	KM	%
Hrvatska	1,473	12	401	18
Austrija	2,001	17	315	14
Slovenija	792	7	167	8
Luksemburg	424	4	149	7
Italija	404	3	135	6
Turska	346	3	125	6
Ujedinjeni Arapski Emirati	153	1	125	6
Holandija	385	3	118	5
Njemačka	419	4	118	5
Velika Britanija	278	2	118	5
Srbija	2,094	18	73	3
Rusija	1,275	11	-16	-1
Ostale zemlje	1,772	15	401	18
<b>Ukupno</b>	<b>11,816</b>	<b>100</b>	<b>2,229</b>	<b>100</b>

Izvor: autor

- **iskustvo sa BiH i Zapadnim Balkanom kao mjestom za poslovanje** – riječ je o važnom kriterijumu jer je lakše privući one kompanije koje već imaju iskustvo sa poslovanjem, prvenstveno u BiH<sup>40</sup>, a u širem kontekstu i na Zapadnom Balkanu (Srbija, Crna Gora, Makedonija, Albanija), nego one koje takvo iskustvo nemaju. Takvo iskustvo smanjuje percipirani rizik i utiče na formiranje realističnih očekivanja. Ono može biti stečeno kroz direktne investicije u pomenute zemlje u prethodnom periodu ili kroz uvoz proizvoda/usluga iz tih zemalja, uz pretpostavku da bi određeni dio većih uvoznika koji su ujedno proizvodna industrijska preduzeća, mogao biti zainteresovan za otvaranje proizvodnih pogona u BiH ili zajedničko ulaganje sa domaćim partnerom, s obzirom na značajnu razliku u troškovima plata (Wirtschaftskammer Österreich, 2019; Agencija za statistiku BiH, 2018) i ostalim troškovima poslovanja, a time i mogućnost smanjivanja ukupnih troškova poslovanja.
- **djelatnost potencijalnog stranog investitora** – svaka opština/grad, u skladu sa svojim razvojnim ciljevima i karakteristikama privrede (razvijenošću pojedinih privrednih djelatnosti i njihovom tradicijom, raspoloživošću, kvalitetom i cijenom radne snage, odgovarajućeg prostora i infrastrukture potrebne za obavljanje pojedinih djelatnosti,

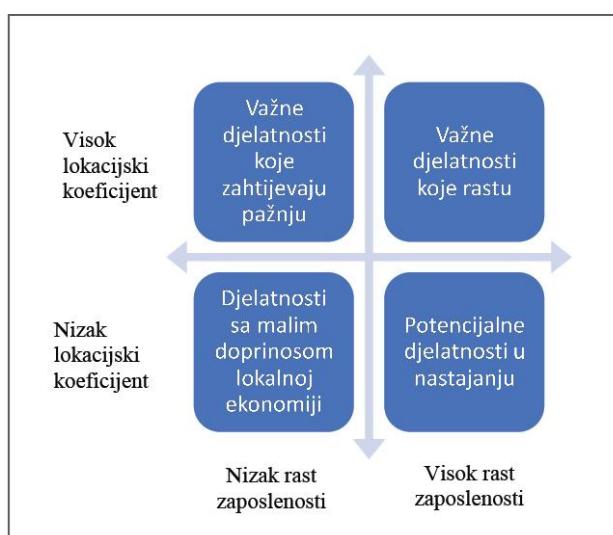
<sup>40</sup> Važno je imati na umu i činjenicu da istraživanja pokazuju da 70% stranih investitora u BiH (članica Vijeća stranih investitora BiH) planira reinvestiranje u BiH u naredne tri godine (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 14-15).

prisutnošću važnih dobavljača i dr.), može da definiše djelatnosti kompanija - stranih investitora koje preferira i nastoji da privuče. To mogu biti preduzeća koja obavljaju različite djelatnosti (npr. drvoprerada, metaloprerada, proizvodnja odjeće i obuće, hemijska industrija i dr.), investicioni fondovi i dr. U identifikovanju atraktivnih sektora, u kojima opština/grad može imati konkurenčku prednost, od koristi može biti računanje lokacijskog koeficijenta i otkrivene konkurenčke prednosti.

Lokacijski koeficijent ukazuje na stepen specijalizacije opštine/grada u obavljanju pojedinih privrednih djelatnosti, odnosno na one djelatnosti u kojima opština/grad može imati konkurenčku prednost. Lokacijski koeficijent (LK) se računa po sljedećoj formuli<sup>41</sup>:

$$LK = \frac{(\text{broj zaposlenih u djelatnosti „}X\text{“ u opštini ili gradu}) / \text{ukupni broj zaposlenih u opštini ili gradu}}{(\text{broj zaposlenih u djelatnosti „}X\text{“ u državi}) / \text{ukupni broj zaposlenih u državi}}$$

Lokacijski koeficijent veći od jedan ukazuje na to da područje ima veći udio zaposlenosti u određenoj djelatnosti nego što bi se očekivalo i obrnuto. Visoki lokacijski koeficijent određene djelatnosti može prerasti u konkurenčku prednost. Mogućnosti za ekonomski razvoj mogu biti zasnovane na koncentraciji ljudi sa odgovarajućim vještinama i znanjima, dobavljača, industrijskih objekata i infrastrukture i dr. Promjene vrijednosti lokacijskog koeficijenta mogu ukazivati na djelatnosti koje rastu ili opadaju (Loewendahl & Bryan, 2019, str. 39). Lokacijski koeficijent je moguće staviti u odnos sa rastom zaposlenosti, kako bi se identifikovao položaj pojedinih djelatnosti (LMI Training Institute, 2012, str. 9).



Slika 42. Matrica lokacijski koeficijent - rast zaposlenosti. Izvor: LMI Training Institute, 2012, str. 9.

<sup>41</sup> Umjesto broja zaposlenih, u formuli se mogu koristiti i drugi relevantni parametri kao što je npr. prihod.

Teorija otkrivenе komparativne prednosti je slična je lokacijskom koeficijentу, s tim što se otkrivenа komparativna prednost bazira na izvoznim podacima, a lokacijski koeficijent na podacima o zaposlenosti. Dakle, pomoću otkrivenе komparativne prednosti (OKP) se mogu identifikovati sektori u kojima zemlja ima komparativnu prednost u izvozu.

$$OKP \text{ (izvoz)} = \frac{\text{(izvoz zemlje proizvoda „X“ |ukupni izvoz zemlje)}}{\text{(svjetski izvoz proizvoda „X“ |ukupni svjetski izvoz)}}$$

Ako je rezultat veći od jedan to znači da zemlja ima komparativnu prednost, a ako je manji od jedan to znači da zemlja ima komparativni nedostatak u izvozu određenog proizvoda. Otkrivenа komparativna prednost je veoma koristan pokazatelj koji omogućuje brzo identifikovanje konkurentnih sektora (Loewendahl & Bryan, 2019, str. 39). Pod pretpostavkom da opštine/gradovi mogu doći do podataka o izvozu na lokalnom nivou, ovu formulu je moguće modifikovati nivo opština/grad – BiH.

Modifikacijom prethodnog koncepta, može se izračunati otkrivenа komparativna prednost određenog sektora za strane direktnе investicije (Loewendahl & Bryan, 2019, str. 44).

$$OKP \text{ (SDI)} = \frac{\text{(vrijednost SDI u zemlji u sektor „X“ |vrijednost SDI u svijetu u sektor „X“)}}{\text{(vrijednost SDI u zemlji |vrijednost SDI u svijetu)}}$$

Formula se može prilagoditi tako da se fokusira na regiju (npr. Zapadni Balkan) umjesto na svijet. Rezultat veći od jedan ukazuje na to da zemlja ima otkrivenа komparativne prednosti u privlačenju stranih direktnih investicija u određeni sektor, a rezultat manji od jedan ukazuje na to da zemlja ima otkrivenа komparativni nedostatak u privlačenju stranih direktnih investicija u određeni sektor. Ova analiza se može provesti i na nivou opštine/grada, kako bi se identifikovali sektori u kojima opština/grad ima otkrivenа komparativne prednosti za strane direktnе investicije.

Imajući u vidu prethodno navedeno, važno je da opštine/gradovi izračunaju lokacijske koeficijente i otkrivenа komparativne prednosti, te nalaze iskoriste u identifikovanju atraktivnih sektora za privlačenje stranih direktnih investicija. S obzirom na to da su metaloprerada i drvoradrada među najrazvijenijim industrijskim sektorima u BiH (Pucar, 2013, str. 97-98), i samim tim predstavljaju relevantne sektore za većinu opština u BiH, u nastavku će biti identifikovani potencijalni strani investitori upravo iz ovih sektora.

Kombinovanjem prethodno pomenutih varijabli mogu se dobiti različiti profili potencijalnih stranih investitora. Tako npr. profil stranog investitora može biti: kompanija iz Austrije, koja je investirala u BiH i koja se bavi metalopreradom. Pri tome, opština/grad koja teži privlačenju ovakvog investitora bi trebalo da se nalazi u blizini značajnih saobraćajnih koridora, da ima razvijenu metalsku industriju i dugu tradiciju u toj oblasti, odgovarajući prostor i industrijsku infrastrukturu za uspostavljanje proizvodnog pogona, kao i značajan broj metaloprerađivača (stranih i domaćih investitora) koji već uspješno posluju na području opštine/grada. Profil drugog stranog investitora može biti: kompanija iz Italije koja je investirala u zemlje Zapadnog Balkana i koja se bavi drvopreradom. Slično kao i u prethodnom slučaju, opština koja želi da privuče ovakvog investitora bi trebalo da raspolaže odgovarajućom industrijskom infrastrukturom, radnom snagom, da na njenom području već posluju drvoprerađivačka preduzeća i sl. Naravno, riječ je o pojednostavljenim profilima investitora na osnovu najvažnijih varijabli, koje je potrebno dopuniti dodatnim informacijama na osnovu odgovarajućih istraživanja.

Tabela 69. Varijable čijim se kombinovanjem dobijaju različiti profili stranih investitora

Zemlja porijekla investitora	Iskustvo sa BiH i Zapadnim Balkanom	Djelatnost potencijalnog stranog investitora
Hrvatska	Investitor u BiH	Metaloprerađivač
Austrija	Investitor u ostale zemlje Zapadnog Balkana	Drvoprerađivač
Slovenija	Značajan uvoznik proizvoda koji je važan input u procesu proizvodnje složenijeg proizvoda u matičnoj kompaniji – zemlji	Proizvodnja odjeće i obuće
Luksemburg		Hemijska industrija
Italija		...
Turska		
Ujedinjeni Arapski Emirati		
Holandija		
Njemačka		
Velika Britanija		

Izvor: autor

Poslije definisanog profila investitora, postavlja se pitanje kako doći do podataka o konkretnim kompanijama – investitorima koji odgovaraju definisanim profilu. Postoji više izvora informacija, ali među najboljima (uzimajući u obzir njihov obim, ažurnost, pouzdanost i činjenicu da im je pristup besplatan), nalaze se:

- registar poslovnih subjekata u okviru veb-stranice „Pravosuđe.ba“<sup>42</sup>
- baza opština - podaci o postojećim stranim investorima po opštinama u okviru veb-stranice Investiciono-razvojne banke Republike Srbije<sup>43</sup>
- *Investment Map* – baza podataka sa podacima o stranim direktnim investicijama u oko 200 zemalja i njihovom strukturu za oko 115 zemalja. Od početka marta 2006. godine, baza sadrži podatke o lokaciji, prodaji, broju zaposlenih i matičnoj kompaniji za oko 60.000 stranih filijala koje se nalaze u zemljama u razvoju i tranziciji. *Investment Map* je izrađen od strane Međunarodnog trgovinskog centra (*International Trade Centre*) i Konferencije Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju (*UNCTAD*) u partnerstvu sa Svjetskom asocijacijom agencija za promociju investicija (*WAIPA*) i Multilateralnom agencijom za garantovanje investicija (*MIGA*), koja je dio Grupe Svjetske banke. Baza je izrađena sa ciljem da pomogne agencijama za promociju investicija u definisanju prioritetnih sektora za promociju investicija, identifikovanju potencijalnih investitora u određenom sektoru, kao i konkurenčkih zemalja (*International Trade Centre*, 2019a).<sup>44</sup>
- *Trade Map* – sadrži statističke podatke o uvozu i izvozu proizvoda i usluga koji su klasifikovani po harmonizovanom sistemu uključujući i podatke o kompanijama koje su nosioci ovih aktivnosti. Baza obuhvata preko 220 zemalja i teritorija, te 5300 proizvoda, a mjesечni, kvartalni i godišnji trgovinski tokovi su dostupni od najviše agregiranog nivoa do nivoa tarifne linije. *Trade Map* je takođe izrađen od strane Međunarodnog trgovinskog centra (*International Trade Centre*) i Konferencije Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju (*UNCTAD*) (*International Trade Centre*, 2019b).<sup>45</sup>

U okviru veb-stranice „Pravosuđe.ba“, moguće je izabrati Registar poslovnih subjekata iz Federacije BiH ili Brčko distrikta<sup>46</sup>, jednu ili više opština/gradova u kojem je registrovano preduzeće, period registracije, pravni oblik organizovanja, zemlju osnivača (inostranstvo u

<sup>42</sup> Registar je dostupan na linku:

[https://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/f?p=183:3:1258699087938807::NO::P3\\_FIRSTTIME,P3\\_VISIBLE:TRUE](https://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/f?p=183:3:1258699087938807::NO::P3_FIRSTTIME,P3_VISIBLE:TRUE)

<sup>43</sup> Baza je dostupna na linku: <https://www.irbrs.net/OpstineDB/OpstineDB.aspx?tab=1&lang=cir>

<sup>44</sup> Investment map je dostupan na linku: <https://www.investmentmap.org>. Za korištenje baze neophodna je registracija koja je besplatna za korisnike iz zemalja u razvoju.

<sup>45</sup> Trade map je dostupan na linku: <https://www.trademap.org>. Za korištenje baze neophodna je registracija koja je besplatna za korisnike iz zemalja u razvoju.

<sup>46</sup> Na žalost, Registar poslovnih subjekata Republike Srbije nije dostupan na ovoj stranici, a onaj koji je dostupan na stranici APIF-a - Agencije za posredničke, informatičke i finansijske usluge (<https://www.apif.net/index.php/registri/2014-05-12-12-15-31.html>), ne daje mogućnost pretrage po kriterijumu zemlje osnivača.

cjelini ili određena zemlja u inostranstvu), iznos ugovorenog i uplaćenog kapitala i vrstu djelatnosti, te na osnovu odabralih kriterijuma pretražiti bazu.

Ako se kao kriterijum za pretragu Registra poslovnih subjekata izabere to da su osnivači preduzeća iz onih zemalja iz kojih su u periodu 2015-2018. u najvećoj mjeri dolazili strani investitori u BiH (Hrvatska, Austrija, Slovenija, Luksemburg, Italija, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Holandija, Njemačka i Velika Britanija), te da se registrovano preduzeće bavi metalopreradom (preciznije sljedećim djelatnostima: proizvodnja metalnih konstrukcija i dijelova konstrukcija, proizvodnja metalne građevinske stolarije i spojnih elemenata, proizvodnja cisterni, rezervoara i posuda od metala, proizvodnja metalnih konstrukcija i njihovih dijelova, proizvodnja vrata i prozora od metala, proizvodnja ostalih cisterni, rezervoara i posuda od metala, proizvodnja ostalih gotovih proizvoda od metala d.n., te mašinska obrada metala), dobija se lista od 170 preduzeća koji se nalaze u različitim opštinama i gradovima na području Federacije BiH i Brčko distrikta. Za svako od tih preduzeća, dostupni su podaci o osnivačima, članovima uprave, osnivačkom kapitalu, registrovanim djelatnostima preduzeća i dr. Interesantno je to da od 170 identifikovanih preduzeća ima 10 onih čija je vrijednost uplaćenog kapitala preko 2 miliona KM, 3 kompanije čija je vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu od 1 do 2 miliona KM, 3 kompanije čija je vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu od 0,5 do 1 milion KM i 154 kompanije čija je vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu do 0,5 miliona KM (Portal pravosuđa BiH, 2019).

Slika 43. Identifikacija targetiranih investitora iz oblasti metaloprera. Izvor: Portal pravosuđa BiH, 2019.

Ako se kao kriterijum za pretragu Registra poslovnih subjekata izabere to da su osnivači preduzeća iz onih zemalja iz kojih su u periodu 2015-2018. u najvećoj mjeri dolazili strani investitori u BiH (Hrvatska, Austrija, Slovenija, Luksemburg, Italija, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Holandija, Njemačka i Velika Britanija), te da se registrovano preduzeće bavi drvoradom (preciznije sljedećim djelatnostima: proizvodnja kuhinjskog namještaja, proizvodnja ostalog kuhinjskog namještaja, proizvodnja namještaja za poslovne i prodajne prostore, proizvodnja ostalog namještaja za kancelarije i trgovine, proizvodnja ostalog namještaja), dobija se lista od 125 preduzeća koji se nalaze u različitim opštinama i gradovima na području Federacije BiH i Brčko distrikta, sa podacima o osnivačima, članovima uprave, osnivačkom kapitalu, registrovanim djelatnostima preduzeća i dr. Od 125 identifikovanih preduzeća, 7 je onih čija je vrijednost uplaćenog kapitala preko 2 miliona KM, jedna kompanija ima vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu od 1 do 2 miliona KM, 2 kompanije imaju vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu od 0,5 do 1 milion KM i 115 kompanija ima vrijednost uplaćenog kapitala u intervalu do 0,5 miliona KM (Portal pravosuđa BiH, 2019).

Slika 44. Identifikacija targetiranih investitora iz oblasti drvorade. Izvor: Portal pravosuđa BiH, 2019.

Da bi se dobole informacije o kompanijama – stranim investitorima iz prethodno pomenutih zemalja koji su investirali u ostale zemlje Zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, Makedonija i Albanija), u oblasti metaloprade i drvorade, može se koristiti baza podataka o investicijama *Investment Map*. Za identifikaciju investitora iz oblasti metaloprade, potrebno je pri tome izabrati odgovarajuću djelatnost - grupu proizvoda koju proizvodi kompanija u koju

je investirano (filijala u stranoj zemlji), što u ovom slučaju mogu biti proizvodi od željeza i čelika (grupa 73 po harmonizovanom sistemu). Primjenom pomenutih kriterijuma - zemlje porijekla investitora (istih 10 zemalja iz kojih potiču najveći investitori u BiH), zemlje odredišta (Srbija, Crna Gora, Albanija i Sjeverna Makedonija) i relevantne grupa proizvoda za metalopreradu (73 po harmonizovanom sistemu), identifikovano je 48 stranih investitora i kompanija u koje su oni investirali, sa godinama njihovog osnivanja, od kojih neke sadrže i podatke o broju zaposlenih i ostvarenoj prodaji. Ako se zemlja porijekla investitora ne ograničava na one iste zemlje iz kojih potiču najveći investitori u BiH, broj investitora se proširuje i na druge zemlje (kao što su npr. Poljska, Mađarska, Grčka, Švajcarska, Bugarska i dr.), pa se broj investitora proširuje na 78 (International Trade Centre, 2019a).



Targetirani investitori  
Investment Map, met

Na sličan način se mogu identifikovati investitori i iz oblasti drvoprerade. Za identifikaciju ovih investitora, izabrana je relevantna grupa proizvoda po harmonizovanom sistemu – 94 namještaj (od drveta) i 44 proizvodi od drveta. Izborom zemlje porijekla investitora (istih 10 zemalja iz kojih potiču najveći investitori u BiH), zemlje odredišta (Srbija, Crna Gora, Albanija i Sjeverna Makedonija) i pomenutih grupa proizvoda, identifikovano je 27 stranih investitora i kompanija u koje su oni investirali, sa godinama njihovog osnivanja, od kojih neke sadrže i podatke o broju zaposlenih i ostvarenoj prodaji. Ako se zemlja porijekla investitora ne ograničava na one iste zemlje iz kojih potiču najveći investitori u BiH, broj investitora se proširuje i na druge zemlje (kao što su npr. Poljska, Slovačka, Francuska, Danska, Grčka, Česka, Kipar, Švajcarska, BiH), pa se broj investitora povećava na 45 (International Trade Centre, 2019a).



Investitori,  
drvoprerada, Investm

Za identifikaciju stranih investitora u Srbiji može poslužiti Naled baza stranih investicija, koja sadrži podatke u investitorima u metaloprerađivačku, mašinsku, drvnu i industriju namještaja.



Naled baza SDI.xlsx

Kada je riječ o identifikaciji najvećih uvoznika proizvoda od metala kao potencijalnih investitora, putem baze podataka o međunarodnoj trgovini *Trade map*, moguće je dobiti podatke o kompanijama – uvoznicima za pojedine kategorije proizvoda u skladu sa harmonizovanom klasifikacijom. Tako npr. ako se izaberu strukturni metalni proizvodi (*fabricated structural metal products*) i kada se izdvoje kompanije koje uvoze ove proizvode, a potiču iz zemalja koje su u najvećoj mjeri investirale u BiH (Hrvatska, Austrija, Slovenija, Luksemburg, Italija, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Holandija, Njemačka i Velika Britanija), dobija se lista od 349 kompanija. Iako nam nisu dostupni podaci iz kojih zemalja ove kompanije uvoze pomenute proizvode (tj. da li je BiH jedna od njih), relativno veće kompanije (po broju zaposlenih), bi takođe mogle predstavljati relevantnu ciljnu grupu. Tako se može identifikovati 75 kompanija koje imaju više od 50 zaposlenih, a predstavljaju uvoznike strukturnih metalnih proizvoda. Na sličan način, može se identifikovati 37 kompanija koje imaju više od 50 zaposlenih, a predstavljaju uvoznike metalnih vrata, lajsni i obloga (International Trade Centre, 2019b).



Targetirani uvoznici,  
Trade Map, metalopri-

Na sličan način se mogu identifikovati uvoznici kućanskog namještaja (*furniture, domestic*) iz zemalja koje su u najvećoj mjeri investirale u BiH (Hrvatska, Austrija, Slovenija, Luksemburg, Italija, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Holandija, Njemačka i Velika Britanija), pri čemu se dobija lista od 184 kompanije, od kojih 15 ima više od 50 zaposlenih. Uvoznika namještaja za hotele i restorane (*furniture for hotels and restaurants*) je 55, od kojih je 12 sa više od 50 zaposlenih (International Trade Centre, 2019b).



Targetirani uvoznici,  
Trade Map, drvoprer:

Važno je napomenuti da je podatke o kompanijama – potencijalnim investitorima dobijene na ovaj način potrebno provjeriti (o kakvoj kompaniji je riječ, može li predstavljati potencijalnog

investitora s obzirom na dostupne podatke o njihovoj djelatnosti i poslovanju, ko je direktor, kontakt podaci kompanije i dr.<sup>47</sup>). U cilju identifikacije potencijalnih investitora, mogu se koristiti i druge baze podataka kao što su npr. Europages<sup>48</sup>, WLW – Wer liefert was<sup>49</sup>, Kompass,<sup>50</sup> Fordaq<sup>51</sup> (za drvopreradu), EEN – Enterprise Europe Network<sup>52</sup> i dr.

Poslije faze segmentacije i targetiranja potencijalnih investitora, slijedi proces **pozicioniranja**. U procesu pozicioniranja, opština/grad treba da komunicira po čemu se ona to razlikuje (ili u najboljem slučaju po čemu je jedinstvena) u odnosu na konkurentske opštine i gradove<sup>53</sup>, a što je potencijalnom investitoru važno kod izbora i donošenja odluke o investiranju i izboru adekvatne destinacije. Drugačije rečeno, opština ili grad bi trebalo da komunicira zašto bi strani investitor trebalo da investira baš u posmatranu, a ne u neku drugu, konkurenčku opštinu ili grad. Da bi se identifikovala ta relevantna razlika ili jedinstvenost, potrebno je izvršiti komparativnu i SWOT analizu, te *benchmarking* ponude posmatrane opštine/grada u odnosu na konkurenčiju. Provedena istraživanja i analize, bi trebalo da ukažu na relevantnu razliku ili jedinstvenost opštine/grada koja se može dokazati. Upravo to treba da čini osnovu poruke, koja treba da se prenese na jasan i dopadljiv način. Stoga komparativne i *benchmarking* analize treba da obuhvate ne samo ponudu konkurenčkih opština/gradova, već i načina kako oni tu ponudu komuniciraju. Nalazi pomenutih istraživanja predstavljaju osnovu za osmišljavanje ponude i njene komunikacije, kao drugačije i bolje, na način koji je relevantan potencijalnim investitorima, čime se dugoročno kreira željena pozicija opštine/grada u njihovoј svijesti, a opština/grad se profiliše kao brend. Pri tome, bitno je naglasiti potrebu za konzistentnošću i kontinuitetom, što je pretpostavka djelotvornog pozicioniranja i izgradnje željenog brenda destinacije.

Komunikacija sa stranim investitorima se može podijeliti u tri faze: predinvesticionu, investicionu i postinvesticionu fazu. Imajući u vidu da se ciljevi, oblici i kanali komunikacije

---

<sup>47</sup> Značajan dio ovih podataka je već dostupan na Trade Map portalu.

<sup>48</sup> Dostupan na stranici: <https://www.europages.co.uk/>

<sup>49</sup> Dostupan na stranici: <https://www.wlw.de/en/home>

<sup>50</sup> Dostupan na stranici: <https://www.kompass.com/>

<sup>51</sup> Dostupan na stranici: <https://www.fordaq.com/>

<sup>52</sup> Dostupan na stranici: <http://komorars.ba/medunarodna-saradnja/projekti-1/een-2/>

<sup>53</sup> Konkurentske opštine/gradovi bi mogle da se definišu kao one koje imaju slične karakteristike (položaj, veličinu, stepen razvijenosti, privrednu strukturu, ponudu za strane investitore i sl.) i koje nastoje da privuku isti segment stranih investitora.

značajno razlikuju u tim fazama, u nastavku će se obraditi svaka od pomenutih faza, s tim da će fokus biti na predinvesticionoj fazi, koja je ujedno i najsloženija.

### *Predinvesticiona faza*

Za kreiranje modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova usmjerenim na privlačenje stranih investitora, potrebno je definisati ciljnu grupu – auditorijum, ciljeve komunikacije, poruke i oblike komunikacije.

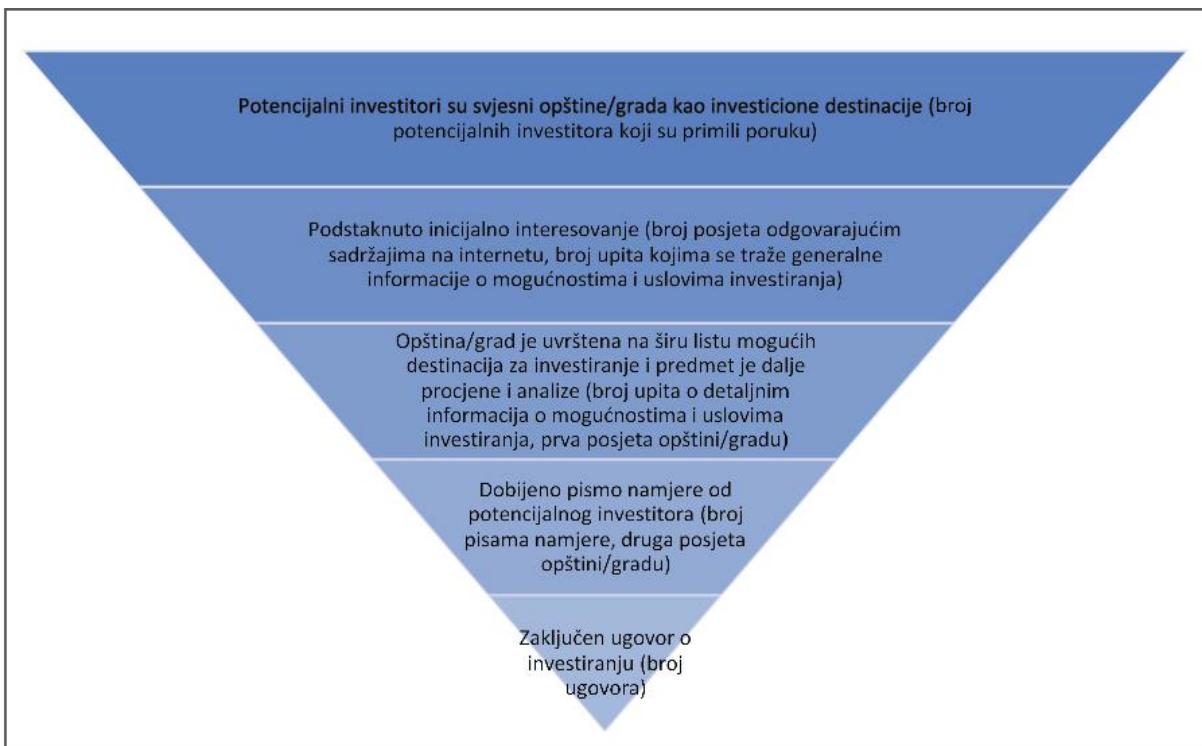
### *Komunikacioni i marketinški ciljevi*

Primarna ciljna grupa – potencijalni strani investitori, su već identifikovani u procesu segmentacije i targetiranja. Komunikacioni i marketinški ciljevi se mogu se definisati na sljedeći način:

- potencijalni strani investitori su svjesni postojanja određene opštine/grada kao investicione destinacije (mjeri se brojem potencijalnih stranih investitora koji su primili poruku),
- podstaknuto inicijalno interesovanje za opštinom/gradom kao investicionom destinacijom (mjeri se brojem posjeta odgovarajućim sadržajima na internetu – odgovarajuće web stranice, stranice/profili na društvenim mrežama i sl., kao i brojem upita kojima se traže generalne informacije o mogućnostima i uslovima investiranja u opštini/gradu),
- opština/grad je uvrštena na širu listu mogućih destinacija za investiranje i predmet je dalje procjene i analize (mjeri se brojem upita kojim se traže veći broj detaljnih informacija o mogućnostima i uslovima investiranja u opštini/gradu),
- opština/grad je od potencijalnog investitora dobila pismo namjere kojim se izražava spremnost i namjera za investiranje, sa okvirnim podacima o planiranoj investiciji (mjeri se brojem primljenih pisama namjere),
- zaključen ugovor o investiranju (mjeri se brojem takvih ugovora).

Prva dva cilja su komunikacijski, a preostala tri su marketinški ciljevi, pri čemu realizacija jednog, vodi realizaciji narednog cilja. Za svaki cilj bi trebalo definisati mjerljive indikatore koje treba ostvariti u određenom vremenu. Na taj način moguće je postaviti tzv. lijevak

(*funnel*), putem kojeg je moguće pratiti realizaciju pojedinih ciljeva (faza u procesu donošenja odluke o investiranju) i shodno rezultatima, tj. stepenu konverzije između pojedinih faza, raditi na optimizaciji ovog procesa.



Slika 45. Komunikacioni i marketinški ciljevi i indikatori za njihovo mjerjenje – primjer. Izvor: autor

### *Poruke*

Kada je riječ o poruci, ona mora biti u funkciji ostvarenja ciljeva pojedinih faza komunikacije. Pri tome, treba voditi računa o tome da ciljna grupa investitora već ima iskustvo u BiH kao investor ili kao uvoznik. Stoga se u funkciji skretanja pažnje i jačanja interesovanja potencijalni investitor može podsjetiti na prednosti BiH kao makrolokacije (npr. relativno niska stopa poreza na dobit od 10%, dobar odnos između kvaliteta i cijene radne snage i dr.), kontinuirani rad na unapređenje poslovnog okruženja, kao i činjenicu da su strani investitori u BiH generalno zadovoljni - BiH kao destinaciju za poslovanje bi ponovo izabralo 73% investitora u 2017. godini (Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, 2015, str. 13), dok 70% stranih investitora (koji su članovi Vijeća stranih investitora BiH) planira reinvestiranje u BiH u naredne tri godine, pri čemu planove za povlačenje investicije nema ni jedna kompanija (Vijeće stranih investitora, 2018, str. 14-15). Ukoliko na području opštine/grada već posluju strani investitori koji su zadovoljni uslovima poslovanja (o čemu

treba voditi računa kroz *aftercare* program od strane predstavnika opštine/grada), može se napraviti kratka priča o uspješnom investiranju (iz ugla tog investitora) ili eventualno njegova izjava sa kontakt podacima. To je veoma važan dio poruke koju treba uputiti novim, potencijalnim investitorima. Takođe, potrebno je dati podatke o konkretnim prilikama za investiranje (npr. slobodne parcele u poslovnim zonama, sa njihovom površinom, cijenom zemljišta za kupovinu ili iznajmljivanje, raspoloživom infrastrukturom, cijenom komunalnih usluga, eventualni *brownfield* i drugi projekti), podatke o podsticajima na državnom i lokalnom nivou, dobrom odnosu između kvaliteta i cijene radne snage, te efikasnosti, posvećenosti i podršci lokalne administracije ne samo u uspostavljuju biznisa, već i u njegovom funkcionisanju. Pri tome je tome posebno važno naglasiti ono po čemu je opština/grad bolja (u najboljem slučaju jedinstvena) u odnosu na konkurentske opštine, a što je važno potencijalnim investitorima kod donošenja odluke o izboru destinacije<sup>54</sup>. Šta je to konkretno, treba utvrditi na osnovu komparativne i *benchmarking* analize koju treba provesti. Ako tako nešto trenutno ne postoji, potrebno je identifikovati šta bi to moglo da bude, tj. gdje postoji potencijal da se to izgradi imajući u vidu nadležnosti koju ima opština/grad, uz saradnju sa višim nivoima vlasti i međunarodnim organizacijama (putem projekata). Kada se ta relevantna razlika izgradi, ona postaje najvažniji element poruke koja se komunicira u kontekstu kvantifikacije koristi koju investor od toga ima (npr. u smislu uštete vremena, troškova, smanjenja napora i dr.)<sup>55</sup> i dokaza da dato obećanje opština/grad može ispuniti (npr. izjave zadovoljnih investitora, posebno ako su to poznate kompanije, koje imaju ulogu referenci). U komunikaciji suštine i obećanja brenda može da pomogne i slogan, koji treba da bude u funkciji željenog pozicioniranja i izgradnje brenda opštine/grada. Dok se ne izgradi ta relevantna različitost u odnosu na konkurentske destinacije, mogu se eventualno komunicirati snage i prednosti destinacije (koje imaju i drugi), a djelotvornost toga će zavisiti od ciljne grupe i intenziteta komunikacije<sup>56</sup>. Pomenute informacije i sadržaje treba predstaviti na kratak i efektan način (npr. pomoću infografika, baza podataka sa mapama koje se mogu pretraživati, postojećih

<sup>54</sup> Za ovaj pojam se često koristi engleski termin *unique selling proposition - USP*.

<sup>55</sup> Dobar je primjer Estonije koja ističe sljedeće koristi: za registraciju preduzeća su potrebna 3 sata, a za prijavu poreza 3 minuta: <https://pbs.twimg.com/media/D3nOZ4EW4AE8naa.jpg:thumb>

<sup>56</sup> Ako prednost (ili više njih) koju odabere posmatrana opština/grad, niko ne komunicira odabranoj ciljnoj grupi ili ako su intenzitet komunikacije i/ili kreativno rješenje konkurenčije takvi da se njima ne skreće pažnja primaoca, onda je moguće da se i sa takvom porukom (snage i prednosti koje ima posmatrana opština/grad ali i drugi), ostvari komunikacioni cilj. Sa druge strane, ako odabranu prednost (ili više njih) komunicira istovremeno više destinacija, istoj ciljnoj grupi, pri čemu je intenzitet komunikacije - budžet visok, a kreativna rješenja dobra, mala je vjerovatnoća da će posmatrana opština/grad korištenjem tog istog apela – poruke ostvariti komunikacioni cilj.

stranih investitora i kompanija grupisanih po sektorima i zemljom porijekla sa njihovim kontaktima i sl.). Sve zahtjeve za informacijama zainteresovanih investitora treba ispuniti brzo, u traženoj formi, navodeći pri tome izvore podataka, definicije termina i korištene metodologije (ako su u pitanju određene kalkulacije). Da bi predstavnici opštine/grada mogli brzo da daju pouzdane informacije potencijalnim investitorima, opština/grad bi trebalo da posjeduje baze podataka o raspoloživim investicionim lokacijama (površina, oblik, infrastrukturna opremljenost i sl.), radnoj snazi (broj, polna, starosna i obrazovna struktura, zanimanja) u opštini/gradu i okolini, cijenama priključka na komunalnu infrastrukturu, cijenama komunalnih usluga, porezima, doprinosima, taksama (dio su kalkulacije troškova poslovanja), preduzećima koja već posluju na području opštine (potencijalni poslovni saradnici, svojevrsne reference opštine/grada) i dr. Ako su dostupni podaci o opštini/gradu kao investicionoj destinaciji potencijalnom investitoru interesantni, uobičajeno je da on šalje upit opštini/gradu sa zahtjevom za dodatnim informacijama, što znači da se opština/grad nalazi na široj listi potencijalnih destinacija za investiranje. Ako dostavljeni odgovor opštine/grada zadovoljava očekivanja investitora, zakazuje se prva posjeta opštini/gradu. Poslije prve posjete, nastavlja se komunikacija putem mejla ili telefona da bi se provjerilo da li su potrebne dodatne informacije ili razjašnjenja. Ako opština/grad ne zadovolji očekivanja i zahtjeve investitora, može se desiti da dobije obavještenje da je ispala iz dalje selekcije. U tom slučaju, treba pitati za razloge, kako bi se iz tog iskustva nešto naučilo, a ponuda i komunikacija prilagodili u narednom periodu. Ako se rezultati prve posjete ocijene pozitivno, može se očekivati druga posjeta na kojoj se razmatraju elementi potrebni za izradu studije izvodljivosti, investicionog plana i dr. Kao i kod prve posjete, nastavlja se ličnom komunikacijom - radnim sastancima (na kojima učestvuju pored predstavnika lokalne vlasti i predstavnici resornih ministarstava), obilaskom lokacija na kojima bi se projekat realizovao, dogовори о eventualnim podsticajima i sl. Ako prikupljene informacije zadovoljavaju očekivanja i zahtjeve investitora, slijedi donošenje odluke – potpisivanje ugovora o investiranju i realizacija definisanog projekta.

### *Oblici komunikacije*

Kada je riječ o oblicima komunikacije, veoma je važno da opština/grad ima odgovarajuću platformu na internetu za predstavljanje svoje ponude za investitore. Osnovu za predstavljanje opštine/grada kao investicione destinacije treba da predstavlja veb-sajt. Po rezultatima

istraživanja objavljenog u publikaciji *Winning Strategies in Economic Development Marketing*, veb-stranica se smatra najvažnijim sredstvom komunikacije (Development Counsellors International, 2017, str. 16). To bi trebalo da bude veb-stranica sa posebnim domenom (*invest in...*)<sup>57</sup> ili eventualno dio veb-sajta opštine/grada koji je namijenjen predstavljanju ponude za investitore<sup>58</sup>. Veb-stranica treba da sadrži informacije koje su potencijalnim investitorima potrebne za procjenu destinacije – zašto investirati u BiH, a onda zašto investirati baš u tu određenu opštinu/grad u BiH. U davanju odgovora na to pitanje, važno je komunicirati ne činjenice – podatke, već koristi koje investitor ima od njih (npr. ne to koliko je udaljena opština od određene zemlje grada, već za koliko sati proizvod koji je proizveden u opštini/gradu može biti u zemlji investitora ili na nekom cilnjom tržištu, dobar kvalitet radne snage koji je dostupan po nižim troškovima nego u EU omogućava povećanje profitabilnosti poslovanja). Veb-stranica treba da sadrži informacije koje potencijalni investitori traže i očekuju da budu raspoložive kao što su: raspoložive investicione lokacije sa infrastrukturom, troškovi komunalnih usluga, broj i struktura nezaposlenih, prosječne plate po pozicijama – stručnoj spremi, najrazvijeniji sektori na području opština/grada, udaljenost od glavnih saobraćajnih pravaca, aerodroma i luka, proces i troškovi u vezi sa registracijom preduzeća, podsticaji, i dr. Takođe, na veb-stranici bi trebalo da se nalaze investicioni profil opštine i vodič za investitore koji sadrže pomenute informacije, u formatu pogodnom za preuzimanje, kao i kratki video materijal na kom su prezentovane investicione lokacije, kao i (jedinstvene) prednosti koje se stiču investiranjem u opštinu/grad. Veb-stranica treba da bude pregledna, dopadljiva, optimizovana za gledanje preko telefona i pisana na jezicima koje govore potencijalni investitori. Važno je da veb-stranica sadrži poziv potencijalnom investitoru da zatraži detaljne informacije i/ili sastanak sa predstavnicima opštine. Komplementarne platforme za komunikaciju na internetu čine društvene mreže koje se sve više koriste. Osobe koje se bave potragom za investicionim destinacijama najviše koriste LinkedIn (61%), Facebook (21%), Twitter (18%) i blogove (14%) (UNESCAP, 2017, str.78-79) i upravo zato ih treba koristiti kao kanale komunikacije. Za razliku od veb-stranica namijenjenih potencijalnim investitorima, relativno malo opština ima njihove stranice/profile na društvenim mrežama, a posebno na LinkedIn-u kao društvenoj mreži koja je u najvećoj mjeri odgovara

<sup>57</sup> Takvi su npr. veb-sajtovi: Invest in Gradiška (<http://investingradiska.com>), Invest in Bijeljina (<http://www.investinbijeljina.org>), Invest in Trebinje (<https://www.investintrebinje.com>), Invest in Doboј (<https://invest.doboj.gov.ba>), Invest in Prijedor (<http://www.investinprijedor.com>) i dr.

<sup>58</sup> Takav je slučaj sa npr. Opštinom Laktaši (<http://opstina-laktasi.com/cir/privreda-i-investicije/?script=lat>).

B2B (*Business to Business*) tržištima. Objavljivanje odgovarajućih informacija (pomenutih ranije u dijelu koji se odnosi na poruke) na veb-stranici i društvenim mrežama omogućava njihovu dostupnost, ali je malo vjerovatno da će potencijalni investitori samostalno doći do njih s obzirom na to da se procjenjuje da danas na internetu ima 5,57 milijardi indeksiranih veb-stranica (de Kunder, 2019) i 3,5 milijardi korisnika društvenih mreža na internetu (Kemp, 2019, str. 63) sa najmanje toliko stranica/profila. Stoga je potrebno osmisliti način kako da željeni sadržaji dođu do ciljnog auditorijuma, uz minimalne troškove.

S obzirom na to da je profil potencijalnih stranih investitora relativno precizno definisan, pripremljena lista potencijalnih stranih investitora se relativno lako može dopuniti podacima o direktoru kompanije (ime i prezime), kontakt podacima (prvenstveno imejl)<sup>59</sup>, kao i ostalim podacima koji mogu biti od koristi u komunikaciji sa potencijalnim klijentom (npr. informacije u vezi sa poslovanjem tog preduzeća, kao i njegove filijale u BiH/na području Zapadnog Balkana). Na osnovu toga je potrebno formirati bazu podataka koja može biti u formi MS Excela i koja predstavlja osnovu za ***database marketing***.

Takva baza može predstavljati osnovu za ***e-mail marketing*** aktivnosti. Kod osmišljavanja samog mejla, potrebno je posebno voditi računa o tome da naslov mejla bude za primaoca relevantan, jasan i zanimljiv, kako bi uopšte mogao da privuče pažnju i podstakne primaoca da imejl uopšte otvori i pročita. Mejl treba da bude pisan na jeziku primaoca ili eventualno na engleskom jeziku i treba da bude poslan sa domena organizacije (npr. ime.prezime@opstinanaziv.com). Oslovljavanje mora biti personalizovano (Dear Mr./Ms. Prezime), prvi pasus treba da sadrži detalj u vezi sa poslovanjem kompanije i njenim investiranjem na području BiH/Zapadnog Balkana, a ostatak poruke u vezi sa informacijom o opštini/gradu kao dobroj investicionoj destinaciji zbog određenog razloga koji je čini drugaćijim/boljim/jedinstvenim mjestom, uz argument koji to dokazuje i pominjanjem naziva poznatih i/ili velikih investitora koji već posluju na području opštine/grada i pri tome su zadovoljni. Na kraju, potrebno je primaocu mejla uputiti poziv da pogleda veb-sajt na kome se nalazi više informacija o opštini/gradu kao investicionoj destinaciji<sup>60</sup> i da mu pošiljalac stoji na

---

<sup>59</sup> Podaci o direktoru kompanije, djelatnosti, broju zaposlenih, prometu, kao i kontakt podaci se već nalaze u prethodno pominjanim bazama podataka (*Investment Map* i *Trade Map*), ali ih je svakako potrebno provjeriti i dopuniti i podacima iz drugih izvora.

<sup>60</sup> Na veb-sajtu koji je namijenjen potencijalnim investorima treba da bude instaliran tzv. piksel koji omogućava identifikovanje posjetilaca veb-sajta, te usmjeravanje budućeg oglašavanja na njih (tzv. *retargeting*).

raspolaganju za sve dodatne informacije. Korištenjem odgovarajućih softvera<sup>61</sup>, moguće je pratiti koliko poslanih mejlova je uopšte otvoreno (tzv. *open rate*), koliki je broj klikova na link u okviru mejla u odnosu na broj otvorenih mejlova (tzv. *CTR - Click-through rate*) i sl. Da bi se lakše planirala, organizovala i pratila komunikacija sa pojedinim potencijalnim investitorima, preporučuje se korištenje nekih od raspoloživih *CRM – Customer Relationship Management* softvera<sup>62</sup>.

S obzirom na to da prosječno otvaranje imejlova (*open rate*) na B2B tržistima u prosjeku iznosi 15,1%, a CTR 3,2% (Campaign Monitor, 2019), ne treba se oslanjati samo na ovu formu komunikacije. Nju je potrebno dopuniti komunikacijom sa pripadnicima ciljnih grupa preko *LinkedIn-a*, kao društvene mreže poslovnog karaktera koja se, u odnosu na ostale društvene mreže na internetu, najviše koristi od strane osoba koje se bave potragom za investicionim destinacijama (UNESCAP, 2017, str.78-79). U tom smislu, važno je kreirati stranicu opštine/grada (npr. „invest in...“) i u okviru nje nekoliko tzv. *showcase* podstranica<sup>63</sup> na kojim bi se predstavili postojeći zadovoljni investitori, kao i konkretne prilike za investiranje (poslovne zone, *brownfield* projekti i sl.). Kada je ponuda predstavljena, potrebno je istražiti u kojim grupama se nalaze potencijalni strani investitori, učlaniti se u te grupe<sup>64</sup>, pratiti komunikaciju u njima, nastojati skrenuti pažnju na relevantan način („lajkovi“ i komentari na relevantne postove, kreiranje vlastitih postova i dr.), a učlanjenjem u grupe je moguće besplatno kontaktirati njihove članove (poslati im poruku) i širiti mrežu kontakata –

---

Jedan od takvih piksela, npr. za LinkedIn je: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/website-demographics>

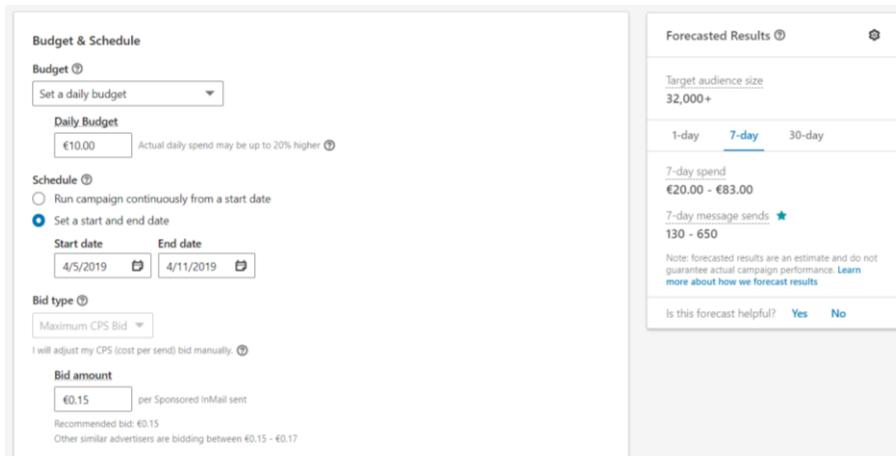
<sup>61</sup> Neki od najčešće korištenih softvera za *e-mail* marketing su: MailChimp (<https://mailchimp.com>) i MailerLite (<https://www.mailerlite.com>), dok su napredniji softveri Yesware (<https://www.yesware.com>), Outreach (<https://www.outreach.io>) i dr.

<sup>62</sup> Jedan od besplatnih CRM softvera je HuBSpot CRM: <https://www.hubspot.com/products/crm>

<sup>63</sup> U okviru jedne *LinkedIn* stranice, moguće je kreirati do deset *showcase* stranica.

<sup>64</sup> Tako npr. grupe koje okupljaju drvoprerađivače i proizvođače namještaja mogu biti npr. *Holz & Forst & Möbel & Bau / Timber & Forest & Furniture & Construction / HCN HolzConsulting* (<https://www.linkedin.com/groups/1807974>), *Furniture manufacturing* (<https://www.linkedin.com/groups/1790987>) i dr. Neke od grupa koje okupljaju metaloprerađivačka preduzeća su npr. *Steel / Metal Industry Networking* (<https://www.linkedin.com/groups/3754229>), *Fabricators & Manufacturers Association, International (FMA)* (<https://www.linkedin.com/groups/1887076>) i dr. Pored njih, trebalo bi se učlaniti i u grupe koje se odnose na investicije u Evropu/Jugoistočnu Evropu/BiH kao što su npr.: *Sustainable Investments South East Europe* (<https://www.linkedin.com/groups/2285029>), *European Investors Group* (<https://www.linkedin.com/groups/159884>), *SEEBN - South East Europe Business Network* (<https://www.linkedin.com/groups/1937392>), *NBBN - Netherlands Bosnian Business Network* (<https://www.linkedin.com/groups/3823440>) i dr.

potencijalnih investitora ili osoba preko kojih se do njih može lakše doći. Pored umrežavanja na ovaj način, do uticajnih osoba i donosilaca odluka se može doći i putem usluga **oglašavanja** putem *LinkedIn-a*. Oглашавање у форми plaćenih poruka (*Message Ad*) koje pripadnicima ciljne grupe dolaze u *LinkedIn Messaging Inbox* je zahvalno s obzirom na relativno nisku cijenu u odnosu na druge forme oglašavanja na ovoj mreži, kao i činjenicu da je prosječno otvaranje (*open rate*) ovih poruka-mejlova (tzv. *Sponsored InMail*) daleko veće nego kod „klasičnih“ mejlova i iznosi 57,5% (LinkedIn Marketing Solutions, 2019, str. 4). Prednost *LinkedIn-a* je to što omogućava precizno targetiranje profila osobe kojoj želimo da uputimo poruku. Ako se npr. kao zemlje porijekla izaberu Austrija i Njemačka (iz kojih potiče značajan broj stranih investitora u BiH, pri čemu poruku pisano na njemačkom jeziku možemo istovremeno uputiti osobama iz obe zemlje), kao industrije se izaberu mašinstvo ili industrijski inžinjering, te se kao pozicije ciljanih osoba izaberu direktor/menadžer, ukrštanjem pomenutih kriterijuma *LinkedIn* u svojoj bazi može pronaći više od 32.000 osoba koje odgovaraju ovom profilu. Minimalna cijena jedne poslate poruke ovakvoj osobi je 0,15 EUR, pri čemu se za 7 dana po procjeni *LinkedIn-a* može poslati između 130 i 650 poruka, pri čemu će se potrošiti budžet od 20 do 83 EUR.

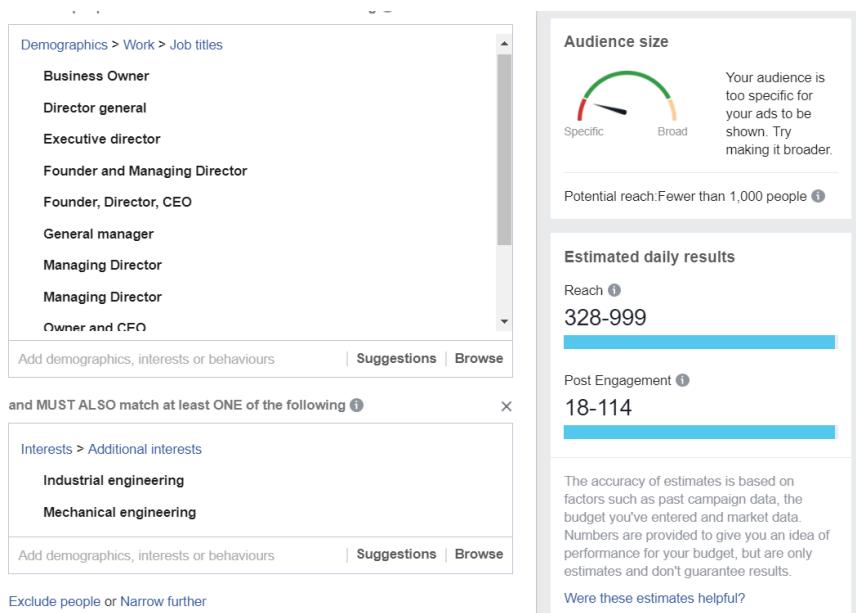


Slika 46. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže LinkedIn – investitori. Izvor: autor

Na sličan način se mogu targetirati osobe zadužene za investicije (*Investment Manager, Head of Investment, Director Emerging Market* i sl.). Ono što je dobro kod ove forme oglašavanja (*Sponsored InMail*) je to što poslana poruka ostaje u *Inbox-u* primaoca i poslije završetka perioda oglašavanja, tako da se često dešava da poruka bude otvorena i poslije isteka kampanje.

Poslovna mreža koja veoma slično funkcioniše kao *LinkedIn* je *Xing*<sup>65</sup>, s tim da u Njemačkoj ima više korisnika *Xing-a* (više od 13 miliona korisnika) nego *LinkedIn-a* (više od 9,1 milion korisnika) (Xing, 2019; LinkedIn, 2019), pa se za pripadnike ciljne grupe iz Njemačke može koristiti i ova poslovna mreža.

Iako *Facebook* nije poslovna društvena mreža, njena atraktivnost proizlazi iz činjenice da je na njoj registrovano 2,12 milijardi ljudi (Kemp, 2019, str. 86), među kojima su i pripadnici ciljnih grupa. Takođe, *Facebook* je druga po redu društvena mreža na internetu koju koriste osobe koje se bave potragom za investicionim destinacijama (UNESCAP, 2017, str.78-79). U tom smislu, moguće je koristiti usluge oglašavanja usmjerene ka definisanom ciljnom auditorijumu – potencijalnim investitorima. Tako, ako se npr. kao cilj oglašavanja izabere reakcija (*engagement*) na oglas/post, te ako se kao područje oglašavanja (ponovo) izabere Austrija i Njemačka, i u okviru ovih država vlasnici i direktori preduzeća (*business owners, director general, executive/managing director, founder, owner, CEO*), koji su pri tome zainteresovani za mašinstvo i industrijski inžinjering (*mechanical/industrial engineering*), za oglašavanje u trajanju od 7 dana, za ukupni budžet od 50 EUR, moguće je ostvariti da prosječno, na dnevnom nivou, oglas/post vidi od 328 do 999 ovih osoba, uz reakciju na post od 18 do 114 osoba, na dnevnom nivou.



Slika 47. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže Facebook – investitori. Izvor: autor

<sup>65</sup> Ova poslovna mreža je dostupna na: <https://www.xing.com>

Slično ovome, moguće je targetirati osobe koje su investicioni menadžeri, investicioni konsultanti i investicioni bankari.

*Twitter* je društvena mreža koja ima 251 milion korisnika širom svijeta (Kemp, 2019, str. 116). Poslije *LinkedIn-a* i *Facebook-a*, *Twitter* je treća po redu mreža po relevantnosti za osobe koje se bave potragom za investicionim destinacijama (UNESCAP, 2017, str.78-79). Korisnici *Twitter-a* mogu kreirati lične ili organizacione profile na kojima postavljaju kratke postove (*Twitt-ove*). Svaki korisnik može da odabere profile koje će pratiti, pri čemu i sam može da bude praćen od drugih korisnika. Među takvim profilima se nalaze i profili organizacija relevantnih za temu stranih direktnih investicija u svijetu, Evropi i BiH kao što su npr. fDi Intelligence - @fDiIntelligence, FDI Magnet - @FDIMagnet, FDI Tracker - @FDITracker, UNCTADinvestment - @unctadwif, FDI Professionals - @WAVTEQ\_FDIP, Emerging Europe - @\_EmergingEurope, ali i one koji su više orijentisane na BiH kao što su FIPA BiH - @FIPA\_BiH i BiH Diaspora Invest - @diasporainv. Ukoliko se kao ciljna publika odaberu npr. osobe iz Austrije i Njemačke koje su po svom profilu slične (tzv. *look alike*) pratiocima pomenutih stranica, odabrani oglas (*Twitt*) može vidjeti između 12,6 i 15,4 hiljada ljudi.

The screenshot displays a targeting configuration interface. At the top, it says "Targeting". Under "Audience size", it shows "12.6K – 15.4K". In the "Summary" section, it lists: "Gender (Any gender)", "Age (25 and up)", "Location (2)", "Interests (1)", and "Follower look-alikes (8)". Below this, there is a "▼ Targeting details" section. Under "Demographics", it shows: "Gender Any gender", "Age 25 and up", and "Location Austria, Germany". Under "Audience features", it shows: "Interests Investors and patents" and "Follower look-alikes @fDiIntelligence, @FDITracker, @FDIMagnet, @unctadwif, @WAVTEQ\_FDIP, @\_EmergingEurope, @FIPA\_BiH, @diasporainv".

Slika 48. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže Twitter – investitori. Izvor: autor

Na *Twitter-u* se može naći relativno veliki broj profila relevantnih organizacija i pojedinaca na temu stranih direktnih investicija, ali opcije za targetiranje ciljnog auditorijuma nisu toliko brojne niti precizne kao kod *Facebook-a* ili *LinkedIn-a*. Sa druge strane, na *Facebook-u* ima veoma malo stranica i grupa koje se bave ovom tematikom. Stoga je potrebno koristiti

odgovarajuću kombinaciju društvenih mreža na internetu, vodeći računa da se pri tome iskoriste prednosti koja svaka od njih pojedinačno pruža.

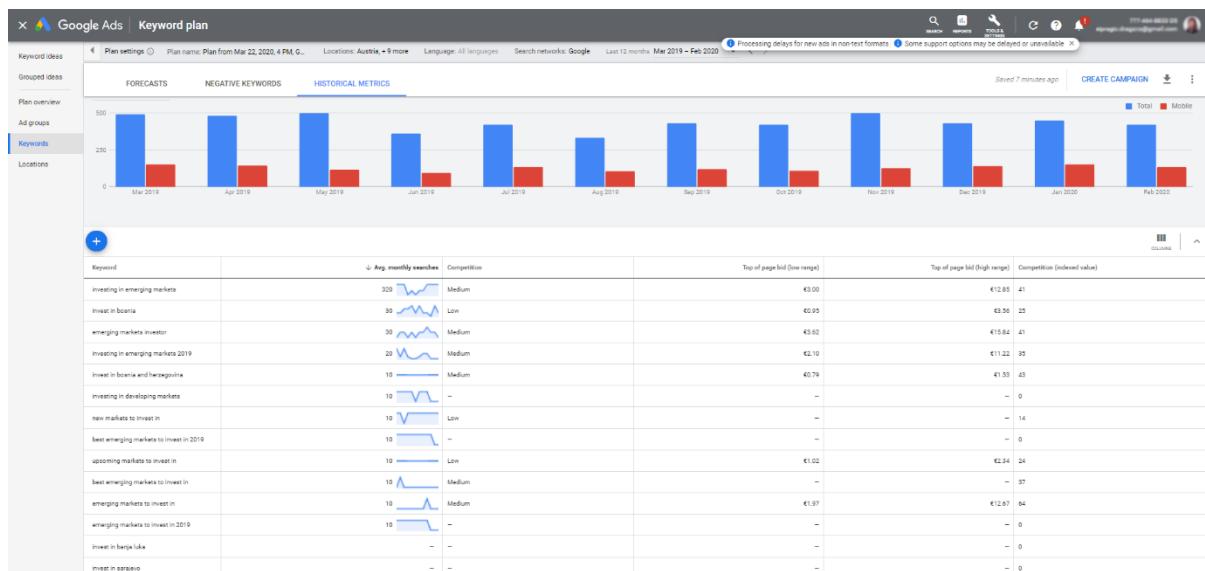
*YouTube* je predstavlja odgovarajući kanal za postavljanje video sadržaja koji prikazuju destinaciju, odnosno konkretnu lokaciju, investicione projekte, postojeće investitore i druge relevantne sadržaje. Ove „video ture“ su važne za investitore jer im omogućuju virtuelno iskustvo, odnosno brz i lak dolazak do informacija za koje bi inače morali doputovati na konkretnu lokaciju, što zahtijeva značajno vrijeme, trošak, kao i rizik (da li se uopšte isplati odlaziti na put). Sa druge strane, prikazivanjem odabralih sadržaja se utiče na poboljšanje imidža opštine/grada, a potencijalni investitori se stimulišu da traže dodatne informacije i posjete destinaciju. Video materijali se mogu iskoristiti za potrebe oglašavanja na društvenim mrežama, *Google Ads* i sl.

S obzirom na to da je *Google* najposjećeniji veb-sajt na svijetu (Kemp, 2019, str. 52-53), odnosno da se najviše koristi za pretragu željenih sadržaja na internetu, važno je iskoristiti mogućnosti koje on pruža. Prva od njih je svakako optimizacija veb-stranica (tzv. *SEO – Search Engine Optimization*) opština/gradova koje se odnose na prilike za investiranje po odgovarajućim ključnim riječima<sup>66</sup> kako bi se ta stranica što bolje rangirala na rezultatima pretraga po pojedinim riječima/frazama. Ovo je jedan od razloga zašto je bolje da su veb-stranice opština/gradova namijenjene potencijalnim stranim investorima samostalne (imaju svoj domen i sadržaje relevantne i prilagođene samo ovoj temi) nego da su integrisane sa ostalim sadržajima koje veb-stranice opštinskih/gradskih administracija obično sadrže. Takođe, poželjno je pokrenuti i oglašavanje putem *Google Ads* (*search kampanja*) kako bi se oglas opštine/grada pojavio na vrhu prve stranice pri unošenju ključnih riječi, odnosno fraza za pretragu. Po rezultatima alata *Google Keyword Planner*, u periodu u prethodnih godinu dana (mart 2019. - mart 2020.), riječi/fraze „invest in Banjaluka“ i „Invest in Sarajevo“ se uopšte nisu pretraživale na području ciljnih tržišta (Hrvatska, Austrija, Slovenija, Luksemburg, Italija, Turska, Ujedinjeni Arapski Emirati, Holandija, Njemačka i Velika Britanija). Fraza „invest in Bosnia“ ima u prosjeku 30 pretraga mjesečno, a fraza „invest in Bosnia and Herzegovina“ ima u prosjeku 10 pretraga mjesečno. Uopštenija fraza koja ima mnogo veći broj mjesečnih

---

<sup>66</sup> To mogu biti npr. riječi/fraze: investiranje u BiH/Zapadni Balkan/Jugoistočnu Evropu/tržišta u nastanku (*emerging markets*), realokacija proizvodnje i dr. u skladu sa ciljevima opštine/grada, na jezicima koje potencijalni investitori govore.

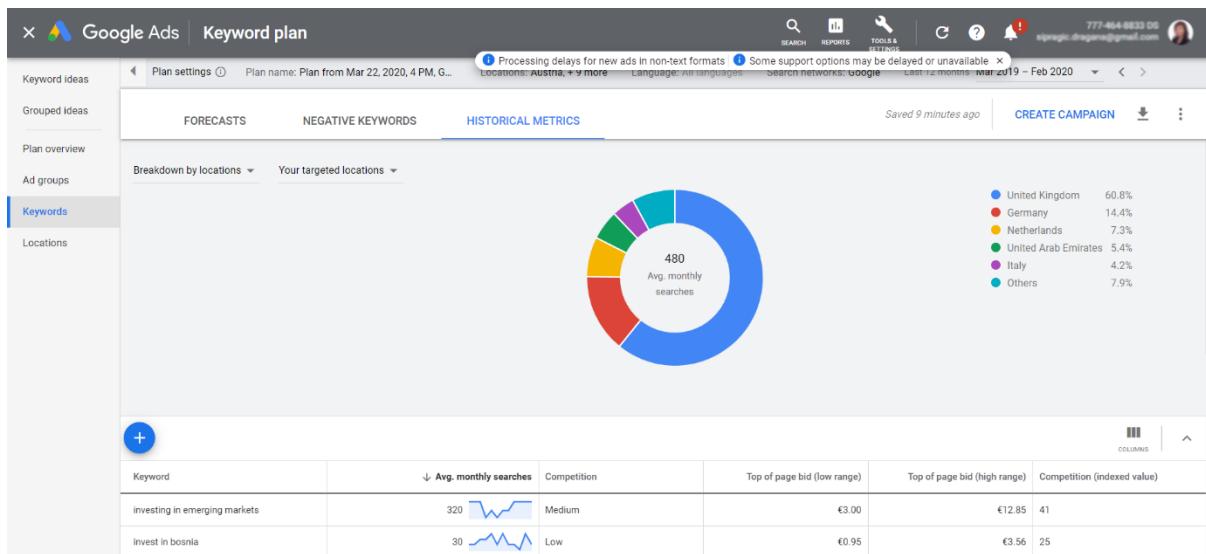
pretraga (320) je „investing in emerging markets“ među kojima bi se u širem smislu mogla svrstati i BiH<sup>67</sup>. Konkurenčija za frazu „invest in Bosnia and Herzegovina“ je niska, pri čemu je za oglas koji bi se pojavljivao na vrhu stranice potrebno platiti 0,95 – 3,56 EUR po kliku. Slično tome, konkurenčija za frazu „invest in Bosnia“ je srednja, pri čemu je za oglas koji bi se pojavljivao na vrhu stranice potrebno platiti 0,79 – 1,53 EUR po kliku. Konkurenčija za frazu „investing in emerging markets“ je srednja, ali je za oglas koji bi se pojavljivao na vrhu stranice kod pretrage ove fraze potrebno platiti 3 – 12,85 EUR po kliku.



Slika 49. Rezultati pretraživanja riječi/fraza u vezi sa investiranjem u BiH preko Google. Izvor: autor

Kada je riječ o frekvenciji pretraga pomenutih riječi/fraza po ciljnim tržištima, najviše pretraga se bilježi u Ujedinjenom Kraljevstvu (60,8%), Njemačkoj (14,4%), Nizozemskoj (7,3%), Ujedinjenim Arapskim Emiratima (5,4%), Italiji (4,2%) i ostalim zemljama (7,9%).

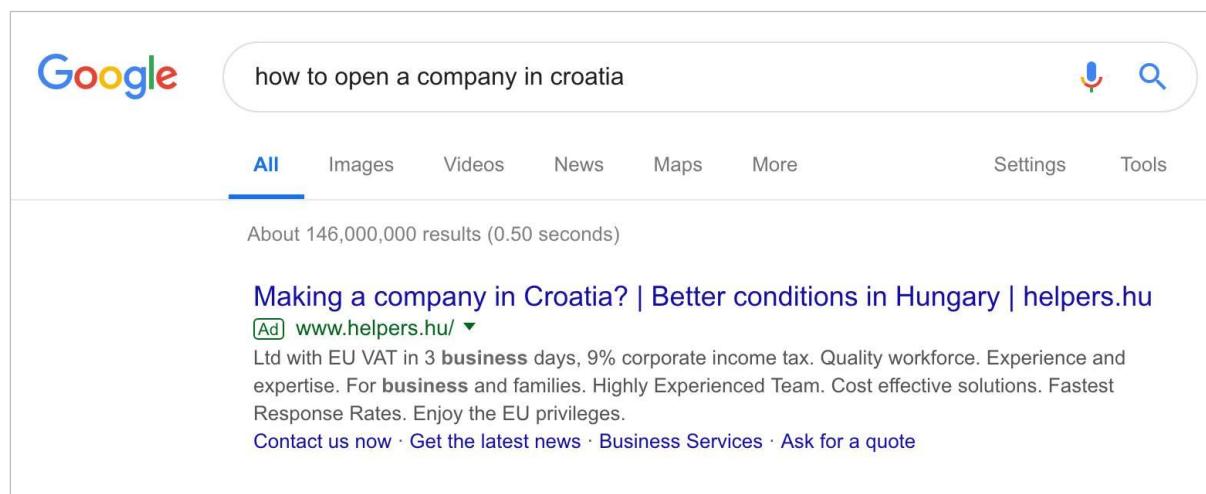
<sup>67</sup> Emerging markets su ekonomije onih zemalja koje se kreću ka razvijenim ekonomijama i mješovitim ili slobodnim tržištima. Ovakve ekonomije često imaju niži prihod po stanovniku u odnosu na razvijene zemlje, likvidna tržišta kapitala, regulatorna tijela i bilježe brzi rast (Sraders, 2020).



Slika 50. Rezultati pretraživanja riječi/fraza u vezi sa investiranjem u BiH po ciljnim tržištima. Izvor: autor

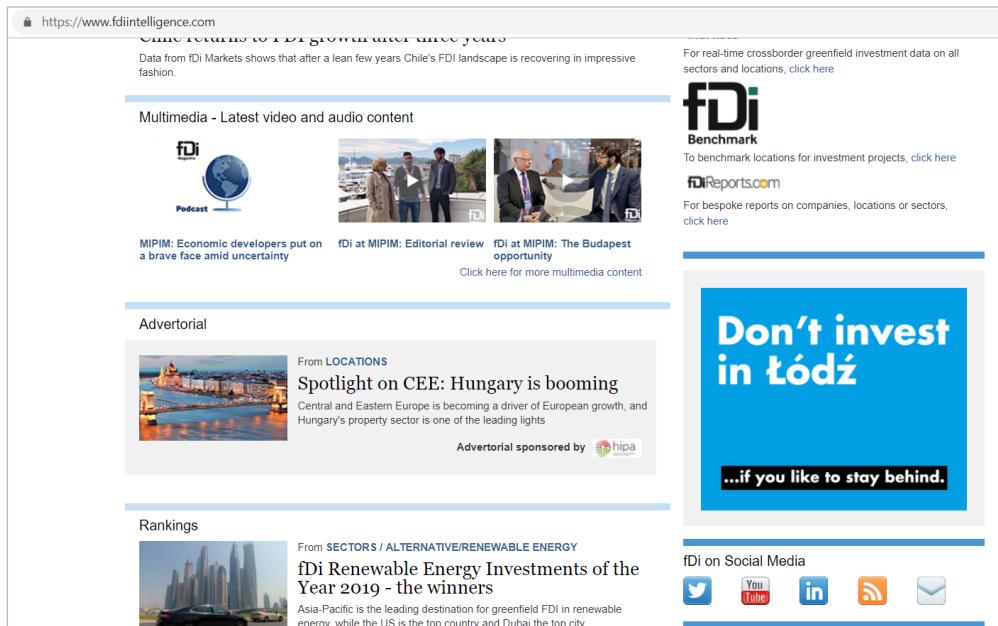
Ovo predstavlja polazne elemente za izradu detaljnijeg plana oglašavanja putem *Google*. S obzirom na to da je broj pretraga koje se odnose na investicije u BiH relativno mali, pored *Google search* se preporučuje i uključivanje *Google display* kampanja putem ciljanih investicionih, finansijskih i poslovnih portala koje prate pripadnici ciljne grupe.

Da su mnoge zemlje iz okruženja ne samo aktivne, nego i vrlo agresivne u oglašavanju putem Google, pokazuje i primjer Mađarske koja je na upit - frazu koja se odnosi na otvaranje kompanije u Hrvatskoj, postavila svoj oglas koji nudi argumente da su uslovi za poslovanje u Mađarskoj ipak bolji.



Slika 51. Primjer agresivne konkurenциje i oglašavanja investiranja putem *Google Ads (search)*. Izvor: autor

Takođe, interesantan je primjer animiranog oglasa u kojem se prvo prikazuje neočekivana poruka „Don't invest in Łódź“ a potom „... if you like to stay behind“ na portalu *fDi Intelligence*. Klikom na baner, dolazi se na veb-stranicu grada Łódź<sup>68</sup>.



Slika 52. Primjer oglasa poljskog grada Łódź na portalu fDi Intelligence. Izvor: autor

Važno je napomenuti da je potrebno mjeriti kakvi se rezultati oglašavanja postižu putem različitih kanala komunikacije, testirati varijacije u targetiranju ciljnih grupa kao i samim oglasima – porukama i fokusirati sa one koji daju najbolje rezultate.

**Unapređenje prodaje** kao dio promocije u kontekstu privlačenja stranih investitora najčešće ima formu podsticaja u različitim formama. Slično kao i sa ostalim elementima ponude, potrebno je izvršiti komparativnu analizu podsticaja koje nudi opština/grad i podsticaja koje nude ostale, konkurentske lokalne zajednice. Na osnovu rezultata analize sa jedne strane, kao i mogućnosti i opredjeljenja opštine/grada sa druge strane, potrebno je kreirati podsticaje koji su u nadležnosti opštine, a koji su drugačiji ili vredniji za potencijalne investitore u odnosu na ostale opštine gradove. Pored podsticaja na lokalnom nivou, svakako je važno prezentovati i podsticaje za investitore od strane viših nivoa vlasti (entitet, BiH). Treba imati na umu da sami podsticaji nisu opredjeljujući faktor za izbor destinacije za investiranje, ali da u uslovima kad

<sup>68</sup> Riječ je o veb-stranici *Get to Know the Fastest Developing City in Poland!*: <https://uml.lodz.pl/en/business/get-to-know-the-fastest-developing-city-in-poland/>

su ostali elementi ponude isti, odnosno uporedivi, oni mogu pružiti stimulans u pravcu donošenja odluke o investiranju na područje one destinacije koja nudi odgovarajuće podsticaje.

**Ličnu prodaju** čine predstavnici opštine/grada – (grado)načelnik i njegovi saradnici nadležni za privredu i lokalni razvoj, a u kasnijoj fazi donošenja odluke o investiranju i predstavnici resornih ministarstava. S obzirom na to da su odluke o izboru destinacije za investiranje strateškog karaktera i da one podrazumijevaju uspostavljanje dugoročnih odnosa između predstavnika opštine/grada i investitora, lična, neposredna komunikacija<sup>69</sup> ima veliki značaj u tom procesu. Štaviše, može se reći da su ostali oblici komunikacije (*database marketing*, oglašavanje, događaji i dr.) u funkciji stvaranja i olakšavanja mogućnosti za uspostavljanje ličnog kontakta i komunikacije koja treba da bude usmjerena na efikasno zadovoljavanje informacionih potreba investitora, stvaranje inicijalne zainteresovanosti i povjerenja. U tom smislu, važna je istraživačka, promotivna i prodajna funkcija koju obavlja lična prodaja. Istraživačka funkcija se odnosi na aktivno slušanje usmjereno na spoznavanje i razumijevanje potreba, zahtjeva i problema potencijalnih investitora, kao i svih drugih informacija koje mogu biti od koristi za pripremu što bolje ponude. Promotivna funkcija se ogleda u prezentovanju ponude opštine/grada na način koji može da riješi probleme, zadovolji potrebe i ispuni zahtjeve potencijalnog investitora. Pri tome, posebno je važno naglasiti po čemu je to opština/grad drugačija i bolja od ostalih destinacija i zašto ona predstavlja najbolje rješenje za investitora. Prodajna funkcija se ogleda u nastojanju da se zaključi ugovor o investiranju. Važno je napomenuti da je proces od uspostavljanja prvih kontakata, preko dostavljanja potrebnih informacija i pregovora, do eventualne odluke o investiranju dug - može trajati i godinama. U tom smislu, važno je opredjeljenje opštine/grada u tom pravcu, konzistentnost, kontinuitet i strpljenje u pristupu, ali i spremnost da se određeni elementi ponude prilagode (koliko je to moguće) kako bi u što većoj mjeri odgovarali potencijalnom investitoru.

**Odnosi sa javnostima (Public Relations - PR)** predstavljaju svjesne, planske i kontinuirane aktivnosti usmjerene na uspostavljanje, održavanje i razvijanje dobrih odnosa sa ciljnim javnostima. U kontekstu privlačenja stranih investitora, jasno je da potencijalni strani investitori predstavljaju primarni segment javnosti, odnosno ciljni auditorijum, kao što je to ranije pomenuto.

---

<sup>69</sup> Lična komunikacija može biti neposredna (*face-to-face*), ali i putem telefona/Skype-a, mejla i dr.

Međutim, pored njih, važne su i sljedeće ciljne javnosti:

- **postojeći strani investitori na području opštine/grada** – važni u kontekstu zadržavanja i reinvestiranja, ali i kao izvor poruke za nove potencijalne investitore koji obično imaju više povjerenja prema informacijama koje dobijaju od postojećih investitora nego od predstavnika opštine/grada. Zato je važno obezbijediti i održavati visok nivo njihovog zadovoljstva, podsticati ih da svoja pozitivna iskustva prenose drugim potencijalnim investitorima i održavati dobre odnose sa njima, prvenstveno kroz ličnu komunikaciju. Ne treba zaboraviti da je od 35 kompanija koje su obuhvaćene *aftercare* programom u 2017. godini njih 24 (68,6%) do sada već poticalo i druge da investiraju u BiH (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 7). Kao dio poruke ka novim potencijalnim investitorima, važno je predstaviti kratke priče ili izjave o uspješnom investiranju i poslovanju postojećih investitora, zajedno sa njihovim kontaktima koji stoje na raspolaganju novim potencijalnim investitorima.
- **dijaspore opštine/grada (u užem smislu) i BiH (u širem smislu)** – Po procjenama skoro milion i po rođenih u BiH živi izvan zemlje, a sa drugom i trećom generacijom ovaj broj doseže dva miliona. Ovo su nerijetko visokoobrazovani ljudi koji su ostvarili značajan uspjeh u zemlji u koju su imigrirali, a određeni dio njih teži povratku u BiH (Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH, 2014, str. 3). U tom smislu, predstavnici dijaspore mogu biti strani investitori ili jedan od kanala komunikacije prema potencijalnim investitorima. Jačanje uloge dijaspore kao potencijalnih investitora i kao poslovne mreže koja može doprinijeti identifikaciji i privlačenju potencijalnih investitora preporučuje i UNCTAD (UNCTAD, 2015, str. 38, 40-41). Ne treba zaboraviti činjenicu da je značajan dio sadašnjih stranih investitora povezan sa dijasporom - 11 od 39 kompanija ili 28,2% koje su obuhvaćene *aftercare* programom u 2017. godini je povezano sa dijasporom - u 10 kompanija su vlasnici ili suvlasnici porijeklom iz BiH, a u jednoj kompaniji oni su savjetnici ili zaposleni (Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, 2017, str. 6). Stoga je poželjno da opština/grad prikuplja podatke o ljudima sa područja grada/opštine u dijaspori, kao i o različitim udruženjima dijaspore, kao osnovu za provođenje različitih komunikacionih aktivnosti (komunikacija putem mejla, društvenih mreža na internetu, pozivanje na relevantne događaje koje organizuje opština/grad i sl.). Poruka predstavnicima dijaspore treba da obuhvata informacije o prilikama za investiranje, uslovima poslovanja i raspoloživim mjerama podrške, uz poziv na otvaranje preduzeća -

- investiranje, ali i poziv/molbu za prenošenje informacija (raspoloživih na veb-stranici i društvenim mrežama opštine na internetu, npr. u formi baza podataka, investicionih profila, video materijala i sl.) kompanijama u kojima rade ili su sa njima u kontaktu - potencijalnim investitorima;
- **organizacije i udruženja u inostranstvu čiji su potencijalni investitori članovi** (npr. privredne komore u ciljanim zemljama, strukovna udruženja i sl.). Ovim organizacijama i udruženjima treba uputiti dopis u kome se predstavlja opština/grad kao investiciona destinacija, sa molbom da svojim članicama koje traže nove prilike za investiranje prenesu informacije o opštini/gradu kao investicionoj destinaciji, te da prate aktuelnosti preko profila opštine/grada na društvenim mrežama;
  - **opštine i gradovi u ciljanim zemljama.** Riječ je o nastojanju da se u okviru međunarodne saradnje opština i gradova iz BiH, uspostavi saradnja sa opštinama u gradovima u ciljanim zemljama u širem kontekstu (kultura, sport, privreda i sl.), da bi se u kasnijim fazama napori usmjeravali ka privrednom razvoju i privlačenju investitora<sup>70</sup>.
  - **ambasade i konzulati BiH<sup>71</sup>, te predstavništva Republike Srpske<sup>72</sup> u ciljanim zemljama.** Ovim institucijama je takođe potrebno uputiti dopis sa pratećim materijalima (investicioni profil opštine/grada, baze podataka o prilikama za investiranje, eventualni video materijali i dr.), sa molbom da ih iskoriste u okviru svojih ekonomsko-diplomatskih aktivnosti i kontakata sa potencijalnim investitorima.
  - **institucije nadležne za strane direktne investicije, na državnom nivou** (FIPA - Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Spoljnotrgovinska komora BiH), **na nivou Republike Srpske** (Ministarstvo privrede i preduzetništva - Resor za ekonomsku saradnju sa stranim investitorima, Ministarstvo za evropske integracije i međunarodnu saradnju, Investiciono-razvojna banka Republike Srpske, Privredna komora Republike Srpske) **i institucije na nivou Federacije BiH** (Ministarstvo trgovine, Privredna komora Federacije BiH). Ovim institucijama je takođe potrebno dostaviti pripremljene materijale (investicioni profil

---

<sup>70</sup> Grad Sarajevo ima sporazume o saradnji sa 30 gradova (<https://sarajevo.ba/medunarodna-saradnja/gradovi-pobratimi/>), Grad Banjaluka sa 15 gradova ([https://www.banjaluka.rs.ba/gradska-uprava/међународна-сарађња/?sr\\_pismo=lat](https://www.banjaluka.rs.ba/gradska-uprava/међународна-сарађња/?sr_pismo=lat)), Grad Bijeljina sa 10 gradova (<https://www.gradbijeljina.org/lat/1591.gradovi-pobratimi.html>), Opština Prnjavor sa 4 grada (<https://www.gradbijeljina.org/lat/1591.gradovi-pobratimi.html>) itd.

<sup>71</sup> Lista ambasada i konzulata BiH sa kontaktima dostupna na:

[http://www.mvp.gov.ba/ambasade\\_konzulati\\_misije/ambasade\\_konzulati\\_i\\_stalne\\_misije\\_bih/Default.aspx](http://www.mvp.gov.ba/ambasade_konzulati_misije/ambasade_konzulati_i_stalne_misije_bih/Default.aspx)

<sup>72</sup> Lista predstavništva Republike Srpske sa kontaktima dostupna na: <http://www.vladars.net/sr-SP-Cyril/Vlada/Predstavnistva/Pages/default.aspx>

opštine/grada, baze podataka o prilikama za investiranje, eventualni video materijali i dr.) kako bi bili uvršteni u njihove baze podataka i veb-sajtove<sup>73</sup>, te da u okviru svojih nadležnosti prenose informacije potencijalnim zainteresovanim investitorima. Takođe, potrebno je tražiti i povratne informacije o statistikama preuzimanja informacija (npr. investicionog profila opštine/grada), ako oni takve informacije prate.

- **ambasade ciljanih zemalja u BiH<sup>74</sup>, privredna predstavništva u BiH** (npr. Predstavništvo njemačke privrede u BiH - AHK BiH<sup>75</sup>, Austrijska privreda u BiH<sup>76</sup> i dr.), **kao i relevantne domaće organizacije** (npr. Vijeće stranih investitora u BiH - FIC). Pomenute organizacije su značajne jer je velika vjerovatnoća da će potencijalni investitori iz odgovarajućih zemalja kontaktirati relevantnu organizaciju u BiH (npr. investitor iz Njemačke – Ambasadu Njemačke u BiH i/ili Predstavništvo njemačke privrede u BiH - AHK BiH), kako bi dobio detaljnije i pouzданije informacije o stanju u BiH i prilikama za investiranje. U tom smislu, važno je da oni raspolažu odgovarajućim informacijama.
- **mediji** – povodom značajnih događaja u kontekstu investicija (npr. dolazak novog investitora, rezultati ispitivanja zadovoljstva postojećih investitora, dobijanje BFC sertifikata i sl.), potrebno je kreirati i distribuirati saopštenja za javnost, organizovati konferencije i brifinge za novinare uz obilaske konkretnih lokacija za investiranje i postojećih, zadovoljnih investitora. Objavljanjem vijesti o takvim događajima od strane medija, stvara se publicitet koji ima veći kredibilitet nego poruke plasirane od strane opštine/grada u formi oglašavanja. U tom smislu, važno je da organizacione jedinice opština/gradova nadležne za komunikaciju sa medijima kreiraju bazu podataka sa kontaktima novinskih agencija i medija (posebno onih koji prate sadržaje iz oblasti privrede), uključujući i medije koji objavljaju vijesti iz BiH na engleskom jeziku<sup>77</sup>, kao i medije iz inostranstva koji objavljaju vijesti iz BiH, odnosno sa područja Zapadnog

---

<sup>73</sup> Takve su npr. veb-stranice IRB RS <https://www.irbrs.net/OpstineDB/cir/Home>, Invest Srpska <http://www.investsrpska.net/index.aspx?PageID=443&menuID=405> i FIPA [http://www.fipa.gov.ba/investiranje/lokacije/local\\_investment\\_opportunities/Archive.aspx?langTag=bs-BA&template\\_id=124&pageIndex=1](http://www.fipa.gov.ba/investiranje/lokacije/local_investment_opportunities/Archive.aspx?langTag=bs-BA&template_id=124&pageIndex=1)

<sup>74</sup> Lista ambasada u BiH sa kontaktima je dostupna na:

[http://mvp.gov.ba/ambasade\\_konzulati\\_misijske/ambasade\\_u\\_bih/Default.aspx](http://mvp.gov.ba/ambasade_konzulati_misijske/ambasade_u_bih/Default.aspx)

<sup>75</sup> Predstavništvo njemačke privrede u BiH - AHK BiH: <http://bosnien.ahk.de/bs/ahk-bosna-i-hercegovina/>

<sup>76</sup> Austrijska privreda u BiH: <https://www.advantageaustria.org/ba/Oesterreich-in-Bosnien-Herzegowina.bs.html>

<sup>77</sup> Takvi su npr. Bosnia Daily (<https://www.bosniadaily.co.ba>), Sarajevo Times (<https://www.sarajevotimes.com>) i The Srpska Times (<http://thesrpskatimes.com>).

Balkana<sup>78</sup>. Poželjno je učestvovati i na takmičenju *European Cities and Regions of the Future* koje organizuje ugledni *Financial Times/FDI Magazine*, u kojem se biraju najatraktivniji gradovi za strane direktne investicije po različitim kriterijumima u skladu sa definisanim metodologijom (*Financial Times/FDI Magazine*, 2018, str. 81). Eventualno uvrštanje i rangiranje na ovu listu (kao što su u izdanju *FDI European Cities and Regions of the Future 2018/19* već rangirani Bijeljina, Prijedor i Zvornik, a u izdanju *FDI European Cities and Regions of the Future 2020/21* su rangirani Laktaši), daje takvim opštinama/gradovima značajan kredibilitet i publicitet.

- **interna javnost** – obrazovne ustanove na području opštine/grada (komunikacija i saradnja sa njima je od velike važnosti u kontekstu planiranja upisne politike i usklađivanja obrazovanja sa potrebama privrede), preduzeća na području opštine/grada (važni u kontekstu stupanja u eventualne kupoprodajne odnose), stanovništvo (važno u kontekstu zapošljavanja i privrednog razvoja opštine/grada) i dr.

Pored pomenutih ciljnih grupa i oblika komunikacije sa njima, važno je pomenuti i **događaje**, kao važan instrument odnosa sa javnošću. Veći gradovi koji raspolažu značajnim finansijskim i kadrovskim resursima, te odgovarajućim smještajnim i konferencijskim kapacitetima, organizuju investicione konferencije (npr. „Sarajevo Business Forum“ i „Investiraj u Trebinje“), kojima se stvaraju prilike za lične kontakte i susrete sa potencijalnim investitorima, uz dobijanje značajnog publiciteta od strane medija. Za većinu drugih opština/gradova koji nemaju takve kapacitete i resurse, dobra je opcija učešća na pomenutim i sličnim regionalnim događajima koji okupljaju potencijalne investitore<sup>79</sup>, uz nastojanje da se na njima dogovore sastanci sa potencijalnim investitorima, ispitaju planovi za proširivanje poslovanja - investiranje i prezentuju prilike za investiranje. Pored ovog, jedna vrsta događaja je svakako i organizacija posете zainteresovanog stranog investitora opštini/gradu i konkretnoj investicionoj lokaciji.

---

<sup>78</sup> Takvi su npr. Balkan Insight (<https://balkaninsight.com>), Emerging Europe (<https://emerging-europe.com>), SEE News (<https://seenews.com>) i dr.

<sup>79</sup> Takvi su npr. Zagreb Invest 2019, 4th Serbian Property & Infrastructure Development Conference u Beogradu, Expo Real u Minhenu. Pored njih, značajni su i sajmovi koji okupljaju kompanije iz pojedinih industrija koje se nastoje privući u opštini/grad. Tako npr. za drvorerađivačku industriju, značajni su sajmovi namještaja u Beogradu i Kelnu, za metaloprerađivačku industriju su značajni Sajam tehnike i tehničkih dostignuća u Beogradu, kao i sajam u Hanoveru.

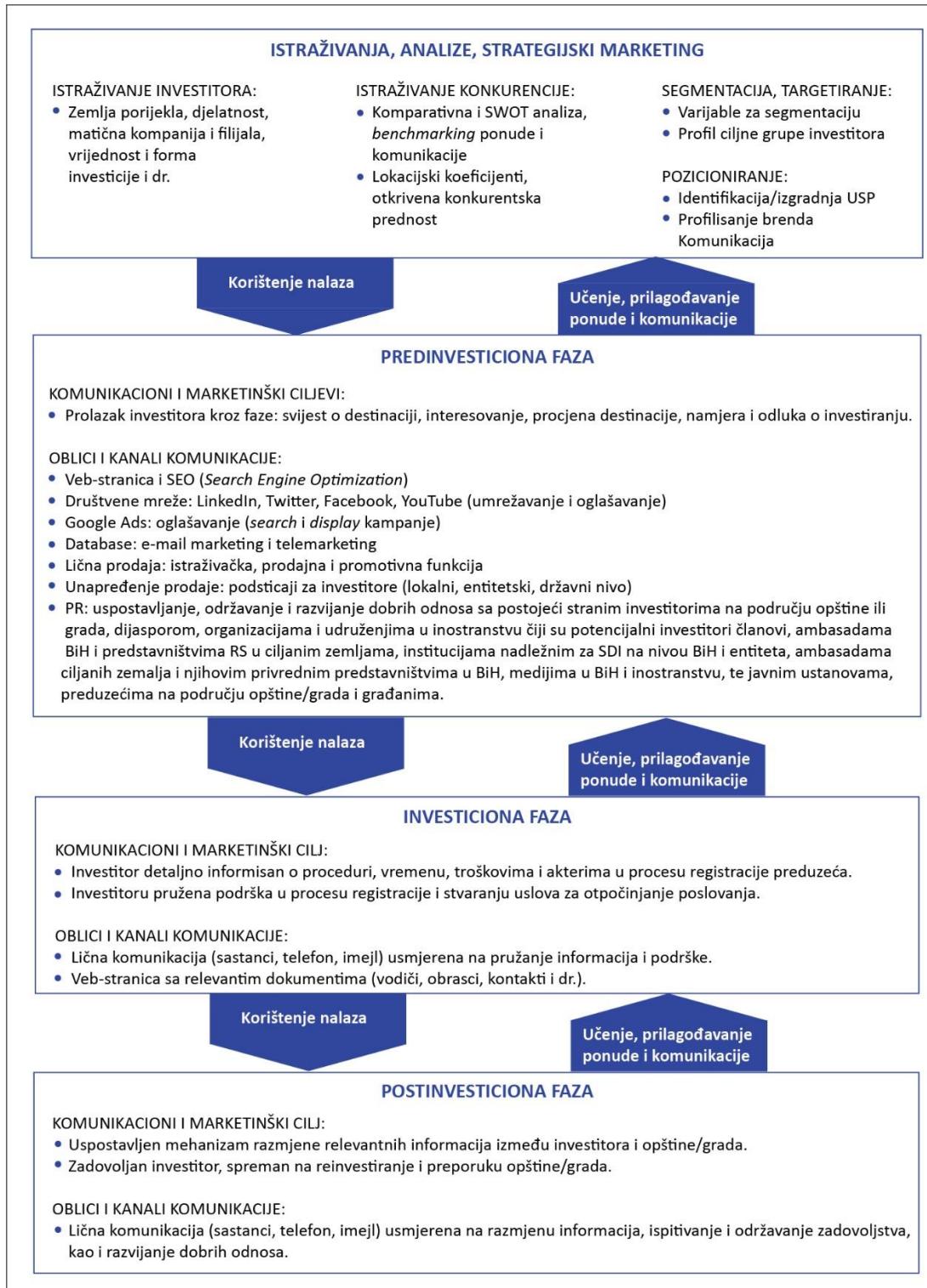
### *Investiciona faza*

Investiciona faza obuhvata vrijeme od potpisivanja ugovora o investiranju pa do otpočinjanja poslovanja. U ovoj fazi, preduzeće mora da prikupi potrebne dozvole i saglasnosti, registruje se, pronađe/izgradi poslovni/proizvodni prostor, opremi ga, zaposli ljude i započne sa obavljanjem registrovane djelatnosti. Stoga je u početku ovog procesa komunikacija usmjerena na pružanje podrške investitoru da što prije i što jednostavnije registruje preduzeće i otpočne sa poslovanjem. Mnoge opštine/gradovi su formirali posebne organizacione jedinice koje pružaju odgovarajuće informacije i usluge investitorima u procesu dobijanja potrebnih dozvola i saglasnosti. U ovoj fazi, komunikacija između osnivača preduzeća - investitora i predstavnika opštine/grada koji im pomažu u procesu registracije je intenzivna i lična (uključujući i komunikaciju putem telefona i imejla). Po registraciji preduzeća, dobijanju građevinske i drugih dozvola, predstavnici opštine/grada mogu da pruže informacije o preduzećima koja se bave izvođenjem građevinskih radova, pružanjem pravnih, računovodstveno-finansijskih i drugih usluga, agencijama za posredovanje pri zapošljavanju, potencijalnim dobavljačima, kupcima i sl. i tako pomognu investitoru da što lakše i brže otpočnu sa poslovanjem.

### *Postinvesticiona faza*

Postinvesticiona faza obuhvata vrijeme od trenutka otpočinjanja poslovanja investitora pa nadalje. Komunikacija u ovom periodu je manje intenzivna nego u prethodnoj fazi, ali je važno da predstavnici opštine/grada ostanu na raspolaganju investitoru za eventualne dodatne informacije, upite, zahtjeve i sl. Takođe, važno je periodično provodenje istraživanja o stepenu njihovog zadovoljstva poslovanjem u opštini i eventualnim planovima za reinvestiranje, pri čemu nalaze istraživanja treba iskoristiti kao osnovu za unapređenje ponude u narednom periodu. Ovo se može postići formiranjem privrednih savjeta, foruma investitora ili drugih tijela sastavljenih od predstavnika najznačajnijih preduzeća – investitora, predstavnika opštine/grada i po potrebi ostalih relevantnih aktera (npr. predstavnici obrazovnih ustanova, viših nivoa vlasti i dr.), koji se povremeno sastaju radi razmjene informacija i planova, podnošenja inicijativa, rješavanja eventualnih problema i sl. Ovi sastanci se mogu dopuniti i intervjuiima sa direktorima najznačajnijih preduzeća. Dakle, i u ovoj fazi, komunikacija je prvenstveno lična.

Prethodno opisane aktivnosti se mogu pojednostavljeno prikazati u formi modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa stranim investitorima.



Slika 53. Model integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa stranim investitorima. Izvor: autor

Predstavljeni model komunikacije je u značajnoj kompatibilan sa nalazima istraživanja *Winning Strategies in Economic Development Marketing* o najefektivnijim marketinškim tehnikama<sup>80</sup> u periodu 1996 – 2017.

Tabela 70. Najefektivnije marketinške tehnike (% ocjena 4 i 5 na skali od 1 do 5)

	2017	2014	2011	2008	2005	2002	1999	1996
Veb-stranica	74%	67%	55%	56%	53%	34%	37%	18
Planirane posete rukovodiocima preduzeća	66%	64%	57%	55%	54%	53%	46%	53%
Odnosi sa medijima - publicitet	51%	48%	33%	52%	50%	21%	19%	19%
Organizovanje specijalnih događaja	51%	46%	35%	45%	49%	37%	42%	49%
Sajmovi	39%	38%	35%	---	33%	32%	45%	39%
Oglašavanje	32%	17%	16%	15%	20%	21%	19%	19%
Direktni imejl	23%	14%	15%	19%	23%	33%	25%	25%
Telemarketing	17%	6%	4%	4%	6%	4%	6%	7%

Izvor: Development Counsellors International, 2017, str. 16.

Björner (2013) navodi da je internet postao važno sredstvo u nastojanjima lokalnih vlasti da izgrade željeni imidž (str. 209). Zvanična veb-stranica se smatra ključnim alatom za brendiranje lokalnih samouprava. Pored toga, sve više njih je aktivno i na društvenim mrežama (Paganoni, 2012, prema Björner, 2013, str. 209). Ovo se može posmatrati kao odgovor na rastuću konkureniju među destinacijama i nastojanje destinacija da se što bolje umreže (Sassen, 2004, prema Björner, 2013, str. 209). Društveni mediji na internetu pružaju različite mogućnosti za brendiranje, posebno manjim destinacijama. Sevin (2016) ističe da istraživanja pokazuju da postoji prostor za poboljšanje u korištenju društvenih medija od strane lokalnih vlasti za brendiranje destinacija, te da su društveni mediji sastavni dio tog procesa (str. 314).

U prilog modelu govore i nalazi istraživanja o najefektivnijim promotivnim tehnikama za privlačenje stranih direktnih investicija i stepenu njihovog korištenja od strane agencija za promociju investicija koje je proveo *Financial Times*.

Tabela 71. Najefektivnije promotivne tehnike za privlačenje SDI (skala 0-5, 5 = najefektivnije)

	Prosječna ocjena efektivnosti	% agencija koji to koristi
Aftercare usluge postojećim kompanijama	4,1	100%
Prodajni predstavnici u inostranstvu	4,0	75%
Angažovanje konsultantskih kompanija za iniciranje interesovanja i upita potencijalnih investitora ( <i>lead generation</i> )	3,5	50%

<sup>80</sup> Iako se u pomenutom istraživanju upotrebljava termin marketinške tehnike, jasno da je riječ o instrumentima promocije koji se ovdje pogrešno poistovjećuju sa marketingom.

Targetiranje dijaspore radi investiranja	3,5	13%
Konferencije i seminari	3,4	100%
Veb-stranica za privlačenje investicija	3,3	100%
Misije prijema potencijalnih investitora	3,3	63%
Misije posjete potencijalnih investitora	3,3	63%
Preporuke nacionalnih agencija za promociju investicija	3,3	38%
Izložbe	3,1	100%
Direktni mejl targetiranim kompanijama	3,0	63%
Trgovinske misije u inostranstvu	3,0	38%

Izvor: autor na osnovu Loewendahl, 2018, str. 11-12.

Pored komunikacije u užem, marketinškom smislu, treba biti svjestan toga da opština/grad, u širem smislu, komunicira i neverbalno svojom ponudom – raspoloživošću, kvalitetom i cijenom ljudskih resursa i ostalih proizvodnih inputa, infrastrukture, javnih i administrativnih usluga, eventualnim podsticajima, porezima, zakonskim okvirom i drugim elementima koji čine poslovni ambijent u cjelini.

## 6.2. Prijedlog modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova sa turistima

Osnovu za kreiranje modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa turistima predstavlja istraživanje i analiza sadašnjih i potencijalnih turista, konkurenциje, kao i ponude opštine/grada. Nalazi provedenih istraživanja i analiza predstavljaju bazu za donošenje strateških marketing odluka koje se odnose na segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje.

Relevantne varijable za segmentaciju turista mogu biti:

- **zemlja porijekla turista** – riječ je o jednoj od geografskih varijabli koja je važna s obzirom na činjenicu da većina turista u BiH dolazi iz relativno manjeg broja zemalja. Stoga je važno fokusirati marketinške napore i resurse upravo na te zemlje. One su u značajnoj mjeri različite za Republiku Srpsku i Federaciju BiH, pa o tome takođe treba voditi računa. Najbrojniji turisti u Republici Srpskoj (po kriterijumu broja dolazaka u 2017. godini) su domaći turisti (49%), a za njima slijede turisti porijeklom iz Srbije (15%), Hrvatske (7% dolazaka), Slovenije (5% dolazaka) i Turske (4% dolazaka) (Republički zavod za statistiku

Republike Srpske, 2019, str. 15-16). Turisti porijeklom iz ovih zemalja čine zajedno 80% ukupnih turista koji putuju u Republiku Srpsku. Kada je riječ o Federaciji BiH, i tamo (po kriterijumu dolazaka), dominiraju domaći turisti (22%), a za njima slijede turisti porijeklom iz Hrvatske (17% dolazaka), Turske (8% dolazaka), Ujedinjenih Arapskih Emirata (8% dolazaka) i Italije (5% dolazaka) (Federalni zavod za statistiku Federacije BiH, 2018, str. 316-317). Ovi turisti zajedno čine ukupno 60% ukupnih dolazaka u Federaciju BiH.

- **preduzeća/organizacije ili pojedinci** – turisti mogu da budu preduzeća/organizacije koji planiraju i organizuju putovanja (npr. turooperatori i agencije za svoje klijente, sportski klubovi i udruženja za svoje članove, veća preduzeća za svoje zaposlene u kontekstu *teambuilding* aktivnosti, edukacije i sl.), ali i pojedinci koji putuju sa porodicom, prijateljima, kolegama sa posla i dr. Dakle, riječ je o podjeli turističkog tržišta na B2B (*bussines to bussines*) i B2C (*bussines to consumer*) segment.
- **demografske varijable** – godine, pol, prihodi, faza u životnom ciklusu porodice i dr.
- **motivi putovanja i biheviorističke varijable** – razlog putovanja (ljetovanje, zimovanje, *city-break*, poslovno putovanje, posjeta prijatelja i rođaka, zdravstveni, vjerski, obrazovni razlozi, proputovanje-tranzit i dr.), način informisanja o destinaciji (preporuka prijatelja, zvanična veb-stranica destinacije, veb-stranice za putovanja i dr.), vrsta smještaja (kod porodice i prijatelja, hoteli, moteli, hosteli i dr.), način rezervacije smještaja (preko turističkih agencija, posredničkih sajtova kao što su npr. Booking, Airbnb i dr.), saputnici (porodica, partner, prijatelji i dr.), dužina putovanja (u danima), vrsta transporta do destinacije (automobil, autobus, voz, avion i dr.), potrošnja na destinaciji i njena struktura (koliko se troši i na koje proizvode/usluge).

U nastavku se daje kraći opis karakteristika i ponašanja turista sa nekoliko najznačajnijih emitivnih tržišta za BiH, na osnovu nalaza istraživanja „Kako turisti biraju i rezervišu destinacije za odmor: uvidi u ponašanje potencijalnih turista sa ključnih tržišta i tržišta sa visokim potencijalom za receptivni turizam u BiH“ (Marušić i dr., 2018).

Tabela 72. Karakteristike ponašanja turista po emitivnim tržištima

Varijabla	Hrvatska	Slovenija	Turska	Italija	Bliski istok
<b>Mjesta putovanja</b>	Gradovi (43%)	More (68%), gradovi (37%), sela (12%).	---	Gradovi (40%), more (24%), planine (10%).	Gradovi, plaže, šoping, tematski parkovi. Prepreke za putovanja u Evropu su troškovi, potreba za vizom, jezičke barijere, sigurnost i kulturna različitost.
<b>Motiv putovanja</b>	Sunce i plaža (33%), posjeta porodice, prijatelja i rođaka (25%).	Sunce i plaža (52%), posjeta porodice, rođaka i prijatelja (13%), priroda (7%), posjeta gradovima (7%), kultura (6%). Za putnike do 24 god. kultura je mnogo važnija (18%).	Posjeta porodice, rođaka i prijatelja (28%), sunce i plaža (27%). Sa povećanjem broja godina, raste značaj velnesa i zdravstvenih tretmana, a opada značaj sunca i mora.	Sunce i plaža (25%), posjeta porodice, rođaka i prijatelja (18%), posjeta gradovima (17%) i kultura (14%). Sa povećanjem broja godina raste važnost posjete porodici i prijateljima a opada važnost odmora motivisanog suncem i morem.	Odmor (50%), biznis (25%), posjeta porodice, rođaka i prijatelja (20%). Tokom odmora, preferira se posjeta.
<b>Važni faktori za izgradnju lojalnosti prema destinaciji</b>	Priroda (22%), kulturne i istorijske atrakcije (16%), opšti nivo cijena (12%), kvalitet smještaja (11%).	Kvalitet smještaja (24%), priroda (18%). Pri tome je kvalitet smještaja važniji mlađim putnicima, dok je starijim važnija priroda.	Priroda (23%), kvalitet smještaja (20%), cijene (16%) i kultura (12%).	Priroda (21%) i istorijske atrakcije (14%).	---
<b>Izvori informisanja</b>	Preporuke prijatelja ili rođaka (50%), veb-sajtovi (35%) i lično iskustvo (34%). Nekih 19% turista se oslanja na informacije dobijene sa zvaničnog veb-sajta destinacije ili pružalaca usluge sa destinacije.	Lično iskustvo (41%), preporuke prijatelja i poznanika (40%), veb-stranice (31%).	Preporuke prijatelja ili rođaka (52%), veb-stranice (32%), društvene mreže (20%).	Veb-stranice (43%), preporuke prijatelja i rođaka (34%). Nekih 16% turista se oslanja na informacije dobijene sa zvaničnog veb-sajta destinacije ili pružalaca usluge sa destinacije, a 35% sa veb-stranica koje prikupljaju komentare, recenzije i ocjene putnika.	Preporuke prijatelja i porodice (71%), putničke agencije i veb-stranice (booking.com, cleartrip.com, expedia.com, hotels.com, wego.com, tajawal, itd). blogovi, društvene mreže, web-lokacije za pregled putovanja (Trip Advisor, Lonely Planet, veb-stranice turističkih zajednica).
<b>Rezervisanje</b>	Većinu čine nezavisni putnici, 79% putovanja u inostranstvo čine	Većinu čine nezavisni putnici, 90% putovanja u inostranstvo čine	Izdaci za paket aranžmane čine 20% ukupnih turističkih troškova. Većina	Većinu čine nezavisni putnici, 82% putovanja u inostranstvo	Dominiraju kasne rezervacije (manje od dvije sedmice prije putovanja). Turističke agencije

	putovanja van turističkih paket aranžmana. Većina (74%) ne rezerviše putovanje unaprijed, a među onima koji to rade, dominantan način rezervacije su komercijalne usluge (23%), pri čemu se sajtovi sa privatnim smještajem (kao npr. Airbnb) preferiraju u odnosu na online putničke agencije.	putovanja van turističkih paket aranžmana. Većina (85%) rezerviše prevoz i/ili smještaj unaprijed. <i>Online</i> usluge su dominantan način rezervacije (29%), pa potom u turističkoj agenciji (20%) i putem telefona (18%). Mlađi putnici, do 39 godina, više koriste <i>online</i> usluge - 44%, za razliku od starijih – 20%.	(70%) rezerviše prevoz i/ili smještaj unaprijed, a 35% Turaka obično ide na <i>all inclusive</i> odmor. <i>Online</i> usluge su dominantan način rezervacije (27%), pri čemu su <i>online</i> putničke agencije (npr. Booking.com) poželjnije od onih koji nude samo usluge privatnog smještaja (npr. Airbnb). <i>Online</i> usluge su popularne među turistima od 35 do 39 godina (37%) u odnosu na druge starosne grupe.	čine putovanja van turističkih paket aranžmana. Većina (90%) rezerviše prevoz i/ili smještaj unaprijed. <i>Online</i> usluge su dominantan oblik rezervacija (33%), pri čemu se preferiraju oni koji nude podatke o privatnom smještaju (npr. Airbnb) - 33% u odnosu na <i>online</i> putničke agencije (npr. Booking.com) - 22%. Stariji putnici (više od 55 godina) rezervišu više putem turističkih agencija, nego <i>online</i> .	su glavni kanal za rezervacije, dok direktni načini rezervacija sa dobavljačima usluga dobijaju na popularnosti.
<b>Saputnici</b>	Porodica (uključujući djecu) (28%), partner (26%), prijatelji (19%). Mlađi putuju sa prijateljima, a stariji sa partnerom	Porodica, uključujući i djecu (36%), partner (32%). Mlađi putuju sa prijateljima, a stariji sa partnerom.	Porodica, uključujući i djecu (25%), prijatelji (24%) ili partner (21%). Mlađi putuju sa prijateljima, a stariji sa partnerom.	Partner (29%), porodica uključujući i djecu (28%), prijatelji (22%). Mlađi putuju sa prijateljima, a stariji sa partnerom.	Porodica
<b>Trajanje putovanja</b>	Do 7 dana (53% do 3 dana i 31% od 4 do 7 dana).	Do 7 dana (44% do 3 dana i 34% od 4 do 7 dana).	---	Od 4 do 7 dana (38%), 1 do 3 dana (28%), 8 do 14 dana (26%).	Većina putovanja u Evropu traje od 3 do 19 dana. Prosječna dužina putovanja u inostranstvo za putnike iz UAE je 14 dana.
<b>Smještaj</b>	Boravak kod rođaka ili prijatelja (41%), hoteli i sl. (39%), drugi iznajmljeni smještaj (16%).	Iznajmljeni smještaj koji nije hotelski ili sličan (26%), hoteli i sl. (24%) i boravak kod rođaka i prijatelja (21%).	Hoteli, hosteli i sl. (48%), boravak kod rođaka i prijatelja (26%).	Boravak kod rođaka ili prijatelja (40%), hoteli i sl. (28%), drugi iznajmljeni smještaj (24%).	Hoteli, vile, apartmani i sl. sa pet zvjezdica.
<b>Prevoz</b>	Kopnenim putem (85%) najviše privatnim automobilom (54%).	Kopnenim putem (90%), najviše automobilom (81%).	---	Preferira se avio prevoz (64%), a kada se koristi kopneni prevoz koristi se uglavnom automobil (26%).	---

	Avion se koristi u oko 15% putovanja.				
<b>Potrošnja</b>	Prosječno 358 EUR po putovanju u inostranstvo za odmor ili 69 EUR dnevno. Od toga se 28% potroši na smještaj, 36% na prevoz i 36% na druge usluge (restorani, atrakcije, izleti, kupovina).	Prosječno 283 EUR po putovanju u inostranstvo za odmor ili 46 EUR dnevno. Od toga se 35% potroši na smještaj, 28% na prevoz i 37% na druge usluge (restorani, atrakcije, izleti, kupovina).	Prosječno 578 USD po stanovniku kod putovanja u inostranstvo. Od toga se najviše potroši na hranu, piće i smeštaj.	Prosječno 643 EUR po putovanju u inostranstvo za odmor ili 86 EUR dnevno. Od toga se 33% potroši na smještaj, 34% na prevoz i 33% na druge usluge (restorani, atrakcije, izleti, kupovina).	Prosječno 2800 EUR po osobi po putovanju u inostranstvo ili oko 200 EUR po osobi dnevno (za putnike iz UAE).

Izvor: autor na osnovu Marušić i dr. 2018, str. 24-25, 36-37, 42-43, 52-53, 59-60.

Kombinovanjem prethodno navedenih varijabli stvaraju se segmenti čiju je atraktivnost potrebno procijeniti primjenom kriterijuma kao što su:

- prilagođenost i atraktivnost turističke ponude za pojedine segmente turista (turistički proizvodi i usluge, smještajni kapaciteti, raspoložive opcije prevoza i dr.);
- veličina i stopa rasta turističkog segmenta;
- profitabilnost segmenta (razlika prihoda koji su determinisani prosječnom dnevnom potrošnjom posmatranog segmenta turista i dužinom boravka na destinaciji i troškova njihovog privlačenja);
- broj i snaga konkurenata i dr.

Primjenom odabranih kriterijuma, vrši se targetiranje, odnosno izbor jednog ili više segmenata turista na koje se usmjeravaju marketing naporci. Na osnovu targetiranja, pristupa se pozicioniranju kojom ponuda destinacije treba da zauzme željeno mjesto (poziciju) u svijesti ciljne grupe turista u odnosu na konkurenciju. Cilj je da se destinacija, odnosno njena ponuda koja je usmjerena ka određenom segmentu turista, percipira kao različita, bolja i jedinstvena u odnosu na konkurenciju, te da se poveže sa određenim koristima i vrijednostima koje ona kontinuirano obećava i ispunjava, kako bi očekivanja ciljnih segmenata turista bila ispunjena ili prevaziđena. Da bi se to ostvarilo, neophodno je izvršiti komparativnu i SWOT analizu opštine/grada, te *benchmarking* ponude i komunikacije posmatrane opštine/grada u odnosu na konkurenciju. Ova istraživanja i analize bi trebalo da pokažu šta je to po čemu se opština/grad razlikuje od drugih, a da je pri tome relevantno i atraktivno za odabrani ciljni segment (a ako tako nešto trenutno ne postoji, gdje postoji prostor da se tako nešto izgradi). To predstavlja osnovu za pozicioniranje i izgradnju opštine/grada kao destinacijskog brenda. Treba imati na umu da je riječ o dugoročnom procesu koji zahtijeva konzistentnost.

Odabrani segmenti turista i pozicioniranje predstavljaju osnovu za donošenje taktičkih marketing oduka koje se odnose na odgovarajuću kombinaciju proizvoda/usluga, cijene po kojima će one biti raspoložive, kao i kanale distribucije i promocije.

Kada je riječ o komunikaciji, ona bi trebalo da bude uskladjena sa modelom ponašanja turista, odnosno pojedinim fazama kroz koje oni prolaze: sanjarenje, istraživanje, rezervacija, doživljaj i prenošenje iskustava.

### *Sanjarenje i istraživanje*

U fazi sanjarenja se traži inspiracija za putovanja i prikupljaju se prve, relativno uopštene informacije o potencijalnim destinacijama. U ovoj fazi turisti počinju da više obraćaju pažnju na takve informacije, te posjećuju različite web sajtove, blogove, društvene mreže i čitaju preporuke i komentare relevantnih organizacija i pojedinaca. U fazi istraživanja turisti intenzivno traže veći broj detaljnijih informacija koje potom pažljivo procjenjuju i analiziraju, kako bi suzili izbor, tako da ova faza zahtijeva značajno ulaganje vremena i napora.

U ovoj fazi **komunikacioni ciljevi** su:

- ciljna grupa turista (ili više njih) su svjesni postojanja opštine/grada kao turističke destinacije (mjeri se brojem potencijalnih turista koji su primili poruku),
- podstaknuto inicijalno interesovanje za opštinom/gradom kao turističkom destinacijom (mjeri se brojem posjeta odgovarajućim sadržajima na internetu – odgovarajuće web stranice, stranice/profil na društvenim mrežama i sl.),
- opština/grad je uvrštena prvo u šиру, a potom i na užu listu mogućih destinacija za posjetu (mjeri se brojem upita turista kojima se traže informacije o atrakcijama, smještaju, opcijama prevoza i sl.).

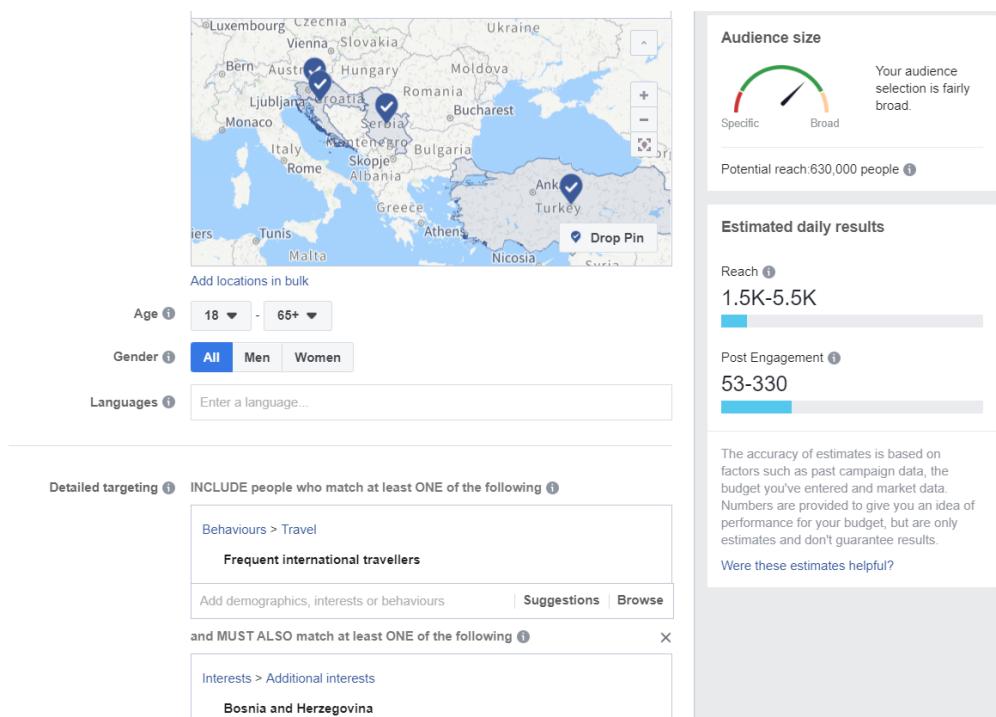
Da bi se ostvarili navedeni komunikacioni ciljevi, potrebno je da **poruka** sadrži sažetu informaciju sročenu na dopadljiv način o atrakcijama po kojima je opština/grad specifična, različita ili u najboljem slučaju jedinstvena (nalaz prethodno provedenih istraživanja i analiza), kao i poziv da istraže, otkriju i saznaju više o tome. U širem smislu, dio te poruke čine informacije o atrakcijama u opštini/gradu (kao i u relativnoj blizini), aktivnostima koje se mogu raditi na području opštine/grada, raspoloživim obilascima za turiste, događajima koji se organizuju, smještaju, restoranima, opcijama prevoza, kontaktima putem kojih je moguće dobiti dodatne informacije i dr.

Kada se govori o **oblicima komunikacije**, važno je da opština/grad ima odgovarajuću platformu na internetu za predstavljanje svoje turističke ponude. Većina opština/gradova za te potrebe koristi zvanične veb-stranice. Pored njih, neke opštine/gradovi su uspostavile svoje turističke organizacije, pa za predstavljanje turističke ponude koriste njihove veb-stranice<sup>81</sup>.

---

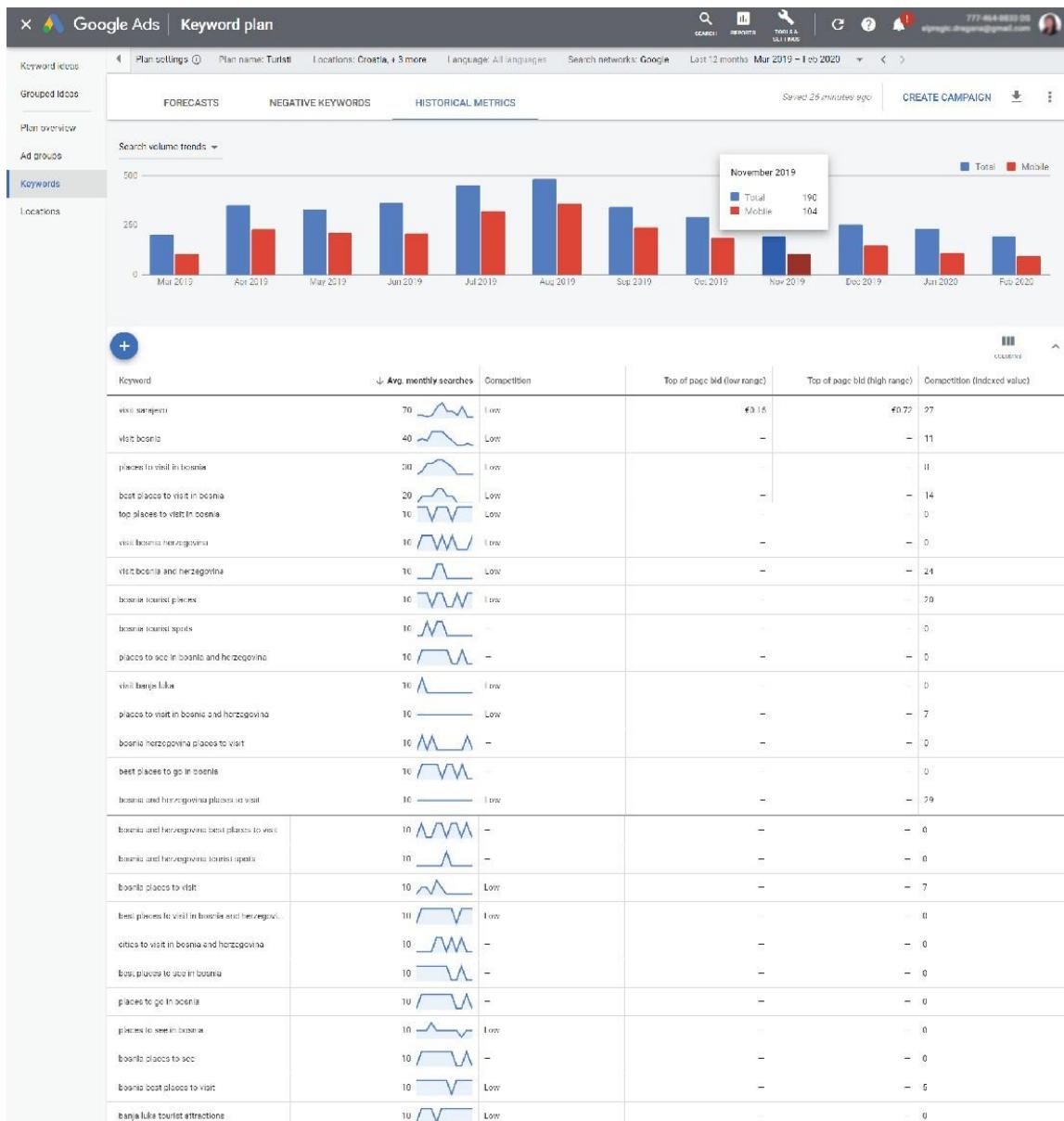
<sup>81</sup> U Republici Srpskoj postoji 29 turističkih organizacija na lokalnom nivou: <http://turizamrs.org/turisticke-organizacije>.

Potrebno je voditi računa i težiti optimizaciji ovih veb-stranica (tzv. *SEO – Search Engine Optimization*) u odnosu na ponudu opštine/grada sa jedne strane i ključne riječi, odnosno fraze koje u najvećoj mjeri pretražuju potencijalni turisti na emitivnim tržištima sa druge strane, kako bi se veb-stranica opštine/grada što bolje rangirala na rezultatima pretraga po pojedinim riječima/frazama. Riječ je o pretragama koje se odnose na aktivnosti na otvorenom (zaštićena područja, zimski sportovi, lov i ribolov) i kulturu (lokalna gastronomija, tradicija, istorijski lokaliteti, UNESCO i muzeji) (Bloom Consulting, 2015, str. 18, 20-21). Takođe, veoma je važno da informacije o turističkoj ponudi grada/opštine budu dostupne na stranicama koje turisti redovno posjećuju i kojima vjeruju jer sadrže iskustva i recenzije drugih posjetilaca kao što su npr. Trip Advisor, Via Dinarica, Itinari, In Your Pocket, LonelyPlanet, Viator, Taste Atlas, Booking.com, Airbnb, Via Michelin i dr. Uz to, opštine gradovi bi trebalo da imaju otvorene stranice/profile na društvenim mrežama kao što su Facebook, Instagram, Twitter i YouTube, te da ih koriste za informisanje i interakciju sa postojećim i potencijalnim posjetiocima. Kako bi poruka došla do ciljnih segmenata turista (kao fizičkih lica), jedan od oblika komunikacije koji bi trebalo koristiti je **oglašavanje**. Društvene mreže kao što su npr. Facebook i Instagram omogućavaju precizno targetiranje njihovih korisnika (po varijablama koje odgovaraju odabranom ciljnom segmentu, odnosno profilu turiste koji pripada tom segmentu), uz relativno niske troškove. Orijentacije radi, ako se kao cilj kampanje definiše interakcija sa postom putem društvenih mreža Facebook i Instagram, i ako se kao ciljni segment izaberu osobe koje žive u Srbiji, Hrvatskoj, Sloveniji i Turskoj, koji su česti međunarodni putnici (putovali u inostranstvo dva ili više puta u posljednjih šest mjeseci) i koji pri tome imaju interesovanje prema BiH, za budžet od 50 EUR je moguće da post-glas vidi dnevno između 1.500-5.500 ljudi, pri čemu se procjenjuje da bi interakciju sa postom-glasom ostvarilo od 53-330 osoba dnevno.



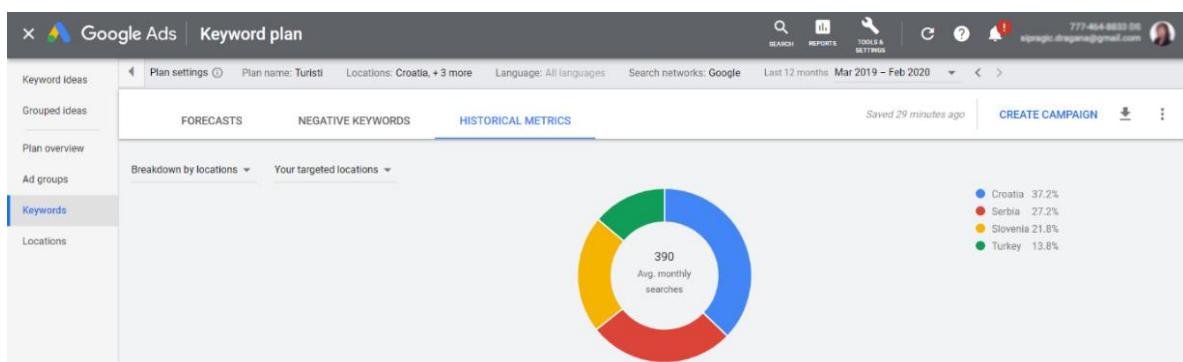
Slika 54. Simulacija oglašavanja putem Facebooka i Instagrama – turisti. Izvor: autor

Za oglašavanje je poželjno koristiti i *Google (search i display)* kako bi se oglas opštine/grada pojavio na vrhu prve stranice pri unošenju ključnih riječi, odnosno fraza za pretragu. Po rezultatima alata *Google Keyword Planner*, u periodu u prethodnih godinu dana (mart 2019. - februar 2020.), najviše se pretraživala fraza „visit Sarajevo“ koja ima u prosjeku 70 pretraga mjesečno, a za tim slijede fraze „visit Bosnia“ sa 40 pretraga mjesečno u prosjeku, „places to visit in Bosnia“ sa 30 pretraga mjesečno u prosjeku, „best places to visit in Bosnia“ sa 20 pretraga mjesečno u prosjeku, dok ostale fraze imaju u prosjeku 10 pretraga mjesečno: „visit Bosnia Herzegovina“, „visit Bosnia and Herzegovina“, „places to visit in Bosnia and Herzegovina“, „Bosnia and Herzegovina places to visit“, „Bosnia tourist places“, „Bosnia tourist spots“, „places to see in Bosnia Herzegovina“, „top places to visit in Bosnia“, „best places to go in Bosnia“, „cities to visit in Bosnia and Herzegovina“, „visit Banja Luka“, „Banja Luka tourist attractions“ itd. Konkurenčija za ove fraze je mala, pri čemu je za oglas koji bi se pojavljivao na vrhu stranice za najtraženiju fazu „visit Sarajevo“ potrebno platiti 0,16 – 0,72 EUR po kliku.



Slika 55. Rezultati pretraživanja fraza u vezi sa turističkim posjetama BiH preko Google. Izvor: autor

Kada je riječ o frekvenciji pretraga pomenutih riječi/fraza po ciljnim tržištima, najviše pretraga je porijeklom iz Hrvatske (37,2%), Srbije (27,2%), Slovenije (21,8%) i Turske (13,8%).



Slika 56. Rezultati pretraživanja fraza u vezi sa turističkim posjetama BiH po državama Izvor: autor

Ovi podaci predstavljaju osnovu za izradu detaljnijeg plana oglašavanja putem *Google*. Imajući u vidu to da je broj pretraga koje se odnose na turističke posjete BiH relativno mali, pored *Google search* se preporučuje i uključivanje *Google display* kampanja putem portala, blogova i drugih sadržaja koji se odnose na tematiku putovanja koje prate pripadnici ciljne grupe.

Posjeta i izlaganje na turističkim sajmovima, prvenstveno na emitivnim tržištima,<sup>82</sup> predstavlja vid **unapređenja prodaje** manifestacionog i prezentacionog karaktera koji predstavlja priliku za uspostavljanje kontakata kako sa potencijalnim turoperatorima i turističkim agencijama, tako i sa potencijalnim posjetiocima. U tom kontekstu, važna je **lična prodaja** koju čine predstavnici lokalne turističke organizacije ili opštine/grada koji su nadležni za turizam i koji u kontaktima sa turoperatorima i turističkim agencijama obavljaju istraživačku, promotivnu i prodajnu funkciju. **Database marketing** je pogodan oblik komunikacije prvenstveno za organizacije/preduzeća kao ciljnu grupu. Riječ je o turoperatorima i turističkim agencijama u BiH koji se bave receptivnim turizmom<sup>83</sup> u kontekstu njihovog upoznavanja sa turističkom ponudom grada/opštine i integracije te ponude u postojeće turističke programe, kao i kreiranju novih turističkih programa koji uključuju ponudu opštine/grada. Takođe, riječ je i o turoperatorima i turističkim agencijama u inostranstvu koje se bave inicijativnim turizmom i koji u svojoj ponudi imaju ili žele da imaju turističku ponudu iz BiH<sup>84</sup>. U grupu „institucionalnih“ klijenata, pogodnih za *database* marketing komunikaciju, spadaju i sportski klubovi i udruženja (npr. u kontekstu priprema članova za različita takmičenja), preduzeća sa relativno većim brojem zaposlenih (npr. u kontekstu *teambuilding* aktivnosti, edukacije i sl.). Naravno, kao osnovu za *database* marketing potrebno je kreirati bazu podataka o pomenutim organizacijama/preduzećima, uključujući podatke o donosiocima odluka u njima (direktori), kao i njihove kontakte (e-mail, telefoni, adresa), što je osnova za e-mail marketing, telemarketing, direktnu poštu i ostale oblike *database* marketinga. U kontekstu **odnosa sa javnostima (public relations - PR)**, pored (odabranih segmenata) turista i

---

<sup>82</sup> Takvi su npr. Sajam turizma u Beogradu (<http://beogradskisajamturizma.rs>), Sajam turizma u Zagrebu (<http://place2go.org>), Sajam turizma i kampovanja u Ljubljani (<http://www.alpeadria.si>), Sarajevski festival turizma (<http://www.sft.ba>), Sajam turizma Banja Luka (<https://sajamturizmars.com>) i dr.

<sup>83</sup> Neke od takvih turističkih agencija su: Zepter Passport (<http://www.zepterpassport.com/receptivni-turizam> i <http://www.zepterpassportflyfishing.com>), BH Passport (<https://www.bhpassport.ba/bs/stranice/o-nama>), Travel plan (<https://www.travelplan.ba/index.php/sr/receptivni-turizam>), Green Visions (<https://greenvisions.ba>), Balkantina (<https://www.balkantina.ba>), Tara Sport (<https://www.tarasportrafting.com>) i sl.

<sup>84</sup> Neki od njih su npr. Amico Tours iz Dubrovnika (<https://www.amico-tours.com/tours/mostar-pocitelj-kravice>), GM Travel Croatia (<http://www.gmtravel.info/en/beauty-of-the-balkans>) i dr.

organizacija/preduzeća kao ciljnih grupa, ističe se važnost uspostavljanja, održavanja i razvijanja dobrih odnosa sa drugim važnim segmentima javnosti:

- međunarodne i donatorske organizacije koje podržavaju implementaciju projekata u oblasti turizma - Vijeće za regionalnu saradnju (RCC), u okviru projekta razvoja i promocije turizma, razvija nove rute kulturološkog turizma koje se proteže kroz cijeli Zapadni Balkan, od kojih je prva "Raskrsnica civilizacija" koja obuhvata lokalitete i mjesta zajedničkog kulturnog nasljeđa iz grčkog, rimskog, vizantijskog, osmanskog i austrougarskog perioda<sup>85</sup>, druga ruta je "Put monumentalnih spomenika na Balkanu", koja se oslanja na umjetnost i dizajn spomenika posvećenih Drugom svjetskom ratu u cijelom regionu<sup>86</sup>, a treća je „Putevi rimske careva i dunavski put vina“. Za svaku od ovih ruta određeno je oko 40 najznačajnijih lokaliteta<sup>87</sup> (RCC, 2019). USAID i UNDP podržavaju projekt Via Dinarica To je svojevrsnu mega planinarsku stazu koja se proteže od Albanije do Slovenije. U okviru nje je definisana bijela staza, dok su plava i zelena staza u fazi razvoja (Via Dinarica, 2019). GIZ kroz program „EU ProLocal“ podržava uključivanje ponude parka prirode Blidinje u turističku ponudu regiona (EU ProLocal, 2019) i kroz projekt „EU4Business“ podržava kulturni turizam na lokacijama u BiH koje raspolažu materijalnom i nematerijalnom baštinom zaštićenom od strane organizacije UNESCO, te turizam na otvorenom (*outdoor tourism*) na lokacijama duž zelene linije Via Dinarica u BiH (EU4Business, 2019). Vlada Švajcarske kroz projekt MarketMakers podržava, inovacije, diverzifikaciju i brendiranje destinacija, međunarodno umrežavanje i B2B prodaju, te razvoj transporta - aerodrom u Mostaru (MarketMakers, 2019). S obzirom na aktivnu ulogu međunarodnih organizacija u razvoju i promociji turizma u BIH, važno je da predstavnici opština/gradova, odnosno njihovih turističkih organizacija uspostave kontakt sa vođama projekata koji se odnose na turizam, predstave ciljeve, planove i

---

<sup>85</sup> Preliminarna lista lokacija na ovoj ruti kroz BiH obuhvata Sarajevo, Jajce, Mostar, Travnik, Stolac, Dobrun, Nacionalne parkove Sutjesku i Kozaru, Hutovo blato, Bjelašnicu i kanjon Neretve:

<https://www.rcc.int/download/docs/0.2.%20Preliminary%20list%20of%20locations%20for%20Western%20Balkans%20Crossroads%20of%20Civilisations.pdf/02tourismgrants20190609.pdf>

<sup>86</sup> Preliminarna lista lokacija na ovoj ruti kroz BiH je dostupna na:

<https://www.rcc.int/download/docs/0.4.%20Preliminary%20list%20of%20locations%20for%20the%20Balkan%20Monumental%20Trail.pdf/04tourismgrants20190609.pdf>

<sup>87</sup> Preliminarna lista lokacija na ovoj ruti kroz BiH je dostupna na:

<https://www.rcc.int/download/docs/0.3.%20Preliminary%20list%20of%20locations%20for%20Illyricum%20Train%20of%20the%20Roman%20Emperors%20and%20Danube%20Wine%20Route.pdf/03tourismgrants20190609.pdf>

aktivnosti koje opština/grad provodi, te upoznaju se sa mogućnostima i modalitetima saradnje u okviru aktuelnih i budućih projekata. Pogodni oblici komunikacije su pisani materijali (dopisi, brošure), kao i lični kontakti predstavnika opštine/grada sa predstavnicima pomenutih institucija i organizacija na sastancima, različitim događajima i sl;

- institucije i organizacije nadležne za turizam:
  - na državnom nivou - Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine - odsjek za turizam, Spoljnotrgovinska komora BiH - grupacija za turizam i ugostiteljstvo,
  - na entitetskom nivou - Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Turistička organizacija Republike Srpske.

Predstavnike pomenutih institucija je potrebno periodično informisati o inicijativama i aktivnostima koje opština/grad provodi u cilju unapređenja turističke ponude, kako bi bolje planirali politike u ovoj oblasti, ali i uključili ih različite inicijative i projekte koje ove institucije planiraju i provode;

- ambasade i konzulati BiH<sup>88</sup>, te predstavništva Republike Srpske<sup>89</sup> u ciljanim zemljama. Potrebno je uputiti dopis ovim institucijama uz prateće materijale (brošure, prezentacije, video materijali i sl.), sa molbom da ih iskoriste u okviru svojih ekonomsko-diplomatskih aktivnosti usmjerenih na promociju turističke ponude. Takođe ove institucije mogu olakšati i podržati uspostavljanje kontakata i predstavljanje ponude turoperatorima i turističkim agencijama u zemljama u kojima se nalaze;
- opštine i gradovi koji se nalaze u relativnoj blizini posmatrane opštine/grada su važni u kontekstu međuopštinske saradnje usmjerene na kreiranje ponude za turiste koja bi integrisala atraktivnosti iz više opština/gradova koji su u relativnoj blizini u jedan turistički proizvod. Na taj način se za potencijalne turiste stvara ponuda većeg nivoa atraktivnosti u odnosu na ponude pojedinačnih opština/gradova;
- mediji – povodom značajnih događaja u kontekstu razvoja turističke ponude u opštini (npr. organizacija kulturnih sportskih, zabavnih i dr. događaja, unapređenje postojećih ili kreiranje novih atraktivnosti kao dijela turističke ponude, uvrštavanje ponude

---

<sup>88</sup> Lista ambasada i konzulata BiH sa kontaktima dostupna na:

[http://www.mvp.gov.ba/ambasade\\_konzulati\\_misije/ambasade\\_konzulati\\_i\\_stalne\\_misije\\_bih/Default.aspx](http://www.mvp.gov.ba/ambasade_konzulati_misije/ambasade_konzulati_i_stalne_misije_bih/Default.aspx)

<sup>89</sup> Lista predstavništva Republike Srpske sa kontaktima dostupna na: <http://www.vladars.net/sr-SP-Cyril/Vlada/Predstavnistva/Pages/default.aspx>

- opštine/grada u programe turoperatora i turističkih agencija i sl.), potrebno je pripremiti i distribuirati saopštenja za javnost u cilju kreiranja pozitivnog publiciteta. Pored urednika i novinara odabralih medija, važno je identifikovati i uticajne osobe koje su vlasnici veb-stranica, blogova i profila na društvenim mrežama koje se bave tematikom putovanja, a koje prate osobe sa ciljnih, emitivnih turističkih tržišta, kako bi se ispitali uslovi saradnje koja bi obuhvatila njihovu posjetu destinacije uz pisanje i objavljivanje odgovarajućih sadržaja u vezi sa ponudom<sup>90</sup>;
- interna javnost – ponuđači usluga na lokalnom nivou (npr. hoteli, hosteli, moteli, kampovi, restorani, kafići, prevoznici i dr.) koji čine važan segment ukupnog turističkog proizvoda i od kojih zavisi ukupno zadovoljstvo turiste. Riječ je o komunikaciji usmjerenoj na pružanje smjernica kako da unaprijede svoje usluge, kako da ih predstave na veb-stranicama kao što su TripAdvisor, Via Dinarica, Booking.com Airbnb i dr. kao i društvenim mrežama, te kako da njihova komunikacija bude usklađena sa onom koju provodi opština/grad (pozicioniranje njih kao pružalaca usluge u kontekstu pozicioniranja opštine/grada kao turističke destinacije).

Pored pomenutih ciljnih grupa i oblika komunikacije sa njima, važno je pomenuti i **dogadjaje**, kao važan instrument odnosa sa javnošću. Iako dogadjaji koji se organizuju na području destinacije predstavljaju sastavni dio ponude opštine/grada i važan instrument odnosa sa javnostima, oni po svojoj funkciji predstavljaju i instrument unapređenja prodaje, s obzirom na činjenicu da oni kratkoročno povećavaju atraktivnost standardne ponude destinacije i daju stimulans da se destinacija posjeti u trenutku održavanja dogadjaja. U tom smislu, dogadjaj i destinacija sa svojom standardnom ponudom predstavljaju dva komplementarna proizvoda.

### *Rezervacija*

Poslije istraživanja i sužavanja izbora raspoloživih destinacija, donosi se odluka o izboru destinacije u koju će se putovati, a potom i rezervacija odgovarajućeg smještaja, i eventualno drugih pratećih usluga (npr. iznajmljivanja automobila, usluge prevoza, lokalnog vodiča i sl.). Danas je uobičajena rezervacija putem interneta – putem posredničkih veb-stranica kao što su

---

<sup>90</sup> Takvi su npr. Itinari (<https://www.itinari.com/country/bosnia-and-herzegovina>), In Your Pocket (<https://www.inyourpocket.com/bosnia-herzegovina>) i dr.

Booking.com, Airbnb, Trivago i dr. ili direktno putem veb-stranica i društvenih mreža ponuđača usluga.

U ovoj fazi **komunikacioni ciljevi** su:

- turistička ponuda opštine/grada predstavljena na dopadljiv način na onim mjestima gdje ciljne grupe turista vrše rezervaciju (mjeri se dostupnošću informacija o turističkoj ponudi opštine/grada na onim mjestima gdje ciljna grupa turista obavlja rezervaciju);
- obezbijeđena efikasna komunikacija i podrška tokom i nakon procesa rezervacije, do dolaska turiste na destinaciju - npr. potvrda da je rezervacija primljena, zahvalnost za rezervaciju, odgovori na eventualne upite i specifične zahtjeve u vezi sa rezervacijom, informacije o komplementarnim uslugama, opcijama plaćanja, prevoza i sl. (mjeri se postojanjem ili nepostojanjem takve komunikacije i podrške, kvalitetom i brzinom pruženih informacija, te generalnim stepenom zadovoljstva turiste ostvarenom komunikacijom i podrškom od rezervacije do dolaska na destinaciju).

**Poruka** u ovoj fazi treba da sadrži detaljan opis ponude koja je predmet rezervacije uz prateće fotografije, video materijale, ocjene i komentare onih koji su ranije boravili na području opštine/grada i koristili odgovarajuće usluge u prethodnom periodu, uz poziv na kontaktiranje radi dobijanja dodatnih informacija i rezervisanja. U ovoj fazi je najvažnija lična komunikacija (putem platformi preko kojih se rezervacija obavlja, imjela, telefona i sl.), odnosno **lična prodaja** kao oblik promocije.

#### *Doživljaj*

Faza doživljaja podrazumijeva boravak u odabranoj destinaciji, uživanje u atraktivnostima koje se tamo nalaze i korištenje odgovarajuće kombinacije proizvoda i usluga raspoloživih na području destinacije u cilju ostvarenja motiva putovanja. Percepcija atraktivnosti i iskustva korištenja proizvoda i usluga u odnosu na očekivanja, stvara osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva.

U fazi doživljaja **komunikacioni ciljevi** su:

- Turistima koji su prisutni na destinaciji su lako dostupne informacije koje im omogućuju jednostavnu identifikaciju atraktivnosti, stvari koje se mogu vidjeti i raditi na području opštine/grada, turističkih proizvoda i usluga, načina dolaska do njih, cijena i drugih

- informacija koje im omogućuju da u što većoj mjeri iskoriste svoj boravak na području opštine/grada u skladu sa svojim željama i motivima putovanja (mjeri se dostupnošću informacija o turističkoj ponudi na području opštine/grada – npr. info punktovi/kancelarije za turiste, obilježenost atrakcija i informacije o njima na mjestu gdje se nalaze, putevi i prevozna sredstva koja vode do njih i sl.);
- Uspostavljen mehanizam kontinuiranog prikupljanja informacija o turistima koji su posjetili opštinu/grad, njihovom ponašanju i nivou zadovoljstva, kao osnove za unapređenje ponude i komunikacije (mjeri se brojem prikupljenih informacija od strane turista – apsolutni broj i postotak turista od kojih su dobijene informacije u odnosu na ukupan broj turista koji su posjetili opštinu/grad).

**Poruke** u ovoj fazi treba da se odnose na opis raspoloživih atraktivnosti, njihovih lokacija, mogućnosti dolaska do njih, kao i mjesta i načina na koje turisti mogu doći do svih informacija koje su im potrebne. Sa druge strane, u kontekstu prikupljanja informacija o turistima, njihovom ponašanju i zadovoljstvu, poruke treba da sadrže molbu i podsticaj da učestvuju u istraživanju, tj. da popune kratki upitnik uz eventualnu simboličnu nagradu za taj posao. Pored turista kojima se upućuje apel da učestvuju u istraživanju, poruke treba uputiti i ponuđačima usluga smještaja (hoteli, moteli, hosteli, fizička lica koja su registrovana za ponudu usluga smještaja i dr.), u smislu objašnjenja potrebe i važnosti istraživanja, kao i molbe da učestvuju u njegovoj organizaciji. To može biti na način da se obezbijedi da kratki upitnik bude dostupan u sobama/apartmanima u kojima borave turisti u štampanoj formi, ali i *online*, putem kojeg se prikupljaju najvažnije informacije o posjetiocu (iako anketa treba da bude anonimna, važno je dobiti demografske podatke, a opcionalno i imejl), modelu njegovog ponašanja (npr. izvor informacija o destinaciji, motivi dolaska, vrsta prevoza, saputnici, planirana dužina boravka, potrošnja, posjetilac po prvi put ili je već posjetio destinaciju - koliko puta i sl., koje atraktivnosti je osoba posjetila i sl.), kao i stepenu zadovoljstva pojedinim aspektima ponude. Kao stimulans za popunjavanje ankete, poželjno je predvidjeti simboličnu nagradu (npr. neki mali suvenir opštine/grada koji se dobija na mjestu gdje odsjeda turista ili lokalnoj turističkoj organizaciji). U dogовору са власnicима и директорима смјештајних капацитета и другима код којих се налазе upitnici, потребно је договорити mehanizam i dinamiku njihovog prikupljanja, dok bi obradu i analizu podataka trebalo da obavljaju predstavnici lokalне turističke организације или relevantne organizacione jedinice opštine/grada, uz distribuciju rezultata svim zainteresovanim stranama. Na taj начин се добија информaciona osnova за bolje razumijevanje

turista, te planiranje i razvoj turističke ponude, ali i osnova za stvaranje baze podataka o turistima koji su posjetili opštinu/grad, te planiranje i provođenje **database marketing** komunikacionih aktivnosti. Konkretno, na osnovu prikupljenih imejlova, mogu se provoditi **e-mail marketing** aktivnosti. Mejlovi treba da budu personalizovani, da se odnose na zanimljivosti i novosti u turističkoj ponudi, a povremeno i na specijalne ponude, događaje, popuste i sl., sa linkovima prema odgovarajućim sadržajima na veb-stranici i društvenim mrežama. Pri tome, potrebno je pratiti odgovarajuće statistike (procenat otvaranja mejlova – tzv. *open rate*, broj klikova na link u okviru imejla u odnosu na broj otvorenih mejlova – tzv. *CTR - Click-through rate* i dr.). Ovim oblicima komunikacije treba dodati i **ličnu prodaju**, kako u domenu pružanja informacija i podrške turistima na području opštine/grada, tako i u domenu komunikacije sa vlasnicima smještajnih objekata u vezi sa organizacijom istraživanja.

### *Prenošenje iskustava*

Nekada je prenošenje iskustava o posjećenoj destinaciji članovima porodice i prijateljima počinjalo po povratku sa putovanja. Danas, zahvaljujući razvoju informaciono-kumunikacione tehnologije, interneta i masovnoj upotrebi mobilnih uređaja, prenošenje iskustava i informacija o destinaciji počinje dok se turisti još uvijek nalaze тамо, da bi se potom nastavilo po povratku sa puta. Na taj način, iskustva jednih turista postaju inspiracija za sanjarenje drugih, čime otpočinje novi ciklus planiranja putovanja.

U fazi prenošenja iskustava, **komunikacioni cilj** se može formulisati na sljedeći način:

- posjetiocci opštine/grada podstaknuti da dijele informacije o svom prisustvu na destinaciji, kao i o atraktivnostima na području destinacije još dok se na njoj nalaze, kao i po povratku sa puta (mjeri se brojem i sadržajem objavljenih ocjena, komentara i recenzija na odgovarajućim veb-stranicama, stranicama/profilima na društvenim mrežama i sl.).

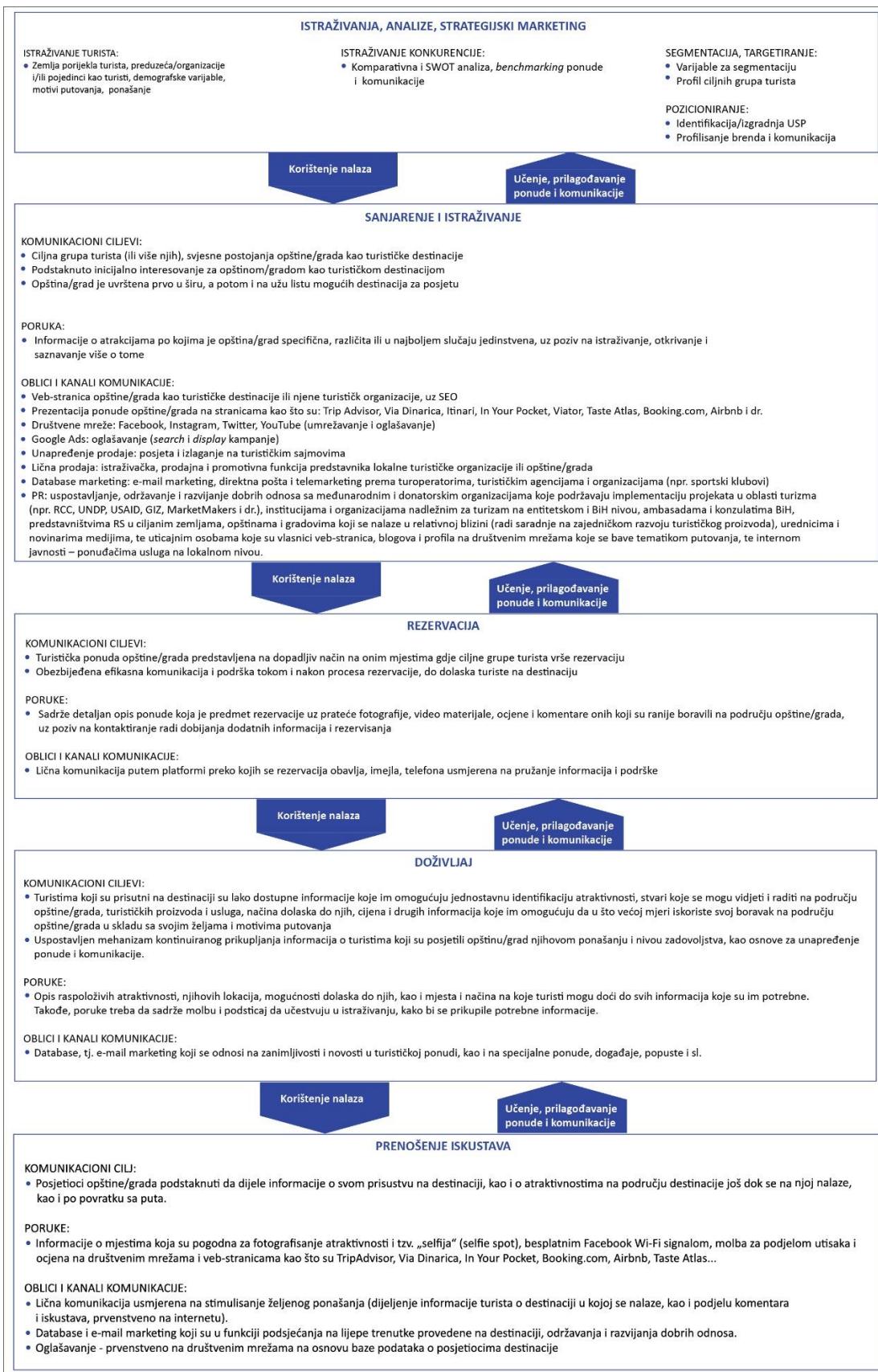
Da bi se ostvario ovaj cilj, **poruke** treba da sadrže informaciju o mjestima koja su pogodna za fotografisanje atraktivnosti i tzv. „selfija“ (*selfie spot*), kao i mjesta koja sadrže javne kamere koje mogu da fotografišu posjetioce kraj atraktivnosti na destinaciji (*photo spot*), dok se same

fotografije objavljaju na veb-sajtu destinacije<sup>91</sup>. Poruke takođe mogu da sadrže informacije o mjestima sa besplatnim *Facebook Wi-Fi* signalom koji se može obezbijediti na lokacijama na kojima se nalaze atraktivnosti, javnim mjestima, ugostiteljskim objektima i dr. Kada se posjetioci prijave da koriste besplatni internet signal, njihovi Facebook prijatelji mogu da vide Facebook stranicu destinacije ili preduzeća koje nudi tu uslugu (hotel, motel, restoran itd.) u svom *News Feed*-u. Nakon što se prijave, korisnici besplatnog interneta (posjetioci destinacije) će takođe biti pitani da li žele da „lajkuju“ Facebook stranicu onog ko im je omogućio tu uslugu i gdje se trenutno nalaze<sup>92</sup>. Ovo su neke od opcija kojima se posjetioci mogu podstaknuti da dijele informacije o svojoj trenutnoj lokaciji, a mnogi od njih to rade spontano, iz navike ili želje da tu informaciju podijele sa svojim prijateljima na društvenim mrežama. Takođe, posjetioce destinacije je poželjno zamoliti da podijele svoje utiske na društvenim mrežama i veb-stranicama kao što su TripAdvisor, Via Dinarica, In Your Pocket, Booking.com, Airbnb, Via Michelin, Taste Atlas i dr. Pretpostavka je da su posjetioci zadovoljni (što je suština marketinškog pristupa upravljanju destinacijama) i da će shodno tome komentari i ocjene biti pozitivne, a za sistematsko prikupljanje informacija o zadovoljstvu (i unapređenje ponude i komunikacije u skladu sa tim) služi pomenuto istraživanje koje treba kontinuirano provoditi. Takođe, potrebno je kontinuirano pratiti i moderirati komunikaciju na veb-stranicama i društvenim mrežama na kojima posjetioci ostavljaju svoje ocjene i komentare o destinaciji, jer oni u velikoj mjeri utiču na mišljenja budućih potencijalnih posjetilaca o destinaciji i imidž destinacije u cjelini. Kada je riječ o oblicima komunikacije, dominira **lična komunikacija** usmjerena na stimulisanje željenog ponašanja (dijeljenje informacije turista o destinaciji u kojoj se nalaze, kao i podjelu komentara i iskustava, prvenstveno na internetu), kao **database** i **e-mail marketing** koji su u funkciji podsjećanja na lijepo trenutke provedene na destinaciji, održavanja i razvijanja dobrih odnosa. Baza podataka o posjetiocima destinacije može biti osnova za kreiranje tzv. *lookalike audience* i **oglašavanja** na Facebooku i Instagramu.

---

<sup>91</sup> Primjer *photo spot* mjesta u Opatiji se može vidjeti ovdje: <http://www.photospot.hr/photo/index.php#>

<sup>92</sup> Više informacija o ovoj usluzi je dostupno na: <https://www.facebook.com/business/facebook-wifi>



Slika 57. Model integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa turistima. Izvor: autor

### **6.3. Prepostavke za uspješnu primjenu modela integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova**

Kako bi predstavljeni modeli integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova bili primijenjeni, neophodno je ispunjavanje sljedećih prepostavki:

- **razumijevanje i prihvatanje marketinga kao filosofije u upravljanju opštinama i gradovima od strane upravljačkih struktura (načelnika i gradonačelnika).** To podrazumijeva orijentaciju na maksimizaciju zadovoljstva onih ciljnih grupa koje se već nalaze na području destinacije (građani, preduzeća, investitori, turisti i dr.), kao prepostavke njihovog zadržavanja i privlačenja novih (građana, preduzeća, investitora, turista i dr.). Pri tome, treba imati u vidu da su pomenute ciljne grupe sve mobilnije i da sve veći broj konkurenckih destinacija u regionu i svijetu primjenjuje marketinšku filosofiju, tako da neprihvatanjem ovakvog pristupa, destinacije rizikuju odlazak ciljnih grupa i resursa od kojih zavisi njihov razvoj, a dugoročno i opstanak. U tom kontekstu, primarni cilj treba da bude zadržavanje postojećih pripadnika ciljnih grupa (osiguravajući njihovo zadovoljstvo), a potom i privlačenje novih. Primjena ovakvog pristupa počinje od njegovog razumijevanja i stvarne (a ne deklarativne) želje za napretkom opštine /grada i svih zainteresovanih strana, te prihvatanja uloge opštinske/gradske administracije kao nekog ko je u službi (ko služi) ciljnim grupama važnim za lokalni razvoj. Polaznu osnovu za to čini uspostavljanje mehanizma za prikupljanje informacija o potrebama, problemima i zahtjevima ciljnih grupa (u idealnom slučaju kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja koja se periodično provode) i stepenu zadovoljstva onim segmentima ponude (proizvodima i uslugama) opštine/grada koje su relevantne za te ciljne grupe. Naravno, stepen zadovoljstva ciljnih grupa je determinisan i onim proizvodima i uslugama koje nisu u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava, ali nalazi provedenih istraživanja mogu biti argument ka iniciranju unapređenja proizvoda, usluga i komunikacije za koje su nadležni viši nivoi vlasti, kao i prihvatanju marketinga kao filosofije na nivou države u cjelini. Pri tome, važno je paziti da se pojам marketinga pravilno razumije (na prethodno opisani način), jer su asocijacije na marketing, van stručnih krugova, često pogrešne (marketing se poistovjećivanje sa oglašavanjem, promocijom, prodajom, kreiranjem elemenata vizuelnog

identiteta, nekim jednokratnim i kratkoročnim aktivnostima u oblasti komunikacije i dr.)<sup>93</sup> Nalazi ovih istraživanja sa jedne strane, kao i istraživanja konkurenčije sa druge strane, predstavljaju osnovu za unapređenje ponude i komunikacije sa ciljnim grupama i osiguranje većeg nivoa njihovog zadovoljstva. Treba težiti obezbjeđivanju zadovoljstva ne samo investitora i turista, već i ostalih ciljnih grupa, s obzirom na to da u mnogim slučajevima više ciljnih grupa koristi iste elemente destinacijskog proizvoda (npr. infrastrukturu koriste i građani i investitori i posjetioci, administrativne usluge u opštini - građani i investitori i sl.), tako da se njihovim unapređenjem postiže istovremeno povećanje zadovoljstva više ciljnih grupa. Pri tome je važno uključivanje svih zainteresovanih strana i obezbjeđivanje međusobnog razumijevanja i podrške, zasnovane na zajedničkim interesima. S obzirom na to da je marketing, dugoročna, strateška i razvojno orijentisana funkcija, važan je kontinuitet u njegovoj primjeni, bez obzira na eventualne personalne i političke promjene u opštini/gradu.

- **definisanje opisa posla organizacione jedinice i osoba u okviru nje koji treba da rade na primjeni marketinga opštine/grada, kao i ciljeva koje treba ostvariti.** Neki od najvažnijih poslova u okviru ovoga bi trebalo da obuhvataju istraživanje zadovoljstva ciljnih grupa i konkurenčije, komuniciranje rezultata istraživanja prema načelniku/gradonačelniku, rukovodiocima organizacionih jedinica u okviru opštinske/gradske administracije i predstavnicima skupštine opštine/grada kao donosilaca odluka, davanje prijedloga za unapređenje politika, proizvoda i usluga opštine/grada u skladu sa nalazima istraživanja zadovoljstva ciljnih grupa i konkurenčije, informisanje ciljnih grupa o odlukama opštine/grada (koje bi trebalo da budu zasnovane na reprezentativnim istraživanjima i po prioritetima koji bi trebalo da budu javno iskomunicirani kako bi se obezbijedilo razumijevanje, dobijanje podrške za takve odluke i zadovoljstvo zainteresovanih strana), kao i dinamici provođenja donesenih odluka. Neki od ovih poslova su u nadležnosti organizacionih jedinica koje su zadužene za lokalni ekonomski razvoj (NALED, 2015, str. 18-22) i stoga može biti dobro rješenje da se ovi poslovi obavljaju u okviru postojećih organizacionih cjelina, uz neophodna prilagođavanja. Jedno od neophodnih prilagođavanja, odnosno dopuna koje bi trebalo napraviti se odnosi na to da bi istraživačke aktivnosti trebalo da obuhvataju sve ciljne grupe opštine/grada, pa

---

<sup>93</sup> O ovoj problematiki autor je pisao u seriji blogova „Treba li marketingu marketing?“: <https://edabl.org/treba-li-marketingu-marketing>

i konkureniju, a ne samo poslovnu zajednicu kako je to sada definisano (NALED, 2015, str. 18-22). Takođe, uticaj ove organizacione jedinice (i nalaza provedenih istraživanja sa preporukama) na kreiranje politika, osmišljavanje projekata i unapređenje specifičnih proizvoda i usluga bi trebalo da bude snažan, što zavisi i od podrške načelnika/gradonačelnika ovim poslovima i organizacionoj jedinici, kao i prihvatanju marketinške filozofije u cjelini. U praksi je takođe prisutno to da su organizacione cjeline nadležne za lokalni ekonomski razvoj u isto vrijeme nadležne i za neke druge oblasti – npr. društvene djelatnosti (Opština Prnjavor, 2019), ljudski resursi (Opština Laktaši, 2019) i sl. pa njihove aktivnosti i kapaciteti nisu usmjereni samo na pomenute, već i na druge (relativno nesrodne) poslove, dok se neki poslovi koje bi trebalo obavljati (istraživanja, komunikacija i dr.), ne obavljaju uopšte ili ne u dovoljnoj mjeri. Poslovi koji se odnose na komunikaciju opština/gradova su obično povjereni organizacionoj jedinici za odnose sa javnošću (najčešće smještenoj pri kabinetu načelnika/gradonačelnika), pri čemu je ta komunikacija usmjerena prvenstveno na izvještavanje građana i medija o aktivnostima načelnika/gradonačelnika kao osobe koja predstavlja opštinu/grad. Stoga je važno da se proaktivna, svjesna, planski vođena i dobro koordinisana komunikacija proširi i na ostale ciljne grupe koje su važne za opštinu/grad (npr. investitori, turisti i dr.) i da uključi odgovarajuće oblike komunikacije (npr. *database* marketing, oglašavanje, ličnu prodaju, unapređenje prodaje, publicitet i dr.), u funkciji ostvarivanja definisanih ciljeva.

- **raspoloživost neophodnih ljudskih i finansijskih resursa** – za realizaciju pomenutih poslova iz oblasti komunikacije i marketinga opštine/grada u cjelini, neophodno je angažovati osobe koje imaju relativno visok nivo znanja i iskustva u ovoj oblasti (u konkursima se ovo definiše kroz stručnu spremu i radno iskustvo). One bi radile na planiranju, organizaciji, implementaciji, kontroli i izvještavanju u vezi sa poslovima iz njihove nadležnosti. S obzirom na to da je marketing po svojoj prirodi interdisciplinarnog karaktera, angažovanje pojedinaca i organizacija sa specifičnim znanjima za kojima se povremeno javlja potreba predstavlja najdjelotvornije rješenje. Riječ je npr. o uslugama iz oblasti grafičkog dizajna, fotografije, video produkcije, informacionih tehnologija - izrada softvera, baza podataka, veb-stranica, digitalnog marketinga, kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja i sl. Tamo gdje je neophodno, predstavnici organizacione jedinice nadležne za marketing opštine/grada bi trebalo da ovim pojedincima i organizacijama postavljaju projektne zadatke i da kontrolišu njihov rad. Naravno, ove aktivnosti bi bile dio

odgovarajućeg marketinškog plana čija bi implementacija bila u nadležnosti pomenute organizacione jedinice, kao važnog dijela upravljačke strukture u opštini/gradu. Shodno postavljenim ciljevima i planiranim aktivnostima, treba planirati i odgovarajuća finansijska sredstva. U fazi uspostavljanja ove funkcije, ciljevi ne bi trebalo da budu isuviše ambiciozno postavljeni, tako da bi aktivnosti trebalo da budu usmjerene na testiranje pretpostavki, isprobavanje različitih aktivnosti čije posljedice nisu rizične, mjereno njihovih rezultata, te sticanje iskustva, učenje i prilagođavanje. U skladu sa tim, i budžet ne bi trebalo da bude velik. Tek sa sticanjem iskustava i identifikovanjem onih aktivnosti koje daju očekivane rezultate (i onih koji ne daju), može se razmišljati o postavljanju ambicioznijih ciljeva i povećanju budžeta.

Onim opštinama i gradovima koji imaju atraktivnu ponudu (koja je, u idealnom slučaju, bolja i različita u odnosu na ponudu drugih opština/gradova po barem jednom relevantnom kriteriju) za strane investitore i turiste, primjena predloženog modela integrisanih marketinških komunikacija, uz pomenute pretpostavke, bi doprinijela izgradnji njih kao brendova, te privlačenju stranih investitora i turista.

Ovo ujedno predstavlja i pragmatični doprinos disertacije, od koje koristi mogu imati načelnici opština, gradonačelnici i njihovi saradnici nadležni za lokalni razvoj i komunikacije, ali isto tako i predstavnici vlasti na kantonalmom, entitetskom i državnom nivou, te institucije, organizacije i agencije u čijoj je nadležnosti privlačenje stranih investitora i turista u BiH.

## 7. ZAKLJUČAK

U istraživanju se pošlo od **problema** a to je da u BiH postoji mali broj opština/gradova koji se mogu smatrati brendom u kontekstu stranih direktnih investicija i turizma, što dovodi niza negativnih ekonomskih, socijalnih i ekoloških posljedica. Na osnovu ovoga je definisan je **predmet** istraživanja - primjena marketinga destinacije od strane opština i gradova u funkciji strategije njihovog brendiranja. Istraživanje se fokusira na dvije ciljne grupe – strane investitore i turiste, pa u tom smislu uži predmet istraživanja čini primjena marketinga destinacije od strane opština i gradova koji teže da zadrže i privuku strane investitore i turiste. Empirijski dio istraživanja je ograničen na područje BiH. Na osnovu provedenog istraživanja ostvareni su sljedeći **naučni ciljevi**: **opisani su** ključni elementi marketinga destinacije i brenda opštine/grada, **objašnjen** je uticaj marketinga destinacije na izgradnju brenda opštine/grada, **klasifikovani** su oblici komunikacije u okviru predloženih modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima, te je dato **predviđanje** da bi primjena pomenutih modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova dugoročno doprinijela izgradnji brenda opština/gradova i privlačenju stranih investitora i turista. Nove činjenice i spoznaje do kojih se došlo tokom istraživanja su iskorištene u **osmišljavanju modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima**, uz davanje objašnjenja i pretpostavki za njegovu primjenu. Stoga istraživanje takođe ima i **pragmatični cilj** koji se ogleda u doprinosu izgradnji brenda opština/gradova. Od modela integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima korist mogu imati načelnici opština, gradonačelnici i njihovi saradnici nadležni za lokalni razvoj i komunikacije, ali isto tako i predstavnici vlasti na kantonalmnom, entitetskom i državnom nivou, te institucije, organizacije i agencije u čijoj je nadležnosti privlačenje stranih investitora i turista u BiH. Postavljene hipoteze su provjerene kroz empirijski, kvantitativni dio istraživanja. Na osnovu odgovora 89 od 145 (61%) opština/gradova u BiH na pitanja obuhvaćena upitnikom, **potvrđene su** sljedeće **pomoćne hipoteze**:

- H2: Uspostavljena i funkcionalna grupa za planiranje utiče na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H3a: Prioritetne ciljne grupe utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H3b: Prioritetne ciljne grupe utiče na komunikaciju opštine/grada;

- H4a: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H4b: Informacije o potrebama i zahtjevima ciljnih grupa utiču na komunikaciju opštine/grada.

Sa druge strane, **odbačene** su sljedeće **pomoćne hipoteze**:

- H5a: Informacije o konkurenциji utiču na stvaranje identiteta opštine/grada;
- H5b: Informacije o konkurenциji utiču na komunikaciju opštine/grada.

S obzirom na to da je **od sedam potvrđeno pet pomoćnih hipoteza, potvrđena je i glavna hipoteza**:

- H1: Primjena marketinga destinacije utiče na izgradnju brenda opština/gradova.**

U cilju dobijanja još jasnije slike o predmetu istraživanja, prikupljeni su podaci o vrijednosti stranih direktnih investicija i broja dolazaka turista po pojedinim opštinama/gradovima u BiH iz sekundarnih izvora podataka, te je ispitano da li postoji povezanost (statistički značajan odnos) između posmatranih varijabli. Pri tome je utvrđeno da **postoji povezanost (statistički značajan odnos)** između:

- relativne važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,404$  i  $\tau_b = 0,376$ );
- relativne važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,504$  i  $\tau_b = 0,438$ );
- relativne važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje ( $\rho = 0,392$  i  $\tau_b = 0,337$ );
- stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada ( $\rho = 0,553$  i  $\tau_b = 0,487$ );
- stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada ( $\rho = 0,642$  i  $\tau_b = 0,567$ );
- saradnje opština/gradova u privlačenju turista i broja dolazaka turista u 2018. ( $r_b = 0,354$ );

- nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. ( $\rho = 0,641$  i  $\tau_b = 0,544$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. ( $\rho = 0,422$  i  $\tau_b = 0,336$ );
- ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,355$  i  $\tau_b = 0,268$ );
- zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,336$  i  $\tau_b = 0,256$ );
- zasnovanosti projekata i mјera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,370$  i  $\tau_b = 0,277$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,716$  i  $\tau_b = 0,587$ );
- nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broja dolazaka turista u 2018. ( $\rho = 0,587$  i  $\tau_b = 0,472$ ).

Sa druge strane, utvrđeno je da **ne postoji povezanost (statistički značajan odnos)** između:

- relativne važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje;
- (ne)saradnje sa drugim opštinama/gradovima u privlačenju stranih direktnih investicija i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- broja projekata i mјera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- zasnovanosti projekata i mјera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018;
- broja projekata i mјera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.

Dobijeni **rezultati istraživanja su konzistentni sa rezultatima sličnih istraživanja drugih autora**, kao što je npr. Metaxas (2010) koji ukazuje ne povezanost marketinga destinacije, brendiranja destinacije i stranih direktnih investicija (str. 239), te Papadopoulos i saradnici (2018) koji zaključuju da zajedno sa otvorenosću tržišta i deviznim kursom, brend države ima značajan uticaj na prilive stranih direktnih investicija (str. 96, 103-104).

Takođe, osmišljeni **modeli integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima su konzistentni sa modelom komunikacije destinacije Kavartzisa** (Kavaratzis, 2008, str. 41-43) u kome su integrisane marketinške komunikacije (koje on naziva sekundarnom komunikacijom), jedan od tri oblika komunikacije destinacije. Predloženi modeli integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima produbljuju i razrađuju pomenuti Kavaratzisov model u dimenziji sekundarnih oblika komunikacije (integrisanih marketinških komunikacija) sa stranim investitorima i turistima iz perspektive opština i gradova.

U isto vrijeme, modeli integrisanih marketinških komunikacija opština/gradova sa stranim investitorima i turistima koje autor predlaže **teže da popune teorijski jaz** na koji ukazuju Daszkiewicz i Pukas (2016). Naime, oni smatraju da „ne postoje modeli integrisanih komunikacija gradova“ i da „postoji očita potreba za ažuriranjem marketinške teorije i razvijanjem istraživanja holističkog koncepta marketinške komunikacije za gradove“ (str. 96). U tom smislu, pomenuti modeli autora predstavljaju doprinos u rješavanju ovog problema.

S obzirom na to da marketing i brendiranje destinacija (posebno na lokalnom nivou) predstavljaju veoma aktuelnu i malo teorijski obrađenu temu, kao i na to da su istraživanja na ovu temu, pogotovo na našim prostorima, veoma rijetka, disertacija i rezultati istraživanja takođe mogu doprinijeti boljem razumijevanju i široj primjeni marketinga i brendiranja destinacija u BiH, te iniciranju novih istraživanja na ovu temu.

## 8. LITERATURA

1. A.T. Kearney. (2018). *Investing in a Localized World. The 2018 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index.* Preuzeto 16.2.2019. sa: <https://www.atkearney.com/documents/20152/1083013/2018+FDICI+-+Investing+in+a+Localized+World.pdf/ff9590ce-2328-39a8-6609-16643ffea30d>
2. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands.* New York: The Free Press.
3. Accolley, D. (2009). *The Determinants and Impacts of Foreign Direct Investment.* Preuzeto 8.11. 2009. sa: <http://www.scribd.com/doc/11495/Accolley-Delali-2003-The-Determinants-and-Impacts-of-Foreign-Direct-Investment>
4. Adamus-Matuszyńska, A., & Dzik, P. (2017). *Measurement of local government unit marketing orientation.* Studia Ekonomiczne, 336, 172-182. Preuzeto 1.7.2020. sa: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-6379020d-1a09-41d4-bb9d-48475f1ac283/c/13.pdf>
5. Agencija PREDA. (2019). *Savjet za obrazovanje i zapošljavanje grada Prijedora.* Preuzeto 17.5.2019. sa: <http://www.predaprijedor.com/sektori-agencije-predaprijedor/savjet-za-obrazovanje-i-zaposljavanje-grada-prijedora/>
6. Agencija PREDA. (2018). *Vodič za investitore.* Preuzeto 17.5.2019. sa: <http://www.predaprijedor.com/wp-content/uploads/2018/03/Grad-Prijedor-PREZENTACIJA-Vodic-za-investitore.pdf>
7. Agencija za statistiku BiH. (2018). *Demografija i socijalne statistike - Prosječne mjesecne bruto plaće zaposlenih za oktobar 2018. godine.* Preuzeto 23.3.2019. sa: [http://www.bhas.ba/saopstenja/2018/LAB\\_05\\_2018\\_10\\_0\\_BS.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2018/LAB_05_2018_10_0_BS.pdf)
8. Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH. (2017). *FIPA izvještaj o Aftercare aktivnostima i preporuke za poboljšanje poslovnog okruženja u BiH za 2017.* Preuzeto 16.2.2019. sa: [http://www.fipa.gov.ba/publikacije\\_materijali/Informacije\\_i\\_ivjestaji/default.aspx?id=12360&langTag=bs-BA](http://www.fipa.gov.ba/publikacije_materijali/Informacije_i_ivjestaji/default.aspx?id=12360&langTag=bs-BA)
9. AHK Baltic States. (2020). *Business survey - Konjunkturumfrage 2019.* Preuzeto 24.5.2020. sa: [https://www.ahk-balt.org/fileadmin/AHK\\_Baltikum/user\\_upload/Konjunkturumfrage\\_2019\\_Baltic\\_States\\_DE.pdf](https://www.ahk-balt.org/fileadmin/AHK_Baltikum/user_upload/Konjunkturumfrage_2019_Baltic_States_DE.pdf)
10. Alan, M. (2015). *Izazov liderstva.* U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend.* Beograd: Clio.
11. Allan, M. (2005). *Leadership - Key to the Brand of Place.* Preuzeto 7.2.2010. sa: [http://www.placebrands.net/\\_files/ProgFound\\_Leading\\_places.pdf](http://www.placebrands.net/_files/ProgFound_Leading_places.pdf)
12. Allan, M. (2004). *Find a vision and dump the spinning.* Preuzeto 13.4.2019. sa: [http://beyond-branding.com/Agenda\\_MSA\\_Article\\_Feb2004.pdf](http://beyond-branding.com/Agenda_MSA_Article_Feb2004.pdf)

13. Allen, G. (2007). *Place branding: New tools for economic development*. Design Management Review, 18(2), 60-68.
14. American Marketing Association. (2019a). *Dictionary*. Preuzeto 17.10.2018. sa: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
15. American Marketing Association. (2019b). *Dictionary*. Preuzeto 17.10.2018. sa: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I)
16. American Marketing Association. (2019c). *Dictionary*. Preuzeto 17.10.2018. sa: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P)
17. Anholt, S. (2015). *Konkurentske identitet*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio
18. Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
19. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Hounds Mills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan Ltd.
20. Ashworth, G. (2011). *Should we brand places*. Journal of Town and City Management, 1(3), 248-252. Preuzeto 3.4.2019. sa: [https://www.academia.edu/970302/should\\_we\\_brand\\_places](https://www.academia.edu/970302/should_we_brand_places)
21. Ashworth, G. (2009). *The instruments of place branding: how is it done?*. European Spatial research and policy, 16(1), 9-22.
22. Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (Eds.). (2010). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing.
23. Audretsch, D. B. (2015). *Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states*. Oxford University Press.
24. Avraham, E., & Eran, K. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Oxford, Burlington: Elsevier Inc.
25. Baker, B. (2019). *Place Branding for Small Cities, Regions & Downtowns. The Essentials for Successful Destinations*. [Kindle version]. Preuzeto sa: Amazon.com
26. Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Portland, Oregon: Creative Leap Books
27. Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). *Corporate brands: What are they? What of them?*, European Journal of Marketing, Vol. 37, Nos 7–8, pp. 972–997. Preuzeto 26.11.2018. sa: [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/4\\_20140605101747\\_Corporate%20brands%EF%BC%9Awhat%20are%20they%EF%BC%9FWhat%20of%20them%EF%BC%9F.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/4_20140605101747_Corporate%20brands%EF%BC%9Awhat%20are%20they%EF%BC%9FWhat%20of%20them%EF%BC%9F.pdf)
28. Bankl, T. (2015). *Brendiranje, nosioci i integracija: Namibija*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.

29. Belinchón, F. and Moynihan, R. (2018). *25 giant companies that are bigger than entire countries*. Preuzeto 22.3.2019. sa: <https://www.businessinsider.com/25-giant-companies-that-earn-more-than-entire-countries-2018-7>
30. Benčić, M. (2016). *Brendiranje turističkih destinacija – diplomski rad*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Preuzeto 17.5.2019. sa: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:1147/preview>
31. BFC SEE. (2020). *About BFC SEE*. Preuzeto sa: <http://bfc-see.org/about-bfc-see>
32. Bhattacharya, A., Bradtke, T., Hemerling, J., Lebreton, J., Mosquet, X., Immo, R., i drugi. (2004). *Capturing Global Advanatage - How Leading Industrial Companies Are Transforming Their Industries by Sourcing and Selling in China, India, and Other Low - Cost Countries*. Preuzeto 20. 12. 2009. sa: [http://209.83.147.85/publications/files/Capturing\\_Global\\_Advantage\\_Apr04\\_rpt.pdf](http://209.83.147.85/publications/files/Capturing_Global_Advantage_Apr04_rpt.pdf)
33. Björner, E. (2013). *International positioning through online city branding: the case of Chengdu*. Journal of Place management and development, 6(3), 203-226. Preuzeto 19.4.2018. sa: [https://www.researchgate.net/publication/263695915\\_International\\_Positioning\\_through\\_Online\\_City\\_Branding\\_The\\_Case\\_of\\_Chengdu](https://www.researchgate.net/publication/263695915_International_Positioning_through_Online_City_Branding_The_Case_of_Chengdu)
34. Bloom Consulting. (2015). *Digital Demand (D<sup>2</sup>©) - Herzegovina's Touristic Demand*. Preuzeto 19.5.2019. sa: <https://www.redah.ba/index.php/hr/publikacije/analize-strategije-studije/finish/15-analize-strategije-studije/404-herzegovina-s-touristic-demand-digital-demand.html>
35. Bobek, V., Maček, A., & Janković, P. (2015). *Cities in the Global economy*. bookboon.com. Preuzeto 16.4.2018. sa: <https://bookboon.com/en/cities-in-the-global-economy-ebook>
36. Boisen, M. (2007). *The strategic application of city marketing to middle-sized cities - Master thesis*. Preuzeto 17.3.2018. sa: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2012/08/Boisen-2007-Strategic-City-Marketing-for-Middle-sized-Cities.pdf>
37. Braun, E. (2008). *City marketing - Towards an integrated approach*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
38. Braun, E., & Zenker, S. (2010). *Towards an integrated approach for place brand management*. 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden. Preuzeto 15.12.2018. sa: <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconsf/ersa10/ERSA2010finalpaper181.pdf>
39. Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2014). *The effectiveness of place brand communication*. Cities, Vol. 41: 64-70.

40. Campaign Monitor. (2019). *What is the average B2B email open rate?* Preuzeto 23.3.2019. sa: <https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/what-is-the-average-b2b-email-open-rate/>
41. Centralna banka BiH. (2019). *Statistički web portal CBBiH.* Preuzeto 18.5.2019. sa: [http://statistics.cbbh.ba/Panorama/novaview/SimpleLogin\\_bs\\_html.aspx](http://statistics.cbbh.ba/Panorama/novaview/SimpleLogin_bs_html.aspx)
42. Christl, J. (2007). *The role of FDI in transition.* U Liebscher, K., Christl, J. & Mooslechner, P. G. (Editors), *Foreign Direct Investment in Europe - A Changing Landscape*, 53-58. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
43. Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Gilliland, J. (2016). *The role of place branding in local and regional economic development: Bridging the gap between policy and practicality.* Regional Studies, Regional Science, 3(1), 207-228.
44. Cleff, T. (2019). *Applied Statistics and Multivariate Data Analysis for Business and Economics.* Springer International Publishing.
45. Cushman & Wakefield. (2011). *European Cities Monitor 2011.* Preuzeto 14.3.2018. sa: <https://adminportal.acci.gr/images/EUROPEANCITIESMONITOROct2011.pdf>
46. Cushman & Wakefield. (2009). *A Tale of Three Cities? - ECM 1990-2009.* Preuzeto 10.12.2009. sa: [http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2009/10/A\\_Tale\\_of\\_Three\\_Cities.pdf](http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2009/10/A_Tale_of_Three_Cities.pdf)
47. Dajni, K. (2015). *Etički izazov.* U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend.* Beograd: Clio.
48. Damjanović, D. (2008). *www.goranjesic.net.* U *Bukvar dobrog liderstva: Dobro je dobro voditi (istraživačke priče).* Banja Luka: Eda – Agencija za razvoj preduzeća. Preuzeto 14.4.2019. sa: <https://edabl.org/pub/edasr/dobrojedobrovoditi-istrazivacke-price.pdf>
49. Daszkiewicz, M., & Pukas, A. (2016). *City marketing communication–challenges and inspirations.* Jagiellonian Journal of Management, 2(Numer 2), 85-100. Preuzeto 4.7.2020. sa: [https://www.researchgate.net/publication/311486944\\_City\\_marketing\\_communication\\_-challenges\\_and\\_inspirations](https://www.researchgate.net/publication/311486944_City_marketing_communication_-challenges_and_inspirations)
50. de Karlo, M. i di Andđelo, F. (2015). *Repozicioniranje brenda grada i događaja: Milano.* U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend.* Beograd: Clio.
51. de Kunder, M. (2019). *The size of the World Wide Web (The Internet).* Preuzeto 18.3.2019. sa: <https://www.worldwidewebsize.com/>
52. Dej, Dž. (2015). *Brendiranje, imidž destinacije i pozicioniranje: San Antonio.* U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend.* Beograd: Clio.
53. Delgado, J. (2019). *What travel marketers should know about people searching for experiences.* Preuzeto 28.6.2019. sa: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/travel-experience-marketing/>

54. Development Counsellors International. (2017). *A View From Corporate America – Winning Strategies in Economic Development Marketing*. Preuzeto 8.5.2019. sa: <https://aboutdci.com/wp-content/uploads/2017/09/Winning-Strategies-in-Economic-Development-Marketing-2017.pdf>
55. DMR. (2018). *TripAdvisor Statistics*. Preuzeto 23.5.2019. sa: <https://expandedramblings.com/index.php/tripadvisor-statistics/>
56. Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment - Ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: Adizes.
57. Državni zavod za statistiku. (2018). *Turizam – pregled po županijama*. Preuzeto 3.5.2019. sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Turizam.xlsx](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Turizam.xlsx)
58. Dunning, J. H. (2001). *Global Capitalism at Bay?* London and New York: Routledge.
59. East West Communications. (2009). *Nation Brand Perception Indexes – Purpose and Methodology*. Preuzeto 14.3.2018. sa: <http://www.eastwestcoms.com/indexes.htm>
60. Ecorys - Research and Consulting. (2008). *The City and Region Success Carrier*. Preuzeto 14.10.2009. sa Ecorys Nederland: <http://www.ecorys.nl/dmdocuments/RCAPlaceMarketing17012008.pdf>
61. Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2013). *Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups*. Public Administration Review, 73(3), 507-516. Preuzeto 12.3.2018. sa: [https://www.researchgate.net/publication/256492147\\_Place\\_Marketing\\_as\\_Governance\\_Strategy\\_An\\_Assessment\\_of\\_Obstacles\\_in\\_Place\\_Marketing\\_and\\_Their\\_Effects\\_on\\_Attracting\\_Target\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/256492147_Place_Marketing_as_Governance_Strategy_An_Assessment_of_Obstacles_in_Place_Marketing_and_Their_Effects_on_Attracting_Target_Groups)
62. EU ProLocal. (2019). *Podrška razvoju turizma u partnerskim opštinama*. Preuzeto 14.4.2019. sa: <http://eu-prolocal.ba/turizam/>
63. EU4Business. (2019). *Turizam*. Preuzeto 14.4.2019. sa: <https://eu4business.ba/turizam/>
64. European Chamber (2019). *Best European Countries for Business 2019*. Preuzeto 13.3.2019. sa: <http://eucham.eu/images/BECB2019.pdf>
65. European Cities Marketing. (2017). *The Future of DMOs - The ECM Manifest*. Preuzeto 12.2.2019. sa: <http://www.calameo.com/read/000674014bc6180bb5126>
66. EY. (2018). *Game changers - EY's Attractiveness Survey Europe*. Preuzeto 23.1.2019. sa: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/\\$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018/$FILE/EY-Attractiveness-Survey-Europe-June-2018-Game-changers.pdf)
67. Fajal, A. (2015). *Izazov partnerstva*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
68. Fajgelj, S. (2004). *Metode istraživanja ponašanja*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju

69. Federalni zavod za programiranje razvoja. (2018). *Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH 2018*. Preuzeto 17.12.2019. sa:  
<http://fzzpr.gov.ba/download/doc/Socioekonomski+pokazatelji+po+op%C4%87inama+u+FBiH+2018+.pdf>
70. Federalni zavod za statistiku Federacije BiH. (2018). *Statistički godišnjak/ljetopis Federacije BiH 2018*. Preuzeto 12.3.2019. sa: <http://fzs.ba/wp-content/uploads/2019/01/Godisnjak2018.pdf>
71. Financial Times/fDi Magazine (2020). *FDI European Cities and Regions of the Future 2020/21*. Preuzeto 1.3.2020. sa:  
<https://www.fdiintelligence.com/content/download/76859/2553325/file/fDi%20European%20Cities%20and%20Regions%20of%20the%20Future%202020-21.pdf>
72. Financial Times/fDi Magazine (2018). *FDI European Cities and Regions of the Future 2018/19*. Preuzeto 18.5.2019. sa:  
<https://www.fdiintelligence.com/content/download/71338/2038141/file/fDi%20European%20Cities%20and%20Regions%20of%20the%20Future%202018:19.pdf>
73. Financial Times/fDi Magazine (2016). *FDI European Cities and Regions of the Future 2016/17*. Preuzeto 18.5.2019. sa:  
<https://www.fdiintelligence.com/content/download/63795/1808093/file/European%20Cities%20and%20Regions%20of%20the%20Future%202016.pdf>
74. Financial Times/fDi Magazine (2012). *FDI European Cities and Regions of the Future 2012/13*. Preuzeto 18.5.2019. sa:  
<https://www.fdiintelligence.com/content/download/39093/918320/file/European%20Cities%20of%20the%20Future%202012%20FULL%20RESULTS.PDF>
75. Financial Times/fDi Magazine (2008). *European Cities & Regions of the Future 2008/09*. Preuzeto 18.5.2019. sa:  
<http://www.fdiintelligence.com/content/download/36972/831879/file/European%20Cities%20&%20Regions%20of%20the%20Future%202008-09%20Results.pdf>
76. Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2018). *Tourism: Principles and practice*. Sixth Edition. Pearson education.
77. Florek, M. (2011). *Online city branding*. In City branding (pp. 82-90). Palgrave Macmillan, London.
78. Florek, M. (2009). *Measurement of place marketing orientation*. Folia geographica 14, pp.83-88. Preuzeto 15.3.2018. sa: <http://www.foliageographica.sk/public/media/26616/8-MEASUREMENT%20OF%20PLACE%20MARKETING%20ORIENTATION.pdf>
79. Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class, Revisited*. New York: Basic Books
80. Florida, R. (2008). *Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*. New York: Basic Books
81. Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.

82. Freire, J. (2005). *Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places*. Place Branding, 1(4), 347-362.
83. Future Brand. (2019a). *Discover the strongest country brands*. Preuzeto 18.2.2019. sa: <https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index>
84. Future Brand. (2019b). *FutureBrand Country Index 2019*. Preuzeto 18.2.2019. sa: <https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf>
85. Garmise, S. (2006). *People and the Competitive Advantage of Place*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
86. Go, F., & Govers, R. (2011). *International place branding yearbook 2011: Managing reputational risk*. Springer.
87. Go, F., & Govers, R. (2010). *International place branding yearbook 2010: Place branding in the new age of innovation*. Springer.
88. Gobe, M. (2006). *Emocionalno brendiranje - Nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*. Beograd: Mass Media International.
89. Google Scholar. (2020). *Destination marketing i destination branding*. Preuzeto 19.5.2018. sa: <https://scholar.google.com/>
90. Govers, R. (2015). *Rethinking Virtual and Online Place Branding*. In: Kavaratzis M., Warnaby G., Ashworth G. (eds). *Rethinking Place Branding*. Springer, Cham
91. Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding - Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan
92. Grad Prijedor. (2019a). *Lična karta grada*. Preuzeto 16.4.2019. sa: <http://prijeedorgrad.org/sr-BA/prijedor-licna-karta.html>
93. Grad Prijedor. (2019b). *ISO standard*. Preuzeto 16.4.2019. sa: <https://www.prijeedorgrad.org/sr-EU/investiranje-iso.html>
94. Grad Prijedor. (2019c). *Investirajte u Prijedor*. Preuzeto 17.4.2019. sa: <https://www.prijeedorgrad.org/sr-EU/investiranje-prijedor.html>
95. Grad Prijedor. (2019d). *Privredni savjet*. Preuzeto 17.4.2019. sa: <https://www.prijeedorgrad.org/sr-EU/investiranje-savjet.html>
96. Grad Prijedor. (2019e). *Integralna strategija razvoja Grada Prijedora za period 2014-2024. godine*. Preuzeto 18.4.2019. sa: [https://www.prijeedorgrad.org/files/sadrzaj/S4217\\_Integralna%20strategija%20razvoja%20Grada%20Prijedora%202014-2024%20.pdf](https://www.prijeedorgrad.org/files/sadrzaj/S4217_Integralna%20strategija%20razvoja%20Grada%20Prijedora%202014-2024%20.pdf)
97. Grad Prijedor. (2019f). *< GIS > Aplikacija Gradske uprave Grada Prijedora*. Preuzeto 18.4.2019. sa: <https://www.prijeedorgrad.org/sr-BA/uprava-gis.html>
98. Grad Prijedor. (2019g). *48 sati – prijava komunalnih problema*. Preuzeto 18.4.2019. sa: <https://www.prijeedorgrad.org/sr-BA/gradsko-oko-48h.html>

99. Grad Rovinj. (2010). *Razrada master plana turizma za grad Rovinj-Rovigno*. Preuzeto 11.5.2019. sa: <http://rovinjhr.lin53.host25.com/wp-content/uploads/2016/11/master-plan-2010.pdf>
100. Hallward-Driemeier, M., & Nayyar, G. (2017). *Trouble in the Making?: The Future of Manufacturing-led Development*. World Bank Publications.
101. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review, 63-76. Preuzeto 17.2.2018. sa: <http://hilean.com/wp-content/uploads/2017/11/Hamel-and-Prahalad-1989-STRATEGIC-INTENT.pdf>
102. Hankinson, G. (2010). *Place branding theory: a cross- domain literature review from a marketing perspective*. U Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (Eds.). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing
103. Hankinson, G. (2007). *The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*. Journal of Brand Management, 14(3), 240-254.
104. Hanna, S., & Rowley, J. (2008). *An analysis of terminology use in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy, 61-75.
105. Heilbron, A. (2018). *World Bank Group's Investment Policy And Promotion*. 23rd World Investment Conference, Xiamen, China. Preuzeto 13.10.2018. sa: <http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2016/07/2018-09-08-WBG-A-Heilbron-at-WIC-presentation.pdf>
106. Herkenhoff, L., & Fogli, J. (2013). *Applied statistics for business and management using Microsoft Excel*. New York: Springer.
107. Hildret, Dž. (2015). *Izazov merenja*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
108. Hildreth, J. (n.d.). *The Saffron European City Brand Barometer*. Preuzeto 3.4.2019. sa: [http://directe.larepublica.cat/documents/noticies/saff\\_citybrandbarom.pdf](http://directe.larepublica.cat/documents/noticies/saff_citybrandbarom.pdf)
109. Holloway, J. C., Humphreys, C, & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism*. (Eight edition). Pearson Education Limited
110. Horner, S. & Swarbrooke, J. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism*, Oxford: Elsevier Ltd.
111. Hornskov, S. B. (2015). *Izazov autentičnosti*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
112. Hospers, G. J. (2011). *City Branding and the Tourist Gaze*. In Dinnie, K. *City branding: Theory and cases*. Palgrave Macmillan, London.
113. Houghton, J. P., & Stevens, A. (2011). *City branding and stakeholder engagement*. In *City branding* (pp. 45-53). Palgrave Macmillan, London.

114. IBM Institute for Business Value. (2018). *Global Location Trends 2018. Annual Report: Getting ready for Globalization 4.0*. Preuzeto 12.3.2019. sa: <https://www.ibm.com/downloads/cas/ND0GVZBP>
115. IMD World Competitiveness Center (2014). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Preuzeto 11.3.2019. sa: [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/IMD\\_WCY-2014.pdf](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/IMD_WCY-2014.pdf)
116. Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Palgrave Macmillan
117. International Trade Centre. (2019a). *About Investment Map*. Preuzeto 14.3.2019. sa: [https://www.investmentmap.org/about\\_invmap.aspx](https://www.investmentmap.org/about_invmap.aspx)
118. International Trade Centre. (2019b). *Trade Map – Trade Statistics for international business development*. Preuzeto 14.3.2019. sa: <https://marketanalysis.intracen.org/TradeMap.aspx>
119. Invest in Prijedor. (2020). *Existing investors - success stories*. Preuzeto 19.2.2020. sa: <http://www.investinprijedor.com/existing-investors-success-stories/>
120. Invest in Prijedor. (2019). *Prijedor Ranked Among Top 10 European Cities and Regions of the Future*. Preuzeto 17.4.2019. sa: <http://www.investinprijedor.com/service/top10europeancity/>
121. Investicione-razvojna banke Republike Srpske. (2019). *Postojeći strani investitori*. Preuzeto 17.5.2019. sa: <https://www.irbrs.net/OpstineDB/OpstineDB.aspx?tab=1&lang=cir>
122. Istarska županija. (2019a). *Grb i zastava*. Preuzeto 14.5.2019. sa: <https://www.istra-istria.hr/index.php?id=16>
123. Istarska županija. (2019b). *Cluster Rovinj*. Preuzeto 14.5.2019. sa: <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-04.htm>
124. Ješić, G. (2008, 9. mart). *Preseliću i „Microsoft” u Indiju*. Preuzeto 13.2.2019. sa: <https://ba.ekapija.com/sr/news/157994/goran-jesic-gradonacelnik-indjije-preselicu-i-microsoft-u-indiju>
125. Ješić, G. (2007, 2. mart). *Koncert Peppersa za imidž Indije*. (D. Vidaković, novinar). Nezavisne Novine. Preuzeto 13.2.2019. sa: <http://www.nezavisne.com/nedjeljne/vijesti/7306/Koncert-Peppersa-za-imidz-Indije.html>
126. Joumen I. i Makman-Biti, U. (2015). *Budući izazovi*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
127. Kaefer, F. (2014). *Time for Theory - Special Report*. The Place Brand Observer.
128. Kampschulte, A. (1999). *Image as an instrument of urban management*. Geographica Helvetica, Vol. 54, No. 4, pp. 229–241. Preuzeto 17.10.2017. sa: [https://edoc.unibas.ch/20657/1/Kampschulte\\_gh-54-229-1999.pdf](https://edoc.unibas.ch/20657/1/Kampschulte_gh-54-229-1999.pdf)

129. Kavaratzis, M. (2010). *Is corporate branding relevant to places?* U Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (Eds.). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing
130. Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Rijksuniversiteit Groningen. Preuzeto 13.3.2019. sa:  
<https://www.rug.nl/research/portal/files/33151144/volledigedissertatie.pdf>
131. Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*. Preuzeto 22.6.2009. sa EBSCO Publishing:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=5&sid=821df7c4-fd63-41e1-9e8b-9110993f7818%40sessionmgr4>
132. Kavaratzis, M. (2005). *Place branding: A review of trends and conceptual models*. The marketing review, 5(4), 329-342.
133. Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding Vol. 1, 1, p. 58–73. Preuzeto 11.11.2018. sa:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.3119&rep=rep1&type=pdf>
134. Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2009). *Place marketing: how did we get here and where are we going?*. Journal of place management and development, 1(2), 150-165. Preuzeto 17.10.2009. sa:  
[http://files.placemanagement.org/cpd\\_mails/CPD\\_Mail\\_Jan\\_2009/JPMDACADJA2009Ashwortheal.pdf](http://files.placemanagement.org/cpd_mails/CPD_Mail_Jan_2009/JPMDACADJA2009Ashwortheal.pdf)
135. Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*. Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96(5), 506-514. Preuzeto 1.2.2019. sa:  
<https://www.ssh.is/images/stories/S%C3%B3knar%C3%A1%C3%A6tlun/heimas%C3%A9AD%C3%B0a/City%20Branding%20Kavaratzis-Ashworth-2005-TESG.pdf>
136. Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*. Marketing theory, 13(1), 69-86. Preuzeto 15.5.2019. sa:  
[https://www.researchgate.net/profile/Mary\\_Hatch/publication/277383884\\_The\\_dynamics\\_of\\_place\\_brands\\_An\\_identity-based\\_approach\\_to\\_place\\_branding\\_theory/links/56b8931508aebbde1a7f7f4b/The-dynamics-of-place-brands-An-identity-based-approach-to-place-branding-theory.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mary_Hatch/publication/277383884_The_dynamics_of_place_brands_An_identity-based_approach_to_place_branding_theory/links/56b8931508aebbde1a7f7f4b/The-dynamics-of-place-brands-An-identity-based-approach-to-place-branding-theory.pdf)
137. Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.). (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Springer.
138. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Fourth edition. Pearson.

139. Kemp, S. (2019). *Digital 2019*. Preuzeto 26.6.2019. sa:  
[https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-overview-january-2019-v01?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-overview-january-2019-v01?from_action=save)
140. Kerr, G. (2005). *From destination brand to location brand*. Journal of Brand Management, 13(4-5), 276-283. Preuzeto 1.2.2010. sa EBSCOhost:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=106&sid=a2fdfb13-d287-4400-a289-17d93e0899c3%40sessionmgr104>
141. Kirchner, C. (2018). *Paris continues its reign as highest-rated city* - Press release. Preuzeto 14.5.2019. sa:  
[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/Global/documents/Press\\_Releases/2018/20180130\\_PM\\_CBI\\_2017\\_efin.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/Global/documents/Press_Releases/2018/20180130_PM_CBI_2017_efin.pdf)
142. Kongalla, R. (2012). *Tourism introduction*. Preuzeto 17.3.2019 sa:  
<https://www.slideshare.net/artistramakrishna/tourism-introduction>
143. Kotler, F. i Ferč, V. (2007). *B2B brend menadžment*. Novi Sad: Asee.
144. Kotler, F. i Gertner, D. (2015). *Ponovni pregled perspektive marketinga i brendiranja mesta*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio
145. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th Edition). Pearson Education Limited.
146. Kotler, P., & Gertner, D. (2002). *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*. Journal of brand management, 9(4), 249-261. Preuzeto 15.4.2019. sa:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1680885/mod\\_resource/content/1/Artigos/Country\\_as\\_brand.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1680885/mod_resource/content/1/Artigos/Country_as_brand.pdf)
147. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.
148. Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J. (2011). *Marketing for hospitality and tourism* (Fifth edition). Pearson Education Limited.
149. Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.
150. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
151. Kotler, P., Kartajaya, H., & Young, D. S. (2004). *Attracting investors - A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
152. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (Fourth European Edition). Harlow: Pearson Education Limited.

153. Kovačević, R. (2008). *Ekonomski odnosi Srbije sa inostranstvom*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
154. KPMG & Greater Paris Investment Agency. (2018). *Global Cities Investment Monitor 2018*. Preuzeto 15.3.2019. sa: <https://gp-investment-agency.com/wp-content/uploads/2018/07/Global-Cities-Investment-Monitor-2018-web.pdf>
155. KPMG & Greater Paris Investment Agency. (2017). *Global Cities Investment Monitor 2017*. Preuzeto 15.3.2019. sa: <http://www.sattlutech.com/wp-content/uploads/2017/05/GlobalMonitor2017-GPIA-KPMG-WEBpages.pdf>
156. KPMG & Greater Paris Investment Agency. (2014). *Global Cities Investment Monitor 2014*. Preuzeto 14.3.2019 sa: <https://gp-investment-agency.com/wp-content/uploads/2018/06/PCE-Etude-Global-Cities-Investment-Monitor-2014.pdf>
157. KPMG & Greater Paris Investment Agency. (2013). *Global Cities Investment Monitor 2013*. Preuzeto 15.3.2019. sa: <https://gp-investment-agency.com/wp-content/uploads/2018/06/PCE-Etude-Global-Cities-Investment-Monitor-2013.pdf>
158. KPMG & Greater Paris Investment Agency. (2012). *Global Cities Investment Monitor 2012*. Preuzeto 15.3.2019. sa: <https://gp-investment-agency.com/wp-content/uploads/2018/06/PCE-Etude-Global-Cities-Investment-Monitor-2012.pdf>
159. Kukić, S., Markić, B. (2006). *Metodologija društvenih znanosti*. Mostar: Ekonomski fakultet sveučilišta u Mostaru
160. LinkedIn. (2019). *Campaign Manager*. Preuzeto 21.4.2019. sa: <https://www.linkedin.com/ad-beta/account/502771013/website-demographics>
161. LinkedIn Marketing Solutions. (2019). *Market to who matters - Sponsored InMail Overview*. Preuzeto 21.4.2019. sa: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/resources/pdfs/sponsored-inmail-overview.pdf>
162. Lipsey, R. E., & Sjöholm, F. (2005). *The Impact of Inward FDI on Host Countries: Why Such Different Answers?* U T. H. Moran, E. M. Graham, & M. Blomström (Editors), *Does foreign direct investment promote development?* Washington: Institute for International Economics.
163. LMI Training Institute. (2012). *Calculating Location Quotients*. Preuzeto 13.3.2019. sa: <https://www.c2er.org/Alabamalmi/Webinars/01-Location%20Quotient/LQ%20Webinar.pdf>
164. Loewendahl, H. (2018). *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*. Prezeto sa: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovations-in-Foreign-Direct-Investment-Attraction.pdf>
165. Loewendahl, H. (2009). *Best practices in investment promotion and retention: Results of a 2009 FT survey (ICPE Seminar on Commercial and Economic Diplomacy)*. Preuzeto 22. januara 2010. sa Institut ekonomskih nauka Beograd:

<http://www.ien.bg.ac.yu/dogadjaji/2009/Best%20practices%20in%20investment%20promotion%20and%20retention.pdf>

166. Loewendahl, H. (2001). *A framework for FDI promotion. Transnational Corporations*, 10(1), 1-42. Preuzeto 17.2.2019. sa:  
[https://unctad.org/en/docs/iteiit27v10n1\\_en.pdf#page=7](https://unctad.org/en/docs/iteiit27v10n1_en.pdf#page=7)
167. Loewendahl, H. & Bryan, S. (2019). *Guidelines for Developing an Investment Promotion Strategy*. WAVTEQ. Preuzeto 2.5.2019. sa:  
<https://www.wavteq.com/uploads/guidelines-for-developing-an-investment-promotion-strategy.pdf>
168. Lovrić, M., Komić, J., Stević, S. (2017). *Statistička analiza – Metodi i primjena*. 2. izdanje, Banja Luka: JU Narodna i univerzitetska biblioteka Republike Srpske
169. Lynch, K. (1960). *The image of the city* (Vol. 11). MIT press.
170. Manro, Dž. i Ričards, B. (2015). *Izazov digitalizacije*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
171. Maričić, B. (2002). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Savremena administracija.
172. MarketMakers. (2019). *Turizam*. Preuzeto 26.4.2019. sa:  
<http://www.marketmakers.ba/stranica/19/pregled>
173. Marušić, Z., Sever, I., Čorak, S., Dukić, L., Knapić, L., Tomljenović, R., Krešić, D. (2018). *How tourists are selecting and booking holiday destinations: insights into behaviour of potential tourists from key markets and high potential markets for incoming tourism in Bosnia and Herzegovina - Part 1: Secondary research*. Zagreb: Institute for Tourism, MarketMakers. Preuzeto 27.5.2019. sa:  
<http://www.marketmakers.ba/bundles/websitenews/admin-assets/plugins/tinymce/source/BiH%20Incoming%20Tourism%20Study.pdf>
174. Matlovičová, K. (2008). *Place marketing process – theoretical aspects of realization*. Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Presoviensis, Folia Geographica, č, 12, 195-224. Preuzeto 12.2.2019. sa:  
[http://www.fhpv.unipo.sk/~matlovicova/PLACE\\_MARKETING\\_PROCESS\\_-\\_THEORETICAL\\_ASPECTS\\_OF\\_REALIZATON.pdf](http://www.fhpv.unipo.sk/~matlovicova/PLACE_MARKETING_PROCESS_-_THEORETICAL_ASPECTS_OF_REALIZATON.pdf)
175. McFarland, C. K., & McConnel, K. J. (2011). *Strategies for Globally Competitive Cities: Local Roles in Foreign Direct Investment and International Trade*. Center for Research & Innovation. Preuzeto 23.3.2019. sa  
<https://www.nlc.org/sites/default/files/strategies-for-globally-competitive-cities-gid-sep11.pdf>
176. Mesihović, N. (2003). *Uvod u metodologiju društvenih nauka*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
177. Metaxas, T. (2010). *Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. Place*

*Branding and Public Diplomacy*, 6(3), 228-243. Preuzeto 3.7.2020. sa: [https://www.academia.edu/42856821/Place\\_marketing\\_place\\_branding\\_and\\_foreign\\_direct\\_investments\\_Defining\\_their\\_relationship\\_in\\_the\\_frame\\_of\\_local\\_economic\\_development\\_process](https://www.academia.edu/42856821/Place_marketing_place_branding_and_foreign_direct_investments_Defining_their_relationship_in_the_frame_of_local_economic_development_process)

178. Metaxas, T. (2005). *Market research and target market segmentation in Place Marketing procedure: a structural analysis*. Marketing Territoriality (Territorial Marketing, Application Possibilities, Development Trends), Department of Trade and Marketing, The Poznan University, Academy of Economics, Poland, 50-74. Preuzeto sa: <https://pdfs.semanticscholar.org/1d01/8fbdd5eaf3911c1bbd4497d8f98e6d8fcb0f.pdf>
179. Metaxas, T. (2002, April). *Place/City marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in European cities*'. In EURA Conference Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government, Turin (pp. 18-20). Preuzeto 15.2.2019. sa: <http://www.china-up.com:8080/international/case/case/1075.pdf>
180. Meyer-Stamer, J. (2005). *The Hexagon of Local Economic Development*. Mesopartner Working Paper No. 3. Preuzeto 15.4.2019. sa: [https://www.mesopartner.com/fileadmin/media\\_center/Working\\_papers/mp-wp03\\_01.pdf](https://www.mesopartner.com/fileadmin/media_center/Working_papers/mp-wp03_01.pdf)
181. Middleton, A. C. (2011). *City Branding and Inward Investment*. In Dinnie, K. *City branding: Theory and cases* (pp. 15-26). Palgrave Macmillan, London.
182. Millennium Cities Initiative & the Vale Columbia Center. (2009). *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low Budget Cities in Emerging Markets*. New York: Columbia University. Preuzeto 3.5.2019. sa: <http://mci.ei.columbia.edu/files/2012/12/MCI-City-Investment-Promotion-Handbook2.pdf>
183. Miller, T., Kim, A. B., Roberts, J. M. & Tyrrell, P. (2020). *Index of Economic Freedom 2020*. Preuzeto 14.2.2020. sa: [https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/Index\\_2020.pdf](https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/Index_2020.pdf)
184. Milojević, M. (2016, 27. mart). *Prijedor među top 10 evropskih gradova po privlačenju ulaganja*. Preuzeto 20.5.2019. sa: <https://www.slobodnaevropa.org/a/prijedor-nedju-top-10-evropskih-gradova-po-privlacenju-ulaganja/27638155.html>
185. Milošević, R., Miljković, J. (2017). *Priručnik o privlačenju i realizaciji investicija na lokalnom nivou*. Beograd: Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije.
186. Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske. (2019). *Odluka o stepenu razvijenosti jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj za 2020. godinu*. Preuzeto 17.12.2018. sa: [http://www.vladars.net/sr-SP-Cyril/Vlada/Ministarstva/muls/Documents/МУЛС\\_Приједлог%20одлуке%20о%20сте%20разв%20ЈЛС%20за%202020\\_ћип\\_276349796.docx](http://www.vladars.net/sr-SP-Cyril/Vlada/Ministarstva/muls/Documents/МУЛС_Приједлог%20одлуке%20о%20сте%20разв%20ЈЛС%20за%202020_ћип_276349796.docx)

187. Ministarstvo vanjskih poslova BiH. (2018). *Seminar „Ekonomска дипломатија Министарства ванских послова БиХ“ одржан у MVP БиХ*. Preuzeto 26.4.2019. sa: [http://mvp.gov.ba/aktuelnosti/saopstenja/default.aspx?id=39599&template\\_id=16&pageIndex=1](http://mvp.gov.ba/aktuelnosti/saopstenja/default.aspx?id=39599&template_id=16&pageIndex=1)
188. Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH. (2014). *Iseljeništvo i razvoj Bosne i Hercegovine - Uspješni primjeri*. Preuzeto 13.2.2019. sa: [https://www.undp.org/content/dam/bosnia\\_and\\_herzegovina/docs/Research&Publications/Poverty%20reduction/Uspjesni\\_primjeri\\_bos\\_web.pdf](https://www.undp.org/content/dam/bosnia_and_herzegovina/docs/Research&Publications/Poverty%20reduction/Uspjesni_primjeri_bos_web.pdf)
189. Miović Z., Janković, G., Prohaska J., Draganić, A., Šipragić, M., Kovačević, B., Miović P., Vasiljević, D. i Cunningham, S. (2018). *Eda, 20 godina – Kako (se) mijenjamo*. Banja Luka: Eda – Agencija za razvoj preduzeća. Preuzeto 26.6.2019. sa: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2018/12/Eda-20-godina-kako-se-mijenjamo.pdf>
190. Miović, Z. (2009). *Volite/vodite li svoju opštinu?* Banja Luka: Eda – Agencija za razvoj preduzeća. Preuzeto 18.5.2019. sa: <https://edabl.org/pub/edasr/volite-li-svoju-opstinu.pdf>
191. Miović, Z., Pavlica, M., Pucar, S., Draganić, A. i Janković, G. (2011). *Metodologija za integrisano planiranje lokalnog razvoja – MiPRO*. Drugi, praktični dio – Drugo izdanje. Sarajevo: UNDP BiH. Preuzeto 2.5.2019. sa: [http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia\\_and\\_herzegovina/docs/Research&Publications/Democratic%20Governance/Methodology%20for%20Integrated%20Local%20Development%20Planning%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina/MiPRO%20practical%20part%20BHS.pdf](http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia_and_herzegovina/docs/Research&Publications/Democratic%20Governance/Methodology%20for%20Integrated%20Local%20Development%20Planning%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina/MiPRO%20practical%20part%20BHS.pdf)
192. Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. UK: Palgrave MacMillan
193. Moosa, I. A. (2002). *Foreign direct investment - Theory, evidence and practice*. New York: Palgrave.
194. Moran, T. H. (1999). *Foreign Direct Investment and Development - The New Policy Agenda for Development Countries and Economies in Transition*. Washington: Institute for International Economics.
195. Moreira, P. H. (2010). *City Marketing Mix*. Preuzeto 15.10.2012. sa: <https://www.marketingportugal.pt/artigos/city-marketing/city-marketing-mix>
196. Morgan, N. & Pritchard, A. (2004). *Meeting the destination branding challenge*. In *Destination branding*, 59-79. Oxford: Elsevier Ltd. Preuzeto 17.4.2019. sa: [https://www.researchgate.net/profile/David\\_Gertner/publication/233497710\\_Country\\_as\\_Brand\\_Product\\_and\\_Beyond\\_A\\_Place\\_Marketing\\_and\\_Brand\\_Management\\_Perspective/links/53d933590cf2631430c3b208/Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective.pdf#page=80](https://www.researchgate.net/profile/David_Gertner/publication/233497710_Country_as_Brand_Product_and_Beyond_A_Place_Marketing_and_Brand_Management_Perspective/links/53d933590cf2631430c3b208/Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective.pdf#page=80)
197. Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (2015). *Uvod*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio

198. Morisset, J., & Andrews-Johnson, K. (2003). *The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment*. The World Bank. Preuzeto 12.1.2019. sa: <http://documents.worldbank.org/curated/en/588311468780303317/pdf/271500PAPER0Ef1f0promotion0agencies.pdf>
199. Municipality of Indjija. (n.d.). *Municipality of Indjija - New Image of Serbia*. Preuzeto 16.4.2019. sa: <http://www.indjija.net/upload/download/invest.pdf>
200. NALED. (2015). *BFC SEE priručnik*. Preuzeto 6.3.2019. sa: <http://komorars.ba/wp-content/uploads/2015/07/BFC-SEE-Priru%C4%8Dnik.pdf>
201. Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. (2002). *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. London: Pearson Education Limited.
202. OECD. (2018). *Multinational enterprises in the global economy. Heavily debated but hardly measured*. Preuzeto 8.3. 2019. sa: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>
203. OECD. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 4th Edition*. Preuzeto 25.2.2019. sa: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/50/40193734.pdf>
204. OECD. (2003). *Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies*. Preuzeto 25.2.2019. sa: <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/2506900.pdf>
205. Oi, C. (2015). *Brendiranje i pristup akreditovanja: Singapur*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
206. O'Leary, R., & Iredale, I. (1976). *The marketing concept: quo vadis?*. European Journal of Marketing, 10(3), 146-157.
207. Olins, V. (2003). *O brendu*. Beograd: Profile.
208. Olins, V., i Hildret, Dž. (2015). *Brendiranje države: juče, danas, sutra*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
209. Opština Indjija. (2019). *Investirajte u Indiju*. Preuzeto 3.5.2019. sa: <http://www.indjija.net/PageCyr.aspx?id=192>
210. Opština Indjija. (2014a). *Strategija održivog razvoja Opštine Indija 2015 – 2020*. Preuzeto 3.5.2019. sa: <http://indjija.net/upload/2015/dokumenta/strategija-odrzivog-razvoja.pdf>
211. Opština Indjija. (2014b). *Strategija lokalnog ekonomskog razvoja Opštine Indija 2014 – 2020*. Preuzeto 3.5.2019. sa: <http://www.indjija.net/upload/2014/dokumenta/Strategija-LER-sajt.pdf>
212. Opština Indjija. (2006). *Strateški plan opštine Indija*. Preuzeto 3.5.2019. sa: <http://www.indjija.net/upload/documents/Strateski%20Plan%20INDIJA%201.pdf>
213. Opština Laktaši. (2019). *Odsjek za lokalni ekonomski razvoj i ljudske resurse*. Preuzeto 22.6.2019. sa: <http://opstina-laktasi.com/cir/opstinska-uprava/?script=lat#1516443246270-bf6b8ec5-e7ce>

214. Opština Prnjavor. (2019). *Odjeljenje za lokalni i ekonomski razvoj i društvene djelatnosti*. Preuzeto 22.6.2019. sa: <http://opstinaprnjavor.net/novi-sajt/управа/одјељења/одјељење-за-локални-и-економски-разво/?script=lat>
215. Paliaga, M. (2005). *Istraživanje imagea Grada Rovinja*, Preuzeto 17.2.2019. sa: <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/AnalizaMarkoRovinj.pdf>
216. Palibrk, D. (2019, 2.1.). *Turističku Istru u svijetu promoviraju globalno poznati brendovi, mediji i influenci*. Preuzeto 25.6.2019. sa: <https://www.glasistre.hr/istra/turisticku-istraru-u-svjetu-promoviraju-globalno-poznati-brendovi-mediji-i-influenci-578043>
217. Papadopoulos, N., Ibrahim, Y., De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2018). *The role of country branding in attracting foreign investment: Country characteristics and country image*. *MERCATI & COMPETITIVITÀ*. Preuzeto 7.3.2020. sa: [https://www.academia.edu/38564252/The\\_Role\\_of\\_Country\\_Branding\\_in\\_Attracting\\_Foreign\\_Investment\\_Country\\_Characteristics\\_and\\_Country\\_Image](https://www.academia.edu/38564252/The_Role_of_Country_Branding_in_Attracting_Foreign_Investment_Country_Characteristics_and_Country_Image)
218. Pasquinelli, C. (2015). *Network brand and branding: A co-opetitive approach to local and regional development*. In Inter-regional place branding (pp. 39-49). Springer, Cham.
219. Poreština.info. (2005). *Koza sa zeleno-plavim kvadratom – novi vizualni identitet Istre*. Preuzeto 25.5.2019. sa: <http://porestina.info/koza-sa-zeleno-plavim-kvadratom-novi-vizualni-identitet-istre/>
220. Portal pravosuđa BiH. (2019). *Pretraga registara poslovnih subjekata - Napredna pretraga*. Preuzeto 19.3.2019. sa: [https://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/f?p=183:3:1258699087938807::NO::P3\\_FIRSTTIME,P3\\_VISIBLE:TRUE,TRUE](https://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/f?p=183:3:1258699087938807::NO::P3_FIRSTTIME,P3_VISIBLE:TRUE,TRUE)
221. Porter, M. E. (1998a). *The Competitive Advanage of Nations - With a New Introduction*. New York: The Free Press.
222. Porter, M. E. (1998b). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
223. Prajd, R. (2015). *Izazov tona komunikacije*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
224. Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH. (2017). *Privredno istraživanje 2017*. Preuzeto 18.1.2018. sa: [http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_bosnien/Dokumente/Konjunkturmfrage\\_B-H\\_2017\\_-\\_de Ba.pptx](http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk_bosnien/Dokumente/Konjunkturmfrage_B-H_2017_-_de Ba.pptx)
225. Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH. (2016). *Privredno istraživanje 2016*. Preuzeto 9.3.2017. sa: [http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_bosnien/Landesinfo/Konjunkturmfrage\\_B-H\\_2016\\_-\\_de Ba.pdf](http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk_bosnien/Landesinfo/Konjunkturmfrage_B-H_2016_-_de Ba.pdf)

226. Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH. (2015). *Rezultati privrednog istraživanja za 2015*. Preuzeto 14.2.2016. sa:  
[http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_bosnien/Landesinfo/WUmf\\_2015.pdf](http://bosnien.ahk.de/fileadmin/ahk_bosnien/Landesinfo/WUmf_2015.pdf)
227. Pucar, S. (2013). *Polazna studija privrednih sektora*. Banja Luka: Eda - Agencija za razvoj preduzeća. Preuzeto 14.4.2019. sa:  
<https://edabl.org/pub/edasr/Polazna%20studija%20privrednih%20sektora%20%E2%80%93%20projekat%20CREDO%20Krajina.pdf>
228. Rainisto, S. K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States* - Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Preuzeto 5.5.2019. sa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>
229. Rakita, B. (2017). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
230. Rakita, B. (2009). *Međunarodni marketing - Od lokalne do globalne perspektive*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
231. Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
232. Rakita, B., Mitić, S. (2017). *Međunarodni marketing – Od lokalne do globalne perspektive*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost Rakita, B. (2001). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet.
233. Rakita, B. i Mitrović, I. (2007). *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.
234. Razvojna agencija Srbije. (2019). *Podsticaji za investiranje*. Preuzeto 18.4.2019. sa: <https://ras.gov.rs/podrska-investitorima/zasto-srbija/podsticaji-za-investiranje>
235. RCC (2019). *Tourism grants. 3P 2nd Call for Proposals “Support to the implementation of the RCC Triple-P Tourism in SEE: Promotion, Policy, and Pilots Grants Work Programme” (Ref.no. 3PCfP02)*. Preuzeto 15.5.2019. sa: <https://www.rcc.int/tourismgrants>
236. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2019). *Turizam 2019 – Statistički bilten*. Preuzeto 17.2.2020. sa: [https://www.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/turizam/Bilten\\_Turizam\\_2019\\_WEB.pdf](https://www.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/turizam/Bilten_Turizam_2019_WEB.pdf)
237. Reputation Institute. (2018). *The World’s Most Reputable Countries - 2018 Country RepTrak®*. Preuzeto 20.5.2019. sa: <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Country-RepTrak.pdf>
238. Resmini, L. (2007). *The determinants of FDI in Central, Eastern and South-Eastern Europe: lessons from the past and prospects for the future*. U K. Liebscher, J. Christl, P. Mooslechner, & D. Ritzberger-Grünwald (Editors), *Foreign Direct Investment in*

*Europe - A Changing Landscape*, 207-226. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

239. Ries, A., & Ries, L. (2002). *The 22 Immutable Laws of Branding - How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
240. Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. Fourth Edition. John Wiley & Sons.
241. Salmahayek. (2019, 8. april).  
#behindthescenes#hitmansbodyguard2  @samanthalopezs [Instagram post]. Preuzeto 18.5.2019. sa: <https://www.instagram.com/p/BwAPntiFw6L/>
242. Salmahayek. (2019, 7. april). *Arriving to a new magical location #hitmansbodyguard2 @samuelljackson #soniaisback* [Instagram post]. Preuzeto 18.5.2019. sa: [https://www.instagram.com/p/Bv9nkr-F\\_zN/](https://www.instagram.com/p/Bv9nkr-F_zN/)
243. Salmahayek. (2019, 1. april). *Happy Easter from Croatia!* [Instagram post]. Preuzeto 18.5.2019. sa: <https://www.instagram.com/p/BwhChzOlJDo/>
244. Schwab, K. (2019). *Insight Report - The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Cologny/Geneva: World Economic Forum. Preuzeto 7.4.2020. sa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
245. Seisdedos, G. (2006, September). *State of the art of city marketing in European cities*. In *42nd IsoCaRP Congress* (pp. 14-18). Preuzeto 2.2.2019. sa: [http://www.isocarp.net/Data/case\\_studies/858.pdf](http://www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf)
246. Sevin, E. (2016). *Branding cities in the age of social media: a comparative assessment of local government performance*. In *Social Media and Local Governments*. (pp. 301-320). Springer, Cham.
247. Sraders, A. (2020). *What Are Emerging Markets? Characteristics and List*. The Street. Preuzeto 28.3.2020. sa: <https://www.thestreet.com/markets/emerging-markets/what-are-emerging-markets-14819803>
248. Statista. (2018). *Most popular social networks worldwide as of October 2018, ranked by number of active users (in millions)*. Preuzeto 2.4.2019. sa: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
249. Šušnjić, Đ. (1999). *Metodologija*. Beograd: Čigoja štampa.
250. Tanjug (2019). *Kako je Srbija privukla investiciju od 390 mil. EUR?* Preuzeto 4.8.2019. sa: <https://ba.ekapija.com/news/2590089/kako-je-srbija-privukla-investiciju-od-390-mil-eur-test>
251. The World Bank. (2020a). *DataBank. International World Development Indicators*. Preuzeto 12.4.2020. sa: <https://databank.worldbank.org/data/indicator/BN.KLT.DINV.CD/1ff4a498/Popular-Indicators#>

252. The World Bank. (2020b). *DataBank. International Debt Statistics*. Preuzeto 12.4.2020. sa: <https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=international-debt-statistics#>
253. The World Bank. (2019c). *Rankings & Ease of Doing Business Score*. Preuzeto 26.4.2019. sa: [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingsBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingsBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)
254. The World Bank Group. (2020). *Doing Business 2020 - Comparing Business Regulation in 190 Economies*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Preuzeto 23.3.2020. sa: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>
255. The World Bank Group. (2019a). *Doing Business - Methodology*. Preuzeto 7.5.2019. sa: <http://www.doingbusiness.org/en/methodology>
256. The World Bank Group. (2019b). *Common Misconceptions About Doing Business*. Preuzeto 7.5.2019. sa: <http://www.doingbusiness.org/en/methodology/common-misconceptions>
257. The World Bank Group. (2009). *Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report*. Preuzeto 7.3.3019. sa: <http://documents.worldbank.org/curated/en/292031468331270598/pdf/491180WP0v20In10Box338941B01PUBLIC1.pdf>
258. Todorović, Z. i Todorović, I. (2015). *Metodologija naučnog istraživanja u ekonomiji*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjaluci.
259. Trout, J., & Rivkin, S. (2008). *Differentiate or Die - Survival in Our Era of Killer Competition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
260. Turistička zajednica grada Rovinja-Rovigno. (2019). *Brošure*. Preuzeto 28.6.2019. sa: <https://www.rovinj-tourism.com/hr/multimedia/brosure>
261. Turistička zajednica Istre. (2019a). *Dolasci i noćenja turista u Istri po turističkim zajednicama*. Preuzeto 22.5.2019. sa: [https://istra.hr/downloadf/tz\\_2018\\_01-12.pdf](https://istra.hr/downloadf/tz_2018_01-12.pdf)
262. Turistička zajednica Istre. (2019b). *Share Istria 2019: vrhunski, svjetski influenci opet u Istri*. Preuzeto 22.5.2019. sa: <https://istra.hr/hr/naslovna/top-news/3181>
263. Turistička zajednica Istre. (2019c). *Brošure*. Preuzeto 8.6.2019. sa: <https://www.istra.hr/hr/informacije/brosure>
264. Turistička zajednica Istre. (2014). *Master plan turizma Istarske županije 2015 - 2025*. Preuzeto 16.5.2019. sa: [https://istra.hr/downloadf/Master\\_Plan\\_Turizma\\_Istarske\\_Zupanije\\_2015-2025.pdf](https://istra.hr/downloadf/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf)

265. Turistički news portal HrTurizam.hr. (2019). *Lonely Planet uvrstio Istru među 10 najboljih destinacija Europe u 2019. godini*. Preuzeto 15.6.2019. sa: <http://hrturizam.hr/lonley-planet-istra-2019/>
266. UNCTAD. (2020a). *Data Center – Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual*. Preuzeto 12.4.2020. sa: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>
267. UNCTAD. (2020b). *World Investment Report 2020. International Production Beyond The Pandemic*. Preuzeto 6.7.2020. sa: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf)
268. UNCTAD. (2019a). *Data Center – Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual*. Preuzeto 2.3.2019. sa: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>
269. UNCTAD. (2019b). *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*. Preuzeto 11.4.2020. sa: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf)
270. UNCTAD. (2018a). *World Investment Report 2018. Investment and New Industrial Policies*. Preuzeto 17.3.2019. sa: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
271. UNCTAD. (2018b). *Number of net cross-border M&A purchases, by region/economy of purchaser, 1990–2017*. Preuzeto 12.3.2019. sa: [https://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2018/WIR18\\_tab08.xlsx](https://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2018/WIR18_tab08.xlsx)
272. UNCTAD. (2018c). *Number of announced greenfield FDI projects, by destination, 2003–2017*. Preuzeto 14.3.2019. sa: [https://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2018/WIR18\\_tab17.xlsx](https://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2018/WIR18_tab17.xlsx)
273. UNCTAD. (2018d). *Number of announced greenfield FDI projects, by sector/industry, 2003–2017*. Preuzeto 14.3.2019. sa: [https://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2018/WIR18\\_tab18.xlsx](https://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2018/WIR18_tab18.xlsx)
274. UNCTAD. (2015). *Investment Policy Review: Bosnia and Herzegovina*. Preuzeto 17.4.2019. sa: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaepcb2015d1\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaepcb2015d1_en.pdf)
275. UNCTAD. (2009a). *World Investment Prospects Survey 2009-2011*. Preuzeto 12.1.2019. sa: [http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf)
276. UNCTAD. (2009b). *World Investment Report 2009*. Preuzeto 28.1.2019. sa: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf)
277. UNCTAD. (2007). *Aftercare - A Core Function in Investment Promotion*. Preuzeto 30.1.2019. sa: [http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf)
278. UNCTAD. (2004). *Tax Incentives and Foreign Direct Investment - A Global Survey*. ASIT Advisory Studies No. 16. Preuzeto 14.2.2019. sa: [http://www.unctad.org/en/docs/iteipcmisc3\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipcmisc3_en.pdf)

279. UNCTAD. (2001). *The World of Investment Promotion at a Glance - A Survey of Investment Promotion Practices*. ASIT Advisory Studies No. 17. Preuzeto 9.2.2019. sa: <http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcd3.en.pdf>
280. UNESCAP. (2017). *Investment promotion fundamentals and image building*. Preuzeto 16.2.2019. sa: <https://www.unescap.org/sites/default/files/UNESCAP-Myanmar-Investment%20promotion%20and%20image%20building-June%202017.pdf>
281. UNIDO. (2007). *Guidelines for Investment Promotion Agencies - Foreign Direct Investment Flows to Developing Countries*. Preuzeto 14.2.2010. sa: [http://www.unido.org/fileadmin/import/10543\\_GuidelinesforInvestmentPromotionAgencies.2.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/10543_GuidelinesforInvestmentPromotionAgencies.2.pdf)
282. Unković, S., Zečević, B. (2005). *Ekonomika turizma*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
283. UNWTO. (2020). *International tourist numbers could fall 60-80% in 2020, UNWTO reports*. Preuzeto 6.7.2020. sa: <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>
284. UNWTO. (2019a). *Glossary of tourism terms*. Preuzeto 9.3.2019. sa: <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>
285. UNWTO. (2019b). *Why tourism?* Preuzeto 10.3.2019. sa: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
286. UNWTO. (2019c). *Tourism Highlights - 2019 Edition*. Preuzeto 13.4.2020. sa: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
287. UNWTO. (2018). ‘Overtourism’? *Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*. Preuzeto 17.3.2019. sa: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>
288. UNWTO. (2011a). *Tourism Towards 2030: Global Overview*. Preuzeto 21.3.2019. sa: [https://globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011\\_UNWTO\\_Tourism\\_Towards\\_2030.pdf](https://globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf)
289. UNWTO. (2011b). *AM-reports – Technology in Tourism (Vol. 1, 2011)*, Preuzeto 22.3.2019. sa: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources\\_volume1\\_techtourism\\_eng.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_techtourism_eng.pdf)
290. USAID. (2007). *FDI - Putting it to work in development countries*. Preuzeto 8.2.2019. sa: [https://www.investmentmap.org/docs/FDI\\_Putting-it-to-Work-in-Developing-Countries.pdf](https://www.investmentmap.org/docs/FDI_Putting-it-to-Work-in-Developing-Countries.pdf)
291. Valdani, E., & Ancarani, F. (2001). *Marketing places - A resource-based approach and empirical evidence from the european experience*. Preuzeto 14.4.2019. sa: [http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/Links%20BQ/203\\_V1\\_Marketing%20places\\_SD\\_A.pdf](http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/Links%20BQ/203_V1_Marketing%20places_SD_A.pdf)

292. van de Laar, M. & de Neubourg, C. (2004). *Emotions and foreign direct investment: a theoretical and empirical exploration*, (METEOR Research Memorandum; No. 013). Maastricht: METEOR, Maastricht University School of Business and Economics. Preuzeto 2.5.2019. sa: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/1258331/content>
293. Van Gelder, S. (2011). *City brand partnerships*. In City Branding (pp. 36-44). Palgrave Macmillan, London.
294. Van Gelder, S., & Allan, M. (2006). *City Branding: How Cities Compete in the 21st Century*. Placebrands.
295. Van Gelder, S., & Roberts, H. (2009). *Branding brings a place to life*. Preuzeto 3.6.2019. sa Zukunft Metropole: [http://www.zukunft-metropole.at/Downloads/Branding\\_brings\\_a\\_place\\_to\\_life\\_Sicco\\_van\\_Gelder.pdf](http://www.zukunft-metropole.at/Downloads/Branding_brings_a_place_to_life_Sicco_van_Gelder.pdf)
296. Vanolo, A. (2017). *City Branding: The Ghostly Politics of Representation in Globalising Cities*. Routledge.
297. Vanjskopolitička Inicijativa BiH. (2013). *Ekonomski diplomatija – izazov visokog prioriteta za Bosnu i Hercegovinu*. Preuzeto 17.6.2019. sa: [http://vpi.ba/wp-content/uploads/2016/05/Tekst\\_BiH\\_pol\\_analiza\\_Ekonomska\\_diplomatija\\_Layout\\_1.pdf](http://vpi.ba/wp-content/uploads/2016/05/Tekst_BiH_pol_analiza_Ekonomska_diplomatija_Layout_1.pdf)
298. Vermeulen, M. (2002). *The Netherlands, holiday country*, in Hauben, T., Vermeulen, M. and Patteeuw, V. (eds), *City branding: Image building and building images*, NAI Uitgevers, Rotterdam, pp. 10-16
299. Via Dinarica. (2019). *O nama - staze*. Preuzeto 13.5.2019. sa: <https://viadinarica.com/bs/o-nama/staze>
300. Vidaković, D. (2008). *Uspeh koji ima ime - Goran Ješić*. U *Bukvar dobrog liderstva: Dobro je dobro voditi (novinarske priče)*. Banja Luka: Eda – Agencija za razvoj preduzeća. Preuzeto 13.3.2019. sa: <https://edabl.org/pub/edasr/dobrojedobro-voditi-novinarske-price.pdf>
301. Vijeće stranih investitora. (2018). *Poslovni barometar 2018*. Preuzeto 20.3.2019. sa: <http://www.fic.ba/uimages/barometer/FINAL%20Business%20barometar%20-%20publikacija%20-%20bh%20-%202029-06-2018%20-%20high.pdf>
302. Vijeće stranih investitora. (2015). *Bijela knjiga 2015/16*. Preuzeto 2.5.2019. sa: <http://fic.ba/uimages/udocs/Bijela%20knjiga%202015-16.pdf>
303. Vitelo, R., i Vilkoks, M. (2015). *Brendiranje destinacija i urbani leksikon: London, Njujork i Barselona*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (urednici), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
304. Vlada Republike Srpske. (2016). *Strategija podsticanja stranih ulaganja u Republiku Srpsku od 2016. do 2020.* Preuzeto 3.5.2019. sa: [http://www.investsrpska.net/files/Strategija\\_podsticanja\\_stranih\\_ulaganja\\_RS\\_2016-2020\\_Akcioni\\_plan\\_LAT.pdf](http://www.investsrpska.net/files/Strategija_podsticanja_stranih_ulaganja_RS_2016-2020_Akcioni_plan_LAT.pdf)

305. Vračar, D. (2007). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
306. Vujaklija, M. (2003). *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.
307. WAIPA. (2019). *Overview of Investment Promotion: Report of the findings from the WAIPA Annual Survey of 2018. Geneva*. Preuzeto 21.4.2019. sa: [http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2019/01/Overview-of-Investment-Promotion\\_Printnew-07022019.pdf](http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2019/01/Overview-of-Investment-Promotion_Printnew-07022019.pdf)
308. WAVTEQ. (2018). *Global incentives report 2018*. Preuzeto 15.3.2019. sa: [https://www.incentivesmonitor.com/global\\_incentives\\_report\\_2018/](https://www.incentivesmonitor.com/global_incentives_report_2018/)
309. Webster, D., & Muller, L. (2000). *Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward*. The World Bank. Washington DC. Preuzeto 17.2.2019. sa: <https://pdfs.semanticscholar.org/183e/9e3086658da9fbf4ddc728d29ee5b37341cf.pdf>
310. Wirtschaftskammer Österreich. (2019). *WKO Statistik - Arbeitskosten*. Preuzeto 2.4.2019. sa: <http://wko.at/statistik/eu/europa-arbeitskosten.pdf>
311. World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Preuzeto 28.3.2020. sa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
312. Xing. (2019). *Facts and figures*. Preuzeto 18.4.2019. sa: <https://advertising.xing.com/facts-and-figures/>
313. Zaiontz, C. (2020). *Real statistics using Excel - Biserial Correlation*. Preuzeto 26.2.2020 sa: <http://www.real-statistics.com/correlation/biserial-correlation/>
314. Zavattaro, S. (2014). *Place branding through phases of the image: Balancing image and substance*. Palgrave and Macmillan.
315. Zenker, S., & Braun, E. (2017). *Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management*. Journal of Place Management and Development, 10(3), 270-287. Preuzeto 1.4.2019. sa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
316. Zenker, S., & Braun, E. (2015). *Rethinking the measurement of place brands*. In *Rethinking Place Branding* (pp. 211-223). Springer
317. Zenker, S., & Braun, E. (2010, June). *The place brand centre – A conceptual approach for the brand management of places*. In *39th European Marketing Academy Conference*, Copenhagen, Denmark (pp. 1-8). Preuzeto 13.3.2019. sa: [https://www.academia.edu/23309481/The\\_Place\\_Brand\\_Centre\\_A\\_Conceptual\\_Approach\\_for\\_the\\_Brand\\_Management\\_of\\_Places](https://www.academia.edu/23309481/The_Place_Brand_Centre_A_Conceptual_Approach_for_the_Brand_Management_of_Places)
318. Zenker, S., & Jacobsen, B. P. (2015). *Introduction to interregional place branding*. In *Inter-Regional Place Branding* (pp. 1-11). Springer, Cham.

## 9. PRILOZI

### Prilog 1: Anketni upitnik

#### Upitnik o marketingu i brendiranju opština/gradova sa ciljem privlačenja stranih investitora i turista

Molim Vas da odgovorite na sva pitanja

1. Naziv opštine/grada (upisati): \_\_\_\_\_

2. Koliko su važne pojedine ciljne grupe za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada?

(Označiti jedan od odgovora za svaku ciljnu grupu)

Ciljne grupe:	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam
Strani investitori	<input type="checkbox"/>					
Turisti (domaći i strani)	<input type="checkbox"/>					
Ostali (upišite ko i koliko je važan)	<input type="checkbox"/>					

3. Koliko projekata i mјera **ekonomskog razvoja**, iz strategije razvoja opštine/grada, se odnosi na privlačenje...

(Označiti po jedan odgovor za strane investitore i turiste)

	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam
... stranih investitora?	<input type="checkbox"/>					
... turista?	<input type="checkbox"/>					

4. Koliko je do sada ulagano u promociju usmjerenu na privlačenje...

(Označiti po jedan odgovor za strane investitore i turiste)

	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam
... stranih investitora?	<input type="checkbox"/>					
... turista?	<input type="checkbox"/>					

5. Kakve oblike komunikacionih aktivnosti za privlačenje stranih investitora i turista je do sada realizovala opština/grad? (Označiti/upisati sve realizovane komunikacione aktivnosti za privlačenje stranih investitora i turista)

Realizovane komunikacione aktivnosti:	Za strane investitore	Za turiste
Priprema i distribucija štampanog ili video promotivnog materijala (npr. leci, brošure, promo filmovi i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objavljivanje sadržaja putem najmanje jedne društvene mreže (Facebook, Instagram i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklamiranje putem Gugla ili društvenih mreža (Facebook, Instagram i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reklamiranje putem tradicionalnih medija (npr. novine, časopisi, bilbordi, radio, TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Učešće na događajima (npr. forumi, konferencije, sajmovi i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dogovori sa predstavnicima nadležnih institucija i organizacija na višim nivoima vlasti oko privlačenja str. investitora/turista u Vašu opštinu/grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nije realizovano ništa od gore navedenog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nešto drugo (upišite šta) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne znam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kako prikupljate informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista koji se tiču Vaše opštine/grada? (*Označiti/upisati sve načine prikupljanja informacija o str. investitorima i turistima*)

	Potrebe i zahtjevi stranih investitora	Potrebe i zahtjevi turista
Putem planiranih istraživačkih aktivnosti koje organizuje opština (anketiranje, intervjuji, radionice, sastanci i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Putem kontakata na događajima koje organizuju drugi (sastanci, radionice, sajmovi i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ništa od gore navedenog – ne prikupljamo informacije o njihovim potrebama i zahtjevima (pređite na pitanje 10.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nekako drugačije (upisati kako) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne znam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Koliko su strani investitori i turisti zadovoljni ponudom i uslugama koje su u nadležnosti Vaše opštine/grada? (*Označiti po jedan odgovor za strane investitore i turiste*)

	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam, nismo ispitivali njihovo zadovoljstvo
Strani investitori su zadovoljni:	<input type="checkbox"/>					
Turisti su zadovoljni:	<input type="checkbox"/>					

8. Koliko su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na strane investitore i turiste, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima? (*Označiti po jedan odgovor za strane investitore i turiste*)

	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam
Projekti i mjere koji se odnose na <b>strane investitore</b> su definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima:	<input type="checkbox"/>					
Projekti i mjere koji se odnose na <b>turiste</b> su definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima:	<input type="checkbox"/>					

9. U komunikaciji sa stranim investitorima i turistima, koliko se koriste informacije o njihovim potrebama i zahtjevima? (*Označiti po jedan odgovor za strane investitore i turiste*)

	Jako mnogo	Prilično mnogo	Osrednje	Prilično malo	Jako malo	Ne znam
U komunikaciji sa <b>stranim investitorima</b> , informacije o njihovim potrebama i zahtjevima se koriste:	<input type="checkbox"/>					
U komunikaciji sa <b>turistima</b> , informacije o njihovim potrebama i zahtjevima se koriste:	<input type="checkbox"/>					

10. Šta sadrže poruke koje opština/grad komunicira stranim investitorima i turistima?  
(*Označiti/upisati sve poruke koje opština/grad upućuje stranim investitorima i turistima*)

	Poruke za strane investitore	Poruke za turiste
Informacije o ponudi opštine/grada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ono po čemu se opština/grad razlikuje od drugih ili po čemu je jedinstvena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iskustva onih koji su već posjetili/investirali u opštinu/grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacije o raspoloživim podsticajima i pogodnostima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poziv na dolazak u opštinu/grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nešto drugo (upišite šta i na koga se to odnosi - str. investitore i turiste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Koje opštine/gradove vidite kao **konkurente** u privlačenju stranih investitora i turista?  
(*Upisati konkurentske opštine/gradove ili označiti jedan od odgovora*)

a) Upisati nazine konkurenckih opština/gradova u privlačenju **stranih investitora**:

b) Upisati nazine konkurenckih opština/gradova u privlačenju **turista**:

c) Ne znamo ko su nam konkurenti

d) Nemamo konkurenata

12. Sa kojim opštinama/gradovima **sarađujete** na privlačenju stranih investitora i turista?  
(*Upisati opštine/gradove sa kojima sarađujete ili označiti odgovarajuće odgovore*)

a) Upisati nazine opština/gradova sa kojima sarađujete na privlačenju **stranih investitora**:

b) Ne sarađujemo sa drugim opštinama/gradovima na privlačenju stranih investitora

c) Upisati nazine opština/gradova sa kojima sarađujete na privlačenju **turista**:

d) Ne sarađujemo sa drugim opštinama/gradovima na privlačenju turista

e) Ne znam

13. Koliko konkurentske opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) utiču na...

...projekte, mjere i ciljeve koje realizuje Vaša opština/grad?	...komunikaciju Vaše opštine/grada?
a) Jako mnogo <input type="checkbox"/>	a) Jako mnogo <input type="checkbox"/>
b) Prilično mnogo <input type="checkbox"/>	b) Prilično mnogo <input type="checkbox"/>
c) Osrednje <input type="checkbox"/>	c) Osrednje <input type="checkbox"/>
d) Prilično malo <input type="checkbox"/>	d) Prilično malo <input type="checkbox"/>
e) Jako malo <input type="checkbox"/>	e) Jako malo <input type="checkbox"/>
f) Ne znam <input type="checkbox"/>	f) Ne znam <input type="checkbox"/>

Ukoliko ste zainteresovani, možete upisati mejl putem kojeg će Vam poslati najvažnije nalaze istraživanja, po završetku obrade i analize podataka.

(Upišite imejl)

### Hvala Vam mnogo na učešću u istraživanju

Izgled upitnika na istraživačkoj platformi SurveyGizmo<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Upitnik je bio dostupan na linku <https://www.surveygizmo.eu/s3/90183110/Upitnik-o-marketingu-i-brendiranju-op-tina-gradova-sa-ciljem-privil-a-enja-stranih-investitora-i-turista>, odnosno skraćenog linka <http://bit.ly/2oYdAuh> putem koga je autor pratio broj klikova na link.

## **Prilog 2: Dopis uz upitnik**

### **Predmet: Marketing i brendiranje opština/gradova sa ciljem privlačenja stranih investitora i turista**

Poštovani načelnike/gradonačelnike Prezime<sup>95</sup>,

U okviru pripreme doktorske disertacije na temu “Marketing destinacije u funkciji strategije brendiranja opština i gradova” na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjaluci, provodim istraživanje koje obuhvata sve opštine i gradove u BiH. Istraživanje se odnosi na primjenu marketinga od strane opština i gradova u cilju kreiranja atraktivne ponude za strane investitore i turiste, kao i djelotvorne komunikacije te ponude. To je osnova za stvaranje brenda opštine/grada, uspješnije privlačenje stranih investitora i turista, te lakše ostvarivanje postavljenih razvojnih ciljeva.

Stoga Vas najljubaznije molim da Vi ili Vaši saradnici koji su nadležni za lokalni ekonomski razvoj i komunikaciju (odnose sa javnošću) opštine/grada odvojite oko 5 minuta i najdalje do **29.11.2019.** (petak) kratko odgovorite na pripremljena pitanja na jedan od sljedećih načina:

- popunjavanjem *online* upitnika koji se nalazi na linku: <http://bit.ly/2oYdAuh>
- slanjem popunjene upitnika (u prilogu) na e-mail: [milos.sipragic@edabl.org](mailto:milos.sipragic@edabl.org)
- slanjem popunjene upitnika putem telefaksa: 051/211-119.

Napominjem da je anonimnost odgovora zagarantovana. Svi odgovori će biti posmatrani zbirno (sve opštine/gradovi zajedno) i biće korišteni samo u svrhu istraživanja (pripreme disertacije).

U znak zahvalnosti, mogu Vam poslati najvažnije nalaze istraživanja po završetku obrade i analize podataka. Ukoliko ste zainteresovani za to, molim Vas da poslije popunjavanja upitnika upišete mejl.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na saradnji i želim mnogo uspjeha u daljem radu!

S poštovanjem,

**Miloš Šipragić, viši istraživač i urednik**



**Agenција за развој preduzeća Eda**

**t:** 065/860-879; 051/300-241 **f:** 051/318-838

**a:** Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH

**w:** [www.edabl.org](http://www.edabl.org) **e:** [milos.sipragic@edabl.org](mailto:milos.sipragic@edabl.org)



<sup>95</sup> Funkcija (načelnik ili gradonačelnik) i njegovo ili njeno prezime su prilagođavani za svaku opštinu/grad.

### **Prilog 3: Dopis uz upitnik - podsjećanje**

#### **Predmet: Podsjetnik - Marketing i brendiranje opština/gradova sa ciljem privlačenja stranih investitora i turista**

Poštovani načelnike/gradonačelnike Prezime<sup>96</sup>,

Ovim putem bih želio da Vas podsjetim i najljubaznije zamolim da do petka, **29.11.2019**, Vi ili Vaši saradnici koji su nadležni za lokalni ekonomski razvoj i komunikaciju (odnose sa javnošću) opštine/grada odvojite oko 5 minuta i kratko odgovorite na upitnik koji se odnosi na marketing i brendiranje opština/gradova sa ciljem privlačenja stranih investitora i turista. Upitnik možete popuniti na jedan od sljedećih načina:

- *online* putem linka: <http://bit.ly/2oYdAuh>
- slanjem popunjene upitnika (u prilogu) na e-mail: [milos.sipragic@edabl.org](mailto:milos.sipragic@edabl.org)

Napominjem da je anonimnost odgovora zagarantovana. U istraživanju učestvuju sve opštine i gradovi u BiH, pri čemu će svi odgovori biti posmatrani zbirno (sve opštine/gradovi zajedno) i biće korišteni samo u svrhu istraživanja (pripreme doktorske disertacije na temu "Marketing destinacije u funkciji strategije brendiranja opština i gradova" na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjaluci).

U znak zahvalnosti, mogu Vam poslati najvažnije nalaze istraživanja po završetku obrade i analize podataka. Ukoliko ste zainteresovani za to, molim Vas da poslije popunjavanja upitnika upišete mejl.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na saradnji i želim mnogo uspjeha u daljem radu!

S poštovanjem,

**Miloš Šipragić, viši istraživač i urednik**



**Agenција за развој предузећа Eda**

**t:** 065/860-879; 051/300-241 **f:** 051/318-838

**a:** Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH

**w:** [www.edabl.org](http://www.edabl.org) **e:** [milos.sipragic@edabl.org](mailto:milos.sipragic@edabl.org)



<sup>96</sup> Funkcija (načelnik ili gradonačelnik) i njegovo ili njeno prezime su prilagođavani za svaku opštinu/grad.

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Broj objavljenih radova na temu marketinga i brendinga destinacije .....	1
Grafikon 2. Tokovi SDI u 2018 .....	3
Grafikon 3. Dolasci turista u 2018 .....	3
Grafikon 4. Budžeti agencija za promociju inv. ....	93
Grafikon 5. Alociranje budžeta agencija za promoc. inv. ....	93
Grafikon 6. Povećanje budžeta i dohodak po stanovniku .....	93
Grafikon 7. Povećanje budžeta i investiciona klima.....	93
Grafikon 8. Globalni tokovi kapitala, u milijardama USD .....	101
Grafikon 9. Globalni tokovi kapitala, kao % od BDP-a .....	101
Grafikon 10. Promjene u zakonima koje se odnose na strane investicije .....	107
Grafikon 11. Kriterijumi za ocjenjivanje destinacije po važnosti, u %.....	126
Grafikon 12. Investicioni podsticaji, po vrstama .....	127
Grafikon 13. Priliv SDI u svijetu u periodu 2000-2018, u mlrd. USD .....	137
Grafikon 14. Ishodište SDI u svijetu, 2000-2018 .....	137
Grafikon 15. Odredište SDI u svijetu, 2000-2018 .....	137
Grafikon 16. Priliv SDI po grupama zemalja u periodu 2000-2018, u mlrd. USD.....	138
Grafikon 17. Udio prekograničnih merdžera i akvizicija po grupama zemalja, 2017. ....	140
Grafikon 18. Greenfield investicije po grupama zemalja primalaca, 2003-2017. ....	141
Grafikon 19. Učešće greenfield investicija po grupama zemalja primalaca u 2017. ....	141
Grafikon 20. Broj greenfield investicija po sektorima, 2003-2017.....	142
Grafikon 21. Učešće greenfield investicija po sektorima u 2017. ....	142
Grafikon 22. Učešće stokova SDI po grupama zemalja u 2017.....	143
Grafikon 23. Stokovi SDI po grupama zemalja u periodu 2000-2018, u mil. USD .....	143
Grafikon 24. Prosječni udio SDI u BDP-u zemalja Zapadnog Balkana u periodu 2010-2018.....	146
Grafikon 25. Kumulativni tokovi SDI u BiH po zemljama porijekla investitora, 2004-2018, u mil. KM .....	150
Grafikon 26. Investicije po broju kompanija .....	152
Grafikon 27. Investicije po uloženom kapitalu .....	152
Grafikon 28. Prednosti investiranja u BiH, skala 0-10 (10 je najviše važno) .....	155
Grafikon 29. Zadovoljstvo investitora poslovnom klimom u BiH .....	156
Grafikon 30. Najveći rizici za uspješno poslovanje u BiH .....	157
Grafikon 31. Prioriteti za unapređenje poslovnog ambijenta u BiH, skala 0-10 (10 je najviše važno) .....	158
Grafikon 32. Preporuke za jedinice lokalne samouprave u BiH .....	158
Grafikon 33. Da li biste danas opet izabrali BiH kao lokaciju za poslovanje, odgovori u % .....	159
Grafikon 34. Da li biste sadašnju zemlju danas opet izabrali kao lokaciju za poslovanje, odgovori u % .....	159
Grafikon 35. Međunarodni turistički dolasci (u milionima) – trend i predviđanje do 2030. ....	186
Grafikon 36. Međunarodni dolasci turista (u mil.) .....	187
Grafikon 37. Međunarodni prihodi od turizma (u mlrd. USD).....	187
Grafikon 38. Inicijativni turizam, udio po regiji porijekla u 2018.....	188
Grafikon 39. Zemlje sa najvećim izdacima za turizam u 2018. (u mlrd. USD).....	188
Grafikon 40. Međunarodni dolasci turista i prihodi od turizma po zemljama Zapadnog Balkana u 2018. ....	189
Grafikon 41. Dolasci, noćenja i zadržavanje turista u RS i Federaciji BiH u 2018. ....	191
Grafikon 42. Uzorak - opštine i gradovi koji su učestvovali u istraživanju.....	203
Grafikon 43. Uzorak - opštine i gradovi koji su učestvovali u istraživanju po razvijenosti .....	204
Grafikon 44. Koliko su važne pojedine ciljne grupe za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada? .....	205
Grafikon 45. Važnost ostalih ciljnih grupa za ostvarenje definisanih ciljeva razvoja opštine/grada..	206

Grafikon 46. Koliko projekata i mjera ekonomskog razvoja, iz strategije razvoja opštine/grada, se odnosi na privlačenje stranih investitora i turista? .....	207
Grafikon 47. Kakve oblike komunikacionih aktivnosti za privlačenje stranih investitora i turista je do sada realizovala opština/grad? .....	212
Grafikon 48. Koliko je do sada ulagano u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i turista? .....	213
Grafikon 49. Kako prikupljate informacije o potrebama i zahtjevima stranih investitora i turista koji se tiču Vaše opštine/grada? .....	216
Grafikon 50. Koliko su strani investitori i turisti zadovoljni ponudom i uslugama koje su u nadležnosti Vaše opštine/grada? .....	217
Grafikon 51. Koliko su projekti i mjere iz strategije razvoja opštine/grada, koji se odnose na strane investitore i turiste, definisani na osnovu informacija o njihovim potrebama i zahtjevima? .....	218
Grafikon 52. U komunikaciji sa stranim investitorima i turistima, koliko se koriste informacije o njihovim potrebama i zahtjevima? .....	221
Grafikon 53. Šta sadrže poruke koje opština/grad komunicira stranim investitorima i turistima? ....	222
Grafikon 54. Koje opštine/gradove vidite kao konkurente u privlačenju stranih investitora i turista? .....	223
Grafikon 55. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju stranih investitora i turista? 226	
Grafikon 56. Koliko konkurentske opštine/gradovi (svojim aktivnostima, ponudom, komunikacijom) utiču na.....	235
Grafikon 57. Dolasci po županijama.....	267
Grafikon 58. Dolasci po gradovima .....	267

## **Popis tabela**

Tabela 1. Koncepti marketing miksa za upravljanje destinacijom.....	27
Tabela 2. Odnos proizvoda i brenda .....	42
Tabela 3. Najvažnije vrste poreskih podsticaja za strane investitore.....	91
Tabela 4. Elastičnost tokova SDI na promjene u troškovima funkcija agencija za promociju investicija .....	94
Tabela 5. Prednosti i nedostaci/rizici pojedinih oblika stranih direktnih investicija.....	114
Tabela 6. Uvjerenja kupca o tri destinacije, po modelu očekivane vrijednosti.....	121
Tabela 7. Motivi stranih direktnih investicija i atributi zemlje domaćina .....	122
Tabela 8. Kriterijumi za odlučivanje o izboru destinacije za investiranje, u %.....	124
Tabela 9. Najznačajniji faktori za odluku o izboru destinacije za investiranje, u % .....	125
Tabela 10. Važnost faktora destinacije po sektorima.....	127
Tabela 11. Važnost faktora destinacije po sektorima.....	128
Tabela 12. Najvažniji faktori kod odlučivanja o izboru destinacije za investiranje – sinteza istraživanja .....	129
Tabela 13. Pregled koraka procesa odabira destinacija iz pozicije investitora .....	135
Tabela 14. Države iz kojih potiču najveće strane direktnе investicije i države koje su najveći primaoci stranih direktnih investicija u 2018. godini.....	139
Tabela 15. Vrijednost i broj prekograničnih mrežđera i akvizicija po sektorima u 2018. ....	140
Tabela 16. Najvećih 15 evropskih zemalja po broju stranih direktnih investicija .....	144
Tabela 17. Najveći sektori po broju projekata .....	144
Tabela 18. Najveći sektori po broju zaposlenih .....	144
Tabela 19. Prilivi SDI u zemlje Zapadnog Balkana, period 2010-2018, u mil. USD .....	145
Tabela 20. Atraktivnost destinacija za investiranje u 2019, rang.....	146
Tabela 21. Relativni položaj BiH u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana po nalazima relevantnih istraživanja .....	149

Tabela 22. Tokovi SDI u BiH po djelatnostima (NACE Rev.2) u periodu 2011-2018, u milionima KM .....	150
Tabela 23. Broj novoregistrovanih privrednih društava sa elementom stranih ulaganja u Republici Srpskoj u periodu 2010-2015.....	152
Tabela 24. Mišljenje stranih investitora u BiH o atraktivnosti zemalja za ulaganja u periodu 2011-2017., rang .....	154
Tabela 25. Zadovoljstvo faktorima lokacije za poslovanje u BiH, period 2014-2017.....	155
Tabela 26. Doprinos turizma i putovanja BDP-u, zapošljavanju, izvozu i investicijama u 2015.....	167
Tabela 27. Prepreke za putovanje i upravljačke implikacije prilikom odlučivanja o odlasku na odmor .....	178
Tabela 28. Izvori informacija u procesu sužavanja broja destinacija i upravljačke implikacije .....	179
Tabela 29. Lične karakteristike turista, trendovi i upravljačke implikacije .....	180
Tabela 30. Međunarodni turistički dolasci (u milionima) po regionima i motivima putovanja .....	186
Tabela 31. Konkurentnost faktora sektora putovanja i turizma u zemljama Zapadnog. Balkana.....	190
Tabela 32. Dolasci, noćenja i zadržavanje turista po opština/gradovima u Rep. Srpskoj u 2018..	192
Tabela 33. Struktura turista prema zemlji porijekla u Republici Srpskoj u 2018. ....	193
Tabela 34. Noćenja, dolasci i zadržavanje turista po mjestima u Federaciji BiH u 2017.....	194
Tabela 35. Struktura turista prema zemlji porijekla u Federaciji BiH u 2017. ....	194
Tabela 36. Odnos između važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.....	208
Tabela 37. Koeficijenti korelacije između važnosti stranih investitora i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.....	209
Tabela 38. Odnos između važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.....	210
Tabela 39. Koeficijenti korelacije između važnosti turista i broja projekata i mjera koji se odnose na njihovo privlačenje.....	210
Tabela 40. Odnos između važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.....	213
Tabela 41. Koeficijenti korelacije između važnosti stranih investitora i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje .....	214
Tabela 42. Odnos između važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje214	
Tabela 43. Koeficijenti korelacije između važnosti turista i ulaganja u promociju usmjerenu na njihovo privlačenje.....	214
Tabela 44. Odnos između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada .....	219
Tabela 45. Koeficijenti korelacije između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima stranih investitora, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada .....	219
Tabela 46. Odnos između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada.....	220
Tabela 47. Koeficijenti korelacije između stepena zasnovanosti projekata i mjera na informacijama o potrebama i zahtjevima turista, te stepena njihovog zadovoljstva ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada .....	220
Tabela 48. (Ne)saradnja opština gradova u privlačenju stranih direktnih investicija i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. godini.....	230
Tabela 49. (Ne)saradnja opština gradova u privlačenju turista i dolasci turista u 2018. godini .....	232
Tabela 50. Koeficijenti korelacije između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018. ....	237

Tabela 51. Koeficijenti korelacije između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje stranih investitora i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.....	238
Tabela 52. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva stranih investitora ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018.....	238
Tabela 53. Koeficijenti korelacije između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na strane investitore na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te vrijednosti stranih direktnih investicija u 2018 .....	239
Tabela 54. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018.....	240
Tabela 55. Razvijenost opština/gradova u Republici Srpskoj, vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. i njihov rang .....	240
Tabela 56. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i vrijednost stranih direktnih investicija u 2018.....	242
Tabela 57. Razvijenost opština/gradova u Federaciji BiH, vrijednost stranih direktnih investicija u 2018. i njihov rang .....	242
Tabela 58. Koeficijenti korelacije između broja projekata i mjera ekonomskog razvoja iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018.....	244
Tabela 59. Koeficijenti korelacije između ulaganja u promociju usmjerenu na privlačenje turista i broja dolazaka turista u 2018. ....	244
Tabela 60. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva turista ponudom i uslugama koje su u nadležnosti posmatrane opštine/grada i broja dolazaka turista u 2018.....	245
Tabela 61. Koeficijenti korelacije između zasnovanosti projekata i mjera iz strategije razvoja opštine/grada koji se odnose na turiste na informacijama o njihovim potrebama i zahtjevima, te broja dolazaka turista u 2018. ....	245
Tabela 62. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Republici Srpskoj i broja dolazaka turista u 2018 .....	246
Tabela 63. Razvijenost opština/gradova u Republici Srpskoj, dolasci turista u 2018. i njihov rang ..	246
Tabela 64. Koeficijenti korelacije između nivoa razvijenosti opština/gradova u Federaciji BiH i broja dolazaka turista u 2018 .....	248
Tabela 65. Razvijenost opština/gradova u Federaciji BiH, dolasci turista u 2018. i njihov rang ..	248
Tabela 66. Ključni pokazatelji pojedinih industrija u Prijedoru .....	258
Tabela 67. Poslovne i industrijske zone, lokacije za investiranje u Prijedoru .....	262
Tabela 68. Komparativni pregled zemalja porijekla najvećih investitora u BiH u periodu 2004-2018. i 2015-2018.....	293
Tabela 69. Varijable čijim se kombinovanjem dobijaju različiti profili stranih investitora.....	296
Tabela 70. Najefektivnije marketinške tehnike (% ocjena 4 i 5 na skali od 1 do 5).....	324
Tabela 71. Najefektivnije promotivne tehnike za privlačenje SDI (skala 0-5, 5 = najefektivnije)....	324
Tabela 72. Karakteristike ponašanja turista po emitivnim tržištima .....	327

## Popis slika

Slika 1. Hipotetički okvir istraživanja.....	7
Slika 2. Nivoi marketinga destinacije .....	34
Slika 3. Sveobuhvatni, zajednički brend destinacije.....	50
Slika 4. Upravljanje brendom destinacije .....	51
Slika 5. 7A proces destinacijskog brendiranja.....	58
Slika 6. Četiri obilježja brenda.....	60
Slika 7. Faze u upravljanju brendom .....	62
Slika 8. Elementi vizuelnog identiteta nekih destinacija usmjerenih na privlačenje investicija.....	64
Slika 9. Elementi vizuelnog identiteta nekih destinacija usmjerenih na privlačenje turista. ....	65
Slika 10. Od identiteta do imidža brenda destinacije.....	66

Slika 11. Analiza poznatosti i dopadljivosti.....	76
Slika 12. Heksagon konkurentskog identiteta.....	78
Slika 13. Heksagon indeksa brenda grada .....	79
Slika 14. Oblici komunikacije destinacije.....	96
Slika 15. Koncept percepције destinacijskog brenda.....	96
Slika 16. Četiri vrste ponašanja u kupovini .....	115
Slika 17. Grupisanje destinacija u procesu odlučivanja o kupovini.....	120
Slika 18. Konceptualni okvir turizma .....	164
Slika 19. Plogov psihografski model .....	175
Slika 20. Cohenov model klasifikacije turista .....	176
Slika 21. Ponašanje turista .....	182
Slika 22. Motivacijski proces.....	184
Slika 23. Koje opštine/gradove vidite kao konkurente u privlačenju stranih investitora? .....	224
Slika 24. Koje opštine/gradove vidite kao konkurente u privlačenju turista?.....	225
Slika 25. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju stranih investitora? .....	227
Slika 26. Sa kojim opštinama/gradovima sarađujete na privlačenju turista? .....	229
Slika 27. Položaj opštine Indija.....	250
Slika 28. Evropski koridori na teritoriji opštine Indija. ....	250
Slika 29. Najatraktivnije destinacije za SDI 2008/09 i rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova za 2012. ....	256
Slika 30. Primjeri grafičkih komunikacionih sredstava opštine Indija .....	257
Slika 31. Rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova i strategije SDI za 2016/17.....	264
Slika 32. Rang destinacija po kriterijumu efektivnosti troškova i strategije SDI za 2018/19.....	264
Slika 33. Izgled promotivnih sredstava Grada Prijedora za investitore .....	266
Slika 34. Vizuelni identitet Istre .....	268
Slika 35. Istra kao jedna od 10 najboljih destinacija Evrope u 2019. godini .....	269
Slika 36. Share Istria 2019. ....	270
Slika 37. Promotivni materijali Istre sa vizuelnim identitetima partnera.....	271
Slika 38. Konzistentna upotrebe slogana na promotivnim sredstvima Rovinja.....	275
Slika 39. Salma Hayek - fotografije iz Rovinja objavljene putem Instagrama .....	276
Slika 40. Hipotetički okvir istraživanja sa označenim potvrđenim i odbačenih hipotezama.....	278
Slika 41. Mjesto predloženih modela u komunikaciji destinacija.....	291
Slika 42. Matrica lokacijski koeficijent - rast zaposlenosti.....	294
Slika 43. Identifikacija targetiranih investitora iz oblasti metaloprerade.....	298
Slika 44. Identifikacija targetiranih investitora iz oblasti drvoprerade .....	299
Slika 45. Komunikacioni i marketinški ciljevi i indikatori za njihovo mjerjenje – primjer.....	304
Slika 46. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže LikedIn – investitori .....	310
Slika 47. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže Facebook – investitori.....	311
Slika 48. Simulacija oglašavanja putem društvene mreže Twitter – investitori .....	312
Slika 49. Rezultati pretraživanja riječi/fraza u vezi sa investiranjem u BiH preko Google.....	314
Slika 50. Rezultati pretraživanja riječi/fraza u vezi sa investiranjem u BiH po ciljnim tržištima .....	315
Slika 51. Primjer agresivne konkurenkcije i oglašavanja investiranja putem Google Ads (search)....	315
Slika 52. Primjer oglasa poljskog grada Łódź na portalu fDi Intelligence .....	316
Slika 53. Model integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa stranim investitorima .....	323
Slika 54. Simulacija oglašavanja putem Facebooka i Instagrama – turisti .....	333
Slika 55. Rezultati pretraživanja fraza u vezi sa turističkim posjetama BiH preko Google. ....	334
Slika 56. Rezultati pretraživanja fraza u vezi sa turističkim posjetama BiH po državama.....	334
Slika 57. Model integrisanih marketinških komunikacija opština i gradova u kontekstu komunikacije sa turistima .....	343

## **Popis skraćenica i akronima**

BiH	Bosna i Hercegovina
EUR	oznaka za valutu, evro
KM	oznaka za valutu, konvertibilna marka
mil.	milion
mlrd.	milijarda
MSP	mala i srednja preduzeća
SAD	Sjedinjene Američke Države
SDI	strane direktnе investicije
SWOT	akronim engleskih riječi: strengths (snage), weaknesses (slabosti), opportunities (prilike) i threats (prijetnje).
USD	oznaka za valutu, američki dolar

**Прилог 2.**

**УНИВЕРЗИТЕТУ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
ПОДАЦИ О АУТОРУ ОДБРАЊЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора дисертације

Милош Шипрагић

Датум, мјесто и држава рођења аутора

5.5.1977, Бања Лука, Република Српска - Босна и Херцеговина

Назив завршеног факултета/Академије аутора и година дипломирања

Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, 2001

Датум одбране мастер / магистарског рада аутора

15.7.2010. - Економски факултет Универзитета у Београду

Наслов мастер / магистарског рада аутора

Маркетинг локације у функцији привлачења страних директних инвестиција

Академска титула коју је аутор стекао одбраном мастер/магистарског рада

Магистар економских наука

Академска титула коју је аутор стекао одбраном докторске дисертације

Доктор економских наука

Назив факултета/Академије на коме је докторска дисертација одбранјена

Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Назив докторске дисертације и датум одбране

Маркетинг дестинације у функцији стратегије брандирања општина и градова

Научна област дисертације према CERIF шифрарнику

5. Друштвене науке, 5.2. Економија и пословање, 5.2.6. Маркетинг

Имена ментора и чланова комисије за одбрану докторске дисертације

1. Др Здравко Тодоровић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област Менаџмент и теоријска економија, предсједник,

2. Др Бранко Ракита, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Београду, ужа научна област, Пословна економија и менаџмент, члан и

3. Др Никола Глуховић, ванредни професор, Економски факултет Пале Универзитета у Источном Сарајеву, ужа научна област Маркетинг, члан.

У Бањој Луци, дана 12.10.2020. године

Декан  
проф. др Миленко Крајишник

Изјава 1

**ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ**

**Изјављујем  
да је докторска дисертација**

Наслов рада Маркетинг дестинације у функцији стратегије брэндирања општина и градова

Наслов рада на енглеском језику Destination marketing in the role of the branding strategy of municipalities and cities

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да докторска дисертација, у целини или у дијеловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Бањој Луци, дана 18.08.2020. године

Потпис докторанта

Милош Шипрагић

Милош Шипрагић

## Изјава 2

### Изјава којом се овлашћује Универзитет у Бањој Луци да докторску дисертацију учини јавно доступном

Овлашћујем Универзитет у Бањој Луци да моју докторску дисертацију под насловом  
Маркетинг дестинације у функцији стратегије брэндирања општина и градова  
која је моје ауторско дјело, учини јавно доступном.

Докторску дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату  
погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у дигитални репозиторијум Универзитета у  
Бањој Луци могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу  
лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио/ла.

- Ауторство
- Ауторство – некомерцијално
- Ауторство – некомерцијално – без прераде
- Ауторство – некомерцијално – дијелити под истим условима
- Ауторство – без прераде
- Ауторство – дијелити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци  
дат је на полеђини листа).

У Бањој Луци, дана 18.08.2020. године

Потпис докторанта

Милош Шипрагић

Милош Шипрагић

### Изјава 3

## Изјава о идентичности штампане и електронске верзије докторске дисертације

Име и презиме аутора Милош Шипрагић

Наслов рада Маркетинг дестинације у функцији стратегије брандирања  
општина и градова

Ментор Др Бранко Ракита, редовни професор, Економски факултет  
Универзитета у Београду

Изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације идентична електронској верзији коју сам предао/ла за дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци.

У Бањој Луци, дана 18.8.2020. године

## Потпис докторанта

Милош Шипрагић

Milton Wainwright

## **Биографија аутора**

Милош Шипрагић је рођен 5.5.1977. године у Бањалуци. Гимназију је завршио 1996, а на Економском факултету Универзитета у Бањалуци је дипломирао 2001 године. Исте године уписује постдипломске студије на Економском факултету Универзитета у Београду, а магистарски рад „Маркетинг локације у функцији привлачења страних директних инвестиција“ успјешно брани 15.7.2010. године.

Прво радно искуство стиче 2001. године радећи на успостављању и развоју службе маркетинга у Бањалучкој пивари. Од 2007. ради у Еди – Агенцији за развој предузећа из Бањалуке на пословима истраживања, изради ситуационих анализа, извођењу тренинга из области (међународног) маркетинга, брэндинга, комуникација и односа са јавностима, те планирању, организовању и имплементацији комуникационих активности у оквиру пројеката финансирањи од стране ЕУ и других донатора. Он је такође сертификован тренер извозног менаџмента од стране Представништва њемачке привреде у БиХ – AXK БиХ и ДЕЗА/ГТЗ консултант.

Аутор и коаутор 8 публикација, 5 чланака и 7 блогова на тему (дестинацијског) маркетинга, брэндинга, менаџмента, комуникација и иновација.

## УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ

ФАКУЛТЕТ:

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
Универзитета у Бањој Луци

ПРИМЉЕНО: 5.8.2020.

ОРГ.ЈЕД	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРИЈЕДНОСТ
13/1	1316	20	

ИЗВЈЕШТАЈ  
*о оцјени урађене докторске дисертације*

## I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

На основу члана 149. Закона о високом образовању (Службени гласник Републике Српске број: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15, 90/16 и 31/18) члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци на XII сједници Наставно-научног вијећа Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, одржаној 11.6.2020. године, донијело је Одлуку број: 13/3.959-XII-5.1/20 о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације кандидата **мр Милоша Шипрагића** под називом: „**Маркетинг дестинације у функцији стратегије брэндирања општина и градова**“.

У Комисију су именовани:

1. *Др Бранко Ракита*, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Београду, ужа научна област, *Пословна економија и менаџмент*, предсједник
2. *Др Здравко Тодоровић*, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Менаџмент и теоријска економија*, члан и
3. *Др Никола Глуховић*, ванредни професор, Економски факултет Пале Универзитета у Источном Сарајеву, ужа научна област *Маркетинг*, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцјенила докторску дисертацију кандидата **мр Милоша Шипрагића** под називом: „**Маркетинг дестинације у функцији стратегије брэндирања општина и градова**“, те о томе Наставно-научном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци подноси сљедећи извјештај.

- 1) Навести датум и орган који је именовао комисију;
- 2) Навести састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, научно-наставног звања, назива у же научне области за коју је изабран у звање и назива универзитета/факултета/института на којем је члан комисије запослен.

## II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

**Милош Бранка Шипрагић**

5. 5. 1977, Бања Лука, Република Српска, Босна и Херцеговина  
Универзитет у Београду, Економски факултет, Република Србија  
Студијски програм, магистарски студиј: Маркетинг  
Стечено научно звање: Магистар економских наука  
Економски факултет Универзитета у Београду, Република Србија

Назив тезе: „Маркетинг локације у функцији привлачења страних директних инвестиција“

Научна област: економија и управљање, пословна економија, маркетинг  
Датум одбране магистарског рада: 15. 7. 2010. године

Научна област: економија и управљање, пословна економија, маркетинг  
Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет

Година уписа на докторске студије: 2012.

- 1) Име, име једног родитеља, презиме;
- 2) Датум рођења, општина, држава;
- 3) Назив универзитета и факултета и назив студијског програма академских студија II циклуса, односно послиједипломских магистарских студија и стечено стручно/научно звање;
- 4) Факултет, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране магистарског рада;
- 5) Научна област из које је стечено научно звање магистра наука/академско звање мастера;
- 6) Година уписа на докторске студије и назив студијског програма.

### **III УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Наслов докторске дисертације је „Маркетинг дестинације у функцији стратегије брендирања општина и градова“.

Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци је Одлуком број 13/3.2358-I-10.1/13 од 28.10.2013. именовало Комисију за оцјену подобности кандидата и теме докторске дисертације на Економском факултету, докторанда mr Милоша Шипрагића под насловом: „Маркетинг дестинације у функцији стратегије брендирања општина и градова“. Одлуком Сената Универзитета у Бањој Луци број 02/04-3.995-36/14 од 27.3.2014. године, кандидат је добио сагласност на Извјештај о оцјени подобности теме и кандидата за израду докторске дисертације на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци. Одлуком Сената Универзитета у Бањој Луци број 02/04-3.1082-39/20 од 28.5.2020. године, продужен је рок за израду и одбрану докторске дисертације до 1.6.2021. године.

Докторска дисертација кандидата mr Милоша Шипрагића је написана је латиничним писмом (Times New Roman, фонт 12, проред 1.5). Дисертација је написана на укупно 387 страница текста, од чега је 351 страница чистог текста, 24 страница литературе, 6 страница прилога, 6 страница пописа табела, графика, слика и акронима, а преосталих 9 страница се односи на наслов и резиме на српском и енглеском језику, захвалницу и садржај. Дисертација садржи 72 табеле, 58 графика и 57 слика. Укупан фонд литературе се састоји од 318 јединица – 127 књига, 46 научних радова, те 145 веб-страница и других извора.

Садржај докторске дисертације обухвата:

1. Увод	стране (1-11)
2. Теоријски оквир истраживања	стране (12-200)
3. Методологија научног истраживања	стране (201-204)
4. Резултати истраживања	стране (205-276)
5. Дискусија	стране (277-290)
6. Приједлог модела интегрисаних маркетиншких комуникација за општине и градове	стране (291-347)
7. Закључак	стране (348-351)
8. Литература	стране (352-375)
9. Прилози	стране (376-381)
Попис графика	страница (382)

Попис табела	страна (383-385)
Попис слика	страна (385-386)
Попис скраћеница и акронима	страна (387)

Докторска дисертација је конципирана према тзв „ИМРАД“ форми (*Introduction, Methods, Results, Discussion*). У складу са тим, дисертација почиње уводом, а за њим сlijеде слједећа поглавља: теоријски оквир истраживања (са пет потпоглавља), методологија научног истраживања (са два потпоглавља), резултати истраживања (са два потпоглавља), дискусија (са два потпоглавља), приједлог модела интегрисаних маркетиншких комуникација за општине и градове (са три потпоглавља) и закључак. На крају дисертације је наведен преглед кориштене литературе, са прилозима, пописом графика, табела, слика, скраћеница и акронима.

Прво поглавље дисертације је увод у коме је елабориран уочени проблем и његове посљедице, а на основу тога је дефинисан предмет истраживања. У наставку су наведени и образложени научни и прагматични циљеви докторске дисертације. На основу претходно наведених елемената, представљен је хипотетички оквир са главном и помоћним хипотезама и њиховим међусобним односима. Образложен је методолошки приступ који је примијењен у процесу израде дисертације, са посебно наведеним методама и техникама које су кориштене у фази прикупљања, обраде и анализе података, као и током тестирања хипотеза и закључивања.

У другом поглављу које се односи на теоријски оквир истраживања су представљени најважнији појмови и елементи маркетинга и брэндирања дестинације, указано је на значај страних инвестиција и туризма, а приказани су и модели понашања инвеститора и туриста са подацима о страним директним инвестицијама, те туристичким кретањима у свијету и БиХ. На крају овог поглавља је сумирано шта је познато, а шта је остало непознато у вези са идентификованим проблемом, што је иницирао покретање истраживања.

Методологија научног истраживања је представљена у трећем поглављу. Описан је кориштени приступ у истраживању (комбинација квантитативне и квалитативне методологије), те нацрт истраживања који обухвата кориштење примарних извора података добијених кроз анкетирање са једне стране и кориштење студије случаја са друге стране. У контексту анкетирања, описана је популација, узорак, начин припреме и дистрибуције упитника, као и начин обраде и анализе прикупљених података. Описана је метода студије случаја и мотив за избор одабраних дестинација у регији и БиХ које су приказане као добре праксе.

У оквиру четвртог поглавља су елаборирани резултати емпиријског истраживања, што обухвата одговоре на питања обухваћена упитником, резултате примјене одговарајућих статистичких метода и закључке на основу којих је извршена провјера помоћних хипотеза, а на основу тога и главне хипотезе. У наставку овог поглавља су представљене студије случаја као добре праксе у функцији изградње дестинационских брендова за стране инвеститоре и туристе.

У петом поглављу које се односи на дискусију, извршена је интерпретација најважнијих резултата до којих се дошло у истраживању. У овом дијелу су дати коментари на добијене резултате и наведена су могућа објашњења, при чему је дат осврт на ограничења у истраживању. Резултати истраживања су упоређени са сличним истраживањима других аутора, уз одговарајуће коментаре и појашњења.

Такође, као синтеза студије случаја, идентификовани су заједнички елементи дестинационских брендова у контексту привлачења страних инвеститора и туриста.

Као научни допринос аутора у изградњи брендова општина/градова, у шестом поглављу је представљен приједлог модела интегрисаних маркетингних комуникација општина и градова са страним инвеститорима и туристима, са претпоставкама за њихову примјену.

У закључку је извршена синтеза научних чињеница и нових спознаја на основу ауторових истраживања и поређења са резултатима других аутора. Такође, дате су сугестије за нова истраживања у циљу развоја и примјене маркетинга и брэндинга дестинација.

На крају дисертације, у посебним поглављима, наведен је списак коришћене литературе са прилозима.

- 1) Наслов докторске дисертације;
- 2) Вријеме и орган који је прихватио тему докторске дисертације
- 3) Садржај докторске дисертације са страничењем;
- 4) Истачи основне податке о докторској дисертацији: обим, број табела, слика, шема, графика, број цитиране литературе и навести поглавља.

#### **IV УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ**

Маркетинг дестинације, односно примјена принципа маркетинга у управљању дестинацијом је релативно нов концепт који се у значајнијој мјери почeo теоријски разрађивати и емпиријски провјеравати почетком деведесетих година XX вијека. Од тада, интересовање за маркетинг и брэндирање дестинација континуирано расте, али је још увијек мало (поготово домаће) литературе која обрађује ову тему, а још је мање покушаја примјене концепта маркетинга и брэндинга у управљању дестинацијом и привлачењу ресурса неопходних за њен развој. Већина аутора која се бави изучавањем маркетинга дестинације посматра дестинацију са макро аспекта (нивоа државе), док је много мање литературе која има за предмет маркетинг дестинације на микро нивоу - нивоу општине или града, упркос чињеници да се ниједна одлука о избору дестинације не може задржати на макро нивоу (нивоу државе), већ се послије ње подразумијева и доношење одлуке о избору дестинације на микро нивоу (нивоу општине или града).

Конкуренција између дестинација у привлачењу ресурса потребних за развој постаје све јача (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland, 2016, str. 223, Valdani & Ancarani, 2001, str. 5 i dr.). Управљачке структуре већине дестинација настоје да креирају такве политике и да створе такво окружење, како би задржале постојеће и привукле нове људе (посебно оне најталентованије и најспособније), инвеститоре, туристе, организаторе спортских, културних и забавних манифестација. Ове миграције људи и капитала између различитих дестинација (држава, регија, општина и градова) се дешавају свакодневно. Терминологијом теорије игара, могло би се рећи да је ријеч о својеврсној игри са нултом сумом, јер их неке дестинације "тубе" (оне из којих одлазе), а неке "добијају" (оне у које долазе). Предузећа, односно инвеститори трагају за средином која им нуди добре услове за пословање – довољно велико тржиште за њихове производе и услуге, квалитетне кадрове, добру пословну, саобраћајну и комуникациону инфраструктуру, брзе и цјеновно атрактивне административне услуге (регистрација предузећа, добијање грађевинских и других дозвола), економску и политичку стабилност и др. Туристи трагају за природним и изграђеним атрактивностима, уз адекватне пратеће производе и услуге, који ће им

пружити могућност за жељени одмор, забаву и рекреацију. Велике и развијене средине, које су свјесне ових кретања и њиховог значаја за развој, не допуштају да се она одвијају стихијски и да резултат „доласка“ или „одласка“ инвеститора, туриста, високообразованих људи и других циљних група дестинацијских маркетера буде резултат случајности, већ настоје да плански и свјесно, у дугом року, обликују дестинацију и њене услуге у складу са потребама и очекивањима тих циљних група и да им то дјелотворно комуницирају, настојећи да од ње створе бренд. То је начин да их задрже и привуку.

Аутор указује на инфериорност БиХ као државе (па самим тим и општина/градова унутар БиХ) у односу на остале државе Западног Балкана како у привлачењу страних инвеститора (UNCTAD, 2020a; АНК Baltic States, 2020), тако и у привлачењу туриста (UNWTO, 2019c, стр. 18). Такође, аутор указује на то да се мали број општина и градова у БиХ перципира као бренд у контексту страних инвестиција и туриста. На то указују подаци да је 80% токова страних инвестиција у 2018. било концентрисано у само 4 општине/града, односно у 6% од укупног броја општина/градова у БиХ у којим су забиљежени токови страних инвестиција. Слично томе, 80% долазака туриста у 2018. је било концентрисано у 13 општина/градова, односно 17% од укупног броја општина/градова у којим су забиљежени доласци туриста. Тако је идентификован **проблем**, а то је да у **БиХ постоји мали број општина/градова који се могу сматрати брендом у контексту страних директних инвестиција и туризма**. У ситуацији када у БиХ постоји мали број општина/градова који се могу сматрати брендовима, већина „осталих“ општина и градова се из угla страних инвеститора и туриста перципирају као међусобно слични, тј. као релативно добри супститути, па доносиоцу одлуке (нпр. инвеститору) дјелује свеједно за коју од њих ће се одлучити. Због тога се општине и градови често надмећу ниском цијеном и различитим подстицајима, умјесто да настоје изградити и понудити већу вриједност. Оваква ситуација, такве „непрепознатљиве“ општине и градове (а такође и БиХ у којој је највећи број таквих општина/градова), дугорочно доводи у инфериоран положај са **негативним економским, социјалним и еколошким посљедицама**. Економске посљедице се огледају у недовољној искориштености привредних потенцијала и ресурса, економској стагнацији или рецесији, недовољним инвестицијама, расту незапослености, смањењу општинских/градских буџета, лошијим јавним услугама и др. За економским, слиједе и негативне социјалне посљедице које се огледају у лошијем квалитету живота, повећању сиромаштва, јачању пессимизма и депресије, порасту деликвенције, криминала и корупције, емиграцијама у развијенија мјеста и негативним демографским трендовима. Уз ово се често јавља убрзано и прекомјерно трошење природних ресурса, загађење околине и сл.

С обзиром на то да је маркетинг као философија и концепција фокусирана на истраживање, креирање, испоруку и комуницирање вриједности за циљне групе, те да је функција бренда управо у креирању додане вриједности (генеричком) производу, аутор полази од претпоставке да постоји веза између (дестинацијског) маркетинга и брдинга. Постојећа литература дефинише, описује, објашњава и нуди различите моделе маркетинга дестинација (American Marketing Association, 2019c; Kotler & Armstrong, 2018, стр. 248; Kotler et al., 2002, према Rainisto, 2003, стр. 11; Kotler, Haider & Rein, 1993, стр. 18-20; Eshuis, Braun & Klijn, 2013, стр. 2; Ashworth & Kavaratzis, 2010, стр. 2; Kavaratzis, 2008, стр. 31; Braun, 2008, стр. 33; Boisen, 2007, стр. 16) и брдинга дестинација (Baker, 2019, локације 2168, 2179; Baker, 2007, стр. 33, 72-73; Zenker & Braun, 2017, стр. 271, 275; Zenker & Jacobsen, 2015, стр. 4; Ракита и Митић, 2017, стр. 200-201; Ракита, 2009, стр. 524-527; Anholt,

2015, стр. 45; Anholt, 2010, стр. 38-41; Anholt, 2007, стр. 75-78; Morgan, Pritchard & Praida, 2015, стр. 35-36; Alan, 2015, стр. 108; Zavattaro, 2014, стр. 31; Braun & Zenker, 2010, стр. 5-6; Hankinson, 2010, стр. 32; Kavaratzis, 2008, стр. 11; Kavaratzis, 2005, стр. 335; Allan, 2004, стр. 2), али при томе нема истраживања о самој вези између њих, односно о утицају маркетинга дестинације на изградњу брендова општина и градова. Стога аутор дефинише да је предмет истраживања примјена маркетинга дестинације од стране општина/градова у функцији стратегије њиховог брэндирања.

На основу уоченог проблема и дефинисаног предмета истраживања, аутор поставља научне циљеве истраживања, а то су: **описивање** кључних елемента маркетинга дестинације и бренда општине/града, **објашњавање** утицаја маркетинга дестинације на изградњу бренда општине/града, **класификација** облика комуникације у оквиру предложених модела интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима, **предвиђање** да би примјена поменутих модела интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова допринојела изградњи бренда општина/градова и привлачењу страних инвеститора и туриста. С обзиром на то да је аутор дисертације нове чињенице и спознаје до којих је дошао током истраживања искористио у **осмишљавању** **модела интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима**, уз давање објашњења и претпоставки за њихову примјену, истраживање такође има и **прагматични циљ** који се огледа у **доприносу изградњи бренда општина/градова**. Од модела интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима корист могу имати начелници општина, градоначелници и њихови сарадници надлежни за локални развој и комуникације, али исто тако и представници власти на кантоналном, ентитетском и државном нивоу, те институције, организације и агенције у чијој је надлежности привлачење страних инвеститора и туриста у БиХ.

На основу дефинисаног проблема, предмета и циљева истраживања, аутор је поставио и графички приказао **хипотетички оквир** истраживања са везама између независне и зависне варијабле и њихових подваријабли.

#### **Главна хипотеза:**

X1: Примјена маркетинга дестинације утиче на изградњу бренда општина/градова.

#### **Помоћне хипотезе:**

X2: Успостављена и функционална група за планирање утиче на стварање идентитета општине/града.

X3a: Приоритетне циљне групе утичу на стварање идентитета општине/града.

X3б: Приоритетне циљне групе утичу на комуникацију општине/града.

X4a: Информације о потребама и захтјевима циљних група утичу на стварање идентитета општине/града.

X4б: Информације о потребама и захтјевима циљних група утичу на комуникацију општине/града.

X5a: Информације о конкуренцији утичу на стварање идентитета општине/града.

X5б: Информације о конкуренцији утичу на комуникацију општине/града.

У раду је примијењена **комбинација квалитативног и квантитативног приступа истраживању**. Квалитативни приступ се односи на студије случаја и интервјује проведене у контексту писања студије случаја (Приједор). Квантитативни приступ је примијењен код анкетирања - прикупљања података, њихове обраде и анализе, те презентовања добијених налаза (у контексту постављених хипотеза) о примјени

маркетинга дестинације од стране општина/градова у БиХ. При томе, кориштене су сљедеће **методе и технике**:

- у фази прикупљања података: истраживање за столом (*desk research*), истраживање на терену (*field research*), студија слушајева, интервјуи, анкета;
  - у фази обраде података: кодирање података, њихова класификација, рангирање и компарација;
  - у фази анализе података: рачунање Спирменовог и Кендаловог коефицијента корелације ранга, као и бисеријалног коефицијента корелације;
  - у фази тестирања хипотеза: доказивање и оповргавање, закључивање;
  - у фази закључивања и представљања резултата: експликативне анализа, експликативна синтеза, индукција, дедукција.
- 1) Укратко истаћи разлог због којих су истраживања предузета и представити проблем, предмет, циљеве и хипотезе;
  - 2) На основу прегледа литературе сажето приказати резултате претходних истраживања у вези проблема који је истраживан (водити рачуна да обухвата најновија и најзначајнија сазнања из те области код нас и у свијету);
  - 3) Навести допринос тезе у рјешавању изучаваног предмета истраживања;
  - 4) Навести очекиване научне и прагматичне доприносе дисертације.

## V МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД РАДА

У истраживању је аутор користио комбинацију квантитативне и квалитативне методологије. Квантитативна методологија је базирана на емпиријском истраживању уз кориштење примарних извора података који су прикупљени путем анкетирања од представника начелника општина и градоначелника у БиХ. Квалитативна методологија обухвата студије слушаја путем којих су представљене добре праксе у функцији изградње дестинационских брендова за стране инвеститоре и туристе, као и интервјује проведене у оквиру припреме студије слушаја (Приједор).

Када је ријеч о **анкетирању**, у складу са дефинисаним подручјем где се истраживање проводи - Босна и Херцеговина, популацију чини 145 општина и градова у БиХ. Истраживање није рађено на унапријед дефинисаном узорку, јер се претпостављало да ће само одређени број општина и градова послати одговоре на припремљени упитник, чиме ће се добити пригодни узорак. На основу припремљене базе података, начелницима/градоначелницима и њиховим сарадницима надлежним за локални развој и комуникацију (односе са јавношћу) су послани персонализовани имејлови са молбом да учествују у истраживању, који су садржавали линк за попуњавање упитника *online*, као и упитник у прилогу имејла. Одређеном броју мањих општина, упитник са попратним дописом је послан путем телефакса. Аутор је припремио упитник у складу са постављеним хипотетичким оквиром истраживања, на начин да одговори на појединачна питања омогућавајују проверу (прихватљење или одбацивање) постављених помоћних хипотеза, а самим тим и главне хипотезе. Упитник садржи тринаест питања, при чему је респондентима омогућено да дају одговоре на њих:

- у слободној форми, код тзв. отворених питања,
- избором више понуђених одговора код тзв. затворених питања, при чему је испитаницима остављена могућност да упишу и своју опцију одговора,
- избором једне од понуђених вриједности на петостепеној Ликертовој скали која се односи на интензитет (јако много, прилично много, осредње, прилично мало, јако мало), при чему је понуђена и опција одговора „не знам“.

Како би се испитаници мотивисали да учествују у истраживању, остављена је могућност да послије попуњавања упитника испитаници оставе свој имејл, како би

добили најважније налазе истраживања. *Online* упитник је попунило 55 представника општина и градова, 31 општина/град је попуњене упитнике доставило путем мејла, док су три мање општине упитнике послале путем телефакса. На тај начин су прикупљени одговори од укупно 89 од 145, односно 61% општина и градова у БиХ. Када се посматра структура, у истраживању је учествовало 44 општине и града из Републике Српске (30%), 44 општине и града из Федерације БиХ (30%), те Брчко Дистрикт (1%). Посматрајући структуру општина и градова који су учествовали у истраживању по степену развијености (Министарство управе и локалне самоуправе Републике Српске, 2019, стр. 2; Федерални завод за програмирање развоја, 2018, стр. 8-9), у Републици Српској је забиљежено највеће учешће развијених општина/градова (19%), неразвијених општина (12%), изразито неразвијених општина (10%), па средње развијених општина (8%). У Федерацији БиХ, где су општине/градови рангираны у 5 група (од 1. групе у коју су сврстане најразвијеније општине/градови, до 5. групе у коју су сврстане најмање развијене општине/градови), забиљежено је највеће учешће општина/градова у 3. групи по степену развијености (19%), 4. групи по степену развијености (11%), 2. групи по степену развијености (9%), 5. групи по степену развијености (7%) и 1. групи по степену развијености (3%). Самим тим, обезбиђећен је не само довољно велики узорак, већ је и обезбиђећене његова репрезентативност, што омогућава поуздано извођење закључака.

Одговори добијени из свих извора (интернет, имејл и телефон) су груписани и сређени у једну базу података, при чему је ради лакше обраде података извршено кодирање добијених одговора (код затворених питања). Поред дескриптивне статистике и бројања фреквенција поједињих одговора који су представљени графички и табеларно, подаци су представљени и у форми табела контингенције. Ради провјере постављених статистичких хипотеза, уз примјену статистичког софтвера *JASP*, израчунати су Спирменови и Кендалови коефицијенти корелације ранга, као и бисеријални коефицијенти корелације, уз ниво повјерења од 95%. Такође, за поменуте статистике су израчунати доњи и горњи интервал позданости. На основу тога, извршена је провјера хипотеза (њихово прихватање или оповргавање) и извођење закључака. За доношење закључака, кориштене су експликативна анализа, експликативна синтеза, индукција, дедукција.

Као дио квалитативног истраживања, у циљу бољег разумијевања примјене маркетинга у изградњи дестинационских брендова, аутор је изабрао и представио **студије случаја Инђије и Приједора у контексту привлачења страних инвеститора, те Истре и Ровиња у привлачењу туриста**. Ријеч је о добрим, али нажалост ријетким примјерима примјене дестинационског маркетинга који могу бити поучни за друге општине и градове који имају за циљ привлачење страних инвеститора и туриста.

Предложени план истраживања који је представљен у пријави докторске дисертације се није мијењао током истраживања. Изузетак чини то што је код студије случаја у контексту привлачења страних инвеститора, уместо првобитно планиране Суботице, изабран Приједор (док је друга дестинација је остала иста – Инђија). До ове промјене је дошло имајући у виду то да је према оцјени стручног часописа за стране директне инвестиције, *fDi Intelligence / fDi Magazine (Financial Times Group)*, на конкурсу за европске градове и регије будућности 2018/19, Приједор идентификован као један од десет најбољих европских инвестиционих дестинација за 2018/19. Наиме, Приједор је рангиран на 3. место по висини трошка, односно 9. по стратегији привлачења инвестиција у категорији микро европских градова будућности 2018/19, што је одличан резултат узимајући у обзир конкуренцију од

скоро 300 градова и 150 европских регија. С обзиром на овакав резултат, аутор је желио да истражи и представи Приједор кроз студију случаја.

Примијењене методе су адекватне, довољно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа у овој области на свјетском нивоу. Тврђење су изнесене јасно, прецизно и друштвено разумљиво. Истраживањем су обухваћени сви релевантни елементи што је омогућило долазак до поузданних налаза. Статистичка обрада података је адекватна за истраживање. Аутор је користио статистичке софтвере који одговарају потребама истраживања, а добијени резултати су јасно интерпретирани. На основу обрађених и анализираних података, представљени су налази истраживања који су правилно, логично и јасно тумачени. Резултати истраживања су дати у таквој форми да други независни истраживачи могу проверити резултате и поновити истраживање. Аутор је коректно користио методологију која је усклађена са проблемом, предметом и циљевима истраживања. Кроз дисертацију аутор, уз адекватну дозу критичности, заузима став према досадашњим истраживањима, образложући их кроз аргументовану дискусију.

- 1) Објаснити материјал који је обрађиван, критеријуме који су узети у обзир за избор материјала;
- 2) Дати кратак увид у примијењени метод истраживања при чemu је важно оцјенити следеће:
  1. Да ли су примијењене методе истраживања адекватне, довољно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа на том пољу у свјетским нивоима;
  2. Да ли је дошло до промјене у односу на план истраживања који је дат приликом пријаве докторске тезе, ако јесте зашто;
  3. Да ли испитивани параметри дају довољно елемената или је требало испитивати још неке, за поуздано истраживање;
  4. Да ли је статистичка обрада података адекватна.

## VI РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

На основу одговора 89 од 145 (61%) општина/градова у БиХ на питања обухваћена упитником, потврђене су следеће помоћне хипотезе:

- успостављена и функционална група за планирање утиче на стварање идентитета општине/града (X2);
- приоритетне циљне групе утичу на стварање идентитета општине/града (X3a) и на комуникацију општине/града (X3б);
- информације о потребама и захтјевима циљних група утичу на стварање идентитета општине/града (X4a) и на комуникацију општине/града (X4б);

Са друге стране, одбачене су следеће помоћне хипотезе:

- информације о конкуренцији утичу на стварање идентитета општине/града (X5a) и на комуникацију општине/града (X5б).

С обзиром на то да је од седам потврђено пет помоћних хипотеза, **потврђена је и главна хипотеза која гласи: „Примјена маркетинга дестинације утиче на изградњу бренда општина/градова“ (X1).**

Налази истраживања дају увид у **нове спознаје** с обзиром на то да постојећа литература дефинише, описује, објашњава и нуди различите моделе маркетинга и бренда дестинација или при томе нема истраживања о самој вези између њих, односно о утицају маркетинга дестинације на изградњу брендова општина и градова. **Добијени резултати истраживања су конзистентни са резултатима сличних истраживања других аутора**, као што је нпр. Metaxas (2010) који указује на повезаност маркетинга дестинације, брэндирања дестинације и страних директних инвестиција (стр. 239), те Papadopoulos, Ibrahim, De Nisco & Napolitano (2018) који закључују да заједно са отвореношћу тржишта и девизним курсом, бренд државе има значајан утицај на приливе страних директних инвестиција (стр. 96, 103-104).

Кроз представљене и анализиране добре праксе у студији случаја Инђије и Приједора у привлачењу страних директних инвестиција, аутор је идентификовао одређене сличности и факторе који би могли да објасне на чему се базира успјех у привлачењу страних директних инвестиција на микро нивоу. То су: релативно добар географски положај, опредијељеност локалних администрација у привлачењу страних директних инвестиција, истраживања која се проводе у циљу добијања информација потребних за унапређење понуде, атрактивна понуда (пословне и индустриске зоне са одговарајућом инфраструктуром), ефикасне услуге које пружа локална администрација, као и проактивна комуникација која истиче кључне предности ових дестинација. При томе, аутор истиче да ако нема једног (или више) поменутих елемената, односно ако је тај фактор на незадовољавајућем нивоу (у односу на очекивања и захтјеве инвеститора), резултат ће изостати. Ово се може упоредити са множењем више фактора који морају бити већи од нуле (ако је један од њих нула и резултат ће бити нула). Аутор наглашава важност квалитета и интеракција између ових фактора који дјелују тако да је сваки од њих конзистентан са постављеним циљем и комплементаран у односу на остале факторе, чиме се ствара синергетски ефекат. У суштини, поменути елементи чине елементе маркетинг микса у контексту привлачења страних директних инвестиција и примјени маркетинга као концепта у управљању дестинацијом. На сличан начин се може објаснити успјех Истре и Ровиња у контексту привлачења туриста. Иако је ријеч о циљној групи која има потпуно другачије потребе, жеље и преференције односу на инвеститоре, и која самим тим очекује и тражи за потпуно другачији подскуп производа и услуга расположивих на дестинацији, елементи којим се може објаснити успјех Истре и Ровиња као дестинационских брендова су исти и своде се на примјену маркетинга као концепта управљања дестинацијом.

На основу налаза теоријских достигнућа у овој области, проведеног анкетирања и студије случаја, аутор је креирао моделе интегрисаних маркетиншких комуникација општина и градова са страним инвеститорима и туристима, са претпоставкама за њихову примјену. С обзиром на то да комуникација представља важан сегмент изградње бренда, предложени модел интегрисаних маркетиншких комуникација општина и градова може допринијети изградњи бренда општина и градова, а самим тим и лакшем привлачењу страних инвеститора и туриста. Ово уједно представља и прагматични допринос дисертације, од које користи могу имати начелници општина, градоначелници и њихови сарадници надлежни за локални развој и комуникације, али исто тако и представници власти на кантоналном, ентитетском и државном нивоу, те институције, организације и агенције у чијој је надлежности привлачење страних инвеститора и туриста у БиХ.

Осмишљени модели интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима су конзистентни са моделом комуникације дестинације Кавартзиса (Kavaratzis, 2008, стр. 41-43) у коме су интегрисане маркетиншке комуникације (које он назива секундарном комуникацијом), један од три облика комуникације дестинације. Предложени модели интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима продубљују и разрађују поменути Каваратзисов модел у димензији секундарних облика комуникације (интегрисаних маркетиншких комуникација) са страним инвеститорима и туристима из перспективе општина и градова. У исто вријеме, модели интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима које аутор предлаже теже да попуни теоријски јаз на који указују Daszkiewicz & Pukas (2016).

Наиме, они сматрају да „не постоје модели интегрисаних комуникација градова“ и да „постоји очита потреба за ажурирањем маркетиншке теорије и развијањем истраживања холистичког концепта маркетиншке комуникације за градове“ (Daszkiewicz & Pukas, 2016, стр. 96). У том смислу, поменути модели аутора представљају значајан **теоријски допринос** у рјешавању овог проблема.

На крају, може се закључити да је аутор резултате истраживања јасно приказао, те правилно, логично и јасно интерпретирао, упоређујући их при томе са резултатима других аутора, уз довољну дозу критичности. Успостављање релације између маркетинга и брэндирања дестинација у функцији привлачења страних инвеститора и туриста заслужује пажњу академске заједнице за будуће радове који ће различитих страна освијетлити њену комплексност.

- 1) Укратко навести резултате до којих је кандидат дошао;
- 2) Оцијенити да ли су добијени резултати јасно приказани, правилно, логично и јасно тумачени, упоређујући са резултатима других аутора и да ли је кандидат при томе испољавао довољно критичности;
- 3) Посебно је важно истаћи до којих нових сазнања се дошло у истраживању, који је њихов теоријски и практични допринос, као и који нови истраживачки задаци се на основу њих могу утврдити или назирати.

## VII ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

На основу детаљне анализе, Комисија констатује да је докторска дисертација кандидата mr Милоша Шипрагића пружила нова нове чињенице и емпиријска сазнања о маркетингу дестинације и његовом утицају на изградњу брэнда општина и градова у функцији привлачења страних инвеститора и туриста. Дисертација је написана у складу са методологијом научног истраживања. Резултати истраживања су правилно, јасно и логично представљени. Тумачење резултата је засновано на прикупљеним и обрађеним подацима. Дисертација представља оригинални допринос економској науци јер проширује знања из пословне економије и у же научне области маркетинга. Оригинални научни допринос се огледа у новим научним чињеницама, новим научним спознајама, као и предложеним моделима интегрисаних маркетиншких комуникација општина/градова са страним инвеститорима и туристима.

Комисија сматра да се најзначајније чињенице које тези дају научну вриједност огледају у истраживању релације између маркетинга дестинације и брэнда општине/града, по варијаблама које су представљене у хипотетичком оквиру, а које су пројерене кроз квантитативно истраживање – анкетирање општина и градова у Босни и Херцеговини. Овакав приступ истраживању релације између маркетинга дестинације и брэнда општине/града није познат у свјетској литератури и сматра се јединственим. Такође, аутор даје значајан теоријски и практични допринос осмишљавањем модела интегрисаних маркетиншких комуникација општина и градова са страним инвеститорима и туристима са претпоставкама за његову примјену.

С обзиром на то да маркетинг и брэндирање дестинација (посебно на локалном нивоу) представљају веома актуелну и мало теоријски обрађену тему, као и на то да су истраживања на ову тему, поготово на нашим просторима, веома ријетка, дисертација и резултати истраживања такође могу допринијети бољем разумијевању и широј примјени маркетинга и брэндирања дестинација у БиХ, те иницирању нових истраживања на ову тему.

Докторска дисертација мр Милоша Шипрагића представља оригинално научно истраживање у предметној области и тиме чини неспорни допринос економској науци, који се може користити као основа за даља истраживања и расправе академске заједнице о овој актуелној тематици. Узимајући у обзир наведено, Комисија једногласно даје позитивну оцјену овој докторској дисертацији те

### ПРЕДЛАЖЕ

Научно-наставном вијећу Економског факултета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације кандидата мр Милоша Шипрагића, под насловом: „Маркетинг дестинације у функцији стратегије брэндирања општина и градова“, те да одобри њену јавну одбрану и одреди Комисију.

- 1) Навести најзначајније чињенице што тези даје научну вриједност, ако исте постоје дати позитивну вриједност самој тези;
- 2) На основу укупне оцјене дисертације комисија предлаже:
  - да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана,
  - да се докторска дисертација враћа кандидату на дораду (да се допуни или измијени) или
  - да се докторска дисертација одбија.

### ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

Бања Лука, 13.7.2020. године

1. Проф. др Бранко Ракита, редовни професор, ужа научна област: Пословна економија и менаџмент, Економски факултет Универзитета у Београду, предсједник

2. Проф. др Здравко Тодоровић, редовни професор, ужа научна област: Менаџмент и теоријска економија, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, члан

3. Проф. др Никола Глуховић, ванредни професор, ужа научна област: Маркетинг, Економски факултет Пале Универзитета у Источном Сарајеву, члан

**ИЗДВОЈЕНО МИШЉЕЊЕ:** Члан комисије који не жели да потпише извјештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извјештај образложение, односно разлог због којих не жели да потпише извјештај.