



**EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO**

**STUDIJA**

**STRATEGIJA BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO –  
MODEL IZGRADNJE BRENDIA KANTONA SARAJEVO**

SARAJEVO, Decembar 2018.



# **EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO**

**DIREKTOR**

**Prof. dr. Muamer Halilbašić**

**STUDIJA**

## **STRATEGIJA BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO – MODEL IZGRADNJE BRENDIA KANTONA SARAJEVO**

**RUKOVODILAC PROJEKTA**

**Prof. dr. Anto Domazet**

**ISTRAŽIVAČKI TIM**

**Prof. dr. Anto Domazet**

**Prof. dr. Jasmina Osmanković**

**Prof. dr. Vesna Babić – Hodović**

**Prof. dr. Nenad Brkić**

**Prof. dr. Almir Peštek**

Decembar 2018.

## S A D R Ź A J

POPIS SKRAĆENICA, TABELA, SLIKA I BOXOVA	6
<b>IZVRŠNI SAŽETAK</b>	10
<b>UVOD</b>	11
<b>METODOLOŠKE OSNOVE</b>	14
<b>POGLAVLJE I</b>	
<b>ANALIZA POZICIJE KANTONA SARAJEVO KAO DESTINACIJE – GRADA, PRIPREMA ZA IZGRADNJU BRENDA – OSNOVNI ULAZNI PODACI</b>	16
1. INSTITUCIONALNO-PRAVNI OKVIR BRENDIRANJA KS	16
2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA NA KANTONU SARAJEVO	20
3. PREGLED CILJEVA IZ RAZVOJNIH DOKUMENATA KS	26
4. REKAPITULACIJA GLAVNIH TRENDOVA I SMJERNICA RAZVOJA KS	30
5. ANALIZA I PROCJENA KONKURENCIJE	33
5.1. Konkurentnost Kantona Sarajevo	33
5.2. Konkurencija Kantona Sarajevo u odnosu na druge destinacije	34
6. SWOT ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI	40
6.1. SWOT analiza za segment stanovništva	41
6.2. SWOT analiza za segment biznisa	44
6.3. SWOT analiza za segment turizma	45
6.4. Sinteza SWOT analize za Kanton Sarajevo	45
6.5. Strateške alternative iz SWOT analize	47
7. DEFINIRANJE KLJUČNIH UPORIŠNIH TAČAKA	51
8. KREIRANJE MISIJE, VIZIJE I OSNOVNIH CILJEVA U STRATEGIJAMA KS	54
9. ZNAČAJ BRENDA DESTINACIJE – EKONOMIJA PONUDE I TRAŽNJE, IDENTITET, IMIDŽ, REPUTACIJA I BRAND EQUITY	56
9.1. Pojam destinacije kao okvir za brending Kantona Sarajevo	56
9.2. Marketing kao okvir brendinga destinacije Kantona Sarajevo	57
9.3. Brend destinacije, značaj i njegova struktura	58
9.3.1. Funkcionalni atributi	59
9.3.2. Emocionalni atributi	60
9.3.3. Iskustvo brenda	60
9.4. Identitet, imidž i reputacija destinacije	61
9.4.1. Identitet destinacije	61
9.4.2. Imidž destinacije	62
9.4.3. Reputacija destinacije	63
9.4.4. Funkcionalni i reprezentativni elementi imidža destinacije	65
9.5. Značenje i efekti brenda destinacije	67
9.6. Brending u kontekstu ekonomije tražnje i ekonomije ponude	69
9.6.1. Strategije rasta na području javnih usluga destinacije	69
9.6.2. Model ponude i tražnje javnih usluga KS	70
9.7. Brend equity destinacije	72

<b>POGLAVLJE II</b>	
<b>PRIJEDLOG MODELA ZA IZGRADNJU BRENDA KS</b>	76
<b>10. ISTRAŽIVANJE POSTOJEĆEG IMIDŽA KANTONA SARAJEVO</b>	76
10.1. Istraživanje percepcije imidža KS od strane stanovništva	76
10.1.1. Značaj imidža Kantona za ciljni segment stanovništva	77
10.1.2. Percepcija imidža Kantona Sarajeva na segmentu stanovništva	78
10.1.2.1. Prilike i izazovi brendiranja Kantona Sarajevo	78
10.1.2.2. Prednosti dobrog i nedostaci lošeg imidža brenda za stanovništvo	80
10.1.2.3. Upoznatost i podrška aktivnostima na brendiranju KS	80
10.1.2.4. Rezultati ankete o percepciji imidža Kantona Sarajevo	81
10.1.2.5. Razlike u percepciji imidža brenda KS među grupama ispitanika	87
10.2. Istraživanje postojećeg imidža Kantona Sarajevo u percepciji biznisa	90
10.2.1. Značaj imidža KS za biznis	90
10.2.2. Analiza upoznatosti i naklonosti prema Kantonu Sarajevu kao mjestu za uspješan biznis	92
10.2.3. Analiza rezultata ankete o imidžu Kantona Sarajevo u percepciji biznisa	95
10.2.4. Metodološki pristup istraživanja imidža	96
10.2.5. Rezultati analize imidža brenda Kantona Sarajevo u percepciji biznisa	98
10.3. Istraživanje postojećeg imidža Kantona Sarajevo u percepciji turista	102
10.3.1. Metodologija	102
10.3.2. Značaj imidža KS za turiste	103
10.3.3. Analiza rezultata ankete	104
10.3.3.1. Socio-demografske karakteristike uzorka	104
10.3.3.2. Analiza motiva dolaska, pribavljanja informacija i dolaska i boravka turista	104
10.3.3.3. Pozicija Sarajeva i doživljaj brenda	106
10.3.3.4. Fizički atributi / Brand physique	108
10.3.3.5. Osobnost/Personality	112
10.3.3.6. Kultura / Culture	114
10.3.3.7. Odnosi / Relationships	114
10.3.3.8. Refleksija /Reflection	115
10.3.3.9. Samopotvrđivanje – Self-image	115
10.3.3.10. Elementi prizme identiteta KS	117
<b>11. DEFINIRANJE IDENTITETA BRENDA KS</b>	119
11.1. Značaj identiteta za kreiranje snažnog brenda Kantona Sarajevo	119
11.1.1. Identitet za relationship i lojalnost korisnika	120
11.2. Identitet brenda KS na segmentu stanovništva	121
11.3. Definiranje identiteta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis	125
11.3.1. Ocjene postojećeg identiteta i imidža brenda KS kao mjesta za biznis	125
11.3.2. Novi elementi identita brenda KS kao mjesta za uspješan biznis	125
11.4. Identitet Kantona Sarajevo kao turističke destinacije	130
11.4.1. Teoretski okvir	130
11.4.2. Metodologija	132
11.4.3. Identifikacija elemenata identiteta brenda KS	133
11.4.4. Prikaz željenog identiteta Kantona Sarajevo	138
<b>12. SEGMENTIRANJE I DEFINIRANJE PROIZVODA</b>	140
12.1. Segmentiranje ciljne grupe stanovništva KS	142
12.1.1. Segmenti ciljne grupe stanovništvo na KS	143
12.1.2. Usluge za segmente stanovništva na KS	145
12.2. Segmentiranje ciljnih grupa biznisa na Kantonu Sarajevo	146

12.2.1. Proizvodi prema segmentima za KS kao mjesto za uspješan biznis	149
12.3. Segmentiranje i proizvodi za odabrane segmente u turizmu	150
13. POZICIONIRANJE	153
13.1. Pozicioniranje na segmentu stanovništva KS	153
13.2. Pozicioniranje brenda Kantona Sarajevo na segmentu biznisa	156
13.3. Pozicioniranje brenda KS na turističkom tržištu	159
14. MODEL BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO	163
14.1. Infrastruktura i njena regeneracija	164
14.2. Angažman stakeholdera	164
14.3. Segmentiranje ciljnih grupa	165
14.4. Identitet brenda	165
14.5. Pozicioniranje brenda	165
14.6. Arhitektura brenda	166
14.6.1. Arhitektura brenda za segment stanovništva	168
14.6.2. Arhitektura brenda KS na segmentu biznisa	169
14.6.3. Arhitektura brenda KS za segment turizma	169
14.7. Artikulacija brenda	171
14.8. Komuniciranje brenda	173
14.9. Iskustvo brenda	174
14.10. Komuniciranje od usta do usta (Word of Mouth)	175
14.11. Evaluacija brenda	176

### **POGLAVLJE III**

## **PRIJEDLOG IMPLEMENTACIJE IZGRADNJE BRENDIA KS** 177

15. AKCIONI PLAN IMPLEMENTACIJE AKTIVNOSTI NA IZGRADNJU BRENDIA KANTONA SARAJEVO	177
--	-----

<b>ZAKLJUČCI</b>	180
------------------	-----

<b>LITERATURA</b>	183
-------------------	-----

<b>PRILOZI</b>	192
----------------	-----

Prilog 1. Anketni upitnici za percepciju imidža Kantona Sarajevo po segmentima	193
Prilog 1.1. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kao mjesta ugodnog življenja	193
Prilog 1.2. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kao mjesta za uspješan biznis	196
Prilog 1.3. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kod turista	198
Prilog 2. Rezultati ankete	203
Prilog 2.1. Stanovništvo	203
Prilog 2.2. Biznis	205
Prilog 2.3. Turisti	207
Prilog 3. Asocijacije na Sarajevo, osjećaj i doživljaj i elementi ponude, iskustvo boravka i iskustvo nakon boravka	213
Prilog 4. Sarajevo u 22 slika	223
Prilog 5. Arhitektura brenda KS i subbrendova - ilustracije	226

## POPIS SKRAĆENICA, TABELA, SLIKA I BOXOVA

### Popis skraćenica

BDP	Bruto domaći proizvod
BiH	Bosna i Hercegovina
CBBE	Potrošački baziran brend equity
EU	Evropska Unija
FBiH	Federacija Bosna i Hercegovina
GS	Grad Sarajevo
ICT	Informaciono komunikacione tehnologije
IT	informacione tehnologije
JIE	Jugoistočne Europe
KM	konvertibilna marka
KS	Kanton Sarajevo
MSUBKS	Model strateškog upravljanja brendom Kantona Sarajevo
PID	poduzetničko-investicijske destinacije
STP	segmentiranje-targetiranje-pozicioniranje
SWOT	analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji
TZ	turistička zajednica
ZPRKS	Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo
WEF	Svjetski ekonomski forum
WTO	Svjetska turistička organizacija

## Popis tabela

Tabela 1/1. Nadležnosti grada, kantona, entiteta	17
Tabela 1/3. Pregled ciljeva iz razvojnih dokumenata KS	28
Tabela 1/5. Konkurentnost KS - indikatori lakoće poslovanja (Doing Business)	34
Tabela 2/5. Konkurentne prednosti i nedostaci KS u odnosu na glavne konkurente	38
Tabela 1/6. SWOT analiza sa segment stanovništva	42
Tabela 2/6. SWOT analiza za brending KS kao poslovno-investicijske destinacije	44
Tabela 3/6. SWOT analiza za brendiranje turističke destinacije Kanton Sarajevo	46
Tabela 4/6. Sinteza SWOT analize za brending destinacije Kantona Sarajeva	48
Tabela 1/10. Integralna ocjena dimenzija prizme identiteta za KS	82
Tabela 2/10. Percepcija elemenata dimenzije Fizički atributi	83
Tabela 3/10. Percepcija elemenata dimenzije Odnosi među stanovnicima KS	84
Tabela 4/10. Percepcija elemenata dimenzije Refleksija među stanovnicima KS	85
Tabela 5/10. Ocjene elemenata dimenzije Osobnosti među stanovnicima KS	85
Tabela 6/10. Percepcija elemenata dimenzije Kultura među stanovnicima KS	86
Tabela 7/10. Percepcija elemenata dimenzije Samopotvrđivanje među stanovnicima KS	86
Tabela 8/10. Stavovi lokalnog stanovništva prema aktivnostima KS	87
Tabela 9/10. Elementi prizme identiteta brenda Kantona Sarajevo	91
Tabela 10/10. Podaci o tržišnoj orijentaciji ispitanika	97
Tabela 11/10. Podaci o vlasništvu firme ispitanika	97
Tabela 12/10. Podaci o sjedištu firme ispitanika	98
Tabela 13/10. Analiza rezultata istraživanja imidža brenda Kantona Sarajevo	98
Tabela 14/10. Statistički značajne razlike u odgovorima ovisno o veličini kompanije	100
Tabela 15/10. Rang elemenata imidža brenda Kantona Sarajevo u percepciji biznisa	100
Tabela 16/10. Fizički atributi KS	109
Tabela 17/10. Stepen zadovoljstva elementima turističke ponude	111
Tabela 18/10. Zadovoljstvo turista boravkom u KS	112
Tabela 19/10. Osobnost KS	112
Tabela 20/10. Osobnost, srednje vrijednosti za kategorije	113
Tabela 21/10. Elementi vrijednosti brenda KS	114
Tabela 22/10. Odnosi	115
Tabela 23/10. Refleksija brenda KS	115
Tabela 24/10. Samopotvrđivanje	116
Tabela 25/10. Vrijednosti imidža prema dimenzijama prizme identiteta brenda KS	117
Tabela 1/11. Percepcija dimenzija identiteta brenda i željeni identitet	123
Tabela 2/11. Ocjene faktora identiteta brenda KS – postojeće i željeno stanje	126
Tabela 1/15. Aktivnosti na gradnji i implementaciji brenda Kantona Sarajevo	178

## Popis slika

Slika 1/2. Udio određenih djelatnosti u zaposlenosti KS i F BiH 2017	21
Slika 2/2. Lokacijski kvocijenti KS u odnosu na FBiH na bazi strukture zaposlenosti	23
Slika 3/2. Zaposlenost u industriji i lokacijski kvocijenti općina Grada i KS	24
Slika 4/2. Udio investicija u industriju na nivou Grada, KS i F BiH	24
Slika 1/5 Model destinacijskog imidža na primjeru Varne, Bugarska	35
Slika 2/5. Elementi turističke destinacije	36
Slika 3/5. Konkurentnost turističke destinacije Kantona Sarajevo	38

Slika 1/6. Interakcija okoline, korisnika i Kantona	41
Slika 2/6. Strateške alternative iz SWOT analize za segment stanovništva	43
Slika 3/6. Atrateške alternative iz SWOT analize za segment investitora	45
Slika 4/6. Strateške alternative iz SWOT analize za brendiranje turističke destinacije	47
Slika 5/6. Grafički prikaz rezultata SWOT analize za KS i segmente brendinga	49
Slika 6/6. Strateške alternative za Kanton Sarajevo	49
Slika 1/8. Strateški ciljevi KS i ocjena njihovog ostvarenja koncem 2017.	55
Slika 1/9. Model integriranog razvoja, marketinga i brandinga destinacije	58
Slika 2/9. Struktura brenda destinacije Kantona Sarajevo	59
Slika 3/9. Odnos reputacije i imidža destinacije	63
Slika 4/9. Model Brand Box	65
Slika 5/9. Značaj brenda i efekti brenda destinacije	68
Slika 6/9. Strategije rasta Kantona Sarajevo u oblasti javnih usluga	70
Slika 7/9. Grafički prikaz odnosa ponude i tražnje na „tržištu“ javnih usluga KS	71
Slika 8/9. Model destinacijskog brend equity-a za Kanton Sarajevo	73
Slika 1/10. Struktura ispitanika prema mjesečnom dohotku	82
Slika 2/10. Elementi/dimenzije i faktori prizme identiteta brenda Kantona Sarajevo	92
Slika 3/10. Grafički prikazi rezultata mjerenje upoznatosti	93
Slika 4/10. Grafički prikazi rezultata mjerenje naklonosti	94
Slika 5/10. Strategija imidža u ovisnosti od situacije upoznatosti/naklonosti	94
Slika 6/10. Podaci o djelatnosti ispitanika	96
Slika 7/10. Podaci o broju zaposlenih kod ispitanika	97
Slika 8/10. Imidž Kantona Sarajeva kao mjesta za uspješan biznis	101
Slika 9/10. Word Cloud prikaz frekvencije odgovora – Asocijacije na KS	107
Slika 10/10. Word Cloud prikaz frekvencije odgovora – Iskustvo boravkom u KS	107
Slika 11/10. Elementi prizme identiteta KS u percepciji turista	117
Slika 12/10. Prizma imidža KS	118
Slika 1/11. Koraci u formiranja snažnog brenda destinacije	119
Slika 2/11. Identitet kao osnov građenja snage brenda (primjer start ups na KS)	120
Slika 3/11. Gap između aktuelnog imidža i željenog identiteta brenda KS	123
Slika 4/11. Elementi prizme identiteta KS za ciljnu grupu stanovništva	124
Slika 5/11. Ocjene imidža brenda KS kao mjesta za uspješan biznis	127
Slika 6/11. Dimenzije i novi faktori identiteta KS kao mjesta uspješnog biznisa	128
Slika 7/11. Elementi i atributi željenog identiteta KS kao mjesta za uspješan biznis	129
Slika 8/11. Fizički atributi – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	133
Slika 9/11. Osobnost – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	134
Slika 10/11. Kultura – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	135
Slika 11/11. Odnosi – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	136
Slika 12/11. Refleksija – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	137
Slika 13/11. Samopotvrđivanje – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista	137
Slika 14/11. Asocijacije na pominjanje i doživljaj Sarajeva	138
Slika 15/11. Prizma identiteta KS za ciljnu grupu turista	139
Slika 1/12. Ciljne grupe djelovanja Kantona Sarajevo i njegovih institucija	140
Slika 2/12. Prikaz nekih podsegmenta ključnih ciljnih grupa Kantona Sarajevo	141
Slika 3/12. Podsegmenti na segmentu stanovništva u KS	145
Slika 4/12. Bazni segmenti ciljne grupe biznis na KS	146
Slika 5/12. Segmenti privrednika i investitora u Kantonu Sarajevo	147
Slika 6/12. Obilježja pojedinih segmenata KS kao mjesta za uspješan biznis	148
Slika: 7/12. Proizvodi prema segmentima za KS kao mjesto za uspješan biznis	149
Slika 8/12. Segmentiranje turizma KS prema mogućnostima razvoja i dodanoj	151
Slika 9/12. Proizvodi za segmente i apeli na turističkom tržištu	152



Slika 1/13. Pozicioniranje u odnosu na kvalitet života (javne usluge i životna sredina)	153
Slika 2/13. Pozicioniranje vrijednost za novac i mogućnost profesionalnog razvoja	154
Slika 3/13. Pozicioniranje segmenata stanovništva u odnosu na emocionalnu i funkcionalnu vrijednost	155
Slika 4/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 1	157
Slika 5/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 2	158
Slika 6/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 3	158
Slika 7/13. Pozicioniranje po segmentima brendinga ciljne grupe biznisa KS	159
Slika 8/13. Pozicioniranje segmenta turizma prema konkurentnosti i transportnoj	160
Slika 9/13. Pozicioniranje segmenta turizma prema konkurentnosti i kreativnosti	161
Slika 1/14. Model brenda Kantona Sarajevo	163
Slika 2/14. Arhitektura brenda destinacije KS	167
Slika 3/14. Arhitektura brenda KS u kontekstu brendova Grada Sarajeva i općina	167
Slika 4/14. Arhitektura brenda – podbrendovi za segment stanovništvo	168
Slika 5/14. Arhitektura brendova Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis	169
Slika 6/14. Arhitektura brenda KS na segmentu turizma	170
Slika 7/14. Odnos proizvoda i poruke u građenju imidža destinacije KS	173

## Popis boxova

Box 1/2. Struktura javnih rashoda na području Kantona Sarajevo	20
Box 1/9. Sarajevo – to je emocionalna sadržina brenda Kantona i općina u njegovom sastavu	60
Box 2/9. Kanton ima mnogo koherentniji imidž od imidža države	64
Box 3/9. Korupcija i imidž Kantona Sarajevo	66
Box 1/14. Kakva artikulacija brenda za segment turizma KS	171

## IZVRŠNI SAŽETAK

1. Kanton Sarajevo kao brend unosi novi kreativni aspekt u svoje postojanje i funkcioniranje. Branding Kantona Sarajevo znači veliki preokret za Vladu i institucije Kantona. Umjesto okrenut sebi, zasnovan na birokratskim načelima vođenja vlasti, Kanton hrabro iskazuje spremnost da bude okrenut stanovnicima Kantona, poslovnoj zajednici, uključujući i nove investitore i turistima. To podrazumjeva da kriteriji uspješnosti rada institucija Kantona Sarajevo postaju rast životnog standarda i zadovoljstva građana (za ciljnu grupu stanovništva), rast profita, odnosno bruto domaćeg proizvoda i investicija (za ciljnu grupu biznis) i obim i prihodi posjeta, te zadovoljstvo turista svojim iskudtvima posjete Kantonu (za ciljnu grupu turista).
2. Koncept brandinga koji je istražen i predstavljen u ovoj studiji polazi od toga da je Kanton destinacija, koja ima tri aspekta – životna destinacija za stanovništvo, poduzetničko-investicijska destinacija za biznis i investitore i turistička destinacija za turiste. Kao destinacija Kanton je izložen oštroj konkurenciji na državnom, regionalnom, europskom i globalnom nivou. Brend destinacije predstavlja simbol funkcionalne konkurentnosti i pozitivnih emocija, odnosno pozitivnog iskustva brenda koje stvaraju pozitivan imidž destinacije i motiviraju korisnike da koriste usluge destinacije i razvijaju sa njom dugoročni relationship i lojalnost.
3. Branding nije magično rješenje za unapređenje konkurentnosti KS kao destinacije života, investiranja i turizma. Uspješan brand destinacije je zasnovan na funkcionalnim atributima koji izražavaju funkcionalnu konkurentnost u zadovoljavanju potreba građana, investitora i turista i emotivno-psihološkoj percepciji korisnika usluga prema brendu KS. Ne može biti unapređenja brenda KS bez unapređenja funkcionalnih svojstava KS u obavljanju funkcija od kojih ovisi zadovoljavanje potreba građana, investitora i turista.
4. U brendiranju Kantona Sarajevo potrebno je platformu brandinga osloniti na percepciju čitavog Kantona kao Sarajeva. U tom smislu snažne emocionalne veze koje simbolizira brand Sarajevo treba iskoristi za brendiranje Kantona. Taj brand Sarajevo treba koristiti u svim komunikacijama koje su vezane za asocijacije na Sarajevo, od općina kantona, Grada do Kantona. Pri tome, u funkcionalnom smislu treba davati bliže oznake vizualnog identiteta tako da one usmjeravaju na nadležni nivo administracije. Kanton Sarajevo treba da se brendira kao Sarajevo pod čim se podrazumjeva šire područje Sarajeva koje odgovara administrativno-političkom obihvatu Kantona Sarajevo. Atributi koji treba da čine identitet Sarajeva su osobnost i kultura, a poseban značaj treba posvetiti fizičkim značajkama (infrastruktura, poslovne zone, pejzaž i drugo).
5. Okvir za predlaganje modela brenda Kantona Sarajevo čini SWOT analiza prilika i prijetnji iz vanjskog okruženja i snaga i slabosti u unutarnjem okruženju (1), Strategija razvoja Kantona Sarajevo do 2020, kao izuzetno kreativan i dobro fokusiran dokumenta (3) i teorijski i empirijski koncepti brendiranja destinacija (4). Predloženi model izgradnje brenda Kantona Sarajevo predviđa potrebne aktivnosti za stvaranje snažnog brenda KS na konceptu strateškog upravljanja brendom destinacije. Za njegovo provođenje potrebno je osigurati implementaciju marketing koncepta Kantona Sarajevo, upravljački mehanizam, resurse i provođenje najnužnijih mjera koje su date u akcionom planu za implmentaciju koncepta izgradnje brenda KS.

## UVOD

Strategijom razvoja KS do 2020. godine utvrđeni su ciljevi unapređenja pozicioniranja Kantona Sarajevo u konkurenciji sa drugim životnim, investicijskim i turističkim destinacijama na regiji Jugoistočne Europe (JIE). Polazeći od toga, Zavod za planiranje razvoja KS je u implementaciji Strategije 2020 pokrenuo projekt Strategija brendiranja Kantona Sarajevo – model izgradnje brenda Kantona Sarajevo. Cilj tog projekta je razviti soft konkurentne prednosti Kantona Sarajevo u formi brenda koji će razvijati pozitivne asocijacije korisnika javnih usluga Kantona prema Kantonu Sarajevo i njegovim institucijama i graditi pozitivan imidž KS u globalnom, europskom, regionalnom i državnom okruženju. Kanton Sarajevo tretiramo u ovoj studiji kao regiju koja obiluje raznolikošću demografske slike, ekonomske strukture, životnog standarda i geografske lokacije različitih socijalnih i ekonomskih aktivnosti.

Brend je danas moćno sredstvo za jačanje konkurentnosti gradova, regija i država kroz stvaranje pozitivnog imidža koji se ogleda u pozitivnim percepcijama branda. Razumijevajući brand kao simbol, ime, znak ili slogan po kome se jedna regija razlikuje od druge u svijesti korisnika njenih usluga, moramo imati u vidu da brand objedinjava funkcionalne i emocionalne atribute regije. Rezultati provedenih primarnih istraživanja u okviru ovog projekta putem anketa i fokus grupa potvrdili su ono što su mnoga ranija istraživanja i javno izraženi stavovi građana i biznisa jasno pokazivali, a to je da je imidž vrlo loš i da predstavlja konkurentski nedostatak Kantona. On je posebno loš u percepciji građana i poslovne zajednice, a znatno je bolji u percepciji posjetitelja, odnosno turista.

Funkcionalni atributi kao osnova brenda Kantona su objektivno nerazvijeni, a još nepovoljnije su percipirani. Stanovništvo trpi zbog nezaposlenosti i niskih plaća, koristi loše komunalne usluge, živi u zagađenoj okolini, nema jednak pristup javnim uslugama, mnoge osobe su socijalno isključene, trpi zbog lošeg sudstva i javne uprave, nema potrebnu sigurnost, javni promet je loš, mobilnost je jako ograničena. Poslovni sektor nema dobar izbor stručnih radnika, niti lokacija za biznis, loša je infrastruktura, izražena korupcija, nema jednakosti u dostupu javnim resursima, niti transparentnosti u politikama razvoja KS. U turizmu su funkcionalni atributi snažnije razvijeni i to zahvaljujući akterima turizma koji se prilagođavaju tržišnim potrebama. Na Kantonu Sarajevo se dešava, a ne razvija turizam, kažu mnogi. Bolji funkcionalni atributi znače i jačanje emocionalnih veza turista i Kantona Sarajevo.

Na lošim funkcionalnim atributima teško je razvijati pozitivne percepcije i pozitivne emocionalne veze korisnika i Kantona Sarajevo. Građani ne vjeruju da Kanton radi za njih, poslovni sektor ne vjeruje u to da je Kanton Sarajevo prijateljski raspoložen prema investitorima i firmama i poduzetnicima koji deluju na Kantonu. Turisti imaju snažnije i povoljnije emocije, oni vide prijateljski odnos Kantona, uočavaju dinamičnost života i sviđa im se karakter ljudi na Kantonu.

Svugdje gdje zadovoljavanje potreba osnovnih ciljnih grupa ovisi od javnih usluga koje pruža Kanton Sarajevo imidž Kantona je loš. To znači da su usluge nekvalitetne, nisu dostupne mnogim građanima i stanje je takvo da se ugrožava kvalitet života. Tamo gdje zadovoljavanje potreba nije ovisno o javnim uslugama Kantona, kao što je to slučaj sa potrebama turista, tržište

i tržišni akteri obavljaju kvalitetno funkcije zadovoljavanja potreba i imidž Kantona Sarajevo kod turista je znatno viši. Međutim, koliko god tržište zadovoljavalo otkrivene potrebe turista, toliko je potrebno osigurati javnu ulogu Kantona u projektiranju razvoja turizma, posebno kroz javnu infrastrukturu, javne institucije u turizmu i regulativu i nadzor nad oblasti turizma.

Istraživanja provedena u okviru projekta potvrdila su postojanje snažnog imidža Grada Sarajeva, koji je više zasnovan na tzv. teritorijalnom kapitalu kumuliranom tijekom stoljeća njegove bogate i burne povjesti, a manje na pozitivnoj percepciji funkcionalnih atributa koji se tiču života građana i zadovoljstva poslovnog sektora uvjetima investiranja i odvijanja biznisa. Turisti imaju posebno snažnu emotivnu vezu sa Gradom Sarajevom, koja je u velikoj mjeri potvrđena i funkcionalnim kvalitetom turističkih usluga. U tretmanu tako snažnog brenda Grada Sarajeva opredjelili smo se za rješenje da se generički pojam Sarajevo koristi i za brendiranje Kantona Sarajevo. To posebno dolazi do izražaja u arhitekturi brenda u kojoj kažemo Bogatstvo industrijskih zona u Sarajevu – INVESTIRATI NA KANTONU SARAJEVO.

Orijentacija na građenje brenda i jačanje imidža Kantona Sarajevo znači veliki poduhvat KS i institucija KS. Posebno obilježje brendiranja je u tome da se ono oslanja na koncept brendiranja Kantona kao životne, poduzetničko-investicijske i turističke destinacije. Okvir koji pruža destinacija znači potrebu integralnog pristupa upravljanju destinacijom u kome i građani i biznis i turisti imaju zajedničke ciljeve, međusobno su povezani u interesima i zahtjevaju da Kanton Sarajevo provodi koncept inkluzivnih institucija koje rade u korist građana, biznisa i turista. U tom djelovanju jako je važno osigurati ne samo horizontalno (prema potrebama ciljnih grupa), nego i vertikalno integriranje u upravljanju Kantom Sarajevo kao destinacijom. To vertikalno upravljanje podrazumjeva usklađenu ulogu općina, Grada i Kantona. Svaki od nivoa tog vertikalnog organiziranja može i treba da bude vidljiv u svom djelokrugu djelovanja u modelu brendiranja, ali je ključno da u hijerarhiji brenda Kantona Sarajevo i općina i Grad imaju svoju usklađenu poziciju. Primjer, Nove industrijske zone u Hadžićima – INVESTIRATI NA KANTONU SARAJEVO.

Brendiranje Kantona Sarajevo je veliki organizacijski poduhvat i zbog toga što podrazumjeva usvajanje modela brendiranja Kantona i brojne druge aktivnosti koje treba poduzeti na provedbi tog modela. U suštinskom smislu brendiranje Kantona podrazumjeva dubinski reinženjering svih javnih usluga koje pruža Kanton Sarajevo za tri ključne ciljne grupe – stanovništvo, poslovni sektor i turiste. Dobre javne usluge na zadovoljstvo korisnika stvaraju snažne funkcionalne attribute kao element brenda na koji se nadograđuju elementi pozitivnih asocijacija, odnosno emocionalnih veza korisnika sa Kantom. Podrška brendu najviše je sadržana u adekvatnom promocijskom mixu, odnosno komuniciranju sa ciljnim grupama. U tome ističemo značaj komuniciranja kroz činjenje, tj obavljanje javnih usluga (Communicating by Doing), koji opet naglašava značaj visoke efikasnosti u pružanju javnih usluga u konceptu totalnog proizvoda (funkcionalna usluga plus stručna pomoć i emocionalna podrška ciljnim grupama).

Brendiranje KS je prilika da KS dobije moćno sredstvo u jačanju svoje konkurentnosti i razvije dobru osnovu za vođenje javnih poslova na institucionalnom dizajnu kome su u fokusu stanovništvo, biznis i turisti. To je nova kriterijalna osnova za efikasnost vlasti koja se u

dosadašnjem javnom djelovanju tamačila kao fenomen „dobro je vlada radila, ali nije se dovoljno reklamirala“. Umjesto ka institucijama, novi pristup mora temeljiti na potrebama krajnjih korisnika, a brendiranje tome dodaje i dimenziju imidža kojom korisnici javnih usluga ocjenjuju zadovoljstvo pruženim uslugama. Primjer, Kanton može osigurati nove industrijske zone, ali ako uz to bude išla podrška u brzom osiguranju građevinskih dozvola i postupak bez korupcije, onda će to rezultirati i u građenju pozitivnih asocijacija i imidža Kantona kod investitora. Predloženi model brendiranja Kantona podrazumjeva proces monitoringa i evaluacije brenda kroz zadovoljstvo korisnika i poduzimanje korektivnih mjera i u samoj strukturi i načinju obavljanja javnih usluga i komunikacijskih aktivnosti kao podrške brendu.

U poslu koji smo obavili imali smo suradnju i podršku institucija Kantona Sarajevo, prije svega Zavoda za planiranje Kantona, Turističke zajednice Kantona, Privredne komore Kantona, te Grada Sarajeva i općine Vogošća i brojnih građana, turista, turističkih radnika i predstavnika biznisa koji su učestvovali u fokus grupama i anketi o imidžu Kantona Sarajevo.

## METODOLOŠKE OSNOVE

Ključne metodološke osnove ove studije date su u projektnom zadatku. Onoliko koliko je projektni zadatak dozvoljavao slobodu autorske kreativnosti, primjenjivani su adekvatni inovirani metodološki pristupi, kojima je proširen metodološki osnov studije u korist višeg kvaliteta njene izrade.. Tu ističemo slijedeće inovacije u odnosu na projektni zadatak

- Metodološki okvir destinacijskog menadžment u svim područjima aktivnosti Kantona Sarajevo, tj. u segmentu života njegovih stanovnika, segmentu biznisa, odnosno investicija i segmentu turizma na području KS. Pristup kantonu Sarajevo kao destinaciji života, investiranja i turizma podrazumjeva integrirani pristup obuhvaćen politikama, strategijama, planovima i projektima KS, s jedne strane i ključnih aktera, korisnika usluga KS od strane građana, investitora i turista
- Koncept kvazi tržišta za javne usluge koje pruža Kanton Sarajevo. Na tom tržištu se na strani ponude pojavljuje KS u suradnji sa drugim institucijama na nivou lokalne samouprave (općine, Grad Sarajevo) i na nivou F BiH, a u nekim slučajevima i na nivou BiH. Na strani tražnje pojavljuju se građani, investitori i turisti koji su vođeni svojim potrebama i ovisno o stupnju zadovoljavanja njihovih potreba ostvaruju se rezultati koji se iskazuju u životnom standardu građana, obimu i strukturi investiranja i ekonomskim potencijalima Kantona Sarajevo i obimom posjeta turista i ekonomskim efektima kojima turizam daje doprinos ostvarenju ciljeva životnog standarda građana
- Primjena koncepta konkurentnosti regionalnih zajednica kao osnove za branding Kantona Sarajevo. Koncept konkurentnosti, kako je primarno razvijen od strane Svjetskog ekonomskog foruma na osnovi teorije konkurentskih prednosti M. Portera, doživio je brojne transformacije u smislu primjenjivosti na niže nivoe u odnosu na ekonomiju zemlje i zato ima korisnu primjenjivost i u slučaju brendiranja Kantona Sarajevo.

Predmet istraživanja su faktori od utjecaja na brendiranje KS i sama strategija brendiranja i model izgradnje brenda Kantona Sarajevo.

Cilj istraživanja je formuliranje strategije brendinga i modela izgradnje brenda sa prijedlogom prioritarnih mjera za izgradnju brenda Kantona Sarajevo.

Prostorni okvir istraživanja je Kanton Sarajevo, a vremenski okvir je 2008-2020. godina.

Studija temelji na primarnim i sekundarnim podacima. Primarni podaci osiguravani su putem fokus grupa, ankete i intervjua. Fokus grupe su organizirane za segment stanovništva, investitora i turizma, a za predmet rada su imale procjene vanjskih prilika i prijetnji, odnosno snaga i slabosti KS za kreiranje brenda. Intervjui su organizirani sa Gradonačelnikom Sarajeva, koje ima razvijen brand, načelnikom općine Vogošća, jedne od vjegradskih općina koja očekuje pozitivne efekte of razvijanja brenda Kantona Sarajeva sa profesorom ASU Univerziteta Sarajevo i javnim radnikom iz oblasti kulture Dinom Mustafićem i predsjednikom Privredne komore Kantona Sarajevo Muamerom Mahmutovićem. Anketa se odnosi na element imidža i identiteta brenda KS i do sada nije okončana. Kao sekundarni izvori korištene su različite publikacije i razvojni deokumenti KS.

U metodološkom smislu u ovoj studiji je primjenjen koncept trilateralnog segmentiranja ciljnih grupa na stanovništvo, poslovni sektor i turiste. U projektnom zadatku je primjenjen pristup od

četiri segmenta, tako da je poslovni segment dekomponiran na investitore i postojeće kompanije. Treba reći da i neki drugi autori, kao što je Kotler et al. (1999) dekomponiraju poslovni sektor na biznis i industriju i izvoznike. U oba navedena i svim drugim slučajevima nema posebnog obrazloženja razloga takvog pristupa, jer bi se slično segmentiranje moglo dalje obavljati i u preostala dva segmenta (stanovništvo – urbano i ruralno i turizam – domaći i strani turisti). Zbog tih razloga mi se opredjeljujemo na tri ključna segmenta – stanovništvo, poslovna zajednica i turisti, a u daljoj segmentaciji radimo na rašlanjivanju tri bazna segmenta i stvaramo homogenije podsegmente prema kojima se grade odgovarajući proizvodi.

Kao ograničenja u izradi studije pojavile su se dileme o tome kako primjeniti koncept prizme identiteta na slučaj Kantona Sarajevo, posebno imajući u vidu da je predmet studije identitet KS projiciran na tri ključna segmenta njegove konkurentnosti (stanovništvo, biznis i turizam). Dok za turizam postoji respektivan broj empirijskih radova u primjeni koncepta prizme identiteta, za područje stanovništva i biznisa broj radova je veoma ograničen.

Metodološki, najveći izazov u izradi studije odnosi se na ideju kreiranja brenda Kantona Sarajevo. U stvarnosti imamo snažan brend Grada Sarajeva, ali grad Sarajevo ima vrlo ograničene nadležnosti. S druge strane, Kanton Sarajevo nema emociju kao osnovu brenda, a ima nadležnosti i resurse za gradnju brenda. Zato smo odabrali rješenja da brendiramo Sarajevo kao širi pojam koji obuhvaća u percepciji i Grad Sarajevo, i Kanton Sarajevo. Primjere imamo i u praksi i u literaturi u slučajevima koji se mogu uzeti kao analogni. Primjeri su Zagreb i Zagrebačka županija, Beograd i Beogradski region. Napokon i svi veći gradovi u Europi su us ličnoj situaciji, Navodimo primjere Kopenhagena, Pariza i drugih. Tako se postiže ekstenzija brenda van metropole, ali se u operativnom dijelu podrazumjevaju stvarne nadležnosti koje imaju općine na području KS, Grad Sarajevo i Kanton Sarajevo.

## POGLAVLJE I

### ANALIZA POZICIJE KANTONA SARAJEVO KAO DESTINACIJE – GRADA, PRIPREMA ZA IZGRADNJU BRENDI – OSNOVNI ULAZNI PODACI

#### 1. INSTITUCIONALNO-PRAVNI OKVIR BRENDIRANJA KS

Institucionalno-pravni okvir za sve aktivnosti na teritoriji Kantona Sarajevo, pa i za brendiranje, čine Ustav Bosne i Hercegovine, Ustav Federacije Bosne i Hercegovine, Ustav Kantona Sarajevo, Statut Grada Sarajeva, Povelja o lokalnoj samoupravi, statuti općina koje čine Grad Sarajevo (Općina Stari grad Sarajevo, općina Centar Sarajevo, općina Novo Sarajevo i općina Novi grad Sarajevo), kao i općine koje čine Kanton Sarajevo (Općina Ilidža, općina Vogošća, Općina Ilijaš, Općina Hadžići i Općina Trnovo) u Dejtonskim granicama, zatim relevantni zakoni, posebno zakon o turizmu, zakon o turističkoj zajednici Kantona Sarajeva, odluka o osnivanju Turističke zajednice Kantona Sarajevo, drugi zakoni, podzakonski akti, pravilnici i odluke, koje tretiraju holistički pristup turizmu, odnosno turizam i sve aktivnosti uzročno-posljedično povezane s njim. Drugim riječima, sve aktivnosti koje direktno i indirektno, posredno i neposredno utiču na javni, privatni i civilni sektor, odnosno na stanovništvo Grada i Kantona Sarajevo, na biznis, odnosno investitore i turiste koji posjećuju Kanton.

Konstituiranjem Kantona Sarajevo 1996. godine uspostavljena je nova organizacija i pravni položaj Kantona, Grada i općina. Veoma složena organizacija stvarala je mnoštvo problema u funkcioniranju podijeljenih nadležnosti koje su se preplitale, tako da je u novije vrijeme došlo do promjena u načinu financiranja Grada Sarajeva (uključivanjem Grada 2015. godine u sistem indirektnih poreza), te odlukom Ustavnog suda F BiH o nadležnostima jedinica lokalne samouprave na osnovi koje su u julu 2017. doneseni amandmani na Ustav KS, a trenutno je u toku proces usvajanja Zakona o lokalnoj samoupravi KS. Njime će se riješiti pitanja obavljanja komunalnih djelatnosti zajedničkim organiziranjem općina, Grada i Kantona na infrastrukturi koja će biti u vlasništvu lokalne samouprave.

Ustav Kantona Sarajevo kao isključive nadležnosti Kantona u članu 12. definira:

- uspostavljanje i nadziranje policijskih snaga;
- utvrđivanje obrazovne politike, uključujući donošenje propisa o obrazovanju i osiguranje obrazovanja;
- utvrđivanje i provođenje kulturne politike;
- utvrđivanje stambene politike, uključujući i donošenje propisa koji se tiču uređivanja i izgradnje stambenih objekata;
- utvrđivanje politike koja se tiče reguliranja i osiguravanja javnih službi;
- donošenje propisa o korištenju lokalnog zemljišta, uključujući i zoniranje i donošenje propisa o unaprijeđivanju lokalnog poslovanja i dobrotvornih aktivnosti;
- donošenje propisa o lokalnim postrojenjima za proizvodnju energije i osiguranje njihove dostupnosti;
- utvrđivanje politike u vezi sa osiguranjem radija i televizije, uključujući donošenje propisa o osiguranju njihovog rada i izgradnji;
- provođenje socijalne politike i uspostava službi socijalne zaštite;
- stvaranje i primjena politike turizma i razvoja turističkih resursa;



- stvaranje pretpostavki za optimalni razvoj privrede koja odgovara urbanoj sredini;
- finansiranje djelatnosti kantonalnih vlasti ili kantonalnih agencija oporezivanjem, zaduživanjem ili drugim sredstvima.

Međutim, opća karakteristika institucionalno-pravnog okvira za obavljanje aktivnosti koje se stavljaju pod kišobran brendinga KS je podijeljena nadležnost različitih institucionalnih nivoa. Prikaz te strukture daje se u donjoj tabeli.

Tabela 1/6. Nadležnosti grada, kantona, entiteta

	Vrsta nadležnosti	BiH	Ustav FBiH			Ustav KS		ZLS	AmXVI	Statut GS
			FBH	F+KS	KS	KS	KS+FBH	opštine	Grad za opštine	Grad
1	Obrana	+								
2	Ekonomska politika	+	+							
3	Finansije	+	+						+	+
4	Zemljišna politika		+							
5	Fiskalna politika	+	+						+	
6	Energetska politika	+	+							
7	Elektro frekvencije	+	+							
8	Borba protiv kriminala	+	+							
9	Finansijska vlast	+	+		+	+				
10	Ljudska prava	+		+			+	+		
11	Zdravstvo			+			+			
12	Okolišna zaštita	+		+			+			
13	Infrastruktura	+		+			+	+	+	
14	Socijalna politika			+			+	+		
15	Turizam	+		+			+	+		
16	Prirodna bogatstva	+		+			+			
17	Policija	+			+	+				
18	Obrazovna politika	+	+		+	+		+		
19	Kulturna politika				+	+				+
20	Stambena politika				+	+		+		+
21	Politika javnih službi	+			+	+				+
22	Zoniranje				+	+				
23	Lokalni poslovi				+	+				+
24	Dobrotvorno				+	+				+
25	Lokalna elek energija				+	+				
26	RTV	+			+	+		+		+
27	Socijalna politika				+	+				
29	Finan. kant vlasti				+	+				
30	Rad i zapošljavanje	+	+		+	+			+	
31	Javni red i mir	+	+		+	+			+	
32	Lokalna samouprava								+	
33	Lokalno zemljište								+	
34	Komunalne usluge								+	
35	Zaštita životinja i bilja	+							+	
36	Javni promet	+	+		+	+			+	+
37	Urbano planiranje								+	+
38	Osnovni i srednje obrazovanje				+	+				

Izvor: Adaptacija autora, Ekonomski institut 2001, 23-24

Kanton zajedno sa Federacijom, samostalno ili u koordinaciji sa federalnim vlastima prema članu 13 Ustava vrši slijedeće nadležnosti: jamčenje i provođenje ljudskih prava, zdravstvo, politika zaštite čovjekove okoline, komunikacijska i transportna infrastruktura, socijalna politika, provođenje zakona i drugih propisa o državljanstvu, imigracija i azil, turizam, korištenje prirodnih bogatstava

Ustav Kantona Sarajevo kao isključive nadležnosti Kantona u članu 12 definira: uspostavljanje i nadziranje policijskih snaga, utvrđivanje obrazovne politike, uključujući donošenje propisa o obrazovanju i osiguranje obrazovanja, utvrđivanje i provođenje kulturne politike, utvrđivanje stambene politike, uključujući i donošenje propisa koji se tiču uređivanja i izgradnje stambenih objekata, utvrđivanje politike koja se tiče reguliranja i osiguravanja javnih službi, donošenje propisa o korištenju lokalnog zemljišta, uključujući i zoniranje i donošenje propisa o unaprijeđivanju lokalnog poslovanja i dobrotvornih aktivnosti, donošenje propisa o lokalnim postrojenjima za proizvodnju energije i osiguranje njihove dostupnosti, utvrđivanje politike u vezi sa osiguranjem radija i televizije, uključujući donošenje propisa o osiguranju njihovog rada i izgradnji, provođenje socijalne politike i uspostava službi socijalne zaštite, stvaranje i primjena politike turizma i razvoja turističkih resursa, stvaranje pretpostavki za optimalni razvoj privrede koja odgovara urbanoj sredini, finansiranje djelatnosti kantonalnih vlasti ili kantonalnih agencija oporezivanjem, zaduživanjem ili drugim sredstvima.

Za ovo istraživanje posebno je bitno stvaranje i primjena politike turizma i razvoja turističkih resursa, odnosno stvaranje i primjena politike turizma i razvoja turističkih resursa, ali od ne manjeg značaja su i sve druge nadležnosti koje osiguravaju ugodno življenje, unosno poslovanje i atraktivnost za turiste.

Kanton zajedno sa Federacijom, samostalno ili u koordinaciji sa federalnim vlastima prema članu 13 Ustava vrši slijedeće nadležnosti: jamčenje i provođenje ljudskih prava, zdravstvo, politika zaštite čovjekove okoline, komunikacijska i transportna infrastruktura, socijalna politika, provođenje zakona i drugih propisa o državljanstvu, imigracija i azil, turizam, korištenje prirodnih bogatstava

Kao što se vidi, sve navedeno relevantno je za stanovništvo, biznis i turiste.

Kada je riječ o institucionalno-pravnom okviru, član 15ti omogućava prenošenje nadležnosti Kantona iz oblasti obrazovanja, kulture, turizma, lokalnog poslovanja i dobrotvornih aktivnosti, radija i televizije na općine u svom sastavu, ali i na federalne vlasti, ukoliko se na taj način osigurava efikasnost, racionalnost, kvaliteta.

Statuti općina imaju poseban značaj kao elemenat institucionalnopravnog okvira za turizam.

Na primjer, u članu deset Statuta Općine Stari grad Sarajevo, koja je u fokusu interesa turista, naglašava se da Općina u vršenju svojih nadležnosti: omogućava uvjete za ekonomski napredak i da brine za ravnomjerni razvoj svih područja Općine, donosi programe razvoja, djelatnosti od značaja za Općinu pa i za razvoj lokalnog turizma, osigurava lokalne potrebe stanovništva u različitim oblastima koje su direktno i/ili indirektno vezane za turizam, vodi urbanističko-stambenu politiku, osigurava javni red i mir, zaštitu građana i imovine (pa i turista), upravlja općinskom imovinom, pa i onom nužnom za turizam, vodi brigu o turističkim resursima Općine, osniva ustanove, preduzeća i druge organizacije radi ostvarivanja određenih interesa i potreba stanovništva.

Prema tome, posebno se izdvaja obaveza vođenja brige o turističkim resursima Općine, ali i čitav niz drugih odredbi direktno i indirektno bitnih za stanovništvo i turiste. Lokalni nivo ima posebne odgovornosti vezane za stanovništvo, lokalni biznis i turiste.

U skladu sa Zakonom o turizmu, Skupština Kantona Sarajevo je osnovala Turističku zajednicu Kantona Sarajeva. Turistička zajednica se osniva radi razvoja turizma, unaprjeđenja turizma i promocije turizma na području Kantona u cjelini i privrednih interesa pravnih i fizičkih lica koja pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju druge djelatnosti povezane sa turizmom u skladu sa članom tri.

Posebna institucija sa naročitim odgovornostima je Turistička zajednica Kantona Sarajeva. Proces koordinacije je, kao posljedica društveno-političkog uređenja i relativno velikog broja učesnika (javni, privatni, civilni sektor, domaći i međunarodni akteri) kompleksan i vertikalno i horizontalno. Nadležnosti nisu jasne i prepliću se, ali ne na način koji osigurava sinergijski efekat. Turistička zajednica bi mogla osigurati sinergiju. U svim okolnostima kada nadležnosti nisu jasno postavljene postoji opasnost preklapanja poslova, neracionalnog korištenja sredstava i drugih resursa, netransparentnosti, loše targetiranosti sredstava prema cilju/ciljevima, što u konačnom može da vodi do „zamora od finansiranja ove aktivnosti“. Opasnost može biti i odsustvo sadržaja koji bi trebalo promovirati, brendirati. Ilustracije radi, ni najbolja turistička signalizacija ne može pomoći ako tamo gdje se upućuju turisti nema ničega vrijednog pažnje. Jedna od opasnosti sa kojom se suočavaju gradovi, pa i gradovi u regiji, je konflikt interesa stanovnika i turista. Stanovnici žele ugodno življenje, mir, sigurnost, komunalni red, higijenu. Turisti žele neograničenu zabavu, 24 sata, sedam dana, odnosno 365 dana, bez ikakvih limita vezanih za mir stanovnika, za komunalnu higijenu, za sigurnost vlastitu i tuđu. Postoji konflikt nekontroliranog rasta broja turista i biznisa sa brojnim negativnim posljedicama po biznis. Posebno su uočene negativne posljedice nekontroliranog broja turističkih posjeta na kulturno-historijsko i prirodno naslijeđe, koje predstavlja svjetsku baštinu, čija vrijednost je nerpcjenjiva i nanadoknadiva ako se jednom ugrozi ili uništi. Zbog toga mnogi gradovi, muzeji, nacionalni parkovi itd. limitiraju broj turista (primjer Durovnika i drugih gradova).

Kada je riječ o financiranju aktivnosti, pa i financiranju turizma već nekoliko godina se vode rasprave o potrebi promjene zakona, formula za raspodjelu sredstava, kako bi se osigurao bolji sklad između prava koje stanovništvo ostvaruje na određenoj teritoriji i sredstava koja ta teritorija po raznim osnovama (vlastita sredstva, transferi, zaduživanje itd) dobiva. Posebno je snažan pritisak na promjenu koeficijenta (dva) za Kanton Sarajevo. Tu je i pitanje komunalnih i drugih djelatnosti koje su na nivou Kantona. S jedne strane rade se studije o formiranju holdinga, odnosno radi se na centralizaciji javnih komunalnih i drugih usluga (uključujući obrazovanje). Istovremeno, s druge strane, se radi na decentralizaciji i spuštanju javnih komunalnih i drugih usluga na niži nivo od kantona. Tu je i proces privatizacije. Posebno u sektoru javnog saobraćaja. Postoje pretpostavke, institucionalnopravni okvir, i za javno-privatno partnerstvo u svim sektorima.

Može se zaključiti da je u svim aktivnostima koje se odnose na oblasti blagostanja stanovništva, odvijanja biznisa i turizma postoji nadležnost više nivoa vlasti, od države BiH do općine. Takva složena struktura zahtjeva sofisticiran mehanizam upravljanja socijalnim i ekonomskim razvojem u kome će i aktivnosti na brendiranju omogućavati stvaranje konkurentskih prednosti Kantona Sarajevo za podizanje blagostanja građana.

## 2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA NA KANTONU SARAJEVO

Kanton Sarajevo bilježi relativno zaostajanje u odnosu na razvijenost F BiH kada se promatra destogodišnji period 2008-2017. Kanton je 2008. godine ima relativnu razvijenost u odnosu na F BiH izraženu indeksom 157,8, dok je taj indeks 2017. pao na 136,2. To pokazuje da je pojava krize 2008. godine imala jako negativan efekt na Kanton Sarajevo. Praktično, od 2009. godine kada je indeks pao na 133,8 bilježi se stagnacija i razvoj Kantona na nivou F BiH.

### **Box 1/2. Struktura javnih rashoda na području Kantona Sarajevo**

Struktura javnih rashoda kantona Sarajevo iz COFOG obrasca pokazuje da najveći dio rashoda odlazi za obrazovanje. Podaci za 2017. pokazuju da od 740,3 mil. KM rashoda budžeta KS 254,2 mil. KM otpadaju na obrazovanje (34,5%), za javni red i sigurnost otpada 118,9 mil. KM ili 16,1%, za socijalnu zaštitu 103 mil. KM ili 13,9%, za ekonomske poslove 86 mil. KM ili 11,6%, za opće javne usluge 72,2 mil. KM ili 9,8%, zaštitu životne sredine 47,3 mil. KM ili 6,4%, za zdravstvo 11,2 mil. KM ili 1,5% i stambenu gradnju 10,5 mil. KM ili 1,4%. Uz ovu strukturu treba dodati i druge javne rashode koji se financiraju iz javnih fondova. Tako Fond zdravstvenog osiguranja za tu godinu ima prihode od 369 mil. KM.

Ovakva struktura pokazuje ukupan kapacitet koji raste u narednim godinama, pa tako prijedlog budžeta za 2019. godinu iznosi oko 928 mil. KM. Promjena strukture javnih rashoda koja bi podržavala koncept brendinga trebalo bi da ide u pravcu većih ulaganja u ekonomske poslove (u strukturi smanjivati subvencije za javna poduzeća koja treba učiniti efikasnim, a ne gubitašima bez promjena efikasnosti). Takvim ulaganjima trebalo bi povećati broj zaposlenih kroz aktivne mjere zapošljavanja i smanjivati ulaganja za održavanje socijalno ugroženih osoba.

Posebno je značajno povećati javne investicije u fizičku infrastrukturu – vodovod, kanalizacija, putna mreža, mrežu škola, zdravstvenih objekata, vrtića i drugih socijalnih ustanova, zatim u mrežu poduzetničke infrastrukture (tu je posebno interesantna vizija gradnje Tehnološkog parka Sarajevo koja se navodi u Studiji razvoja IT sektora na Kantonu Sarajevo iz januara 2017.). Ograničenost kapaciteta financiranja javnih investicija na KS zahtjeva primjenu javno-privatnog partnerstva i tu bi KS mogao unaprijediti i funkcionalne i emocionalne atribute svog brenda.

Komparacija stanja vršit će se za period 2008-2017. gdje god za to postoje podaci. Budući da je 2017. godine usvojena Strategija razvoja KS do 2020. godine referirat ćemo se alternativno na period 2014-2017. u praćenju osnovnih pokazatelja razvoja KS.

### **Kanton Sarajevo sporo povećava ekonomsku aktivnost i stvara slabe šanse za posao**

Kanton bilježi pad stanovništva u poređenju 2017. sa 2008. godinom. Stanovništvo broji 418,5 hiljada i 421,3 hiljade respektivno, dok radno sposobno stanovništvo ipak raste i iznosi 288,1 hiljade i 282,4 hiljade respektivno. Istovremeno, bilježe se pozitivne promjene radne aktivnosti stanovništva. Poređenjem 2017. sa 2008. godinom vidi se da udio radno sposobnog stanovništva sa 67% raste na 68,9%, a udio aktivnog stanovništva (oni koji se pojavljuju na tržištu rada) u radnosposobnom stanovništvu raste sa 64,1% na 68,6%. Udio zaposlenih u radno sposobnom stanovništvu raste sa 41,9% na 45,7%, a udio zaposlenih u aktivnom stanovništvu raste sa 65,5% na 66,4%. Dakle, više ljudi traži posao i više ih dobiva posao. Ukupna zaposlenost je sa 118,4 hiljade u 2008. narasla na 131,2 hiljade u 2017. godini. Broj nezaposlenih je neznatno povećan i to sa 61,5 hiljada 2008. na 66,3 hiljade u 2017. Dakle,

konačan rezultat ekonomskom razvoja jako nepovoljan za građane, bazen nezaposlenosti ne samo da nije smanjen, nego je blago povećan. Šanse za zapošljavanje su bile jako oskudne, u prosjeku u desetogodišnjem periodu se godišnje zapošljavalo oko 1.300 ljudi u neto efektu.

Ali, KS posebno zaostaje u rastu BDP, mada o BDP za kantone možemo samo uvjetno govoriti. Prema Podacima Zavoda za programiranje razvoja F BiH BDP per capita na KS bio je 2008. godine 12,956 KM, što je bilo 2 puta više od BDP per capita u F BiH. Deset godina kasnije BDP na KS je 15.974 KM i veći je od BDP u F BiH za 70,9%, odnosno zaostaje u odnosu na rast F BiH. Međutim, prosječna plaća je sa 941 KM u 2008. povećana na 1.102 KM, rastući u desetogodišnjem razdoblju oko 1,5% godišnje, blago rastući u odnosu na plaću u F BiH sa 1,25 na 1,28. Raste broj penzionera, što znači da stanovništvo Kantona stari. Broj penzionera 2017. iznosi 86,8 hiljada osoba, a 2008. bio je 80,3 hiljade. Za jednog penzionera 2017. je radilo 1,51 uposlenih, a 2008. je radilo 1,47 uposlenih. Dakle, poboljšao se odnos radnika i penzionera.

### Poduzetništvo raste, a investicije padaju na Kantonu Sarajevo

Uprkos blagom povećanju broja uposlenih, poduzetnička aktivnost na KS stagnira kada je riječ o investicijama i broju poduzetničkih jedinica.

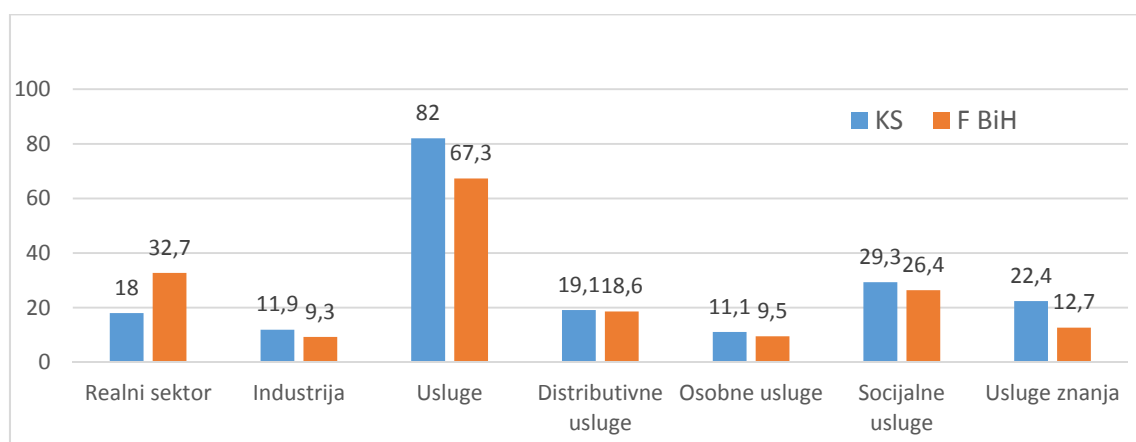
Broj poduzetničkih jedinica je povećan u 2017. u odnosu na 2008. sa 28,7 hiljada na 35,5 hiljada. U tom je broj obrta pao sa 12,4 hiljade na 11,1 hiljadu, ali je povećan broj poduzeća sa 11,1 hiljada na 17,6 hiljada i broj predstavništva sa 5,2 hiljade na 6,8 hiljada.

Investicije padaju kontinuirano. U 2008. zabiljene su na nivou od 1,1 milijardu KM i činile su 20,4% BDP Kantona, dok su 2016. pale na 850,7 miliona KM i čine svega 12,7% BDP.

### Ekonomska struktura kantona dramatično se mijenja – rastu usluge opada proizvodnja

Ekonomska struktura pokazuje udio različitih ekonomskih aktivnosti u strukturi privrede Kantona. Na grafiku ispod data je ilustracija doprinosa pojedinih djelatnosti zapošljavanju u KS i F BiH 2017 (u %).

Slika 1/2. Udio određenih djelatnosti u zaposlenosti KS i F BiH 2017.



Izvor: www. fzs.ba

U ukupnoj zaposlenosti 2017. na KS udio realnog sektora je samo 18% (F BiH 32,7%), a udio usluga 81% (F BiH 67,3%). Udio prerađivačke industrije u zaposlenosti je 9,3% (F BiH 19,8%). Deindustrijalizacija bilježi visoke razmjere, ako se ima u vidu da je 2008. godine industrija zapošljavala 11,9%, a realni sektor 23% zaposlenih na Kantonu. Pored toga što imaju visok udio u zapošljavanju, struktura usluga je dosta povoljna. Distributivne usluge (trgovina na malo i veliko) imaju udio od 19,1% (F BiH 18,6%), socijalne usluge (zdravstvo, obrazovanje, javna uprava, odbrana i socijalni sektor i administrativne usluge) čine 29,3% (F BiH 26,4%), osobne usluge (ugostiteljstvo, smještaj i prevoz) čine 11,1% (F BiH 9,5%) i usluge zasnovane na znanju (informacijsko- komunikacijske, financijske, usluge nekretnina, poslovne i konzalting usluge i usluge kreativnih industrija) stvaraju 22,4% radnih mjesta u KS (F BiH 12,7%).

Ovi podaci ilustruju intenzitet društvenih i ekonomskih promjena koje dovode do promjena ekonomske strukture. Kanton postaje sve manje društvena sredina sa razvijenom realnom ekonomijom, a u njoj se smanjuje udio prerađivačke industrije, koja stvara robe za izvoz. Deindustrijalizacija sama po sebi je zakonit proces, ali u uvjetima KS sa GDP pc od oko 9.000 \$ nije normalno bilježiti tako visoke stope deindustrijalizacije. Radi se o globalnom fenomenu preuranjene deindustrijalizacije (Premature deindustrialization) koji je rezultat izostanka aktivnih razvojnih politika i dominacije neoliberalnih načela u razvoju ekonomije. Pad industrije stvara i probleme zapošljavanja s obzirom na tradiciju industrijske proizvodnje na Kantonu i strukturu kvalificiranog osoblja.

Specifičnost visokog udjela usluga u strukturi zaposlenosti proizlazi iz pozicije Kantona kao lokacije glavnog grada države sa brojnom javnom administracijom (Sarajevo je politički centar i F BiH i Kantona), kao političko-diplomatskog centra sa brojnim ambasadama i predstavništvima stranih misija i organizacija, ekonomskog centra sa brojnim bankama, osiguravajućim društvima i trgovačkim kompanijama koje obavljaju poslove za čitavu BiH, ali su locirane u Sarajevu i univerzitetskog i školskog centra sa najrazvijenijim javnim univerzitetom i više privatnih univerziteta i škola, te drugim javnim službama razvijenim u glavnom gradu države (zdravstvo, sport, kultura). Najpovoljniji rezultat promjena ekonomske strukture je rast zaposlenosti u oblasti usluga utemeljenih na znanju. Međutim, koliko god bio neminovan, taj proces zahtjeva velike transformacije u društvu. Tu je posebno značajan razvoj ICT i kreativne industrije za šta postoje snažni tržišni poticaji, ali neadekvatna društvena infrastruktura u obrazovanju, istraživanju, razvojnim politikama i razvijenosti institucija.

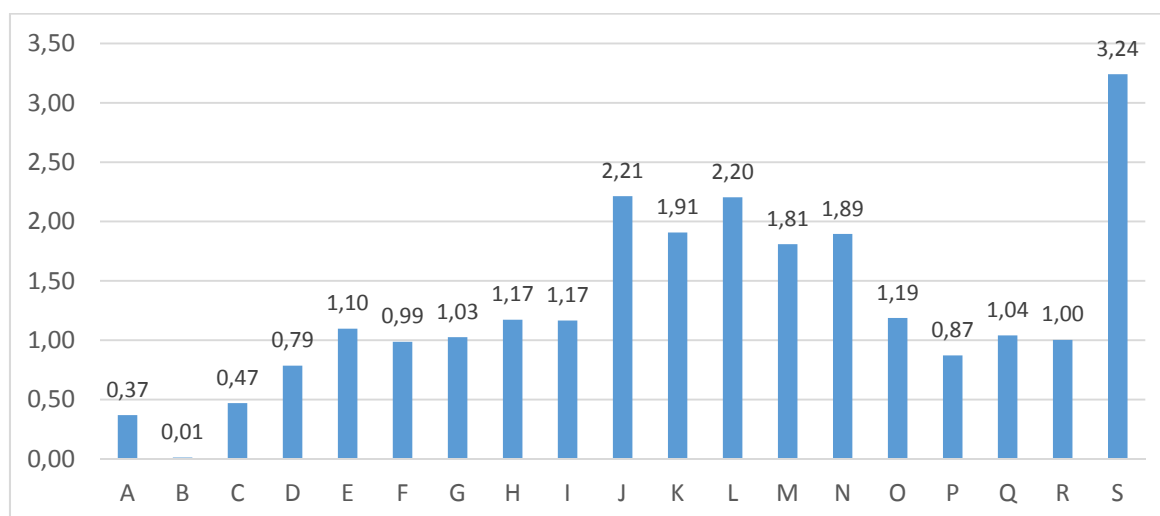
Slične tendencije u izmjeni ekonomske strukture mogle bi se dokazati i analizom bruto dodane vrijednosti i investicija po djelatnostima. Dodatna nepovoljna okolnost da se od 2008. bilježi kontinuirani pad investicija.

Na osnovi prikazane strukture zaposlenosti korištenjem analize lokacijskih kvocijenata<sup>1</sup> mogu se izvesti zaključci i o konkurentnosti pojedinih djelatnosti KS u odnosu na F BiH.

---

<sup>1</sup> Lokacijski kvocijent u slučaju KS predstavlja odnos udjela zaposlenosti u određenoj djelatnosti na KS u odnosu na isti taj udio u F BiH. Kvocijenti iznad 1 ukazuju na postojanje konkurentskih prednosti, ispod 1 na konkurentske slabosti i oko 1 na identičnu konkurentsku poziciju djelatnosti kao i u F BiH.

Slika 2/2. Lokacijski kvocijenti KS u odnosu na F BiH na bazi strukture zaposlenosti 2017.



Izvor: [www.fzs.ba](http://www.fzs.ba)

Izrazite konkurentne prednosti u odnosu na F BiH bilježe djelatnosti S – ostale uslužne djelatnosti, J- ICT, K – financijske usluge, L – nekretnine, M – stručne i tehničke djelatnosti i N – administrativne djelatnosti. Konkurentski nedostaci su prisutni u oblastima realnog sektora. Za predmet naše studije treba istaći da djelatnosti turizma (I- ugostiteljstvo i hotelijerstvo i dio H – prijevoz i skladištenje) pokazuju neznatno diferencirane konkurentne prednosti od 17% iznad nivoa F BiH, što znači da treba realno procjenjivati samu konkurentnost turizma na KS.

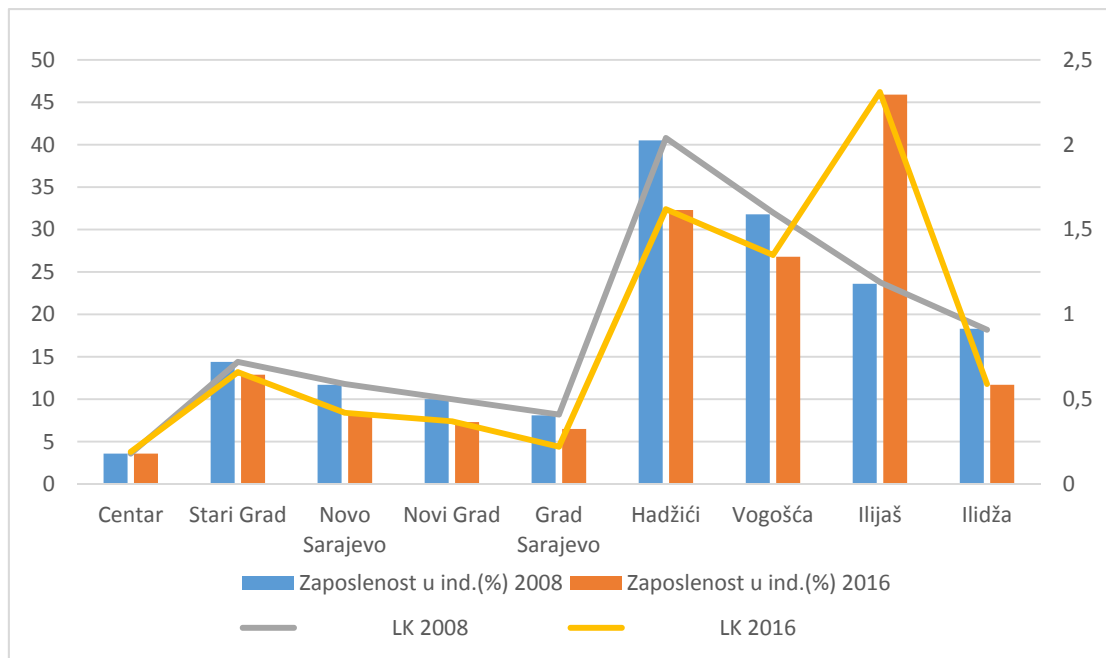
### Strukturne promjene – periferija naspram centra Kantona

Kanton Sarajevo u ekonomskoj osnovi bazira na dualnoj strukturu. Prvu dimenziju čini centar sa gradskom urbanom strukturom i ekonomijom koja je transformirana u ekonomiju baziranu na uslugama. Drugu dimenziju čini struktura u kojoj se održava industrija i razvijaju osobne usluge, prije svega turizam.

Domazet (2019) dokazuje da na perifernom dijelu Kantona realni sektor i industrija ima švršće osnove i da se povezuju keoz lance vrijednosti sa sredinama van KS.

Prikaz udjela zaposlenih u industriji i lokacijskih kvocijenata za 2008. i 2016. godinu za industrijsku zaposlenost daje se na narednoj slici. Njena lijeva skala prikazuje udio zaposlenosti u industriji u gradskim i vangradskim općinama (predstavljeno stubićima), a desna skala pokazuje nivo lokacijskih kvocijenata za zaposlenost u industriji (predstavljeno linijama). Kako se uočava, čak i u perifernim općinama u dinamici se bilježi veoma izražena deindustrijalizacija (pad udjela zaposlenih u industriji u ukupnoj zaposlenosti), osim općine Ilijaš.

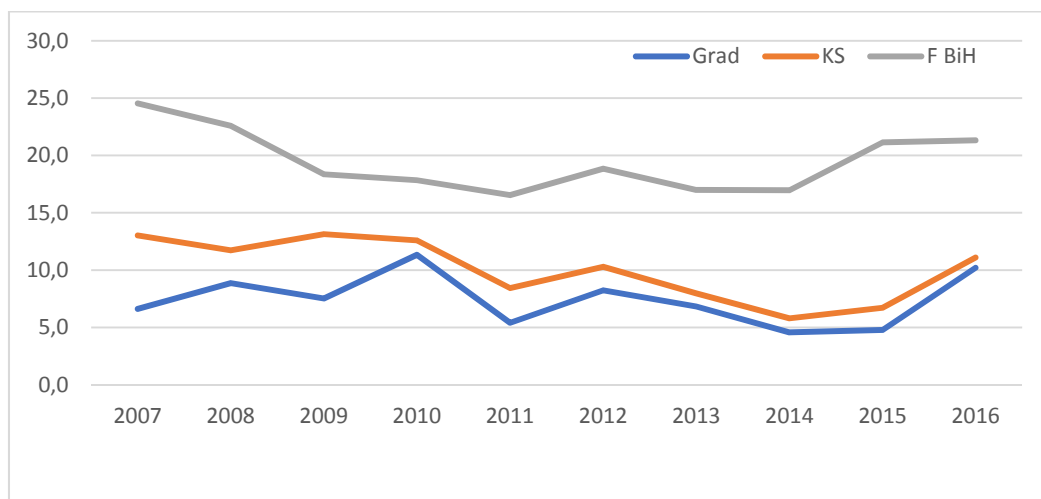
Slika 3/2. Zaposlenost u industriji i lokacijski kvocijenti općina Grada i KS 2008. i 2016.



Izvor: FZS, neobjavljeni podaci

U indirektnim efektima ekonomske strukture ispoljavaju se oni efekti u kojima Grad utječe na privlačenje investitora u kontekstu dvostrukog dijamanta konkrentskih prednosti. Tako Grad privlači investitore u industriju lociranu u vangradske općine, pa se visok udio industrijske zaposlenosti može dijelom pripisati privlačnošću Grada Sarajeva. To je izuzetno važan efekt koji se sada najviše vezuje za Kanton Sarajevo. U budućnosti on bi trebalo da obuhvati radijus od 30-50 KM od Sarajeva, a paraleleno i čitavu BiH. Bitan uvjet za ovakav razvoj je unapređenje transportnih komunikacija (izgradnjom autoputa bi udaljenost od Sarajeva do Konjica vremenski pala na 25 do 30 minuta, što znači da se gravitirajuća zona investicija koje stimulira Grad može proširiti na ekonomski i socijalno zanimljiva nova područja).

Slika 4/2. Udio investicija u industriju na nivou Grada, KS i F BiH



Izvor: FZS neobjavljeni podaci



Poseban problem ekonomske strukture je nizak stupanj transformacije industrije Kantona. Ta transformacija ide u nekoliko pravaca, iz industrije sa niskom dodanom vrijednošću u produktivnu industriju, iz industrije orijentirane na domaće tržište ka izvezno orijentiranoj industriji, iz industrije koja ne osigurava postojeću zaposlenost u industriju sa visokim potencijalima zapošljavanja. Ključni faktor takve transformacije su investicije. Investicije i na nivou Grada i na nivou Kantona zaostaju iza nivoa i dinamike investicija u industriju u F BiH. Iz grafikona na slici 3/2 uočava se da investicije na svim prikazanim nivoima imaju identičan trend, bilježeći pad od 2010. godine sa oporavkom u 2016. godini dostižući udio od 10-11% u ukupnim investicijama za Grad i Kanton.

Dvostruki dijamant konkurentskih prednosti predstavlja osnovu da se efekti ekonomske i urbane koncentracije ne pretvaraju u neumjerenu aglomeratsku koncentraciju na prostoru Grada. Naprotiv, ti efekti treba da se prenose na gravitirajuća područja koja se time vezuju za policentrični ekonomski i aglomerativni sistem koji ima veći nivo ekonomske, socijalne i okolišne održivosti.

Iako se deindustrijalizacija odvija intenzivno na nivou Kantona, ona e razlikuje na nivou Grada i vangradskih općina. Na nivou KS vrši se svojevrsna komezacija u ekonomskoj strukturi, tako da u drugim, vangradskim općinama (Hadžići, Vogošća) industrija ima veći udio i predstavlja bazu zapošljavanja i za one nastanjene u gradskim općinama. To pokazuje da se ekonomski i u mobilnosti ljudi brišu granice između sadašnjeg obuhvata Grada i cjeline Kantona. To dodatno aktualizira pitanje statusa Grada i njegovog funkcionalne uloge u razvoju prostora Kantona, ali i šire.

### 3.PREGLED CILJEVA IZ RAZVOJNIH DOKUMENATA KS

Kanton Sarajevo i Grad Sarajevo, kao i općine u sastavu Grada i Kantona posebno pažnju u kontinuitetu uz angažiranje domaćih i međunarodnih eksperata i relevantnih institucija akademske zajednice, primjenu odgovarajućih metodologija i ICT, kao i civilnog i poslovnog sektora posvećuje razvojnim dokumentima.<sup>2</sup> U nastavku se daje pregled strateških ciljeva tri ključna razvojna dokumenata, i to: Prostorni plan kantona Sarajevo za period od 2003. do 2023. godine, Strategija razvoja Kantona Sarajevo i Strategija razvoja grada Sarajeva.

Prostorni plan Kantona Sarajevo za period od 2003. do 2023. godine<sup>3</sup> kao opće (strateške) ciljeva razvoja za period do 2023. Definiira sljedeće ciljeve, i to:

- Humani razvoj kao osnovnu orijentaciju
- Poštivanje ljudskih prava
- Promoviranje posebnosti kvaliteta okoline i očuvanje prepoznatljivog ambijenta
- Dostupnost materijalnim sredstvima i energiji
- Dostupnost kulturi, obrazovanju, znanju, zdravstvu i socijalnoj zaštiti
- Uključivanje stanovnika u proces planiranja
- Formiranje novog pristupa strukturi potrošnje
- Profiliranje prostora Kantona Sarajevo kao ambijenta unosnog (održivog i visokoprofitabilnog) poslovanja (Rekonstrukcija i jačanje ekonomske osnove kao i

---

<sup>2</sup> Prostorni plan Kantona Sarajevo za period od 2003. do 2023, Strategija razvoja Kantona Sarajevo do 2020, Strategija upravljanja dugom Kantona Sarajevo 2018 – 2020, Strategija razvoja Grada Sarajeva 2012-2020, Strategija razvoja turizma u Gradu-Kantonu Sarajevo Sarajevo za period 2003. do 2023. KEAP Kantonalni Plan Zaštite Okoliša Kantona Sarajevo 2016-2021 kao dio Strategije zaštite okoliša FBH za period 2008-2018, Strategije upravljanja vodama FBH za period 2010-2022, Federalnog plana upravljanja otpadom 2012-2017, Plan upravljanja otpadom Kantona Sarajevo za period 2015.-2020. Strategija održivog razvoja turizma općine Stari grad 2018-22. Strategija lokalnog razvoja općine Stari grad 2014-2018, Strategija razvoja općine Centar do 2015. Strategije razvoja opštine Centar Sarajevo za period 2016-2022 godine, Integrirana strategija razvoja Općine Novo Sarajevo do 2023. Godine, Plan implementacije Integrirane strategije razvoja Općine Novo Sarajevo sa indikativnim finansijskim okvirom za period 2018-2020, Revizija Strategije razvoja Općine Novi Grad Sarajevo za period 2014-2016. i novi Akcioni plan za period 2017-2020. Strategija razvoja općine Ilidža 2014-2020, Strategiju održivog razvoja općine Trnovo za period 2018 – 2022. Strategija razvoja općine Hadžići 2017-2021, Strategija održivog razvoja općine Ilijaš za period 2018-2022, Strategija razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine (dio koji se odnosi na Kanton Sarajevo), Strategija za mlade Kantona Sarajevo za period 2013-2017, Strategije prema mladima Kantona Sarajevo za period 2018.-2022. Strategija razvoja ruralnih područja Kantona Sarajevo, Strategija upravljanja dugom Kantona Sarajevo 2018.-2020. godina (august 2018)

Strategija smanjenja nepovoljnih demografskih tokova na području Kantona Sarajevo, Strategija primjene informaciono komunikacione tehnologije (ICT) u zdravstvu Kantona Sarajevo Strategija informatizacije osnovnih i srednjih škola u Kantonu Sarajevo za period 2008.-2015, Strategija informatizacije osnovnih i srednjih škola u Kantonu Sarajevo za period 2010-2015. , Strategija informatizacije osnovnih i srednjih škola u Kantonu Sarajevo za period 2012-2016., Strategija informatizacije osnovnih srednjih škola u Kantonu Sarajevo za period 2013.-2016., Strategija informatizacije osnovnih i srednjih škola u Kantonu Sarajevo za period 2018.-2023. Strategija informatizacije osnovnih i srednjih škola u Kantonu Sarajevo a period 2017-2020. Strategija razvoja visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo za period 2008.-2015. Strategija razvoja visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo za period 2010-2015. Strategija inkluzivnog obrazovanja u Kantonu Sarajevo za period 2018.-2025. Strategija razvoja obrazovanja i nauke Kantona Sarajevo za period 2018.-2023. Strategija za borbu protiv korupcije 2015-2019. Strategiju za borbu protiv korupcije KS 2018 – 2019. i Akcioni plan za njenu provedbu i Akcioni plan za njenu provedbu za navedeni period. Strategije sigurnosti cestovnog saobraćaja za područje Kantona Sarajevo za period 2016.-2020. Procjena pozicije KS u raspodjeli prihoda od indirektnih poreza u BiH Okvirni plan razvoja e-uprave Kantona Sarajevo Smjernice ekonomske i fiskalne politike Kantona Sarajevo 2016 – 2018

<sup>3</sup> [http://zpr.ks.gov.ba/sites/zpr.ks.gov.ba/files/pp/Prostorni\\_plan/PROSTORNI%20PLAN%20za%20%C5%A1tampu.pdf](http://zpr.ks.gov.ba/sites/zpr.ks.gov.ba/files/pp/Prostorni_plan/PROSTORNI%20PLAN%20za%20%C5%A1tampu.pdf)

dinamiziranje ekonomskog razvoja i povećanje ekonomske sigurnosti stanovništva u cilju stvaranja preduslova za: održivu i profitabilnu ekonomiju, kvalitetniju fiskalnu politiku i politiku ekonomike građevinskog zemljišta (tržišni sistem korištenja gradskog zemljišta) i jačanje produktivnih sektora i djelatnosti.

- Stvaranje ambijenta ugodnog življenja
- Profiliranje Kantona Sarajevo kao regionalne i evropske metropole
- Unapređenje razvojnih i integrativnih funkcija Kantona Sarajevo
- Predpostavljanje ubrzanijeg demografskog, kulturno-ekonomskog i socijalnog razvoja ovoga metropolitanskog područja u odnosu na BiH u cjelini Uloga Sarajeva kao regionalne i evropske metropole, te revitalizacija njenih razvojnih i integrativnih funkcija u BiH, pretpostavljaju jačanje urbanih, proizvodnih i uslužnih funkcija u njemu.
- Usklađivanje politike racionalnog korištenja prostora sa očekivanom izmjenom strukture djelatnosti
- Održivi razvoj bazirati na kompatibilnosti okoliša sa ekonomskog, kulturnosocijalnog i prostornog aspekta
- Reduciranje nepovoljnih uticaja u okolišu

Kao posebni ciljevi prostornog razvoja utvrđeni su za demografski razvoj, za održivi prostorni razvoj i uređenje, za održivi ekonomski razvoj i za upravljanje<sup>4</sup>.

Provođenjem Strategije razvoja KS do 2020. rezultiraće ugodnim i kvalitetnijim životom građana KS koji imaju mogućnosti obezbijedenja pristojnog standarda života, mogućnosti obrazovanja prema evropskim standardima i ispunjen zdrav i kreativan život<sup>5</sup>.

- KS postaje konkurentan na putu ka Evropskoj Uniji, bitno promijenjene ekonomske strukture izvozno orjentisane, sa snažnim doprinosom nauke, istraživanja i razvoja, tehnoloških parkova i IT sektora ukupnom razvoju.
- KS je prostor u kojem su dostupni javni servisi i za stanovnike i za investitore, sa izgrađenom infrastrukturom za ulaganja u poslovne i industrijske zone.
- KS je vodeći turistički centar u regiji koja čuva i baštini vrijednosti zajednice, kulturne različitosti ljudi i njihove topline u kojem je ruralni razvoj i u funkciji razvoju turizma i u funkciji valorizacije domaćeg, organskog, kvalitetnog, standardiziranog proizvoda.
- KS je centar kreativnih industrija u BiH, a i šire u regionu, koristi prepoznatljiv kreativni ljudski potencijal. I sa rastom turizma, koji je uveliko uvezan sa kulturom i kulturnom baštinom, razvoj kreativnih industrija je realna poluga socio-ekonomskog razvoja Kantona, u kojem su i sport i kultura valorizirane u stvaranju dodane vrijednosti u ukupnom razvoju.
- KS je lider u odgovornom upravljanju ograničenim resursima i okolišem kao bitnim uvjetom zdravog i ispunjenog života.
- KS odgovorno upravlja finansijskim resursima i sa osnaženim kapacitetima javne administracije koristi sredstva raspoloživih međunarodnih fondova.
- KS je prostor u kojem su svi građani prepoznati kao akteri razvoja sa razvijenim osjećajem pripadnosti Kantonu, koji osjećaju prostor svojim, bliskim i zato proaktivno djeluju na oblikovanje uslova života, rada i poslovanja.

---

<sup>4</sup> [http://zpr.ks.gov.ba/sites/zpr.ks.gov.ba/files/pp/Prostorni\\_plan/PROSTORNI%20PLAN%20%20za%20%C5%A1tampu.pdf](http://zpr.ks.gov.ba/sites/zpr.ks.gov.ba/files/pp/Prostorni_plan/PROSTORNI%20PLAN%20%20za%20%C5%A1tampu.pdf)

<sup>5</sup> [http://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/materijal\\_za\\_razmatranje\\_strategija\\_raz.ks\\_strateska\\_platf\\_nacrt.pdf](http://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/materijal_za_razmatranje_strategija_raz.ks_strateska_platf_nacrt.pdf)

Sa ciljem stvaranja mehanizma za ostvarenje vizije razvoja Kantona<sup>6</sup>, definirano je pet strateških pravaca djelovanja KS do 2020. godine kako bi se osigurala veza između konkretnih budućih akcija i vizije razvoja:

- Poboljšati administrativni i poslovni ambijent za ubrzan ekonomski rast i unaprijediti ekonomsku strukturu radi povećanja izvoza roba i usluga
- Povećati zaposlenost i kreirati nova, bolje vrednovana radna mjesta
- Stvoriti uslove za uključujući društveno-ekonomski rast i smanjenje siromaštva i unaprijediti dostupnost i pouzdanost svih javnih servisa
- Odgovorno upravljati okolišem, prostorom, prirodnim i infrastrukturnim resursima
- Unaprijediti sistem upravljanja razvojem Kantona Sarajevo

U dokumentu Strategija razvoja Grada Sarajeva 2012-2020. Sarajevo je svoju viziju oblikovalo na sljedeći način, i to: Sarajevo 2020 – predvodnik, partner, prijatelj! Do 2020. Godine, Sarajevo će, kao jedinstvena svjetska prijestolnica i regionalni centar, na temelju funkcionalne infrastrukture i efikasne uprave, zauzeti poziciju dinamičnog predvodnika razvoja Bosne i Hercegovine i njenog međunarodnog položaja, pouzdanog partnera domaćoj i međunarodnoj poslovnoj zajednici i poduzetnicima i poduzetnicama, i iskrenog prijatelja/zaštitnika životne sredine i zdravlja svojih stanovnika<sup>7</sup> (pregled ciljeva dat je u narednoj tabeli).

Tabela 1/3. Pregled ciljeva iz razvojnih dokumenata KS

Prostorni plan KS 2003-2023	Strategija razvoja KS do 2020	Strategija razvoja GS 2012-2020
Humani razvoj Poštivanje ljudskih prava Promoviranje posebnosti kvaliteta okoline i očuvanje prepoznatljivog ambijenta Dostupnost materijalnim sredstavima i energiji Dostupnost kulturi, obrazovanju, znanju, zdravstvu i socijalnoj zaštiti Uključivanje stanovnika u proces planiranja Formiranje novog pristupa strukturi potrošnje Profiliranje prostora Kantona Sarajevo kao ambijenta unosnog Stvaranje ambijenta ugodnog življenja Profiliranje Kantona Sarajevo kao regionalne i evropske metropole Unapređenje razvojnih i integrativnih funkcija Kantona Sarajev	Poboljšati administrativni i poslovni ambijent za ubrzan ekonomski rast i unaprijediti ekonomsku strukturu radi povećanja izvoza roba i usluga Povećati zaposlenost i kreirati nova, bolje vrednovana, radna mjesta Stvoriti uslove za uključujući društveno-ekonomski rast i smanjenje siromaštva i unaprijediti dostupnost i pouzdanost svih javnih servisa Odgovorno upravljati okolišem, prostorom, prirodnim i infrastrukturnim resursima Unaprijediti sistem upravljanja razvojem Kantona Sarajevo	Zaštita, razvoj i promocija historijskih obilježja i kulturnih sadržaja grada u funkciji izgradnje Sarajeva kao turističke destinacije Revitalizacija Sarajeva kao svjetskog zimskog olimpijskog centra Reforma ustavno – pravnog položaja i administrativno – teritorijalne organizacije Grada Sarajeva Podrška obrazovnom sistemu u oblastima neformalnog obrazovanja, cjeloživotnog učenja, obrazovanja osoba sa invaliditetom, profesionalne orijentacije i specijaliziranih obrazovnih programa Stvaranje povoljnog poslovnog okruženja Ravnoteža urbanog razvoja i zaštite životne sredine

Izvor: razvojni dokumenti KS

<sup>6</sup> Kanton Sarajevo je evropska, dinamična, kreativna i kulturno raznolika regija ugodnog življenja i unosnog poslovanja

<sup>7</sup> <http://sarajevo.ba/ba/files/bcentar/strategija-razvoja.pdf>

Dugoročni strateški ciljevi u funkciji ostvarivanja ponuđene vizije Sarajeva 2020. godine uključuju<sup>8</sup>:

- Zaštita, razvoj i promocija historijskih obilježja i kulturnih sadržaja grada u funkciji izgradnje Sarajeva kao svjetske turističke destinacije
- Revitalizacija Sarajeva kao svjetskog zimskog olimpijskog centra
- Reforma ustavno – pravnog položaja i administrativno – teritorijalne organizacije Grada Sarajeva
- Podrška obrazovnom sistemu u oblastima neformalnog obrazovanja, cjeloživotnog učenja, obrazovanja osoba sa invaliditetom, profesionalne orijentacije i specijaliziranih obrazovnih programa
- Stvaranje povoljnog poslovnog okruženja
- Ravnoteža između urbanog razvoja i zaštite životne sredine
- Reforma gradske administracije

Strateški ciljevi ključnih razvojnih dokumenata Kantona i Grada Sarajeva su međusobno komplementarni i njihovo ostvarivanje bi moglo imati sinergijski efekat.

---

<sup>8</sup> <http://sarajevo.ba/ba/files/bcentar/strategija-razvoja.pdf>

#### 4. REKAPITULACIJA GLAVNIH TRENDOVA I SMJERNICA RAZVOJA KS

Navodimo dvanaest razvojnih trendova koji bitno utječu na razvoj Kantona Sarajevo.

1. Globalizacija ekonomskih aktivnosti, investicija, turizma i mobilnosti ljudi. Ovaj trend je važan za priliv investicija, jačanje turizma i emigracije radne snage, prije svega u EU. Posebna globalna inicijativa za je kineska inicijativa Pojas i put, koja stvara brojne mogućnosti za BiH i Kantona Sarajevo u investicijama, turizmu i suradnji u nauci, obrazovanju i kulturi, ali se može iskoristiti samo uz proaktivnu politiku na KS. Programi moraju biti globalno kompatibilni, a lokalno prepoznatljivi za interes kineskih ulagača koji su personificirani u vladi ili paravladinim institucijama.
2. Selenje investicija iz EU na periferiju EU i zemlje buduće članice EU. Konkurentnost investicijskih destinacija ne ovisi više o makroekonomskoj stabilnosti i kvalitetu poslovne okoline. Danas u prvi plan konkurentnosti izbija faktor raspoloživost kvalificirane radne snage, a njena realna cijena, pa čak i rast u odnosu na postojeći nivo se podrazumjevaju. Selenje poduzeća iz EU je motivirano nedostatkom radne snage u zemljama EU, ali i tradicionalnim faktorima traganja za novim tržištima i traganja za efikasnošću biznisa u čemu dolaze do izražaja faktori raspoloživosti radne snage, sirovina, energije i drugih reursa i njihova niža cijena.
3. Jačanje uloge nižih nivoa vlasti u odnosu na centralne nivoe vlasti. Za Kanton Sarajevo to je pitanje integriranog razvoja u suradnji Kantona, Grada i općina. Niži nivoi vlasti imaju mogućnosti fokusiranja na određene potencijale koji služe za razvijanje konkurentskih prednosti. Na KS nije ista pozicija Trnova i Starog Grada, dakle, potrebno je osigurati decentralizirano upravljanje na nivou općina. Pri tome je posebno diferencirana pozicija i uloga Sarajeva kao glavnog grada BiH i kao globalne destinacije koja ima jako upečatljiv globalno prepoznatljiv brend, ali sa veoma različitim imidžom.
4. Marketing koncept i branding investicijskih, turističkih i životnih destinacija. Suština upravljanja destinacijama je osiguranje regionalne konkurentnosti tih destinacija u čemu javni sektor osigurava kvalitetnu infrastrukturu i ključne javne usluge obrazovanja, zdravstva, socijalne zaštite, sigurnosti i promociju, te upravljanje tom destinacijom, a privatni sektor i građani obavljaju poduzetničke investicijske i operativne aktivnosti i turističke usluge i životne aktivnosti. Pored faktora funkcionalne sposobnosti zadovoljavanja potreba ciljnih grupa destinacija, za uspjeh destinacije je bitan i njen imidž koji se gradi preko dobro profiliranog identiteta. Miltidestinacijsku suradnja je također trend. Kanton Sarajevo treba se povezivati sa drugim destinacijama i sovarivati horizontalnu suradnju
5. Javno-privatno partnerstvo kao oblik investiranja postaje sve važniji oblik financiranja javnih investicija koji može nadoknaditi nedostatak sredstava za njihovo financiranje. U BiH je ograničenje tom obliku financiranja u nedostatku pravne regulative i iskustava, kao i u nepripremljenoj upravi. UZ sistemsku korupciju takvi oblici financiranja teško će i na Kantonu Sarajevo ubrzo zaživjeti ako se cjelokupni sistem od utjecaja na JPP ne unaprijedi.

6. Digitalizacija i digitalne ekonomije. BiH je danas najzaostaliya zemlja u Europi sa G3 digitalnim sistemom., dok se u svijetu već primjenjuje sistem pete generacije. Sada je digitalna jednakost i konkurentnost pitanje brzine interneta i cijene usluga. U tom pogledu BiH, a samim tim Kanton Sarajeva zaostaje u konkurentnosti kod svih ciljnih grupa. Smart city koncept je koji se primjenjuje
7. Razvojne odluke temelje na trodimenzionalnoj matrici održivosti: ekonomskoj, socijalnoj i okolišnoj održivosti. Jedностран pristup ekonomskoj održivosti u praksi se ostvaruje preko žrtvovanja socijalne i okolišne održivosti. Institucije Kantona Sarajeva moraju optimizirati navedena tri oblika održivosti kroz afirmaciju društvenih ciljeva socijalne i okolišne održivosti. To uključuje veće sudjelovanje građana i nevladinog sektora u monitoring razvoja i donošenja ključnih strateških i operativnih odluka (koncesije na prirodne resurse, urbanistički planovi, okolinske dozvole i slično).
8. Prostor kao ograničeni resurs postaje predmet pomnog planiranja uvažavajući prirodne, prostorne, komunikacijske, tehnološke, kulturološke, demografske i okolišne faktore. Nedozvoljene intervencije u narušavanje prirodne ravnoteže betonizacijom područja Grada i masivnim intervencijama urbanizacijom područja olimpijskih planina. Prostor u budućnosti mora biti mnogo više namjenjen osmišljenom privrednom razvoju i podizanju životnog standarda u oblasti stanovanja, socijalne infrastrukture i mobilnosti, te postizanja potrebnog nivoa kvaliteta zraka i drugih aspekata održivosti. Posebno je značajno iskoristiti prostor uz koridor Vc za izgradnju industrijskih zona.
9. Ekonomska struktura se mijenja kao rezultat strategije razvoja koja može biti stihijska, poticana tržišnim snagama, kao i planiranjem na naučnim osnovama. Kanton Sarajeva se mora uklopiti u tendencije reinustrijalizacije i jačanja usluga u sektoru znanja i usluga koje se mogu izvoziti, kao što su turističke usluge. Ekonomska struktura ukoliko se želi unaprijeđivati u iznesenom smislu mora biti podržana investicijama i obrazovnim sistemom koji mora osiguravati potrebne kadrove za industriju i usluge bazirane na znanju (ICT usluge, financije, konsulting, projektiranje, dizajn i drugo).
10. Regionalna suradnja, posebno u sferi turizma i migracija, odnosno sigurnosti je imperativ za zemlje Jugositočne Europe, čime se na vrlo direktan način reflektira i na Kanton Sarajeva. Ta suradnja se odnosi i na područja zajednilkog prezentiranja na europskoj i globalnoj sceni, posebno što dijeli i ekonomsku i kulturnu i tradicijsku i političku povezanost, odnosno nalazi se u cjelini na putu kao EU sa različitim dostignućima u toj oblasti. Posebna područja suradnje koja treba da koristi i KS odnosi se na privlačenje investicija i privlačenje turista, što podrazumjeva uključivanje KS u regionalnu mrežu suradnje u ovim oblastima.
11. Smjer BiH ka euroatlantskim integracijama i korištenje sredstava iz EU za financiranje infrastrukture i razvoja, ali i za stjecanje novog imidža zemlje. Ubrzanje puta ka Europskoj Uniji prvenstveno mora temeljiti na reformama koje omogućavaju rast konkurentnosti ekonomije i životnog standarda građana. One istovremeno treba da idu u skladu sa tempom potrebnim za ubrzanje pristupanja EU. Posebnu prekretnicu za KS može napredak u EU integracijama značiti za pristup EU fondovima i projektima koji se odnose na zemlje kandidate. Reforme i napredak ka EU mogu podstaknuti pozitivan imidž zemlje sa dodatnim efektima na KS, s tim što treba imati u vidu određeni time-lag u iskazivanju efekata tih poboljanja u odnosu na vrijeme u kome se ostvaruje

pozitivan preokret u ubrzanju reformi u BiH. Reforme moraju imati i svoj kantonalni aspekt, tako da Kanton treba biti predan vlastitom programu reformi koje moraju biti fokusirane na funkcionalne attribute brendinga – podizanje dostupnosti i kvaliteta javnih sluga i zadovoljstva korisnika tim uslugama.

12. Migracije postaju globalni fenomen ali imaju svoje regionalne i lokalne implikacije. One su za KS ozbiljan fenomen zbog toga što zahvataju kompletne obitelji i najproduktivnije dijelove stanovništva. Odgovor na migracije mora biti u poboljšanju životnih uvjeta za građane, ali je asno da KS ne može konkureirati Njemačkoj u visini plaća i drugih elemenata života. Ali, paraleleno treba rješavati i unapređivati druge životne uvjete stanovništva – bolji dječji vrtići i dostupniji boravak djece, bolje obrazovanje i zdravstvo, bolje prilike za posao i poduzetništvo, veća sigurnost. To su pravi odgoori koji ne samo da mogu smanjiti odlaske, nego i povećati povratke u Sarajevo i Kanton onih koji su emigrirali, postigli veći ili manji uspjeh i u povratku vide perspektive svog kvalitetnog života.



## 5. ANALIZA I PROCJENA KONKURENCIJE

Na samom početku potrebno je razgraničiti pojmove konkurentnosti i konkurencije. Polazimo od definicije konkurentnosti od strane Svjetskog ekonomskog foruma koja navodi da je to mreža institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti neke zemlje. Na primjeru Kantona Sarajevo konkurentnost možemo definirati kao sposobnost Kantona Sarajevo da postiže produktivnost kojom se osigurava odgovarajući nivo životnog standarda građana Kantona.

Konkurenciju možemo definirati kao tržišni odnos u kome se dva ili više konkurenata natječu za naklonost potrošača svojih proizvoda ili usluga sa ciljem da steknu kod njih konkurentsku prednost i privuku ih na kupovinu kojom se ostvaruju ciljevi konkurenata. Na primjeru Kantona Sarajevo konkurenciju možemo konkurirati kao nastojanje Kantona da u odnosu na druge destinacije privuku što veći broj kvalitetnih stanovnika, investitora – poduzetnika i posjetilaca – turista sa ciljem da ostvare što veće efekte u blagostanju svojih građana.

### 5.1. Konkurentnost Kantona Sarajevo

Nema pouzdanih istraživanja konkurentnosti Kantona. Postoje godišnji izvještaji o razvoju KS koji daju dosta kompleksnu sliku razvoja Kantona, ali ne osiguravaju integralan pristup istraživanju konkurentnosti. Izvještaj za 2017. godinu je znatno kompleksniji i posvećen je analizi izvršenja Strategije razvoja KS 2020 godine i u tom smislu ima znatno više elemenata integralnog pristupa razvoju.

Istraživanje konkurentnosti prema modelu Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) moglo bi u metodološkom smislu, sa malim modifikacijama, da se aplicira i na regionalnu konkurentnost, odnosno na Kanton Sarajevo. Ono što je važno istaći za konkurentnost Kantona to je da ona mora uvažiti integrirani pristup konkurentnosti koji počiva na razvojnoj fazi Kantona obiljenoj konkurentnosti koja je bazirana na efikasnosti i na investicijama kao pokretačkoj snazi ekonomskog rasta. Njena je suština da osigurava efikasniju proizvodnju standardiziranih proizvoda jer je Kanton, kao i BiH, suviše skup da bi konkurirao cijenama, a suviše neinventivan da bi konkurirao inovacijama. Ključno je pitanje u takvoj razvojnoj fazi konkurentnosti povećati obim investiranja i poboljšati strukturu investicija u pravcu produktivnih faktora (oprema, tehnologija, digitalizacija, imitativne inovacije, uspješniji marketing i branding). Nažalost, kretanja u investicijama su slaba tačka Kantona Sarajevo, jer njihov obim iznosi svega 12,7% BDP (u zemljama sličnog nivoa razvijenosti ona iznose od 30-40% BDP).

Konkurentnost se prema spomenutom modelu WEF temelji na 12 stubova koji pokrivaju pet područja: 1) okolina: institucije, infrastruktura, primjena ICT i makroekonomska stabilnost, 2) ljudski kapital: zdravlje i vještine, 3) tržišta: proizvoda, rada, finansijski sistem i veličina tržišta, 4) inovacije: poslovni dinamizam i inovacijska sposobnost. U mnogim od navedenih područja i stubova Kanton Sarajevo bi mogao ispoljiti određene konkurentne prednosti, ali nije sigurno da bi njegova konkurentnost bila znatno iznad prosjeka za BiH koji je označen rangom 91 od 140 zemalja sa 54% ostvarenog potencijala konkurentnosti.

Ono što je potrebno imati u vidu u vezi sa izvještajem o globalnoj konkurentnosti je da nijedna zemlja nije konkurentna u svim industrijama i da gradi konkurentnost kroz kreiranje odgovarajućeg dijamanta konkurentskih prednosti koji predstavlja njenu otpornu tačku u građenju vlastitih konkurentskih prednosti. Po toj analogiji Kanton Sarajevo bi trebalo da gradi

svoj dijamant konkurentskih prednosti u odbranim industrijama. Sada je sigurno da bi to mogao biti klaster turizma, zatim klaster ICT, te drvna, metalna, prehrambena i industrija pića i poslovni servisi bazirani na znanju. Tako kreirani dijamanti konkurentskih prednosti mogli bi predstavljati čvrstu osnovu za građenje brenda koji bi uz funkcionalnu konkurentnost stvarao i soft elemente konkurentnosti koji se odnose na brand Kantona.

Jedan drugi aspekt konkurentnosti odnosi se na poslovnu okolinu Kantona Sarajevo. Radi se o lakoći poslovanja koja se istražuje kroz Doing Business izvještaje Svjetske banke koji temelje na istraživanju lakoće poslovanja u glavnim gradovima manjih zemalja, u našem slučaju u Sarajevu.

Naredna tabela pokazuje da Kanton od 2012. godine pokazuje poboljšanje lakoće poslovanja, li je to nestabilno, jer je već 2019. godine položaj BiH pogoršan i bilježi 89. poziciju od 190 zemalja.

Tabela 1/5. Konkurentnost KS - indikatori lakoće poslovanja (Doing Business) 2008-2018.

Indikatori	2008 (178)	2012 (183)	2015 (189)	2018 (190)
1. Start biznisa	150	169	147	175
2. Građevinske dozvole	150	163	182	166
3. Osiguranje struje	-	157	163	122
4. Registracija vlasništva	144	100	88	97
5. Pribavljanje kredita	13	67	36	55
6. Zaštita manjinskih investitora	83	97	83	62
7. Plaćanje poreza	142	110	151	137
8. Vanjska trgovina	53	108	104	37
9. Provođenje ugovora	126	125	95	71
10. Provođenje stečaja	-	80	34	40
Ukupno lakoća poslovanja	105	153	107	86

Izvor: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Odlučniji iskorak u poboljšanju lakoće poslovanja mogao bi biti za Kanton Sarajevo odličan element platforme brendiranja KS kao investicijske i turističke destinacije u regionalnim razmjerama<sup>9</sup>.

## 5.2. Konkurencija Kantona Sarajevo u odnosu na druge destinacije

Konkurenti Kantona Sarajevo za životnu destinaciju njegovih građana, za investicije i turiste nisu ni jedno mjesto u Europi, regiji ili u Bosni i Hercegovini, to su destinacije života, investicija i turističke destinacije.

Anholt navodi da sve države, regije ni gradovi danas moraju da se bore za udio u svjetskom dohotku, udio u svjetskim investicijama i udio u svjetskom turističkom prometu i da zbog toga moraju osigurati konkurentnost svojih destinacija u toj konkurenciji.

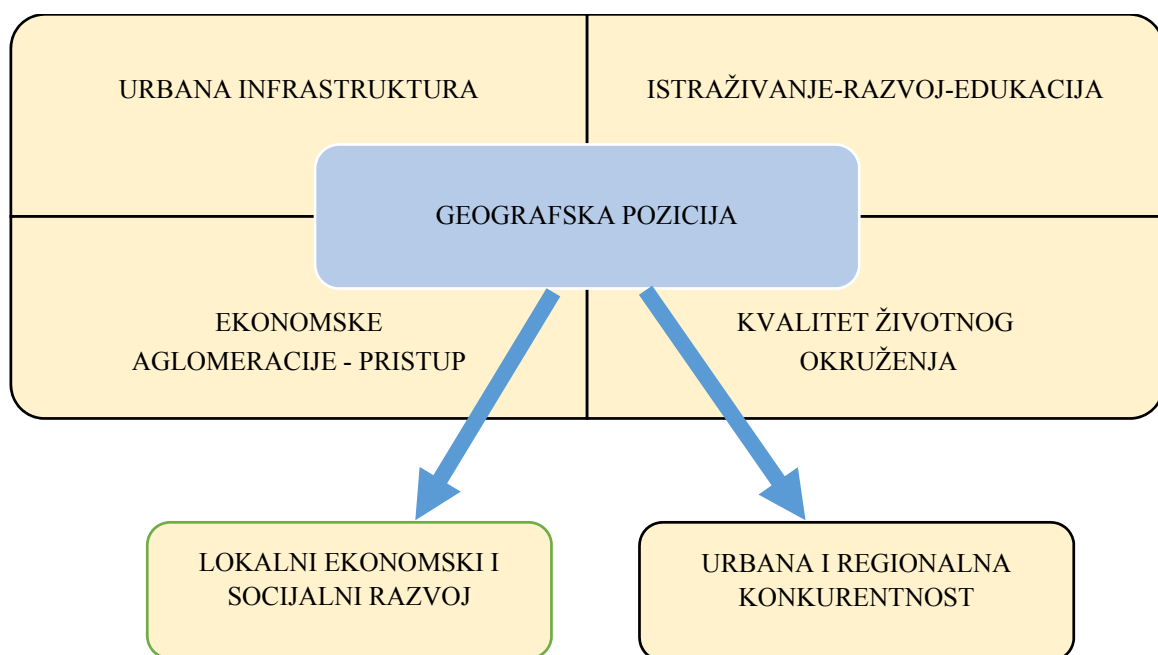
<sup>9</sup> U intervjuu sa Muamerom Mahmutovićem, predsjednikom Privredne komore KS, obavljenom 28.11.2018. godine na pitanje zašto se ne poduzme organiziran napor da se u Sarajevu unaprijedi lakoća poslovanja, on odgovara da PK KS učestvuje u izvještavanju o uvjetima poslovanja i da bilježi različite rezultate u in dikatorima lakoće poslovanja, ali da su metodološki dobiveni rezultati tačni. Naime, kada je riječ o registraciji firme zvanični je podatak da se registracija firme postiže za 83 dana, mada neki poduzetnici navode da taj posao obave i za manje od deset dana. On misli da bi timskim radom u koji treba uključiti različite institucije, bilo moguće nba nekoliko ključnih područja poboljšati indikatore lakoće poslovanja i tako BiH dići na visok nivo, kao što je to uradila Makedonija. Kada je u glavnom gradu poboljšala lakoću poslovanja.

Savremeni događaji u BiH pokazuju da Kantonu Sarajevo, kao i čitavoj BiH konkuriraju i životne destinacije za domaće stanovnike, jer ih push faktori guraju na emigracije iz Kantona Sarajevo, a pull faktori privlače da to rade čak i kada nisu u ekonomskoj oskudici i bez radnih mjesta da emigriraju u zemlje EU koje im nude povoljnije uvjete rada i života za pojedince i njihove obitelji.

Destinacijska konkurencija nije predmet našeg istraživanja, ali se može istaći da se radi o integralnoj konkurenciji destinacija ne samo u proizvodima, odnosno uslugama, nego i konkurenciji kultura, socijalnog potencijala, institucija i imidža određene destinacije.

Na primjeru destinacije Varna u Bugarskoj, prikazan kroz model imidža destinacije na narednoj slici može se vidjeti koliko je kompleksna konkurencija na nivou destinacija.

Slika 1/5 Model destinacijskog imidža na primjeru Varne, Bugarska



Izvor: Metaxas, 2008.

Kako se uočava, centralna tačka modela je geografsko odredište regije sa četiri područja konkurentnosti: resursima znanja (istraživanje, razvoj i edukacija), Ekonomskim aglomeracijama koje omogućavaju pristup tržištu, urabnom infrastrukturom koja omogućava mobilnost, i okolinom koja osigurava kvalitet života. Iz kompleksa tih elemenata potiče ekonomski i socijalni razvoj u jednom smjeru u korist građana, a u drugom smjeru to je izvor urbane i regionalne konkurentnosti. Takav model destinacijske konkurentnosti moguće je primjeniti i na Kanton Sarajevo, posebno što se na njemu ističe urbana komponenta Grada Sarajeva.

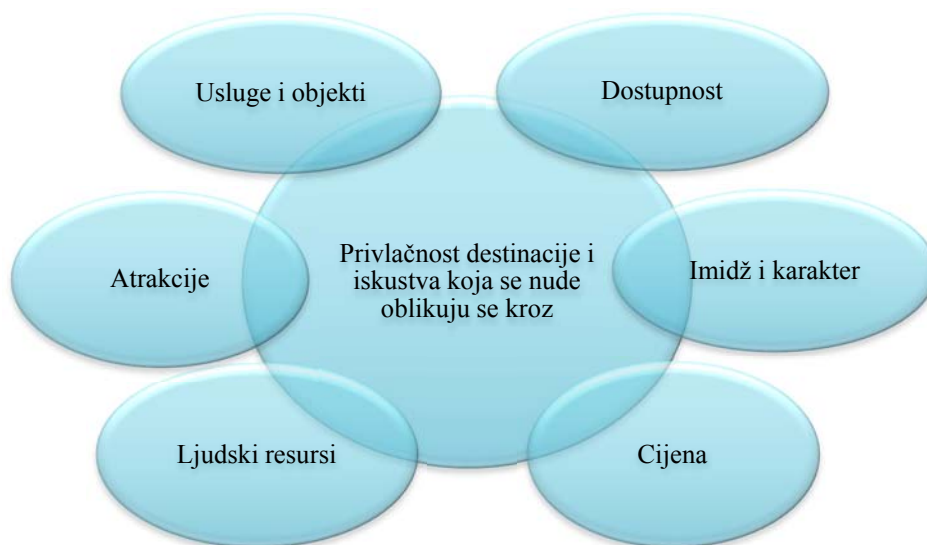
Turistička destinacija je kompleksan pojam i destinacija kao pojava zavisi od širokog spektra faktora. Prema Federalnom ministarstvu turizma i okoliša pojam destinacija potiče od latinske riječi „destinatio“, što u izvornom obliku znači odredište i cilj (odredište i odmor, cilj boravka i odmaranja u nekom prostoru).

Svjetska turistička organizacija (WTO) definiše destinaciju kao mjesto posjećeno tokom putovanja. Sa marketinškog aspekta turistička destinacija je mnogo više od geografskog područja ili mjesta. Sa aspekta turističke tražnje, turisti mogu imati različito mišljenje o destinaciji kao i o ostvarenim koristima u skladu sa društvenim statusom, kulturom i sistemom vrijednosti turista. Ukupno turističko iskustvo o destinaciji takođe uključuje zajedničku aktivnost turističkih kompanija, javnih organizacija, posrednika, itd. u kontekstu razvoja različitih turističkih aktivnosti i programa.

Destinacija je dinamičan koncept i nije trajna kategorija, te ne mora nužno pratiti administrativne granice. Zbog toga planiranje, upravljanje i kontrola razvoja destinacije zahtjevaju sistemski i interdisciplinarni pristup, a polazna tačka u razvoju destinacije su potrebe turista koje će biti zadovoljene kroz materijalne i nematerijalne elemente ponude na destinaciji. Čak i destinacije koje posjeduju veoma interesantne atrakcije mogu očekivati neuspjeh ukoliko se destinacijom i turističkim proizvodima destinacije ne upravlja na pravilan način. Participacija interesnih grupa, a naročito lokalne zajednice je postalo pravilo pri razvoju destinacija i proizvoda, kao i provođenju turističkih aktivnosti. Pozicioniranje na tržištu zavisi od spremnosti lokalnih aktera da zajednički rade i doprinose razvoju destinacije.

Osnovni elementi destinacije prema WTO su atrakcije (ono što se mora vidjeti ili mora uraditi) i ostali elementi kako je prikazano na narednoj slici.

Slika 2/5. Elementi turističke destinacije



Izvor: Prilagođeno prema World Tourism Organisation, 2007

Osnovne odrednice turističke destinacije se mogu sumirati na sljedeći način:

- Destinacije nude veliki broj proizvoda, iskustava i usluga objedinjenim pod brendom.
- Destinacija je (najbitnija) jedinica na kojoj se baziraju sve kompleksne dimenzije turizma.
- Destinacija je osnovna jedinica za analizu turizma.
- Destinacija je fokus razvoja i ponude turističkih proizvoda i sprovođenja politike turizma.

- Destinacije postoje u okviru širih destinacija - kontinenta, regiona, zemlje, oblasti, grada, mjesta, atrakcije, itd.
- Proizvodi i usluge destinacije obuhvataju cjelokupni turistički lanac vrijednosti,
- Usluge u destinaciji pružaju i javni i privatni sektor koji su u velikoj mjeri međuzavisni.
- Destinacije su opipljive, ali i neopipljive kategorije (imidž, identitet, karakter).
- Percepcije o destinaciji često zamagljuje stvarnost (jeftino nasuprot ekskluzivnom, bezbjedno nasuprot opasnom).

Razvoj turizma zavisi od sposobnosti turističke industrije i turističkih destinacija da odgovore na izazove koji potiču od trenutne strukture turizma i očekivanih promjena u društvu koje imaju uticaj na turističku tražnju (tzv. megatrendovi).

Kod analiziranja pojma turističke destinacije neophodno je spomenuti i postojeće tendencije u turizmu koje su opisane kroz pojmove „starog“ i „novog“ turizma, odnosno „masovnog“ i „alternativnog“ turizma (najčešće korišten termin je i „specifični oblici turizma“ koji se odnosi na zadovoljenje specifičnih potreba turista i pokrivanje tržišnih niša kao što su zdravstveni turizam, eko, kulturni, gastro, sportski, itd.).

Masovni turizam je zasnovan na standardizovanim i „upakovanim“ putovanjima (npr. „sunce, plaža, more“). Novi turizam je fleksibilan, održiv i individualno orijentisan, a novi turisti su iskusni, fleksibilni, nezavisni, svjesni kvaliteta, zahtjevni u smislu zadovoljenja potreba, traže vrijednost za novac i zainteresovani su za okoliš. Nove potrebe turista traže i novu dimenziju ponude u okviru destinacije, zasnovanu na raznovrsnosti, standardima kvaliteta, zaštiti životne sredine, humanizaciji i autentičnosti turističkih doživljaja.

Za destinacije je izuzetno važna efikasna diferencijacija ponude s obzirom na hiperkonkurentnu prirodu turizma. Mnoge destinacije nude slične turističke proizvode bazirane na npr. kulturno-istorijskom nasljeđu, prirodnim atrakcijama, itd, a koje se mogu supstituirati ponudama na drugim destinacijama.

Turistički razvoj na području Kantona Sarajevo zasnovan je na njegovim izrazitim prirodnim i društvenim potencijala koji čine jedinstvenu turističku destinacionu osnovu. Može se konstatovati da Kanton Sarajevo ima izuzetne pretpostavke za razvoj praktično svih oblika turizma što omogućava trajanje turističke sezone tokom cijele godine.

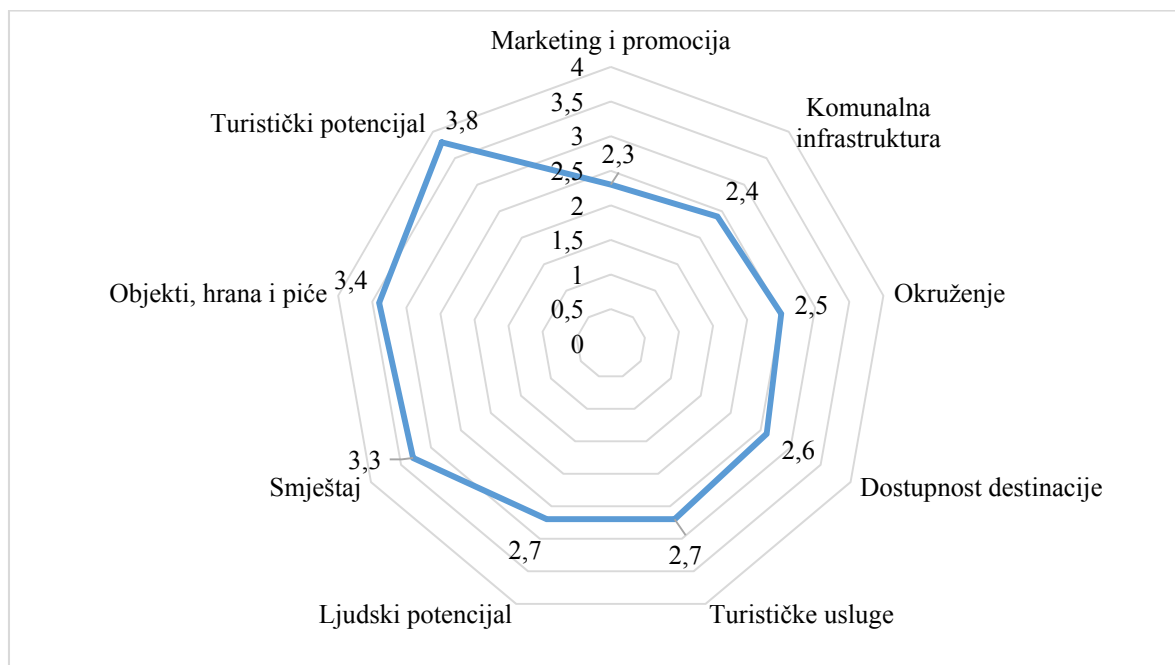
U istraživanju koje proveo Peštek (2017), čiji se rezultati mogu prihvatiti kao izviđajni, istraživana je konkurentnost turističke destinacije Kantona Sarajevo po 9 elemenata u okviru kojih su ocjenjivana 76 faktora konkurentnosti. Rezultati ankete, prikazani su na narednoj slici. Najvišu konkurentnost destinacija bilježu u elementima Turistički potencijali, Objekti, hrana i piće i Smještaj. Najlošiji su elementi Marketing i promocija, Komunalna infrastruktura, Okruženje, Dostupnost destinacije, Turističke usluge i Ljudski potencijali.

Na kraju, osvrnut ćemo se na neposredne konkurente Kantonu Sarajevu za svaku od ciljnih grupa brendiranja KS.

- Za ciljnu grupu stanovništva ključni konkurenti su destinacije u Austriji i Njemačkoj i u manjoj mjeri u Hrvatskoj i Sloveniji

- Za ciljnu grupu investitora to su destinacije Srbije (Beograd), Makedonije (Skopje), Crne Gore (Podgorica), Albanije (Tirana), uvjetno Hrvatske (Zagreb) i Slovenije (Ljubljana)
- Za ciljnu grupu turista to su destinacije gore nevedene

Slika 3/5. Konkurentnost turističke destinacije Kantona Sarajevo



Izvor: Peštek, 2017.

U narednoj tabeli sadržan je pregled konkurentskih prednosti i nedostatak Kantona u odnosu na glavne konkurente.

Tabela 2/5. Konkurentne prednosti i nedostaci KS u odnosu na glavne konkurente

Konkurentne prednosti	Konkurentski nedostaci
Segment stanovništva	
Niži troškovi života	Nedostatak kvalitetnih radnih mjesta
Viša socijalna kohezija	Nizak kvalitet i dostupnost javnih servisa
Perspektive članstva u EU	Nejasna osobna i obiteljska perspektiva
Segment biznisa - investicija	
Raspoloživost resursa radne snage i energije	Loša infrastruktura
Geostrateški položaj	Nepovoljniji geostrateški položaj
Uvezanost sa pratećim industrijama	Nedovoljna poduzetnička i razvojna infrastr.
Tradicija industrijske proizvodnje	Nerazvijenost institucija
Raspoloživi javni resursi za podršku biznisu	Nepovoljan imidž BiH
Segment turista - posjetitelja	
Jedinstvena turistička ponuda	Loše saobraćajnice
Prateće industrije uz turizam	Izostanak planskog razvoja destinacije
Multikulturalnost destinacije i toplina ljudi	Nedovoljna integriranost turističke ponude
Fer odnos cijene i koristi u turizmu	Nedovoljna čistoća
Povoljna i atraktivna turistička ponuda	Loš kvalitet javnog prometa
Dobar imidž turističke destinacije Sarajevo	Nizak nivo smart city-a

Izvor: konstrukcija autora

Potrebno je istaći da turisti iz prekomorskih zemalja imaju integrirane aranžmane za regiju u kojima Beograd i Sarajevo nisu konkurenti, nego komplementarne destinacije. Jedna od strateških alternativa je da se ostvaruje suradnja u dizajniranju turističke ponude za azijske zemlje, posebno Kinu. Ta zemlja u okviru svoje globalne inicijative Pojas i put i procesa 16+1 radi na razvijanju turističke razmjene sa zemljama regije. Ta suradnja za BiH ima jaku dobru emotivnu osnovu zbog snažnog identificiranja BiH i Sarajeva sa narodnoslobodilačkom borbom na osnovi filma Valter brani Sarajevo. Ona bi mogla da potakne i investicijsku suradnju u oblasti turizma.

## 6. SWOT ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI

Centralno pitanje u SWOT analizi je kako faktori vanjske okoline i faktori unutarnje okoline utječu na mogućnosti brendiranja Kantona Sarajevo, kao konkurentskog sredstva za potpunije zadovoljavanje potreba stanovništva, biznisa i turista. Dakle, analiza svih tih faktora vrši se sa stajališta njihovog utjecaja na brendiranje KS u smislu da li čine prilike ili prijetnje iz vanjske okoline, odnosno da li se iskazuju kao snage ili slabosti iz unutarnje okoline.

Suština strateškog djelovanja KS u upravljanju razvojem nalazi se u uspostavljanju njegovog odnosa sa okolinom. Relevantna okolina KS je širok pojam i obuhvata, kako ekonomske, tako i političke i socijalne snage, a posebno je složena zbog toga što u uvjetima otvorene ekonomije i društva snažno djeluju faktori međunarodne okoline (primjer migracija).

SWOT analiza mogućnosti brendiranja KS obuhvata analizu faktora iz okruženja koji utiču na funkcionalno djelovanje KS u zadovoljavanju potreba stanovništva, biznisa i turista (korisnici usluga) i mogućnosti uspostavljanje emotivnih veza povjerenja, podrške, suradnje i naklonosti sa korisnicima usluga.

SWOT analiza se odnosi na analizu međusobnih utjecaja okoline i Kantona Sarajevo. Danas vlada mišljenje da treba prekinuti sa zabludama i vjerovanjima da je okolina, u našem slučaju okolina Kantona Sarajevo fiksirana i u potpunosti van njegove kontrole, te da joj se mora samo pasivno prilagođavati. U osnovi na primjeru KS mogu se uočiti dva stajališta o njegovom odnosu prema okolini. Prvo je stajalište okolinskog determinizma po kome KS ne može upravljati snagama iz svoje okoline (regulacija, konkurencija, stavovi koirsnika) i da je KS puki sljedbenik promjena u okolini. Drugo je stajalište strateškog izbora po kome KS može kontrolirati svoju okolinu tako što će, na primjer, aktivnim komuniciranjem i loviranjem okrenuti okolinu u svoju korist. Naravno, istina je negdje na sredini. Kanton Sarajevo ne može učiniti sve, ali može napraviti mnogo u suočavanju sa okolinom. Dobri javni funkcioneri su orijentirani na to da utjecaje iz okoline pretvaraju u koristi za javne institucije i krajnje korisnike svojih usluga. Zato determinizam prestaje tamo gdje počinje strateški izbor (Domazet, 2013). Pasivni pristup adaptiranju na promjene svodi se na analizu okoline kako bi se izbjegle prijetnje i iskoristile prilike koje stvara okolina. Nasuprot tome, proaktivni pristup podrazumjeva aktivnosti KS prema okolini kojim će se maksimalno neutralizirati prijetnje i iskoristiti prilike.

Kanton mora stalno pratiti svoju poziciju u svojoj okolini. Njegov odnos sa okolinom iskazuje se u tri aspekta.

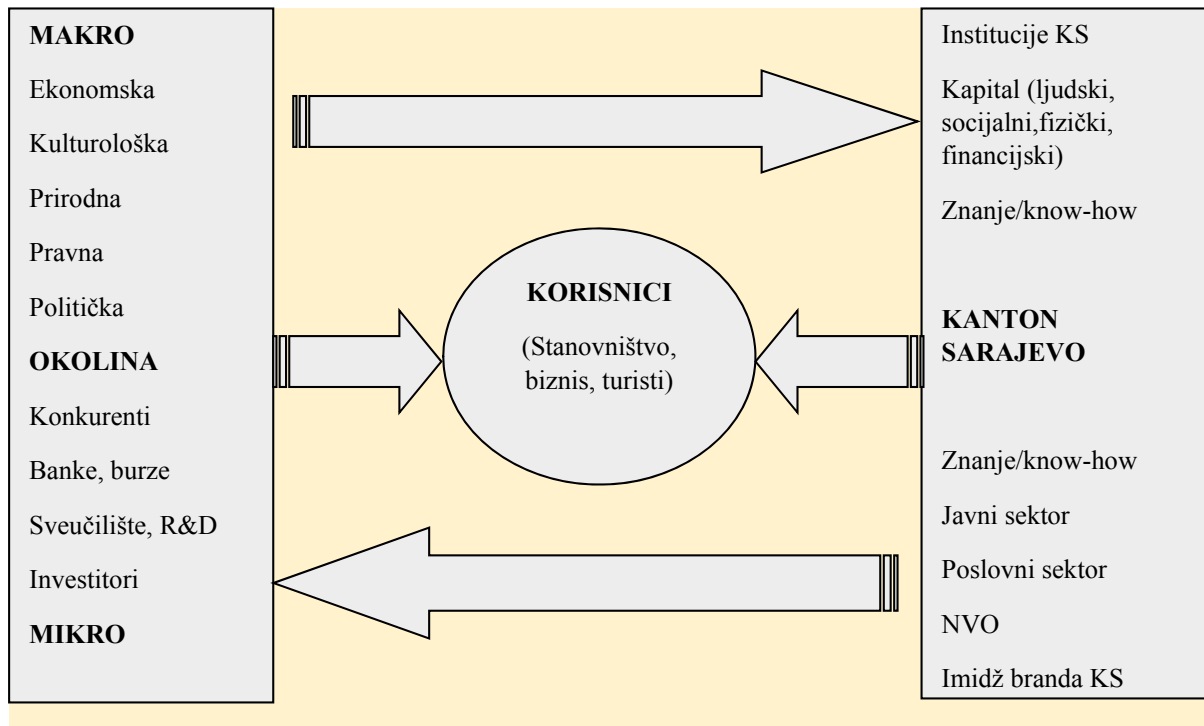
- Prvo, okolina utječe na promjene u ponašanju korisnika usluga Kantona (na primjer, građani žele da posvećuju pažnju predškolskoj edukaciji i informatičkom opismenjavanju djece, pa KS treba da poveća ulaganje javnih resursa u te aktivnosti)
- Drugo, okolina utječe izravno na Kanton tako što promjene u okolini stvaraju prilike ili prijetnje za jačanje resursa i sposobnosti kantona za obavljanje svojih funkcija (na primjer, ekonomski rast se ubrzava, pa rastući javni prihodi omogućavaju ulaganje resursa u ranije podcjenjene oblasti djelovanja, kao što su inovacije ili ulaganja u infrastrukturu)



- Treće, Kanton utječe na okolinu tako što svojim aktivnim djelovanjem neutralizira prijetnje ili potiče prilike (na primjer, uspješnim politikama unapređenja poslovne okoline unapređuje interes globalnih, regionalnih i domaćih investitora za ulaganjima na području KS)

Ovi odnosi mogu se ilustrirati prikazom na sljedećoj slici.

Slika 1/6. Interakcija okoline, korisnika i Kantona



Izvor: Domazet, 2013, 116-145.

Cjelokupni postupak SWOT analize uključuje tri faze. U prvoj se identificiraju faktori vanjske i unutarnje okoline koji imaju utjecaj na brendiranje KS. Radi se o faktorima koji ostvaruju utjecaj na funkcionalne i emotivne attribute brenda. U drugoj fazi se procjenjuje kvalitativni status tih faktora u smislu da li se radi o prilikama ili prijetnjama iz vanjske okoline, odnosno snagama i slabostima iz unutarnje okoline, a zatim kvantificiraju utjecaji tih faktora prema skali datoj u napomeni uz prikazane tabele SWOT analize. U trećoj fazi daje se kratka analiza i na kraju sintetski prikaz rezultata SWOT analize u grafičkom obliku.

SWOT analiza temelji na ekspertskoj analizi autora i nalazima fokus grupa koje su se bavile ovim pitanjima prema segmentima brendiranja Kantona Sarajevo.

### 6.1. SWOT analiza za segment stanovništva

U segmentu stanovništva Kanton je izložen onim faktorima vanjske okoline koji utječu na zadovoljavanje potreba stanovništva, čiji je sintetski pokazatelj podizanje ukupnog blagostanja stanovništva koje određuju individualne, ekonomske, socijalne i okolišne vrijednosti života ljudi. SWOT analiza u segmentu stanovništva KS analizira faktore vanjske i unutarnje okoline

i njihov utjecaj na mogućnosti brendiranja KS kao ugodne životne destinacije u očima stanovništva KS i opće, političke i poslovne javnosti KS i šire. Pri tome se izdvajaju faktori analize životnog standarda, odnosno kvaliteta života i faktori koji utječu na emotivnu vezi kantona i stanovništva.

Klasifikacija faktora vanjske i unutarnje okoline i njihova kvantitativna procjena za ovaj segment data je u tabeli 1/6.

Tabela 1/6. SWOT analiza sa segment stanovništva

VANJSKA OKOLINA	Rang	UNUTARNJA OKOLINA	Rang
Ekonomsko okruženje i struktura kao izvor zapošljavanja i javnih prihoda	7	Razvijenost obrazovanja, zdravstva i socijalnog sektora	7
Politička i pravna stabilnost	6	Uvjeti stanovanja, voda, kanalizacija	6
Kulturološko okruženje - multipluralnost, umjetnost i sport	8	Dinamika i nivo zapošljavanja i aktivnosti stanovništva (SMEs, obrt, farmeri)	6
Put BiH ka EU i NATO	6	Jednakost prilika za sve, ljudska prava i slobode, sigurnost, prevencija siromaštva	4
Demografija i migracije	3	Kapacitet budžeta i vanbudžetskih fondova KS	8
Europski standardi ljudskih prava i sloboda	8	Kapacitet institucija KS za integrirani ekonomski i socijalni razvoj destinacije KS (corruption free, suradnja sa općinama, Gradom, biznisom i akedem. zajednicom)	6
Konkurencija drugih životnih destinacija u odnosu na KS	7	Aktivne politike prema mladima i briga za talente (stipendiranje, posao, stanovanje)	6
Mobilnost kao globalni trend	7	Prilike za aktivizam građana – sport, zabava, rekreacija, kultura, mobilnost – smart city	6
Geostrateški položaj KS - blizina EU	7	Stanje životne okoline na KS (zagađenost vode, tla i zraka, bespravna gradnja, promet)	3
Položaj KS u ustavnom i političkom sistemu BiH	8	Odnosi sa dijasporom i njena uloga u kvalitetu života građana	6
Turizam kao izvor kvaliteta života	8	Odnos građana prema turistima	8
Mjere viših organa vlasti od utjecaja na standard stanovništva	6	Ljudski i socijalni kapital na području KS	7
Utjecaj veza sa dijasporom	6	Upravljanje prostorom i potrebe građana (gradnja, zelenilo, rekreacija)	5
Interes građana da se gradi brend KS	8	Efikasnost javnog sektora i potrebe građana - institucije, poduzeća, javne investicije	5
Imidž BiH kao okvir za imidž KS	7	Imidž KS kao životne destinacije	6
KS kao lokacija glavnog grada i univerzitetskog centra	9	Zadovoljstvo građana uslugama - emocionalne veze građana prema KS	6
Atraktivnost KS za doseljenike iz BiH, susjednih i europskih zemalja	8	Intenzitet i efikasnost promocije kvaliteta života na KS (komunikacija sa građanima)	6
PROSJEK	7,0	PROSJEK	6,0

Ocjene se daju u rasponu od 1 do 10, pri čemu ocjena od 1 do 4 znači prijetnje, odnosno slabosti, od 5 do 6 neutralni utjecaj, a od 7 do 10 znači prilike, odnosno snage

SWOT analiza za segment stanovništva KS pokazuje da u vanjskoj okolini dominiraju prilike, istina dosta blagog intenziteta. Od 17 faktora vanjske okoline njih 11 čine prilike, samo jedan faktor predstavlja prijetnju, a preostalih 4 su u neutralnom statusu. Najveće prilike predstavlja lokacija KS kao područja glavnog grada, multikulturalnost, europski standardi ljudskih prava, položaj KS u ustavno.političkom ustrijstvu F BiH, razvoj turizma, inreres građana da se razvija brend KS, atraktivnost KS i atraktivnost KS za život, studiranje i rad nerezidenata. Nešto manje

prilike čini ekonomski razvoj, konkurencija drugih životnih destinacija u odnosu na KS, mobilnost kao globalni trend, geostrateški položaj KS - blizina EU i imidž KS. Kao izrazita prijetnja ističe se demografija, sa rastom broja starijih, neproduktivnih, izdržavanih osoba i snažne migracije najproduktivnijeg stanovništva sa KS. Neutralni utjecaj imaju politička i pravna stabilnost, put ka EU i NATO, mjere viših organa vlasti i veze sa dijasporom.

U unutarnjoj okolini dominiraju neutralni utjecaji (11 od ukupno 17 faktora), što znači da u najvećem broju faktora nad kojima Kanton ima upravljačke nadležnosti nisu izgrađene snage koje bi omogućavale jačanje životnog standarda i pozitivnu identifikaciju građana sa Kantom. Najveće snage čine odnos lokalnog stanovništva prema turistima, kapacitet budžeta i javnih izvora da financiraju javne potrebe stanovništva, razvijenost ključnih socijalnih servisa (obrazovanje, zdravstvo i socijalna zaštita) i odnos stanovništva prema turistima. Identificirane su dvije ključne slabosti i to stanje životne okoline i nejednakost šansi za sve.

Opći zaključak je da je vanjska okolina za segment stanovništva na donjem pragu poticajne okoline, ali da Kanton to nije iskoristio kroz gradnju snaga za unapređenje životnog standarda građana, jer je kvantitativni izraz unutarnje okoline (6,0) ispod onoga što nudi vanjska okolina (7,0). Iz toga se ukazuje perspektiva strategije brandiranja koja potiče izgradnju snaga (funkcionalnih i emocionalnih atributa brendiranja). U tome je prioritetno graditi snage iz sfere funkcionalnih atributa (zaposlenost, okolina, javne usluge), a onda i emocionalnih atributa brenda Kantona.

U odnosu faktora vanjske i unutarnje okoline strateške alternative za djelovanje Kantona na brendiranju na segmentu stanovništva prikazane su na slici 2/6.

Slika 2/6. Strateške alternative iz SWOT analize za segment stanovništva

<div style="text-align: center;">                     Interna Okolina                      \   Vanjska okolina                 </div>	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	Maksi – Maksi (S/O) Maksimiranje snaga da se kapitaliziraju prilike iz vanjske okoline za razvoj brenda KS (primjer: jačanje visokog obrazovanja u javnom i privatnom sektoru za privlačenje stranih studenata na životnu destinaciju Sarajevo)	Mini – Maksi (W/O) Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike za razvoj brenda KS (primjer: povećanje ulaganja u R&D kako bi se iskoristile prilike za razvoj sofvera i igrice u ICT u okviru kreativnih industrija na Kantonu)
Prijetnje (T)	Maksi – Mini (S/T) Jačati snage da bi se neutralizirale prijetnje koje ograničavaju mogućnosti uspješnog brendiranja KS (privlačenje investitora koji mogu osigurati više plaće kroz proces prijenosa proizvodnje iz zemalja EU una KS)	Mini – Mini (W/T) Izbjegavanje prijetnji i otklanjanje vlastitih slabosti u brendiranju (razvijanje programa u okviru IPA projekta prema EU za izgradnju tehnoloških parkova i inkubatora i njihovu podršku start ups za mlade u oblasti ICT)

Izvor: konstrukcija autora

SWOT analiza ukazuje na mogućnosti da se Kanton kao životna destinacija u značajnoj mjeri razvija i podiže svoje funkcionalne atribute na kojima temelji blagostanje građana, s jedne strane, i emotivnu vezu građana sa Kantom kroz odgovarajući branding kako bi se povećao stupanj identifikacije građana sa Kantom i popravio njegov imidž u percepciji stanovništva.

Pri tome veoma je značajno istaći da na području Kantona i drugi nivoi vlasti (općine, Grad, F BiH i država BiH) ostvaruju svoje utjecaje na blagostanje građana i da je kroz usmjerenu komunikaciju potrebno jasno istaći područja u kojima Kantona Sarajevo ima odgovornosti i mogućnosti građenja vlastitog imidža kod stanovništva Kantona.

## 6.2. SWOT analiza za segment biznisa

U okviru ovog segmenta u SWOT analizi se analiziraju faktori vanjske i unutarnje okoline koji utječu na mogućnosti brendiranja KS kao poduzetničko-investicijske destinacije (PID) u očima, prvenstveno poslovne javnosti, a onda i političke i opće javnosti KS i šire.

Tabela 2/6. SWOT analiza za brending KS kao poslovno-investicijske destinacije

FAKTORI VANJSKE OKOLINE	Rang	FAKTORI INTERNE OKOLINE	Rang
1. Pristupanje EU i NATO	6	1. Ljudski resursi – raspoloživost i kvalitet	7
2. Globalni i rast u EU i BiH	8	2. Infrastruktura – fizička i poduzetnička (ind. zone, tehnološki inkubatori i parkovi...)	6
3. Makroekonomska, politička i pravna stabilnost u (F)BiH	6	3. Izgrađenost poslovne okoline, elementi Doing Business	6
4. Trendovi okolišne održivosti u EU i BiH	7	4. Konkurentna pozicija KS	7
5. Poslovna okolina zasnovana na regulativi viših vlasti u BiH	6	5. Implementacija strategije razvoja KS 2020 i politike promocije biznisa na KS, javne investicije i JPP	6
6. Geostrateški položaj KS, blizina izvoznih tržišta - transfer proizvodnje iz EU i Kine	8	6. Podrška SMEs, start ups, obrtnicima i farmerima	7
7. Konkurencija investicijskih destinacija u JIE i BiH	7	7. Kvalitet institucija KS i njihova integrirana uloga sa višom i lokalnom vlasti	6
8. Nestašica radne snage u EU i migracije radne snage iz BiH	3	8. ICT, inovacije, izvoz, zelena ekonomija, energetska efikasnost i organska hrana	6
9. Kulturološki stavovi političke i opće javnosti prema biznisu	7	9. Konkurencija i suradnja, te uvezivanje SMEs u klastere i lance vrijednosti	3
10. Pozicija KS u političkom sistemu F BiH i u odnosu na općine i Grad Sarajevo	7	10. Kapacitet i intervencije u privredu iz budžeta i drugih javnih izvora na KS	6
11. Dijaspore – stavovi i potencijal za investiranje na KS	7	11. Odnosi sa dijasporom i efektivno učešće dijaspore u biznisu i investicijama na KS	6
12. Interes stakeholdera iz poslovne zajednice za brending KS	8	12. Imidž KS u percepciji biznisa o poduzetničko-investicijskoj destinaciji	6
13. Imidž BiH kao okvira za imidž investicijske destinacije KS	6	13. Zadovoljstvo investitora destinacijom KS	6
14. Lokacija investicijske destinacije KS na prostoru glavnog grada države	9	14. Intenzitet i efikasnost promocije poduzetničko-investicijske destinacije KS	6
PROSJEK	6,8	PROSJEK	6,0

Ocjene se daju u rasponu od 1 do 10, pri čemu ocjena od 1 do 4 znači prijetnje, odnosno slabosti, od 5 do 6 neutralni utjecaj, a od 7 do 10 znači prilike, odnosno snage

Izvor: konstrukcija autora

Iz prikaza u gornjoj tabeli vidljivo je da u je vanjskoj okolini opće stanje nadomak prilika, dok je u unutarnjoj okolini dosta udaljeno od snaga.

U vanjskoj okolini prilike se odnose na lokaciju investicijske destinacije na području glavnog grada države, geostrateški položaj KS i tendencije transfera proizvodnje iz EU, ekonomski rast u EU i BiH, interes stakeholdera za brendiranje Kantona, trendovi okolišne održivosti u EU i BiH, konkurencije, kulturološki stavovi o biznisu i potencijal dijaspore. Jedina prijetnja uiz

okoline je utjecaj migracija produktivne radne snage i privlačnost EU za njihovo upošljavanje. Ostali faktori (poslovna okolina, politička stabilnost i pristupanje EU i NATO) su u zoni neutralnih utjecaja, najviše zato što se izostankom reformi u BiH ti faktori nisu transformirali u prilike.

U internoj okolini samo dva faktora su u zoni snaga i to na donjem pragu (ljudski resursi, konkurentna pozicija i podrška biznisu). Izrazitu slabost čini izostanak povezivanja biznisa u klastere i lance vrijednosti. Svi ostali faktori su u zoni neutračnih utjecaja sa neizvjesnim ishodima u pogledu transformiranja u snage ili slabosti (10 faktora od ukupno 14 promatranih).

U odnosu faktora vanjske i unutarnje okoline strateške alternative za djelovanje Kantona na brendiranju na segmentu stanovništva prikazane su na sljedećoj slici.

Slika 3/6. Atrateške alternative iz SWOT analize za segment investitora

Vanjska okolina \ Interna okolina	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	Maksi – Maksi (S/O) Maksimiranje snaga za prilike iz vanjske okoline za razvoj brenda KS (primjer: jačati reforme iz oblasti okolišne održivosti i razvijati znanja i vještine okolinskog upravljanja za rast cirkularne ekonomije)	Mini – Maksi (W/O) Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike za razvoj brenda KS (primjer: stvaranje lanaca vrijednosti za uvezivanje SMEs sa domaćim i stranim kompanijama izvozno orijentiranim )
Prijetnje (T)	Maksi – Mini (S/T) Jačati snage za neutraliziranje prijetnji uspješnom brendiranju KS (primjer: pojačati podršku SMEs, freelancerima, obrtnicima i farmerima za prevenciju odlaska mladih stručnih radnika)	Mini – Mini (W/T) Izbjegavanje prijetnji i otklanjanje vlastitih slabosti u brendiranju (primjer: Ojačati kapacitet institucija KS za korištenje IPA sredstava za poticaj privredi)

Izvor: konstrukcija autora

SWOT analiza pokazuje da Kanton ima velike mogućnosti da unaprijedi funkcionalne i percipirane atribute brenda i učini Kanton znatno privlačnijom investicijskom destinacijom. Posebno treba istaći da tendencije transfera proizvodnje iz EU i drugih zemalja, prvenstveno Kine, ka zemljama JIE i BiH mogu da se razviju u ekstremno poticajanu priliku. Pri tome konkurentne prednosti destinacije Kantona Sarajevo ne smiju biti samo niski troškovi proizvodnje, nego raspoloživost radne snage, njen kvalitet i drugi soft elementi konkurentnosti destinacije. Pri tome, strani investitori nude i dodatno više plaće za lokalne radnike u BiH. Ovaj proces je dodatno intenziviran oskudicom radne snage u zemljama EU, koja ide ka djelatnostima više dodane vrijednosti koje nude više plaće, dok poduzeća sa nižom dodanom vrijednošću odlučuju o transferu proizvodnje kroz strane direktne investicije.

### 6.3. SWOT analiza za segment turizma

U okviru ovog segmenta u SWOT analizi se analiziraju faktori vanjske i unutarnje okoline koji utječu na mogućnosti brendiranja KS kao turističke destinacije kod domaćih i stranih turista. Klasifikacija i procjena faktora vanjske i unutarnje okoline za ovu analizu daje se u tabeli 3/5.

Tabela 3/6. SWOT analiza za brendiranje turističke destinacije Kanton Sarajevo

FAKTORI VANJSKE OKOLINE	Rang	FAKTORI INTERNE OKOLINE	Rang
1.Pristupanje EU i NATO	6	1.Ljudski resursi – raspoloživost i kvalitet i multikulturalni socijalni kapital KS	8
2.Globalni ekonomski i rast turizma, te blizina emitivnih tržišta	9	2.Turistička infrastruktura – saobraćajnice, mobilnost, signalizacija	6
3. Makroekonomska, politička i pravna stabilnost u (F)BiH	7	3. Izgrađenost poslovne okoline turizma, elementi Doing Business	7
4.Trendovi zdravog života i okolišne održivosti u EU i BiH regulativi	9	4. Konkurentnost turizma KS (resursi, cjenovna dostupnost, zaposlenost, sposobnosti, tržišni rast)	7
5. Poslovna okolina zasnovana na regulativi turizma i biznisa od strane viših vlasti u BiH	7	5. Sadržaj i kvalitet turističke ponude (hrana, zabava, događaji, kultura, smještaj, čistoća, informiranost)	7
6. Interes investitora za ulaganja u turizam	9	6. Integrirano upravljanje turističkom destinacijom KS (lanac vrijednosti turizma)	7
7. Konkurencija turističkih destinacija u JIE i BiH	7	7. Kvalitet institucija KS i njihova integrirana uloga sa višom i lokalnom vlasti	6
8. Emigracije radne snage iz zemalja regije i BiH	7	8. Utjecaj turizma na lokalni razvoj	8
9.Priroda, multikulturalnost, kulturno naslijeđe, stavovi domaćeg stanovništva, institucija i javnosti prema posjetiocima	9	9. Odnos stanovništva prema turistima (poznavanje stranih jezika)	8
10. Pozicija KS u političkom sistemu F BiH i u odnosu na općine i Grad Sarajevo	7	10. Intervencije u turizam iz javnih izvora na KS	6
11. Dijaspore – stavovi prema KS i potencijal investicija i doprinosa KS	6	11. Ostvareni odnosi i angažman dijaspore u turizmu KS	6
12. Interes stakeholdera iz turističke zajednice za branding KS	9	12. Imidž KS kao turističke destinacije	8
13. Imidž BiH kao okvira za imidž turističke destinacije KS	6	13. Zadovoljstvo turista turističkom destinacijom	8
14. Lokacija turističke destinacije KS na prostoru glavnog grada države . geostrateški položaj i privlačna priroda	10	14. Intenzitet i efikasnost promocije poduzetničko-investicijske destinacije KS	6
PROSJEK	7,7	PROSJEK	7

Ocjene se daju u rasponu od 1 do 10, pri čemu ocjena od 1 do 4 znači prijetnje, odnosno slabosti, od 5 do 6 neutralni utjecaj, a od 7 do 10 znači prilike, odnosno snage

Izvor: konstrukcija autora

Ovaj segment brendiranja bilježi dinamičan rast za koji mnogi kažu da je nekontroliran i neupravljeni rast, koji se desavao isključivim djelovanjem tržišnih snaga. Postoji i sintagma koja kaže da se nama turizam dešava, a ne da se razvija. Sigurno je da takav razvoj bilježi kvantitativni rast, ali stvara određene kvalitativne probleme u razvoju, koji se mogu otkloniti isključivo koordiniranom netržišnom akcijom, kako bi se usmjerili budući tržišni trendovi. Primjer su ulaganja u infrastrukturu turizma i u obnovu kulturnog naslijeđa. Radi se o investicijama koje nemaju neposredan povrat, odnosno mikroekonomsku efikasnost, ali stvaraju pozitivne eksterne efekte po razvoj turizma.

Vanjska okolina turističke destinacije je u zoni prilika i najrazvijenija je u odnosu na sve segmente brendiranja. Najizrazitije prilike su lokacija KS na području metropole države BiH, globalni ekonomski rast i rast turizma, globalne tendencije zdravog života, interes investitora

za turizam, multikulturalnost društva i interes stakeholdera turizma za brendiranje Kantona kao turističke destinacije. I svi drugi faktori, izuzev imidža BiH, svrstavaju se u grupu faktora koji stvaraju prilike. Nema nijednog faktora koji se smatra prijetnjom iz okoline turističke destinacije.

U internoj okolini dominiraju snage. Od analiziranih 14 faktora 9 predstavlja snage, nema faktora koji ukazuju na slabosti, a preostalih pet su u zoni neutračnih utjecajavelikim izgledima da se transformiraju u snage. Najizrazitije snage čine ljudski i socijalni kapital, utjecaj turizma na lokalni razvoj, odnos lokalnog stanovništva prema turistima, imidž i zadovoljstvo turista turističkom destinacijom Sarajevo.

U odnosu faktora vanjske i unutarnje okoline strateške alternative za djelovanje Kantona na brendiranju na segmentu stanovništva prikazane su na slici 4/6.

Slika 4/6. Strateške alternative iz SWOT analize za brendiranje turističke destinacije KS

Vanjska okolina \ Interna okolina	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	Maksi – Maksi (S/O) Maksimiranje snaga uz prilike za razvoj brenda turističke destinacije KS (primjer: unapređenje edukacije i vještina turističkih vodiča za potpunije zadovoljavanje turističke tražnje)	Mini – Maksi (W/O) Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike za razvoj brenda turističke destinacije KS (primjer: podizanje kapaciteta institucija KS za integrirani razvoj turizma na KS i promociju turizma )
Prijetnje (T)	Maksi – Mini (S/T) Jačati snage za neutralizaciju prijetnji uspješnom brendiranju KS (primjer: neutralizirati negativne efekte imidža BiH kroz razvoj imidža KS kao atraktivne turističke destinacije sa autentičnim brendom)	Mini – Mini (W/T) Izbjegavanje prijetnji i otklanjanje vlastitih slabosti u brendiranju KS (primjer: razvijanje projekata promocije turizma prema IPA fondovima i projekata turističke infrastrukture)

Izvor: konstrukcija autora

Turizam je segment brendiranja kantona u kome već sada postoji odgovarajuća emotivna veza turista prema Sarajevu, tako da se snaga brenda može već čvrsto graditi na jedinstvu funkcionalnih i percepcijskih atributa. S obzirom na raznovrsnost vidova turizma, potrebno je osigurati integrirani pristup brendiranju turističke destinacije na osnovama integriranog marketinga turističke destinacije Sarajevo. U tome se kao ključni faktor pojavljuje koordinirano djelovanje institucija KS, Grada i općina.

#### 6.4. Sinteza SWOT analize za Kanton Sarajevo

Sinteza SWOT analize nije bazirana na uprosječavanju rezultata SWOT analize po segmentima brendiranja. Ona predstavlja integralni kvalitativni pristup u kome se klasifikacija faktora unutarnje i vanjske okoline i njihova procjena vrše sa aspekta upravljanja jedinstvenim brendom Kantona. Klasifikacija i procjena faktora vanjske i unutarnje okoline data je u tabeli 4/6.

Tabela 4/6. Sinteza SWOT analize za brending destinacije Kantona Sarajeva

FAKTORI VANJSKE OKOLINE	Rang	FAKTORI INTERNE OKOLINE	Rang
1.Pristup BiH EU i NATO, kandidatski status – Europa regija	5	1.Ljudski i socijalni kapital (obrazovanje, zdravstvo, socijalna inkluzija), kultura	9
2.Ekonomska i rast turizma na globalnom, EU i BiH nivou	8	2. Prirodni resursi, kulturno naslijeđe, događaji i turističke atrakcije	9
3. Makroekonomska, politička i pravna stabilnost u zemlji	6	3. Ekonomska struktura, poduzetništvo, zapošljavanje, investicije (zelena ekonomija, energetska efikasnost), izvoz	6
4. Naslijeđena ekonomska struktura KS	7	4. Kvalitet poslovne okoline na KS	5
5. Prijenos biznisa i investiranje iz EU i na globalnom nivou u SEE	9	5. Kvalitet životne okoline, infrastruktura, prostorni i urbani planovi	5
6. Atraktivnost poslovne okoline - mjere viših nivoa vlasti	6	6. Životni standard na KS, eliminacija siromaštva i prilike za izbor razvoja ličnosti	7
7.Rast ekonomskih i socijalnih standarda životnog blagostanja	8	7. Institucionalni položaj i kvalitet institucija KS, suradnja sa drugim nivoima vlasti, poslovnom i akademskom zajednicom u razvoju i njegovoj promociji	6
8. Konkurencija drugih destinacija u EU, JIE i BiH	7	2.Budžetski i vanbudžetski (investicijski) potencijal, JPP i javne investicije na KS, JPP	7
9. Migracijski tokovi ka EU iz BiH	3	9. Kvalitet i dostupnost javnih servisa, poticaji za biznis, poduzetnička infrastruktura, e-government, smart city	6
10. Položaj KS, Grada Sarajeva i općina u političkom i ekonomskom sistemu (F)BiH	9	10. Ekonomska, socijalna i razvoj i rast turizma	7
11.Interes stakeholdera (stanovništva, biznisa, turista i dijaspora) za brendiranjem KS	8	11. Imidž KS (percepcija građana, biznisa i turista o KS kao životnoj, poslovnoj i turističkoj destinaciji – prestonica države)	6
12. Percepcija imidža BiH u globalnom, regionalnom i državnom okruženju	6	12. Zadovoljstvo građana, biznisa i turista destinacijom KS	6
13. KS kao ekonomski, politički i kulturni centar i lokacija glavnog grada BiH	9	13. Intenzitet i efikasnost promocije KS u lokalnom i međunarodnom okruženju	6
PROSJEK	7,0	PROSJEK	6,5

Ocjene od 1 do 10, od 1 do 4 znači prijatnije, od 5 do 6 neutralni utjecaj, a od 7 do 10 prilike, odnosno snage

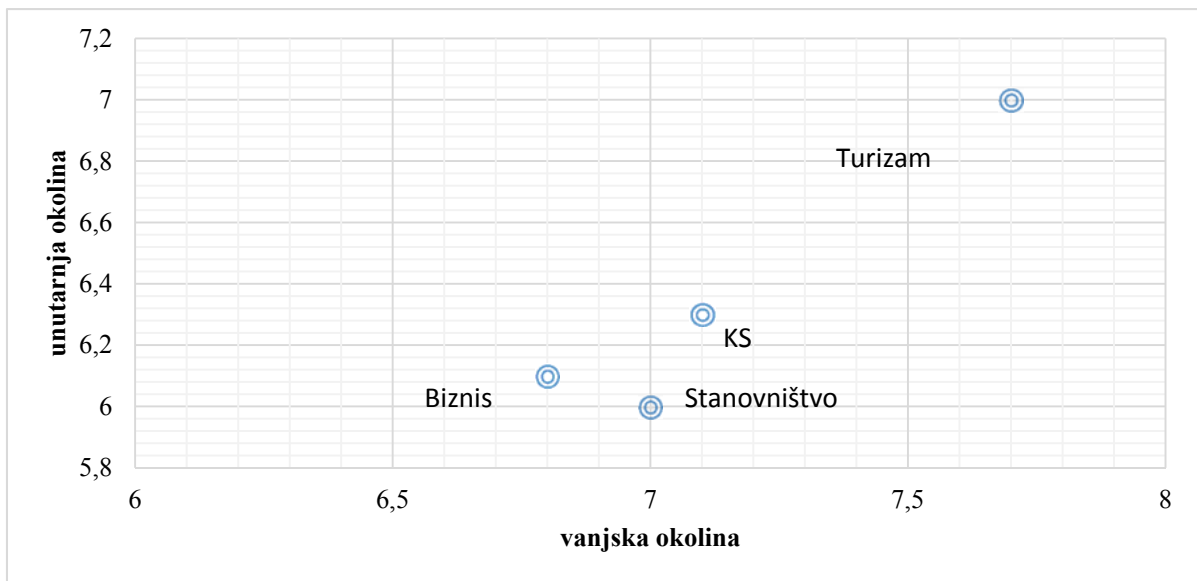
Izvor: konstrukcija autora

Vanjska okolina Kantona Sarajeva ne dostiže zonu prilika. Najviše prilike izražavaju faktori položaja KS u ustavno-političkom sistemu F BiH i lokacija KS na području glavnog grada države, rast turizma i ekonomski rast u EU i BiH, standardi životnog blagostanja, prijenos proizvodnje iz EU na područje JIE, interes stakeholdera za brendiranje Kantona i konkurencija drugih regija i gradova. Prijatniju predstavlja migracija stručnih radnika u najproduktivnijoj fazi. Rizični su faktori percepcije imidža BiH, pristup BiH EU i NATO, atraktivnost poslovne okoline BiH, naslijeđena struktura privreda BiH i makroekonomska i pravna i politička stabilnost sa izgleđima da se neki od njih transformiraju u prijatnije.

Unutarnja okolina ima pet faktora koji čine snage (ljudski i socijalni kapital, prirodni reursi i kulturno naslijeđe, budžetski potencijal, ekonomski i socijalni razvoj, rast životnog standarda), dok je preostalih osam faktora u zoni neutralnih utjecaja. Njihova transformacija je neizvjesna, tako da veliki broj njih potencijalna slabost KS. Rezultati SWOT analize za Kanton Sarajeva i segmente daju se na narednoj slici.



Slika 5/6. Grafički prikaz rezultata SWOT analize za KS i segmente brendinga



Izvor: ekspertna analiza autorskog tima i fokus grupa

Kako se uočava iz grafičkog prikaza, segment turizam se izdvaja iz prosječnosti ukupnog stanja na KS, kao i stanja na segmentu biznisa i stanovništva. Ova dva posljednja segmenta ukazuju na potrebu da se naponi KS usmjere na prebrandirano stanje, tj. građenje funkcionalnih atributa brenda KS u pružanju usluga ciljnim grupama.

### 6.5. Strateške alternative iz SWOT analize

SWOT analiza ukazuje na ključne prilike i prijetnje koje dolaze iz okruženja i čine poticaje, odnosno ograničenja provođenju brendiranja Kantona Sarajevo. Istovremeno, ona otkriva i ključne snage i slabosti KS u provođenju tog koncepta.

Slika 6/6. Strateške alternative za Kanton Sarajevo

Interna Okolina \ Vanjska okolina	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	Maksi – Maksi (S/O) Maksimiranje snaga za prilike iz vanjske okoline za razvoj brenda KS (na primjer, rast izvoza, kao snage KS i prilike iz interesa europskih tržišta da se KS brendira kao lokacija izvoznih biznisa)	Mini – Maksi (W/O) Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike KS (na primjer, eliminirati izostanak koordinacije na nivou KS u odnosu na Grad i općine za još snažniji brending KS kao turističke destinacije)
Prijetnje (T)	Maksi – Mini (S/T) Jačati snage da bi se neutralizirale prijetnje koje uspješnom brendiranju KS (na primjer, koristiti visoku lojalnost građana KS, za prevenciju emigracija u zemlje EU)	Mini – Mini (W/T) Izbjegavanje prijetnji i otklanjanje vlastitih slabosti u brendiranju (napuštanje biznisa niske BDV i jačanje kapaciteta inovacija)

Izvor: konstrukcija autora

Opći zaključak SWOT analize je da se kod sve tri ciljne grupe brendiranja KS vanjska okolina pruža veće mogućnosti nu smislu prilika, nego što su one iskorištene kroz pretvaranje u snage. Upravljački kapacitet Kantona Sarajeviu upravljanju brendingom trebalo bi da bude usmjeren u dva pravca. Prvi pravac je usmjeren ka stvaranju što većeg broja prilika u svim oblastima vanjskog okruženja – političkog, socijalnog, ekonomskog, pravnog, čak i u slučajevima kada se inicijalne promjene u okruženju kreću ka prijetnjama. Drugi pravac se odnosi na korištenje prilika i njihovu transformaciju u snage, korištenjem internih potencijala u oblasti pružanja javnih usluga u nadležnosti KS, u oblasti poboljšanja poslovne okoline, unapređenja javne administracije, borbe protiv korupcije i unapređenja političke stabilnosti kao uvjet za unapređenje životnog standarda, privlačenje investitora i povećanje broja turista koji posjećuju KS.

## 7. DEFINIRANJE KLJUČNIH UPORIŠNIH TAČAKA

Definiranje ključnih uporišnih tačaka počinje sa identificiranjem izazova, baznih fokusa kao odgovora na izazove, zatim vizije i njene konkretizacije koja bi trebala osigurati sinergiju djelovanja stanovništva, biznisa i turista, a u skladu sa Strategijom razvoja Kantona Sarajevo do 2020.

Strategija razvoja Kantona Sarajevo do 2020 ističe sljedećih sedam ključnih uporišnih tački za Kanton Sarajevo:

1. Osigurati rast zaposlenosti i to bolje plaćena radna mjesta u svim sektorima, a posebno u sektoru turizma, kulturnih i kreativnih industrija, ICT, obrazovanja, zdravstva itd.
2. Postići brži i održiv ekonomski rast i izmjenu ekonomske strukture pri tome respektirajući da Kanton nema izgrađene snage za veliki preokret ka reindustrijalizaciji koja bi omogućila da industrija povećava obim proizvodnje i podiže kvalitet industrijskih proizvoda za izvoz, ali i da Kanton ima relativno dobre uslove za jačanje sektora izvoznih usluga kroz raznovrsne usluge iz domena informaciono-komunikacionog biznisa, poslovnih usluga i turizma.
3. Restrukturirati javni sektor i postići održivost budžeta, pri tome respektirati sve dimenzije i osjetljivost otvaranja prostora za privatni kapital u obavljanju javnih komunalnih i drugih usluga, posebno javno-privatno partnerstva u oblast svih usluga, pa i onih direktno i indirektno relevantnih za turizam. Povećati nivo javnih investicija, ali i osigurati atraktivna javno-privatno partnerstvo u svim sektorima, posebno u sektoru turizma, kulturnih i kreativnih industrija, novih tehnologija, izgradnje i održavanja komunalne i urbane infrastrukture i suprastrukture.
4. Poboljšati zadovoljavanje socijalnih potreba i povećati socijalnu inkluziju u funkciji institucionalne borbe protiv siromaštva, korupcije, kriminala i svake vrste neisugurnosti kako bi se minimizirale ili eliminirale negativne posljedice na dalji razvoj turizma, kao i potencijalni konflikti sektora turizma i određenih kategorija stanovništva
5. Razvoj kulturnih i kreativnih industrija (film, TV i drugi mediji, umjetnost, muzika, sport i drugo) posebno onih koje imaju veliki impakt na turizam Kantona i imidž Sarajeva u regiji i Evropi (Sarajevo film festival, MESS, Sarajevska zima, Teatar fest, Jezz fest, kulturno-historijsko i prirodno nasljeđe, pozorišta, muzeji, galerije, itd).
6. Zdrav i ekološki prihvatljiv okoliš koji stanovnicima Kantona, poslovnom sektoru i turistima osigurava čist vazduh, konitnuirano snabdijevanje vodom, energetska stabilnost, pristup kanalizaciji, adekvatno tretiranje svih vrsta otpada, istovremenu dobrobit ljudi i životinja (pasa i drugih ljubimaca), sigurnost zdravlja u svakom smislu riječi.
7. Prirodna područja posebne zaštite Skakavac, Bijambare (koje su ključna tačka na evropskoj mapi za izučavanje šišmiša, tu je i prvi i jedini saobraćajni znak u svijetu koji upozorava na prisustvo šišmiša u određeno doba dana), Trebević i Vrelo Bosne, ali i brojna druga područja posebne prirodne i ambijentalne vrijednosti sa vrijednim, endemskim, raritetnim biljnim i životinjskim vrstama mogu biti ključna uporišta za razvoj

ekoturizma, ruralnog turizma, naučnog turizma i povlačenje globalnih i evropskih fondova, ali i turista.

Strategija razvoja Kantona do 2020 kao odgovor na izazove definira bazni fokus, i to kvalitetu života građana (koji se mogu shvatiti kao: stanovnici, poslovni ljudi, ali i turiste i posjetioци) Kantona Sarajeva temeljenu na: a) ubrzanju ekonomskog rasta, između ostalog i temeljem razvoja turizma, b) stvaranju novih i očuvanju postojećih radnih mjesta sa boljim plaćama, što također uključuje turizam, c) zatim na jačanju socijalne kohezije i inkluzije, kako bi se minimizirali ili eliminirali potencijalni konflikti, d) unaprjeđenju i dostupnosti javnih servisa i e) positizanju okolišne održivosti sa pozitivnim reperkusijama na vazduh, vodu i sve što je ispod zemlje, na zemlji i iznad zemlje, a ime reperkusije na stanovništvo, biznise i turiste.

Opći uvjet za ostvarenje ovakvih fokusa u razvoju je upravljanje razvojem koje se temelji na punoj participaciji svih učesnika u prostoru Kantona (stanovnika, biznisa, države shvaćene u najširem smislu, ali i turista ako ih se u dugom roku tretira kao generatora razvoja, radnih mjesta, prihoda). U ovom kontekstu se posebno ističe upravljanje razvojem turizma zbog velikog broja učesnika po horizontali i vertikali, što se može vidjeti iz institucionalnopravnog okvira.

Vizija Kantona za period do 2020. godine oslikava težnju Kantona da postane savremena evropska regija, orijentirana na održive aspekte razvoja, u kojoj se razvoj posmatra kao višedimenzionalan proces ekonomske, društvene, okolišne, prostorne i institucionalne transformacije sa ciljem poboljšanja kvaliteta i standarda života građana. Razvoj se temelji na industrijskim i ljudskim resursima, prirodnim i turističkim potencijalima, te bogatom kulturno-istorijskom naslijeđu i čistom okolišu. Ovakav razvoj karakterišu princip održivosti i integracije, gdje svaki sektor zadržava svoje osnovne razvojne ciljeve, a zajedno ih ostvaruju u obliku uravnoteženog razvoja.

Provođenje Strategije razvoja Kantona do 2020. godine rezultirat će ugodnim i kvalitetnijim životom građana koji imaju mogućnosti osiguravanja pristojnog standarda života, mogućnosti obrazovanja prema evropskim standardima i ispunjen zdrav i kreativan život, što će imati pozitivne reperkusije i na njihov odnos prema turizmu i turistima. Kanton postaje konkurentan na putu ka Evropskoj uniji, bitno promijenjene ekonomske strukture izvozno orijentirane, sa snažnim doprinosom nauke, istraživanja i razvoja, tehnoloških parkova i IT sektora ukupnom razvoju. To podrazumijeva i konkurentnu turističku industriju. Kanton je prostor u kojem su dostupni javni servisi i za stanovnike i za investitore, sa izgrađenom infrastrukturom za ulaganja u sve sektore, pa i u sektor turizma. Kanton je vodeći turistički centar u regiji koja čuva i baštini vrijednosti zajednice, kulturne različitosti ljudi i njihove topline u kojem je ruralni razvoj i u funkciji razvoju turizma i u funkciji valorizacije domaćeg, organskog, kvalitetnog, standardiziranog proizvoda. Kanton je centar kreativnih industrija u BiH, a i šire u regionu, koristi prepoznatljiv kreativni ljudski potencijal. I sa rastom turizma, koji je uveliko uvezan sa kulturom i kulturnom baštinom, razvoj kreativnih industrija je realna poluga socio-ekonomskog razvoja Kantona, u kojem su i sport i kultura valorizirane u stvaranju dodane vrijednosti u ukupnom razvoju. Kanton je lider u odgovornom upravljanju ograničenim resursima i okolišem

kao bitnim uslovom zdravog i ispunjenog života ali i ključnom turističkom atraktivnošću. Kanton je prostor u kojem su svi građani prepoznati kao akteri razvoja sa razvijenim osjećajem pripadnosti Kantonu, koji osjećaju prostor svojim, bliskim i zato proaktivno djeluju na oblikovanje uslova života, rada i poslovanje što se prepoznaje i kroz zadovoljstvo turista, njihov duži i ponovljeni boravak u Kantonu.

Na temelju strateških fokusa i vizije, definirano je pet strateških ciljeva koji osiguravaju sinergijske efekte između ekonomije, okoliša i društva, uz puno uvažavanje interesa lokalne uprave. Oni imaju prepoznatljiva sektorska težišta, ali su istovremeno integralni i povezujući

Sa ciljem osiguranja vertikalne i horizontalne integracije i usklađenosti sa strateškim okvirom Kantona, posmatrana je usklađenost svakog strateškog cilja sa strateškim dokumentima viših nivoa, i to, između ostaloga, usklađenost sa Strategijom za pametan, održiv i inkluzivan rast - Evropa 2020, zatim sa Strategijom JI 2020, Strategijom EU za dunavsku regiju, Sporazumom za rast i zapošljavanje BiH, Strategijom za prosperitetnu i integriranu Jadransko-jonsku regiju te Reformskom agendom koju su podržali Vijeće ministara BiH, Vlada FBiH i kantonalne vlade. U svim ovim dokumentima turizam je posebno apostrofirano kao strateški cilj uz napomenu da bi prostor regije trebalo prezentirati kao poseban turistički paket. Određeni koraci na to putu su učinjeni 2018. godine (na primjer: sastanak gradonačelnika Sarajeva, Beograda i Zagreba u okviru procesa 16+1 Zemalja CEE i Kine).

Kao što se iz strateških dokumenata može vidjeti, iz vizije, ciljeva i drugih relevantnih strateških opredjeljenja građani, ekonomija i turizam su ključne karike u ostvarivanju vizije i misije Kantona Sarajeva. Pri tome, samo ostvarivanje vizije i misije Kantona može biti snažan poticaj za dalji razvoj održive ekonomije, biznisa i turizma koji će na najbolji način valorizirati sve ljudske, prirodne, kulturno-historijske, izgrašene i druge potencijale Sarajeva. Prema tome, ovo bi mogla biti win win kombinacija za stanovništvo, turiste i biznis u zadanom institucionalnom okviru.

## **8.KREIRANJE MISIJE, VIZIJE I OSNOVNIH CILJEVA U STRATEGIJAMA KS**

U Strategiji razvoja Kantona Sarajevo, izuzetno inspirativnom, konceptualno savršeno priređenom razvojnom dokumentu, definirana je vizija KS na slijedeći način: **KANTON SARAJEVO JE EVROPSKA, DINAMIČNA, KREATIVNA I KULTURNO RAZNOLIKA REGIJA UGODNOG ŽIVLJENJA I UNOSNOG POSLOVANJA.**

Iz ove vizije uočava se otvorena, europska orijentacija KS (1), kreativnost i multikulturalnost kao osnovna obilježja društvene i ekonomske sredine Kantona (2) i ugodan život i unosno poslovanje (3) kao ciljevi i vrijednosni osnovi funkcioniranja čitavog Kantona i njegovih institucija.

Misija Kantona Sarajevo nije definirana ni u Strategiji, niti postoji u nekom drugom dokumentu. Misija treba da prikaže svrhu postojanja i djelovanja Kantona. Ona je premostnica između vizije i ciljeva. Tako pozicionirani misiju Kantona Sarajevo definiramo kao:

- MISIJA KANTONA SARAJEVO SASTOJI SE U OSTVARIVANJU VISOKOG NIVOVA I UNAPREĐIVANJU ŽIVOTNOG STANDARDA GRAĐANA I STVARANJU I RAZVOJU KONKURENTNE I PRODUKTIVNE EKONOMIJU KANTONA
- Kanton Sarajevo će unapređivati životno blagostanje građana kroz reforme u kontekstu euroatlantskih integracija, unapređenje prilika za zapošljavanje na dobro plaćenim poslovima, razvijanje kreativnosti i poduzetništva građana, razvijanja javnih servisa iz oblasti socijalnih službi i pravde za sve sa jednakim šansama pod jednakim uvjetima za sve građane
- Kanton Sarajevo će unapređivati ekonomiju kroz stvaranje povoljne poslovne okoline iz svoje nadležnosti, ulaganjem u razvoj ljudskog i socijalnog kapitala i mobilizacijom svih javnih resursa u produktivne svrhe, te razvijanjem javno-privatnog partnerstva u oblasti javnih investicija i zadovoljavanja javnih potreba, osiguravajući poticaje za konkurentnu ekonomiju koja ostvaruje konvergenciju u odnosu na europsku uniju
- Kanton Sarajevo će se u ostvarivanju svoje misije držati načela osnovnih ljudskih pojedinačnih i kolektivnih prava i sloboda i njihove zaštite na europskim standardima i načela svestranog razvoja bogate ljudske osobnosti građana kantona zasnovane na visokom dohotku, kvalitetnim javnim uslugama, zdravom životnom ambijentu i podršci društveno odgovornom poduzetništvu i ekonomiji

Na ovim osnovama kreirani su strateški ciljevi razvoja Kantona koji se daju u narednom pregledu. Uz ciljeve dati su i kratki komentari njihovog provođenja sa stanjem koncem 2017. godine.

U kontekstu iznesenih ciljeva treba promatrati i mjere na rebrandiranju turističke destinacije Kantona Sarajevo u okviru strateškog cilja 1, prioritetnog cilja povećanja konkurentnosti

turističke destinacije KS, mjere 1.3.2. Uspostava turističkog lanca vrijednosti, projekat 1.3.2.2. Rebrandiranje turističke destinacije KS.

Slika 1/8. Strateški ciljevi KS i ocjena njihovog ostvarenja koncem 2017.

Strateški ciljevi	Stupanj ostvarenja ciljeva
Strateški cilj 1: Poboľjšati administrativni i poslovni ambijent za ubrzan ekonomski rast i unaprijediti ekonomsku strukturu radi povećanja izvoza	Do 2017. godine zabilježeno je poboljšanje određenih pokazatelja u odnosu na 2014. godinu (rast BDP/pc, pozicioniranje Sarajeva na rangu lakoće poslovanje, povećanje konkurentnosti turističke destinacije KS i osnaživanje ITK sektora)
Strateški cilj 2. Povećati zaposlenost i kreirati nova bolje vrednovana radna mjesta	Do 2017. godine zabilježeno je poboljšanje određenih pokazatelja u odnosu na 2014. godinu. Raste zaposlenost, sredstva aktivnih mjera za zapošljavanje daju efekte, stopa zaposlenih žena i mladih se povećala. Poduzetnička infrastruktura je nešto slabija, a i dalje je stopa nezaposlenosti iznimno visoka
Strateški cilj 3. Stvoriti uslove za uključujući društveno-ekonomski rast i smanjenje siromaštva i unaprijediti dostupnost i pouzdanost svih javnih servisa	Zabilježen izvjestan napredak u stvaranju uslova za uključiv društveno ekonomski rast ali i dalje je svaki drugi stanovnik po nekom osnovu socijalno isključen. Reforma sistema zdravstvene zaštite pokazuje kontroverzne rezultate. Opremljenost kompjuterima osnovnih škola je unaprijeđena, ali pokazuje se nešto slabija opremljenost kompjuterima i pristup internetu.
Strateški cilj 4: Odgovorno upravljati okolišem, prostorom, prirodnim i infrastr. resursima	Upravljanje okolišem, prostorom, prirodnim i infrastrukturnim resursi eefektivan i neefikasan. Unaprijeđenje i razvoj infrastrukture je sigurno i dalje cilj koji traži veća ulaganja od ostvarenih u ovom periodu.
Strateški cilj 5: Unaprijediti sistem upravljanja razvojem Kantona Sarajevo	Održivost javnih financija, značajno povećanje kapitalnih ulaganja iz budžeta KS, rast poreznih prihoda, jačanje razvojnih kapaciteta administracije, rast izvoza su ciljevi koji se kraću prema zadatim. Korištenje sredstava iz EU fondova, korištenje instrumenta zemljišne politike, brendiranje KS, saradnja nevladinog i vladinog sektora su u fokusu za naredni period

Izvor: adaptirano prema Zavod za planiranje razvoja KS, 2018.

Sistematski pristup ciljevima, mjerama i projektima je okvir i za projekt u okviru koga se radi ova studija. Radi se o strateškom cilju 5, prioritetnom cilju 5.5. Pozicioniranje KS u široj regiji, mjera 5.5.1. Kreiranje i upravljanje brendom Kantona i projekt 5.5.1.1. Izrada Strategije brendiranja KS – model izgradnje brenda KS. Kao očekivani efekti realizacije ove mjere očekuje se povećanje pokrivenosti uvoza izvozom sa 24,9% na 33%, godišnji rast investicija sa 8% na 10%, povećanje broja sa zaštitnim znakom brenda na 10 i povećanje vremena prosječnog boravka turista na KS sa 1,9 na 2,1 dan (Zavod, 2018, 58).

## **9. ZNAČAJ BRENDI DESTINACIJE – EKONOMIJA PONUDE I TRAŽNJE, IDENTITET, IMIDŽ, REPUTACIJA I BRAND EQUITY**

Kanton Sarajevo u ovoj studiji posmatramo kao brend. Kanton je destinacija, a brend je simbolički predstavljen Kanton u ukupnosti njegovih funkcija koje obavlja za stanovnike, biznis i turiste. Na Kantonu Sarajevo, u BiH, regiji Jugoistočne Europe, Europe i globalno ljudi, biznismeni i turisti imaju određene percepcije o Sarajevu ili Kantonu Sarajevo. Naš je cilj da analiziramo kakve su te percepcije i kako učiniti da one budu bolje kako bi se zadovoljstvo i položaj stanovnika, biznisa i turista učinilo višim.

Razmatranje brenda Kantona Sarajevo podrazumjeva pristup koji temelji na brendingu destinacije. U vezi sa brendingom destinacije treba navesti nekoliko ključnih aspekta analize.

- Prvo, potrebno je definirati pojam destinacije u smislu njenog bližeg određenja koje se odnosi na život ljudi u određenoj zajednici (životna destinacija), na ekonomske aktivnosti u određenoj zajednici (poduzetničko-investicijska destinacija) i na privlačnost zajednice za posjetioce (turistička destinacija)
- Drugo, treba definirati poslovni okvir brendinga destinacije koji se oslanja na marketing koncept destinacije
- Treće, potrebno je definirati brend destinacije i njegovu strukturu
- Četvrto, potrebno je razgraničiti pojmove identiteta i imidža, te reputacije destinacije
- Peto, potrebno je analizirati koristi koje nosi sobom brending reputacije sa stajališta kreatora i operatora brenda i sa stajališta korisnika brenda
- Šesto, treba prikazati ulogu brenda u kontekstu pružanja javnih usluga Kantona Sarajevo na konceptu tražnje (demand-side) i ponude javnih usluga (supply-side)
- Sedmo, potrebno je istražiti fenomen brend equity-a i načina kako se njime upravlja kroz proces upravljanja brendom.

### **9.1. Pojam destinacije kao okvir za brending Kantona Sarajevo**

Destinacija je geografska lokacija koja na osnovi jedinstvenih prirodnih, demografskih, kulturnih, geostrateških, socijalnih i ekonomskih faktora pruža mogućnosti zadovoljavanja potreba ciljnih grupa koje u njoj vide mogućnosti zadovoljavanja raznovrsnih potreba. Za okvire ove studije Kanton Sarajevo tretirano kao destinaciju koja se promatra u tri dimenzije: 1) kao životna destinacija na kojoj stanovnici Kantona Sarajevo osiguravaju viziju „ugodnog življenja i rasta blagostanja“, 2) kao poduzetničko-investicijska destinacija na kojoj poduzetnici investitori obavljaju ekonomske aktivnosti sa vizijom „mjesta uspješnog biznisa“ koje su osnova unapređenja životnog standarda stanovništva i 3) kao turistička destinacija na kojoj posjetitelji zadovoljavaju svoje potrebe stjecanja novih iskustava i svog samopotvrđivanja kao osoba ostvarenih u životu putem doživljaja određenih turističkih atrakcija i drugih sadržaja koji izražavaju kulturu, prirodu, ljude i turističke sadržaje destinacije Kantona Sarajevo i doprinose rastu životnog standarda građana Kantona.

U svim aspektima, kako integralnom aspektu destinacije Kantona, tako i u posebnim aspektima životne, poduzetničko-investicijske i turističke destinacije, upravljanje destinacijom podrazumjeva integrirano upravljanje u kome svi nivoi upravljanja i svi resursi imaju



usmjerenost ka ključnim ciljevima Kantona. Takvo upravljanje podrazumjeva usklađeno djelovanje na građenju konkurentskih prednosti za građane, biznis i turiste, s jedne strane i za građenje konkurentskih prednosti koje će osiguravati konkurentnost destinacije Kantona Sarajevo u državnim, regionalnim, europskim i globalnim razmjerama.

## **9.2. Marketing kao okvir brendinga destinacije Kantona Sarajevo**

Dinamične promjene u poziciji destinacija izazvane globalizacijom, tehnološkim promjenama i narastanjem konkurencije u regionalnim i globalnim razmjerama nameću potrebu strateškog upravljanja razvojem destinacije. Strateškim planiranjem razvoja destinacije na kreativan način istražuju i anticipiraju promjene u okruženju i alociraju raspoložive resurse u oblasti koje će omogućiti povećanje konkurentnosti destinacija u privlačenju investitora i zadovoljavanju potreba građana, biznisa, posjetilaca i javnih institucija i destinacija kao posebnog entiteta (Domazet, 2016).

Usklađen razvoj destinacije podrazumjeva djelovanje na osnovama marketinga destinacije koje se finalizira brendiranjem i brendom kao simbolom koji osigurava pozitivna funkcionalna i emocionalna svojstva percepcije brenda od strane ciljnih grupa destinacije. Držeći se logike definicije marketinga od strane Američke asocijacije za marketing (AMA)<sup>10</sup>, marketing destinacije možemo definirati kao aktivnost, mrežu institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponude koja ima vrijednost za ciljne grupe destinacije: stanovnike, posjetioce, investitore i poduzetnike, kao i društvo u cjelini. Dosta različito bazirana je definicija marketinga destinacije kao procedura planiranja koje se odnosi na zadovoljavanje potreba ciljnih tržišta. On je uspješan ukoliko zadovoljava dva parametra: 1) ako su građani i biznis zadovoljni robama i uslugama koje se osiguravaju na destinaciji i 2) ako se ostvaruju očekivanja potencijalnih ciljnih tržišta (Kotler et al., 1999).

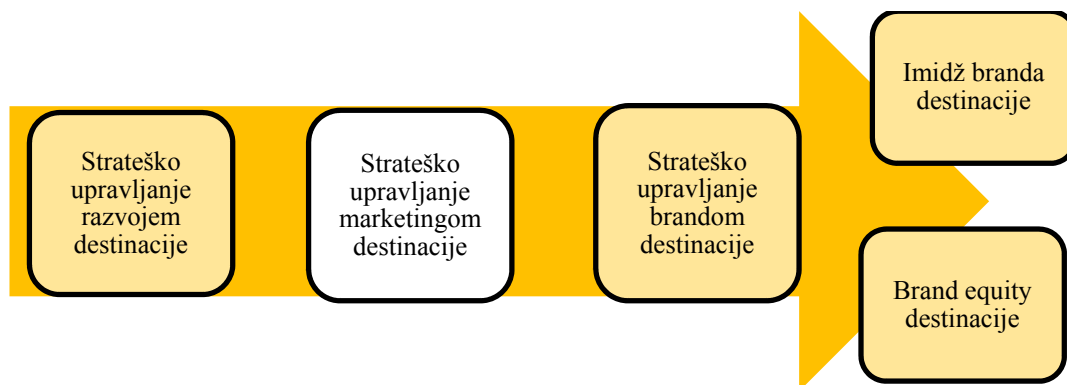
U konačnici strateško upravljanje destinacijom je okvir za strateško upravljanje marketingom destinacije, pa se tako dolazi do kreiranja modela integriranog razvoja, marketinga i brandinga destinacije, koji se prikazuje na slici 1/4. U odnosu na taj model, branding destinacije Kantona Sarajevo, kao predmet ove studije je oslonjen na Strategiju razvoja Kantona do 2020 godine, ali nema okvir u strateškom marketing planu Kantona Sarajevo (bijela površina na slici). Sigurno je da bi taj strateški nedostatak trebalo ispraviti razvojem koncepta strateškog marketinga Kantona Sarajevo.

Prezentirani model ima sljedeća bitna obilježja: 1) strateško upravljanje brandingom destinacije stavlja se u strateški kontekst marketinga i razvoja destinacije, 2) imidž branda stavlja se u kontekst strateškog upravljanja brandom čime se prevazilazi jednostrana orijentacija na građenje imidža destinacije na bazi komunikacija imaginarnih vrijednosti destinacije, zanemarujući identitet branda destinacije i druge bitne elemente i aktivnosti na branding u destinacije, 3) ravnopravno sa svrhom stvaranja povoljnog imidža u ovom modelu je uključeno stvaranje snažnog brand equity-a destinacije kao integralna svrha brandinga destinacije i kao strateška odrednica razvoja, marketinga i brandinga destinacije (Domazet, 2016).

---

<sup>10</sup> Definicija marketinga od strane AMA, potvrđena jula 2013, glasi: "Marketing je aktivnost, mreža institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini" ([www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx](http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx)), pristup 20.6.2015.

Slika 1/9. Model integriranog razvoja, marketinga i brandinga destinacije



Izvor: Domazet, 2016

Važno je istaći stav da marketing destinacije nije samo orijentiran na stranu tražnje da bi povećao tražnju za uslugama destinacije, nego i na stranu ponude kako bi se poboljšala koordinacija različitih stakeholdera marketinga destinacije i poboljšala ponuda usluga destinacije. Ali, autori ukazuju na to da je demand-side marketing još uvijek nedovoljno istraženo područje (Prideaux i Cooper, 2002).

Specifičnost destinacije je da je ona nepokretna pa se korisnici njenih usluga (stanovnici, investitori i turisti) kreću prema njoj. Zato je strateški cilj destinacijskog marketinga zadržavanje postojećih i privlačenje novih kupaca osiguravajući njihovu dugoročnu lojalnost. Marketing mix destinacije treba da osigura privlačnost ponude određene destinacije kako bi ona privlačila kontinuirano kupce. Svakako da je u tome važno osigurati prepoznatljiv identitet destinacije koji se uz podršku snažnog brenda intenzivno komunicira prema ciljnim grupama (Rakita, Šipragić, 2015)

### 9.3. Brend destinacije, značaj i njegova struktura

Osnovu za definiranje brenda destinacije nalazimo u općoj definiciji brenda, koju daje Američko udruženje marketinga: Brend je ime, znak ili simbol za označavanje proizvoda ili usluga kompanije i diferencijaciju istih u poređenju sa konkurencijom. Prevedeno na destinaciju brend destinacije se odnosi na ime, znak ili simbol za označavanje i asocijaciju na attribute brenda koji služe za diferenciranje jedne od druge konkurentske destinacije.

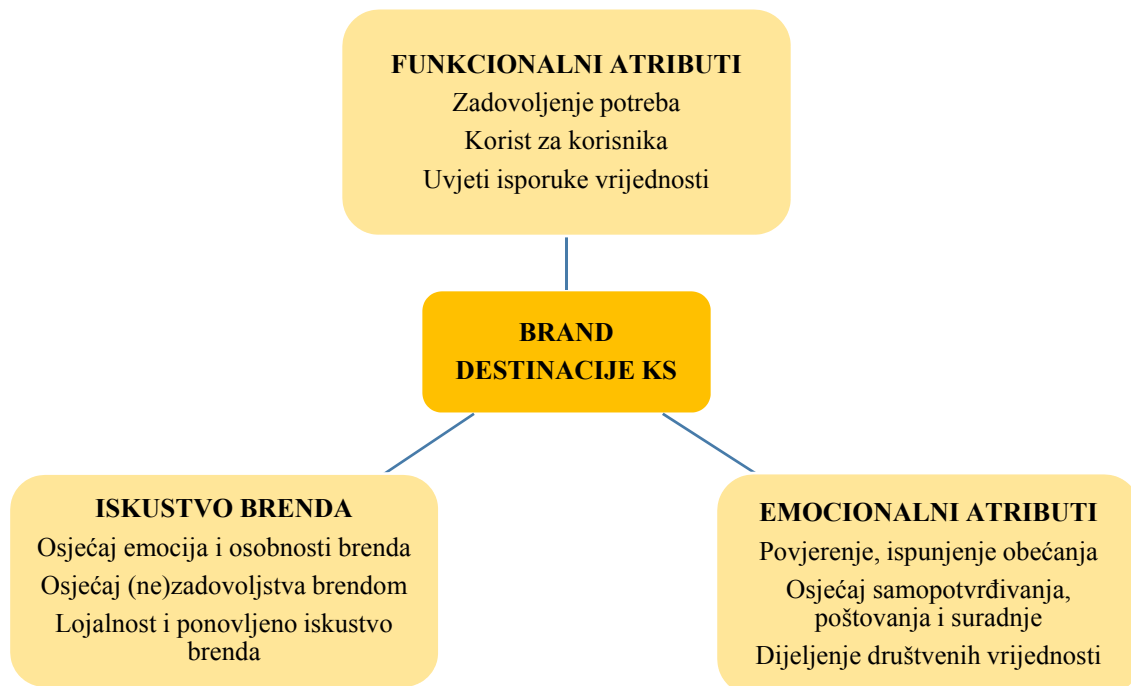
U slučaju Kantona Sarajevo brend destinacije odnosi se na ime, znak ili simbol za označavanje destinacije Kantona Sarajevo kao prirodne, geografske, socijalno-političke i ekonomske cjeline i ponude javnih usluga koje pruža Kanton Sarajevo za ciljne grupe stanovništva, biznisa i turista na toj destinaciji u svrhu diferenciranja u odnosu na druge konkurentske destinacije.

U vezi sa elementom konkurencije drugih destinacija treba istaći da je nivo konkurencije veoma različit u pojedinim aspektima destinacije Kantona Sarajevo. Najviše je konkurenciji izložen KS kao turistička destinacija, a zatim kao poduzetničko-investicijska destinacija i na kraju, najmanje je izložen konkurenciji KS kao životna destinacija, mada i tu raste konkurencija

drugih europskih dstinacija kako se povećava sloboda kretanja i sam stupanj mobilnosti stanovništva (produktivna radna snaga, studenti i ostali).

Postoji veoma raznovrsni pristupi u akademskoj literaturi i praksi brendiranja o tome šta čini strukturu brenda (Keller, 2003; Kapferer, 2004b; Doyle, 2000, Kotler, 2007). Na bazi kompilacije tih pristupa i bogate prakse empirijskih istraživanja i rješenja u brandingu destinacija fokusiramo se na strukturu brenda koja je prikazana na narednoj slici.

Slika 2/9. Struktura brenda destinacije Kantona Sarajevo



Izvor: konstrukcija autora prema Keller, 2003.

Struktura brenda destinacije KS sadrži: funkcionalne attribute, emocionalne attribute i iskustvo brenda.

### 9.3.1. Funkcionalni atributi

Funkcionalni atributi se odnose na funkcionalnu ulogu destinacije i javnih usluga koje pružaju institucije KS za zadovoljenje potreba ciljnih grupa stanovništva, biznisa i turista (funkcionalnost zdravstva, obrazovanja, socijalne zaštite, sigurnosti, okoliša, fizičke i poduzetničke, te inovacijske infrastrukture, uređenost prostora, organizacija prometa, korištenje prirodnih resursa, usluge javne uprave, sudski sistem i drugo). Funkcionalni atributi osiguravaju core uslugu i misiju Kantona Sarajevo. Bez njihovog uspješnog građenja nema ni dobre osnove za građenje drugih elemenata u strukturi brenda.

### 9.3.2. Emocionalni atributi

Emocionalni atributi brenda destinacije odnose se na emocionalnu vezu kreatora i korisnika brenda kroz relationship koji temelji na doživljaju destinacije i javnih usluga koje pruža Kanton Sarajevo. Radi se o asocijacijama na brend koje se mogu svrstati u prosudbe, osjećanja, stavove i ponašanje (Keller, 2003). Emocionalni atributi se razlikuju za pojedine ciljne grupe i one su mnogo snažniji kod turista (otvorenost, multikulturalnost, srdačnost, oduševljenje, samopotvrđivanje, gostoljubivost, osjećaj fer cijena, prijateljstvo, zadovoljstvo, lojalnost) i stanovništva (transparentnost, povjerenje, ispunjavanje obećanja, predanost, poštovanje, doprinos kvalitetu života, efikasnost, pravednost, odgovornost, zadovoljstvo, izostanak korupcije) u odnosu na biznis (transparentnost, prijateljski prema biznisu - Business friendly, otvorenost, kooperativnost, relationship, društvena odgovornost, zaštita prava i vlasništva, sigurnost i predvidivost uvjeta poslovanja, efikasna uprava, kultura poduzetništva i kreativnosti).

### 9.3.3. Iskustvo brenda

Iskustvo brenda se ostvaruje kada korisnici tragaju za određenim elementima destinacije ili uslugama koje pružaju institucije na destinaciji, kada ostvaruju interakcije za korištenje usluga, kada koriste usluge, kada koriste postkorisničke usluge i kada razmišljaju o efektima ili osjećaju efekte korištenja brenda. Iskustvo brenda može biti direktno kada je riječ o neposrednom korištenju usluga na određenoj destinaciji i indirektno kada se radi o pretkorisničkim ili postkorisničkim servisima ili doživljajima u vezi sa korištenjem usluga.

#### **Box 1/9. Sarajevo – to je emocionalna sadržina brenda Kantona i općina u njegovom sastavu**

Grad Sarajevo je snažan brend koji odražava slojeviti identitet Sarajeva formiran kroz povjest osmanlijskog, austrougarskog i jugoslovenskog, posebno socijalističkog doba. Sarajevo ima veoma razvijenu strukturu imidža brenda u kojoj snažno dominiraju emocionalni atributi i iskustva brenda, praćeni funkcionalnim atributima. Brend Sarajeva je brend snažnih emocija, posebno kod ciljnih grupa stanovništva i turista. Stanovnici ga vide kao gnijezdo u kome se ugodno osjećaju, kao sredina u koju se uvijek vraćaju, kao nešto što doživljavaju kao svoje, kao nešto o čemu mogu da govore veoma oštro, ali drugima ne daju da o Sarajevu govore loše. Turisti vide Sarajevo kao mjesto snažne multikulturalnosti, gdje se sreću Istok i Zapad, kao grad visoke dinamičnosti, zabave, dobre hrane i interesantnih turističkih atrakcija.

Osnovna proturiječnost takve pozicije brenda Grada leži u tome što snažan brend Grada ne prate raspoloživost resursa i nadležnosti u socijalno-ekonomskom razvoju. S druge strane, Kanton Sarajevo je tek u inicijalnoj fazi građenja brenda, sa vrlo niskim imidžom, posebno kod stanovnika i biznisa, a istovremeno Kanton ima respektabilne resurse i dosta nadležnosti koje utječu na zadovoljenje tri ključne ciljne grupe: stanovništvo, biznis i turisti.

Takav imidž i takvo pozicioniranje brenda Grada Sarajevo ne bi trebalo mijenjati zbog brendiranja Kantona. Naprotiv, sve pozitivne asocijacije koje brend Sarajevo podrazumjeva trebalo bi prenijeti na čitav Kanton Sarajevo i takvom ekstenzijom brenda Sarajevo prektične sve emocionalne sadržaje vezivati za sve javne usluge Kantona Sarajevo i čitavu destinaciju Kantona. U emocionalnom smislu Kanton Sarajevo je Sarajevo, ali u funkcionalnom smislu te se emocije vezuju za nadležnosti, funkcije i resurse Kantona, odnosno općina u sastavu Kantona.

Konceptualno, iskustvo brenda se može prikazati u modelu koji počiva na četiri dimenzije iskustva brenda: 1) osjetila - Sensory (jake impresije u vizualnom smislu, brend je interesantan u smislu utjecaja na osjetila, brend ne utječe na osjetila), 2) afektivnost (brend ne razvija osjećanja i emocije, ne postoje emocije prema brendu od strane korisnika, emotivan brend), 3) ponašanje (intenzivno izička aktivnost i ponašanje u kontaktu sa brendom, brend pruža iskustvo u fizičkom smislu, brend ne potiče na aktivnost), i 4) intelektualnost (angažovano razmišljanje u kontaktu sa brendom, brend ne potiče na razmišljanje, brend privlači moju pažnju i potiče na rješavanje problema). Ove četiri dimenzije brend iskustva rezultiraju odgovarajućom osobnošću brenda sa pet dimenzija (robusnost, sofisticiranost, kompetentnost, oduševljenje i srdačnost), s jedne i zadovoljstvu brendom i lojalnosti prema brendu, s druge strane (Brakus, Schmidt, Zarantonello, 2009).

Iskustvo brenda Kantona Sarajevo je, prema nalazima ankete koji se prezentiraju u ovoj studiji krajnje nepovoljno, pogotovo kod ciljnih grupa stanovništva i biznisa, dok je nešto povoljnije kod turista.

U svim aspektima imidža Kantona Sarajevo sadržan je i efekt brenda Grada Sarajeva, koji ima visoku snagu, posebno u emocionalnim elementima i iskustvu brenda. U boxu 1/4 daje se prikaz kako bi trebalo tretirati takav snažan brend u kontekstu brendiranja Kantona Sarajevo.

#### **9.4. Identitet, imidž i reputacija destinacije**

Građenje snažnog brenda destinacije podrazumjeva građenje prepoznatljivog identiteta, građenje snažnog imidža i visoke reputacije.

##### **9.4.1. Identitet destinacije**

U brend menadžmentu destinacije ključni koncept nije imidž brenda niti asocijacija na brend nego brend identitet. Tačnije brend identitet je odgovor na jednostavno ali ključno pitanje: šta vas čini vama? (Kapferer, 2008).

Može se reći da imati identitet znači biti istinski svoj, vođen osobnim ciljevima što čini različitim od drugih i otpornim na utjecaje i promjene. Stoga je identitet brenda jasno definiran odgovorima na sljedeća pitanja: 1) koja je svrha i vizija brenda, 2) šta je to što po čemu se razlikuje od drugih, 3) koju potrebu zadovoljava, 4) za šta se brend permanentno zalaže, 5) koje su njegove vrijednosti, 6) koje mu je područje kompetencija i legitimnosti, 7) koji znakovi čine brend prepoznatljivim?

Identitet brenda je jedinstven set asocijacija na brend koji stratezi imaju težnju kreirati ili održati. Te asocijacije predstavljaju šta brend znači i daju obećanje potrošačima od strane članova organizacije. Identitet brenda pomaže uspostavljanju relacije između brenda i potrošača generiranjem propozicije vrijednosti uključujući funkcionalne, emocionalne ili samoeekspersivne benefite.“ Prema njemu identitet brenda se sastoji od dvanaest dimenzija organiziranih oko četiri perspektive (Aaker, 2010):

- Brend kao proizvod/usluga: 1) obim proizvoda/usluga, 2) atributi proizvoda/usluga, 3) kvalitet/vrijednost, 4) upotreba proizvoda/usluge, 5) korisnici proizvoda/usluge, 6) zemlja porijekla
- Brend kao destinacija: 7) atributi destinacije, 8) lokalni sadržaji vs globalni
- Brend kao osoba: 9) osobnost brenda, 10) odnos brend-korisnik
- Brend kao simbol: 11) vizualno prikazivanje/metafora i 12) naslijeđe brenda

Weichhart (2006) razlikuje tri tipa identiteta lokacije: identificiranje, biti identificiran kao i identifikacija sa. Prvo se odnosi na način na koji ljudi ili grupe ljudi razumiju i prepoznaju lokacije kao što to čine sa drugim objektima. Sljedeće (biti identificiran kao) na suprotan način odnosi se na način na koji su ljudi (grupe i individue) prepoznati prema mjestu njihovog porijekla, stanovanja i sl. I konačno treće (identificiranje sa) sljedeći fenomenološku tradiciju koja istražuje veze između ljudi i svijeta u kome žive, odnosi se na način na koji ljudi inkorporiraju lokaciju u njihovu sopstvenu konstrukciju identiteta. Prema Weichertu materijalni svijet ne može imati svoj sopstveni identitet.

U našoj studiji identitet destinacije Kantona Sarajevo se istražuje na osnovi metodološkog okvira prizme identiteta sa šest dimenzija identiteta: 1) fizičke značajke brenda, 2) osnisi brenda prema korisnicima, 3) refleksija brenda na korisnike, 4) osobnost brenda, 5) kultura brenda i 6) samorefleksija korisnika prema brendu.

#### **9.4.2. Imidž destinacije**

Imidž je refleksija brenda koja se ispoljava kroz asocijacije ciljnih grupa u odnosu na brend. Asocijacije se u osnovi mogu podijeliti na asocijacije nižeg nivoa (lower-level association) u percepciji korisnika za specifične performanse brenda, koristi od brenda i attribute vizualnog identiteta (Red Bull daje ti krila) i na asocijacije višeg nivoa (higher-level association) koje se odnose na prosudbe, osjećanja, stavove i ponašanje. Oba nivoa asocijacija su međusobno povezana, jer ni odgovori korisnika nisu neovisno o tome kakve su koristi od brenda (Keller, 2003, 458-459).

Imidž lokacije je „suma vjerovanja, ideala i impresija koje ljudi imaju prema toj lokaciji (mjestu)“ (Kotler, Haider, Rein, 1993). Boulding (1956) definira imidž kao sumu spoznajnih (kognitivnih), osjećajnih (afektivnih) i evaluativnih karakteristika lokacije ili inherentne perspektive. Boulding također pravi razliku u imidžima koje o pojedinoj lokaciji imaju stanovnici od oni koje imaju posjetioci te ističe da imidž ima četiri komponente: 1) kognitivnu (ono što neko zna o lokaciji), 2) afektivnu (kako se neko osjeća u vezi lokacije), 3) evaluativnu (kako neko ocjenjuje lokaciju ili njene stanovnike), 4) bihejvioralnu (da li neko razmatra dolazak na lokaciju s ciljem doseljenje, rada, investicija i turizma).

Imidž destinacije je stoga, na osnovi prethodno navedenih definicija, skup impresija, vjerovanja, osjećaja koje neko ima o nekom gradu. Potrebno je naglasiti da gradovi često mogu biti pod utjecajem imidža koji ima neka država ali isto tako gradovi mogu imati toliko jake (i povoljne imidže) da budu izvan okvira precepcije države, kao što to može biti slučaj sa Sarajevom.

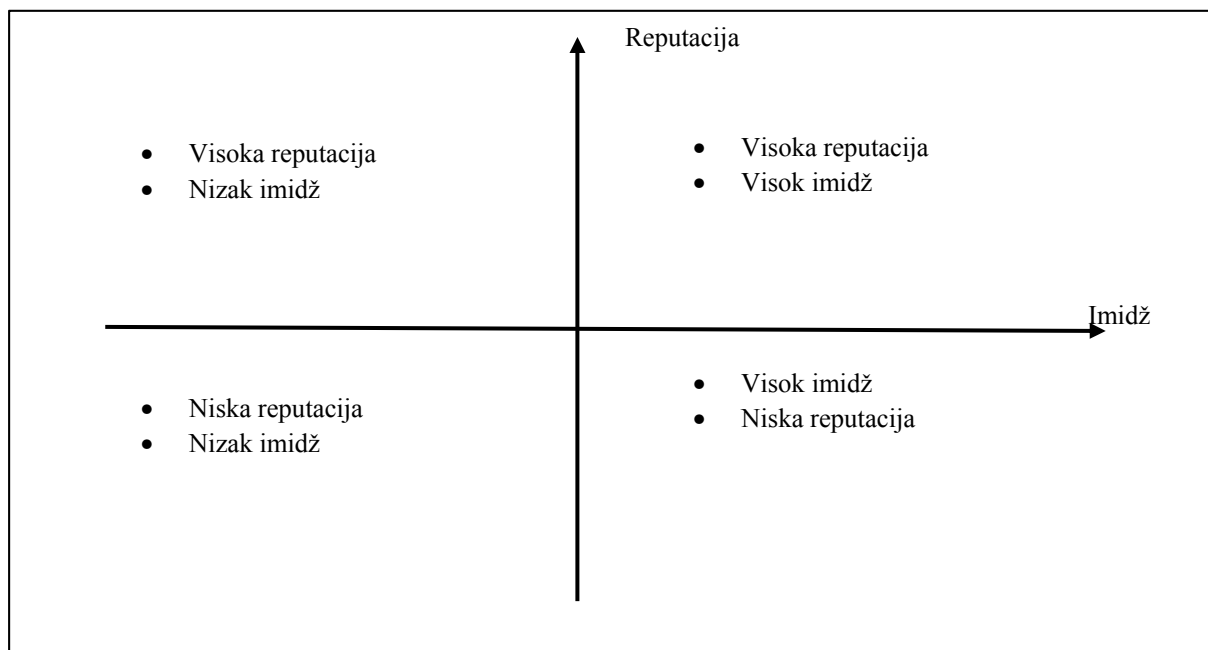
Vjerovanja vezana uz asocijacije brenda su deskriptivna razmišljanja o specifičnim atributima i određenom brendu i brendu konkurenata. Vjerovanja kao vrste asocijacija na brend imaju tri dimenzije – snaga, preferencija i jedinstvenost brenda. Snaga brenda obuhvata selekciju najsnažnijih asocijacija koje korisnici imaju prema brendu, koja je to prva asocijacija koja dolazi korisniku na um kada se govori o brendu. Preferencija brenda odnosi se na attribute koji su pozitivni/negativni kod brenda, šta korisnici vole/ne vole kod brenda. Jedinstvenost se odnosi na odnos jedinstvenih asocijacija koje ne postoje kod drugih brendova i na asocijacije koje brend dijeli sa drugim sličnim brendovima (Keller, 459).

### 9.4.3. Reputacija destinacije

Reputacija destinacije je skup javnog mišljenja o destinaciji i njenim aktivnostima. Te aktivnosti odnose se na način kako se osiguravaju uvjeti stanovanja (da li je zemljišna renta visoka ili niska), da li su komunalije skupe, da li je javna uprava korumpirana, da li se daju povoljni uvjeti za investitore i na transparentan način, da li se omogućava da turističku ponudu rade svi pod jednakim uvjetima ili za to postoji monopol nekih firmi ili grupa, kakve su plaće zaposlenih na jednoj destinaciji i slično. Na osnovu toga se stvara percepcija o destinaciji kao privlačnoj ili odbojnoj u odnosu na potrebe građana, biznisa i turista.

Odnos reputacije destinacije i njenog imidža je različit kod različitih ciljnih grupa destinacije. Dobra reputacija daje sinergijski efekt imidžu brenda i obrnuto. Moguće kombinacije reputacije i imidža su prikazane na narednoj slici.

Slika 3/9. Odnos reputacije i imidža destinacije



Izvor: konstrukcija autora

Primjeri odnosa reputacije i imidža destinacije Kantona Sarajevo prema gornjoj slici:

- KS ima dobar imidž u strat-ups iz oblasti ICT i dobru reputaciju u smislu podrške javnosti mjerama koje potiču razvoj biznisa iz oblasti ICT – sinergijski efekt

- KS ima dobar imidž u percepciji zadovoljstava koja pruža Bjelašnica i ljeti i zimi, ali postoji njako loša reputacija te turističke atrakcije u javnosti – loša reputacija obara dobar imidž
- KS ima loš imidž u osiguravanju okolišne održivosti i utjecaja okolinje na zdravlje ljudi, ali uživa dobru reputaciju u smislu prilika koje pruža stanovnicima KS – loš imidž se korigira dobrom reputacijom
- KS ima loš imidž u smislu lakoće poslovanja, a prati ga i loša reputacija zbog uvjerenja javnosti da KS ne čini ništa na unapređenju lakoće poslovanja – loš imidž i loša reputacija stvaraju entropijske efekte po konkurentnost destinacije

Ako je snaga imidža brenda toliko visoka da može neutralizirati negativnu reputaciju, postoji pozitivan efekt za destinaciju i obrnuto. U slučaju lošeg imidža i dobre reputacije, potrebno je repozicionirati brend i dati mu nova obilježja.

Skoro da je općenito prihvaćeno mišljenje da u brendingu zemlje primaran značaj imaju emotivni elementi brenda naspram funkcionalnih, dok na nivou regije, u našem slučaju Kantona Sarajevo, dominiraju funkcionalni elementi brenda na račun emotivnih (Freire, 2004). Razlog za ovakvo strukturiranje brenda je u tome što je zemlja mnogo kompleksnija od regije, pa njena percepcija uglavnom temelji na emocijama. Tako će na primjer, o Bosni i Hercegovini biti veoma upečatljiva percepcija stranih investicija da je zemlja politički nestabilna, sa slabom vladavinom prava, podložna korupciji. Kada se ti investitori fokusiraju na Kanton Sarajevo, onda u prvi plan dolazi pitanje u kojim sektorima Kanton nudi prilike i koje su to konkurentske prednosti koje investitori mogu postići investiranjem na KS (vidjeti box).

#### **Box 2/9. Kanton ima mnogo koherentniji imidž od imidža države**

Činjenica da istraživanja mnogih autora ukazuju da je teško postići koherentni imidž na nivou zemlje (O'Shaughnessy and O'Shaughnessy, 2000) znači da i imidž neke destinacije mora trpjeti od divergencije elemenata koji definiraju imidž destinacije, kako funkcionalnih, tako i reprezentativnih.

Zbog toga je veoma važno primjeniti segmentaciju i u arhitekturi brenda odgovarajući odnos brenda destinacije koji služi kao umbrella brend uz subbrendove koji se fokusiraju na određene usluge koje pruža destinacija. U primjeru destinacije Kantona Sarajevo takav pristup bi jasno definirao prepoznatljivost i asocijacije stanovništva, biznisa i turista prema KS i vrstama javnih usluga koje pruža Kanton.

Na primjer, jasnije nego opći imidž Kantona Sarajevo u očima stanovništva je moguće doživljavati brend u oblasti podrške siromašnima, ili podrške mladima. Ili za poslovni sektor je moguće postići mnogo koherentniji imidž za segment greenfield investitora, ili kod turista za segment avanturističkog turizma, nego što je to opći imidž Kantona Sarajevo.

Mansfield (1992) smatra da je kod brendiranja zemalja postoji dosta fluidnih emocija i procjena funkcionalnih atributa, pa je vrlo teško postići jedinstvenost mišljenja i doživljaja imidža zemlje. S druge strane, brendiranje regije kao užeg i homogenijeg socijalnog, ekonomskog, političkog i geografskog prostora omogućava veću identifikaciju sa brendom regije. Samim tim i posao brendiranja regije ima veće izgleda da uspije.



#### 9.4.4. Funkcionalni i reprezentativni elementi imidža destinacije

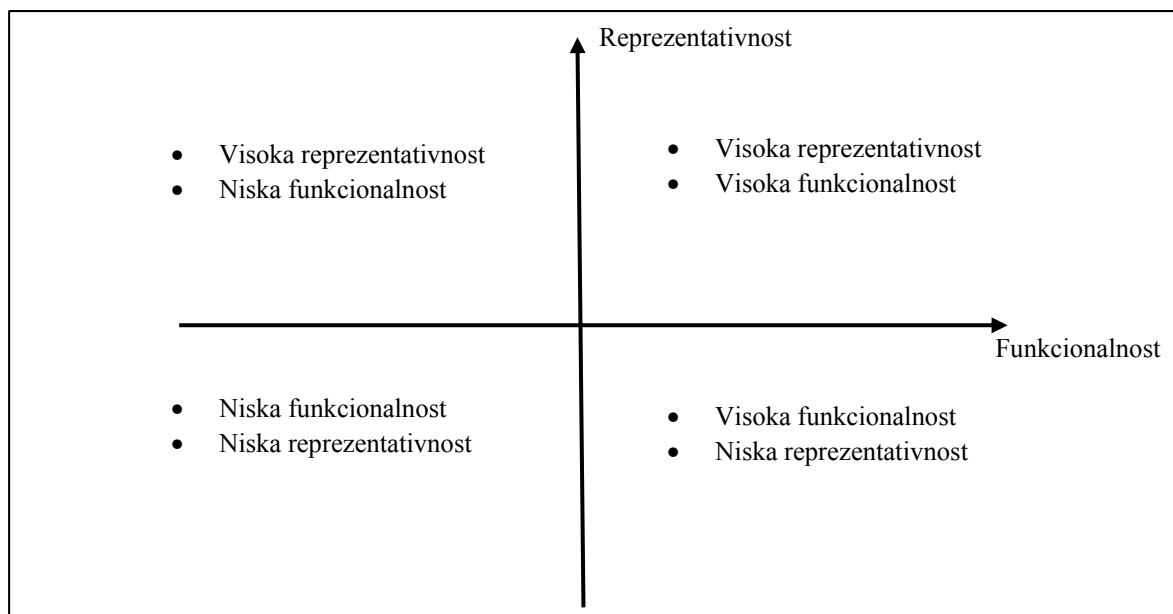
Mnogi autori (O'Shaughnessy and O'Shaughnessy, 2000; De Chernatony and McDonald, 2001; De Chernatony i McWilliam, 2001) ističu da brend treba promatrati u dvije dimenzije. U prvoj dimenziji korisnici preko brenda iskazuju svoj vrijednosni koncept, odnosno preferenciju ili reprezentativnost određenih vrijednosti. U drugoj dimenziji se ispoljavaju funkcionalne koristi brenda. Drugim riječima, brend izražava socijalno značenje i kontekst u kome se odvija aktivnost nosioca brenda, s jedne i postiže funkcionalna korisnost od korištenja proizvoda/usluge koje simbolizira određeni brend. Međutim, osim postojanja, navedene dvije dimenzije su u međusobnom odnosu. Jer, brend regiona nije samo zasnovan na reprezentativnosti niti samo na funkcionalnosti. Postoji međusobni odnos te dvije dimenzije i sami brendovi regija će se razlikovati međusobno od toga kave su njihove kombinacije.

De Chernatony i McWilliam razvili su koncept Brand Box, koji se daje na sljedećoj slici.

Autori grade model Brand Box na dvije dimenzije brenda – reprezentativnost i funkcionalnost. Ta je klasifikacija osnov skoro svih poznatih modela brandinga koji se najčešće izražavaju kroz funkcionalne i emocionalne attribute brenda (Keller, 2003).

Ovaj model omogućava da se procjeni u kom polju je pozicioniran sadašnji brend i u koje polje bi trebalo pozicionirati brend u budućnosti

Slika 4/9. Model Brand Box



Izvor: De Chernatony i McWilliam, 2001

Ključne rezultate Brand Boxa možemo ilustrirati sljedećim primjerima za brend KS:

- Visoka reprezentativnost – niska funkcionalnost odnosi se na slučajeve turističkog doživljaja Kantona u kojima dominira osjećaj izuzetnih vrijednosti multikulturalne sredine od strane turista sa niskim funkcionalnim svojstvima gradskog i prigradskog prometa, čistoće i turističke infrastrukture. Kod ciljne grupe stanovništva takav je slučaj sa memorijom olimpijskog Sarajeva koju ne prati stanje funkcionalnosti objekata iz tog vremena (Olimpijski muzej) ili kod turista memorija antifašističke borbe i otpora agresiji

bez funkcionalne prisutnosti u turističkoj ponudi (Muzej Valter brani Sarajevo, Tunnel spasa, Jevrejsko groblje). Za ciljnu grupu biznis to je percepcija izuzetnih talenata u ICT oblasti za čiji razvoj nema odgovarajuće poduzetničke infrastrukture, kao što je ITC Tehnološki park Sarajevo koji bi omogućio razvijanje znanja, edukaciju i start up projekte iz te oblasti.

### **Box 3/9. Korupcija i imidž Kantona Sarajevo**

Korupcija je specifičan fenomen na Kantonu Sarajevo. Percepcija svih korisnika javnih usluga Kantona Sarajevo je da korupcija ima masovne razmjere, da je sistemska, ali u stvarnosti je malen obim prijava, podnošenja tužbi, sudskih procesa i osuđujućih kazni za koruptivne radnje. Pored toga što razvija sumnje u kredibilitet institucija i zvaničnika Kantona Sarajevo, korupcija ima i razorne ekonomsko-socijalne posljedice (neracionalna upotreba javnih resursa, elitizam i pospješivanje siromaštva i socijalne inkluzije, socijalna nepravda i nejednakost).

Opća percepcija svih dosadašnjih aktivnosti na iskorjenjivanju korupcije na KS je negativna, odnosno ona se svodi na negativan imidž. Zato svi novi nagovještaji borbe protiv korupcije imaju nepovoljan socijalni kontekst, odnosno emocionalno se dočekuju sa skepsom. To pokazuje da su potrebni snažni pozitivni, sistemski rezultati i dokazi da se u funkcionalnom smislu bilježe potrebni rezultati (jasna regulativa, praćenje koruptivnih praksi, prijave tih radnji, podnošenje tužbi, pokretanje sudskih procesa i presuživanje za krivična djela korupcije).

Priprema Etičkog zakona i odlučnija borba protiv korupcije u javnim institucijama Kantona Sarajevo koju najavljuje početkom 2019. godine nova vlada KS mogla bi da stvori pretpostavke za unapređenje funkcionalnosti brenda Kantona na području korupcije. Takva funkcionalnost bi, uz aktivnu podršku brendu u smislu integrirane komunikacije mogla dovesti do unapređenja reprezentativnosti brenda u smislu da će građani uočiti da se praksa u KS usklađuje sa vrijednosnim sudovima građana, biznisa i turista. Kada promjena emocionalnog odnosa prema korupciji bude još pojačana osobnim iskustvom brenda Kantona koja pokazuje da korupcija gubi u zamahu, tada se može očekivati visoka snaga brenda KS na ovom području.

NE KORUPCIJI, PRESUDE ZA KORUPCIJU – KANTON SARAJEVO – KANTON BEZ KORUPCIJE mogao bi postati brend koji budi nadu u bolje društvo kod građana, biznisa i turista.

- Visoka funkcionalnost – visoka reprezentativnost odnosi se na slučajeve javnih usluga za biznis u kojima KS podržava razvoj industrijskih zona na području Kantona. Funkcionalnost je prisutna u širenju broja lokacija u industrijskim zonama, njihovoj opremljenosti i povoljnijim uvjetima prodaje građevinskog zemljišta. Reprezentativnost se ogledala u pružanju prilika da se kroz odgovarajuće komuniciranje i prezentaciju potencijalni investitori upoznaju sa prilikama za pribavljanje lokacija pod relativno povoljnim uvjetima. Identičan primjer čini u ciljnoj grupi stanovništva program vakcinacije određenih dobnih skupina protiv gripa, pri čemu funkcionalnost predstavlja prevenciju od grupa, a reprezentativnost osjećaj odgovornosti i brige Kantona za zdravlje rizičnih skupina stanovništva. U području turizma primjeri se odnose na uvjete formiranja hostela za prihvata turista koji su omogućili funkcionalnost u smislu rasta konkurentne ponude za low-cost usluge smještaja, a reprezentativnost je ispoljena kroz odaziv malih investitora koji su prepoznali prilike za poduzetništvo i rad u turizmu na KS.

- Visoka funkcionalnost – niska reprezentativnost prisutna je u svim slučajevima u kojima nema poistovjećivanja funkcionalne ponude javnih usluga KS sa samopotvrđivanjem i identificiranjem sa sistemom vrijednosti korisnika usluga. Primjer za to je vakcinacija djece koju roditelji odbijaju zbog krivih informacija ili predrasuda iako se takve usluge nude, zakonski su obavezne i u interesu djece.
- Niska funkcionalnost – niska reprezentativnost je stanje u kome se pozicionira brend KS na ciljnoj grupi stanovništva, biznisa i u manjoj mjeri turizma. Kao primjeri mogu se navesti niska funkcionalnost u oblasti zdravstva (nedostupnost mnogih javnih usluga, dugi redovi čekanja, korupcija) i niska reprezentativnost koja se ogleda u nemogućnosti postovjećivanja sistema vrijednosti stanovnika sa onim što zdravstvene institucije nude. Uz to, ciljna grupa biznis nudi primjere administrativnih prepreka, nedovoljnih prilika, nedostatka stručnog kadra za industriju, korupcije i teškoće odvijanja biznisa, kao izraz niske funkcionalnosti brenda Kantona, s jedne i niske reprezentativnosti tog brenda u odnosu na vrijednosti kojima se vode investitori i firme koje djeluju na KS. U oblasti turizma nedovoljni i neintegrirani turistički sadržaji koji ne omogućavaju duži boravak na Kantonu od prosjeka od 1,9 dana su primjeri nefunkcionalnosti turističke ponude, koju prati niska reprezentativnost jer ponuda ne prati sistem vrijednosti turista, uključujući i samopotvrđivanje i okolnost da turizam ima sva obilježja industrije mode (fashion industry) i da bi morao da se bori za status in destinacije u regionalnim okvirima. Kao primjer niske funkcionalnosti i reprezentativnosti u boxu 3/4 daje se slučaj korupcije na Kantonu Sarajevo.

Brand Box model ukazuje na to da bi trebalo jačati elemente funkcionalnosti i reprezentativnosti tako da što više javnih usluga koje Kanton pruža bude usmjereno ka području visoke funkcionalnosti i reprezentativnosti, a zatim područjima visoke funkcionalnosti, odnosno reprezentativnosti, kako bi se što manje usluga našlo u području niske funkcionalnosti i niske reprezentativnosti. Primjer djelovanja KS u borbi protiv korupcije iz boxa 3 to potvrđuje.

### **9.5. Značenje i efekti brenda destinacije**

Koristi od brenda su široko tretirane u radovima mnogih autora, prvenstveno Keller (2005) i Kapferera (2004) koji specificiraju koristi za potrošače i za kompanije. Kotler na primjeru B2B brendinga navodi efekte i značaj brendinga (Kotler, 2007). Budući da su ti nalazi primjenjivi i na brending destinacije, razvijamo prikaz efekata i značenja brenda destinacije na slici.

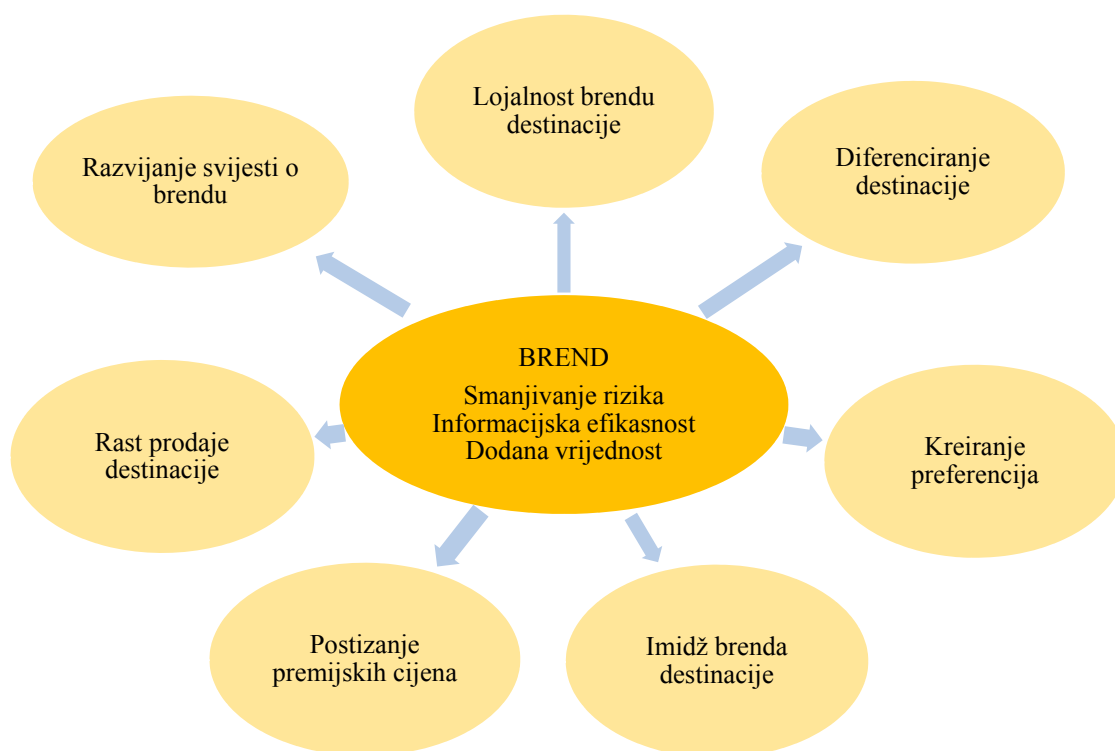
Značenje brenda destinacije ispoljava se u: 1) smanjenju rizika za korištenje određenih usluga destinacije od strane stanovnika (javne i komunalne usluge u životnoj destinaciji), biznisa u smislu investicijskih odluka i turista u smislu posjeta i korištenja turističkih usluga, 2) podizanju informacijske efikasnosti u smislu olakšavanja donošenja određenih odluka putem asocijacije na attribute brenda dstinacije i 3) povećanje dodane vrijednosti na destinaciji i za korisnike brenda destinacije u smislu rasta životnog standarda stanovnika, uspješnosti biznisa i nivoa profitabilnosti biznisa, te odnosa koristi i cijene i zadovoljstva turista.

Značenje brenda destinacije ispoljava se u: 1) smanjenju rizika za korištenje određenih usluga destinacije od strane stanovnika (javne i komunalne usluge u životnoj destinaciji), biznisa u smislu investicijskih odluka i turista u smislu posjeta i korištenja turističkih usluga, 2) podizanju informacijske efikasnosti u smislu olakšavanja donošenja određenih odluka putem asocijacije na attribute brenda dstinacije i 3) povećanje dodane vrijednosti na destinaciji i za korisnike

brenda destinacije u smislu rasta životnog standarda stanovnika, uspješnosti biznisa i nivoa profitabilnosti biznisa, te odnosa koristi i cijene i zadovoljstva turista.

Potencijalni efekti brenda destinacije su mnogobrojni i kreću se od razvijanja svijesti o postojanju brenda i vrijednostima brenda destinacije koja je značajna za ciljne grupe destinacije. Na primjeru brenda Kantona ta svijest može stvarati kod potencijalnih investitora podsjećanje kroz odgovarajuće asocijacije na ponudu usluga u vezi sa investiranjem u odnosu na konkurentske destinacije. Lojalnost brendu je rezultat pozitivnih iskustava sa brendom i na primjeru investitora na KS iskazuje se u reinvestiranju ostavrenih profita radi širenje uspješnog biznisa.

Slika 5/9. Značaj brenda i efekti brenda destinacije



Izvor: konstrukcija autora

Diferenciranje destinacije je važan efekt koji osigurava asocijacije na konkurentske prednosti u soft i hard područjima konkurentnosti destinacije. Na bazi procjene ključnih vrijednosti brenda razvijaju se kod korisnika preferencije i podsjećanje na ponudu destinacije Kantona Sarajevo. Imidž brenda je jedan od najvažnijih efekata brenda jer pozitivni imidž služi za razvijanje pozitivnih asocijacija na ponudu destinacije i donošenje odluka ciljnih grupa da koriste usluge Kantona Sarajevo. Povoljniji imidž doprinosi i postizanju premijskih, tj. natprosječnih cijena na bazi asocijacija o visokoj vrijednosti koju pruža destinacija Kantona Sarajevo. Napokon, efekti brenda u rastu prodaje usluga destinacija na primjeru Kantona Sarajevo ogledaju se u privlačnosti Kantona za nove stanovnike, talente, investitore i turiste.

## 9.6. Branding u kontekstu ekonomije tražnje i ekonomije ponude

Česti su prigovori da je brendiranje destinacije pokušaj da se tržišni odnosi uvedu u javne poslove koji se tiču javnih usluga destinacija, u našem slučaju Kantona Sarajevo. Tome svakako doprinose i nastojanja da se brendiranje pojednostavljeno predstavi kao prodaja ili marketiranje destinacije.

Želimo jasno istaći da brendiranje nema nikakve veze sa rasprodajom javnih resursa, odnosno javnih dobara, niti je usmjereno ka tome da stvara fiktivne dojmove blagostanja na Kantonu kod stanovništva ili fiktivne konkurentnosti kod poslovnog sektora, odnosno fiktivne atraktivnosti kod turista.

Naprotiv, želimo pokazati da, iako kreiranje brenda ima za cilj da se unaprijedi tražnja za javnim uslugama i podigne nivo zadovoljstva ciljnih grupa u korištenju tih usluga, to nije moguće postići bez istovremenog poboljšanja obima i kvaliteta javnih usluga na Kantonu Sarajevo. Dakle, brendiranje kao oblik poticanja tražnja (Demand-Side Economics) mora biti podržano unapređenjem ponude javnih usluga Kantona Sarajevo (Supply-Side Economics).

Snaga brenda definiše se kao: Snaga brenda = reputacija KS x vizualizacija djelovanja.

Reputaciju brenda vezujemo za faktore ponude, dok vizualizaciju djelovanja KS vezujemo za komuniciranje sa ciljnim grupama u cilju stvaranja pozitivnih asocijacija i povoljnog imidža KS kod ciljnih grupa. Reputacija destinacije je skup javnog mišljenja o destinaciji i njenim aktivnostima. Te aktivnosti odnose se na način kako se osiguravaju uvjeti stanovanja (da li je zemljišna renta visoka ili niska), da li su komunalije skupe, da li je javna uprava korumpirana, da li se daju povoljni uvjeti za investitore i na transparentan način, da li se omogućava da turističku ponudu rade svi pod jednakim uvjetima ili za to postoji monopol nekih firmi ili grupa, kakve su plaće zaposlenih na jednoj destinaciji i slično. Na osnovu toga se stvara percepcija o destinaciji kao privlačnoj ili odbojnoj u odnosu na potrebe građana, biznisa i turista.

Argumentaciju o potrebi integriranog djelovanja na području ponude i tražnje koju naglašava strategija brendiranja Kantona potkrijepljujemo strateškim instrumentima matrice rasta (Ansoff, 1960) i modela ponude i tražnje na području javnih usluga (Domazet, 2019).

### **9.6.1. Strategije rasta na području javnih usluga destinacije**

Matrica rasta Ansoff-a podrazumjeva dvije dimenzije rasta i to tržišna dimenzija i dimenzija proizvoda, odnosno usluga. Obje dimenzije imaju dva segmenta i to postojeće i nova tržišta i postojeći i novi proizvodi, odnosno usluge.

Strategija koja se oslanja na rast na postojećim tržištima sa postojećim uslužnim mixom omogućava rast putem penetracije. Za Kanton Sarajevo je to dosta ograničavajuća strategija. Dodatne mogućnosti pružaju strategija razvoja tržišta (postojeći uslužni mix i nova tržišta) i strategija razvoja usluga (novi uslužni mix za postojeća tržišta). Najveće mogućnosti za rast pruža strategija diverzifikacije koja podrazumjeva nove proizvode i nova tržišta (vidjeti sliku 6/9).

Slika 6/9. Strategije rasta Kantona Sarajevo u oblasti javnih usluga

		Tržišta	
		Postojeća	Nova
Uslužni mix	Postojeći	<b>PENETRACIJA</b> Strani turisti u donjem kraju tražnje u oblasti kulturološkog turizma sa uslugama nutricionističkim, atrakcijskim i smještajnim	<b>RAZVOJ TRŽIŠTA</b> Postojeće usluge kulturološkog turizma za turiste iz zemalja Dalekog Istoka
	Novi	<b>RAZVOJ PROIZVODA</b> Greenfield investitori kojima se nude lokacije u industrijskim zonama uz podršku u rješavanju svih barijera investiranju modelom One stop shop	<b>DIVERZIFIKACIJA</b> Stambena gradnja i promet nekretnina pod povoljnijim uvjetima za mlade i njihove porodice

Izvor: adaptirano prema Ansoff, 1960

U tržišnoj dimenziji podlogu generiranje tražnje predstavlja brend Kantona i tu se primjenjuje ekonomija tražnje. U proizvodnom (uslužnom) mixu podlogu kreiranju ponude KS čini njegova konkurentna snaga i sposobnost generiranja adekvatnih usluga koje će ispuniti obećanja brendna i očekivanja korisnika javnih usluga i tu se primjenjuje ekonomija ponuda.

Dakle, bez konkurentnih usluga za stvorenu tražnju, Kanton nema priliku da primjenjuje dinamične strategije rasta koje će u konačnom voditi rastu ekonomskih potencijala Kantona i životnog standarda na Kantonu.

### 9.6.2. Model ponude i tražnje javnih usluga KS

Funkcionalni atributi brenda KS najvećim dijelom su utemeljeni na funkcionalnosti javnih usluga koje KS pruža stanovnicima, biznisu i turistima. Zato je važno sagledati neka obilježja okvira i mehanizama djelovanja kvazi tržišta na kome KS pruža javne usluge i to sa aspekta tražnje i sa aspekta ponude tih usluga.

Na početku treba istaći da je tržište javnih usluga nesavršeno (imperfektno) tržište. Osnovna obilježja savršene konkurencije je potpuna sloboda ulaska na tržište i izlaska sa tržišta, slaba snaga aktera na polu ponude i tražnje, cijene određuje odnos ponude i tražnje, postojanje homogenosti usluga. Tržište javnih usluga na KS ne zadovoljava niti jedan od navedenih uvjeta. Ono je na različitim segmentima više tržište (javne usluge u oblasti turizma i za poslovni sektor), a na drugim segmentima (stanovništvo) je to quasi-tržište u kome Kanton ima ulogu ponuđača, a stanovništvo ima ulogu tražnje, dok su cijene uvjetno javno verificirani standardi troškova za obavljanje određenih usluga.

Ponudu definiramo kao skup javnih usluga koje KS pruža korisnicima (stanovništvu, poslovnom sektoru i turistima) u ovisnosti od raspoloživih resursa KS za određeno vrijeme. Što je viša raspoloživost javnih resursa, to je veća ponuda, i obrnuto. Ta ponuda predstavlja zbir usluga koje obavljaju javne i privatne institucije prema načelima javno-privatnog partnerstva. Ponuda uključuje javne usluge koje se financiraju na načelima solidarnosti iz javnih fondova ili na osnovi tržišnih ili dijelom subvencioniranih cijena za usluge koje uživaju korisnici. Ovakva definicija ponude ukazuje na to da se ponuda može podizati na viši nivo kroz širenje vrsta usluga i podizanje njihovog kvaliteta i van kapaciteta javnih institucija (uključivanjem javno-privatnog partnerstva) i van ograničenja javnih resursa (uvođenje tržišnih cijena za javne usluge).

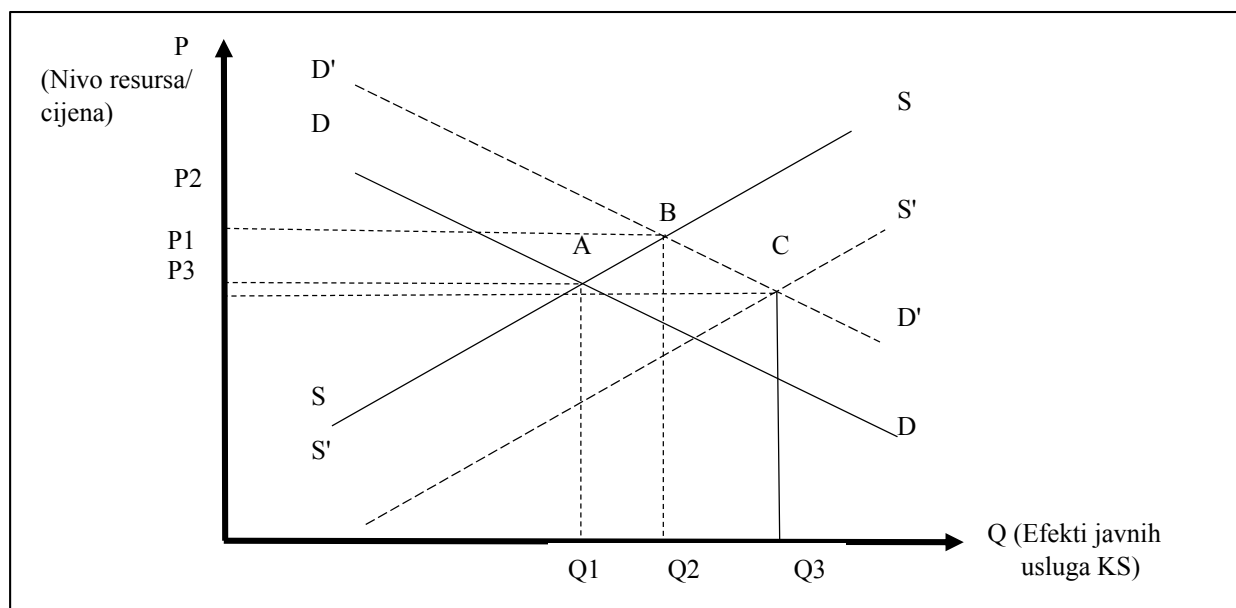
Ponuda ima različite karakteristike kod tri ključna segmenta korisnika javnih usluga. Ponuda za segment stanovništva je veoma neelastična, njihove potrebe za zdravstvom, obrazovanjem, socijalnom zaštitom, sigurnošću, komunalnim uslugama i održivošću okoline zahtjevaju kontinuiranu ponudu masovnih javnih usluga na čijem kvalitetu i dostupnosti treba ulagati rastuće resurse. Ponuda za poslovni sektor i turizam je više elastična. Faktori ponude javnih usluga su visina troškova za usluge (uređivanje novih lokacija za industrijske zone), razvijenost tehnologija (prelazak na digitalne tehnologije u pružanju javnih usluga), cijene supstituta (može li se KS sepcijalizirati u nekim zdravstvenim uslugama, obrazovanju ili turističkoj ponudi) i očekivanja budućnosti (da li bi privatni investitori mogli smanjiti javne investicije iz ograničenih javnih resursa).

Tražnju definiramo kao skup potreba krajnjih korisnika (stanovništva, poslovnog sektora i turista) koje se zadovoljavaju na tržištu javnih usluga KS. Tražnju generiraju korisnici koji dobivaju uslugu na bazi solidarnosti iz javnih fondova i korisnici koji plaćaju tržišnu ili subvencioniranu cijenu usluga.

Tražnja za uslugama KS na svakom od tri segmenta korisnika ima raličita obilježja. Tražnja stanovništva za javnim uslugama KS je neelastična i najvećim dijelom temelji na netržišnoj razmjeni. Tu cijene nemaju veliku ulogu u regulaciji tražnje. Na segmentu poslovnog sektora, posebno u investicijama, tražnja je jako elastična i ovisi o cijenu usluga (cijena zemljišta, energije, operativni troškovi poslovanja, subvencije za investicije) i cijeni supstituta, tj. cijeni tih usluga na konkurentskim destinacijama, kao i dohotku, tj. potencijalu investitora, preferencijama korisnika i očekivanjima u budućnosti (hoće li se u budućnosti popravljati uvjeti investiranja na KS – niže cijene zemljišta, veće subvencije za zapošljavanje). Na segmentu turizma tražnja je veoma elastična i velikim dijelom počiva na tržišnim cijenama.

Odnos ponude i tražnje javnih usluga može se predstaviti grafički, kao što je to dato na slici 7/4. Primjer se odnosi na segment posovnog sektora, odnosno podsegment investitora. Na drugim segmentima bi se odnos krive tražnje i ponude mogao postaviti drugacije, zbog različite elatičnosti tražnje i ponude, ali zaključci mogu biti jednako upotrebljivi.

Slika 7/9. Grafički prikaz odnosa ponude i tražnje na „tržištu“ javnih usluga KS



Izvor: konstrukcija autora

Kako se uočava iz grafikona, ponuda raste kada raste obim raspoloživih usluga, odnosno cijena (za usluge koje su tržišno fundirane). Nasuprot tome, tražnja opada kako se cijena usluga povećava. U početnoj situaciji tačka presjeka krive ponude i tražnje je A, koja rezultira cijenom  $P_2$  daje efekte u ekonomskoj razvijenosti KS  $Q_2$  (nivo BDP, zaposlenosti, izvoza i slično).

Nakon što se podigne nivo tražnje za uslugama KS u oblasti investiranja, presječna tačka krive tražnje i ponude se pomjera na B, što označava viši nivo efekata javnih usluga. Rast tražnje je nešto što se očekuje kao efekt brendiranja Kantona i jačanja povjerenja investitora u Kanton Sarajevo. Međutim, rast tražnje se može desiti, ali ako to ne prati i povećana usluga javnih usluga Kantona, onda se ne može očekivati viši efekat, odnosno postizanje nivoa  $Q_2$ . Dakle, ukoliko nema funkcionalnih elemenata brenda, onda ni sam rast tražnje, kao efekt emotivnih elemenata brenda ne može dovesti do većih efekata u socijalno-ekonomskom razvoju KS. Drugim riječima, sama strategija brendiranja, kao demand-side orijentacija, ne može postići željene efekte ukoliko paralelno ne ide supply-side orijentacija usmjerena na rast ponude za ciljne grupe (veća raspoloživost zemljišta i poduzetničke infrastrukture, bolje opsluživanje investitora, obrazovanje za potrebe investitora, smanjenje nameta u poslovanju, eliminacija korupcije, bolja fizička infrastruktura). Što je najvažnije, u tački B cijena za javne usluge je viša zbog jednostranog rasta tražnje uz neizmjenjenu krivu ponude.

Međutim, nakon odgovora kroz novu krivu ponude, uspostavlja se nova ravnotežna tačka C koja rezultira u cijeni  $P_3$  i efektima  $Q_3$ . Dakle, svrha brendiranja mora se promatrati kroz integrirano djelovanje faktora tražnje za uslugama Kantona sa pokretačkom snagom u brendingu i faktora ponude u podizanju nivoa funkcionalnih atributa brenda koji omogućavaju zadovoljstvo korisnika i podižu njihovu lojalnost u opredjeljenju za poduzetničko-investicijsku destinaciju KS.

### **9.7. Brend equity destinacije**

Keller (2003) definiira potrošački baziran brand equity (CBBE) kao diferencijalni efekat koji stvara svijest o brandu kao potrošačev odgovor na marketing branda. Izvor brand equity-a čine: 1) svijest o marki sa prepoznavanjem i podsjećanjem na brand) i 2) imidž branda sa snagom asocijacija na brand, povoljnošću i jedinstvenošću asocijacija sa točkama diferenciranja i jednakosti asocijacija na brand.

Feldwick (1996) navodi različito značenje brand equity-a u smislu: a) ukupne vrijednosti branda kao posebne imovine, b) mjere snage potrošačkog povjerenje u brand, c) asocijacije i vjerovanja potrošača u vezi sa brandom. Prevedeno na brand equity grada, interpretacija ova tri aspekta brand equity-a koju daje Wood (2000: 663) ukazuje da se prvi aspekt značenja brand equity-a može vezati za strateški aspekt branda kao aktivu grada. To je gradski brand equity (city-based brand equity) i to je rezultat svih aktivnosti koje grad vodi u njegovom razvoju i marketingu. Drugi aspekt brand equity-a se odnosi na snagu branda. U svijesti potrošača (consumer-based brand equity) koja se veže za lojalnost brandu Treći aspekt odnosi se na imidž branda. Davis (1995. u Wood 2000) naglašava strateški značaj brand equity-a definirajući ga kao potencijalnu stratešku kontribuciju i korist koju stvara brand.

Brand equity Kantona može se promatrati u dva aspekta: 1) kao brand equity ciljnih grupa (potrošački baziran brand equity) – brand equity stanovnika, turista, investitora, poduzetnika i izražava se kao dodana vrijednost koju oni ostvaruju na destinaciji KS zbog snage branda Kantona i 2) kao brand equity Kantona koji se izražava u dodanoj vrijednosti koju Kanton stvara iz svojih funkcija zahvaljujući snazi branda Kantona. Praktično govoreći brand equity



stanovnika iskazuje se u većim mogućnostima zapošljavanja i stjecanja više plaće na Kantonu, boljim javnim servisima zdravstva, obrazovanja, socijalne zaštite i sigurnosti, boljim mogućnostima osiguranja stana i drugih uvjeta u odnosu na neke druge destinacije konkurente. Brand equity Kantona se iskazuje u većem interesu investitora i biznisa za lokacije na Kantonu, za širenje biznisa i mogućnosti stjecanja većih poreskih prihoda, dobivanja većih sredstava iz EU fondova i kredita vanjskih investitora, te privlačenja partnera za javno-privatno partnerstvo u razvoju javne infrastrukture i drugih projekata bitnih za konkurentnost i standard života na Kantonu (Domazet, 2016).

Brand equity predstavlja onaj dio vrijednosti koja se ostvaruje na destinaciji Kantonu Sarajevo u raznim oblicima učinaka koje obavljaju stakeholderi, a duguje se vrijednosti brenda, odnosno imidžu Kantona. Kako imidž Kantona može biti i pozitivan i negativan, brand equity može povećavati, ali i smanjivati vrijednosti tih učinaka. Na narednoj slici dat je prikaz modela brand equity-a za Kanton Sarajevo.

Slika 8/9. Model destinacijskog brand equity-a za Kanton Sarajevo

		Funkcionalni nivo aktive KS	
		Niska	Visoka
Nivo brand equity-a destinacije KS	Visok	Vrijednost nadmašuje nisko funkcionalnu i nekonkurentnu aktivu (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...)	Visoka vrijednost visoko funkcionalne i konkurentne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, prilike za biznis...)
	Nizak	Niska vrijednost nisko funkcionalno i nekonkurentne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...)	Niža vrijednost visoko funkcionalne konkurentne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...)

Izvor: Konstrukcija autora

Učinci se odnose na ciljne grupe na destinaciji Kantona Sarajevo.

Za stanovništvo KS ti učinci obuhvaćaju u slučaju pozitivnog brand equity-a destinacije više mogućnosti zapošljavanja, odnosno veće prilike za bavljenje poduzetništvom, veće plaće ili prinosi u profite, veće cijene nekretnina i veću atraktivnost za privlačenje talenata i stručnjaka, studenata i uopće doseljavanje u Sarajevo, odnosno smanjenje iseljavanja i tome slične. Primjer, podizanjem brand equity-a bi destinacija Kantona Sarajevo mogla privući međunarodne

Za biznis i investitore učinci pozitivnog brand equity-a destinacije se ogledaju u većim prilikama za biznis, u većim prinosima u profitu, u većoj vrijednosti kompanija i biznisa, u većoj atraktivnosti za investitore, u mogućnostima privlačenja konkurentnih i inovativnih kompanija, u većim mogućnostima privlačenja stručnjaka i osiguranju većih plaća i ostalo. Viši brand equity bi mogao da doprinese povećanju tražnje za proizvodima kompanija lociranih na destinaciji Kantona Sarajevo.

Za turiste i turizam učinci pozitivnog brand equity-a destinacije se ogledaju u većoj atraktivnosti Kantona za posjećivanje, u prihvatljivosti viših cijena turističkih usluga i smještaja, većoj privlačnosti za investiranje u turizam, većim prilikama za razvoj turizma, kako

u diverzifikaciji vidova turizma, tako i poboljšanju turističke ponude i turističkih atrakcija, većoj profitabilnosti u priređivanju turističkih događaja i slično.

Učinci koji se ostvaruju na destinaciji KS mogu se smatrati aktivom KS koja se duguje brendu. Zato je na matrici na slici 1. prikazana relacija brend equity-a sa stanjem aktive destinacije KS. Početna situacija se odnosi na funkcionalni nivo aktive koji podrazumjeva sposobnost da aktiva zadovoljava standarde koji postoje u određenoj oblasti zadovoljavanja potreba ciljnih grupa. Primjer, stanovi prosječnog nivoa kvalitete za zadovoljavanje potreba srednjeg sloja stanovništva, zahtjevanog nivoa kvalifikacije stručnih radnika ili kvaliteta turističkih usluga. U odnosu na taj nivo, konkretni razmatrani slučajevi na matrici odnose se na niži ili viši nivo i njihovu međusobnu uvjetovanost nižim ili višim nivoom brend equity-a.

Stvarna situacija u odnosu aktive destinacije KS i njenog brend equity može se porediti kroz odgovor na pitanje: Ako izgradite jednako funkcionalni hotel u Zenici i Sarajevo, koja će destinacija osigurati njegovu veću vrijednost? Ili kroz pitanje: ako imate stan jednake kvadrature i kvaliteta gradnje da li će više vrijediti stan u centru Sarajeva ili u centru Tuzle? Ili kroz pitanje: ako držite kafiće istog profila i kvaliteta usluge da li će cijena kapučina biti viša u Sarajevu ili Bihaću?

Na matrici odnosa brend equity-a i aktive destinacije prikazana su četiri moguća slučaja koji na različit način pozicioniraju destinaciju.

- Na poziciji visokog nivoa brend equity-a i visoke funkcionalnosti aktive ostvaruju se visoke vrijednosti visoko funkcionalne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, prilike za biznis). To je situacija u kojoj snažan brend pokreće brojne inicijative za investiranje sa prilivom investicija i pojavom novih firmi koje otvaraju nova radna mjesta sa visokim plaćama, a zbog rasta tražnje rastu i cijene nekretnina, ukupna potrošnja na KS, što uvjetuje rast poslovnih aktivnosti u tercijarnom i kvartarnom sektoru KS
- Na poziciji visokog nivoa brend equity-a vrijednost nadmašuje nisko funkcionalnu i konkurentnu aktivu (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...). Nisko funkcionalna aktiva KS obuhvaća poduzeća koja imaju nižu konkurentnost i profitabilnost, daju niže plaće, nude niži vrijednosni nivo usluga turistima i nekretnine koje nemaju atraktivnosti u pogledu svoje lokacije i funkcionalnosti). Stvaranjem pozitivnog brend equity-a ova aktiva podiže svoju vrijednost
- Na poziciji niskog nivoa brend equity-a ostvaruje se niža vrijednost nisko funkcionalne i nekonkurentne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...). Ova situacija se dešava kada zbog slabog imidža KS ili recesije i inače nisko funkcionalna i nekonkurentna aktiva gubi u vrijednosti zbog niske tražnje od strane investitora, turista i stanovnika, čija kupovna moć opada
- Na poziciji niskog nivoa brend equity-a i visoko funkcionalne i konkurentne aktive ostvaruje se niža vrijednost visoko funkcionalne konkurentne aktive (nekretnine, plaće, usluge turistima, prinosi u profitu, ograničenja biznisu...), drugim riječima dolazi do erozije njene vrijednosti u nsvim aspektima.

U zaključku ove analize može se reći da u situaciji višeg brend equity-a destinacije i funkcionalno niži nivoa aktive može ostvariti istu vrijednost kao funkcionalno viši nivo aktive na destinacija sa nižim brend equity-em. Zato u upravljanju brendom treba uzeti u obzir da treba paralelno treba upravljati sa obje poluge brendiranja. Prva poluga je podizanje funkcionalnih sposobnosti destinacije da zadovoljava potrebe ciljnih grupa. Druga poluga je građenje emocionalnih veza i povoljnog brend iskustva između Kantona i ciljnih grupa kroz usmjereno

komuniciranje u kome se razvija svijest i pozitivne asocijacije koje prate podizanje funkcionalne sposobnosti zadovoljavanja potreba ciljnih grupa destinacije. Napokon sam brand equity predstavlja kumulaciju pozitivnih asocijacija i emocionalnih veza ciljnih grupa i Kantona Sarajevo u ostvarivanju njegovih funkcionalnih javnih usluga.

## POGLAVLJE II

### PRIJEDLOG MODELA ZA IZGRADNJU BRENDA KANTONA SARAJEVO

#### 10. ISTRAŽIVANJE POSTOJEĆEG IMIDŽA KANTONA SARAJEVO

Istraživanje postojećeg imidža Kantona Sarajevo se vrši prema ciljnim grupama brendiranja Kantona Sarajevo – stanovništva, biznisa i turista.

##### 10.1. Istraživanje percepcije imidža KS od strane stanovništva

Koncept percepcije i zadovoljstva lokalnog stanovništva shvata se kao subjektivni društveni indikator u sociološkim istraživanjima. U tom kontekstu prema većini autora percepcija se razmatra kao proces spoznaje ili razumijevanja vizuelnih, audio i drugih podsticaja iz okruženja (Gregory i Ross, 1994; Hanna i Wozniak, 2013; Kotler, 1997). Nasuprot tome zadovoljstvo i stavovi prema posmatranom objektu uključuju osjećaj ugone i pozitivne reakcije na iskustvo u određenom kontekstu koje je rezultat upoređivanja iskustva sa individualnim standardima izraženim u formi očekivanja od konkretnog objekta ili subjekta; u kontekstu ovog istraživanja riječ je o očekivanjima od „mjesta življenja“ i institucija odgovornih za ispunjavanje ovih očekivanja.

Zato je lokalnom stanovništvu neophodno osigurati mogućnost da izraze svoje poglede i shvatanja o specifičnim problemima i situacijama koje dominiraju u zajednici, a koje nisu vezane samo za ekonomske faktore, odnosno dohodak, ekonomski rast i blagostanje, nego i za kvalitet i razvoj humanih i društvenih kategorija. U tom kontekstu neophodno ih je uključiti u proces donošenja odluka, njihove implementacije, te ocjenu ostvarenih efekata (Lane, 1995). Naime, njihov je uticaj od presudne važnosti za implementaciju svih strategija, planova i odluka na nivou destinacije neovisno o nivou odlučivanja i kreiranja planova. I u tom kontekstu neophodno je da imaju aktivnu ulogu a ne samo da budu publika za prezentovanje odluka različitih institucija (Burkey, 1993). Pretpostavke za aktivno uključivanje lokalnog stanovništva su jačanje pozitivnog imidža destinacije, pružanje informacija o fazama u pripremi različitih projekata i podrška njihovom učešću u realizaciji svakog projekta u ulozi partnera (Burekul, 2000).

Istraživanje je provedeno u periodu oktobar-decembar 2018. godine a korištena je kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. U prvoj fazi organizovana je fokus grupa u kojoj su učesnici regrutovani iz različitih kategorija stanovništva (zaposleni, nezaposleni, mladi, predstavnici nevladinih organizacija, penzioneri) U radu fokus grupe učestvovalo je 7 osoba a realizovana je 24. oktobra 2018. godine u periodu od 12,00 do 15,30. Prikaz i analiza rezultata dostavljeni su prethodnom Izvještaju realizovane fokus grupe.

Nakon toga kreiran je upitnik na osnovu ranije korištenih istraživanja i rezultata provedene grupe. Za istraživanje korišten je strukturirani upitnik u kome su ispitanici ocjenjivali dimenzije identifikovane na osnovu Kapfererove Prizme identiteta (Kapferer, 2004), koja je projektnim zadatkom definirana kao metodološki okvir za istraživanje imidža i identiteta brenda KS.. Fizički atributi, odnosi, refleksija kao dimenzije eksternalizacije, te osobnost/personalnost, kultura i samopotvrđivanje kao dimenzije internalizacije ocjenjivane su na skali od 1 (apsolutno se ne slažem) do 5 (apsolutno se slažem). Fizički atributi ocjenjivani su na osnovu 6 izjava, odnosi korištenjem 5 izjava a refleksija na osnovu 4 izjave. Sa druge strane atributi

internalizovanih dimenzija za ocjenu uključivali su 4 (osobnost) i po 6 izjava (svaka od dimenzija - kultura i samopotvrđivanje). Izvan okvira prizme identiteta, a u cilju ocjene povezanosti i posvećenosti građana aktivnostima i projektima koje KS provodi na unapređenju kvaliteta života u sferi ekonomije ali i u različitim socijalnim, društvenim i projektima odgovornosti prema okruženju te marginaliziranim grupama u društvu, ispitanici su trebali izraziti stav o upoznatosti sa različitim projektima koje KS provodi, te o vlastitoj spremnosti da ove projekte podrže i u njima učestvuju. Upitnik je takođe sadržavao pitanja koja se odnose na demografske odlike ispitanika u pogledu pola, starosti, obrazovanja, statusa i primanja.

Upitnik je distribuiran online korištenjem Google forms platforme korištene za potrebe istraživanja. Poziv na učešće upućen je različitim kategorijama kroz društvene mreže saradnika EI, studenata EF, nevladinih organizacija, marketinške agencije uz poziv da se upitnik dalje distribuira. Na taj način je formiran snowball uzorak (Berg, 1988; Hendricks, Blanken i Adriaans, 1992) od 513 ispitanika često korišten u cilju uključivanja segmenata korisnika zainteresovanih za različite probleme koji su predmet istraživanja.

Činjenica je da učestalost i popularnost korištenja ove vrste istraživanja ipak ima i ograničenja u pogledu reprezentativnosti formiranog uzorka. Kako je populacija kojoj se upitnik upućuje uglavnom limitirana na pojedince koji se koriste društvenim mrežama ovo implicira da pripadnici nekih segmenata mogu biti izostavljeni u procesu provođenja istraživanja. Uzimajući u obzir prirodu istraživanja ovo ograničenje potrebno je naglasiti. Međutim isto je u izvjesnoj mjeri kompenzirano (umanjeno) činjenicom da su u realizaciji fokus grupe učestvovali i predstavnici starije populacije koji najčešće pripadaju grupi nekorisnika. Osim toga u više individualnih intervjua i na bazi ranije provedenih i objavljenih istraživanja uočeno je da postoji visok nivo podudaranja u rezultatima provedenog istraživanja i ocjenama istih ili sličnih dimenzija uočenih u ranijim istraživanjima među lokalnim stanovništvom.

### **10.1.1.Značaj imidža Kantona za ciljni segment stanovništva**

Prema Baloğlu i McCleary (1999) imidž destinacije je kombinacija stimulativnih faktora koji integrišu psihološke i društvene komponente, lične faktore i kanale informacija, prethodno iskustvo i kanale distribucije. Imidž destinacije podrazumijeva perceptualnu/kognitivnu, emocionalnu u i globalnu komponentu. Pri tome autori impliciraju direktan uticaja personalnih faktora i stimulativnih faktora iz okruženja na percepciju navedenih komponenti imidža destinacije. Autori takođe često koriste Crompton-ovu (1979) definiciju imidža destinacije objašnjavajući je kao sumu vjerovanja, ideja i impresija koje osoba ima o destinaciji.

Brendiranje destinacije/lokacije tradicionalno se kritikuje kao pristup koji se kreira i komunicira „odozgo prema dole“ koji odražava interese odabranih grupa moćnih stakeholdera, političara ili menadžera jakih kompanija (Eshuis i ostali, 2014; Hankinson, 2007). Ovi interesi često nisu usklađeni sa interesima i idejama drugih stakeholdera pa je neophodno u cijeli proces integrisati i zahtjeve drugih stakeholdera. Autori često ističu ulogu turista u ovom procesu (Malek i Costa, 2014; Braun, Kavaratzis i Zenker, 2013), ali često ključnu ulogu ima lokalno stanovništvo koje se na žalost često zapostavlja u ovoj analizi. Ključne prednosti od uključivanja građana i drugih lokalnih stakeholdera vezane su za kreiranje holističkog i mnogo jasnijeg koncepta brenda (identiteta brenda) u formi komuniciranja značenja koja su povezana sa destinacijom kao i povećanjem atraktivnosti brenda za različite ciljne grupe (Klijn i ostali, 2012). Šta više, uključivanje građana u procese planiranja aktivnosti predstavlja ključne pretpostavke „za

građenje veze lokalnih stakeholdera kako bi ih se podržalo da se aktivno uključe u promjenu uslova koji utiču na kvalitet njihovog života“ (Malek i Costa, 2014,1).

### **10.1.2.Percepcija imidža Kantona Sarajeva na segmentu stanovništva**

Percepcija imidža destinacije vezana je za brendiranje destinacije; ovaj je proces izuzetno kompleksan ako se uzme u obzir činjenice da su gradovi/destinacije višedimenzionalni identiteti i da neizbježno impliciraju različite stvari za različite segmente – posjetioce, stanovništvo, poduzetnike i slično (Ashworth & Kavaratzis, 2009; Ashworth & Page, 2011). Ovdje je riječ o organskom imidžu destinacije koja prati određena područja, regije i gradove koji je rezultat historije, događaja iz dalje i bliže prošlosti i informacija iz različitih izvora koji se objavljuju neovisno od volje i aktivnosti destinacije. Ovo je slučaj i sa KS kao i BiH koje još uvijek prati organski imidž države, a KS, odnosno Sarajeva posebno kao oblasti u kojoj su se odvijala ratna dejstva i koja je kao takva ostala zabilježena u svijesti velikog broja ljudi zbog vijesti i fotografija emitovanih u tom periodu. U posljednje vrijeme kao negativna dimenzija organskog imidža KS izdvojio se značajan priliv turista iz grupe Arapskih zemalja koji mijenjaju „sliku Sarajeva“ na „instagram razglednicama“ i postavljenim komentarima kroz društvene mreže.

Negativan organski imidž kreira veliki izazov za destinaciju, njeno stanovništvo i lokalnu vlast u nastojanju da grade i kreiraju pozitivan, željeni imidž tj. indukovani imidž. Što je jaz između organskog i indukovanog imidža veći to će naponi na unapređenju aktuelnog imidža i rizik od uspjeha aktivnosti koje se provode biti veći. Jednako značajan izazov predstavlja i način na koji je moguće imidž grada/destinacije odnosno imidž prisutan u turističkoj industriji povezati sa stvarnim imidžom brenda i mogućnosti da se isti poveže sa pozitivnim iskustvima koje turisti imaju u gradu/destinaciji (Anholt, 2004). Korijeni ovih problema leže u nedostatku odgovarajućeg metoda za razumijevanje razlika između onoga kako ljudi percipiraju grad kao mjesto u kome žive s jedne, te grad kao turističku destinaciju.

Na drugoj strani u literaturi o brendiranju gradova obično je u fokusu brend imidž i poređenje sa drugim gradovima kroz analizu pozicioniranja koje naglašava razlike u konkurentskoj poziciji usmjerene na atraktivnost gradova za rezidente i druge. Ovaj segment istraživanja fokusiran je na objašnjenje stavova prema brendu KS među rezidentima. Koje su ključne pretpostavke (atributi KS) koji utiču na stavove rezidenata prema brendu KS? Zaključci su izvedeni na bazi istraživanja provedenog na uzorku od 513 rezidenata KS (4 upitnika su odbačena jer nisu završena). Rezultati pokazuju da ispitanici aktuelni imidž KS uglavnom ocjenjuju ispodprosječnim ocjenama (samopotvrđivanje, osobnost brenda i odnosi), prosječnu ocjenu dobile su dvije dimenzije (kultura brenda i fizičke značajke brenda) dok je jedino refleksila brenda ocijenjena nešto iznad prosjeka.

#### **10.1.2.1.Prilike i izazovi brendiranja Kantona Sarajevo**

Gradovi sve više konkurišu za privlačenje potencijalnih investitora, turista, ali i potencijalnih useljenika koji mogu doprinijeti ostvarivanju razvojnih ciljeva. Kao što apeluju na eksterne ciljne segmente, gradovi takođe moraju da ciljaju i lokalno stanovništvo – one koji ih najviše podržavaju. Uprkos činjenici da je značaj lokalnog stanovništva prepoznat u teorijskim i empirijskim istraživanjima, činjenica je da su faktori koji najviše doprinose njihovom zadovoljstvu i pozitivnoj percepciji mjesta gdje žive, rade i provode slobodno vrijeme još uvijek

nedovoljno poznati. Neki autori ističu da je zadovoljstvo lokalnog stanovništva ključni indikator uspjeha u upravljanju mjestom /gradom/destinacijom (Guhathakurta i Stimson, 2007; Kotler i ostali, 1999). Praksu nekih gradova da mjere zadovoljstvo kvalitetom javnih usluga trebalo bi proširiti na mjerenje zadovoljstva drugim aspektima života u gradu obzirom da pozitivan feedback lokalnog stanovništva potvrđuje da lokalne vlasti dobro izvršavaju svoje zadatke u ispunjavanju očekivanja stanovnika o uslugama koje im se pružaju (konačno to je uloga zbog koje su ih izabrali). Ovakvi rezultati (naravno ako su ocjene pozitivne) mogu se koristiti za promociju benefita (koristi) za potencijalne rezidente (doseljenike) kako bi ih se motivisalo na useljavanje (ovdje se prije svega misli na doseljenike koji mogu doprinijeti daljem razvoju destinacije, dakle obrazovane i radno sposobne osobe, mlade ljude i slično). Naime, u slučaju da postoji nedostatak kvalifikovanog osoblja u određenoj oblasti lokalne vlasti mogu ponuditi različite oblike motivatora za privlačenje potencijalnih rezidenata odgovarajućih kvalifikacije (PACE of life, prirodno okruženje) kako bi naglasili uobičajene dimenzije za privlačenje novih stanovnika (dimenzije značajne za život, posao i slobodne aktivnosti u urbanom prostoru) (Williams i ostali, 2008). Konzistentno održavanje visokog nivoa zadovoljstva tokom vremena je od ključnog značaja obzirom da to može uticati na odluku rezidenata da ostanu na destinaciji ili potraže drugo mjesto za život. Zato je identifikacija ključnih faktora koji utiču na zadovoljstvo rezidenata mjestom u kome žive od ključne važnosti za upravljanje destinacijom i za istraživanja.

Diskutujući kategorije brendiranja destinacije (grada, regije) i u tom kontekstu ulogu koje rezidenti imaju kao segment na koji se brendiranje usmjerava ili kao aktivni učesnik procesa brendiranja King (2010, 2) ističe da je neophodno intenzivirati aktivnosti na upravljanju internim brendom. Naime u kontekstu cijelog procesa ovo predstavlja ključnu kariku u građenju pozitivnog imidža brenda (Babić-Hodović, Arslanagić-Kalajdžić i Mehić, 2012). Naime, rezidenti kao ambasadori brenda i aktivni učesnici u procesu kreiranja brenda prema eksternim stakeholderima primarno moraju imati pozitivan stav i prema KS ili mjestu življenja da bi bili posvećeni u procesu širenja „duha brenda“ na druge stakeholdere.

Braun i ostali (2013) ističu četiri različite uloge rezidenata u marketingu destinacije: a) publika za marketinške kampanje vezane za destinacije, ali istovremeno b) dio tog komunikacijskog procesa usmjerenog na građenje i jačanje brenda (naime ono što jesu i šta rade je integralni dio kako destinaciju percipiraju druge grupe u zajednici i naravno turisti), c) rezidenti su također ambasadori brenda koji „žive brend“ (Aronczyk, 2008) i konačno d) imaju ulogu građana koji omogućavaju legitimizaciju za svrshodno korištenje javnih površina (ili bar tako trebalo biti, op. a. ovog teksta). Ovaj pristup naglašava uticaj glokalizacije na promjenu tradicionalne paradigme odnosa domaćina i gosta, odnosno turista i lokalnog stanovništva koja je karakteristična za ranija istraživanja i koncepte (Ritzer, 2003). Polazeći od različitih uloga lokalnog stanovništva provedeno je kvantitativno istraživanje a rezultati su prikazani u nastavku teksta.

Istraživanje o percepciji lokalnog stanovništva i turista u percepciji regije u kojoj žive odnosno te regije kao turističke destinacije pokazali su da lokalno stanovništvo stavlja naglasak na emocionalne dimenzije i percepciju prema mjestu življenja (Soylu, Ozdipciner i Ceylan, 2017).

Uključivanje lokalnog stanovništva zajedno sa drugim stakeholderima je izuzetno značajno za unapređenje percepcije imidža destinacije u svijesti svih stakeholdera. Svi oni bi morali biti

svjesni svoje uloge u procesu brendiranja destinacije i mobilizirati se u provođenju konkretnih akcija.

#### **10.1.2.2. Prednosti dobrog i nedostaci lošeg imidža brenda za stanovništvo**

Tri ključne discipline posebno su fokusirane na zadovoljstvo u obliku koji je koristan za razumijevanje koncepta zadovoljstva rezidenata mjestom u kome žive, psihologija, sociologija i humana ekologija, i marketing. Koncept zadovoljstva životom u psihologiji se koristi za definisanje kategorije zadovoljstva rezidenata mjestom u kome žive i analizu ključnih faktora koji na to zadovoljstvo utiču. Autori različito posmatraju kategoriju zadovoljstva mjestom življenja – kao rezultat ili kao proces ocjenjivanja. Tako Ozer (2004) ističe da je zadovoljstvo životom rezultat poređenja očekivanja pojedinaca sa onim čime raspolažu. Sa druge strane Shin i Johnson (1978) opisuju zadovoljstvo životom kao proces procjenjivanja u kojima pojedinci ocjenjuju kvalitet svog života na bazi vlastitog seta kriterija. Na sličan način Pavot i Diener (1993, 164) zaključuju da je „zadovoljstvo životom svjesno kognitivna procjena života pojedinca u kome kriteriji procjene zavise od te osobe.“

Prema mnogim studijama razvoj emocionalnih veza sa mjestom u kome osoba živi je pretpostavka psihološke ravnoteže, uspješnog prilagođavanja, lične stabilnosti i uključivanja u lokalne aktivnosti (Rowles, 1990; Hay, 1998). U tom kontekstu povezanost sa mjestom/življenja može se definisati kao „čvrsta veza koju ljudi razvijaju sa specifičnim okruženje, gdje namjeravaju da ostanu i gdje se osjećaju ugodno i sigurno“ (Hernandez i ostali, 2001).

Rubinstein i Prmelle (1992) ističu da su lično iskustvo i socijalna interakcija ključni aspekti vezivanja ljudi za određeno mjesto/destinaciju a još više za osjećaj u kome mjesto postaje dio identiteta neke osobe. Ovi autori ističu da je razumijevanje značenja koje mjesto ima rezultat životnog iskustva ljudi, specifičnih okolnosti i lične interpretacije. Dakle, lično zadovoljstvo može se značajno razlikovati od objektivnih indikatora kvaliteta života koji se procjenjuju kroz istraživanja koju provode neke organizacije ili agencije. Naime rezidenti koji koriste isti fizički prostor ne moraju nužno da okruženje percipiraju na isti način.

Zadovoljstvo mjestom treba posmatrati na sličan način kao uslužno iskustvo obzirom da se gradovi mogu posmatrati kao kombinacija usluga sa kojima rezidenti imaju iskustvo. Kao i u slučaju usluga „korištenje imovine grada i lokalne zajednice“ od strane rezidenata ne može se posjedovati ili skladištiti (Lee i Sirgi, 2004, 51). Shodno tome u cilju unapređenja blagostanja rezidenata i u tom kontekstu njihovog zadovoljstva, pružaoci usluga u gradu i lokalne vlasti moraju usmjeriti svoje napore na maksimiziranje kvaliteta i percipiranog zadovoljstva usluga koje rezidenti koriste živeći na određenom prostoru.

#### **10.1.2.3. Upoznatost i podrška aktivnostima na brendiranju Kantona Sarajevo**

Valle i ostali (2012) su istraživali reakciju lokalnog stanovništva i turista u pogledu implementacije projekta „Algarve“ koji je 2007 godine implementirala vlada Portugala sa ciljem da unaprijedi imidž destinacije regije Algarve jedne od najpoznatijih turističkih destinacija u Portugalu. Reakcije turista bile su pozitivne dok je na drugoj strani reakcija lokalnog stanovništva bila negativna; u istraživanju koje je provedeno među stanovništvom regije, ispitanici su naveli ključne razloge neprihvatanja projekta: nisu bili uključeni u proces, ime projekta nije odgovarajuće, rizici implementacije u pogledu tekućeg imidža su veliki i



slično. Ovakve i slične reakcije potvrđuju esencijalnu ulogu koju lokalno stanovništvo ima u razvoju imidža destinacija a koja je na žalost često zanemarena ili potisnuta u drugi plan.

Uvažavajući višedimenzionalnost destinacije Shroeder (1996) naglašava da rezidenti moraju biti svjesni pozitivnih atributa i ponude prostora na kome žive / regije obzirom da oni mogu direktno uticati na organski imidž destinacije među nerezidentima kroz interakciju i komunikaciju, pri čemu u segment nerezidenata osim turista uključuje i potencijalne doseljenike i poduzetnike. Nastavljajući dalje u ovom pravcu Agapito, Mendes i Valle (2010) kao i Freire (2009) potvrdili su ključni značaj „lokalnih ljudi“ kao različite/specifične komponente imidža dok su Merrilees i ostali (2009) različiti elementi destinacije imaju veću ili manju specifičnu težinu u percepciji brenda svog grada.

U posljednje vrijeme koncept imidža destinacije operacionalizuje se kao jedinstvo dvije komponente: perceptualno-kognitivne komponente koja uključuje poznavanje i uvjerenja o atributima destinacije i afektivne komponente koja opisuje osjećanja prema destinaciji (Beerli & Martín, 2004; Konecnik & Gartner, 2007). Obje dimenzije utiču na integralnu percepciju imidža određene destinacije u svijesti posjetilaca (Baloglu i McCleary, 1999a) ali i drugih stakeholdera (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010; Merrilees, Miller, & Herington, 2009); pri tome na ovako posmatran imidž destinacije značajno utiče nivo poznatosti destinacije (Baloglu, 2001). Interesantno je da su istraživanja pokazala da osim direktnog efekta poznavanje destinacije od strane pojedinca (kognitivna komponenta) utiče indirektno na integralnu percepciju imidža kroz uticaj koji kognitivna komponenta ima na afektivnu komponentu destinacijskog imidža (Baloglu & McCleary, 1999a; Beerli & Martín, 2004).

#### **10.1.2.4.Rezultati ankete o percepciji imidža Kantona Sarajevo**

Istraživanje je provedeno među lokalnim stanovnicima sa područja KS. Većina ispitanika u uzorku su žene (65,2%) a 37,5% ih je u braku. U obiteljima sa 4 člana živi najveći broj ispitanika (43, 9%) a preko 4 člana imaju obitelji u kojima živi 9,8%. Ostali žive u obiteljima sa tri i dva člana 28,3 % i 13,8 % respektivno dok 4,3% ispitanika živi samostalno.

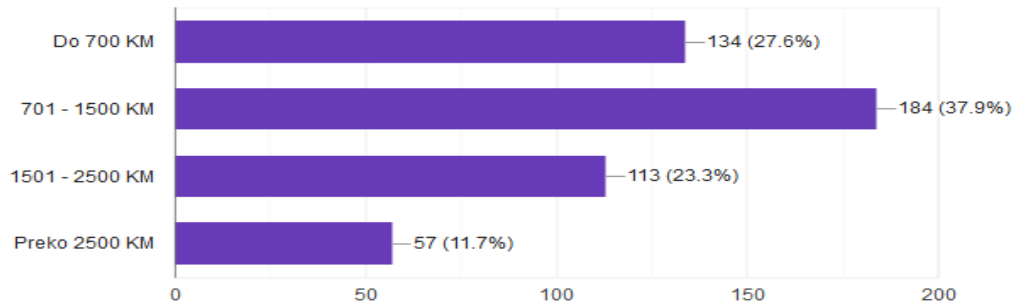
Ispitanici dominantno pripadaju mlađoj populaciji starosti do 25 godina (45, 6%) i grupi starosti od 26 do 35 godina (27,3%) dok stariji ispitanici preko 55 učestvuju sa 4,5%. Ostatak 22,8% su ispitanici starosti 36 do 55 godina. Iako se ovakva struktura u izvjesnoj mjeri može ocijeniti kao ograničenje u provođenju istraživanja i faktor koji utiče na rezultate činjenica da će i teret i odgovornost za implementacije Strategije brendiranja KS biti upravo na stanovništvu koje pripada kategoriji mladih i segmentu osoba srednje dobi.

Kad je riječ o strukturi uzorka u pogledu statusa zaposlenosti može se smatrati da struktura statusa ispitanika u velikoj mjeri odražava strukturu zaposlenosti u KS prema raspoloživim statističkim podacima. Nezaposlenih je 30,5% dok učešće penzionera odstupa od aktuelnih statističkih procjena. U uzorku je 2,4% penzionera što je vjerovatno posljedica odluke o načinu na koji je istraživanje provedeno. Kad je riječ o ispitanicima koji su zaposleni njih 19,9% radi u javnom sektoru, 31,7% u privatnom, dok je 5,9% ispitanika u kategoriji samozaposlenih. U pitanju je bila ponuđena i opcija ostalih kako bi se osigurala mogućnost izjašnjavanja u slučaju odstupanja od ponuđenih kategorija i za ovu opciju opredijelilo se 11,4% ispitanika. Ukoliko se pretpostavi da su ovu kategoriju izabrali ispitanici koji se privremeno ili povremeno zapošljavaju te oni koji obavljaju određene poslove u kategoriji sive ekonomije onda bi čak i ova kategorija odgovarala stanju u KS.

Slika 1/10. Struktura ispitanika prema mjesečnom dohotku

### Mjesečni dohodak

486 responses



Izvor: konstrukcija autora

Mjesečni dohodak ispitanika uključio je kategorije primanja ispod 700 KM identifikovanu od strane 27,6% ispitanika i preko 2.500 KM (11,7%) kao granične. Ostali ispitanici nalaze se u kategoriji 701-1.500 KM njih 37,9 % i kategoriji između 15.501 i 2.500 KM 23,3 % ispitanika. Može se reći da i struktura uzorka prema visini mjesečnog dohotka uglavnom odražava strukturu populacije koja živi u KS.

U nastavku se daje sintetski prikaz rezultata ankete po dimenzijama prizme identiteta – imidža, a poslije toga i svih faktora u okviru svake dimenzije prizme identiteta imidža za stanovništvo KS.

Ako se posmatraju integrisane ocjene pojedinih dimenzija može se vidjeti da su najniže ocjene dodijeljene dimenzijama samopotvrđivanja i osobnosti brenda, dok je refleksija brenda najbolje ocijenjena (2,73). Ovdje je činjenica da su ocjene dimenzija koje po svojoj definiciji imaju poziciju „ogledala“ različito ocijenjene. Tako su fizički atributi ocijenjeni relativno visoko u odnosu na druge dimenzije (2,51) a nasuprot tome osobnost brenda sa 2,22 (drugi najlošiji rezultat). Sa druge strane samopotvrđivanje sa 2,19 najlošije je ocijenjena dimenzija dok je refleksija (2,73) najbolje percipirana među ispitanicima. Ovo implicira nekonzistentnost u komuniciranju željenog identiteta brenda prema stanovništvu kao ciljnom segmentu.

Tabela 1/10. Integralna ocjena dimenzija prizme identiteta za KS

Elementi prizme identiteta	Stanovništvo	
	Broj elemenata	Prosjek ocjene
Fizički atributi	6	2,51
Odnosi - relationship	5	2,41
Refleksija	4	2,73
Osobnost brenda	4	2,22
Kultura brenda	6	2,48
Samopotvrđivanje	6	2,19

Izvor: konstrukcija autora

Dobijeni rezultati i analiza moraju se staviti u kontekst uslova u kojima je istraživanje provedeno i metoda prikupljanja podataka. U KS živi više od 430.000 stanovnika i

reprezentativnost uzorka u statističkom smislu bilo je nemoguće osigurati. Sa druge strane, korištenje online ankete i snowball uzorka takođe se mora uzeti u obzir kao ograničavajući faktor. Ove činjenice direktno su uticale na mogućnost analize prikupljenih podataka.

Međutim uvidom u dobijene rezultate jednostavno se da uočiti da se obrazac odgovora ponavlja što potvrđuju posječne vrijednosti dimenzija identiteta brenda koje se kreću u rasponu 2,19 (samopotvrđivanje) do 2,73 (refleksija). Razlike između prosječnih vrijednosti ostalih dimenzija izuzetno su male, posebno u slučaju odnosa 2,41, kulture 2,48 i fizičkih atributa 2,51. Ocjena osobnosti nešto je bliža minimalnoj vrijednosti samopotvrđivanje i iznosi 2,22. Za ukupan imidž brenda KS posebno je značajna činjenica da su ispitanici izjavu o prepoznavanju mjera i aktivnosti Kantona usmjerenim na osiguravanje kvaliteta njihovog života ocijenili vrlo nisko 2,27 na skali od 1 do 5. Nasuprot tome izrazili su vlastitu sklonost da podrže ove aktivnosti Kantona nešto bolje – 2,60, međutim ni ova ocjena ne obećava previše, samo je neznatno iznad prosječne vrijednosti. Uzrok ovakvog stava u pogledu podrške može biti odsustvo saznanja o aktivnostima koje Kanton provodi. U ovom slučaju govorimo o efektu negativne percepcije (Arnold, Reynolds, Ponder, i Lueg, 2005) zbog nedovoljne upoznatosti sa aktivnostima koje provodi Kanton. Na drugoj strani Chahal i Dutta (2014) ističu da će manja uključenost u proces realizacije negativno uticati na posvećenost kupaca i podršku koju pružaju različitim akcijama; u slučaju ovog istraživanja možemo to povezati sa neinformisanošću i činjenici da lokalno stanovništvo nije uključeno u proces odlučivanja.

### Fizički atributi

Ako se posmatraju izjave korištene za ocjenu fizičkih atributa (prikazane u sljedećoj tabeli) može se uočiti da je najveća ocjena 3 a odnosi se na atraktivnu arhitekturu i funkcionalno organizovan prostor.

Tabela 2/10. Percepcija elemenata dimenzije Fizički atributi

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Fizički atributi				<b>2.51</b>	
KS ima atraktivnu arhitekturu i funkcionalno organizovan prostor/vezu ruralnog i urbanog prostora	509	1	5	3.00	1.106
KS posjeduje razvijenu efektivnu infrastrukturu u oblasti javnih usluga (voda, struja, plin, centralno grijanje)	509	1	5	2.43	1.060
Javni transport je dobro organizovan i pokriva sve dijelove KS	506	1	5	2.02	1.016
Životna sredina na Kantonu je kvalitetna i pruža uvjete za zdrav i ugodan život	509	1	5	2.29	1.019
Kanton ima pravilan prostorni i urbani poredak i visok nivo legalnosti gradnje	507	1	5	1.89	.978
Kanton podsjeća na sigurno gnijezdo u koje se uvijek vraćamo	507	1	5	2.43	1.111

Izvor: konstrukcija autora

Nasuprot tome izjava „Pravilan prostorni i urbani poredak i visok nivo legalnosti gradnje“ dobila je najnižu ocjenu 1,89. Ispitanici ocjenjuju strukturu u oblasti javnih usluga ocjenom 2,43 ali ovdje je ostao problem diferenciranja infrastrukture u oblasti različitih javnih usluga obzirom da se neke od njih mogu ocijeniti kao kvalitetne ili relativno kvalitetne (kao što je isporuka plina) dok su druge na vrlo niskom nivou (snabdijevanje vodom). Istu vrijednost ispitanici su dodijelili i izjavi da Kanton podsjeća na sigurno gnijezdo u koje se uvijek vraćamo.

Identičnost ovih ocjena nije očekivana s obzirom da je u drugom slučaju riječ o emotivnoj dimenziji i vezi između ispitanika (rezidenata) i KS. Nakon tvrdnje o legalnosti gradnje nisku ocjenu ispitanici su dodijelili i organizaciji javnog transporta i pokrivenosti svih dijelova kantona mrežom javnog transporta (2,02). Iznenadujuća je takođe i činjenica da su ispitanici životnu sredinu i uslove za zdrav i ugodan život ocijenili sa 2,29 ako se u obzir uzme stvarno stanje i problemi na zaštiti okruženja.

## Odnosi

Odnosi kao dimenzija prizme identiteta brenda KS uključuju ocjenu fer odnosa prema lokalnom stanovništvu u oblasti pružanja javnih usluga i pretpostavki koje Kanton kreira za ekonomski razvoj pojedinca. Od svih navedenih dimenzija izjava „veze i odnosi među ljudima su čvrste a međusobna solidarnost snažno izražena“ ocijenjena je najvišom ocjenom u odnosu na ostale izjave 2,67. Ovdje se još jednom otvara dilema o tome koliko je ova ocjena kategorije veza i odnosa objektivna. Upoređujući rezultate ovog istraživanja sa rezultatima provedene fokus grupe ocjena izjave od strane ispitanika mogla bi više da odražava njihovu želju ili samopotvrđivanju nego realno stanje koje ih okružuje.

Tabela 3/10. Percepcija elemenata dimenzije Odnosi među stanovnicima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Odnosi				2.41	
Javne usluge u KS su pod istim uslovima i ravnopravno dostupne lokalnom stanovništvu	509	1	5	2.30	1.040
KS osigurava dobre pretpostavke za ekonomski razvoj pojedinca	504	1	5	2.32	1.043
Veze i odnosi među ljudima su čvrste a međusobna solidarnost snažno izražena	508	1	5	2.67	1.080
Kanton osigurava rastuće potrebe pojedinaca i obitelji za školovanjem, poslom, biznisom, zdravljem, sigurnošću i socijalnom inkluzijom	505	1	5	2.35	1.053
Kanton pruža osjećaj sigurnosti i topline (bliska zajednica čiji se članovi brinu jedni za druge)	508	1	5	2.43	1.088

Izvor: konstrukcija autora

## Refleksija

„Refleksija“ ima visoke ocjene u odnosu na druge dimenzije imidža.

Posebno se izdvaja ocjena „Stanovnici Kantona se osjećaju posebnim što žive u glavnom gradu države (ocjena 3.22). Ostale izjave ocijenjene su dosta niže i uglavnom su na nivou prosječne ocjene na skali 1-5. Viša ocjena Refleksije odražava činjenicu da se imidž kantona reflektuje na osjećanja stanovnika.

Tabela 4/10. Percepcija elemenata dimenzije Refleksija među stanovnicima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Refleksija				<b>2.73</b>	
Stanovnici Kantona su ponosni na svoj kanton i njegov doprinos kvalitetu njihovog života	507	1	5	2.47	1.045
Stanovnici Kantona su spremni da svoju perspektivu vezuju za socijalni i ekonomski razvoj Kantona	504	1	5	2.64	1.096
Stanovnici Kantona se osjećaju posebnim što žive u glavnom gradu države	504	1	5	3.22	1.344
Stanovnici Kantona osjećaju kanton dinamičnim i sigurnim osnovom kvaliteta svog života	506	1	5	2.58	1.067

Izvor: konstrukcija autora

### Osobnost

U tabeli ispod unesene su ocjene za izjave definisane u kontekstu dimenzije Osobnosti identifikovane na osnovu ocjene kupaca. U kontekstu analize prizme identiteta dimenzija osobnosti trebalo bi da prikaže objekat ocjenjivanja odnosno brendiranja, u ovom slučaju KS, kao osobu i da na osnovu toga ispitanici ocjenjuju njegove personalne karakteristike, osobnost. Očigledno je da građani nemaju pozitivno mišljenje o Kantonu ni po jednoj od ponuđenih karakteristika. Najmanje im ulijeva povjerenje (2,11) i ne osjećaju da je posvećen građanima i njihovoj dobrobiti (2,16). Ovi odgovori konzistentni su kasnijim ocjenama podršku koju Kanton (ne) pruža građanima u njihovim postignućima.

Tabela 5/10. Ocjene elemenata dimenzije Osobnosti među stanovnicima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Osobnost				<b>2.22</b>	
Kanton je pouzdan u planiranju i izvršavanju planova bitnih za život građana	506	1	5	2.26	1.024
Kanton je posvećen građanima i njihovoj dobrobiti	505	1	5	2.16	.985
Kanton je otvoren i ulijeva povjerenje građana	506	1	5	2.11	1.017
Kanton je demokratska sredina sa visokom društvenom tolerancijom	505	1	5	2.34	1.102

Izvor: konstrukcija autora

### Kultura

Ispitanici ocjenjuju izjavu „Kanton dijeli kulturne vrijednosti bliskosti, solidarnosti i zajedničkog života“ sa 2,75 a tvrdnju da Kanton odiše bogatstvom pluralne kulture ocjenjuju sa 2,68. Ove dvije osobine dominiraju potvrđujući da je ovo organski imidž koji „prati“ KS i da dominira u svijesti lokalnog stanovništva.

Niske ocjene ostalih izjava pokazuju lošu percepciju dimenzije Kulture od strane građana KS. To se potvrđuje time da samo dvije izjave neznatno prelaze prosječnu vrijednost na skali, one koje se tradicionalno vežu za specifičnu kulturu života na ovim prostorima multikulturalnost, zajednički život i gostoljubivost prema posjetiocima.

Tabela 6/10. Percepcija elemenata dimenzije Kultura među stanovnicima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Kultura				<b>2.48</b>	
Kanton je fer i nepristrasan	505	1	5	2.04	.963
Kanton je inovativan i otvoren za učenje (podržava učenje)	506	1	5	2.55	1.132
Kanton odiše bogatstvom pluralne kulture u urbanim i ruralnim područjima	504	1	5	2.68	1.183
Kanton se u svom djelovanju drži evropskih vrijednosti	506	1	5	2.40	1.043
Kanton dijeli kulturne vrijednosti bliskosti, solidarnosti i zajedničkog života	504	1	5	2.75	1.115
Kanton osigurava poštovanje građana i podršku za aktivnosti koje podižu kvalitet njihovog života	504	1	5	2.46	1.037

Izvor: konstrukcija autora

### Samopotvrđivanje

U kontekstu dimenzije samopotvrđivanje građani ističu da su zadovoljni vlastitim postignućima u izvjesnoj mjeri (2,54) ali ne i da im Kanton pruža podršku za ostvarivanje tih postignuća (2,02) niti u nastojanju da podignu kvalitet svog života (2,12). Osjećaju „isključenosti“ iz svega što se odlučuje i implementira na nivou KS može se prepoznati u različitim fazama provedenog istraživanja, od fokus grupe preko intervjua pa do rezultata ankete, u dimenziji samopotvrđivanje građani to ocjenjuju kroz percepciju sebe kao važnog subjekta u društvenim i poslovnim aktivnosti (ocjena samo na nivou 2,18). Ono što predstavlja ozbiljan problem kad je riječ o percepciji KS je činjenica da se građani ne osjećaju sigurno (1,97), uprkos svih ostalih emocionalnih veza i odnosa sa i prema Kantonu.

Tabela 7/10. Percepcija elemenata dimenzije Samopotvrđivanje među stanovnicima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Samopotvrđivanje				<b>2.19</b>	
Građani Kantona su zadovoljni svojim postignućima	507	1	5	2.54	1.008
Građani Kantona uživaju blagostanje i imaju ispunjen život	504	1	5	2.30	1.018
Građani osjećaju podršku Kantona za vlastita postignuća	503	1	5	2.02	.977
Građani uživaju podršku Kantona u nastojanju da podignu kvalitet svog života	506	1	5	2.12	1.023
Građani Kantona osjećaju se važnim subjektima u društvenim i poslovnim aktivnostima	503	1	5	2.18	1.069
Građani Kantona osjećaju se sigurno i zaštićeno	503	1	5	1.97	1.032

Izvor: konstrukcija autora

### Upoznatost i naklonost stanovništva prema Kantonu

Kad je riječ o stavovima korisnika prema aktivnostima koje izražavaju može se zaključiti da građani da građani izražavaju veću sklonost i spremnost da podrže aktivnosti Kantona za poboljšanje kvaliteta života (2,60) a da ne prepoznaju dovoljno mjere i aktivnosti koje Kanton provodi u ovoj oblasti (2,27).

Tabela 8/10. Stavovi lokalnog stanovništva prema aktivnostima KS

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Stavovi prema aktivnostima KS				2.43	
Generalno, građani prepoznaju kojim mjerama i aktivnostima Kanton utječe i osigurava kvalitet njihovog života	505	1	5	2.27	1.046
Generalno, građani su naklonjeni i podržavaju aktivnosti Kantona za rast kvaliteta njihovog života	504	1	5	2.60	1.174

Izvor: konstrukcija autora

Ovdje bi se moglo razmišljati i u o činjenici da bi spremnost da se aktivnosti podrže možda bila i veća da su građani svjesni da Kanton usmjerava napore u nastojanju da poboljša kvalitet života. Nedovoljno svjesni i upoznati sa postojećim aktivnostima često se osjećaju prepušteni sami sebi, onemogućeni da utiču na donošenje odluka i kao posljedica toga često se i ne angažuju u nastojanju da „tragaju“ za aktivnostima koje bi mogli podržati ili da obrate veću pažnju na mjere koje KS najavljuje ili zagovara. Ukoliko se stvari ovako postave i posmatraju dalo bi se zaključiti da KS nedovoljno radi na polju komuniciranja politika, mjera i aktivnosti koje su usmjerene na poboljšanje kvaliteta života lokalnog stanovništva.

Ako se uporede dimenzije identiteta brenda KS može se uočiti da je najbolje ocijenjena dimenzija Refleksija a nakon nje Fizički atributi. Odnos stanovnika prema Kantonu, osjećaj ponosa i percepcija da Kanton kreira sigurnu osnovu za kvalitet njihovog života, kao i osjećaj ponosa na prostor u kome žive i doprinos KS kvalitetu njihovog života ocijenjeni su višim ocjenama u odnosu na ostale dimenzije identiteta. Međutim neke od ovih izjava i ocjena nisu konzistentne sa onima koje su uočene u dimenziji Samopotvrđivanje gdje su ispitanici ocijenili doprinos Kantona ostvarivanju njihovih vlastitih postignuća vrlo nisko. Cijela ova dimenzija najniže je ocijenjena (2,19).

Polazeći od dobijenih rezultata teško se može diskutovati o jakim stranama imidža KS. Samo je jedna dimenzija prizme identiteta ocjenjivana od strane građana zabilježila otprilike 20% veću ocjenu od prosjeka skale (Refleksija) dok sa 2,51 dimenzija Fizički atributi bilježi poziciju između zadovoljava i dobro ako se skala od 1 do 5 prevede u kontekst ocjenjivanja karakterističan za važeći obrazovni sistem. Nešto malo lošije ocijenjena je dimenzija Kulture (2,48). Ostale su dimenzije znatno niže ocijenjene i obzirom na ovu činjenicu teško je posebno izdvojiti koliko je velika razlika u njihovom uticaju. Ograničenje ovog istraživanja vezano je i za činjenicu da osim ocjene imidža KS ispitanici nisu imali mogućnost da ocjenjuju značaj ovih dimenzija i elemenata dimenzija.

#### 10.1.2.5. Razlike u percepciji imidža brenda KS među grupama ispitanika

U analizi percepcije dimenzija identiteta brenda uočeno je da ispitanici prilično nisko ocjenjuju sve dimenzije imidža KS. Uzimajući u obzir dobijene rezultate te visoke vrijednosti standardne devijacije koje impliciraju prilično veliko rasipanje podataka od srednje vrijednosti provedena je analiza razlika u percepciji pojedinih dimenzija imidža brenda KS (zasnovana na strukturi elemenata prizme identiteta brenda) kako bi se utvrdilo da li postoje razlike u percepciji ispitanika različite starosne dobi, razlike u zavisnosti od mjesta življenja i ekonomskog statusa (zaposleni vs. ostale kategorije, nezaposleni, penzioneri i ostali).

## **Starosna dob**

Rezultat t testa pokazali su da postoji statistički značajna razlika u percepciji ove dvije grupe ispitanika pri čemu su pripadnici mlađe populacije 4 od 6 izjava u dimenziji fizički atributi ocijenili višim ocjenama u odnosu na stariju populaciju. Izuzetak su dimenzije koje se odnose na infrastrukturu Kantona i percepcija Kantona kao „sigurnog gnijezda“.

Kad je riječ o dimenziji odnosa u prizmi identiteta brenda uočene su statistički značajne razlike u percepciji četiri od pet izjava; pripadnici mlađe populacije većinu izjava dimenzije odnosa ocjenjuje višim ocjenama izražavajući pozitivnu percepciju više nego pripadnici starije populacije.

Među građanima Kantona Sarajevo postoje statistički signifikantne razlike u percepciji izjava uključenih u dimenziju „Refleksija“ prizme identiteta. Višim su ocjenama ocijenili izjave kojima izražavaju ponos Kantonom i doprinosom koji kanton ulaže kako bi unaprijedio kvalitet njihovog života kao i osjećaj posebnosti te percepciju o Kantonu kao dinamičnom i sigurnom okruženju kad je u pitanju kvalitet njihovog života.

Postoji statistički značajna razlika u dimenzijama koje ocjenjuju pouzdanost kantona u planiranju i izvršavanju planova bitnih za život građana i posvećenost Kantona građanima. Slična situacija je i u percepciji Kantona kao demokratske sredine sa visokom društvenom tolerancijom.

Kad je riječ o elementima dimenzije Kulture razlika u ocjeni pet od šest elementa statistički se značajno razlikuje u zavisnosti od starosne dobi. Jedino u slučaju izjave „Kanton odiše bogatstvom pluralne kulture u urbanim i ruralnim područjima“ ne postoji razlika u percepciji među ispitanicima.

Postoje statistički značajne u svim elementima dimenzije samopotvrđivanja što znači da mlađi i stariji ispitanici sebe doživljavaju drugačije u kontekstu odnosa sa KS. Ovi se rezultati mogu posmatrati i kao posljedica svih ranije identifikovanih razlika u pojedinim dimenzijama. One pojedinačno utiču na samopotvrđivanju a njihov se efekat pojačava kao posljedica međuticaja.

## **Ekonomski status ispitanika**

U slučaju ekonomske neovisnosti statističke je značajna razlika samo u dvije dimenzije a u svakoj od njih za jednu od izjava. U prvom slučaju u pitanju je dimenzija Fizički atributi i izjava FA5 „Kanton ima pravilan prostorni i urbani poredak i visok nivo legalnosti gradnje“ koju su ispitanici sa redovnim primanjima zaposleni i penzioneri ocijenili lošije nego oni koji nemaju redovna primanja. Ista relacija – lošije ocijenjena je i izjava OD3 „Veze i odnosi među ljudima su čvrste a međusobna solidarnost snažno izražena“ u dimenziji odnosa. Kod svih ostalih dimenzija i izjava unutar dimenzija (sa izuzetkom navedenih) ne postoji statistički značajna razlika u percepciji zaposlenih i ispitanika sa redovnim primanjima i ostalih.

## **Mjesto življenja**

S obzirom na snažnu dominaciju Grada, odnosno četiri gradske opštine u odnosu na prigradske u različitim oblastima, a posebno kad je riječ o životnom standardu, mogućnosti za ekonomska postignuća i ostvarivanje profesionalnih ciljeva, te konačno privlačenju turista ocijenili smo da bi poređenje percepcije stanovništva koje živi na području gradskih opština u odnosu na one iz prigradskih dalo inpute za kreiranje instrumenata za implementaciju Strategije brendiranja.



U ocjeni dimenzije prizme identiteta – Fizički atributi statistički značajna razlika pojavila se kod dvije izjave. Prva se odnosi na izjavu da životna sredina u KS pruža uslove za ugodan život i da je kvalitetna a druga na percepciju KS kao sigurnog gnijezda. U oba slučaja razlika je negativna i potvrđuje da su ispitanici koji žive na prostoru gradskih opština generalno gledano manje zadovoljni fizičkim atributima vezanim životnu sredinu u Kantonu..

Statističke značajne razlike pojavile su se u svim elementima dimenzije Odnosi izuzev izjave „Javne usluge u KS su pod istim uslovima i ravnopravno dostupne lokalnom stanovništvu“ koju stanovništvo Kantona ocjenjuje lošije (2,30) u odnosu na ostale izjave ove dimenzije.

U slučaju refleksije svi elementi dimenzije bilježe signifikantne razlike u percepciji stanovništva gradskih i prigradskih opština. I u slučaju ove dimenzije kao i ostalih ranije opisanih gradsko stanovništvo sve karakteristike Kantona unutar dimenzije, od osjećaja ponosa Kantomom i njegovim doprinosom u unapređenju kvaliteta vlastitog života preko osjećaja posebnosti pa do spremnosti da svoju perspektivu vežu za dalji socijalni i ekonomski razvoj Kantona gradsko stanovništvo ocjenjuje lošije što upućuje na lošiju percepciju koju ima o imidžu KS u odnosu na stanovništvo prigradskih opština.

Karakteristike dimenzije Osobnost koje se odnose na pouzdanost KS u planiranju i izvršavanju planova bitnih za život građanja a shodno tome i uvjerenju da je Kanton posvećen građanima i njihovoj dobrobiti znatno su lošije ocijenjene među gradskim stanovništvom. Statistički značajne razlike u percepciji zabilježene su i kad je u pitanju percepcija KS kao demokratske sredine sa visokom društvenom tolerancijom.

Četiri karakteristike koje pripadaju dimenziji Kultura u ocjeni imidža KS bilježe statistički značajne razlike u percepciji gradskog i prigradskog stanovništva. Prigradsko stanovništvo smatra da je Kanton kao fer i nepristrasan više nego gradsko kao i da se u svom djelovanju drži evropskih vrijednosti, dijeli kulturne vrijednosti bliskosti, solidarnosti i zajedničkog života, te osigurava poštovanje građana i podršku za aktivnosti koje podižu kvalitet njihovog života.

Uočena je statistički značajna razlika u pogledu zadovoljstva vlastitim postignućima te percepciji podrške Kantona u ostvarenju tih postignuća kao i kvaliteta života. Sve navedene dimenzije (ukupno 5 od 6 karakteristika uključenih u dimenziju Samopotvrđivanje) među kojima postoji statistički značajna razlika lošije su ocijenjene od strane gradskog stanovništva. Posljednja karakteristika koja implicira osjećaj sigurnosti i zaštićenosti jednako je negativno percipirana od strane obje kategorije.

Rezultati ovog dijela analize u izvjesnoj mjeri objašnjavaju visok koeficijent standardne devijacije odnosno variranje rezultata od prosječne vrijednosti. Naime, rezultati analize za gradsko stanovništvo konzistentni su integralnim rezultatima za cijeli uzorak u pogledu korelacije između nivoa poznavanja aktivnosti i spremnosti da se doprinese njihovoj realizaciji. Međutim nije logično da je nivo informisanosti i upućenosti u aktivnosti KS niži među gradskim u odnosu na prigradsko stanovništvo.

## **10.2. Istraživanje postojećeg imidža Kantona Sarajevo u percepciji biznisa**

Ciljna grupa Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis je svaka poslovna organizacija, kompanija i/ili grupa kompanija koja može na neki način da utječe na sposobnost KS da ostvari svoje ciljeve. Ta poslovna ciljna grupa KS sastoji od 1) interne poslovne ciljne grupe, koju čine kompanije već prisutne u KS i 2) eksterne poslovne ciljne grupe koju čine brojne eksterne poslovne organizacije i kao što su: kompanije iz drugih dijelova BiH i kompanije izvan BiH – strani investitori i poduzetnici.

### **10.2.1. Značaj imidža KS za biznis**

Kanton Sarajevo nema izbora kada su u pitanju odnosi s okruženjem. Građenje dobrih odnosa je jedini izbor. Sve što KS kaže, uradi ili kako izgleda šalje određene poruke u okruženje. Razlika je samo u tome da li su te poruke planirane i pod kontrolom donositelja odluka/uprave KS ili ne. U svakom slučaju KS ne može ne-komunicirati sa svojim okruženjem.

Kanton Sarajevo ima odnose s mnoštvom poslovnih organizacija i pojedinaca. Rezultat tih odnosa je poslovni imidž i ugled odnosno imidž i ugled KS kao mjesta za obavljanje biznisa. Dakle, KS ima imidž, jedina je razlika da li do njega dolazi:

- slučajno, pa je tada najčešće neodređen, kaotičan i zbunjujući, ili
- putem pažljivo vođenog procesa analiziranja, planiranja, implementiranja i kontrole.

Poslovni imidž KS su sve one predstave, slike ili predodžbe koje o KS imaju poduzetnici i investitori ili neki specifični dio poslovne ciljne grupe i od tih predstava umnogome ovisi poslovna i društvena uspješnost KS.

Poslovni imidž KS nije statičan i jednom zauvijek dat kao konstanta. On je, štaviše, rezultat stalnog utjecaja KS na ciljne skupine poduzetnika i investitora. Ovo je saznanje od suštinske važnosti za KS, jer upućuje na mogućnost upravljanja poslovnim imidžom KS.

Poslovni imidž KS se može se definirati i kao proces stvaranja međusobnog razumjevanja i dobre volje u ciljnoj grupi poduzetnika i investitora. To se međutim ne može niti stvarati niti mijenjati u kratkom roku, izuzev u slučajevima kada je u pitanju izmjena imidža u negativnom smislu.

Povoljan i dobro poznat poslovni imidž predstavlja konkurentsku prednost za Kanton Sarajevo. On ima utjecaja na percepciju/doživljaj ciljnih grupa kako komunikacija, tako i postupaka KS u svakom pogledu. Također, treba reći da imidž KS predstavlja i funkciju iskustva poduzetnika i investitora sa KS.

Razlozi zašto je Kantonu Sarajevo potreban pozitivan poslovni imidž, vezani su za efekte koji iz toga proizilaze. Gradovi/mjesta koje već desetljećima grade uspješne imidž-pozicije, kao efekte povoljnog imidža navode:

- Povoljan imidž potiče na povoljno ponašanje poslovnih organizacija prema KS.
- Povoljan imidž privlači nove investiture i poduzetnike te održava lojalnost postojećih.

- Povoljan imidž podržava i učvršćuje povjerenje poslovnih partnera koji su spremniji da djeluju na dugoročnim osnovama, te utječe na stavove i odnos poslovnih organizacija prema KS koji su spremniji da odgovore na njegove zahtjeve.
- Privlači sposoban i kreativan kadar, stvara zajedničke vrijednosti među članovima poslovne zajednice i podržava lojalan odnos poduzetnika prema KS.
- Gradi odnose sa organima državne uprave na višim razinama što je značajno radi mogućnosti utjecanja na donošenje odluka, mjera ili zakona koji mogu utjecati na poslovni položaj KS.
- Povoljan imidž pomaže provođenju razvojne politike KS, odnosno ostvarenju razvojnih ciljeva.
- Povoljan imidž javlja se kao faktor konkurentske prednosti KS.
- Povoljan imidž KS utječe i na imidž proizvoda i usluga koje kompanije iz Kantona Sarajevo nude na tržištu te olakšava uvođenje novih – imidž mjesta porijekla.
- Povoljan imidž omogućava lakše prihvaćanje ulaska u nove oblasti djelovanja KS.
- Okruženje lakše prihvaća "loše" ponašanje, "loše" odluke ili "loš" utjecaj na okruženje kod gradova/mjesta koja imaju povoljan imidž. Mnogi su spremni da takvim "progledaju kroz prste".

Pretpostavka za izgradnju dobrog imidža Brenda KS jeste dobro definiran identitet. Identitet je ono što KS jeste u stvarnosti - njegovo ponašanje, izgled i komuniciranje. Ocjenu o tome kakav je identitet KS daju donositelji odluka odnosno vodstvo KS u suradnji sa vanjskim konzultantima. Razvoj poslovnog identiteta KS je veoma značajan. On je značajan za razvoj imidža koji daje KS fokus, pošto su "u igri" prisutne i mnoge varijable koje rade protiv projekcije konzistentnog imidža. Glavni elementi ili dimenzije koji grade identitet brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis su dati na sljedećoj slici.

Tabela 9/10. Elementi prizme identiteta brenda Kantona Sarajevo

Elementi prizme identiteta	Poslovna zajednica
	Broj faktora
1. Fizičke značajke brenda	5
2. Odnosi - relationship	5
3. Refleksija	5
4. Osobnost brenda	5
5. Kultura brenda	5
6. Samopotvrđivanje	5

Izvor: konstrukcija autora

Sljedeći popis prikazuje glavne faktore koji grade pojedine elemente poslovnog identiteta brenda KS.

Radi se o elementima koji pripadaju nekoj od šest dimenzija prizme identiteta, modela koji je razvio Kapferer (2000), a koji u ovom slučaju služi za našu analizu imidža Brenda Kantona Sarajevo.

Slika 2/10. Elementi/dimenzije i faktori prizme identiteta brenda Kantona Sarajevo

<p><b>FIZIČKI FAKTORI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodni potencijali.</li> <li>• Fizička i poduzetnička infrastruktura.</li> <li>• Prostor (zone, fabrike, inkubatori).</li> <li>• Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije.</li> <li>• Strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo.</li> </ul>	<p><b>OSOBNOST:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentnost i otvorenost.</li> <li>• <i>Business friendly</i> pristup.</li> <li>• <i>Corruption free</i> pristup.</li> <li>• Pouzdanost kao partnera za razvoj biznisa.</li> <li>• Ispunjavanje datih obećanja.</li> </ul>
<p><b>ODNOSI (RELATIONSHIP):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednakost u korištenju javnih resursa.</li> <li>• Podrška inovativnosti i zapošljavanju.</li> <li>• Transparentni poreski uvjeti.</li> <li>• Dosljedna primjena zakona i propisa.</li> <li>• Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji.</li> </ul>	<p><b>KULTURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzetnički duh i inovativnost.</li> <li>• Inkluzivne institucije za podršku biznisu.</li> <li>• Kultura društveno odgovornog poslovanja.</li> <li>• Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte.</li> <li>• Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje.</li> </ul>
<p><b>REFLEKSIJA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskorištavanje prilika za dobar biznis.</li> <li>• Doprinos razvoju zajednice.</li> <li>• Podizanje konkurentnosti investitora.</li> <li>• Prijateljsko okruženje za investitore.</li> <li>• Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru.</li> </ul>	<p><b>SAMOPOTVRĐIVANJE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljstvo postignutim uspjehom.</li> <li>• Osjećaj radosti odlukom o investiranju.</li> <li>• Ponos zbog doprinosa razvoju zajednice.</li> <li>• Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS.</li> <li>• Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS.</li> </ul>

Izvor: konstrukcija autora

Poslovni identitet KS predstavljen je kroz tzv. Prizmu identiteta koja se sastoji od šest elemenata/dimenzija: 1) fizički faktori, 2) odnosi (relationship), 3) refleksija, 4) osobnost, 5) kultura i 6) samopotvrđivanje. Svaki od navedenih elemenata poslovnog identiteta KS izgrađen je od pet faktora ili graditelja poslovnog identiteta što ukupno čini 30 faktora koji opisuju KS kao mjesto za uspješan biznis. Iako šest glavnih elemenata identiteta ostaje prisutan kod svih ciljnih grupa, sadržaj faktora koji grade pojedine elemente identiteta se mijenja ovisno od grupe do grupe, tako da su faktori različiti kod ciljne grupe poduzetnika i investitora od ciljne grupe turista i ciljne grupe stanovništva.

### 10.2.2. Analiza upoznatosti i naklonosti prema Kantonu Sarajevu kao mjestu za uspješan biznis

Prvi korak u procesu analize imidža Kantona Sarajevo jeste ispitivanje i ocjena upoznatosti i naklonosti koje poslovne ciljne skupine imaju prema KS. Upoznatost s KS (koliko znam o KS) i naklonost ka KS (šta osjećam prema KS) dovode nas i do ključnog problema, a to je djelovanje prema Kantonu Sarajevo (kako ću se ponašati prema KS). Kanton Sarajevo je zainteresiran da djelovanje poslovnih ljudi, poduzetnika i investitora, bude u korist KS tj. u funkciji ostvarenja njegovih ciljeva. Zbog toga je neophodno ispitati stanje koje prethodi ponašanju, a to je poznavanje i mišljenje.

Upoznatost ili poznavanje je prvi, početni efekat u hijerarhiji komunikacijskih efekata i pokriva prve faze u procesu donošenja poslovnih odluka kod ciljnih skupina. Nastaje kao rezultat informativnog i edukativnog komuniciranja, kao i informiranja iz drugih ne-institucionalnih izvora: poslovni prijatelji, javni mediji, osobno iskustvo i slično.

Naklonost ili preferencija obuhvaća drugu skupinu efekata u hijerarhiji komunikacijskih efekata i pokriva "pred-ponašajuće" faze u procesu donošenja poslovnih odluka kod ciljnih skupina. Naklonost odražava mišljenja i stavove investitora o K, te predstavlja trajniju kategoriju koju je teže izgraditi, u pozitivnom smislu. Nastaje kao rezultat ubjeđivačkog ili persuazivnog komuniciranja kada se ciljni auditorij nastoji uvjeriti da je i zašto je naklonost ili preferencija ka određenom objektu, u našem slučaju KS, najbolji put za zadovoljavanje potreba i želja tog auditorija.

Ispitivanje i ocjena upoznatosti i naklonosti prema Kantonu Sarajevo omogućavaju sagledavanje globalnog pozicioniranja KS u svijesti poslovnih ciljnih skupina i prve naznake o tome šta bi mogli biti ključni problemi imidža Kantona Sarajevo. Naime, problem imidža može postojati zato što je:

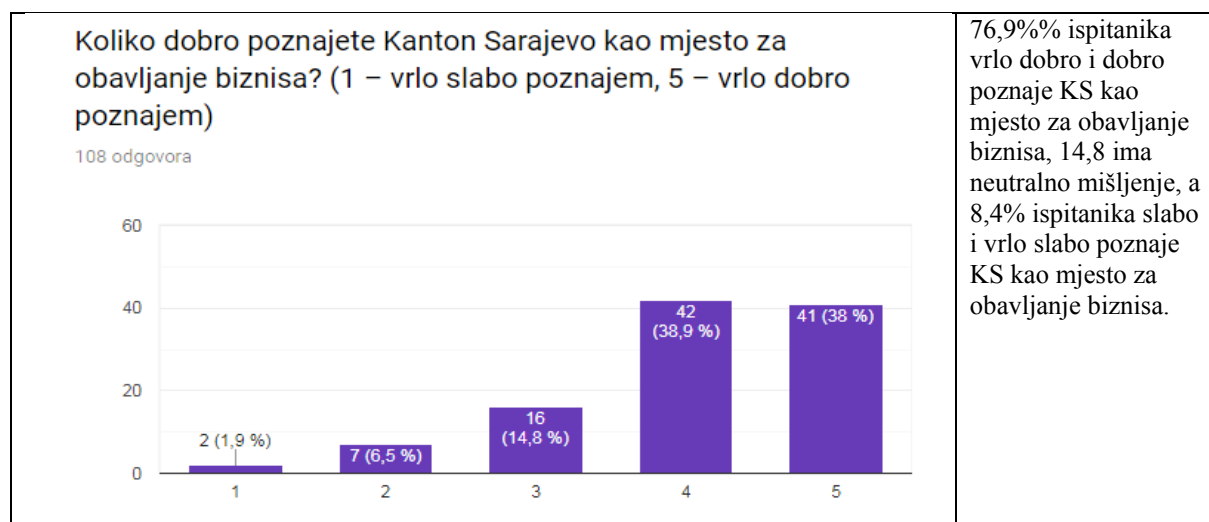
- Kanton Sarajevo poznat, ali, međutim, ima loš imidž, i
- Kanton Sarajevo nije dobro poznat, zbog toga, ima nejasan imidž ili imidž koji je zasnovan na starim (ranijim) iskustvima

Ukoliko je imidž nepovoljan na jedan ili drugi način, iskustva poslovnih ljudi vjerojatno su loša. Problemi su vezani sa stvarne "hard" elemente identiteta KS. Najveće greške se događaju kada se putem komunikacijske kampanje želi da istakne da je KS odlično mjesto za biznis, a to se ne poklapa s stvarnim stanjem tj. stvarnim djelovanjem. I ako komunikacija nisu u skladu s realnošću, realnost pobjeđuje.

Prema preliminarnom istraživanju, dobiveni su sljedeće ocjene upoznatosti i naklonosti ciljne grupe poduzetnika i investitora prema Kantonu Sarajevu kao mjestu za uspješan biznis:

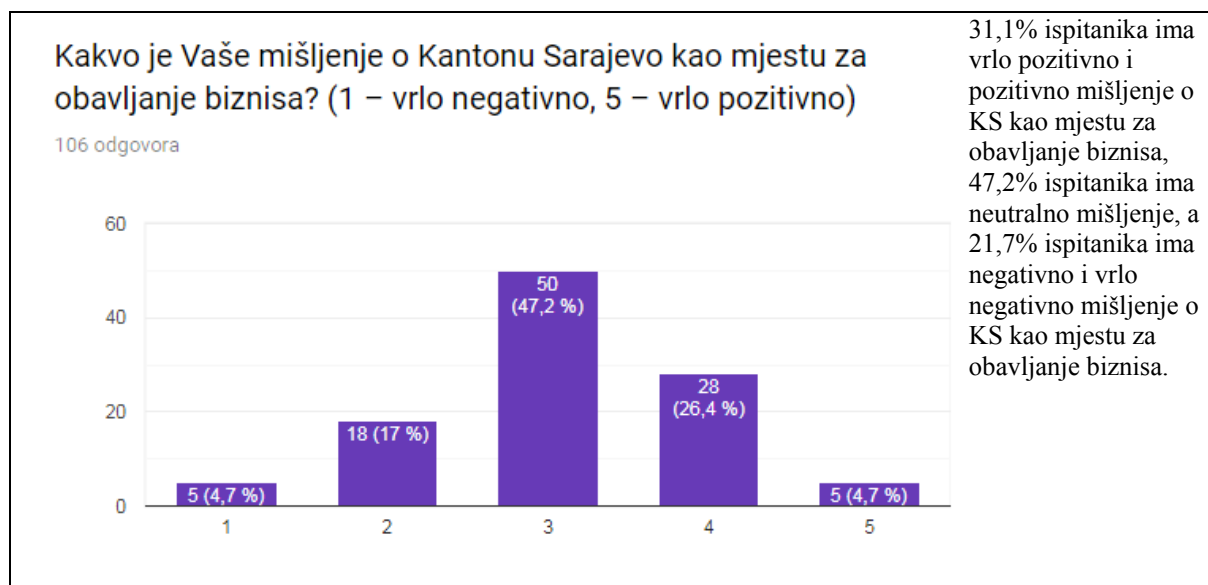
- Poznavanje/upoznatost sa KS kao mjestom za uspješan biznis = 4,05 prosječna ocjena, na skali 1 do 5.
- Naklonost/mišljenje o KS kao mjestu za uspješan biznis = 3,09 prosječna ocjena, na skali 1 do 5.

Slika 3/10. Grafički prikazi rezultata mjerenje upoznatosti



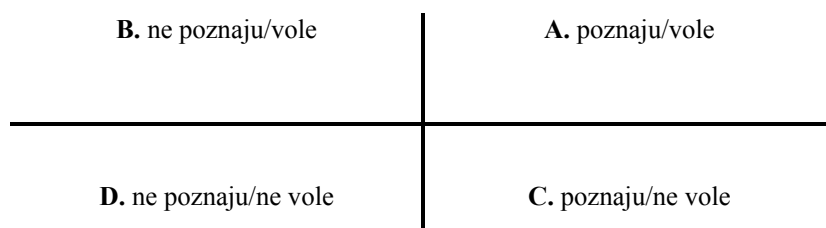
Izvor: konstrukcija autora

Slika 4/10. Grafički prikazi rezultata mjerenje naklonosti



Izvor: konstrukcija autora

Ako suočimo ove dvije dimenzije upoznatosti i naklonosti, dobit ćemo **četiri moguća stanja**, i to:



Prema dobivenim ocjenama za upoznatost i naklonost ciljne grupe prema Kantonu Sarajevo, može se zaključiti da ispitanici Kanton Sarajevo vrlo dobro poznaju (ocjena upoznatosti 4,04), ali da ga “niti vole, niti ne vole” (ocjena 3,09) kao poslovnu destinaciju. To znači da se Kanton Sarajevo, kao mjesto za uspješan biznis, nalazi između kvadranta A – “poznaju/vole” i kvadranta C – “poznaju/ne vole”.

Svako od navedenih stanja upoznatosti i naklonosti će zahtijevati određenu **strategiju unapređenje imidža** od strane KS. Te bi strategije generalno mogli formulirati na način prikazan na sljedećoj slici.

Slika 5/10. Strategija imidža u ovisnosti od situacije upoznatosti/naklonosti

Upoznatosti/naklonosti	Strategija imidža
A. poznaju/vole	ODRŽAVAJ - ljudi poznaju KS i vole ga. Idealna situacija. Treba nastaviti na isti način. Gradi relationship.
B. ne poznaju/vole	PROŠIRI - ljudi vole KS, ali ga baš puno i ne poznaje. Upoznaj ljude s KS, jer je očigledno da su ljudi zadovoljni njegovim ponašanjem i komuniciranjem.
C. poznaju/ne vole	MODIFICIRAJ - ovo je najteža situacija, jer ljudi poznaju KS, ali ga ne vole. Potrebno je detaljno analizirati i otkloniti uzroke. Do tada ne pretjerivati sa komuniciranjem.
D. ne poznaju/ne vole	KREIRAJ - ljudi ne vole KS, ali ga baš puno i ne poznaju. Situacija je teška, ali nije i beznadežna. Potrebna je analiza i otklanjanje uzroka. Loš imidž može upravo biti rezultat nepoznavanja, nerazumjevanja i predrasuda. To u ovoj situaciji najčešće i jeste slučaj. Zato treba upoznati ljude s KS i njegovim uslugama.

Izvor: konstrukcija autora

U odnosu na mogućnosti unapređenja imidža, situacija je najteža kod ciljne skupine tvrde da poznaju KS i da imaju nepovoljno mišljenje o njemu. Kod njih je potrebno primijeniti strategiju modificiranja imidža - ispitati i otkloniti uzroke, a zatim komunicirati promjene. Kod ostalih ciljnih skupina može se primijeniti strategija kreiranja imidža od početka: informiranje – stavovi - ponašanje.

### **10.2.3. Analiza rezultata ankete o imidžu Kantona Sarajevo u percepciji biznisa**

Na osnovi analize postojećeg imidža u procesu izgradnje brenda Kantona Sarajevo (KS), KS može dobiti relevantne podatke o tome gdje se nalazi, ima li pozitivan ili negativan imidž i što mu je s tog osnova činiti. Dakle, imidž brenda KS, treba u ciljnoj grupi reproducirati njegovu sliku koju percipiraju svi njegovi stanovnici i za grad važni nositelji aktivnosti u realizaciji planova i zadataka KS, od privrede do stranih investitora pa sve do lokalnih, kantonalnih, entitetskih i državnih političara. Odnosno imidž KS zapravo predstavlja ukupnost dojmova koje je ciljna grupa stekla, a posljedica je doživljene, a ne stvarne kvalitete nekoga grada.<sup>11</sup>

Za branding KS važno je da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja vlastitim brendom imidž može oblikovati pomoću određenog broja bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje brenda grada, bitno je znati kakvu trenutnu percepciju ima neki grad, kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, gostiju, interesnih grupa. U fazi upravljanja brendom, imidž je veoma bitan jer se zapravo tada govori o imidžu brenda KS.

Nakon tako dobivenih inputa KS treba konkretno osigurati određena sredstva bilo iz budžeta ili kroz javno-privatno partnerstvo te zapravo treba argumentirano i svjesno ulagati upravo u one dijelove gradske infrastrukture ili bilo koji drugi dio gradskog proizvoda s ciljem kreiranja pozitivnog imidža u sklopu brandinga. Ukratko, prilikom izgradnje imidža brenda potrebno je uz saznanje o aktualnoj slici KS dodati još i sljedeće:

- Da je imidž brenda grada koji se izgrađuje valjan, odnosno da “slike” grada koje odašiljemo kroz sredstva komunikacije nisu (previše) udaljene od stvarnosti.
- Da je imidž marke grada koji se izgrađuje uvjerljiv, čak i onda kada su određene “slike” o nekom gradu odašiljane u javnost istinite; javnost ili odabrane ciljne grupe ne moraju ih percipirati kao istinite;
- Da je ukupan imidž brenda što je moguće jednostavniji, jer odašiljanje većeg broja različitih slika ili kompleksnih slogana i tvrdnji kroz komunikacijsku kampanju izazvat će zasigurno konfuziju u svijesti pripadnika ciljanih skupina;
- Da je ukupan imidž brenda grada njegov sastavni dio i nositelj uspjeha brenda grada, jer dobar brend s lošim imidžom neće imati dugoročnog uspjeha.

Kreacija uspješnog imidža brenda dio je ukupnog procesa brandinga KS. Ona zahtijeva dobru podlogu kroz analize i istraživanje postojećeg imidža, postojećih strateških problema i

---

<sup>11</sup> Babić, M., “Internet stranica u funkciji unapređenja korporativnog imidža”, <http://www.enter-net.biz/hr/clanci/>, str.1.

percepcija i ocjenu ima li KS pozitivan ili negativan ili pak neutralan imidž. Iz tako dobivenih analiza i zaključaka moguće je unaprijediti proizvod, kreirati simbole, slogane ili slike o KS koje će mu pomoći u ukupnoj izgradnji imidža brenda. Kada je to učinjeno, osnovni je zadatak kroz kanale komunikacije promovirati i širiti pozitivne slike, znakove, simbole, slogane dakle sve ono što u svijesti pojedinih pripadnika određenih ciljnih skupina može i hoće kreirati pozitivne, vjerodostojne i jednostavne slike u njihovoj svijesti, a vezane naravno za brend KS.

#### 10.2.4. Metodološki pristup istraživanja imidža

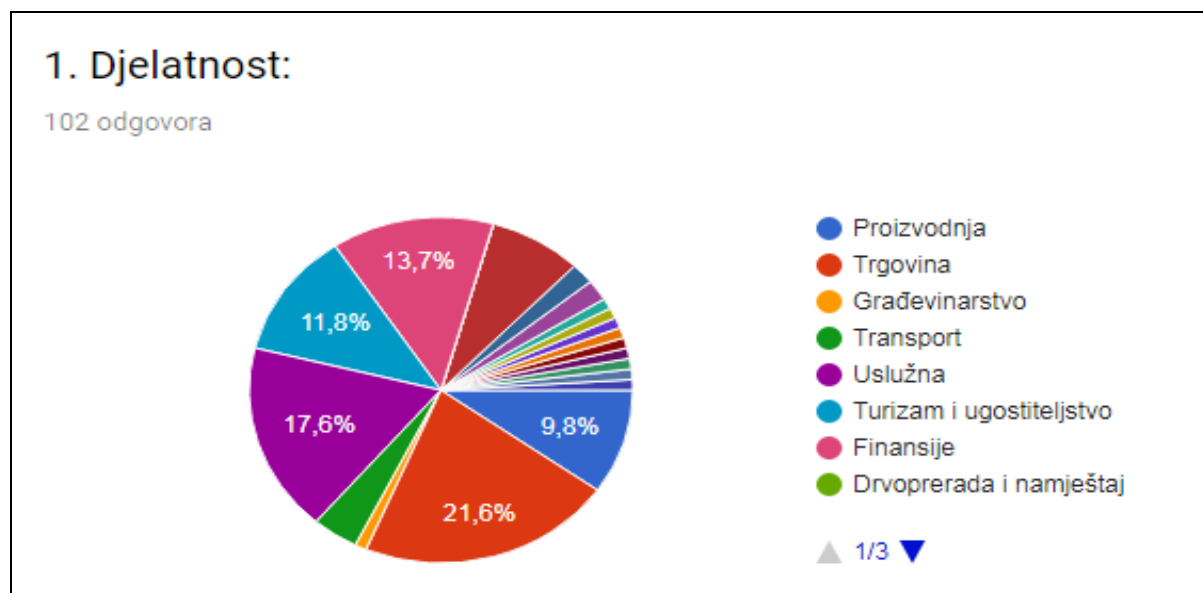
**Način provođenja ankete** Istraživanje imidža Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis obavljeno je uz pomoć direktnog ispitivanja ciljne grupe privrednika, poduzetnika i investitora. Kod istraživanja korišten je elektronski upitnik koji je bio dostupan ispitanicima na odgovarajućoj web platformi, i ispitanici su bili pozvani da pristupe web mjestu na kojem se nalazio upitnik i da odgovore na postavljena pitanja iz upitnika. Upitnik se sastojao od dvije grupe pitanja, i to od demografskih podataka o ispitaniku i pitanja vezanih za ocjenu imidža KS kao mjesta za uspješan biznis

**Vrijeme trajanja ankete** Anketa je trajala 15 dana i tokom trajanja ankete prikupljeno je relevantnih 109 upitnika.

**Ograničenja u provedbi ankete** Osnovna ograničenja proizilaze iz online ankete i dostupnosti željenih ispitanika ovakvim načinom ispitivanja. To se odrazilo i na veličinu obuhvaćenih ispitanika te njihove demografske karakteristike.

**Obilježja uzorka** U istraživanju je sudjelovalo ukupno 109 ispitanika.

Slika 6/10. Podaci o djelatnosti ispitanika



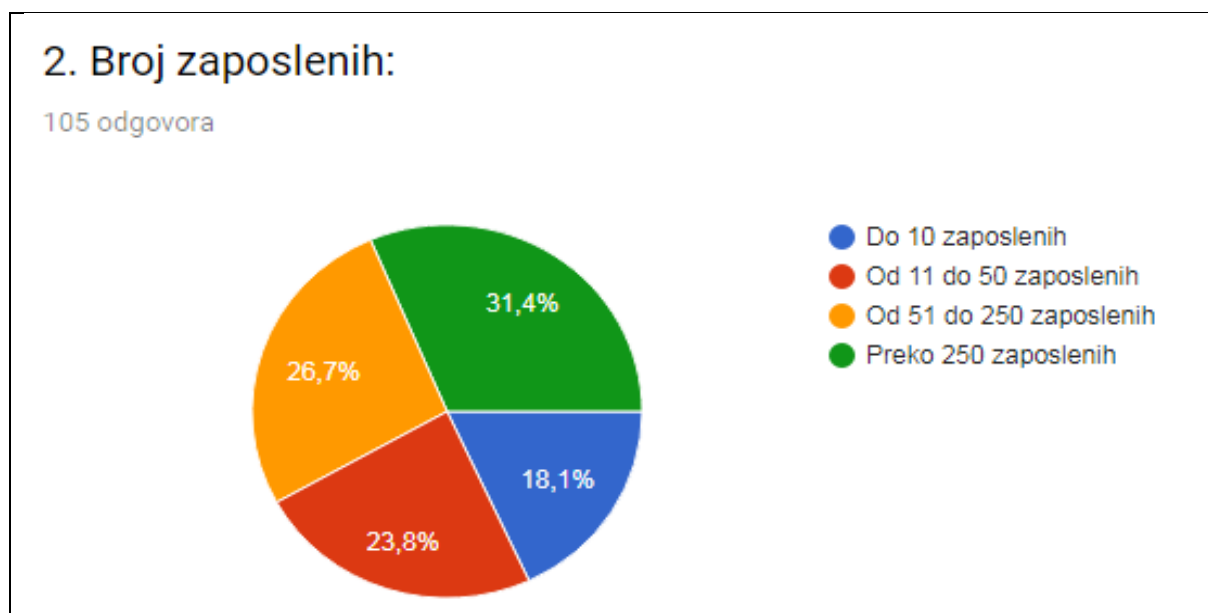
Izvor: Istraživanje

Podatke o djelatnosti je dao 102 ispitanika. 21,6% ispitanika dolazi iz djelatnosti trgovine, 17,6% ispitanika je iz uslužne djelatnosti, 13,7% ispitanika je iz djelatnosti finansija, 11,8 iz oblasti turizma i



ugostiteljstva, 9,8% iz oblasti industrijske proizvodnje, a preostalih 25,5% čine ispitanici iz oblasti građevinarstva, transporta, drvoprerade i namještaja, itd.

Slika 7/10. Podaci o broju zaposlenih kod ispitanika



Izvor: Istraživanje

Podatke o broju zaposlenih dalo je 105 ispitanika. 31,4% ispitanika ima preko 250 zaposlenih (velike kompanije), 26,7% ispitanika ima od 51 do 250 zaposlenih (srednje), 23,8% ispitanika ima od 11 do 50 zaposlenih (male) i 18,1% ispitanika ima do 10 zaposlenih (mikro kompanije).

Tabela 10/10. Podaci o tržišnoj orijentaciji ispitanika

Tržište	Većinsko prisustvo na domaćem tržištu	Većinsko prisustvo na stranom tržištu	Ujednačeno
Udio prisutnost na domaćem tržištu u odnosu na strano tržište – 80 odgovora ispitanika	55%	15%	30%

Izvor: Istraživanje

Podatke o prisustvu na domaćem u odnosu na strana tržišta dalo je 80 ispitanika. Njih 55% ima većinsko prisustvo na domaćem tržištu, a 15% većinsko prisustvo na stranim tržištima, a 30% ispitanika navodi da imaju podjednako učešće na domaćem i na stranom tržištu.

Tabela 11/10. Podaci o vlasništvu firme ispitanika

Vlasništvo	Većinsko domaće vlasništvo	Većinsko strano vlasništvo
Udio domaćeg vlasništva u odnosu na strano vlasništvo nad firmom – 88 odgovora ispitanika	65%	35%

Izvor: Istraživanje

Podaci o vlasništvu 88 ispitanika govore da 65% ispitanika ima većinsko domaće vlasništvo, a da 35% ispitanika ima većinsko strano vlasništvo.

Tabela 12/10. Podaci o sjedištu firme ispitanika

Sjedište	Sjedište firme unutar KS	Sjedište firme izvan KS
Broj sjedišta firmi unutar KS u odnosu na sjedišta firmi izvan KS – 72 odgovora ispitanika	65%	35%

Izvor: Istraživanje

Podaci o sjedištu 72 ispitanika govore da 65% ispitanika ima sjedište firme unutar Kantona Sarajevo, a da 35% ispitanika ima sjedište izvan Kantona Sarajevo.

### 10.2.5. Rezultati analize imidža brenda Kantona Sarajevo u percepciji biznisa

Analiza imidža Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis napravljena je kroz ocjenjivanje ključnih obilježja Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis. Ocjene su date na skali od 1 do 5, gdje je 1 – Kanton Sarajevo nudi vrlo malo, a 5 – Kanton Sarajevo nudi vrlo mnogo (vidjeti narednu tabelu).

Kao što se može vidjeti, samo četiri faktora poslovnog identiteta imaju pozitivan imidž kod privrednika i to: strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo (3,87), prirodni potencijali KS (3,74), neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije u KS (3,26) te ponos zbog doprinosa razvoju zajednice KS (3,02). Prva tri faktora pripadaju elementu fizičkog okruženja KS, a četvrti elementu samopotvrđivanje.

Svi ostali faktori, njih 26, dobili su negativne ocjene, odnosno ispitanici su ocjenili da KS nudi vrlo malo od navedenih faktora. U sljedećoj tabeli prezentirani su faktori razvrstani po osnovnim elementi poslovnog identiteta KS, sa prosječnim ocjenama.

Tabela 13/10. Analiza rezultata istraživanja imidža brenda Kantona Sarajevo

Izjava	Šifra	N	Min	Max	Mean	SD	Medijan
Fizički faktori					<b>3.29</b>		
Prirodni potencijali	FA1	107	1	5	<b>3.74</b>	1.110	4
Fizička i poduzetnička infrastruktura	FA2	109	1	5	<b>2.87</b>	1.010	3
Prostor (zone, fabrike, inkubatori)	FA3	109	1	5	<b>2.68</b>	.891	3
Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije	FA4	108	1	5	<b>3.26</b>	1.171	3
Strateška pogodnost lokacije KS	FA5	107	1	5	<b>3.87</b>	1.074	4
Odnosi					<b>2.30</b>		
Jednakost u korištenju javnih resursa	OD1	109	1	5	<b>2.35</b>	.946	2
Podrška inovativnosti i zapošljavanju	OD2	109	1	5	<b>2.33</b>	.943	2
Transparentni poreski uvjeti	OD3	106	1	5	<b>2.54</b>	1.006	2
Dosljedna primjena zakona i propisa	OD4	109	1	4	<b>2.26</b>	.897	2

Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji	OD5	109	1	4	<b>2.00</b>	.839	2
Refleksija					<b>2.48</b>		
Iskorištavanje prilika za dobar biznis	R1	109	1	5	<b>2.35</b>	.937	2
Doprinos razvoju zajednice	R2	108	1	5	<b>2.45</b>	.931	2
Podizanje konkurentnosti investitora	R3	108	1	5	<b>2.28</b>	.884	2
Prijateljsko okruženje za investitore	R4	109	1	5	<b>2.43</b>	.975	2
Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru	R5	109	1	5	<b>2.88</b>	.979	3
Osobnost					<b>2.30</b>		
Transparentnost i otvorenost	OS1	107	1	4	<b>2.37</b>	.917	3
Business friendly pristup	OS2	109	1	5	<b>2.45</b>	.887	3
Corruption free pristup	OS3	107	1	5	<b>2.05</b>	1.119	2
Pouzdanost kao partnera za razvoj	OS4	108	1	5	<b>2.41</b>	.886	2
Ispunjavanje datih obećanja	OS5	109	1	4	<b>2.23</b>	.857	2
Kultura					<b>2.37</b>		
Poduzetnički duh i inovativnost	K1	108	1	5	<b>2.40</b>	.917	2
Inkluzivne institucije za podršku biznisu	K2	107	1	5	<b>2.21</b>	.877	2
Kultura društveno odgovornog poslovanja	K3	108	1	5	<b>2.34</b>	.919	2
Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte	K4	108	1	5	<b>2.49</b>	.848	2
Otvorenost prema biznisima	K5	109	1	5	<b>2.43</b>	.809	3
Samopotvrđivanje					<b>2.71</b>		
Zadovoljstvo postignutim uspjehom	SP1	109	1	5	<b>2.85</b>	.951	3
Osjećaj radosti odlukom o investiranju	SP2	109	1	5	<b>2.83</b>	1.026	3
Ponos zbog doprinosa razvoju zajedn,	SP2	109	1	5	<b>3.02</b>	.991	3
Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS	SP4	108	1	4	<b>2.21</b>	.809	2
Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS	SP5	108	1	5	<b>2.66</b>	.978	3
Kanton Sarajevo ukupno					<b>2.57</b>		

Izvor: konstrukcija autora

Kroz analizu značajnosti razlika prosječnih vrijednosti u odgovorima ispitanika, ovisno o veličini ispitanika, (*t-test*), uočene su statistički značajne razlike kod biznisa različitih veličina mjereno brojem zaposlenih, i to kod devet pitanja/odgovora.

Tabela 14/10. Statistički značajne razlike u odgovorima ovisno o veličini kompanije

Izjava	Veličina kompanije			
	Do 10 zaposl.	Od 11 do 50 zaposl.	Od 51 do 250 zapos.	Preko 250 zaposlenih
FA2 Fizička i poduzetnička infrastruktura			x	x
FA3 Prostor (zone, fabrike, inkubatori)		x	x	x
OD1 Jednakost u korištenju javnih resursa		x		x
OD3 Transparentni poreski uvjeti	x			x
OD4 Dosljedna primjena zakona i propisa		x		x
OD5 Praćenje potreba investitora		x	x	x
OS3 Corruption free pristup		x	x	x
K2 Inkluzivne institucije za podršku biznisu		x	x	x
K3 Kultura društveno odgovornog poslovanja	x			x

Izvor: konstrukcija autora

Može se primjetiti da su velike kompanije (preko 250 zaposlenih) u svim slučajevima imale statistički značajno različite odgovore od odgovora kompanija drugih veličina. Najveći broj takvih slučajeva/pitanja odnosi se na faktore iz elementa „Odnosi“ (4 pitanja), zatim na atribute iz elemenata „Fizička infrastruktura“ i „Kultura“ (po 2 pitanja), te na jedan faktor iz elementa „Osobnost“.

Također, analiza je pokazala da postoji statistički značajna razlika prosječnih vrijednosti kod odgovora na pitanja ovisno o tome da li je vlasništvo kompanije većinsko strano ili većinsko domaće (*t-test*). Te su statistički značajne razlike prisutne u sljedećim odgovorima:

- FA5 - Strateška pogodnost lokacije KS
- OD4 - Dosljedna primjena zakona i propisa
- K2 - Inkluzivne institucije za podršku biznisu
- K4 - Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte
- K5 - Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje

Može se vidjeti da je većina odgovora kod kojih su uočene razlike između većinski stranih i većinskih domaćih kompanije uglavnom iz elementa „Kultura“, a zatim „Fizički faktori“ i „Odnosi“.

Tabela 15/10. Rang elemenata imidža brenda Kantona Sarajevo u percepciji biznisa

Elementi prizme identiteta - rang	Poslovna zajednica	
	Broj elemenata	Prosjek ocjene
1. FIZIČKI FAKTORI	5	3,29
2. SAMOPOTVRĐIVANJE	5	2,71
3. REFLEKSIJA	5	2,48
4. KULTURA	5	2,37
5. OSOBNOST	5	2,30
6. ODNOSI (RELATIONSHIP)	5	2,30
KANTON SARAJEVO	30	2,57

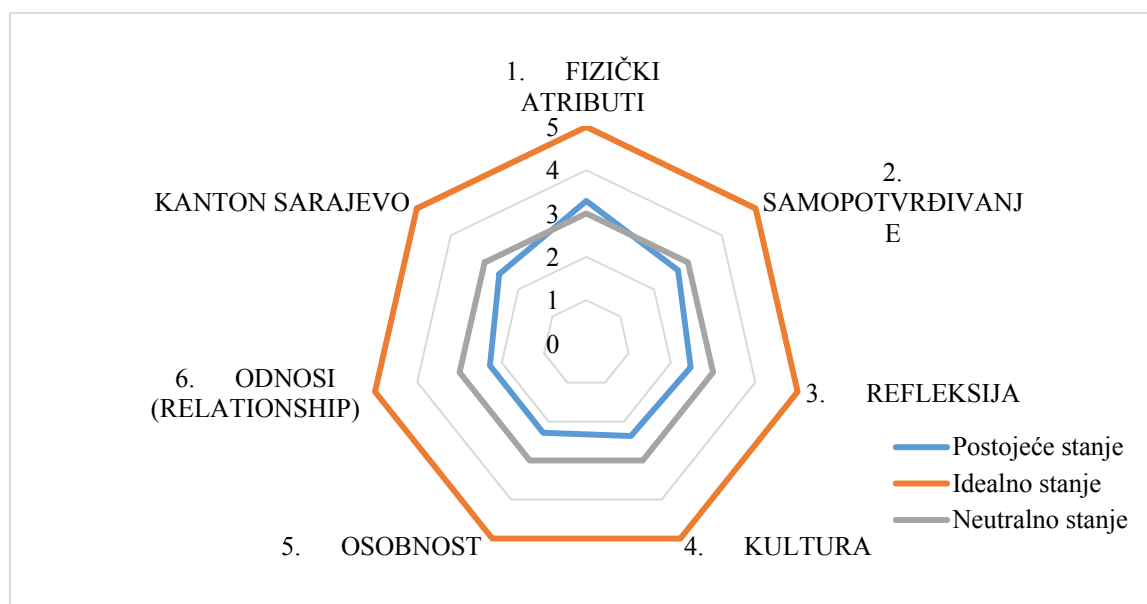
Izvor: konstrukcija autora

Prema rezultatima istraživanja, imidž KS mjereno prizmom identiteta odnosno prizmom imidža je negativan i nepovoljan i iznosi 2,57, na skali od 1 do 5. To znači da privrednici i investitori smatraju da KS nudi malo od navedenih elemenata i faktora poslovnog identiteta.

Također, može se vidjeti da su samo fizički faktori poslovnog identiteta KS imali pozitivan imidž, a preostalih pet elemenata negativan. Prema ovome, Kantona Sarajevo bi se mogao opisati kao mjesto sa prisutnim određenim potencijalima za uspješan biznis (fizički faktori), ali i kao mjesto koje pruža relativno nizak stupanj unutarnjeg zadovoljstva investitora/poduzetnika zbog poslovanja u KS (samopotvrđivanje), mjesto koje pruža relativno nizak osjećaj postignuća u biznisu (refleksija), kao mjesto koje mora još puno raditi na stvaranju institucija koje su inkluzivne, otvorene i pluralne prema biznisima (kultura), kao mjesto koje tek mora izgraditi karakter poslovnog partnera otvorenog i prijateljskog pristupa, bez korupcije, partnera koji je pouzdan i ispunjava data obećanja (osobnost), te kao mjesto koje mora snažnije graditi podržavajuće odnose, jednakost i jaču vladavinu prava (odnosi).

U narednoj slici grafički su prikazani odnosi između postojećeg stanja imidža brenda Kantona Sarajevo, neutralnog stanja (imidž ima neutralnu vrijednost/percepciju) i idealnog stanja. Na grafičkom prikazu se može jasno vidjeti da je imidž KS kao mjesta za uspješan biznis uglavnom negativan.

Slika 8/10. Imidž Kantona Sarajeva kao mjesta za uspješan biznis



Izvor: Istraživanje

Rezultati prezentirani u ranijim tabelama se značajno poklapaju sa ocjenom „sveukupnog imidža KS kao mjesta za uspješan biznis“ koji su ispitanici dali na kraju istraživanja kada su već bili ocjenili sve faktore poslovnog identiteta i bili podsjećeni na bitne faktore važne za mjesto uspješnog biznisa.

Analiza imidža Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis pokazuje da je taj imidž negativan, da su gotovo svi od šest elemenata prizme identiteta, osim fizičkih elemenata, negativno ocjenjeni (samopotvrđivanje, refleksija, kultura, osobnost i odnosi), ali i da su gotovo svi od 30 pojedinačnih faktora poslovnog identiteta brenda KS također negativno ocjenjeni. Pozitivno se ocjenjena četiri atributa identiteta i to: strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo (3,88), prirodni potencijali KS (3,73), neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije u KS (3,26) te ponos zbog doprinosa razvoju zajednice KS (3,02). Prva tri faktora pripadaju elementu fizičkog okruženja KS, a četvrti elementu samopotvrđivanje.

Poslovni imidž KS ima puno slabih strana i malo jakih strana. Ipak, većina slabih strana je između ocjena 2,5 i 3,0, na skali od 1 do 5, što ukazuje na mogućnost unapređenja imidža KS kroz unapređenje njegovog identiteta – kako KS vizualno izgleda, kako i koliko komunicira i kako se ponaša/djeluje u stvarnoj interakciji sa ciljnim grupama postojećih i novih privrednika i investitora.

Rezultati analize imidža Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis pokazuje da je potrebno napraviti i stvarne i komunikacijske promjene/unapređenja/reforme u poslovnom identitetu Kantona Sarajevo. Potrebno je najprije poboljšati „kantonalni proizvod/proizvode“, poboljšati vizualni identitet KS, njegovu komunikacijsku politiku, ali i stvarno ponašanje i djelovanje te tako stvoriti pretpostavke za izgradnju brenda i pozitivnog imidža Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis.

### 10.3. Istraživanje postojećeg imidža Kantona Sarajevo u percepciji turista

experience.people.culture.history.fun.food
<b>positive and open sarajevo</b>
interesting.vibrant.pleasant.open.friendly.original.foody

#### 10.3.1. Metodologija

Istraživanje percepcije turista o brendu KS je provedeno online koristeći strukturirani upitnik na engleskom jeziku koji je distribuiran uz pomoć platforme Google Docs. Upitnik je razvijen na bazi ranijih istraživanja i na bazi nalaza provedenih fokus grupa i intervjuja sa turističkim stakeholder-ima.

Istraživanje je provedeno u periodu od 20. novembra do 10. decembra 2018. godine.

Korišten je snowball uzorak koji je baziran na referisanju (Wimmer and Dominick, 2010; Biernacki and Waldorf, 1981). Ideja koja stoji iza ove tehnike uzorkovanja je da se pronađe nekoliko kvalifikovanih učesnika u istraživanju koji će sugerisati učešće drugim kvalifikovanim učesnicima. Ova tehnika je posebno prikladna kada postoje ograničenja u smislu doseganja populacije i kompilacije liste populacije. Iz tog razloga se kao ograničenje ove metode navodi da se bazira na međusobnim odnosima i umanjuje generalizaciju nalaza na ciljanu populaciju (Gobo, 2004).

U cilju ostvarivanja što većeg obuhvata, korištene su objave i dijeljenja na društvenim medijima i web stranicama pojedinaca i institucija, te direktnog kontakta putem e-mail-a i mailing lista. Korišteno je i plaćeno oglašavanje na Facebook-u uz ciljanje osoba koje imaju interese za putovanjima.

Upitnik su mogle popuniti samo osobe koje su posjetile Kanton Sarajevo i koje su starije od 18 godina. Prikupljeno je 560 validnih upitnika koji su korišteni za analizu.

Metodološka ograničenja i preporuke:

- S obzirom na tehničke kapacitete i rokove korišten je snowball uzorak. U narednim istraživanjima bi trebalo koristiti druge metode uzorkovanja koji će obezbjediti veći stepen generalizacije nalaza.
- Anketa je provedena online što utiče na mogućnost pristupa populaciji.

### 10.3.2. Značaj imidža KS za turiste

Iako je koncept brendinga široko primjenjiv na proizvode i usluge, branding destinacija je relativno novi koncept. Uopšteno govoreći, branding destinacije je marketing turističke destinacije sa ciljem promocije i prodaje atributa destinacije. Istraživanja o imidžu destinacija se javljaju u ranim 1970-im godinama kroz istraživanja Gunna o formiranju destinacijskog imidža (Gunn, 1988) i istraživanju Hunta o mjeranju imidža destinacija (Gallarza, Gil i Calderon, 2002). Vremenom je ova tema postala izuzetno atraktivna (Pike, 2002).

U uslovima visoke konkurentnosti turističkog tržišta svaka destinacija mora činiti napore da bi privukla turiste. Stoga destinacije koriste marketinške strategije u cilju uspješnog tržišnog pozicioniranja. U tom smislu, jedna od najvažnijih strategija je branding. Destinacije koriste branding da bi stekle konkurentsku prednost u odnosu na druge. Jak brend turističke destinacije pomaže destinaciji u pozicioniranju u mislima turista. Branding destinacije se često u literaturi označava i pojmom branding mjesta, mada se često spominje i branding država. Branding destinacije i branding mjesta se razlikuju u tome da je pojam destinacije prvenstveno povezan sa turizmom (Szondi, 2007). Branding destinacije se odnosi na strategije pozicioniranja u turističkoj industriji i definiše se kao set marketinških aktivnosti u promociji pozitivnog imidža destinacije u cilju uticaja na odabir destinacije od strane turista (Blain, Levy i Ritchie, 2005) ili kao marketing određene destinacije bez obzira na geografske, političke i društvene dimenzije sa ciljem promocije i prodaje atributa destinacije (Pike, 2008). Svrha brendinga destinacije je uspostavljanje jasnog i distinktivnog imidža koji je drugačiji od konkurenata, izgradnja veza sa turistima i kreiranje dugoročne konkurentne prednosti (Morgan i Pride, 2004). Dakle, cilj brendinga destinacije je uspostavljanje pozitivne veze između destinacije i turista. Anholt (2004) definiše branding destinacije kao praksu primjene strategije brendinga i drugih marketinških tehnika i disciplina na ekonomski, društveni i kulturni razvoj gradova, regija i država. Anholt (2007) navodi da se brend destinacije odnosi na karakteristike mjesta koje je atraktivno za posjetu, odnosno da brend destinacije komunicira „osjećaj mjesta“ i kreira emocionalnu vezu sa javnošću. To je, prema njegovim riječima, slično pričanju priče koja omogućava uvid u mjesto, ljude, istoriju i način na koji destinacija vidi svijet i okruženje. Odnosno, to je oživljavanje mjesta čineći ga relevantnim za ljude (Anholt, 2010).

Tasci i Kozak (2006) navode da je branding destinacije odabir i strateška kombinacija konzistentnog miksa elemenata brenda u cilju identifikacije i diferencijacije destinacije kroz razvoj pozitivnog imidža. Branding destinacije uključuje elemente imidža i atraktivnosti.

Ritchie i Ritchie (1998) definišu brend destinacije kao ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju, prenosi obećanje o nezaboravnom iskustvu putovanja koje je jedinstveno povezano sa destinacijom, te služi za uvezivanje i pojačavanje uspomena na iskustvo na destinaciji.

Baker (2007) pokazuje da u destinacijskom marketingu, identitet i imidž imaju važnu ulogu u pozicioniranju destinacije među različitim alternativama odabira destinacija od strane turista.

Imidž brenda obezbjeđuje korisne i čak neophodne informacije u razvoju identiteta brenda (Aaker, 1996). Prema Herzogu (1963) imidž brenda je ukupni zbir impresija koje potrošači primaju iz različitih izvora i koji se kombinuju u formiranju osobnosti brenda. Keller (1993)

definiše imidž brenda kao percepcije o brendu koje se reflektuju kroz asocijacije prema brendu u memoriji potrošača. Jenkins (1999) ističe važnost imidža brenda destinacije i definiše ga kao izraz objektivnog znanja, impresija, predrasuda, imaginacije i emocija koje pojedinac ili grupa mogu imati o određenom mjestu. Imidž destinacije je važan jer utiče na proces donošenja odluka potencijalnih turista, ali i turista koji posjećuju destinaciju. Stoga je očita uloga imidža u odabiru određene destinacije. Janonis et al. (2007) definiše identite brenda kao koncept, uključujući i jedinstvenost brenda, svrhu, vrijednosti i individualnost. Efikasno pozicioniranje brenda smanjuje jaz između identiteta brenda i percipiranog imidža.

Florek (2005) smatra da jezgro brenda destinacije čini snaga brenda države, te da odgovarajući identitet brenda ne gradi samo konkurentsku prednost, nego utiče i na populaciju države.

### **10.3.3. Analiza rezultata ankete**

#### **10.3.3.1. Socio-demografske karakteristike uzorka**

Prikupljeno je 560 validnih upitnika iz 44 države. Od toga je 17,9% ispitanika iz BiH, a ostalih 82,1% su iz ostalih država. Važno je istaći da struktura uzorka prati obrasce dolazaka turista u BiH. Oko ukupno 560 ispitanika, 306 njih ili 54,6% su ženskog, a 254 ili 45,4% muškog pola. Najviše ispitanika je u dobi od 18-29 (219 ispitanika ili 39,1%), zatim slijede 30-39 godina (175 ispitanika ili 31,3%), 40-49 godina (104 ispitanika ili 18,6%), 50-59 godina (37 ispitanika ili 6,6%) i iznad 60 godina (25 ispitanika ili 4,5%).

#### **10.3.3.2. Analiza motiva dolaska, pribavljanja informacija i dolaska i boravka turista**

Za potrebe ovog istraživanja nije rađena analiza motiva dolazaka u Sarajevo, nego se koriste nalazi iz istraživanja Peštek i Činjurević za Turističku zajednicu iz 2017. godine na uzorku od 1.000 ispitanika.

Odmor i opuštanje je primarni motiv dolaska za tri četvrtine turista (74,8%). Među turistima koji su motivirani odmorom i opuštanjem približno je jednak udio onih koji odsjedaju u hotelskom, hostelskom i privatnom smještaju.

Upoznavanje kulture/kulturnih znamenitosti primarni je motiv dolaska za gotovo dvije trećina turista (58,8%), Svaki drugi turista koji je posjetio Kanton Sarajevo zbog kulturnih znamenitosti odsjeda u privatnom smještaju, a svaki četvrti turista u hotelskom smještaju.

Gotovo dvije trećine turista čija je posjeta motivirana poslovnim obavezama odsjeda u hotelima.

Analiza motiva dolaska prema zemlji stalnog boravišta ukazuje da su 'odmor i opuštanje' te 'upoznavanje kulturnih znamenitosti' najčešći motivi dolaska gostiju sa svih emitivnih tržišta.

Posjeta događajima, festivalima i manifestacijama više od prosjeka motivira Italijane, Špance i Francuze.

Motiv 'posjeta rodbini i prijateljima' je najizraženiji kod gostiju iz zemalja regije (37,0%), Sjedinjenih Američkih Država (23,5%) i Francuske (20,5%).

Turisti iz Zaljevskih zemalja te zemalja regije su iznadprosječno motivirani željom za kupovinom/shoppingom.

Potruga za očuvanim prirodnim ambijentom više od prosjeka motivira turiste iz Francuske i Zaljevskih zemalja.



Motiv obrazovanja najizraženiji je kod gostiju iz Turske; svaki peti turista s ovog emitivnog tržišta navodi obrazovanje kao motiv dolaska u Kanton Sarajevo.

Turisti iz Zaljevskih zemalja su iznadprosječno motivisani i poslovnim razlozima.

Više od dvije trećine turista koji su učestvovali u istraživanju borave u Kantonu Sarajevo po prvi put. Među turistima koji po prvi put borave u Kantonu Sarajevo približno je jednak udio onih koji borave u hotelskom, hostelskom i privatnom smještaju. Izrazito odani/lojalni turisti, turisti koji su posjetili Kanton Sarajevo šest i više puta većinom borave u domu rodbine ili prijatelja (40,4%), potom u hotelu (31,6%) te u privatnom smještaju (19,3%).

Analiza učestalosti dolazaka prema zemlji stalnog prebivališta pokazuje da je za više od dvije trećine turista iz Italije, Francuske, Španije, Velike Britanije, Sjedinjenih Američkih Država ovo bio prvi posjet Kantonu Sarajevo. Svakom trećem gostu iz Turske i Zaljevskih zemalja ovo je bio drugi posjet. Najodaniji/najlojalniji gosti, gosti koji su posjetili Kanton Sarajevo 6 i više puta, su turisti iz zemalja regije.

Internet je primarni izvor informacija za dvije trećine turista (60,1%), Na drugom su mjestu prema učestalosti korištenja preporuke rodbine i prijatelja (42,4%). Svaki deseti turista informacije prikuplja putem medija, štampanih turističkih vodiča, preporuka putničke agencije te preporuka rodbine i prijatelja. Preporuke putničkih agencija iz zemlje stalnog prebivališta najučestaliji je izvor informacija među turistima koji odsjedaju u hotelima. Gotovo jedna trećina hotelskih gostiju koristila je preporuke putničke agencije kao izvor informacija o Kantonu Sarajevo kao turističkoj destinaciji. Manje od 5% turista koristilo je novine i časopise te štampane turistički vodiče kao izvore za prikupljanja informacija o Kantonu Sarajevo.

Samostalno organizovanje putovanja direktno putem interneta dominantan je način dolaska u Kanton Sarajevo za turiste koje odsjedaju u hotelima (44,5%), hostelima (65,1%) te privatnom smještaju (68,3%). Uslugama turističke agencije u organizaciji smještaja i/ili prijevoza koristio se svaki treći hotelski gost i svaki deseti turist koji je odsjeo u hostelu.

Turisti iz Zaljevskih zemalja, Turske i Sjedinjenih Američkih Država prednjače u korištenju usluga turističke agencije u organizaciji putovanja/smještaja. Gotovo svaki deseti turista osigurao je smještaj pri dolasku u Kanton Sarajevo direktno kod smještajnog objekta, bez prethodne rezervacije. Uslugama turističke agencije koja djeluju na receptivnom tržištu (Kanton Sarajevo/BiH) koristilo je tek 2% turista.

Oko trećine turista koji su odsjeli u hotelu doputovalo je avionom (30,4%), a slijedi dolazak vlastitim automobilom (26,1%) i autobusom (26,1%).

Autobus je glavno prijevozno sredstvo za turiste koji su odsjeli u hostelima (svaki drugi gost u hostelu doputovao je autobusom).

Turisti koji su boravili u privatnom smještaju najčešće su dolazili vlastitim automobilom (38,0%), autobusom (21,9%) i avionom (20,2%).

Turisti koji su boravili u domu rodbine ili prijatelja najčešće su dolazili avionom (41,0%) i vlastitim automobilom (37,3%).

Turisti koji putuju bez pratnje najčešće odsjedaju u hostelima (42,5%) i hotelima (30,6%). Među turistima koji putuju sa partnerom/supružnikom dominantan oblik smještaja je privatni

smještaj (43,7%), a zatim slijede smještaj u hotel (30,9%) i hostel (20,3%). Turisti koji putuju s porodicom najčešće odsjedaju u privatnom smještaju (42,7%) i hotelu (35,7%).

Svaki četvrti turista koji dolaze sa prijateljima/poznancima odsjeda u hostelu ili u privatnom smještaju. Dvije trećine turista koji putuju s poslovnom ili turističkom grupom odsjeda u hotelima. Više od trećine turista iz Zaljevskih zemalja i zemalja regiona dolaze sa članovima porodice (uključujući i djecu), turisti iz Velike Britanije najčešće dolaze sa partnerom/supružnikom, dok je kod Njemaca i Španaca iznadprosječno zastupljen udio dolazaka sa prijateljima/poznancima.

Turisti u Kantonu Sarajevo uglavnom borave do tri dana (69,1%). Među turistima koji borave do tri dana približno je jednak udio onih koji odsjedaju u hotelu, hostelu i privatnom smještaju.

Duži boravak (8 i više noćenja) najzastupljeniji je među turistima iz Zaljevskih zemalja. Gotovo svaki drugi turista sa ovog emitivnog tržišta dolazi na duži boravak. Također, jedna petina turista iz Turske ostvaruje 8 i više noćenja.

### **10.3.3.3. Pozicija Sarajeva i doživljaj brenda**

Ispitanici su odgovarali na dva otvorena pitanja:

- Na šta pomislite ako se spomene Sarajevo? (1-3 riječi)
- Kako biste opisali svoje iskustvo nakon boravka u Sarajevu? (1-3 riječi)

Frekvencija tipičnih odgovora data je u tabeli u prilogu.

Navedena tabela se može prikazati u formi Word Cloud gdje veličina prikaza riječi odražava frekvenciju pojava.

Gornji prikaz se može podijeliti u dva dijela:

- osjećaji i doživljaj gdje su posebno izraženi prijateljstvo, multikulturalnost, sreća i ljubav i
- elementi ponude gdje su posebno izraženi hrana (i ćevapi i kafa), Baščaršija, rat i istorija, te ljudi, kultura, zagađenje i smog.

Nakon posjete Sarajevu, doživljaj iskustva boravka u Sarajevu opisuju odgovori iz tabele u prilogu.

Podacio su prikazani u formi Word Cloud gdje veličina prikaza riječi odražava frekvenciju pojavljivanja.

Donji prikaz se može podijeliti u dva dijela:

- osjećaji i doživljaj gdje su posebno izraženi odgovori interesantno, relaksirajuće, uzbuđujuće, sreća, ljubav i ugodno i
- elementi ponude gdje su posebno izraženi ljudi i prijateljski nastrojeni ljudi, hrana (i ćevapi i pivo), zabava, kultura i multikulturalnost i istorija (i Baščaršija).

Očito je da u doživljaju dominiraju pozitivne emocije.

Naredni prikaz se može podijeliti u dva dijela.

Slika 9/10. Word Cloud prikaz frekvencije odgovora – Asocijacije na KS



Izvor: Primarni podaci, 2018

Interesantno je primjetiti da frekvencija spominjanja prirode kao jednog od elemenata doživljaja nije visoka. Ovo se može objasniti prirodom boravka u Sarajevu – kratki boravci koji su u prosjeku dva dana, tako da turisti nemaju dovoljno vremena za upoznavanje sa prirodnim bogatstvom kantona. Odnosno, prema nalazima fokus grupa i intervjuja sa turističkim radnicima, osnovu turističke ponude KS čini „urbana gradska jezgra“ – „jedinstvena sredina sa kulturno-istorijskim motivima“ koju treba povezati sa „zelenim oazama“. U skladu sa tim, eco, rural, sport, adventure i outdoor, itd su elementi koje treba iskoristiti u razvoju i promociji ponude.

Slika 10/10. Word Cloud prikaz frekvencije odgovora – Iskustvo boravkom u KS



Izvor: Primarni podaci, 2018

Razni događaji i mega događaji su razvojna šansa i potrebno je prema turističkim radnicima raditi na „festivalskom Sarajevu“.

Takođe rat je jedan od elemenata doživljaja i asocijacija na Sarajevo i boravak u Sarajevu, u šta treba uključiti i Prvi svjetski rat. Agresija i Prvi svjetski rat su nedovoljno iskorišteni potencijali. Međutim, kako turistički radnici kažu - „Potreban je iskorak“, „potrebne su nove ture, novi izleti“. Važan novi segment su i „ratne ture“ gdje je osim „dark“ komponente (npr. ratni tunel) potrebno pronaći i nove narative i interpretaciju (npr. „kulturni duh u ratu“, itd).

Potreban je novi pristup u pričanju priče o Sarajevu – storytelling, odnosno prema riječima turističkih radnika, potrebno je definisati „kakvu priču mi pričamo“ i „kako spojiti sve što imamo“.

Pominjanje hrane i doživljaja hrane je u potpunosti u skladu sa istraživanjem koje su proveli Peštek i Činjarević (2014) na uzorku od 402 strana turista. Nalazi istraživanja sugerisu da turisti iz zapadne i istočne Evrope imaju konzistentne poglede na stil lokalne kuhinje. Skoro pola ispitanika iz obje grupe vidi lokalnu hranu kao tradicionalnu, dok oko trećine ispitanika smatra stil hrane fuzijom koja kombinuje elemente turske i srednjo-istočne kuhinje.

Ispitanici su takođe identifikovali najreprezentativnija lokalna jela. U tom smislu je 10 vrsta lokalnih jela sa najvećom frekvencijom odgovora prikazano u narednoj tabeli. Čevapi su najreprezentativnije jelo koje je navelo 91% istočnoevropskih turista i 85,9% zapadnoevropskih turista. Oko dvije treće ispitanika iz obje grupe je navelo burek, a baklavu oko 30,2% zapadnoevropskih i 57,6% istočnoevropskih turista.

Mnoge studije su pokazale da imidž hrane na destinaciji utiče na ponašanje turista i namjere, uključujući i namjeru ponovne posjete i spremnost preporuke drugima (Ab Karim et al., 2009; Qing-Chi et al., 2013; Ab Karim and Chi, 2010).

Rezultati ove studije su pokazali da se opšte zadovoljstvo turista hranom objašnjava sa tri dimenzije imidža lokalne kuhinje:

- kvalitet hrane i cijena,
- afektivni imidž hrane i
- jedinstvenost hrane i kulturno nasljeđe.

Pokazano je da je dimenzija „kvalitet hrane i cijena“ najvažnija determinanta zadovoljstva turista, nakon toga „afektivni imidž hrane“ i „jedinstvenost hrane i kulturnog nasljeđa“, dok nije pronađena značajna veza između dimenzija „hranjiva vrijednost i zdravstvene koristi hrane“ i zadovoljstva turista sa iskustvom hrane. Dakle kroz nudenje kvalitetne hrane i hrane koja nudi vrijednost za novac se dobija visok nivo zadovoljstva turista destinacijom.

#### **10.3.3.4. Fizički atributi / Brand physique**

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove koji se odnose na fizičke attribute turističke ponude Kantona Sarajevo. Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav.

U narednoj tabeli su prikazani nivoi slaganja sa stavom „Navedeni elementi odgovaraju Sarajevu kao turističkoj destinaciji“. Očito je da najveći nivo slaganja imaju:

- kvalitet lokalne hrane i pića,
- diverzitet istorijskih atrakcija,
- diverzitet kulturnih atrakcija i

- brojnost kafea i restorana.

Ovo je u skladu sa nalazima fokus grupa i intervjuja sa turističkim radnicima - „Sarajevo je ljubazno, povoljno, lijepo mjesto, sa ukusnom hranom, bogatom kulturom i bogatom historijom“, odnosno prevladavaju motivi „evropski Jerusalem“, „susret kultura“, „spoj istoka i zapada“, „jedinstvo različitosti“, „mjesto velikih historijskih događaja“, „bogata, jedinstvena i raznolika prošlost“.

Najniži nivo slaganja imaju:

- čistoća destinacije (što je u skladu sa nalazima fokus grupa i intervjuja - „Lijep, ali prljav grad“)
- prikladnost lokalnog saobraćaja i
- nezagađeno okruženje.

Jedan od važnih faktora, koji su relativno slabo ocijenjeni, je kvalitet turističke signalizacije, što je u skladu sa nalazima fokus grupa i intervjuja - „turisti teško mogu sami naći ono što trebaju“.

Tabela 16/10. Fizički atributi KS

„Navedeni elementi odgovaraju Sarajevu kao turističkoj destinaciji...“	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Kvalitet lokalne hrane i pića	4.466	5.000	.8482
Diverzitet historijskih atrakcija	4.414	5.000	.8759
Diverzitet kulturnih atrakcija	4.373	5.000	.8781
Ponuda kafea i mjesta za ručavanje (restorani)	4.300	5.000	.9339
Različite vrste lokalnih proizvoda i suvenira	4.218	4.000	.8724
Lokalna muzika	4.011	4.000	1.0639
Divne prirodne atrakcije	3.949	4.000	1.0596
Odgovarajući smještajni kapaciteti (moteli, hoteli, apartmani)	3.946	4.000	.9183
Ponuda kulturnih i drugih događaja	3.843	4.000	.9502
Noćni život i zabava	3.791	4.000	1.0114
Mogućnosti za shopping	3.651	4.000	.9871
Različiti avanturistički, izazovni i uzbuđujući outdoor izleti	3.619	4.000	1.0352
Kvalitet turističke infrastrukture (signalizacija, info points, itd)	3.375	3.000	1.0514
Dobri klimatski uslovi	3.283	3.000	1.0810
Raspoloživost sportskih objekata i rekreacijskih aktivnosti	3.213	3.000	.9383
Opšta čistoća destinacije	3.046	3.000	1.1477
Prikladnost lokalnog saobraćaja	3.042	3.000	1.1600
Nezagađeno okruženje	2.465	2.000	1.1348

Izvor: Primarni podaci, 2018

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista:

- dobri klimatski uslovi – više ocjene stranih turista,

- nezagađeno okruženje – više ocjene stranih turista,
- raspoloživost sportskih terena i rekreacijskih aktivnosti – više ocjene domaćih turista i
- mogućnost za shopping – više ocjene domaćih turista.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena:

- lijepe prirodne atrakcije – više ocjene žena,
- nezagađeno okruženje - više ocjene žena,
- diverzitet kulturnih atrakcija - više ocjene žena,
- diverzitet historijskih atrakcija - više ocjene žena,
- mogućnosti za kupovinu - više ocjene žena,
- ponuda suvenira i lokalnih proizvoda - više ocjene žena,
- ponuda kafea i restorana - više ocjene žena i
- pogodnost lokalnog transporta - više ocjene žena

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova između različitih dobnih grupa: pogodnost lokalnog transporta – niže ocjene mlađih ispitanika.

Nalazi su u velikoj mjeri u skladu sa nalazima istraživanja Peštek i Činjarević (2017) gdje je stepen zadovoljstva turista elementima turističke ponude Kantona Sarajevo ocjenjivan je sa 12 elemenata ocjenom od 1 (vrlo loše) do 5 (odlično). Elementi turističke ponude obuhvatali su:

- elemente turističke atraktivnosti: raznovrsna ponuda turističkih aktivnosti, noćni život i zabava, mogućnost za kupovinu/shopping, raznovrsni turistički sadržaji na otvorenom, raznovrsna ponuda lokalnih proizvoda i suvenira, gastronomska ponuda;
- socijalne elemente: lična sigurnost, „family friendly“ okruženje, gostoljubivost lokalnog stanovništva
- gradsku infrastrukturu: čistoća destinacije, kvaliteta lokalnog prijevoza i jasnoća putokaza;
- sveukupnu „vrijednost za novac“ (odnos cijene i kvaliteta smještaja, gastronomske ponude, lokalnih proizvoda, itd.)

Rang pojedinih elemenata turističke ponude definisan je prema zbiru ocjena „vrlo dobro“ i „odlično“. Prema tako dobivenim pokazateljima kreirano je pet vrijednosnih skupina, kako bi se na što bolji način ukazalo na elemente kojima su gosti najzadovoljniji i koji se mogu smatrati prednostima, odnosno na elemente koji su najlošije ocijenjeni i koji se mogu smatrati nedostacima turističke ponude Kantona Sarajevo. Elementi su prema zbiru ocjena ‘vrlo dobar’ i ‘odličan’ podijeljeni u sljedeće skupine:

- vrlo visok stepen zadovoljstva - zbir ocjena 'vrlo dobro' i 'odlično' veći od 80%
- visok stepen zadovoljstva - zbir ocjena 'vrlo dobro' i 'odlično' od 70% do 79,9%
- srednji stepen zadovoljstva - zbir ocjena 'vrlo dobro' i 'odlično' od 60% do 69,9%
- nizak stepen zadovoljstva - zbir ocjena 'vrlo dobro' i 'odlično' od 50% do 59,9% i
- vrlo nizak stepen zadovoljstva - zbir ocjena 'vrlo dobro' i 'odlično' manji od 50%.

Turisti su iskazali vrlo visok stepen zadovoljstva za gostoljubivost lokalnog stanovništva, kvalitetu gastronomske ponude i sveukupnu 'vrijednost za novac'.

Visok stepen zadovoljstva turisti su iskazali za ponudu turističkih aktivnosti/sadržaja (muzeji, galerije, historijske znamenitosti,...) i ponudu lokalnih proizvoda i suvenira.

Srednji nivo zadovoljstva turisti su iskazali za kvalitetu ponude turističkih sadržaja na otvorenom, kvalitetu noćnog života i zabave i za mogućnosti kupovine/shoppinga,

Turisti su veoma zadovoljni socijalnim elementima turističke ponude (lična sigurnost i 'family friendly' okruženje). Gosti u hotelima i hostelima nešto su više u odnosu na goste u privatnom smještaju i domu rodbine ili prijatelja ocijenili element lične sigurnosti.

Čistoćom destinacije turisti su srednje zadovoljni, a kvalitetom lokalnog prijevoza i jasnoćom putokaza izuzetno nezadovoljni.

Ključne prednosti Kantona Sarajevo kao turističke destinacije su 'raznovrsna i slikovita arhitektura' (mostovi, džamije, crkve, kontrast arhitekture), 'gastronomska ponuda', 'gostoljubivost i ljubaznost ljudi' te 'kulturno bogatstvo'.

Ključni nedostaci Kantona Sarajevo kao turističke destinacije su: 'čistoća/uređenost destinacije' i 'loša javna infrastruktura' (javni prijevoz i gužva u prometu).

Tabela 17/10. Stepen zadovoljstva elementima turističke ponude

Stepen zadovoljstva elementima turističke ponude	Ukupno
<b>Faktori turističke atraktivnosti</b>	
Raznovrsna ponuda turističkih aktivnosti	77,1
Noćni život i zabava	65,1
Mogućnost za kupovinu/shopping	65,3
Turistički sadržaji na otvorenom	60,2
Ponuda lokalnih proizvoda i suvenira	75,3
Gastronomska ponuda	86,0
<b>Socijalni elementi</b>	
Lična sigurnost	79,7
Gostoljubivost lokalnog stanovništva	84,9
'Family friendly' okruženje	75,0
<b>Infrastruktura</b>	
Sveukupna čistoća destinacije	62,9
Kvalitet lokalnog prijevoza i jasnoća putokaza	47,1
<b>Sveukupna 'vrijednost za novac'</b>	<b>86,2</b>



Izvor: Peštek i Činjurević, 2017

Analiza rezultata koji se tiču sveukupnog zadovoljstva boravkom i budućih namjera ukazuje da je 90% turista veoma zadovoljno boravkom u Kantonu Sarajevo te da namjerava pozitivno govoriti o ovoj destinaciji svojoj rodbini, prijateljima/ poznanicima. Također, više od 80% turista smatra da posjeta Kantonu Sarajevo predstavlja 'dobru vrijednost za novac' te namjerava

preporučiti destinaciju rodbini, prijateljima /poznanicima. 80% turista je iskazalo želju da ponovo posjeti Kanton Sarajevo u budućnosti.

Tabela 18/10. Zadovoljstvo turista boravkom u KS

Izjava	Ukupno (%)
Pozitivno ću govoriti svojim prijateljima/poznancima o KS	92,9
Veoma sam zadovoljan posjetom KS	89,9
Volio/voljela bih doći ponovo u KS	80,8
Preporučit ću prijateljima/poznancima da posjete KS	86,8
Posjeta KS predstavlja dobru „vrijednost za novac“	85,3

Izvor: Peštek i Činjarević, 2017

### 10.3.3.5. Osobnost/Personality

Za potrebe analize osobnosti brenda KS korištena je modifikovana „Brand Personality“ skala (Aaker, 1997; Hosany, Ekinci & Uysal, 2006). Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove koji se odnose na elemente osobnosti brenda Kantona Sarajevo. Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav.

Očito je da ispitanici Sarajevo vide uglavnom kao interesantno, ugodno, prijateljsko i originalno. Ocjene koje se tiču fizičke atmosfere i iskrenosti su znatno niže.

Tabela 19/10. Osobnost KS

Sarajevo je...	Kategorija	Srednja vrijednost	Medijan	St. devijacija
<b>Interesantno</b>	<b>Pristupačnost</b>	<b>4.451</b>	<b>5.000</b>	<b>.8634</b>
<b>Ugodno</b>	<b>Afektivni imidž</b>	<b>4.341</b>	<b>5.000</b>	<b>.8820</b>
<b>Prijateljsko</b>	<b>Pristupačnost</b>	<b>4.326</b>	<b>5.000</b>	<b>.9680</b>
<b>Prijateljsko</b>	<b>Druželjubivost</b>	<b>4.326</b>	<b>5.000</b>	<b>.9680</b>
<b>Originalno</b>	<b>Uzbuđenje</b>	<b>4.317</b>	<b>5.000</b>	<b>.9732</b>
Šarmantno	Druželjubivost	4.224	4.000	.9497
Lijepo	Afektivni imidž	4.216	4.000	.9203
Uzbuđujuće	Afektivni imidž	4.054	4.000	.9958
Uzbuđujuće	Uzbuđenje	4.054	4.000	.9958
Duhovno	Uzbuđenje	4.053	4.000	.9783
Relaksirano	Afektivni imidž	4.011	4.000	.9936
Iskreno	Iskrenost	3.974	4.000	1.0206
Živo	Pristupačnost	3.963	4.000	.8357
Porodično	Druželjubivost	3.678	4.000	1.0881
Racionalno	Iskrenost	3.652	4.000	1.0226
Inteligentno	Iskrenost	3.649	4.000	1.1318
Smjelo	Uzbuđenje	3.534	4.000	1.0106
Pristupačno	Pristupačnost	3.533	4.000	1.2225



Dobro	Iskrenost	3.507	3.000	1.0187
Pouzđano	Iskrenost	3.453	3.000	1.1033
Uspješno	Iskrenost	3.325	3.000	1.1314
Mirno	Fizička atmosfera	3.042	3.000	1.0928
Nevino	Fizička atmosfera	2.969	3.000	1.1588
Pretrpano	Fizička atmosfera	2.865	3.000	1.0142
Uspavano	Fizička atmosfera	2.611	3.000	1.0138

Izvor: Primarni podaci, 2018

Naredna tabela prikazuje srednje vrijednosti za kategorije osobnost.

Tabela 20/10. Osobnost, srednje vrijednosti za kategorije

Kategorija	Srednja vrijednost	Kategorija	Srednja vrijednost	Kategorija	Srednja vrijednost
Afektivni imidž	4,16	Pristupačnost	4,07	Iskrenost	3,59
Druželjubivost	4,08	Uzbuđenje	3,99	Fizička atmosfera	2,87

Izvor: Primarni podaci, 2018

Zaključak je da brend određuju afektivne karakteristike, druželjubivost, pristupačnost i uzbuđenje.

Naredne tabele prikazuju srednje vrijednosti za ocjene stavova domaćih i stranih turista, muškaraca i žena i različitih dobnih grupa.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista:

- ugodno – više ocjene stranih turista,
- relaksirajuće – više ocjene stranih turista,
- lijepo – više ocjene stranih turista,
- uzbuđujuće – više ocjene stranih turista,
- živo – više ocjene stranih turista,
- prijateljski – više ocjene stranih turista,
- interesantno – više ocjene stranih turista,
- iskreno – više ocjene stranih turista,
- racionalno i
- originalno

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena:

- lijepo – više ocjene žena,
- uspavano – više ocjene muškaraca ,
- živo – više ocjene žena,
- pristupačno – više ocjene žena,
- originalno – više ocjene žena i
- šarmantno – više ocjene žena.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova različitih dobnih grupa: racionalno

### 10.3.3.6. Kultura / Culture

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove koji se odnose na kulturu – vrijednosti brenda Kantona Sarajevo. Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav.

Ispitanici kao elemente vrijednosti brenda prepoznaju prijateljstvo, multikulturalnost, fuziju modernog i tradicionalnog i otvorenost i gostoljubivost. Ovo je u skladu sa nalazima fokus grupa i intervjuja sa turističkim radnicima - „Grad pun duše“, „Ljudi koji su uvijek spremni pomoći“, „Dobri domaćini“, „Prijateljska atmosfera“, „Ono što turistima nudimo je lični kontakt i doživljaj“, „Ljudi su naša najveća vrijednost“, „Mi smo susretljivi i prijatni“, „Sarajevo je čovjek koji je prijateljski nastrojen“.

Tabela 21/10. Elementi vrijednosti brenda KS

Sarajevo je...	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Prijateljsko	4.326	5.000	.9680
Multikulturalno	4.309	5.000	1.0893
Spoj modernog i tradicionalnog	4.303	5.000	.9793
Otvoreno i gostoljubivo	4.285	5.000	1.0125
Humano	3.901	4.000	1.0990

Izvor: Primarni podaci

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista:

- multikulturalno – više ocjene stranih turista,
- otvoreno i gostoljubivo – više ocjene stranih turista i
- prijateljsko – više ocjene stranih turista

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena:

- multikulturalno – više ocjene žena i
- otvoreno i gostoljubivo – više ocjene žena.

Ne postoje statistički značajne razlike (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova različitih dobnih grupa.

### 10.3.3.7. Odnosi / Relationships

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove vezane za odnose. Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav. Ispitanici Sarajevo vide kao mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje, što je ponovo u skladu sa nalazima fokus grupa i intervjuja. Ocjene ovih stavova su puno niže u odnosu na ocjene ranijih stavova.

Međutim, potrebno je raditi na razvoju jačih odnosa sa turistima, toleranciji i kreirati odnos sa turistima koji će Sarajevo pozicionirati kao mjesto gdje ljudi žele biti. Sigurnost ima neznatno niže ocjene od ostalih.

Tabela 22/10. Odnosi

Sarajevo je...	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje	4.259	4.000	.8830
Mjesto koje pravi jake veze sa turistima	3.815	4.000	1.0669
Tolerantno mjesto	3.815	4.000	1.1551
Mjesto gdje ljudi žele biti	3.766	4.000	1.1017
Mjesto gdje se ljudi osjećaju sigurno	3.464	4.000	1.1787

Izvor: Primarni podaci

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista: mjesto gdje se ljudi mogu osjećati sigurno – više ocjene stranih turista.

Ne postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova različitih dobnih grupa. mjesto gdje se ljudi mogu osjećati sigurno – niže ocjene mlađih turista.

### 10.3.3.8. Refleksija /Reflection

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove koji se odnose na elemente osobnosti brenda Kantona Sarajevo. Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav.

Sarajevo je mjesto za nova iskustva, živahno mjesto, mjesto za zabavu, mjesto gdje se ljudi mogu kreativno izraziti, mjesto koje čini ljude posebnim i koje motiviše, ali nije inovativno niti prestižno mjesto.

Tabela 23/10. Refleksija brenda KS

Sarajevo je...	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Mjesto za nova iskustva	4.027	4.000	1.0302
Živahno mjesto	3.969	4.000	1.0158
Odlično mjesto za zabavu	3.904	4.000	1.0609
Mjesto koje čini ljude posebnim	3.783	4.000	1.1584
Mjesto gdje ljudi mogu izraziti sebe i svoju kreativnost	3.711	4.000	1.0940
Mjesto koje motiviše ljude	3.689	4.000	1.0913
Odlično mjesto za relaksaciju	3.656	4.000	1.1097
Inovativno mjesto	3.319	3.000	1.1338
Prestižno mjesto	3.243	3.000	1.2174

Izvor: Primarni podaci, 2018

Nalazi su u skladu sa stavovima turističkih radnika – „Turisti koji dolaze u KS su edukovani, žele steći nova znanja“, „Turisti u Sarajevu su ljudi koji vole putovanja“, „Turisti se kod nas osjećaju ležerno“. „Sarajevo je autentično“, „Sarajevo je puno različitosti“, „Sarajevo je dinamično“ i „Sarajevo je mjesto za zabavu“.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista:

- mjesto koje motiviše ljude – više ocjene stranih turista,
- živahno mjesto – više ocjene stranih turista i
- mjesto za nova iskustva – više ocjene stranih turista

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena:

- živahno mjesto – više ocjene žena,
- odlično mjesto za relaksaciju – više ocjene žena,
- inovativno mjesto – više ocjene žena,
- mjesto koje čini ljude posebnim – više ocjene žena.

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova različitih dobnih grupa: inovativno mjesto.

### 10.3.3.9. Samopotvrđivanje – Self-image

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali stavove koji se odnose na doživljaj brenda.

Ocjena 1 je označavala apsolutno neslaganje, a ocjena 5 apsolutno slaganje sa stavom. Ocjena 3 je označavala neutralan stav.

Sarajevo čini ljude sretnim, ali manje inspirisanim, otvorenim, ponosnim i kosmopolitima.

Sarajevo ne čini ljude modernim niti eko-osvijještenim.

Tabela 24/10. Samopotvrđivanje

Sarajevo me čini...	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Sretnim	4.135	4.000	1.0262
Inspirisanim	3.973	4.000	1.0746
Open-minded	3.735	4.000	1.1446
Ponosnim	3.669	4.000	1.1322
Kosmopolitom	3.418	3.000	1.1624
Modernim	3.172	3.000	1.1309
Ekološki svjesnim	2.736	3.000	1.2875

Izvor: Primarni podaci, 2018

Postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova domaćih i stranih turista:

- open-minded – više ocjene stranih turista,
- inspirisanim – više ocjene stranih turista i
- kosmopolitom – više ocjene stranih turista

Ne postoji statistički značajna razlika (ANOVA,  $p < 0,05$ ) u ocjenama stavova muškaraca i žena niti različitih dobnih grupa.

### 10.3.3.10. Elementi prizme identiteta KS

Najviše vrednovana dimenzija un prizmi identiteta je kultura, a najmanje vrednovana je samopotvrđivanje. Vrijednosti imidža prema dimenzijama prizme identiteta prikazuje naredna tabela.

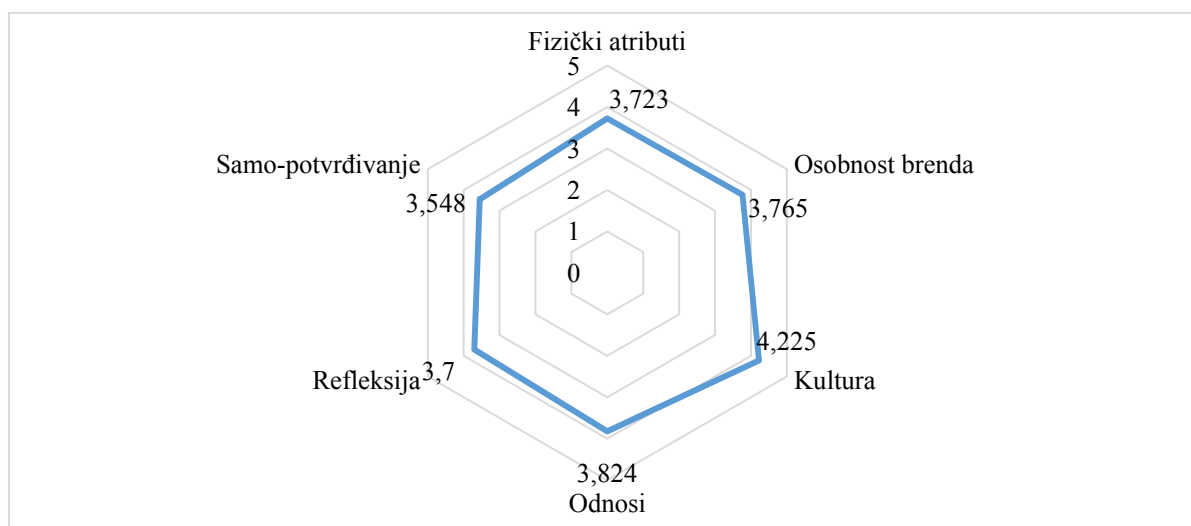
Tabela 25/10. Vrijednosti imidža prema dimenzijama prizme identiteta brenda KS

Elementi prizme identiteta	Broj elemenata	Prosjeak
Kultura	5	4,225
Odnosi	5	3,824
Osobnost brenda	25	3,765
Fizički atributi	18	3,723
Refleksija	9	3,700
Samo-potvrđivanje	7	3,548

Izvor: Primarni podaci, 2018

Grafički prikaz prizme identiteta daje se u narednoj slici.

Slika 11/10. Elementi prizme identiteta KS u percepciji turista



Izvor: Primarni podaci, 2018

Iz navedenih analiza može se zaključiti da su odmor i opuštanje je primarni motiv dolaska za tri četvrtine turista u Kantonu Sarajevo. Upoznavanje kulture/kulturnih znamenitosti primarni je motiv dolaska za gotovo dvije trećine turista. Internet je primarno sredstvo za prikupljanje informacija o destinaciji i organizaciju putovanja za većinu turista.

Sarajevo je mjesto u koje se ne dolazi sam, odnosno dolazi se najčešće sa porodicom i prijateljima.

Kvalitet lokalne hrane i pića, diverzitet istorijskih i kulturnih atrakcija čine najčešće spominjane elemente ponude. S druge strane turisti kao negativne elemente ponude navode čistoću destinacije, prikladnost lokalnog saobraćaja i zagađenje. Svi nalazi su u skladu sa nalazima ranijih istraživanja (Peštek i Činjarević, 2017) i nalazima fokus grupa i intervju sa turističkim radnicima.

Asocijacije na pominjanje brenda Sarajevo se mogu podijeliti na osjećaje i doživljaj gdje su posebno izraženi prijateljstvo, multikulturalnost, sreća i ljubav i elementi ponude gdje su posebno izraženi hrana (i ćevapi i kafa), Baščaršija, rat i istorija, te ljudi, kultura, zagađenje i smog.

Asocijacije na sam doživljaj Sarajeva se mogu podijeliti na: 1) osjećaji i doživljaj gdje su posebno izraženi odgovori interesantno, relaksirajuće, uzbuđujuće, sreća, ljubav i ugodno i 2) elementi ponude gdje su posebno izraženi ljudi i prijateljski nastrojeni ljudi, hrana (i ćevapi i pivo), zabava, kultura i multikulturalnost i istorija.

U doživljaju dominiraju pozitivne emocije. Ispitanici kao vrijednosti brenda prepoznaju prijateljstvo, multikulturalnost, fuziju modernog i tradicionalnog i otvorenost i gostoljubivost.

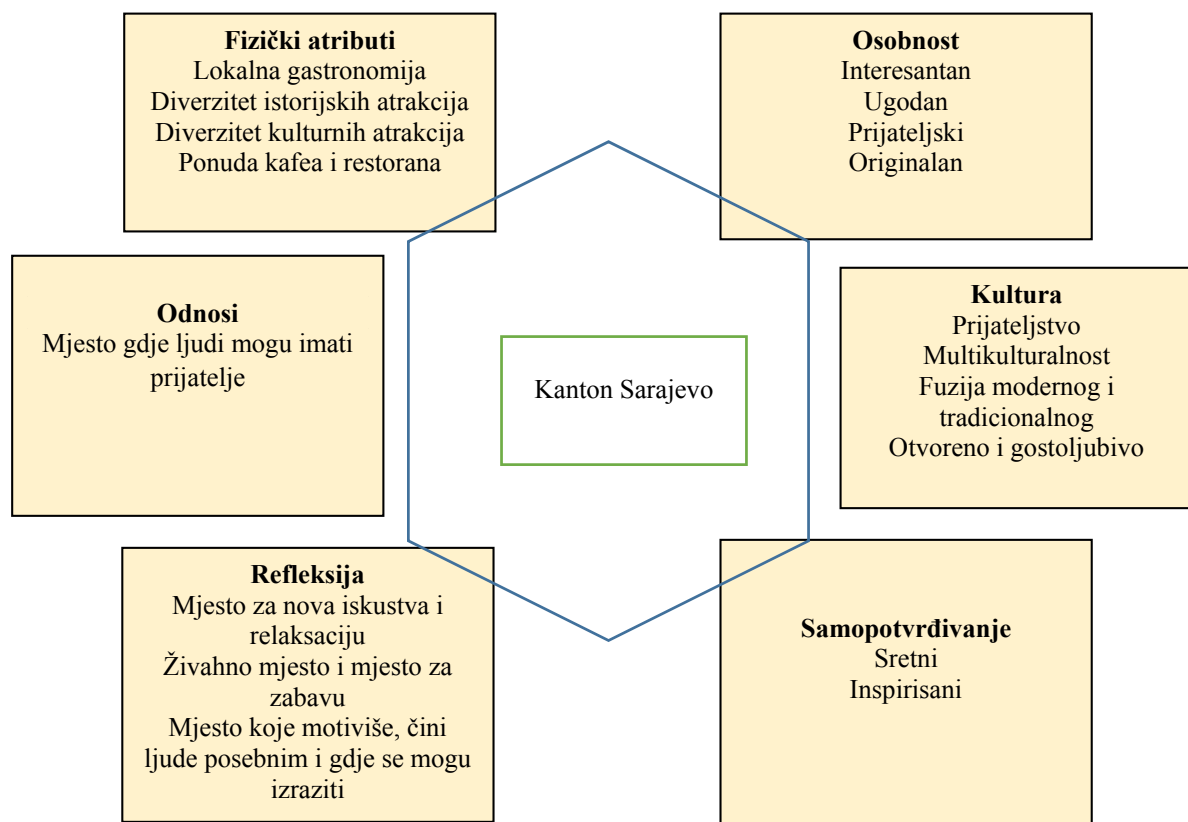
Sarajevo je mjesto za nova iskustva, živahno mjesto, mjesto za zabavu, mjesto gdje se ljudi mogu kreativno izraziti, mjesto koje čini ljude posebnim i koje motiviše, ali nije inovativno niti prestižno mjesto.

Sarajevo je mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje. Međutim, potrebno je raditi na razvoju jačih odnosa sa turistima, toleranciji i kreirati odnos sa turistima koji će Sarajevo pozicionirati kao mjesto gdje ljudi žele biti. Potrebno je raditi i na unapređenju sigurnosti koja ima neznatno niže ocjene od ostalih.

Sarajevo čini ljude sretnim, inspirisanim, otvorenim, ponosnim, ali manje kosmopolitima. S druge strane Sarajevo ne čini ljude modernim niti eko-osviještenim.

U nastavku je prikazana prizma imidža na bazi iznesenih nalaza.

Slika 12/10. Prizma imidža KS



Izvor: podaci iz istraživanja

## 11. DEFINIRANJE IDENTITETA BREND A KS

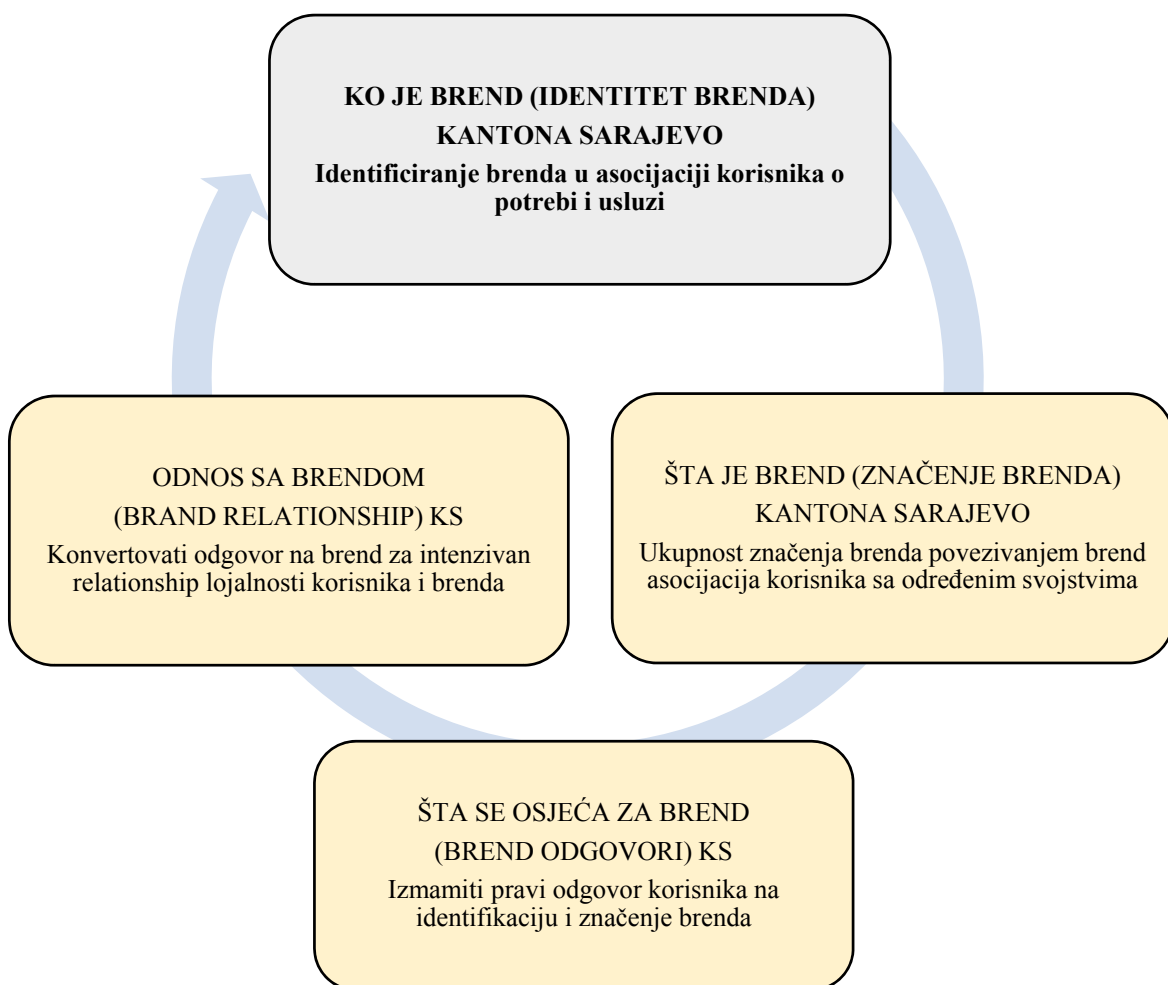
Na početku ove tačke daje se prikaz značaja identiteta za kreiranje snažnog brenda KS, a zatim se iznose elementi identite brenda za stanovništvo, biznis i turizam KS.

### 11.1. Značaj identiteta za kreiranje snažnog brenda Kantona Sarajevo

Identitet Kantona Sarajevo treba kreirati, s jedne strane kao jedinstven u odnosu na onaj za ciljnu grupu stanovništvo, biznis i turizam, a s druge strane kao sintezu onoga što iskazuju identiteti navedenih ciljnih grupa.

U kreiranju identiteta brenda primjenjujemo kontekst građenja snažnog brenda koji se sastoji od 4 koraka (Keller, 2003), prikazan na narednoj slici.

Slika 1/11. Koraci u formiranju snažnog brenda destinacije



Izvor: konstrukcija autora prema Keller, 2003, 75

Prvi korak u građenju brenda je definiranje identiteta brenda. To je odgovor na pitanje ko je brend? Kada je definiran identitet brenda, onda se može raditi na njegovom razumjevanju, tako što se korisnici stavljaju u poziciju da povezuju asocijacije na brend sa osnovnim svojstvima usluga koje brend simbolizira. To razumjevanje se prevara u značenje brenda za korisnike. U trećem koraku se razvija odgovor korisnika na identifikaciju i značenje brenda. U osnovi tog odgovora je postojanje određenih osjećaja prema brendu. U četvrtom koraku se ostvaruje

relationship korisnika i brenda koji rezultira korištenjem brenda i lojalnošću, tj. ponavljanjem korištenja brenda.

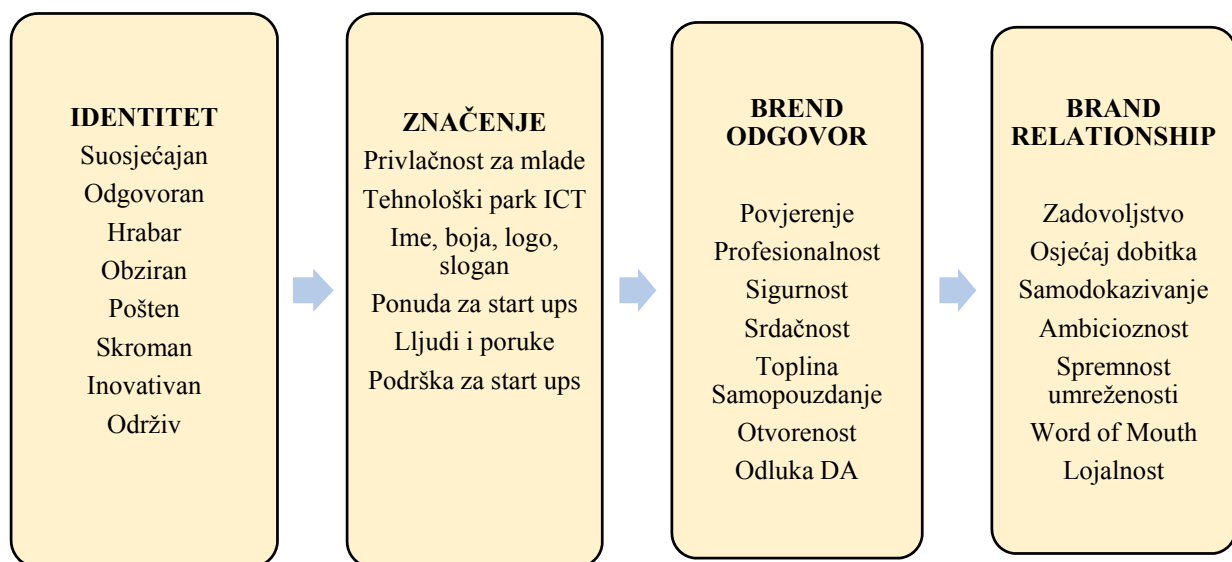
Sam identitet brenda Kantona Sarajevo temelji na prizmi identiteta Kapferera koja je bila i osnov za kreiranje identiteta brenda KS za tri ciljne grupe – stanovnike, biznis i turiste.

### 11.1.1. Identitet za relationship i lojalnost korisnika

Identitet brenda Kantona Sarajevo treba staviti u kontekst koncepta građenja snažnog brenda sa prethodne slike. To znači da identitet mora stvoriti osnovu za stvaranje što povoljnijeg značenja (drugi korak), osnovu za što povoljniji odgovor korisnika na ponudu KS za usluge koje obavlja (treći korak) i građenje relationshipa i lojalnosti korisnika (četvrti korak).

Za tri ciljne grupe daju se prikazi mogućnosti transformiranja identiteta brenda u krajnji cilj aktivnog korištenja usluga i građenja relationship i lojalnosti. Odabran je primjer usluge za mlade u podršci za start ups iz oblasti ICT na Kantonu Sarajevo kao obliku poticanja poduzetništva za mlade, posebno važno u situaciji velikih migracija mladih stručnjaka.

Slika 2/11. Identitet kao osnov građenja snage brenda (primjer start ups na KS)



Izvor: kreacija autora, prema Keller, 2003.

Za brend Kantona u pružanju usluga podrške u start ups za mlade u domenu ICT Kanton bi morao razviti identitet brenda (uvažavajući 6 dimenzija prizme identiteta) koji razumije potrebe mladih, odgovoran je da otkloni barijere i dileme oko vlastitog poduzetništva kod mladih, biti hrabar u davanju prioriteta mladim u odnosu na mnoge druge potrebe na KS, biti obziran i razumijeti strah, brigu i opterećenost mladih u vezi sa vlastitim biznisom, imati pošten odnos bez razvijanja iluzija, djelovati skromno, ali inovativno i predlagati održiva rješenja.

Ako takav identitet proizvede razumjevanje i značenje kod mladih potencijalnih start up poduzetnika, to bi moglo da uključi da se brend prihvati svijesti mladih kao privlačan, uz koga se vrijedi naći. Ako se uz to ideja o gradnji Tehnološkog parka za ICT u Sarajevu, kao mjesta gdje će mladi start ups naći svoju bazu, onda će kandidati jako puno u svojim asocijacijama



polagati na ime, boju, log, slogan brenda i svoj ukupan doživljaj asocijacije vezati za Kanton. Ključna je ponuda, šta mogu mladi poduzetnici očekivati od Kantona – dodatnu edukaciju, finansijsku podršku, narudžbu prvih projekata, inkubacijski period besplatnog korištenja prostora, korištenje usluga mentora i slično. Možda je najvažnije sa kakvim ljudima će oni komunicirati iz Kantona, jesu li to ljudi slični njima ili ih na poduzetništvo potiču birokrate koje nisu ništa kreativno uradili u svom vijeku i kakve će im poruke upućivati.

Ako razumijevanje brenda Kantona stvori impresiju kod mladih da se radi o profesionalcima iz Kantona koji iskreno vode taj posao, razvijaju pozitivne emocije topline, otvorenosti i srdačnosti, onda se može očekivati stvaranje pozitivnih asocijacija da se radi o brendu koji zaslužuje povjerenje, stvara sigurnost i samopouzdanje mladih i sve to vodi odluci DA, uradit ćemo to, ovim ljudima se može vjerovati.

Nakon početnih iskustava, ako su start ups zadovoljni, imaju osjećaj ekonomskog dobitka i samopotvrđivanja, onda to razvija i ambicije i spremnost umrežavanja u brend mreže Kantona Sarajevo, prenošenje pozitivnih iskustava od usta do usta, gradeći tako relationship i lojalnost prema brendu. To sve u budućnosti može da se pretvori u nove oblike suradnje sa brendom u novim investicijama, zapošljavanju i drugim izazovima.

## **11.2. Identitet brenda KS na segmentu stanovništva**

Kreatori identiteta brenda moraju biti svjesni razlike između ovog i koncepta imidža brenda koji je povezan sa identitetom, ali se razlikuje od njega. Identitet određuje kakva je i/ili šta osoba ili stvar, odnosno karakteristike koje je determinišu (Dinnie, 2008). Sa druge strane imidž podrazumijeva generalnu impresiju koju osoba organizacija ili proizvod ima za javnosti, odnosno „mentalnu predstavu/sliku) (Dinnie, 2008). Drugim riječima identitet opisuje suštinu /esenciju osobe ili stvari dok se imidž referira na način kako je ovaj identitet percipiran. Između identiteta i imidža brenda grada i države svakako bi trebala da postoji konzistentnost i usklađenost. U protivnom pojavljuje se gap između identiteta i brenda u kome percepcija ne odgovara onome što grad ili država stvarno jesu.

Značaj koncepta identiteta prepoznat je primijenjen prvo u oblasti korporacijskog komuniciranja i predstavlja ciljnu kategoriju upravljanja interesnim grupama. Identitet i suštinske vrijednosti su povezane i smatraju se osnovnom ili mentalnom platformom koja vodi i oblikuje organizacijske aktivnosti i komuniciranje.

Identitet brenda sve veći značaj dobija u kontekstu građenja brenda država ili nacija. Identitet brenda nacije čine elementi istorije, jezika, teritorije, arhitekture, literature itd. Kombivani oni predstavljaju suštinu nacije koja se održava i obogaćuje. Oni predstavljaju osnovu za kreiranje i komuniciranje identiteta brenda države koja će rezultirati različitim imidžom u zavisnost od toga o kojoj publici je riječ. Imidž brenda države/nacije/grada je rezultat načina na koji se identitet brenda države manifestuje kroz različita iskustva u kulturi, turizmu, obrazovanju, sportu itd (Anholt, 2007, 2010; Fan, 2006; Keilor i Hult, 1999). Brend identitet grada ili regiona ima multi-dimenzionalno značenje. Kao posljedica toga identitet sa određenim zajednicama utiče na psihološke reakcije koje utiču na njihove stavove i ponašanja (Dinnie, 2008).

Identitet brenda grada gradi se na osnovu ograničenog broja konstitutivnih dijelova nacionalnog identiteta (Dinnie, 2008) obzirom da je nemoguće razviti i komunicirati brend grada koji bi uključio sve elemente nacionalnog identiteta; ciljni segmenti ne bi mogli percipirati i kasnije prepoznati sve te informacije. Zato je ključni izazov strateški integrisati ključne elemente

identiteta KS u nastojanju da se osigura pul asocijacija koje se mogu usmjeravati i kojima se može upravljati.

Kako države i gradovi postoje isključivo kao zajednice ljudi i de facto su živi organizmi činjenica je da su upravo ti ljudi brend – brend koji odražava njihovu personalnost, kreativnost, genijalnost (Anholt, 2007). Riječ je u konačnici o ljudima koji kroz svoje obrazovanje, mogućnosti, vrijednosti i aspiracije determinišu mjesto i šta ono zaista jeste. Kao posljedica navedenog gradovi zasnivaju identitet na svojim ljudima (Anholt, 2007). Građenje identiteta KS/Grada mora biti potpuno demokratski proces koji uključuje sve stakeholdere države ili grada. To implicira ekstenzivne konsultacije sa lokalnom vladom, građanima, turistima, investitorima.

Destinacija može imati više identiteta koji moraju biti usklađeni (Balmer i Gray, 2002, 2003). Njihovi kreatori moraju voditi računa da ono što je obećano bude usklađeno sa načinom na koji utiče na identitet korporativnog brenda koji Balmer i ostali (2009) opisuju više kao dinamičku kongruenciju nego kao perfektu usklađenost između različitih tipova identiteta.

Sljedeći korak analize u funkciji građenja identiteta brenda je determinisanje načina na koji KS „vidi sebe“ kroz perspektivu internih stakeholdera – institucije Kantona i stanovništvo. Međutim u ovom projektnom zadatku stanovništvo je u fokusu stakeholdera kao „primalac“ poruke o identitetu brenda, dakle jedan od ciljnih segmenata za razliku od istraživanja koja se bave istraživanjem imidža grada ili destinacije iz perspektive turista u kojima se lokalno stanovništvo posmatra kao jedan od internih stakeholdera. U ovakvim istraživanjima se kao eksterni stakeholderi (ciljne grupe) identifikuju potencijalni doseljenici i poduzetnici a stanovništvo se posmatra kao dio internih pretpostavki za građenje brenda (Brumann i Zeplin, 2005; Kotler, 1993; Sartan i Schumann, 2006). Logika ovakvog posmatranja leži u činjenici da lokalne vlasti i stanovništvo poznaju grad/destinaciju, njegovu istoriju, kulturu, aktuelnu političku i ekonomsku situaciju i po tom osnovu se ovi elementi transformišu u viziju KS koja integriše vrijednosti za lokalno stanovništvo.

Razumijevanje načina na koji lokalno stanovništvo percipira imidž destinacije i korisnost kao dimenzije psihografskog segmentiranja osiguravaju podloge za razvoj i implementiranje marketing aktivnosti usmjerenih na klastere lokalnog stanovništva (Green, 2005). Popularnost stavova lokalnog stanovništva kao osnove za psihografsko segmentiranje posljedica je rastućeg interesa među akademskim osobljem i praktičarima usmjerenog na praćenje i upravljanje percepcijom i reakcijama lokalne zajednice na ekonomske, društvene i okolinske uticaje (Fredline i Faulkner, 2000; Weaver i Lawton, 2014).

U nastavku teksta dajemo uporedni pregled ocjena koje komuniciraju percepciju tekućeg imidža KS među lokalnim stanovništvom i željeni (projicirani) identitet brenda KS, odnosno identitet koji KS nastoji da kreira. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da je najnižu ocjenu u kontekstu analize dimenzija karakterističnih za strukturu prizme identiteta dobila samopercepcija i osobnost brenda. Iako u kontekstu prizme identiteta nisu pozicionirane kao paralelne dimenzije najlošije ocijenjene dimenzije ipak su povezane ako se pogleda suština značenja navedenih dimenzija. Dakle ispitanici imaju problem da identifikuju ključne karakteristike brenda destinacije ako bi se posmatrala kao osoba. Sa druge strane imaju problem sa vlastitim osećanjima i samopercepcijom. Ovdje dodatni problem predstavlja činjenica da se ove niske ocjene ponavljaju u nekoliko istraživanja provedenih u Gradu i nekim od gradskih opština (ARHUS, 2014; Centar za promociju civilnog društva, 2012).

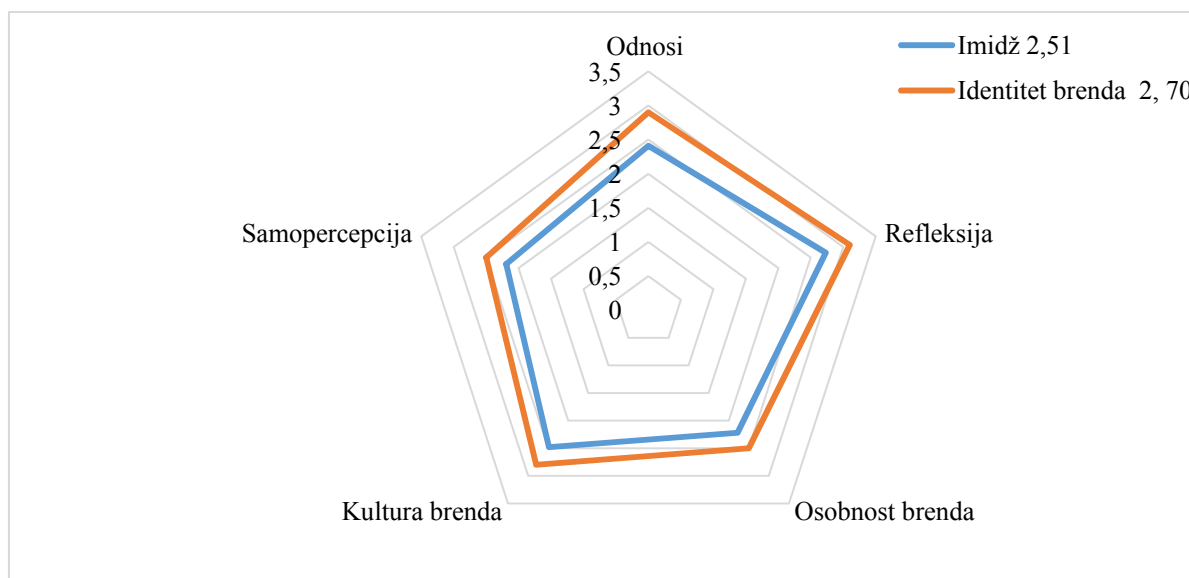
Tabela 1/11. Percepcija dimenzija identiteta brenda i željeni identitet

Dimenzije identiteta brenda	Prosječna vrijednost – trenutna percepcija	Identitet KS – ostvariti u kratkom roku	Identite KS – na dugi rok
Fizičke značajke brenda	2,51	2,7	3,38
Odnosi - relationship	2,41	2,9	3,25
Refleksija	2,73	3,1	3,41
Osobnost brenda	2,22	2,5	3,33
Kultura brenda	2,48	2,8	3,22
Samopercepcija	2,19	2,5	3,00

Izvor: Prikaz na bazi rezultata istraživanja

U nastojanju da se aktualna negativna percepcija imidža KS umanjuje i da se u narednom kratkoročnom periodu pokušaju unaprijediti elementi koje stanovništvo ocjenjuje kada percipira i KS neophodno je identifikovati nekoliko ključnih asocijacija i karakteristika koje bi bile dovoljno stimulativne i apsolutno jasne svakome kome su upućene. Ako ih stavimo u kontekst kombinacije atributa, ključnih vrijednosti i karaktera, KS mogli bismo kroz attribute definisati kao autentičnost, gostoprimitstvo, multietničnost/multikulturalnost, ključne vrijednosti KS uključuju ljude, stari dio grada – Bašćaršija i diverzitet bogomolja, dok bi karakter KS-a uključivao osobine kao što su ljubazan, prkosan /istrajan, otvoren i veseo. U prethodnoj tabeli navedene su projekcije za kratki i dugi rok kad je riječ o unapređenju identiteta brenda. Naime, obzirom na trenutnu lošu percepciju među lokalnim stanovništvom neophodno je prvo prevazići ovu barijeru, a nakon što se to uradi onda bi dalje djelovanje trebalo biti lakše.

Slika 3/11. Gap između aktuelnog imidža i željenog identiteta brenda KS

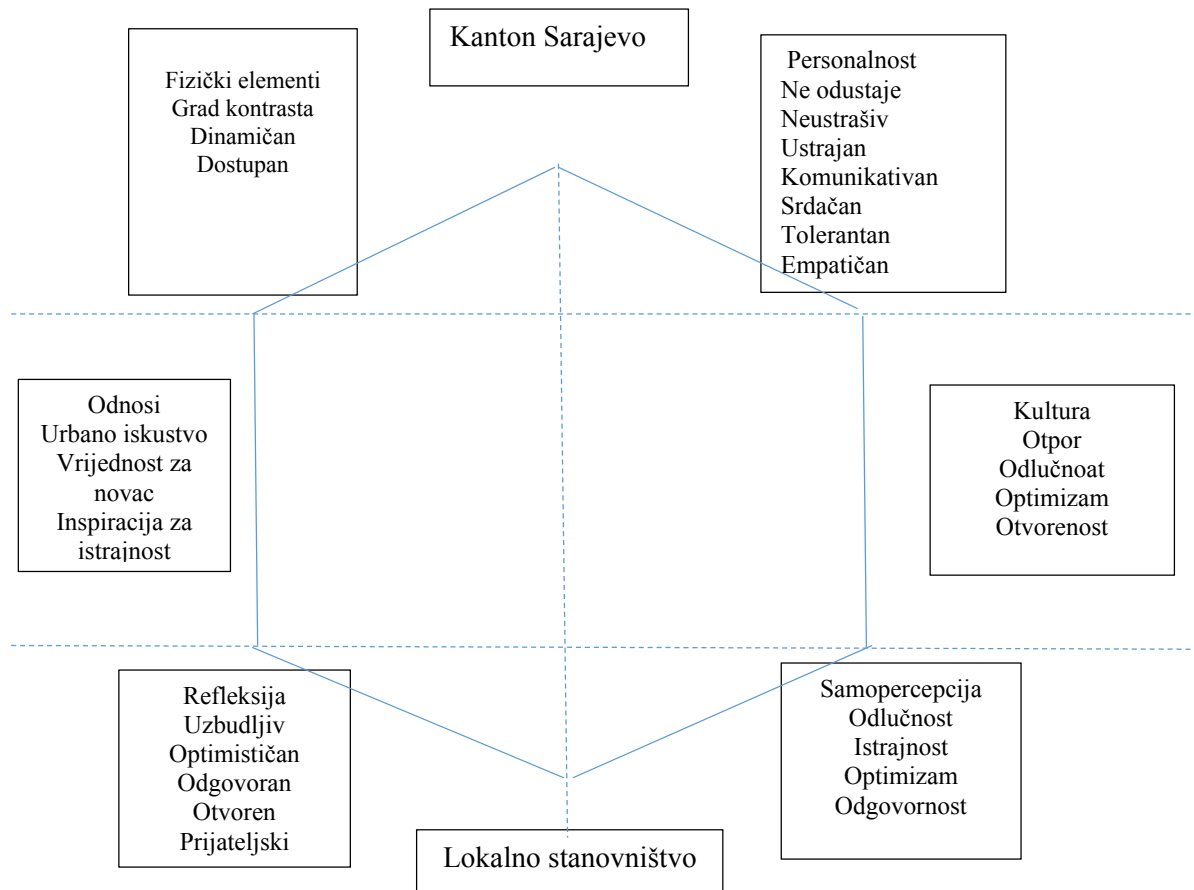


Izvor: Prikaz na bazi rezultata istraživanja

Autori ističu da je u cilju uključivanja lokalnog stanovništva u kreiranje brenda destinacije neophodno razmotriti i analizirati mogućnosti koje nudi tehnološki razvoj u ovom procesu. Castels (2011) ističe da su novi mediji instrumenti sa izuzetno značajnim demokratskim potencijalom zbog pristupačnosti, globalnog emitovanja sadržaja i interakcije. Ako se koriste na odgovarajući način oni mogu uticati na uključivanje građana u različite javne politike. Ovo dalje utiče na spremnost kupaca da se uključe u kreiranje plana razvoja destinacije i pozitivno utiče na njihovu kreativnost (Paganoni, 2017).

Naime interakcija putem online kanala omogućava potpuno otvoren proces kreiranja i upravljanja brendom destinacije koji se odvija odozdo prema gore, dakle od stanovništva prema najvišim nivoima uparvljanja. Na ovaj nčin stanovništvo može participirati u kreiranju politika za brendiranje destinacije kao i samom procesu na različitim nivoima, tako da postaje ko-kreator strategije i njene implementacije.

Slika 4/11. Elementi prizme identiteta KS za ciljnu grupu stanovništva



Izvor: Autori - Identifikacija na bazi rezultata fokus grupe

Komuniciranje brenda i programi vizualnog identiteta predstavljaju način za izražavanje identiteta korporativnog brenda zasnovanog na suštinskom identitetu (Olins, 1991; Mollerup, 1997). Menadžment mora upravljati razvijenim identitetom kako bi zaštitila suštinski identitet. Za organizaciju koja je orijentisana na građenje brenda, misija predstavlja polazište cijelog procesa definisanja identiteta korporativnog brenda (Urde, 2009, 2013). Misija KS je ključna za kreiranje korporativnog identiteta, u nastojanju da objasni zašto korporacija postoji i za šta se zalaže, te šta je motiv više osim „zarađivanja novca“ (Collin i Porras, 1998). U tom kontekstu se na osnovu vizije i misije KS kao definišu elementi identiteta brenda KS koje treba osigurati (vidjeti sliku).

Slijedeći navedene preporuke repositionirani imidž KS uticao bi na unapređenje svijesti o personalnosti brenda i omogućilo lokalnom stanovništvu da „doživi i identifikuje“ KS kao subjekat koji je neustrašiv i ustrajan, ali takođe i komunikativan, srdačan i empatičan, te

konačno tolerantan. Ove su klasifikacije identifikovane kroz diskusiju u fokus grupi kao nedovoljno naglašene i prisutne, istovremeno one koje imaju značajan potencijal za unapređenje imidža KS. Takođe bi inovirani identitet KS doprinio jačanju ključnih elemenata samopercepcije u svijesti stanovnika koji doprinose samopoštovanju i osjećaju identifikacije sa ključnim vrijednostima i jedinstvenošću KS, posebno kad je riječ o međusobnim odnosima što u osnovi i predstavlja esencijalnu razliku između KS i alternativnih lokacija za kvalitetan život i posao.

### **11. 3. Definiranje identiteta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis**

Identitet destinacije je jedinstveni set različitih asocijacija i vrijednosti koje nas vežu uz neki grad i koje rukovodstvo nekoga grada, gradsko vodstvo želi kreirati i zadržati. Identitet brenda destinacije i postojeći identitet destinacije u pravilu su različiti prije izgradnje brenda destinacije. Identitet brenda destinacije predstavlja nadogradnju i unapređenje postojećeg identiteta ili njegovo usmjeravanje k željenom budućem, prepoznatljivom novom identitetu koji je recimo prepoznatljiv i definiran na osnovi novih očekivanja ciljnih grupa, na osnovi provedenih istraživanja te na osnovi nove ili izmijenjene urbane marketing politike nekog mjesta.

Imidž destinacije je za razliku od identiteta destinacije predstavljanje načina razmišljanja, osjećaja potrošača, o nekom brendu kada isti pomisle na nju. Moglo bi se reći da je imidž reproducirana višedimenzionalna slika svih predodžbi koje čovjeka, odnosno grupu ljudi povezuje s nekim predmetom o kojem se razmišlja. Dakle imidž destinacija je ništa drugo nego skup misli, osjećaja koji određene zainteresirane kategorije (investitori, političari, turisti, stanovnici) imaju o svom ili nekom drugom gradu/destinaciji.

#### **11.3.1. Ocjene postojećeg identiteta i imidža brenda KS kao mjesta za uspješan biznis**

Imidž brenda Kantona Sarajevo predstavlja sliku Kantona Sarajevo u mislima ciljne grupe privrednika, poduzetnika i investitora. Imidž brenda je pod utjecajem procesa realizacije identiteta Kantona Sarajevo i identiteta brenda Kantona Sarajevo i predstavlja percepciju Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis kod privrednika, poduzetnika i investitora.

Postojeći imidž brenda Kantona Sarajevo ispitan je kroz istraživanje percepcije koju o Kantonu Sarajevo imaju privrednici, poduzetnici i investitori. Svi elementi i faktori identiteta brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis su ocjenjeni na skali od 1 do 5, gdje ocjena 1 znači – Kanton Sarajevo nudi vrlo malo, a ocjena 5 znači – Kanton Sarajevo nudi vrlo mnogo.

Tabela 2/11. Ocjene faktora identiteta brenda KS – postojeće i željeno stanje

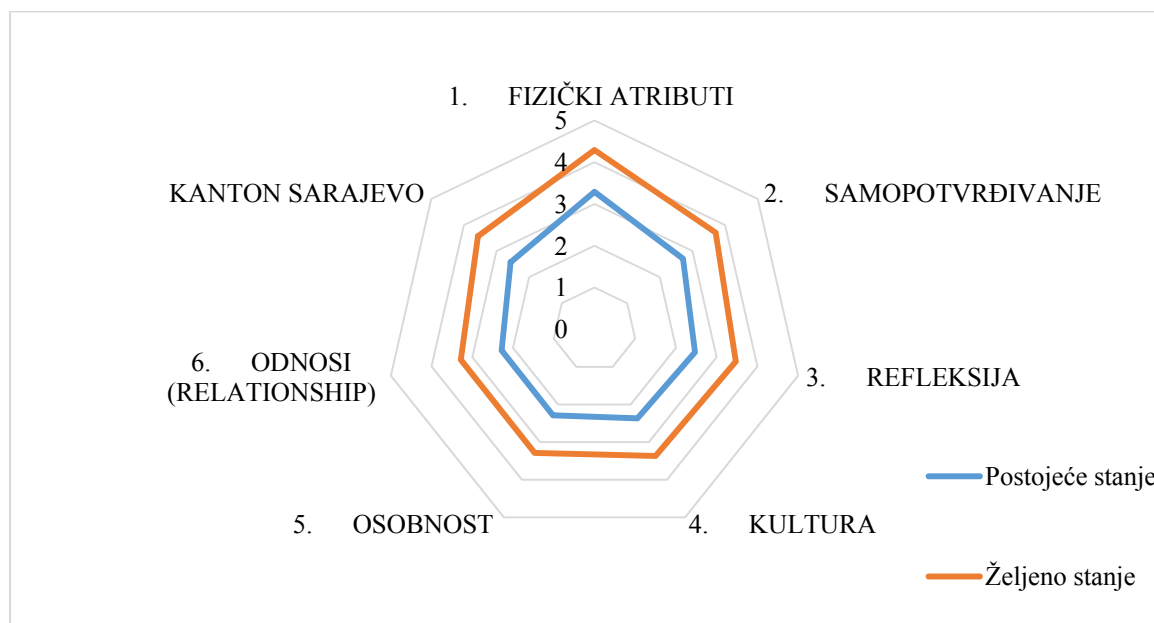
Red. Br	Faktori identiteta brenda KS segment biznisa	Postojeće stanje	Željeno stanje
	UKUPNO KANTON SARAJEVO	2,57	3,57
1.	FIZIČKI FAKTORI:	3,29	4,29
1.1.	Prirodni potencijali.	3,74	4,74
1.2.	Fizička i poduzetnička infrastruktura.	2,87	3,87
1.3.	Prostor (zone, fabrike, inkubatori).	2,68	3,68
1.4.	Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije.	3,26	4,26
1.5.	Strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo.	3,87	4,87
2.	ODNOSI (RELATIONSHIP):	2,30	3,30
2.1.	Jednakost u korištenju javnih resursa.	2,35	3,35
2.2.	Podrška inovativnosti i zapošljavanju.	2,33	3,33
2.3.	Transparentni poreski uvjeti.	2,54	3,54
2.4.	Dosljedna primjena zakona i propisa.	2,26	3,26
2.5.	Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji.	2,00	3,00
3.	REFLEKSIJA:	2,48	3,48
3.1.	Iskorištavanje prilika za dobar biznis.	2,35	3,35
3.2.	Doprinos razvoju zajednice.	2,45	3,45
3.3.	Podizanje konkurentnosti investitora.	2,28	3,28
3.4.	Prijateljsko okruženje za investitore.	2,43	3,43
3.5.	Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru.	2,88	3,88
4.	OSOBNOST:	2,30	3,30
4.1.	Transparentnost i otvorenost.	2,37	3,37
4.2.	Business friendly pristup.	2,45	3,45
4.3.	Corruption free pristup.	2,05	3,05
4.4.	Pouzdanost kao partnera za razvoj biznisa.	2,41	3,41
4.5.	Ispunjavanje datih obećanja.	2,23	3,23
5.	KULTURA:	2,37	3,37
5.1.	Poduzetnički duh i inovativnost.	2,40	3,40
5.2.	Inkluzivne institucije za podršku biznisu.	2,21	3,21
5.3.	Kultura društveno odgovornog poslovanja.	2,34	3,34
5.4.	Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte.	2,49	3,49
5.5.	Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje.	2,43	3,43
6.	SAMOPOTVRĐIVANJE:	2,71	3,71
6.1.	Zadovoljstvo postignutim uspjehom.	2,85	3,85
6.2.	Osjećaj radosti odlukom o investiranju.	2,83	3,83
6.3.	Ponos zbog doprinosa razvoju zajednice.	3,02	4,02
6.4.	Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS.	2,21	3,21
6.5.	Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS.	2,66	3,66

Izvor: rezultati istraživanja i ekspertna procjena autora

S obzirom da je postojeća prosječna ocjena imidža KS kao mjesta za uspješan biznis negativna (2,57), kao prioritetni cilj se nameće postizanje pozitivnog imidža odnosno pozitivne ocjene imidža KS kao mjesta za uspješan biznis. To znači promjenu imidža/slike kod (gotovo) svih faktora identiteta KS, kao i najmanje pet od šest dimenzija identiteta, odnosno imidža brenda KS, obzirom da je dimenzija „fizički faktori“ već pozitivno ocjenjena iako vrlo nisko (3,29).

Na osnovu postavljenog cilja – pozitivni brenda imidža KS kao mjesta za uspješan biznis, te na temelju identificiranog gap-a između postojećeg i željenog imidža brenda KS (ocjena +1, što iznosi od 30% do 50% povećanja postojećih ocjena), jasno se nameće potreba za najprije unapređenjem imidža postojećih elemenata i faktora identiteta KS, a zatim i eventualno definiranjem novih faktora identiteta brenda KS, faktora koji će zamjeniti „nepopravljive“ faktore postojećeg identiteta te poboljšati slabe strane šest elemenata postojećeg identiteta, a onda i imidža KS kao mjesta za uspješan biznis.

Slika 5/11. Ocjene imidža brenda KS kao mjesta za uspješan biznis



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertska procjena autora

Dakle, sljedeći izazov u strategiji brendiranja KS kao mjesta za uspješan biznis postaje definiranje skupa proizvoda (stvarnih i komunikacijskih; hard & soft) koji će unaprijediti postojeći brend imidža KS, kod relevantnih ciljnih grupa.

### 11.3.2. Novi elementi identita brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis

Željeni identitet brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis predstavlja je kroz dopunjenu tzv. prizmu identiteta, od šest elemenata i 40 faktora, gdje je svaki element identiteta brenda definiran sa većim brojem faktora. Novi faktori elemenata identiteta brenda dopunjeni su na temelju rezultata istraživanja i ocjenjivanja elemenata vanjske i unutarnje okoline KS kao mjesta za uspješan biznis, te na temelju relevantne literature (novi elementi prizme identiteta brenda prikazani su na narednoj slici boldirano).

Slika 6/11. Dimenzije i novi faktori identiteta KS kao mjesta uspješnog biznisa

<p>1. FIZIČKI FAKTORI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodni potencijali.</li> <li>• Fizička i poduzetnička infrastruktura.</li> <li>• Prostor (zone, fabrike, inkubatori).</li> <li>• Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije.</li> <li>• Strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo.</li> <li>• <b>Veličina tržišta</b></li> <li>• <b>Lokalno tržište radne snage</b></li> <li>• <b>Raspoloživost kapitala</b></li> </ul>	<p>4. OSOBNOST:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentnost i otvorenost.</li> <li>• Business friendly pristup.</li> <li>• Corruption free pristup.</li> <li>• Pouzdanost kao partnera za razvoj biznisa.</li> <li>• Ispunjavanje datih obećanja.</li> <li>• <b>Sajamski grad</b></li> <li>• <b>Grad poslovnih susreta</b></li> </ul>
<p>2. ODNOSI (RELATIONSHIP):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednakost u korištenju javnih resursa.</li> <li>• Podrška inovativnosti i zapošljavanju.</li> <li>• Transparentni poreski uvjeti.</li> <li>• Dosljedna primjena zakona i propisa.</li> <li>• Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji.</li> <li>• <b>Mogućnosti za obrazovanje i obuku</b></li> </ul>	<p>5. KULTURA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzetnički duh i inovativnost.</li> <li>• Inkluzivne institucije za podršku biznisu.</li> <li>• Kultura društveno odgovornog poslovanja.</li> <li>• Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte.</li> <li>• Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje.</li> <li>• <b>Poslovna klima</b></li> <li>• <b>Kulturna klima</b></li> </ul>
<p>3. REFLEKSIJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskorištavanje prilika za dobar biznis.</li> <li>• Doprinos razvoju zajednice.</li> <li>• Podizanje konkurentnosti investitora.</li> <li>• Prijateljsko okruženje za investitore.</li> <li>• Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru.</li> <li>• <b>Poslovanje u (najomilnijem) centru regije</b></li> </ul>	<p>6. SAMOPOTVRĐIVANJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljstvo postignutim uspjehom.</li> <li>• Osjećaj radosti odlukom o investiranju.</li> <li>• Ponos zbog doprinosa razvoju zajednice.</li> <li>• Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS.</li> <li>• Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS.</li> <li>• <b>Kvalitet života</b></li> </ul>

Izvor: konstrukcija autora

Na temelju definiranih dimenzija i elemenata identiteta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis, moguće je definirati i atribute koji zapravo opisuju elemente i ključne faktore željenog identiteta KS kao mjesta za uspješan biznis.

Na sljedećoj slici su predstavljeni dimenzije i atributi željenog identiteta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis.

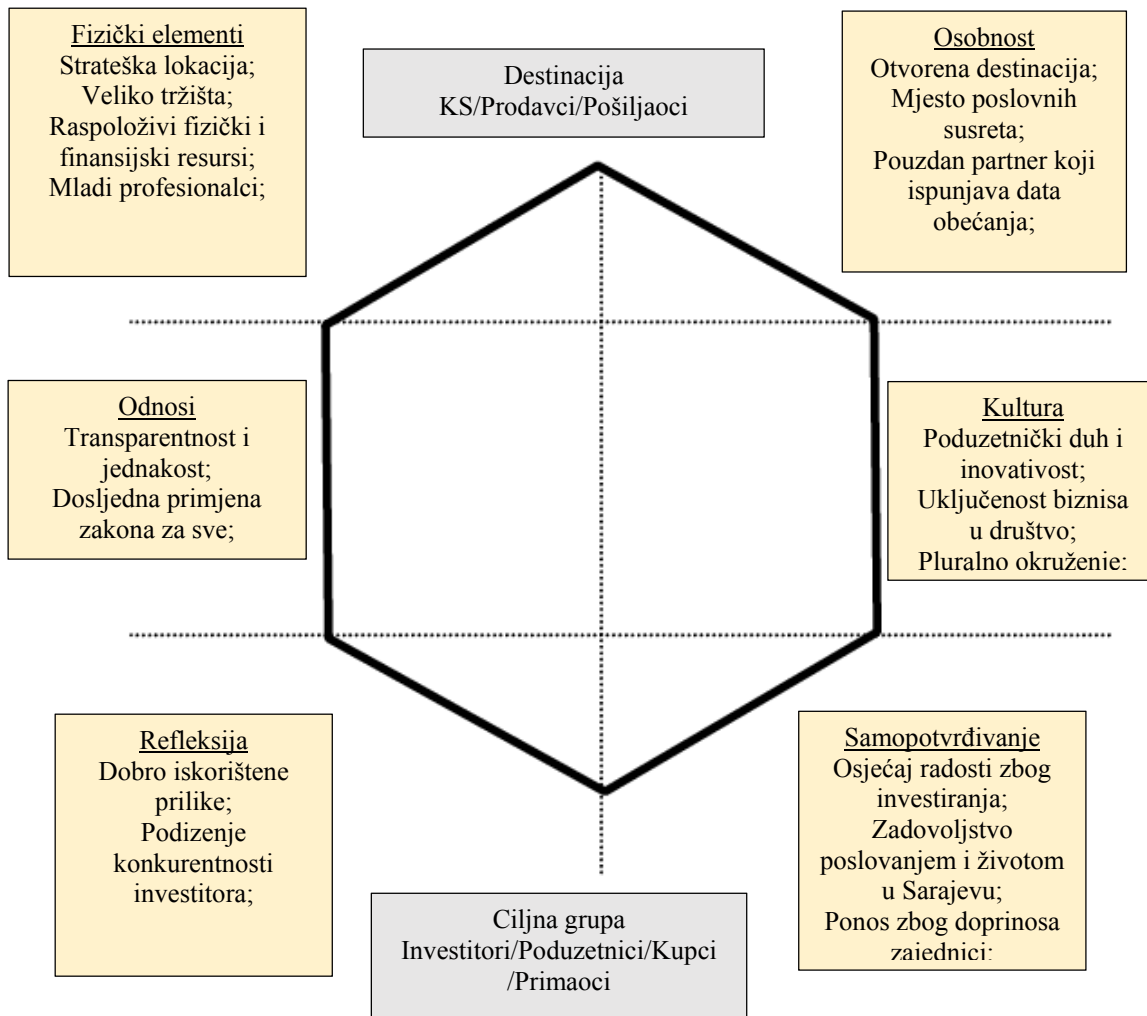
Kao što se može vidjeti iz Prizme identiteta Kantona Sarajevo, željeni identitet Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis jeste da Kanton Sarajevo bude destinacija koja ima i racionalne i emocionalne atribute, destinacija koja pruža i funkcionalne i psihološke koristi svojim sadašnjim i potencijalnim poduzetnicima i investitorima, destinacija koja je drugačija od drugih zbog svoje tradicije, ljudi i međuljudskih odnosa kao i želje/nastojanja da poduzetnici i investitori uspješno posluju ali i da uživaju u biznisu i životu u Sarajevu.

Na temelju identificiranih željeni atributa identiteta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis mogu se razviti odgovarajući elementi vizualnog identiteta i grafičkih standarda, komunikacijski programi kao i pravila, procesi i procedure stvarnog djelovanja i ponašanja. To će kreirati i željeni imidž brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis kod ciljne grupe poduzetnika i investitora.



Novi, željeni identitet brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis znači: 1) poboljšanje postojećih faktora i šest elemenata identiteta brenda KS uz pomoć niza „proizvoda“ prema ciljnim grupama, i 2) uvođenje novih elemenata identiteta brenda KS, a eventualno izbacivanje „nepopravljivih“ elemenata identiteta brenda KS kao mjesta za uspješan biznis.

Slika 7/11. Elementi i atributi željenog identiteta KS kao mjesta za uspješan biznis



Izvor: autori

Obzirom da su gotovo svi faktori identiteta, a onda i imidža KS kao mjesta za uspješan biznis ocjenjeni negativno kod privrednika i investitora, logično je da prvi cilj bude unapređenje postojećeg identiteta, pa onda i imidža kako bi on postao pozitivan.

Identitet je ključan u brendiranju Kantona Sarajevo. Ovo proizilazi iz činjenice da pozicioniranje i komuniciranje Kantona Sarajevo mora biti ukorijenjeno u stvarnosti kako bi ispunilo obećano iskustvo stakeholders – u ovom slučaju privrednicima i investitorima. Unaprijeđenje, stvarne promjene i reforme sistema, procesa, procedura i učinkovitosti - su stvarno potrebne da bi se unaprijedio identitet KS – „kako izgleda, kako komunicira i kako se ponaša“.

Osnova razlikovanja identiteta, a onda i imidža brenda, te pozicioniranje brenda KS u odnosu na konkurenciju treba se temeljiti na fizičkim faktorima destinacije koji omogućava dobru organizaciju i funkcioniranje biznisa te na samopotvrđivanju ljudi i biznisa u smislu zadovoljstva donijetim poslovnim odlukama, spajanju poslovnog i životnog zadovoljstva u Sarajevu, ali i osjećaj ponosa zbog doprinosa zajednici kakva je Sarajevo. Povezivanje brenda Sarajeva i brenda biznisa – živjeti i raditi u Sarajevu!

## **11.4. Identitet Kantona Sarajevo kao turističke destinacije**

### **11.4.1. Teoretski okvir**

Turistička industrija jedan od najbrže rastućih ekonomskih sektora u svijetu tokom posljednjih decenija. Mnoge zemlje u razvoju razvijaju turizam zbog njegovog doprinosa ukupnom ekonomskom rastu. Destinacije, kao što je Bosna i Hercegovina, konkurišu jedne drugima u cilju privlačenja turista kroz investicije u unapređenje turističkih proizvoda i usluga. Kao rezultat toga mnoge destinacije usvajaju koncept razvoja brenda destinacije u cilju diferencijacije i unapređenja destinacijskog percipiranog imidža (Garcia et al., 2012).

U literaturi ne postoji samo jedna definicija brenda destinacije, a većina istraživačkih studija se fokusira na imidž brenda (kako turista donosi odluku na bazi brenda), a zanemaruju se druge dimenzije brenda.

Qu et al. (2011) definišu branding destinacije kao način komunikacije jedinstvenog destinacijskog identiteta kroz diferenciranje destinacije od konkurencije. Marzano i Scott (2009) definišu brend destinacije kao proces donošenja odluka više interesnih grupa kroz opisivanje efekata moći interesnih grupa na proces brandinga destinacije. Marzano i Scott objašnjavaju kako moć interesnih grupa u obliku autoriteta i uvjeravanja može uticati na proces brendiranja destinacije unatoč odsutnosti saradnje i dogovora između različitih učesnika.

Blain et al. (2005) navode da je branding destinacije skup marketinških aktivnosti koje (1) podržavaju kreiranje imena, simbola, logoa ili drugih grafika koje lako identifikuju i diferenciraju destinaciju, koje (2) konzistentno prenose očekivanja nezaboravnog turističkog iskustva koje je povezano sa destinacijom, koje (3) služe za konsolidaciju i pojačavanje emocionalne veze između turista i destinacije i koje (4) smanjuju troškove pretrage za turista i percipirani rizik. Zajedno ove aktivnosti služe za kreiranje imidža destinacije koji pozitivno utiče na donošenje odluke o izboru destinacije.

Na bazi Aakerovog koncepta brendiranja, Pike (2012) navodi da proces brandinga destinacije ima tri važna konstrukta: identitet brenda, pozicioniranje brenda i imidž brenda.

Imajući u vidu faze kreiranja, unapređenja i prilagođavanja, imidž turističke destinacije se sastoji od komponenti prije i nakon putovanja. Percipirani pozitivni imidž destinacije prije putovanja ne vodi direktno ka posjeti (Crompton, 1992). Percipirani gap (razlika) u imidžu između prije i nakon putovanja se definiše kao nesklad u destinacijskom imidžu (Choong-Ki Lee, 2012). Pozitivni nesklad je očit kada su stavovi nakon putovanja pozitivno prevaziđeni u odnosu na percepciju prije putovanja. Negativni nesklad odražava suprotnu stranu ove logičke

relacije. Nivo nesklada se takođe odnosi na očekivane i primljene koristi turista. Optimalna koherencija je očita kada su i nesklad u destinacijskom imidžu i očekivane koristi pozitivne.

Imajući u vidu način kreiranja destinacijskog imidža, on može biti organski ili inducirani (Martinez i Alvarez, 2010; Elliot, Papadopoulos i Kim, 2011). Organski imidž je baziran na informacijama koje turisti dobijaju iz nekomercijalnih izvora i koji se odnose na istorijske, političke, ekonomske i društvene aspekte destinacije (Echtner i Ritchie, 2003). Prema Gartneru (1993), organski imidž je takođe rezultat informacija dobijenih kroz stvarno iskustvo turista na destinaciji ili kroz word-of-mouth od drugih osoba ili pouzdanih izvora (porodica, prijatelji, itd). S druge strane inducirani imidž je rezultat komercijalnih izvora informacija kao što su web stranice, brošure, vodiči, turističke agencije, itd (Gunn, 1988; Pan, 2011). Gartner (2013) prepoznaje četiri tipa induciranoeg imidža baziranog na:

- Tradicionalnim oblicima komercijalnog oglašavanja,
- Materijalima pripremljenim od turističkih agencija i posrednika,
- Informacijama dobijenim kroz plaćeno sponzorstvo,
- Informacijama baziranim na nezavisnim marketinškim organizacijama.

Neki istraživači pažnju fokusiraju na aktivnu stranu i dinamiku kreiranja destinacijskog imidža u smislu percipiranog i projektiranog imidža. Percipirani se odnosi na subjektivnu evaluaciju i mišljenje turista o destinacije. Ovaj oblik imidža se kreira direktno kroz marketinške strategije i lično iskustvo (Gunn, 1988; Gartner, 1993; Stabler, 1988). Projicirani imidž destinacije je kombinacija aktivnosti vlada na raznim nivoima i privatnih komercijalnih nastojanja. Glavna svrha ovih aktivnosti je generisanje jedinstvene i ikonske reprezentacije mjesta ili prikaza idealnih karakteristika (Mackay i Fesenmaier, 2000).

Imidž brenda je dakle stvarni imidž brenda koji je rezultat uticaja procesa pozicioniranja i drugih izvora kao što su društveni mediji, blogovi, izvještaji, dokumentarni filmovi, filmovi, itd (Pike, 2012). Imidž brenda destinacije je percepcija turista o određenoj destinaciji. Može biti definisan i kao jedinstveni skup asocijacija u mislima ciljanih grupa turista. Imidž brenda se bazira na subjektivnoj percepciji i asocijacijama. Željeni imidž brenda se obično razvija na karakteru proizvoda turističke destinacije na jedinstven način i drugačiji od konkurenata. Raspoloživost atributa brenda (funkcionalnih, emocionalnih i racionalnih) koji su osnova za donošenje odluke o kupovini služe i kao osnova za kreiranje imidža brenda. Osnova brenda (Aaker, 1991) u smislu osobnosti (potrošač-brend), semiotike (vizuelni imidž, metafora brenda, nasljeđe brenda), karakteristike proizvoda (atributi, kvalitet/vrijednost, primena, zemlja porijekla) i organizacione karakteristike (organizacioni atributi, lokalni ili globalni) otkrivaju identitet brenda turističke destinacije.

Identitet brenda se opisuje kao skup mentalnih i funkcionalnih asocijacija o brendu i obezbjeđuje upoznatost i diferencijaciju koje se ne mogu lako kopirati od drugih konkurenata. U odnosu na identitet brenda, imidž brenda je pasivan, usmjeren na sadašnje stanje i/ili prošlost i odražava ukupno promišljanje turista (Eagle, 2015). S druge strane, identitet brenda se doživljava kao strateški orijentisan, trajan, održiv, orijentisan ka budućnosti i aktivan. Identitet brenda je postavljanje pitanja kako turistička destinacija želi biti percipirana od turista. U kreiranju identiteta polazna tačka treba biti postojeći imidž brenda destinacije ili zbirka

asocijacija o destinaciji. U skladu sa ovim identitet brenda treba takođe biti u skladu sa projiciranim imidžom u javnosti u cilju dosezanja željenog održivog imidža destinacije. Najizazovniji zadatak u procesu kreiranja identiteta brenda destinacije je kompletiranje efektivne strategije pozicioniranja ili repozicioniranja destinacije.

U kontekstu brendinga destinacije, identitet brenda je drugačiji od imidža brenda iako među njima postoji jaka veza (Lin et al., 2010). Identitet brenda se konceptualizira od strane vlasnika ili upravljača brenda (Burmam et al., 2009) i dolazi iz organizacije. To je imidž koji marketari žele projicirati turistima ili imidž sa strane ponude. Imidž brenda je individualna percepcija određenog brenda (Kneesel et al., 2009; Lin et al., 2010; Pike, 2007). Stoga je za marketare destinacije krucijalno da razumiju i identitet i imidž brenda u procesu razvoja brenda. Svrha posjedovanja identiteta za destinaciju je identifikacija i pozicioniranje proizvoda i usluga turistima (Wheeler et al., 2011). Wheeler i saradnici smatraju da izvor destinacijskog identiteta ili željenog imidža zavisi od interesnih grupa u destinaciji. Ukratko, identitet brenda destinacije komunicira kako će destinacija biti percipirana na bazi onoga što vlasnici brenda – strana ponude (DMO, turističke agencije, itd) žele. Imidž brenda se odnosi na percepciju turista – stranu potražnje (Kozak i Baloglu, 2011). Tasci i Gartner (2007) smatraju da postoje tri aktera u kreiranju imidža: (1) strana ponude ili destinacije, (2) nezavisni i autonomni i (3) strana tražnje ili primaoci imidža. Razumjevanje imidža je važno za proces razvoja uspješnog brenda destinacije (Cai, 2002), što uključuje kolektivni pogled interesnih grupa u destinaciji. Tasci i Gartner (2007) navode da u stvarnosti uvijek postoji nesklad između projiciranog i percipiranog imidža.

Konecnik i Go (2008) istražuju koncept identiteta brenda destinacije iz perspektive ponude, specifično destinacijskih marketing organizacija, kroz stratešku analizu brendinga Slovenije, identiteta brenda i kako pozicionirati brend korištenjem odgovarajućih marketinških alata. Autori naglašavaju da je većina studija o brendingu destinacije fokusirana uglavnom na stranu potražnje kao što je percipirani imidž destinacije od strane turista. Stoga smatraju da istraživanja na strani ponude mogu pružiti alternativne poglede na brending destinacije. Wheeler et al. (2011) sugeriraju da identitet brenda, koji je jedan od najvažnih elemenata brendinga destinacije, treba odražavati vrijednosti i značenja izražena u široj lokalnoj zajednici.

#### **11.4.2. Metodologija**

Na bazi postavljenog teoretskog okvira i provedene analize imidža Kantona Sarajevo dat je prikaz modela razvoja identiteta Kantona Sarajevo.

Analiza imidža daje trenutni (i istorijski), pregled situacije kroz Kapfererovu prizmu identiteta. Sadašnje stanje je osnova za razvoj budućeg – željenog stanja, odnosno razvoja dugoročnog i održivog identiteta. Analiza imidža je rezultat provedene analize strane turističke ponude (Turistička zajednica, turistički radnici, itd) i strane turističke tražnje (domaći i inostrani turisti u Kantonu Sarajevo). Kako je analiza u prethodnom poglavlju pokazala postoji veliki stepen slaganja između ponude i tražnje.

Na bazi sadašnjeg imidža, definisani su budući - željeni elementi identiteta i prikazani kroz Kapfererovu prizmu identiteta, a u cilju definisanja pondera za razvoj i prevazilaženje gapova.

Sadašnje vrijednosti se odnose na srednje vrijednosti i medijane odgovora, a buduće vrijednosti se odnose na zadržavanje ili povećanje sadašnjih srednjih vrijednosti i medijana, što je prihvatljivo i podržano istraživanjima iz ove oblasti.

### 11.4.3. Identifikacija elemenata identiteta brenda KS

U nastavku slijedi pokušaj identifikacije elemenata identiteta KS, kao turističke destinacije na bazi analize imidža po elementima Kapfererove prizme identiteta.

#### Fizičko okruženje

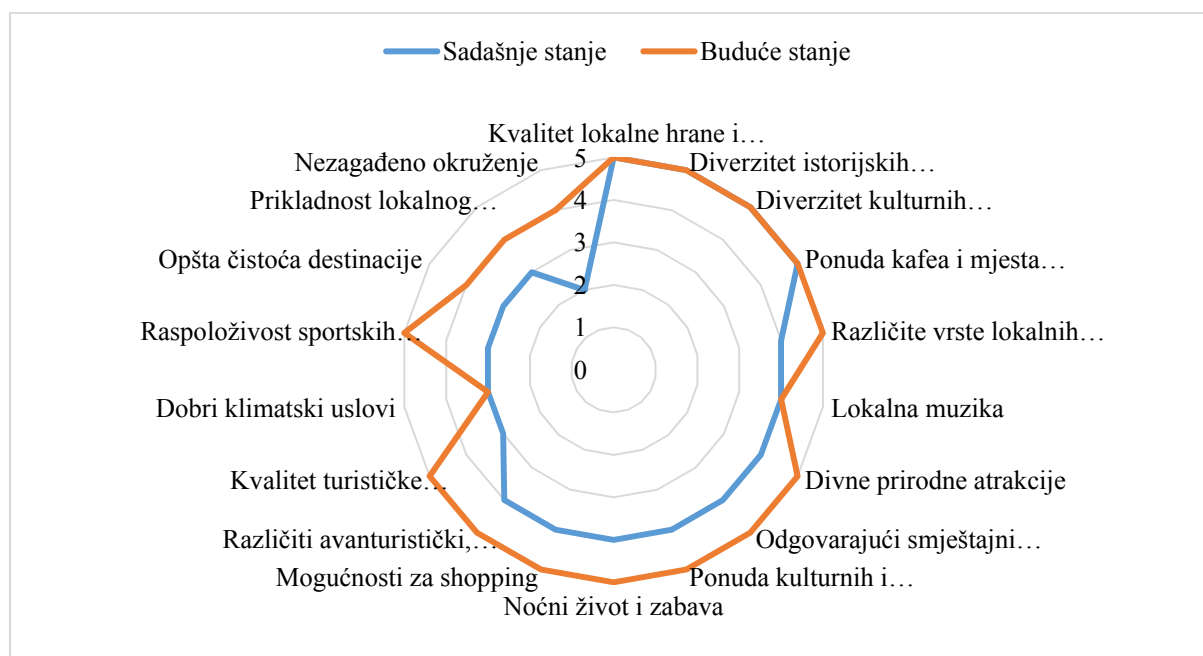
Prema nalazima istraživanja, KS kao destinaciju primarno karakterišu:

- Kvalitet hrane i pića,
- Diverzitet istorijskih atrakcija,
- Diverzitet kulturnih atrakcija i
- Ponuda kafea i restorana

S druge strane čistoća, zagađenost i prikladnost saobraćaja su elementi koji su prepoznati kao nedostaci od strane turista. Bez obzira na prirodne ljepote kojima KS raspolaže, prirodne atrakcije nisu prepoznate kao značajan faktor turističke ponude, ali ni mnogi drugi faktori navedeni u nastavku.

U nastavku slijedi projekcija željenog stanja turističke ponude i prepoznatljivosti faktora od strane turista u destinaciji KS. Grafički prikaz pokazatelja iz prethodne tabele daje se u narednoj slici.

Slika 8/11. Fizički atributi – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertna ocjena autora

Očito je da je potreban iskorak KS u promociji lokalnih proizvoda i suvenira, prirodnih atrakcija, unapređenja smještajnih kapaciteta, ponude kulturnih događaja, noćnog života i zabave, mogućnosti za shopping, avanturističkih i sportskih sadržaja, čistoće destinacije, lokalnog saobraćaja i smanjenja zagađenja.

Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

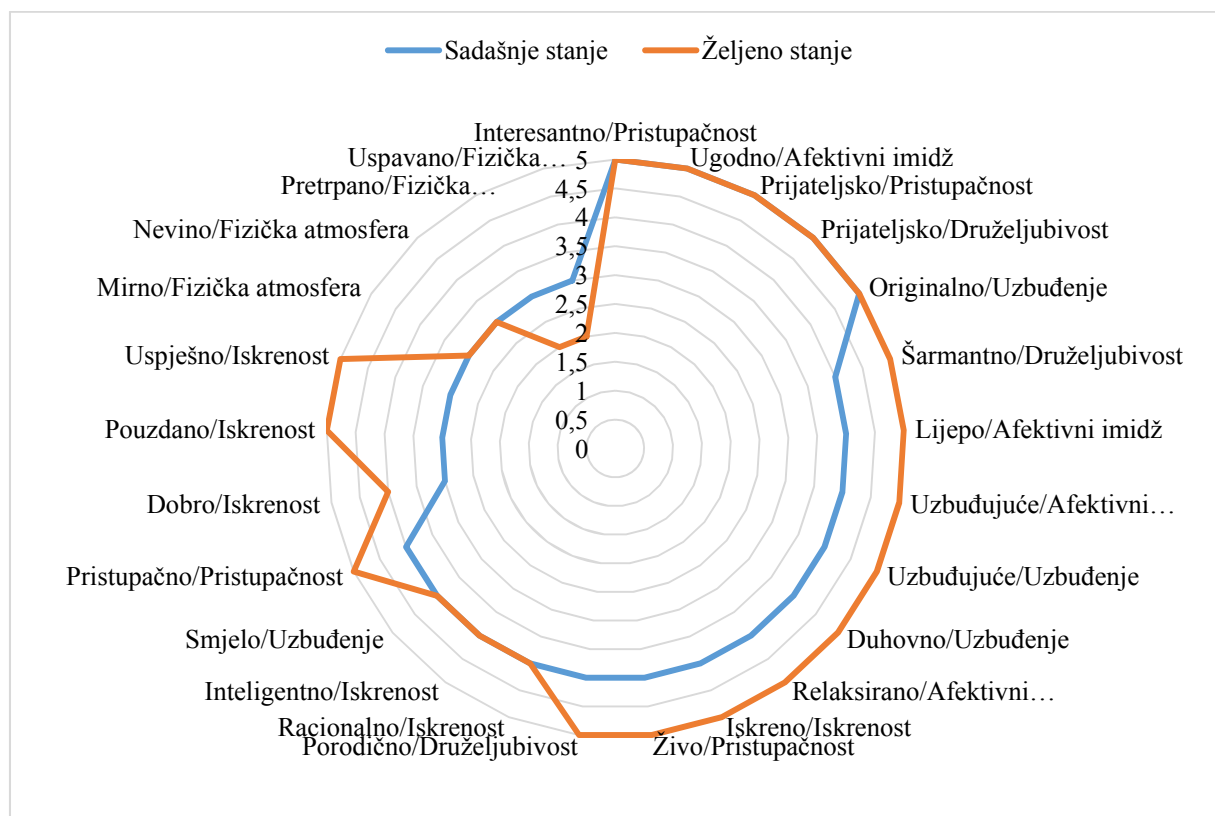
- Lokalna gastronomija i lokalni proizvodi
- Bogata istorija
- Destinacija kulture
- Prirodno raznolika destinacija
- Destinacija zabave i aktivnog odmora
- Čist i uređen KS
- Saobraćajno uvezan KS

## Osobnost

Prema nalazima istraživanja, KS kao destinaciju primarno karakterišu sljedeći atributi:

- Interesantno
- Ugodno
- Prijateljsko
- Originalno

Slika 9/11. Osobnost – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertna ocjena autora

Iz gornje slike je vidljivo da u pozitivnim ocjenama dominiraju ocjene vezane za afektivni imidž, druželjubivost i pristupačnost, te u nešto manjoj mjeri uzbuđenje. Najmanje ocjene se odnose na attribute vezane za fizičku atmosferu.

KS treba biti manje pretrpan, više relaksirajući, porodični, uzbuđljiv, lijep i šarmantan.

Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

- Interesantan KS
- Ugodan KS
- Prijateljski KS
- Originalan KS
- Lijep KS
- Šarmantan KS
- Uzbudljiv KS
- Relaksirajući KS
- Porodični KS.

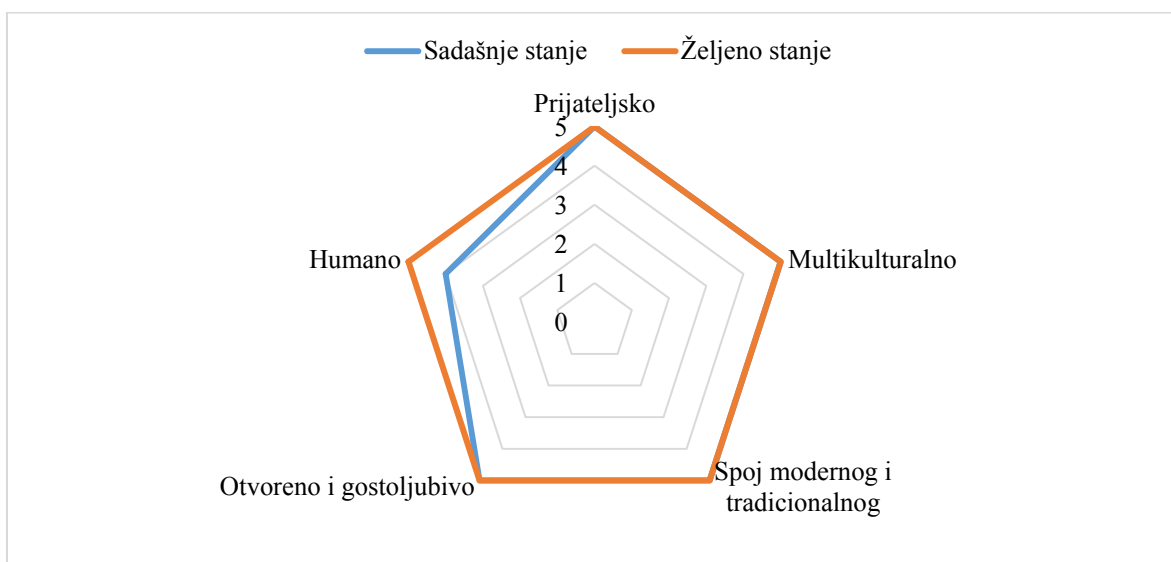
## Kultura

Prema nalazima istraživanja, kulturu brenda, odnosno vrijednosti koje stoje iza brenda KS, primarno čine sljedeći atributi:

- Prijateljstvo
- Multikulturalnost
- Fuzija modernog i tradicionalnog
- Otvoreno i gostoljubivo

Nešto manja ocjena se odnosi na humanost brenda KS, što bi se moglo unaprijediti u budućnosti.

Slika 10/11. Kultura – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertska ocjena autora

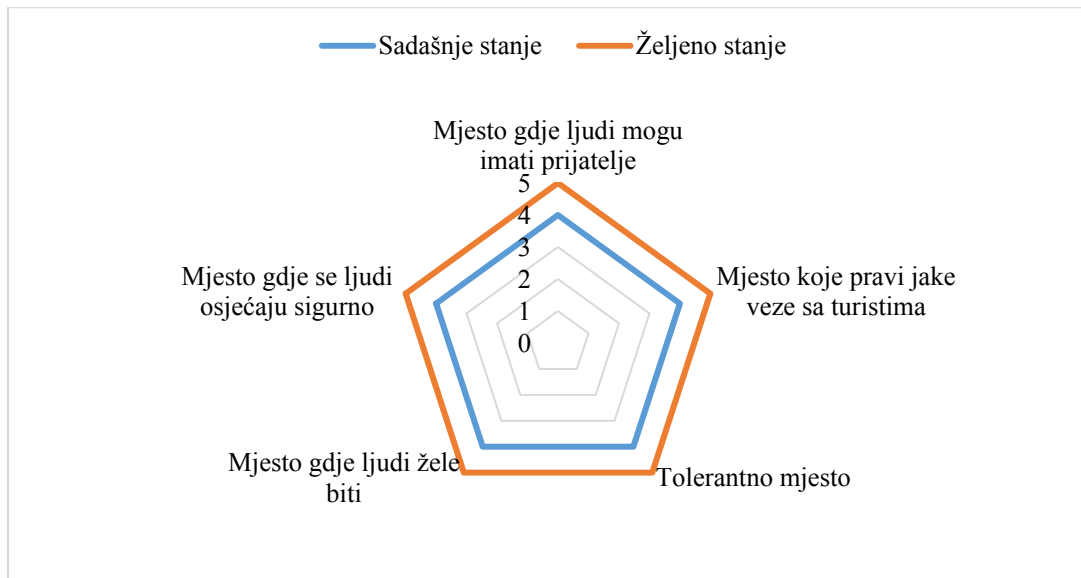
Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

- Prijateljstvo
- Multikulturalnost
- Fuzija modernog i tradicionalnog
- Otvoreno i gostoljubivo.

## Odnosi

Prema nalazima istraživanja, odnose koji stoje iza brenda KS primarno čini atribut: Mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje. Ispitanici Sarajevo vide kao mjesto gdje mogu imati prijatelje. Potrebno je raditi na razvoju jačin odnosa sa turistima, toleranciji i kreirati odnos sa turistima koji će Sarajevo pozicionirati kao mjesto gdje ljudi žele biti, ali i sigurnim mjestom.

Slika 11/11. Odnosi – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertska ocjena autora

Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

- Mjesto gdje ljudi žele doći i mogu imati prijatelje
- Mjesto sa gradi jake veze sa turistima
- Tolerantno i sigurno mjesto

## Refleksija

Prema nalazima istraživanja, odnose koji stoje iza brenda KS primarno čine sljedeći atributi:

- Mjesto za nova iskustva i relaksaciju
- Živahno mjesto i mjesto za zabavu
- Mjesto koje motiviše, čini ljude posebnim i gdje se mogu izraziti

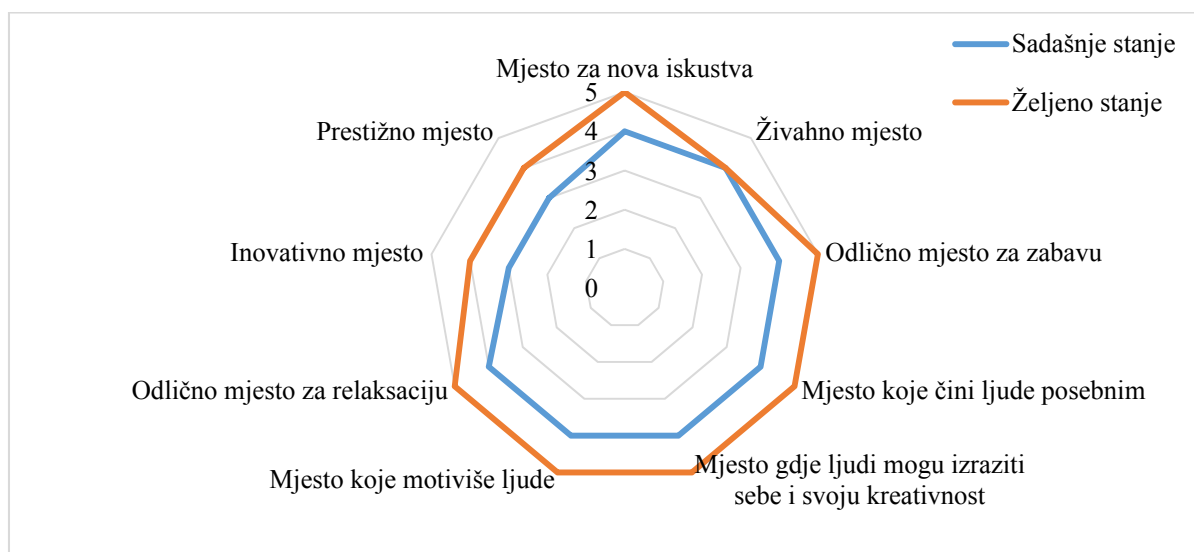
KS nije mjesto koje je inovativno niti prestižno, a gore navedeni atributi se mogu dodatno poboljšati.

Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

- Mjesto za nova iskustva i relaksaciju
- Živahno mjesto i mjesto za zabavu
- Mjesto koje motiviše, čini ljude posebnim i gdje se mogu izraziti
- Inovativno mjesto.



Slika 12/11. Refleksija – sadapnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



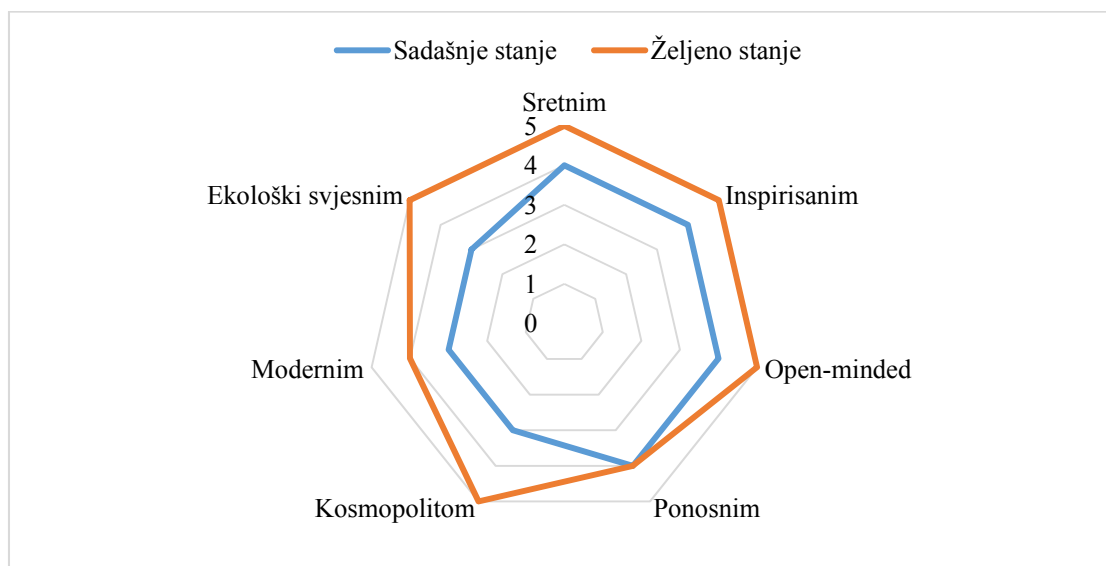
Izvor: rezultati istraživanja i ekspertska ocjena autora

### Samopotvrđivanje

Prema nalazima istraživanja, samopotvrđivanje koje stoji iza brenda KS primarno čine sljedeći atributi: 1) KS čini ljude sretnim, 2) KS čini ljude inspirisanim

KS čini ljude manje open-minded, ponosnim, a znatno manje kosmopolitama, modernim i ekološki svjesnim.

Slika 13/11. Samopotvrđivanje – sadašnji imidž i budući identitet KS u percepciji turista



Izvor: rezultati istraživanja i ekspertska ocjena autora

Stoga je prijedlog da se kao elementi identiteta u budućnosti koriste sljedeći elementi:

- KS čini ljude sretnim, otvorenim i inspirisanim
- KS čini ljude kosmopolitama i modernim
- KS čini ljude ekološki osviještenim.

#### 11.4.4. Prikaz željenog identiteta Kantona Sarajevo

Kanton Sarajevo ima veliki potencijal za unapređenje trenutne pozicije na turističkom tržištu, odnosno potreban je zaokret od organskog rasta ka sistemskom razvoju i integraciji baziranoj na inovacijama.

Kulturno-istorijsko nasljeđe u kombinaciji sa gastro ponudom, gostoljubivosti i otvorenosti lokalnog stanovništva su dobro prepoznati od turista prije i nakon posjete Kantonu. Međutim, Kanton Sarajevo je destinacija za kratke boravke što ne daje mogućnost za puno korištenje potencijala i stoga je potrebno raditi da se potencijali pretvore u ekonomski vrijedne i održive turističke resurse. Kanton Sarajevo nije prepoznat kao prestižna i inovativna destinacija, stoga je potrebno raditi na induciranom razvoju identiteta i repositioniranju destinacije što treba nužno pratiti i razvoj turističke ponude i okruženja za razvoj turizma.

U cilju unapređenja pozicije Kantona Sarajevo, odnosno produženja boravka u destinaciji i povećanja turističke potrošnje, potrebno je raditi na promociji prirodnih potencijala Kantona. Uređenost, čistoća, sigurnost i saobraćajna uvezanost destinacije su takođe atributi koje treba razvijati.

Iako je Kanton Sarajevo prepoznat kao interesantan, ugodan, prijateljski i originalan, postoji prostor za unapređenje pozicije u smislu ljepote, šarma, uzbudljivosti, relaksacije i porodične orijentacije.

Elementi kulture, odnosno vrijednosti, su ono po čemu je Sarajevo jedinstveno, a to su: prijateljstvo, multikulturalnost, fuzija modernog i tradicionalnog i otvoreno i gostoljubivo.

Kanton Sarajevo je mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje, ali postoji prostor za unapređenje u smislu tolerancije, razvoja odnosa sa turistima i sigurnog mjesta.

Kanton Sarajevo je takođe i mjesto za nova iskustva i relaksaciju, živo mjesto i mjesto koje motiviše, ali ne i inovativno i prestižno mjesto.

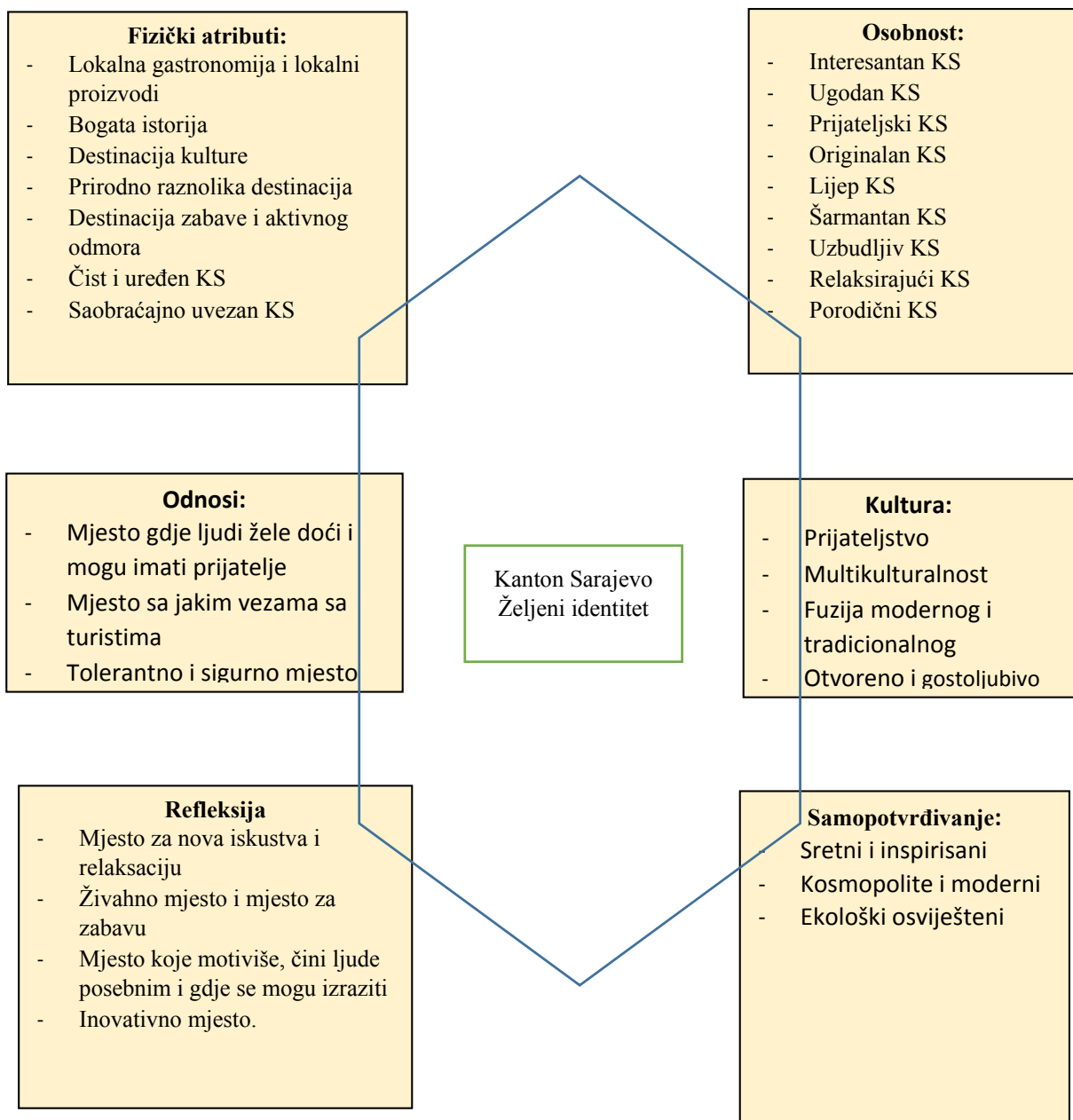
Turisti u Sarajevu su sretni i inspirisani, ali ne i moderni, open-minded, ponosni, kosmpoliti i ekološki sretni. Ovi nalazi su u skladu sa asocijacijama na pominjanje Sarajeva i asocijacijama na doživljaj Sarajeva (prikaz u narednoj slici).

Slika 14/11. Asocijacije na pominjanje i doživljaj Sarajeva

Doživljaj /ponuda	Asocijacije na pomen Sarajeva	Doživljaj boravka u Sarajeva
Osjećaji i doživljaj	Prijateljstvo, Multikulturalnost Sreća, Ljubav	Interesantno, Relaksirajuće, Ugodno; Uzbuđujuće, Sreća, Ljubav
Elementi ponude	Hrana, Baščašija, Rat, Istorija Ljudi, Kultura, Zagađenje i smog	Ljudi, Hrana, Zabavari Istorija, Kultura i multikulturalnost

Naredni grafik sumira prethodne nalaze u formi prizme identiteta KS.

Slika 15/11. Prizma identiteta KS za ciljnu grupu turista



## 12. SEGMENTIRANJE I DEFINIRANJE PROIZVODA

Segmentacija tržišta javnih usluga (kvazi tržište) koje obavlja Kantona Sarajevo prema kriteriju ključnih korisnika tih usluga temelji na marketingu Kantona Sarajevo koji je usmjeren na što potpunije zadovoljavanje njihovih potreba.

Prikaz ciljnih grupa Kantona Sarajevo daje se na narednoj slici. Na istoj slici su date za svaki segment potrebe ciljnih grupa i funkcionalni atributi za čije ostvarenje se zahtjeva aktivna uloga Kantona i njegovih institucija. Posebno je prikazana lista emocionalnih atributa koji zajedno sa funkcionalnim čine osnovu brenda Kantona. U ovom prikazu smo se opredjelili na tri ključna segmenta koji obuhvataju stanovništvo Kantona, privredu, za koju koristimo termin biznis i turiste, odnosno posjetitelje. U nekim klasifikacijama i izvorima koji su gore citirani često se uz biznis dodaje i poseban segment investitora koji se razlikuje od postojećeg biznisa. U našoj klasifikaciji se u segmentu biznisa podrazumjevaju i novi investitori koji će osiguravati tzv. greenfield investicije.

Slika 1/12. Ciljne grupe djelovanja Kantona Sarajevo i njegovih institucija

Ciljne grupe	Potrebe ciljnih grupa	Funkcionalni atributi	Emocionalni atributi
Stanovnici	Zapošljavanje i plaće Uvjeti stanovanja i života Dobre javne usluge i fer cijene Prilike za poduzetništvo Socijalna kohezija i sigurnost Održiva okolina	Dobro plaćeni poslovi Visok aktivizam i zapošlj. Obrazovanje i zdravstvo Mobilnost/smart city Zdrava okolina Socijalna inkluzija Univerzitet i škole	Podrška kreativnim Povjerenje u pravdu Pružanje sigurnost Prati potrebe ljudi Ispunjava obećanja Brine o slabima Stvara toplo gnijezdo
Privreda/ biznis/ investori	Dobro poslovna okolina Dobra infrastruktura Socijalna kohezija Efikasan biznis Raspoloživost resursa Kvalitetna radna snaga Klasteri i lanci vrijednosti Izvozna proizvodnja	Raspoloživost radnika i stručnjaka Klasteri i lanci vrijednosti Industrijske zone Lakoća biznisa Dostupnost javnih resursa Smanjenje poreza/nameta Podrška investiranju	Pouzdan prijatelj One stop shop Institucije za privredu Corruption free mjesto Javno-privatno partnerstvo Transparentni dogovori Business friendly Mjesto uspješnog biznisa
Posjetitelji turisti	Turističke atrakcije Multikulturalnost Dostupnost prirodnih ljepotama Dobra infrastruktura Smještaj, hrana, piće Sigurnost i gostoljubivost Zabava, sport, rekreacija Turistički događaji	Rast turist. ponude Stvaranje lanaca vrij. Investicije u turizam Promocija turizma Zapošljavanje u turizmu Priliv turista i prihoda Eliminacija sive ekonomije Ponuda domaćih suvenira	Gdje ljudi vole turiste Turizam stvara prijateljstva Nadmašena očekivanja Lijepa iskustva Toplina susreta Gdje Zapad susreće Istok Sarajevo čeka Vidimo se opet

Izvor. Konstrukcija autora prema Kotler et al, 1993,

Treba istaći da svaki od navedenih segmenta još uvijek predstavlja dosta heterogen skup, pa je njihova dalja segmentacija neophodna za uspješnu primjenu brendinga Kantona Sarajevo u operativnom smislu.

Segmentacija ciljnih grupa kojima je usmjereno brendiranje poduzima se iz više razloga. Postoje različite potrebe pojedinih segmenata i način njihovog razumjevanja da bi se moglo pristupiti njihovom zadovoljavanju, a također, različiti su utjecaji pojedinih politika, strategija,

zakona i mjera koje donosi KS na pojedine segmente korisnika. Segmentiranjem se od heterogenog tržišta stvaraju homogeni segmenti tržišta, koji su međusobno veoma heterogeni i prema kojima se može razvijati jedinstven marketing. Za zadovoljavanje potreba različitih segmenata moraju se primjenjivati adaptirani programi koji uvažavaju specifičnosti potreba i uvjeta njihovog zadovoljavanja. Sposobnosti i resursi Kantona nisu jedinstveni u zadovoljavanju potreba svih korisnika, negdje su veće, a negdje manje i zato KS putem segmentiranja može izabrati za ciljne one segmente u čijem zadovoljavanju potreba može da iskaže konkurentske prednosti.

Potrebe segmenata su različite i imaju različitu dinamiku promjena, zato i sam Kanton Sarajevo mora neprestano usavršavati svoje sposobnosti zadovoljavanja tih potreba (naprimjer, danas je sposobnost KS da razvija inovacijske politike i osigurava njihovu provedbu veoma niska i treba je podizati). Različiti segmenti mogu putem brenda povećati poznatost uloge KS i naklonost prema njem za vršenje određenih poslova. Na primjer, segment naprednih tehnologija može biti brandingom mnogo uočljiviji u javnosti. Osnovni segmenti izgradnje brenda KS su dati projektnim zadatkom i odnose se na stanovništvo, biznis i investitore i turiste. Ta klasifikacija ciljnih grupa počiva na pristupu koji je u literaturi već unificiran, a odnosi se na tri, odnosno četiri ciljne grupe na koje je orijentirana država, grad ili regija (Rainsto 2004, 35; Anholt 2003, 215 u Paliaga 2006).

Slika 2/12. Prikaz nekih podsegmenata ključnih ciljnih grupa Kantona Sarajevo

Segmenti	Podsegmenti		
	Podsegment 1	Podsegment 2	Podsegment 3
Stanovnici	Aktivitet stanovništva Aktivni, izdržavani, zaposleni, samozaposleni, poduzetnici, farmeri, obrtnici, penzioneri	Životni stil Konzervativni, inovatori, imitatori, jurišnici, ostvareni	Obiteljski status Samac, oženjen, razveden, bez djece, višečlana obitelj
Privreda	Investitori Start ups, reinvestitori, greenfield investitori, brownfield investitori, obrtnici, domaći, strani	Tržišna usmjerenost Domaće tržište, početni izvoz, zreo izvoznik, pretežni izvoznik, investitor u inozemstvo	Faza životnog ciklusa Start up, početnik, rast, stagnacija, pad, revitalizacija, diverzifikacija biznisa
Turisti Posjetitelji turisti	Porijeklo turista Domaći, strani /regija, Europa, prekomorske zemlje), dijaspora	Vrsta turizma Kulturološki, zabavni, šoping, avanturistički, konferencijski, zdravstveni, poslovni, edukacijski	Prema destinaciji turizma Gradski (urbani), seoski (ruralni), vjerski, lovni, banjsko-lijechilišni, planinski, riječni

Izvor: konstrukcija autora

U gornjoj tabeli dajemo kratak prikaz moguće segmentacije u okviru svake od ciljnih grupa brendiranja KS. Ideja tog segmentiranja je da se pokaže kako u okviru ciljnih segmenata nije postignuta puna homogenost, odnosno zadovoljen je tek bazni zahtjev primarnog segmentiranja prema prirodi potreba osnovnih ciljnih segmenata.

Dalja segmentacija i stvaranje novih segmenata je dobra marketinbg stratgija za stvaranje specifičnih tržišta, uključujući tržišne niše na kojima mogu potpunije da dođu do izražaja konkurentske prednosti Kantona Sarajevo. To će zahtjevati odgovarajuće adaptacije strategije brendiranja polazeći od bazne koncepcije i platforme brendinga za KS.

## **12.1. Segmentiranje ciljne grupe stanovništva KS**

Proces segmentiranja nezaobilazan je u kreiranju marketing strategije na različitim nivoima i shodno tome predstavlja dio procesa brendiranja destinacije. Ovo segmentiranje posebno je značajno obzirom na činjenicu da u procesu brendiranja lokalno stanovništvo ima izuzetno značajnu ulogu, a pritom različite grupe lokalnog stanovništva (segmenti) različito reaguju na aktivnosti KS. U nastavku teksta biće prezentirane faze procesa brendiranja i uloga različitih segmenata stanovništva te opisane karakteristike i elementi ponude za koju su ovi segmenti zainteresovani.

Polazne pretpostavke za kreiranje marketing strategije destinacije i korištenje marketinških instrumenata uključuju razumijevanju potreba i načina na koji se stanovnici osjećaju, spoznaje fizičkih, simboličkih ili drugih elemenata koje rezidenti ocjenjuju u istraživanju imidža brenda destinacije. Ljudi percipiraju destinacije kroz tri procesa (na primjer Crang, 1998; Holoway i Hubbard, 2001): (1) planirane intervencije i urbani dizajn, (2) način na koji oni sami ili drugi koriste specifična mjesta i (3) kroz različite forme koje predstavljaju destinaciju kao što su filmovi, književnost, slikarstvo, publikacije i mediji. Naime Holloway i Hubbard (2001) istakli su da interakcija sa destinacijom koja je pretpostavka percepcije imidža destinacije može da se odvija kroz direktno iskustvo ili indirektno kroz akceptiranje informacija plasiranih od strane predstavnika medija, bez obzira o kojoj se interesnoj grupi radi.

Pri brendiranju destinacije/grada izuzetno je značajno pratiti reakciju lokalnog stanovništva na marketinške napore i poruke koje grad kreira i plasira. U ovom procesu emocionalno vlasništvo brenda pripada onima koji imaju sklonost prema brendu/podržavaju brend (Balmer, 2002). Naime sve se radi u ime lokalnog stanovništva i njihovim se resursima finansira svaki marketing program grada. U tom kontekstu Deffner i Liouris (2005) ističu značaj marketinga destinacije koji gradi „most“ između potencijala koje destinacija ima i načina na koji se ti potencijali koriste za dobrobit stanovništva.

Rezultati ranijih istraživanja ukazuju da postoje različite grupe među lokalnim stanovnicima sa različitim obrascem ponašanja, što pojačava potrebu njihovog segmentiranja u manje homogene grupe za koje se mogu kreirati efektivne marketing strategije. Tako na primjer Sinclair-Maragh i ostali (2015) predlažu četiri grupe segmenata u zavisnosti od stava prema različitim oblastima ekonomskog razvoja: „stanovništvo fokusirano na javne usluge i okoliš“ (one čiji se interes fokusira na više od jednog problema); „orijentisano na zajednicu“ (dakle specifična pitanja sa kojima se društvo suočava), „orijentisano na javne usluge“ i „nedosljedne“.

U kontekstu analize segmenta stanovnika u procesu brendiranja destinacije Braun i ostali (2013) ističu da lokalno stanovništvo ima tri različite uloge: (1) integralni dio brenda destinacije koji se manifestuje kroz njihove karakteristike i ponašanje; (2) ambasadori za kredibilno brendiranje destinacije; (3) te građani i glasači koji imaju ključni značaj za osiguranje političkog legitimiteta brendirane destinacije.

### **12.1.1. Segmenti ciljne grupe stanovništvo na KS**

Za identifikaciju segmenata među lokalnim stanovništvom osim prethodno navedenih kriterija korišteni su i rezultati provedenog istraživanja o percepciji imidža brenda KS. Naime u ocjeni imidža KS kroz elemente identiteta – fizičke attribute, personalnost, odnose, kulturu, refleksiju i samopercepciju identifikovan je odnos koji ispitanici imaju prema ključnim sadržajima koje

KS osigurava za lokalno stanovništvo kao i njihov odnos i identifikacija sa KS. U tom kontekstu identifikovani su sljedeći segmenti:

- „Aktivni /Ekonomski aktivni“ – ovaj segment uključuje radno aktivno stanovništvo koje doprinosi kreiranju nove vrijednosti i ekonomskom razvoju KS. Njihove su potrebe i interesi povezani sa pretpostavkama i okolnostima koje osiguravaju nesmetano odvijanje profesionalnih aktivnosti, ali uz to i za javne usluge koje lokalna zajednica treba osigurati za stanovništvo.
- Talenti – ovaj se segment može posmatrati kao dio aktivnog segmenta ili se fokus može preusmjeriti na „Talente“ kojima bi KS ponudio podršku u zapošljavanju i aktiviranju njihovog znanja i vještina čiji bi angažman i rad doprinijeli ekonomskom razvoju. Svi elementi javne infrastrukture takođe su značajni za ovaj segment ali je u fokusu komunikacije prema pripadnicima ovog segmenta ipak djelovanje koje je vezano za kreiranje stimulativnog okruženja koje bi ih zadržalo u Kantonu.
- Mladi – segment stanovništva starosne dobi od 18 do 30 (35 po zvaničnoj statistici FBiH). Za ovaj segment od ključnog su značaja mogućnosti edukacije i prvog zapošljavanja, odnosno osiguranja adekvatnog obrazovnog sistema i podrške za njihovo aktiviranje i uključivanje u segment aktivnih u što kraćem roku od momenta završetka odabranog stepena obrazovanja. Sa druge strane riječ je o segmentu čiji su zahtjevi u pogledu bogatstva kulturnih i društvenih aktivnosti daleko veće u poređenju sa ostalim segmentima. Shodno tome ključni sadržaji za ovaj segment osim edukacije i zapošljavanja vezani su i za kulturne događaje i društvene aktivnosti, koje za ovu populaciju predstavljaju iznimno značajan faktor kvaliteta života.
- Ekonomski neaktivni – ovaj segment uključuje stanovništvo koje u ovoj fazi nije direktno uključeno u kreiranje novostvorene vrijednosti iz različitih razloga. Segment ekonomski neaktivnih obuhvata duže vremena nezaposleno stanovništvo, osobe koje nisu nikada bile zaposlene niti to planiraju u budućnosti, osobe koje zavise od tuđe pomoći, ali i penzionere (iako dugo godina aktivni u ovoj fazi nisu direktno uključeni u promjene i kretanja u oblasti ekonomskog razvoja i promjena). Za njih su dimenzije infrastrukture, javne usluge i čisto okruženje od iznimnog značaja. Zainteresovanost za ekonomski razvoj i aktivnosti koje se provode na kreiranju podrške za ekonomski razvoj su prisutni obzirom da efekti razvojnih projekata doprinose i njihovoj sigurnosti, ali je ipak u drugom planu.
- Treća životna dob uključuje uglavnom starije osobe (bolesne, socijalno isključene i one koji su zbog nekog razloga marginalizirani - nema nikog da se brine o njima ili imaju ekstremno niska primanja). Kod ove kategorije stanovništva ključne potrebe odnose se na pristup zdravstvenim uslugama i različite oblike i intenzitet socijalne podrške (materijalne ili društvene).
- Život u zoni siromaštva uključuje marginalizirane i kategorije koje su u ekstremno lošoj ekonomskoj poziciji, uključujući i kategorije osoba koje povremeno imaju zaposlenje, ali pod vrlo nepovoljnim uslovima sa izuzetno niskim platama i bez mogućnosti da nešto promijene obzirom na njihovu bezizlaznu situaciju. Kod ove kategorije od izuzetnog je značaja da vlasti KS pokušaju osigurati ekonomsko i socijalno osnaživanje i podršku njihovoj ekonomskoj, ali i ličnoj stabilnosti.

Kombinacija osnova i kriterija segmentiranja na segmentu lokalnog stanovništva predstavlja izuzetno kompleksan proces obzirom na multidimenzionalnost veza i usluga koje se grade između lokalnog stanovništva i KS, odnosno kompleksnost usluga koje KS treba da osigura za

lokalno stanovništvo. U tom kontekstu osim demografskih kriterija segmentiranja koji su prirodan izbor obzirom na činjenicu da se potrebe i zahtjevi mijenjaju uporedno sa starenjem populacije pa se u značajnoj mjeri razlikuju potrebe mladih, porodica u zavisnosti u kojoj su fazi životnog ciklusa porodice (porodica bez djece, sa malom djecom ili starijom djecom, te domaćinstva bez djece) kao i statusa u pogledu ekonomske aktivnosti i održivosti, ovdje su izuzetno značajni i bihevioristički kriteriji koji utiču na specifične zahtjeve uslovljene aktivnostima koje provode i potrebne za realizaciju uloge koju imaju. Uz to su dimenzije ponašanja kao osnova za primjenu biheviorističkih kriterija pod značajnim uticajem psihografskih kriterija bez obzira o kom segmentu je riječ. U slučaju mladih osim zahtjeva za edukacijom i podrškom profesionalnom razvoju koje smo istakli kao primarni prisutni su i zahtjevi u pogledu društvenih i kulturnih sadržaja koji imaju pozitivan uticaj na kvalitet života.

Na drugoj strani kad je u pitanju segment „neaktivnog stanovništva“ ovdje su te razlike izražene još više. Sam segment nije dovoljno homogen obzirom da uključuje više kategorija – penzionere, nezaposlene kao potencijalne „aktivne“ ali i osobe koje će zadržati status neaktivnih kao što su osobe koje ne planiraju zapošljavanje bez obzira na godine starosti ili fazu razvoja porodice (ovdje se obično misli na osobe ženskog pola čiji je izbor „nezapošljavanje“ ili starije osobe bez primanja koje su u kategoriji izdržavanih osoba). Kao posljedica činjenice da pojedinci koji se bave poljoprivrednom proizvodnjom često nisu registrovani kao zaposleni niti uplaćuju socijalno i zdravstveno osiguranje samostalno i oni se mogu pojaviti u ovom segmentu, iako to po prirodi njihove uloge u kreiranju ekonomske vrijednosti apsolutno nije prirodno. Očigledno je da se razlike u potrebama i zahtjevima osoba koje smo klasifikovali u ovu grupu značajno razlikuju.

Očigledno je da granice između segmenata kad je lokalno stanovništvo nije moguće jasno „iscrtati“ te da je fluktuiranje pojedinaca iz jednog segmenta u drugi prirodna posljedica životnog ciklusa individue i porodice, ali i promjene statusa u smislu ekonomske aktivnosti te konačno različitih personalnih karakteristika i po tom osnovu preferencija u pogledu aktivnosti, interesovanja i mišljenja (AIO psihografska segmentacija) i konačno ponašanja često uslovljenog ovim preferencijama.

Tako ovdje možemo govoriti o kombinaciji psiho-demo-biheviorističkih kriterija; iako ona u ovoj formi nije prisutna u teoriji često se može naći u slučaju kupovine proizvoda ili korištenja usluga, odnosno putovanja na određene destinacije a može se prepoznati u profiliranju segmenata (Kotler, 2012) koji onda dobijaju opisne nazive („zelene pantere“ su segment u turizmu koji opisuje penzionisane osobe sa visokim prihodima – demografski kriteriji, ekstrovertne, istraživačkog duha i različitih interesovanja – psihografski kriteriji i aktivne u različitim sportskim i istraživačkim projektima – bihevioristički kriteriji).

### **12.1.2. Usluge za segmente stanovništva na KS**

Kad je riječ o KS i uslugama koje osigurava za lokalno stanovništvo one se odnose prije svega na javne usluge u pogledu osiguranja infrastrukture neophodne za svakodnevni život, ali i za poslovanje i profesionalni razvoj.

Prikaz segmentiranja po dubini na dva nivoa za ciljnu grupu stanovništvo daje se u narednoj slici.



Slika 3/12. Podsegmenti na segmentu stanovništva u KS

Podsegment I	Podsegment II	Potrebe	Proizvod – apel
Mladi	Predškolski uzrast	Zdravo odrastanje, obrazovanje i vaspitanje, socijalizacija	Podsticaj za angažman i uključivanje – Rastimo zajedno da budemo bolji ljudi
	Školovanje/studiranje	Kvalitetno obrazovanje, sport, kulturni i društveni sadržaji	Motivacija za ostanak – Mi smo središte kulture, kreativnosti i regionalni lider u obrazovanju
	Zasnivanje porodice	Stanovanje, posao, potomstvo, ekonomska održivost	Osjećaj sigurnosti i podrške – I dalje idemo zajedno
Ekonomski aktivni	Poduzetnici	Podrška razvoju privanog biznisa	Bićemo ekonomski i okolinski odgovorni
	Zaposleni	Dobar posao, mobilnost, promocija i fer plate uz kvalitetan život	Balans između posla i života – Profesionalnost i
	Nezaposleni	Zapošljavanje i fer naknade	
Ekonomski neaktivni	Obeshrabreni u traganju za poslom	Podsticanje na ekonomsku aktivnost	Probajmo zajedno – uspječemo/ Probaćemo zajedno i uspječemo
	Izdržavani	Osiguravanje potrebnog nivoa socijalne odživosti	
Talenti	Samodovoljni	Podrška razvoju talenta, pružanje šansi	Vaš se doprinos vidi – svaki dan smo za nešto bogatiji
	Potreba podrške	Podrška školovanju, razvoju talenta, pružanje šansi	Ovdje je sve moguće
	Vrhunska ostvarenja	Posebni vidovi podrške	Talenat i kreativnost gdje god da se okreneš
Život u zoni siromaštva	Marginalizirani	Podrška programima socijalnog uključivanja	Dio smo iste priče – niste zaboravljeni
	Nesigurno zaposlenje i odsustvo kontrole i samostalnosti nad životom i poslom	Doprinos ekonomskom i socijalnom osnaživanju	
Treća dob	Bolesni	Pristup uslugama zdravstva	Posvećeni smo sigurnoj i zdravoj zajednici
	Socijalno isključeni	Socijalna podrška	I za vas ovdje ima mjesta
	Marginalizirani	Socijalna uključenost starih	Dio smo iste priče – niste zaboravljeni

Izvor: konstrukcija autora

Javne usluge lokalnih institucija i javnih preduzeća takođe spadaju u ovu kategoriju usluga a kao i prethodne vezane su za život pojedinaca i njihov personalni i profesionalni razvoj. Konačno u ovoj su kategoriji i aktivnosti usmjerene na unapređenje kvaliteta života u kontekstu zaštite okoliša, sigurnosti građana, razvoja društvenih i kulturnih događaja, kreiranja klime povjerenja u kojoj stanovništvo može uvijek računati na podršku Kantona.

Svaki od segmenata ima različite potrebe i zahtjeve u kontekstu uloge koju imaju te različitih okolnosti u kojima se ove potrebe ispoljavaju. U tom smislu svi segmenti su zainteresovani za kvalitetne i efikasne usluge javnog sektora i infrastrukturu, međutim ovi se zahtjevi i želje u izvjesnoj mjeri relativiziraju u zavisnosti od primarnih karakteristika segmenta. Tako aktivno stanovništvo i talenti žele osim kvalitetnih javnih usluga i infrastrukture podršku i mogućnosti za kvalitetno zapošljavanje koje osim sigurnosti otvara mogućnosti profesionalnog razvoja, ali ne ugrožava kvalitet života više nego što oni sami žele. Pod ovim podrazumijevamo sprečavanje

ugrožavanja radnih i ljudskih prava te sprečavanje zloupotreba u pogledu obaveza koje se zaposlenima prenose. Ograda „... oni samo žele...“ upućuje na činjenicu da postoje pojedinci ali i grupe koji po svojoj volji biraju prekomjerno opterećenje u profesionalnom razvoju sa ciljem ostvarenja postavljenih ciljeva pri tome svjesno žrtvujući neke od potreba i želja u privatnom životu (segment osoba koje „žive da bi radili“ nasuprot onima koje „rade da bi živjeli“).

Identifikovani segmenti i predloženi „proizvodi – ciljevi“ koji se žele ostvariti na uočenim segmentima prikazani su u prethodnoj tabeli. Za ove segmente predložene su i poruke za artikulaciju koje se mogu primijeniti u nastojanju da se predstavljeni ciljevi ostvare, odnosno da se ideje o pristupu ovim segmentima realizuju. U narednim poglavljima opisane su preostale faze STP modela uz zadržavanje fokusa na uočene segmente.

## 12.2. Segmentiranje ciljnih grupa biznisa na Kantonu Sarajevo

Prema očekivanim koristima u ciljnoj grupi biznisa se razlikuju dva segmenta: postojeći biznisi i novi investitori, koje privlači destinacija Kantona. Osnovna obilježja tih segmenta su data u narednoj slici.

Slika 4/12. Bazni segmenti ciljne grupe biznis na KS

Podgrupa - podsegment		Temeljna vrijednost (Value Proposition)
Postojeći biznisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojeći biznisi</li> <li>• Rastući biznisi</li> <li>• Obrti, farmeri</li> </ul>	KS je mjesto gdje je reinvestiranje logičan nastavak dobrog poslovanja.
Novi biznisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greenfield investitori</li> <li>• Start-Up kompanije</li> <li>• Dijaspore</li> </ul>	KS je dobra sredina za nove investitore.

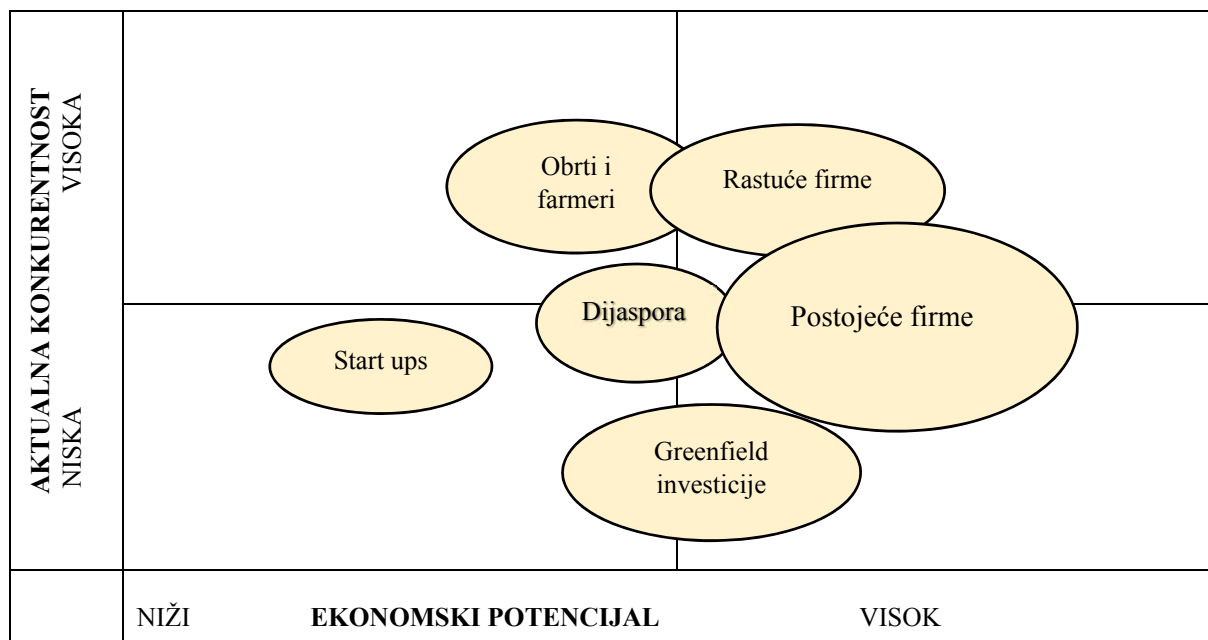
Glavni cilj KS kod postojećih biznisa je zadržavanje i proširenje poslovanja u KS, a kod novih investitora je privlačenje i pokretanje privrednih subjekata. Ove se dvije ciljne grupe donekle međusobno razlikuju po potrebama, pa tako možemo govoriti o osnovnim potrebama postojećih biznisa i osnovnim potrebama novih biznisa u Kantonu Sarajevo.

Osnovne potrebe ciljne grupe postojećih biznisa u Kantonu Sarajevo su: stabilnost porezne politike, dobra poslovna klima, efikasno rješavanje problema u poslovanju, ulaganj raznih odobrenja u razvojne projekte, tehnologija i inovacije, pružanje pomoći postojećim biznisima za prilagođavanje tehnološkim i drugim promjenama na lokaciji poslovanja, obuka i preobuka radnika za nove tehnologije i njihovu primjenu, institucionalni kapaciteti za poticanje i širenje biznisa u KS, transparentno i brzo donošenja odluka o zemljištu, planiranju lokaliteta, rasporedu gradnju, unapređenju infrastrukture i raznih odobrenja, sistem „sve na jednom mjestu“ za potrebe privrednih subjekata.

Osnovne potrebe ciljne grupe novih biznisa u Kantonu Sarajevo su: lokalno tržište radne snage, pristup tržištima potrošača i dobavljača, raspoloživost lokaliteta za izgradnju objekata i infrastrukture, transportna infrastruktura, mogućnost za obrazovanje i obuku, kvalitet života, poslovna klima, pristup institucijama za istraživanje i razvoj, raspoloživost kapitala, stimulacije, porezi i propisi, troškovi poslovanja.

Sofisticiraniji način za segmentiranje tržišta Kanton Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis jeste i na osnovu dvije dimenzije ekonomskih kriterija. Prvu čini ekonomski potencijal, drugu čini aktualna konkurentnost destinacije Kantona Sarajevo. Pozicioniranjem u te dvije dimenzije otkriveno je pet segmenata investitora – poduzetnika: 1) rastuće firme 2) postojeće firme, 3) greenfield investitori, 4) obrti (PG, SP, SZ), 5) start ups i 6) dijaspora. (vidjeti narednu sliku).

Slika 5/12. Segmenti privrednika i investitora u Kantonu Sarajevo



Izvor: Domazet, 2017.

U pogledu ekonomskog potencijala vrednuje se veličina segmenta, potencijal investiranja i stvaranja dohotka, te stvaranja radnih mjesta. U tim parametrima vodeći je segment rastućih firmi, koje čine uglavnom postojeće mikro, male i srednje firme koje bilježe rast prihoda, dohotka i zapošljavanja. Međutim, rastuće firme ispoljavaju nizak potencijal investiranja i izvoza.

Obilježja svih navedenih segmenata daju se u narednoj slici.

Slika 6/12. Obilježja pojedinih segmenata Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis

<p><b>POSTOJEĆE FIRME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Najveći ekonomski potencijal ali nedovoljna konkurentnost</li> <li>• Najveće potrebe za podršku efikasnosti i prestrukturiranju</li> </ul>
<p><b>START UPS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentnost KS nedovoljna za visoko generiranje <i>start ups</i></li> <li>• Ekonomski potencijal kratkoročno nizak, u dužem roku izgledan</li> <li>• Postojeći značaj minoran u ukupnoj strukturi privrede</li> </ul>
<p><b>OBRTI (OBRTI, POLJOPRIVREDNA GAZDINSTVA, SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO – NGO U BIZNISU, SAMOZAPOSŁJAVANJE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentnost KS značajno potiče rast obrta, posebno u PG, ali još nedovoljna za socijalno poduzetništvo</li> <li>• Ekonomski potencijal stalno rastući i tendira ka jačanju</li> <li>• Relativan značaj u strukturi poslovnih subjekata i zaposlenosti visok</li> <li>• Potencijal se može u većoj mjeri aktivirati jačanjem konkurentnosti KS</li> </ul>
<p><b>RASTUĆE FIRME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentnost KS potiče rast i performanse firmi, ali obeshrabruje investicije i zapošljavanje</li> <li>• Ekonomski potencijal segmenta veliki, aktualni značaj u zapošljavanju i dohotku visok, uglavnom male firme</li> <li>• Firme koje svojim rastom i performansama privlače pažnju potencijalnih strateških investitora</li> <li>• Firme koje imaju kapacitet rasta, investiranja i zapošljavanja</li> </ul>
<p><b>GREENFIELD INVESTICIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentnost poslovne okoline ne potiče investiranje od strane strateških investitora</li> <li>• Ekonomski potencijal segmenta visok, ali neaktiviran</li> </ul>
<p><b>DIJASPORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski potencijal segmenta umjeren, aktualni značaj u zapošljavanju i dohotku umjeren, uglavnom male i srednje firme.</li> <li>• Konkurentnost poslovne okoline ne potiče investiranje od strane investitora iz dijaspore.</li> <li>• Investitori iz dijaspore imaju bolje poznavanje Kantona Sarajevo kao mjesta za investiranje.</li> <li>• Postoje određeni nivo odnosa sa dijasporom.</li> <li>• Proces donošenja odluke o investiranju pod utjecajem je miksa ekonomskih/racionalnih i psiholoških/emocionalnih faktora.</li> </ul>

Izvor: Domazet, 2017.

Greenfield investicije sa potentnim strateškim investitorima u rasponu od malih do srednjih firmi bi mogle osigurati novu proizvodnju, posebno za izvoz, a i otvoriti održiva radna mjesta.

Obrti u koje su uključena i poljoprivredna gazdinstva (farmeri) i socijalno poduzetništvo imaju veliki potencijal zapošljavanja.

Start ups imaju relativno veliki značaj s obzirom na veliki postotak uspješno razvijenih start ups koji nakon perioda inkubacije nastavljaju samostalan tržišni rast.

Dijaspora kao potencijalni investitori imaju solidan ekonomski potencijal odnosno potencijal investiranja i stvaranja dohotka te otvaranje novih radnih mjesta.

U dimenziji aktualne konkurentnosti KS kao mjesta za uspješan biznis vrednuje se aktualno stanje u pogledu broja firmi, zaposlenosti, ostvarenih prihoda, dobiti, izvoza i investicija. Najvišu konkurentnost pokazuju rastuće kompanije i obrti. Start ups još uvijek imaju skromne razmjere, a greenfield su nedovoljno razvijene, sa nepovoljnom strukturom u kojoj prerađivačka industrija ima slab udio.

### 12.2.1. Proizvodi prema segmentima za KS kao mjesto za uspješan biznis

U narednoj slici predstavljeni su osnovni proizvodi koji mogu dovesti do isporuke temeljnih vrijednosti ciljnoj grupi postojećih privrednika i novih investitora. Oni se kreiraju kao „paketi“ niza proizvoda i usluga koji zajedno čine funkcionalnu i psihološku vrijednost za ciljnu grupu (apeli).

Slika: 7/12. Proizvodi prema segmentima za KS kao mjesto za uspješan biznis

Segmenti	Podsegmenti	Temeljna vrijednost (Value Proposition)	Proizvodi	
			Funkcionalni proizvodi	Apeli
Postojeći biznisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojeće kompanije</li> <li>• Rastuće kompanije</li> </ul>	KS je mjesto gdje je reinvestiranje logičan nastavak dobrog poslovanja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VEĆI IZVOZ - Proizvodi za unaprijeđenje inovativnosti, standardizacije i izvozne orijentacije u proizvodnim i uslužnim industrijama sa potencijalom za izvoz</li> <li>• VEĆA KONKURENTNOST - Proizvodi za podršku razvoju konkurentnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Potičemo inovativnost i izvoz“</li> </ul>
Novi biznisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Green Field investitori</li> <li>• Start-Up kompanije</li> <li>• Obrti</li> <li>• Farmeri</li> <li>• Dijaspora</li> </ul>	KS je dobra sredina za nove investitore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOLJI POSLOVNI AMBIJENT - Proizvodi za poboljšanje administrativnog i poslovnog ambijenta za brzo privlačenje domaćih i stranih investicija, razvoj preuzetništva i lakoći poslovanja</li> <li>• BOLJI USLOVI POSLOVANJA ZA FARMERE - Proizvodi za unaprijeđenje uslova za održivi razvoj ruralnih područja Kantona Sarajevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Znanje i ljudi za veću konkurentnost“</li> <li>• „Počnite svoj biznis u Sarajevu“</li> <li>• „Biznis je na selu“</li> </ul>

Izvor: prema Domazet, 2017.

Segmentiranje tržišta Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis treba da se temelji najprije na kriteriju postojećih i novih biznisa. Postojeći biznisi su svi biznisi na teritoriju Kantona Sarajevo koji već funkcioniraju i žele da nastave svoje poslovanje i razvoj poslovanja. Novi biznisi obuhvaćaju nove investitore (green field investitore i druge investitore), start-up kompanije i obrte koji kreću sa novim poslovima. Glavni cilj segmentacije jeste da se bolje identificiraju i razumiju osnovne potrebe ciljnih grupa te da se definiše temeljna vrijednost koja će zadovoljavati identificirane potrebe ciljnih grupa. Ta se definirana temeljna vrijednost zatim pretvara u konkretne proizvode i usluge odnosno u konkretne grupe proizvoda i usluga koje imaju svoje cijene te koje zatim treba distribuirati i komunicirati ciljnim grupama poduzetnika i investitora u KS.

### 12.3. Segmentiranje i proizvodi za odabrane segmente u turizmu

Destinacija KS ima značajne prednosti zbog mogućnosti razvoja brojnih aktivnosti za različite specifične oblike turizma ili specifične tržišne niše tj. turiste posebnih interesa čiji broj zadnjih 20 godina kontinuirano raste.

Analiza portfolija turističkih aktivnosti i turističke ponude Kantona Sarajevo pokazuje da postoje tri grupe turističkih proizvoda:

- Razvijeni turistički proizvodi koji se već uspješno nude na tržištu: turizam baziran na kulturno-istorijskom nasljeđu, gastro turizam, tranzitni turizam i izleti i ekskurzije,
- Turistički proizvodi koje je potrebno dalje unaprijediti i razvijati: religijski turizam, manifestacije, događaji, sajmovi, omladinski turizam, zdravstveni turizam, sportski turizam, aktivni odmor i outdoor,
- Turistički proizvodi koji se trebaju razviti: eko i ruralni turizam, dark turizam.

Na bazi analize mogu se identifikovati sljedeći pravcu razvoja turizma u destinaciji kroz razvoj specifičnih oblika turizma baziranih na materijalnim i nematerijalnim resursima.

Prioritet je unapređenje postojećih turističkih proizvoda i razvoj novih atraktivnih specifičnih oblika turizma.

Ako se specifični oblici turizma, za koje Kanton Sarajevo ima mogućnost za razvoj, stave u matricu koja prikazuje mogućnosti za razvoj i dodanu vrijednost koju svaki od oblika turizma donosi, vidi se da postoje dva klastera turističkog proizvodnog portfolija:

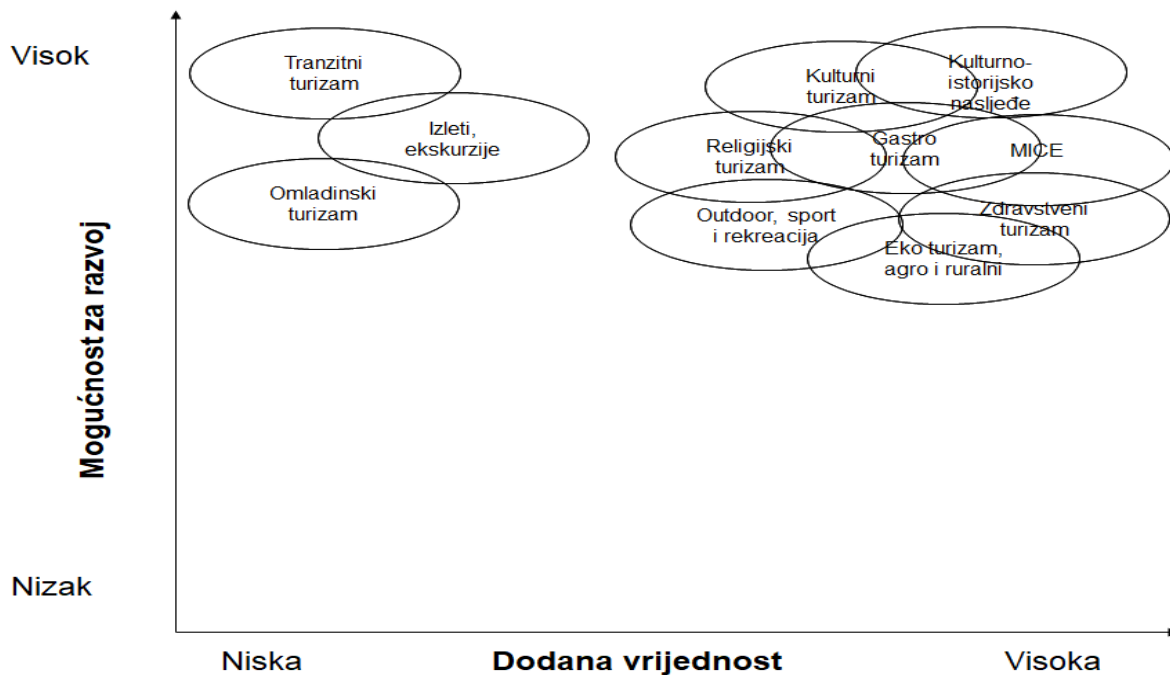
- Grupa proizvoda sa visokim mogućnostima za razvoj, ali manjom dodanom vrijednošću
- Grupa proizvoda sa visokim mogućnostima za razvoj, i visokom dodanom vrijednošću.

U strateškom kontekstu destinacija-brend, motivacija se odnosi na ključne elemente brenda – pod-teme koje obezbjeđuju značenje i povezuju motivaciju turista sa turističkim proizvodom. Elementi brenda trebaju predstavljati motivacione faktore koji određuju zašto se turista opredjeljuje za određenu destinaciju, koje iskustvo traži i koje se obećanje pruža.

Na najvišem nivou, obećanje brenda je kompilacija elemenata brenda koji saopštavaju iskustva koja turista želi i obećanje destinacije za isporuku doživljaja. Ono bi trebalo proizvesti pozitivnu reakciju i biti formulirano kao sažeto i privlačeno obećanje o iskustvu. Obećanje treba pružiti sveobuhvatnu i pamtljivu ideju koja je često eksplicitno izražena kroz slogane, kao što su npr.

- Kostarika “No artificial ingredients”
- Egipat “Where it all begins”
- Malezija “Truly Asia”
- Južna Afrika “It’s possible”
- New York “I Love New York”.

Slika 8/12. Segmentiranje turizma KS prema mogućnostima razvoja i dodanoj vrijednosti



Izvor: konstrukcija autora

Elementi brenda su osnovne teme koje reflektuju motivaciju turista za posjetu destinaciji. Nekoliko iskustvenih tema koje se mogu odnositi na Kanton Sarajevo i povezati sa razlogom za dolazak su: kultura i istorija, zdravlje, hedonizam, edukacija, priroda, sport i avantura.

Na bazi ovih tema se mogu definisati elementi brenda, a povezivanje motivacije sa elementima brenda je važno iz dva razloga:

- Elementi brenda kreiraju priču, poruke i slike.
- Jasnoća elemenata brenda pomaže u postizanju sklada između dodirnih tačaka sa brendom i obećanja. Dodirne tačke su fizičke manifestacije kako destinacija isporučuje određeno iskustvo i dodirne tačke koje najbolje predstavljaju elemente brenda i obećanje trebaju biti uključene u poruke i slike vezane za destinaciju (npr. Ajfelov toranj, egipatske piramide, itd).

Za potrebe ove studije, kao segmenti će biti određene vrste turizma vrste turizma na bazi specifičnih potreba turista. Naredna tabela daje prijedlog razvoja turističke ponude, odnosno turističkih proizvoda baziranih na potrebama turista, te prijedloge apela za svaki od proizvoda. Svaki od proizvoda, odnosno podsegmenta, je baziran na motivima dolaska turista. Masovni turizam nije ono čemu Kanton Sarajevo može i treba težiti, nego se treba fokusirati na specifične potrebe/motive turista i razvoj specifičnih oblika turizma koji odgovara savremenim tržišnim turističkim kretanjima.

Iako svaki podsegment ima specifične potrebe, očito je da određeni proizvodi zadovoljavaju potrebe više grupa turista, te je potrebno razviti drugačije pristupe u komunikaciji – kombinaciji funkcionalnih i emocionalnih elemenata ponude.

Slika 9/12. Proizvodi za segmente i apeli na turističkom tržištu

Podsegmenti potreba	Raspoloživa ponuda Kantona Sarajevo	Turistički proizvod / Podsegment	Mogući apeli – artikulacija
Zdravlje, sport, zdravi stilovi života, priroda i relaksacija	Očuvana priroda i jedinstven ambijent	Outdoor i avanturistički turizam Eko i ruralni turizam	Beautiful nature / Divna priroda Feel it. Live it. / Osjeti. Živi Be active / Budi aktivan
	Ponuda zdravstvenih ustanova, poliklinika, ordinacija	Zdravstveni turizam	Green. Healthy. Lovely. / Zeleni. Zdravi. Divni Think of your health / Mislite o svom zdravlju
	Sportski tereni	Sport i relaksacija Sportski događaji i megadogađaji Zimski turizam	Spirit of Olympics / Duh olimpizma Home of champions / Dom šampiona Winter and mountains / Zima i planine Sarajevo – City of Sport / Sarajevo – Grad sporta
	Izletišta	Izleti	Relaxation and fun / Relaksacija i zabava Great places, great moments / Divna mjesta, divni momenti
Kultura i istorija	Kulturno-istorijsko nasljeđe i spomenici	Kulturno-istorijski turizam	Capital of Bosnia and Herzegovina / Glavni grad Bosne i Hercegovine Discover Sarajevo / Otkrijte Sarajevo Heart of the Balkans / Srce Balkana Modern and traditional / Moderno i tradicionalno
		Dark tourism	WWI: Untold stories / Prvi Svjetski rat: Neispričane priče Sarajevo - Always wins / Sarajevo – uvijek pobjeđuje
	Religijski i sakralni objekti	Religijski turizam	Coexistence and harmony / Suživot i harmonija
Hedonizam	Hrana i piće	Gastroturizam	Unique food, unique taste / Jedinstvena hrana, jedinstven ukus
	Zabava i shopping	Shopping Zabava	Pleasure of shopping and fun / Zadovoljstvo šopinga i zabave
Nostalgija (Dijaspora)	Kulturno-istorijsko nasljeđe	Kulturno-istorijski turizam	Welcome home! / Dobro došli kući
Kultura	Manifestacije, koncerti, festivali	Događaji i manifestacije Kulturni događaji i megadogađaji	Listen, watch, enjoy / Slušaj, gledaj, uživaj Be creative / Budite kreativni Sarajevo Film Festival / Sarajevo Film Festival
Biznis, edukacija i nauka	Kongresi, konferencije i događaji	Kongresni i konferencijski turizam (MICE)	Sarajevo - Your next event / Sarajevo – Vaš sljedeći događaj
	Studiranje	Studij u Sarajevu	Develop your career / Razvijte svoju karijeru Let's grow together / Rastimo zajedno
Tranzit	Kulturno-istorijsko nasljeđe, Gastro ponuda, Shopping i zabava	Round trips – Balkanske i BH ture	Sarajevo, on your way / Sarajevo, na putu
Mladi	Hosteli, događaji, zabava	Omladinski turizam	Remember us and come again / Sjećajte nas se i dođite ponovo

Izvor: konstrukcija autora



## 13. POZICIONIRANJE

### 13.1. Pozicioniranje na segmentu stanovništva KS

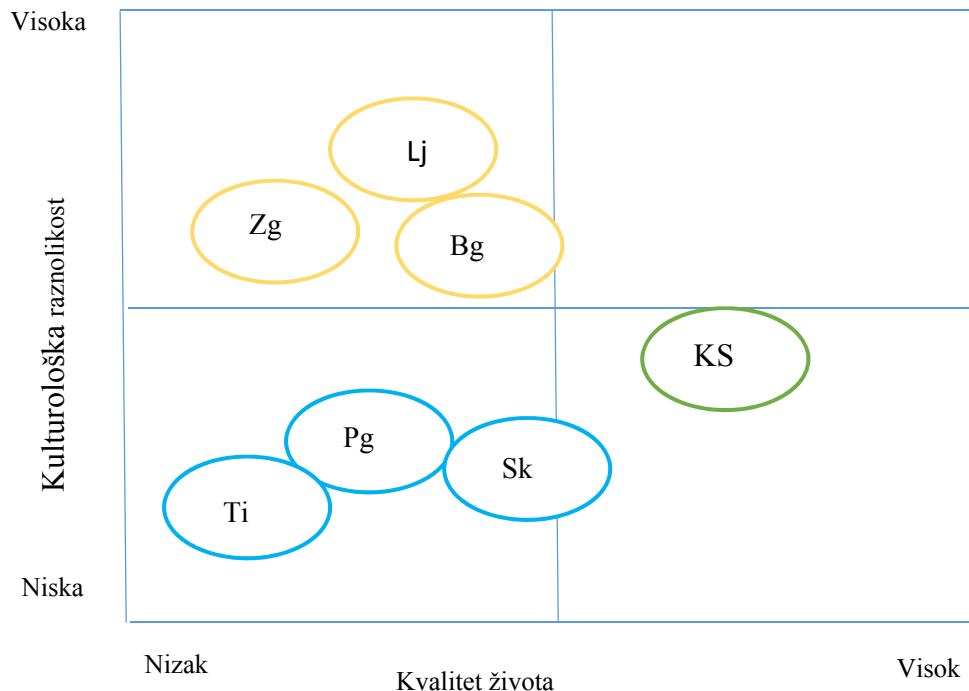
Ranije opisan STP proces završava procesom pozicioniranja – procesom u kome se nastoji izgraditi pozicija u svijesti kupaca o brendu proizvoda/usluga ili destinacija.

Pozicioniranje predstavlja marketinški koncept koji autori objašnjavaju kao poruku o proizvodu ili usluzi koju kompanija želi „ugraditi“ u svijest kupaca i potencijalnih kupaca, te načinu na koji je ponuda diferencirana od konkurentske (prema agenciji Copernicus Marketing Consulting and Research). Nastavljajući diskusiju o pozicioniranju u kontekstu sposobnosti kompanije često se naglašava da pozicioniranje proizvoda svjedoči o tome koliko kompanija konkuriše na ciljnom tržištu. Aaker (1996) ističe da je pozicioniranje dio kreiranja identiteta brenda i kreiranja vrijednosti koji bi trebalo demonstrirati kao prednost u odnosu na konkurentske brendove i uvrstiti u komunikacijske ciljeva.

Pozicioniranje brenda KS na segmentu stanovništva vrši se u tri varijante:

- Odnos kvaliteta života i kulturološke raznolikosti (KS na regiji)
- Raspoloživi dohodak i mogućnosti profesionalnog razvoja (KS na regiji)
- Odnos emocionalnih i funkcionalnih atributa (podsegmenti stanovništva KS)

Slika 1/13. Pozicioniranje u odnosu na kvalitet života (javne usluge i životna sredina)



Legenda: Bg Beograd, KS Kanton Sarajevo, Lj Ljubljana, Pg Podgorica, Sk Skoplje, Ti Tirana, Zg Zagreb

Izvor: Dizajn autora

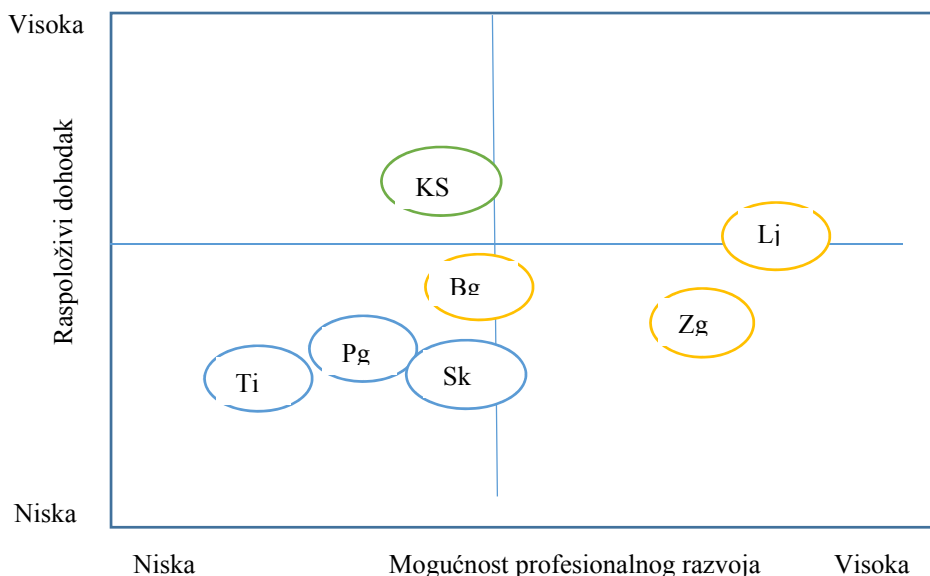
U slučaju da brend KS pozicioniramo na bazi kvaliteta života (izraženu kroz odnos radnih aktivnosti i slobodnog vremena, te vrijednosti koju lokalno stanovništvo dobija kroz poređenje

primanja i mogućnosti pribavljanja proizvoda i usluga ostvarenim prihodom) i kulturološke raznolikosti (izraženu kroz postojanje pripadnika različitih religijskih i kulturoloških konteksta) u odnosu na stratešku grupu glavnih centara u regionu pozicija KS je znatno lošija od glavnih gradova Slovenije, Hrvatske i Srbije u pogledu kvaliteta života a nešto bolja u odnosu na Podgoricu, Skoplje i Tiranu. Međutim kad je riječ o kulturološkoj raznolikosti ovdje KS stoji znatno bolje od svih centara u regionu. Multietičnost i kulturološka raznolikost ključna je pretpostavka za ubrzan ekonomski i društveni razvoj (Efendić i ostali, 2016). U tom smislu ovo je potencijal za razvoj i unapređenje imidža destinacije pa je potrebno djelovati u pravcu da se ova raznolikost održi. Sa druge strane neophodno je intenzivno djelovati u pravcu unapređenja kvaliteta života kako bi poruke koje će biti upućene lokalnom stanovništvu bile kredibilne. U tom smislu bi ideja koja može da izrazi nastojanje da se kulturološka različitost i bogatstvo zadrže a kvalitet života poboljša može sublimirati na sljedeći način:

- „Želimo zadržati svoje razlike – život čine zanimljivijim“
- „Ponosimo se svojim razlikama (bogatstvom različitosti)“
- „Različitosti za kvalitet kvota.“

Ukoliko se mapa pozicioniranja kreira za dimenzije vrijednost koja se može osigurati u odnosu na ono što lokalno stanovništvo ulaže i mogućnost profesionalnog razvoja onda se pozicije regionalnih centara mijenjaju. Mogućnost profesionalnog razvoja povezana je sa percepcijom vrijednosti kroz percepciju sigurne budućnosti i razvoja materijalne stabilnosti uz karijeru, ali i kroz mogućnost samoaktualizacije kao potrebe pojedinca najvišeg reda na Maslowljevoj piramidi potrebe.

Slika 2/13. Pozicioniranje vrijednost za novac i mogućnost profesionalnog razvoja



Izvor: Dizajn autora

Ako se ove dimenzije koriste za pozicioniranje KS u odnosu na ostale kantone ili regionalne centre u BiH onda je situacija značajno drugačija. Percepcija vrijednosti za novac daleko je bolja za KS u odnosu na ostatak BiH. Troškovi života jesu veći, ali i prihodi koje stanovništvo može osigurati, te značajno bogatiji sadržaji i kvalitet usluga. Na taj način stanovnici percipiraju

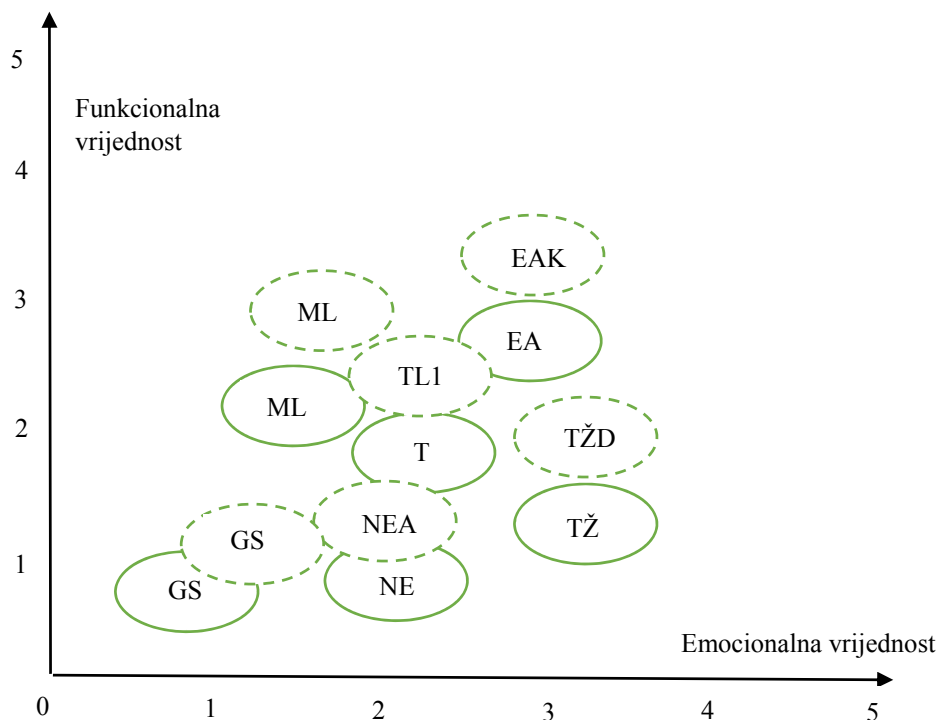
veće benefite od usluga i sadržaja koji su im na raspolaganja što utiče na percepciju veće vrijednosti koju mogu dobiti u KS u odnosu na ostale dijelove države.

Ako se pozicioniranje posmatra pojedinačno za identifikovane segmente onda će se KS pokušati pozicionirati u skladu sa osnovnim potrebama i zahtjevima koje lokalno stanovništvo postavlja one se mogu pozicionirati prema percepciji funkcionalne i emocionalne vrijednosti.

Funkcionalna vrijednost odnosno funkcionalne dimenzije uključuju materijalne i nematerijalne elemente koji su osnova za organizaciju svakodnevnog života na KS pružanje usluga i resursi za razvoj Kantona (ekonomski, društveni, kulturni). Emocionalna vrijednost brenda ondosi se na "dodatnu" vrijednost u smislu psiholoških benefita koje brend pruža korisnicima. Izvodi se iz funkcionalne vrijednosti obzirom da nastaje tek nakon što brend dokaže svoju funkcionalnu superiornost.

Na donjoj slici prikazane su pozicije segmenata i njihova percepcija funkcionalne i emocionalne vrijednosti. Kao podloga poslužili su podaci prikupljeni u kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju, analizirani i ocijenjeni u ekspertskoj analizi. Takođe su prikazane i potencijalne pozicije (kao dugoročne projekcije ranije navedene u tekstu o identitetu brenda) koje se mogu ostvariti ukoliko KS u narednom periodu istraje na unapređenju funkcionalnih te održavanju i jačanju emocionalnih dimenzija brenda.

Slika 3/13. Pozicioniranje segmenata stanovništva u odnosu na emocionalnu i funkcionalnu vrijednost



Objašnjenje: EAK - Ekonomski aktivni, NEA - Ekonomski neaktivni, ML – Mladi, GS - Segment koji živi na granici siromaštva, TA - Talenti, TŽD - Treća životna dob Pozicije označene brojem 1 su projicirane pozicije

Izvor: Dizajn autora

Prethodni tekst i zaključci direktno upućuju na probleme koje KS ima u nastojanju da kreira identitet brenda i da brend pozicionira na segmentu lokalnog stanovništva. U odnosu na ostale identifikovane segmente u slučaju stanovništva izazovi su najveći. Naime, jedinstven je stav ispitanika u istraživanju i članova fokus grupe, kao i mišljenje u javnosti generalno da KS ne osigurava na adekvatan način ključne dimenzije i funkcionalne benefite koji su osnova za kreiranje brenda.

### **13.2. Pozicioniranje brenda Kantona Sarajevo na segmentu biznisa**

Pozicioniranje Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis odnosi se na pozicioniranje KS na dva ciljna segmenta i to najprije na segmentu postojećih biznisa u KS kojeg čine svi biznisi koji žele da nastave poslovanje u KS te da dalje razvijaju svoje poslovanje u KS – postojeći i rastući biznisi. Oni očekuju ukupnu vrijednost od KS koja će ih uvjeriti da je reinvestiranje i nastavak poslovanja u KS logična poslovna odluka, u odnosu na druge opcije.

Drugi ciljni segment su novi biznisi u Kantonu Sarajevo koji mogu biti novi vanjski ili domaći investitori i/ili poduzetnici koji su izabrali KS kao mjesto za otpočinjanje svog biznisa (greenfield investitori, start-up kompanije posebno u IKT sektoru, novi obrti i novi farmerski biznisi, dijaspora itd.). Novi investitori u KS očekuju ukupnu vrijednost koja će ih uvjeriti da je KS dobra sredina za otpočinjanje i razvijanje poslovanja, u odnosu na druge opcije.

Opća komunikacijska platforma/slogan i za jedan i za drugi segment privrednika i investitora koja treba biti komunicirana od strane Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis može da bude „Investirajte u Kanton Sarajevo“.

Dakle, pozicioniranje Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis temelji se na *percipiranoj ukupnoj vrijednosti* za ciljnu grupu poduzetnika i investitora, u odnosu na percipiranoj ukupnu vrijednost istoj ciljnoj grupi ponuđenu od strane drugih poslovnih destinacija. Ukupna vrijednost je razlika između ukupne koristi i ukupnih troškova „ponude“ Kantona Sarajevo ovoj ciljnoj grupi poduzetnika i investitora.

Ukupna korist za ciljnu grupu jeste vrijednost svih ekonomskih, funkcionalnih, emocionalnih/psiholoških koristi koje ciljna grupa očekuje od ponude Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis, imajući u vidu proizvode, usluge, ljude, infrastrukturu, imidž itd. U ovom trenutku to su sigurno koristi koje proizilaze iz fizičkih elemenata KS kao poslovne destinacije kao što su lokacija, prirodni potencijali, neiskorišteni a raspoloživi fizički i radni kapaciteti, imidž Sarajeva te određena industrijska kultura i stabilna valuta<sup>12</sup>.

Ukupni trošak/cijena za ciljnu grupu je skup troškova kojima ciljna grupa očekuje da će biti izložena pri poslovanju i/ili investiranju u Kanton Sarajevo odnosno pri procjeni, nabavci, korištenju i odbacivanju ponude KS kao mjesta za uspješan biznis, uključujući novčane i psihološke troškove, utrošak vremena i energije. Prema rezultatima ranijih istraživanja vezanih za poslovanje i investiranje u BiH, može reći da su troškovi poslovanja u BiH, pa i u KS, generalno niži od poslovanja u konkurentskim destinacijama, a to proizilazi iz sljedećih

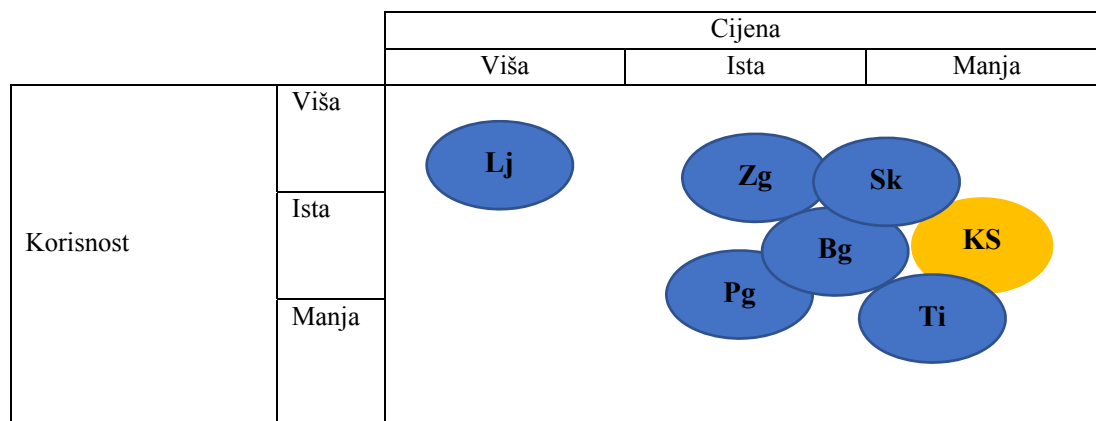
---

<sup>12</sup> Deloitte i AHK BiH, izvještaj „Investicije u Bosni i Hercegovini“, 2018. - istraživanje provedeno među članicama Predstavništva njemačke privrede u BiH (oko 200 članica)

elemenata: blizina europskog tržišta i CEFTA, niži troškovi rada, niske poreske stope, dobar odnos vrijednosti za novac i sl.<sup>13</sup>

Početna strategija pozicioniranja Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis treba da se temelji na tzv. strategiji „ista korist za manju cijenu“. To znači da KS nudi „standardne“ elemente mjesta za uspješan biznis kao i konkurentni gradovi, „standardni proizvod“ ali po nižim cijenama/troškovima. Nudeći istu korisnost za manju cijenu, KS koristi veoma moćno oružje za pozicioniranje, jer “svi vole dobru ponudu”.

Slika 4/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 1



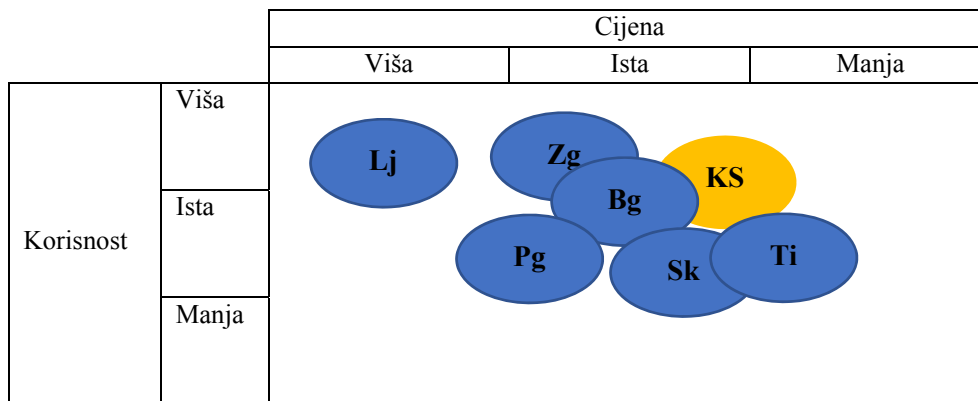
Legenda: Bg Beograd, KS Kanton Sarajevo, Lj Ljubljana, Pg Podgorica, Sk Skoplje, Ti Tirana, Zg Zagreb

Izvor: konstrukcija autora

Ipak, strategija „ista vrijednost za manju cijenu“ nije i ne treba da bude dugoročna strategija pozicioniranja KS kao mjesta za uspješan biznis. KS se mora okrenuti obogaćivanju svoje ponuda kao mjesta za uspješan biznis i pokušati da ponudi obogaćeni proizvod, sa višim performansama ali po istim cijenama/troškovima kao i druge konkurentne lokacije. Dakle, potrebno je preći na strategiju „viša korisnost za istu cijenu“. To je agresivnija strategija koja napada konkurente koji nude „više za višu“ i koja će izazvati njihovu pažnju i reakciju. Ali ovo je i strategija koju postojećim i budućim investitorima nudi značajnu korist kao razliku između kreirane vrijednosti i troškova za dobijanje vrijednosti u KS kao mjestu za uspješan biznis. Zato je za očekivati da će postojeći biznis rado ostati da posluju u KS, a da će se dio biznisa sa drugih lokacija preseliti u KS. Ovo je međutim i strategija koja zahtijeva značajna ulaganja KS i koja ga može ostaviti na niskoj zaradi.

<sup>13</sup> Deloitte i AHK BiH, izvještaj „Investicije u Bosni i Hercegovini“, 2018. - istraživanje provedeno među članicama Predstavništva njemačke privrede u BiH (oko 200 članica)

Slika 5/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 2

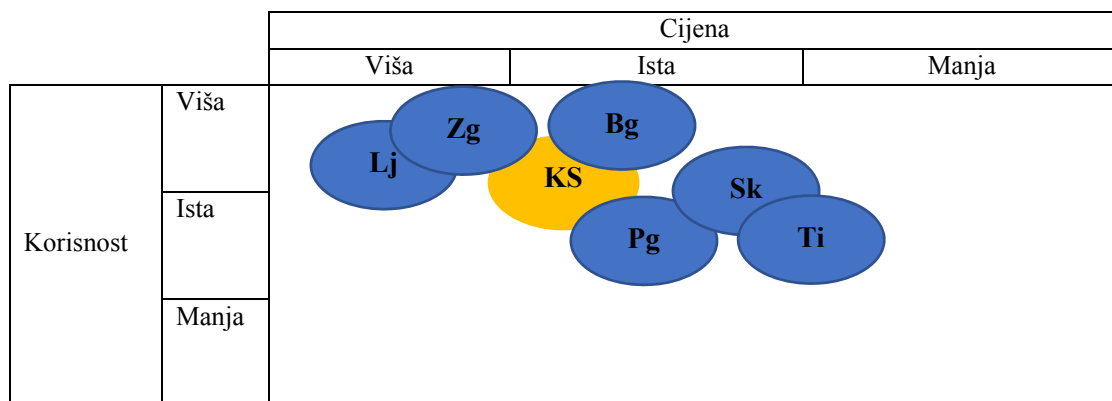


Legenda: Bg Beograd, KS Kanton Sarajevo, Lj Ljubljana, Pg Podgorica, Sk Skoplje, Ti Tirana, Zg Zagreb

Izvor: konstrukcija autora

Konačno, treba spomenuti i treću, sasvim sigurno dugoročnu mogućnost, a to je da KS kao mjesto za uspješan biznis ponudi „proizvode“ visokih performansi, kroz proces stalnog obogaćivanja postojećih proizvoda za poduzetnike i investitore, te kroz viziju kreiranja poslovne lokacije sa „idealnim“ karakteristikama, ali i sa višim cijenama. To će zadržati postojeće i privući nove investitore koji su spremni da plate više ali da dobiju vrhunski proizvod. Oni žele takvo poslovno okruženje gdje većina preferira vrhunski proizvod i uslugu od KS, jer to stvara i određeni imidž lokacije koji se prenosi i na same biznise i njihove proizvode i usluge.

Slika 6/13. Pozicioniranje Kantona Sarajevo na mapi percepcije – strategija 3



Legenda: Bg Beograd, KS Kanton Sarajevo, Lj Ljubljana, Pg Podgorica, Sk Skoplje, Ti Tirana, Zg Zagreb

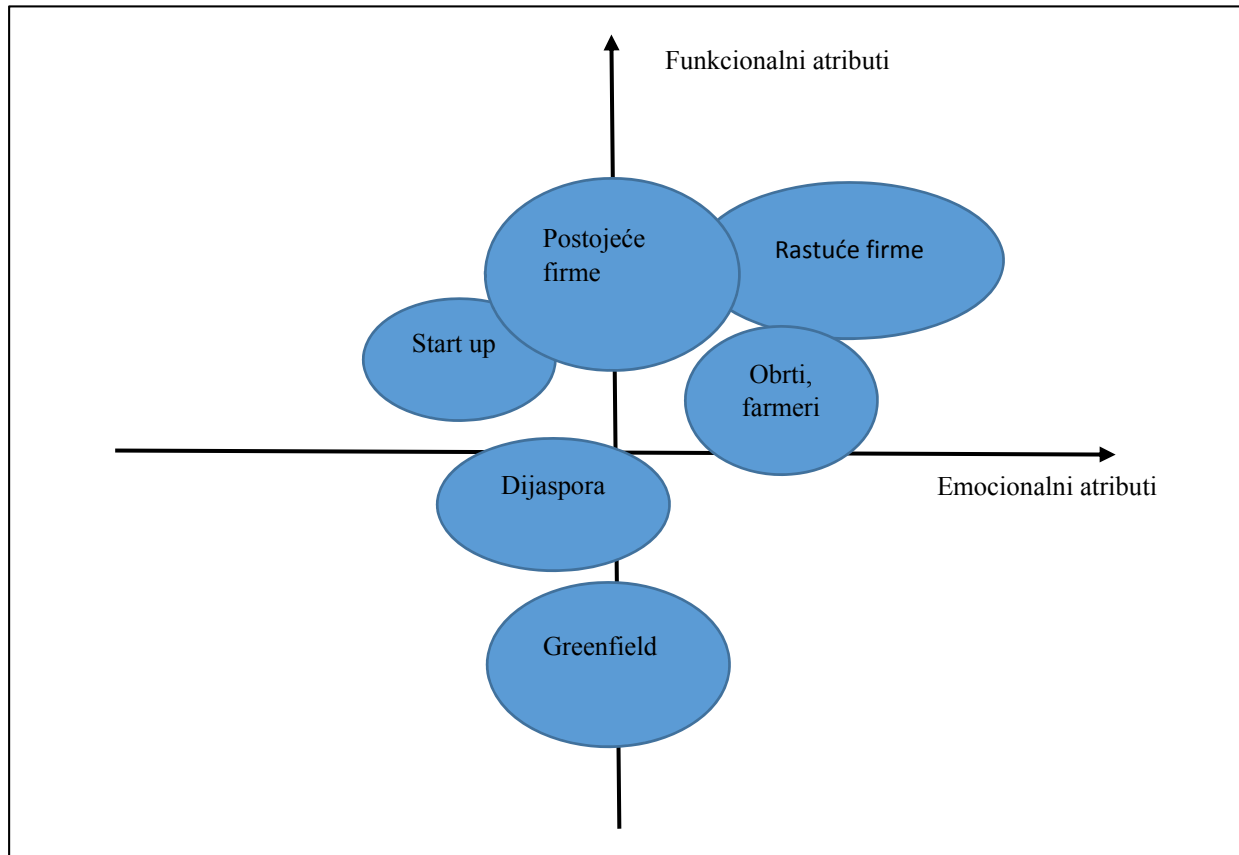
Izvor: konstrukcija autora

Pozicioniranje pojedinih ciljnih grupa poduzetnika i investitora na mapi destinacije za uspješan biznis kod može se predstaviti na mapi pozicioniranja koja će uključivati dvije dimenzije i to zastupljenost i razvijenost funkcionalnih elemenata poslovne destinacije te zastupljenost i razvijenost emocionalnih elemenata poslovne destinacije.

Funkcionalni elemente poslovne destinacije čine ekonomska stabilnost i rast, produktivnost, troškovi poslovanja, troškovi zemljišta i imovine, lokalna podrška razvoju i poslovne mreže, komunikacijska infrastruktura, lokacija destinacije, programi i sheme poticaja, itd.

Emocionalne elemente poslovne destinacije čine specifične, lokalne mogućnosti za razvoj, kvalitet života, dostupnost profesionalaca i kompetencije radne snage, kultura, personalni odnosi, stil menadžmenta, fleksibilnost i dinamičnost, poduzetnički duh i profesionalizam u poslovanju, itd.

Slika 7/13. Pozicioniranje po segmentima brendinga ciljne grupe biznisa KS



Izvor: konstrukcija autora

Iz pregleda se vidi da je pretpostavljena situacija ta da najveća emotivna veza KS i segmenata postoji kod rastućih firm, a da je ona najmanje razvijena kod start ups firmi. Funkcionalni atributi su dominantni i oni vezuju obrte i farmere, postojeće firme istart us sa brendom KS. Ova situacija pokazuje u kom smislu treba jačati emocionalne atribute, što je najviše izraženo kod dijaspore, start ups i greenfield investicija.

### 13.3. Pozicioniranje brenda KS na turističkom tržištu

Kanton Sarajevo u odnosu na druge gradove u regiji karakterišu i diferenciraju sljedeći atributi, koji su elaborirani u prethodnim poglavljima:

- geografska pozicija - centralna pozicija na Balkanu i Bosni i Hercegovini
- blizina atraktivnih destinacija – nacionalni parkovi, rijeke, more, planine
- reljef – planinsko područje sa raznovrsnim životinjskim i biljnim svijetom
- turistička tradicija i relativno razvijena turistička infrastruktura
- širina turističke ponude i potencijal za razvoj
- olimpijski duh - zimske olimpijske igre 1984.godine i EYOF 2019.godine

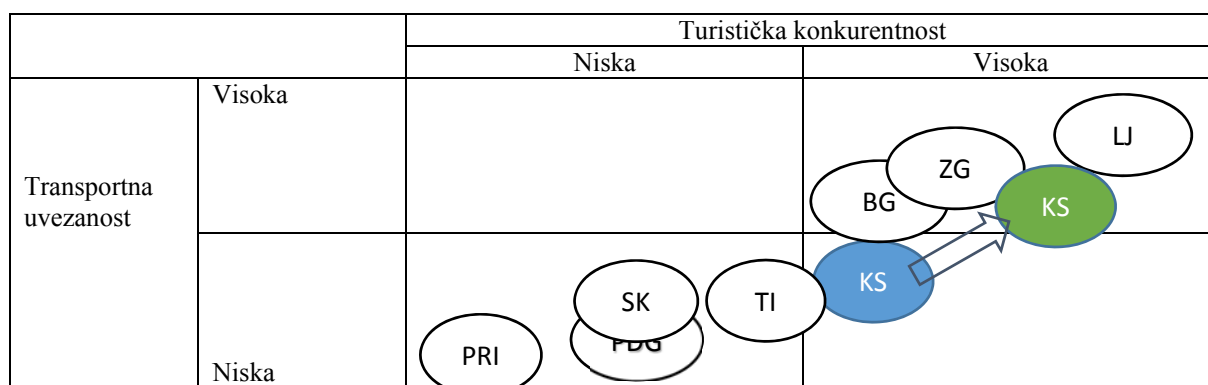
- duh multikulturalnosti i suživota - fuzija istoka i zapada
- izuzetno bogatstvo kulturnih i istorijskih spomenika, te nematerijalnog nasljeđa
- važni istorijski događaji – Sarajevski atentat i agresija 1992-1995. godine
- specifičnost i prepoznatljivost lokalne gastronomije
- prijateljski odnos ljudi, izuzetna gostoljubivost i srdačnost – prema Travel&Tourism Competitiveness Report 2013. godine Bosna i Hercegovina je po gostoljubivosti zauzela 8. mjesto u svijetu
- prepoznatljivost kulturnih manifestacija – SFF, Jazz fest, MESS, itd.
- cjenovna pristupačnost
- zagađenost zraka
- loše upravljanje prostorom i urbanim razvojem
- loš lokalni transport i slaba uvezanost sa regijom i svijetom
- složeni politički odnosi

U okviru pozicioniranja i repozicioniranja brenda Kantona Sarajevo na turističkom tržištu, potrebno je u razmatranje uvesti tri elementa za analizu:

- Transportna uvezanost – avio, putni, željeznički, gradski saobraćaj (broj domaćih i međunarodnih linija, broj putnika, raspoloživost brzih željezničkih linija, broj kilometara linija, frekvencije linija, itd)
- Turistička konkurentnost – broj dolazaka turista, broj noćenja, zemlja porijekla turista, struktura smještajnih kapaciteta, stepen korištenja turističkih kapaciteta, broj atrakcija, broj posjetilaca po atrakcijama, itd.
- Kreativno društvo – broj univerziteta, škola, razvijenost kreativnih industrija, ulaganja u istraživanje i razvoj, broj studenata, istraživača, doktorskih programa i doktoranata, itd.

Za potrebe ove studije i pozicioniranja i repozicioniranja Kantona Sarajevo biće korištene varijable transportna uvezanost i kreativno društvo u odnosu na turističku konkurentnost gradova u regiji.

Slika 8/13. Pozicioniranje segmenta turizma prema konkurentnosti i transportnoj uvezanosti



Izvor: konstrukcija autora

Varijabla a: Transportna uvezanost

Varijabla b: Turistička konkurentnost

U okviru regionalne ponude gradova mogu se izdvojiti četiri grupe destinacija:



- Destinacije sa visokom konkurentnošću i transportnom uvezanošću: Ljubljana, Zagreb i Beograd
- Destinacije sa dobrom konkurentnošću i niskom uvezanošću ponudom: Kanton Sarajevo
- Destinacije sa relativno nižom konkurentnošću i uvezanošću: Tirana, Skoplje i Podgorica
- Destinacije sa niskom konkurentnošću i transportnom uvezanošću: Priština

Bez obzira na efekte turizma kao industrije, Kanton Sarajevo nije dobro transportno uvezan i lako pristupačan, kao npr Beograd, Zagreb i Ljubljana. Stoga Kanton Sarajevo treba repositioniranje u smislu bolje transportne uvezanošću, ali i širenja turističke ponude kroz inovacije.

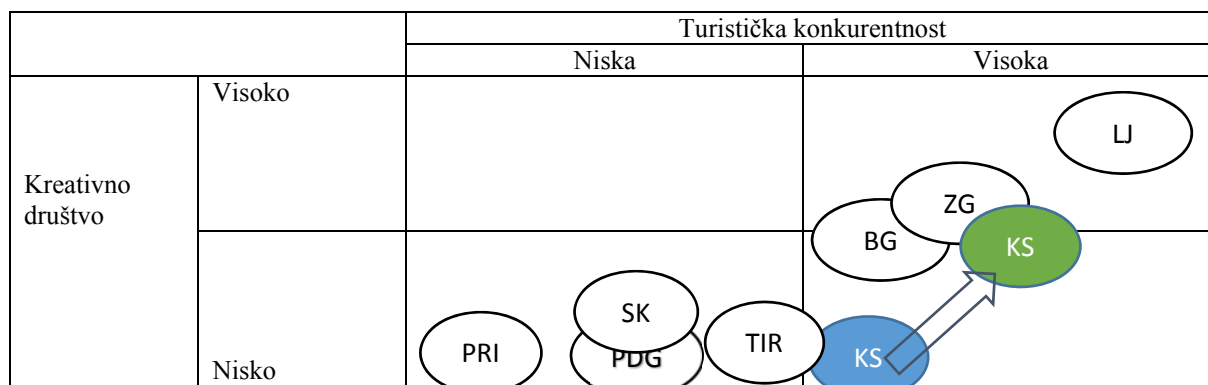
Kanton Sarajevo kao destinacija u regiji najviše sličnosti ima sa Beogradom, mada bi kao model razvoja turizma trebala usvojiti modele Zagreba ili Ljubljane. Beograd i Sarajevo imaju relativno široku ponudu sa pristupačnim cijenama, odnosno pružaju zadovoljavajuću vrijednost za novac.

Nedostatak u smislu pristupačnosti Kantona Sarajevo (funkcionalnost) treba eliminirati u smislu vrijednosti koju posjeta pruža (funkcionalno i emocionalno).

Neke od poruka koje se mogu koristiti su: Srce Balkana, Vrijedna posjeta, Jedinstveno putovanje i doživljaj.

S obzirom na određene slabosti Kantona Sarajevo, koje postoje i koje su evidentne, potrebno je u promociji naglašavati pozitivne strane destinacije, jedinstveni doživljaj i vrijednost za novac koja se isporučuje turistima.

Slika 9/13. Pozicioniranje segmenta turizma prema konkurentnosti i kreativnosti društva



Varijabla a: Kreativno društvo

Varijabla b: Turistička konkurentnost

U okviru regionalne ponude gradova mogu se izdvojiti četiri grupe destinacija:

- Destinacije sa visokom konkurentnošću i kreativnošću: Ljubljana
- Destinacije sa dobrom konkurentnošću i kreativnošću: Beograd i Zagreb
- Destinacije sa dobrom konkurentnošću i niskom kreativnošću: Kanton Sarajevo
- Destinacije sa relativno nižom konkurentnošću i niskom kreativnošću: Tirana, Skoplje i Podgorica
- Destinacije sa niskom konkurentnošću i kreativnošću: Priština

Kanton Sarajevo se ne može pohvaliti razvojem kreativnih industrija, mada je tokom posljednjih godina ostvaren značajan napredak, ali u odnosu na druge destinacije u Bosni i Hercegovini ima lidersku ulogu zbog svog položaja – glavni grad, univerzitetsko središte, medicinski centar, itd.

Kanton Sarajevo treba repozicioniranje u smislu kreiranja Kantona Sarajevo kao središta kreativne i kulturne industrije i razvoja i približavanja destinacijama kao što su Zagreb i Beograd. Kanton Sarajevo treba biti postavljen na mapu kulturnih i kreativnih prijestonica Evrope. Jedan od dobrih primjera i slučaj koji pokazuje da je moguće pronaći svoj prostor na tržištu predanim radom i strateškim pristupom je Sarajevo Film Festival. Jedinostvenost ponude, istorije i kulture, u kombinaciji sa kreativnim industrijama će turistima pružiti jedinstveni doživljaj. Kanton se u tom smislu treba pozicionirati i kao mjesto za studij, profesionalni razvoj i poslovanje, odnosno kao poželjna destinacija za lični i organizacijski razvoj.

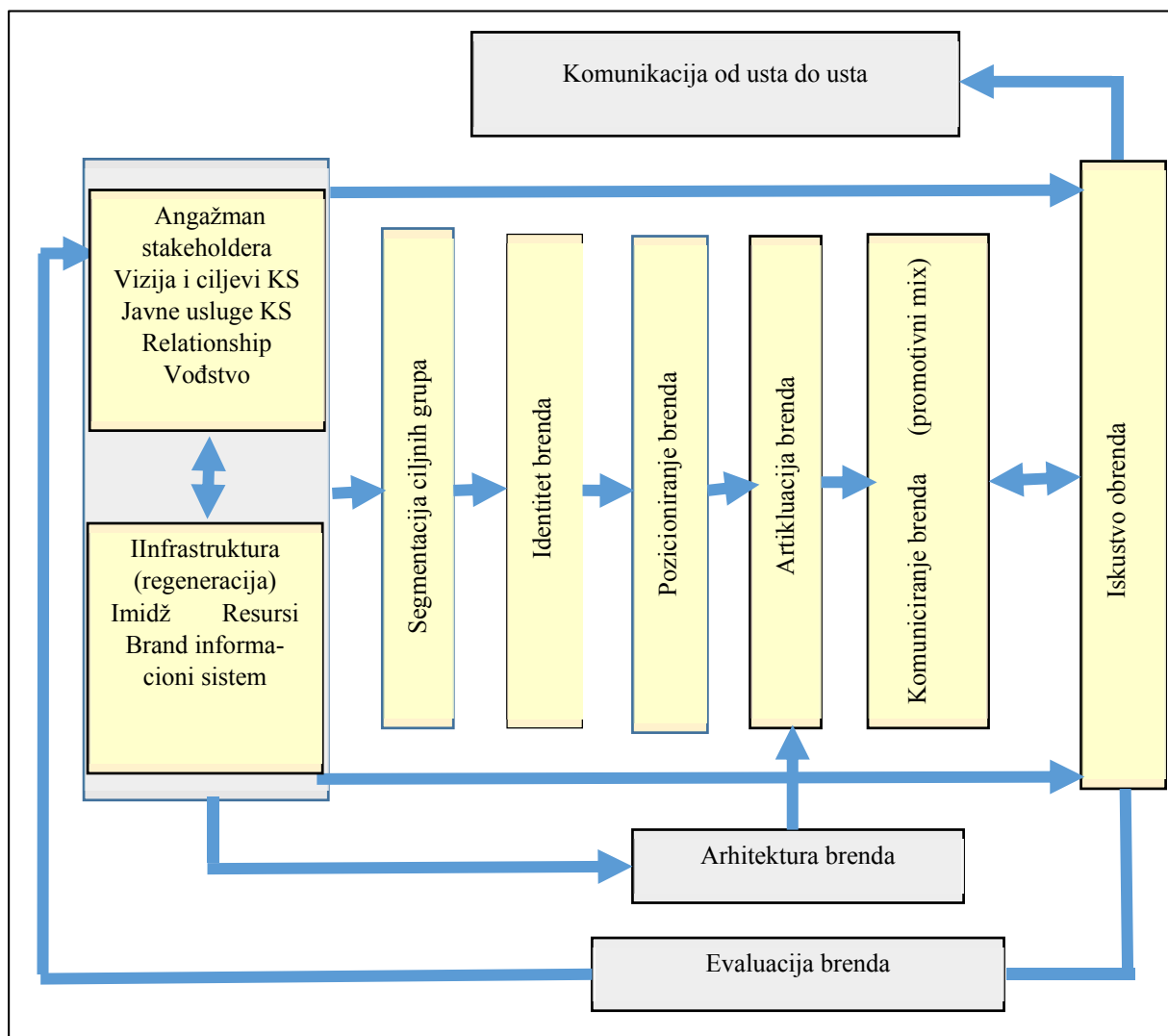
Neke od poruka koje se mogu koristiti su: Susret kultura, Kreativni odmor, Rastemo zajedno, a atributi koji se mogu naglašavati su Univerzitet, IT industrija, film, pozorište, moda, kulturni događaji.

## 14. MODEL BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO

Brendiranje destinacija je inicijalno započeto na slučajevima turističkih destinacija, a danas se proširilo i na druge aspekte destinacija. Više nije pitanje da li brendirati destinacije u cilju postizanja konkurentskih prednosti, nego kako brendirati. To znači potrebu kreiranja modela brendiranja (procesa brendiranja). U radu na brendiranju destinacija ograničavajući faktor je nedostatak empirijskih istraživanja, pa se uglavnom i istraživanja svode na studije slučaja (case study) koje će ipak, kada dosignu kritične veličine biti dobar osnov za teorijska uopćavanja i diseminaciju znanja iz ove oblasti.

U kreiranju modela brendiranja Kantona Sarajevo služimo se teorijskim modelom Strateškog brand menadžmenta destinacije (SPBM - Strategic Place Brand Management) (Hanna, Rowley, 2013). Budući da teorijski model imao svrhu da stvori osnovu za dalja istraživanja i da posluži za praktične potrebe, modifikacije tog modela u našem prijedlogu se najviše odnose na potrebu podizanja njegove praktične primjenjivosti (vidjeti narednu sliku).

Slika 1/14. Model brenda Kantona Sarajevo



Izvor: Domazet, 2016

Predloženi model ima naziv Model strateškog upravljanja brendom Kantona Sarajevo (MSUBKS). Osnova za izgradnju modela je proces strategije brendiranja destinacije. Zato se prezentiranjem modela brendiranja istovremeno prezentira i sam strategija brendiranja destinacije

Ključni elementi modela su ciljevi modela, elementi modela, veze između elemenata modela i način ostvarivanja povratnih sprega u funkcioniranju modela.. Model ima 11 elemenata čije su veze i način ostvarivanja povratnih sprega objašnjeni u nastavku.

#### **14.1. Infrastruktura i njena regeneracija**

To su bazni elementi modela MSUBKS. Ona uključuje funkcionalne (opipljive) elemente brenda, koji se odnose na funkcionalne potrebe korisnika i attribute koji nisu vezani za proizvod, odnosno neopipljive elemente koji se odnose na emocionalne attribute i iskustva sa brandom. Radi se o postojanju, dostupnosti i dovoljnosti tih atributa. U našem modelu su jasno naznačeni resursi i informacijski sistem KS kao funkcionalni atributi i postojeći imidž KS kao neopipljivi atributi koji se odnose na emocije i iskustva sa brendom Kantona u svijesti korisnika njegovih usluga. Odnos potencijala funkcionalnih i neopipljivih atributa ukazuje ne mogućnosti da se u određenim oblastima i prema određenim ciljnim grupama gradi snaga branda, odnosno njegova pozitivna percepcija koja se manifestira kroz pozitivan imidž KS. Neopipljivi atributi mogu funkcionalnim elementima dati dodatnu privlačnost. Na primjer, duh multikulturalnosti daje u ponudi turističkih usluga za ciljne grupe stranih turista visoku dodanu vrijednost fizičkim turističkim atrakcijama (Baš Čaršiji, arhitekturi grada i privlačnosti planina na KS).

Pravo je pitanje koliko je sam nivo funkcionalnih usluga čvrsta osnova za građenje Kantona u svijesti korisnika njegovih usluga. Na primjer, kako razvijati povoljne asocijacije investitora, ako se kaže da je „rok za izdavanje građevinske dozvole 30 dana nakon što javna poduzeća dadnu suglasnosti iz svoje nadležnosti“. Važno je istaći odrednicu infrastrukture koja se odnosi na regeneraciju. Radi se o potrebi da se svi elementi infrastrukture obnavljaju, što znači da je proces brendiranja trajni proces. Najčešće greške u ovom elementu se odnose na kampanju da se neka destinacija pojavi sa periodičnim porukama iza kojih izostaju sve druge aktivnosti u funkcioniranju modela, a samim tim se ne osiguravaju ni potrebni elementi infrastrukture i njihovo obnavljanje.

#### **14.2. Angažman stakeholdera**

Taj se angažman odnosi na interese stakeholdera u MSUBKS u pogledu konačnih ishoda procesa brendiranja Kantona. Krug stakeholdera je vrlo širok, polazeći od građana i njihovih organizacija, preko poduzetnika i investitora i njihovih asocijacija do posjetitelja i aktera u oblasti turizma i institucija Kantona koje pružaju javne usluge. Interesi stakeholdera su veoma raznovrsni, a često i suprotstavljeni, tako da je proces brendiranja veoma složen i zahtjeva razvijene forme demokratske koordinacije.

Integralnost interesa se postiže putem vizije i ciljeva Kantona, čija implementacija se provodi kroz institucionalnu strukturu i institucije KS, tržišne institucije i poduzetničku mrežu i organizacije civilnog društva. Zbog složenosti strukture važno je osigurati vođstvo u funkcioniranju modela i relationshipa među stakeholderima, posebno između Vlade i njenih institucija, sa jedne, i korisnika javnih usluga, sa druge strane. Mogući konflikti unutar institucija KS su odnosi na liniji KS-Grad Sarajevo, KS-općine KS, Grad Sarajevo-općine KS, a i odnosi svih navedenih institucija sa Turističkom zajednicom KS.

### **14.3. Segmentiranje ciljnih grupa**

Segmentiranje je potrebno da bi se osigurao fokus u razvijanju brenda i potrebna arhitektura brenda. Brend Kantona Sarajevo je brend destinacije Kantona koji je fokusiran na veoma raznovrstan krug korisnika javnih usluga koje kanton pruža putem svojih institucija. Inicijalni segmenti za brendiranje KS koji su dati projektnim zadatkom su stanovništvo, biznis (postojeće kompanije i investitori) i turisti. U okviru navedenih segmenata potrebno je vršiti dalju segmentaciju kako bi se bolje razumjele potrebe ciljnih grupa, postigla veća jasnoća identiteta brenda, preciznije definirali atributi brenda, osiguralo efektivnije pozicioniranje, artikulacija brenda i komuniciranje.

Kriteriji segmentiranja su veoma raznovrsni i mogu se naći veoma različiti pristupi u veoma bogatoj literaturi i empirijskim istraživanjima iz te oblasti. Za Kanton Sarajevo je potrebno istaći da su kriteriji segmentiranja različiti kod pojedinih ciljnih grupa. Kod stanovništva dominiraju demografski (stari, mladi...), socijalno-kulturološki kriteriji (urbani, ruralni, životni stil, nivo obrazovanja, očekivane koristi od javnih usluga...) i ekonomski kriteriji (zaposleni, nezaposleni, nivo dohotka, raspoloživost trajnih dobara...). Kod poduzetnika dominiraju veličina poduzetničkih jedinica, motivi investiranja, percepcija poslovne okoline, elastičnost reakcija na vanjske stimuluse, pozitivne i negativne, kulturološka određenost, orijentacija na duži i kraći rok i drugi. Kod turista segmentiranje je najčešće oslonjeno na porijeklo turista, motive posjeta, koristi koje se očekuju, vrste turizma kojima su naklonjeni, obim korištenja usluga i zadovoljstvo turističkim atrakcijama, uslugama i sredinom koju posjećuju.

### **14.4. Identitet brenda**

Identitet, kako je više puta istaknuto u ovoj studiji, odražava one attribute brenda koje treba da stvore željenu percepciju brenda kod ciljnih grupa. U tom smislu je u prethodnim točkama studije definiran identitet brenda, posebno prema ključnim ciljnim grupama, sa šest elemenata prizme identiteta, prema model J. Kapferera.

Za identitet brenda je važno istaći da u njegovom dizajniranju treba početi od elemenata infrastrukture i angažmana stakeholdera (vizije, postojećeg imidža, resursa kojima Kantonu raspoložuje i sposobnosti pružanja kvalitetnih javnih usluga). Identitet je centralna točka modela MSUBKS i odrednica svih ostalih aktivnosti u okviru modela. Budući da temelji na korištenju ograničenih resursa Kantona, definiranje identiteta brenda KS zahtjeva široki konsensus svih stakeholdera.

### **14.5. Pozicioniranje brenda**

Pozicioniranje brenda se odnosi na dizajniranje kompanijske ponude i imidža tako da on zauzme posebno i cjenjeno mjesto u svijesti ciljnih korisnika brenda (Kotler, 2003). Pozicioniranje je usmjereno na određeni segment potrošača i „pravilno“ lociranje brenda u svijesti korisnika tako da oni mogu jasno odrediti vrijednosti brenda u odnosu na konkurente i osigurati maksimalne potencijalne koristi za brend.

Dobro pozicioniranje brenda će omogućiti da se odgovarajućom marketing strategijom pojasni šta je uopće brend, po čemu je on jedinstven i u čemu je sličan konkurentskim brendovima i zašto bi korisnici izabrali i koristili baš taj brend. Bazirano na tim postavkama pozicioniranje brenda podrazumjeva jasno definiranje četiri ključna elementa: a) ko čini ciljno tržište, b) ko su glavni konkurenti, c) u čemu je brend sličan konkurentskim, d) u čemu je brend različit u

odnosu na konkurentske brendove (Keller, 2003, 120). U pozicioniranju brenda Kantona Sarajevo treba uzeti u obzir da su ciljna tržišta, kao linija usluga, već određena u projektnom zadatku i čine ih tri segmenta: stanovništvo, biznis i turisti. Tek na slijedećem, nivou segmentiranja treba primjenjivati određene kriterije segmentiranja i ka njima pokrenuti „lociranje“ brenda. Glavni konkurenti se odnose na druge životne, investicijsko-poduzetničke i turističke destinacije u zemlji i regiji.

Brend destinacije Kantona Sarajevo ima dosta sličnosti sa konkurentskim destinacijama, posebno u smislu regionalnih karakteristika – pozicija u balkanskoj regiji koja dijeli atrajbute političke nestabilnosti ka postkonfliktnog područja i ekonomskih karakteristika nižeg srednjeg dohotka, te konkurentnosti zasnovane na niskim troškovima rada sa nerazvijenim inovacijskim sistemom i investicijama kao pokretačkom snagom efikasnosti u proizvodnji i ponudi standardnih proizvoda. Tačke razlikovanja brenda Kantona Sarajevo se odnose na prirodne uvjete, ljude, kulturu i ekonomsku strukturu regije. Multikulturalnost je više naslijeđe nego aktualno stanje, priroda je očaravajuća na planinama i brdskim predjelima, grad je zagaden. Ekonomska struktura potiče usluge i mala poduzeća kao osnovne ekonomske jedinice, strani turisti pokretani stjecanjem novih iskustava su okosnica turizma, ruralni turizam je neiskorištena prilika.

#### **14.6. Arhitektura brenda**

Arhitektura brenda je važno pitanje u brendiranju Kantona Sarajevo zbog toga što se radi o destinaciji sa višedimenzionalnim modelom brenda koji obuhvata raznovrsne ciljne grupe i njihove segmente, odnosno pruža raznovrsne proizvode/usluge za te ciljne grupe. S druge strane, postojanje drugih nivoa funkcionalnog djelovanja na području brendinga, kao što su Grad Sarajevo i općine, zahtjeva uspostavu takve arhitekture brenda u kojoj će noseći brend Kantona Sarajevo imati kapacitet da otvori prostor za kreativno brendiranje na razini tih nižih nivoa, osiguravajući sinergiju brendiranja.

Takvu raznovrsnost ciljnih grupa i usluga ne može pokriti jedinstven brend, nego je potrebno izgraditi odgovarajuću arhitekturu brenda koja će za pojedine vrste usluga i segmente korisnika razvijati odgovarajući identitet, asocijacije i imidž brenda.

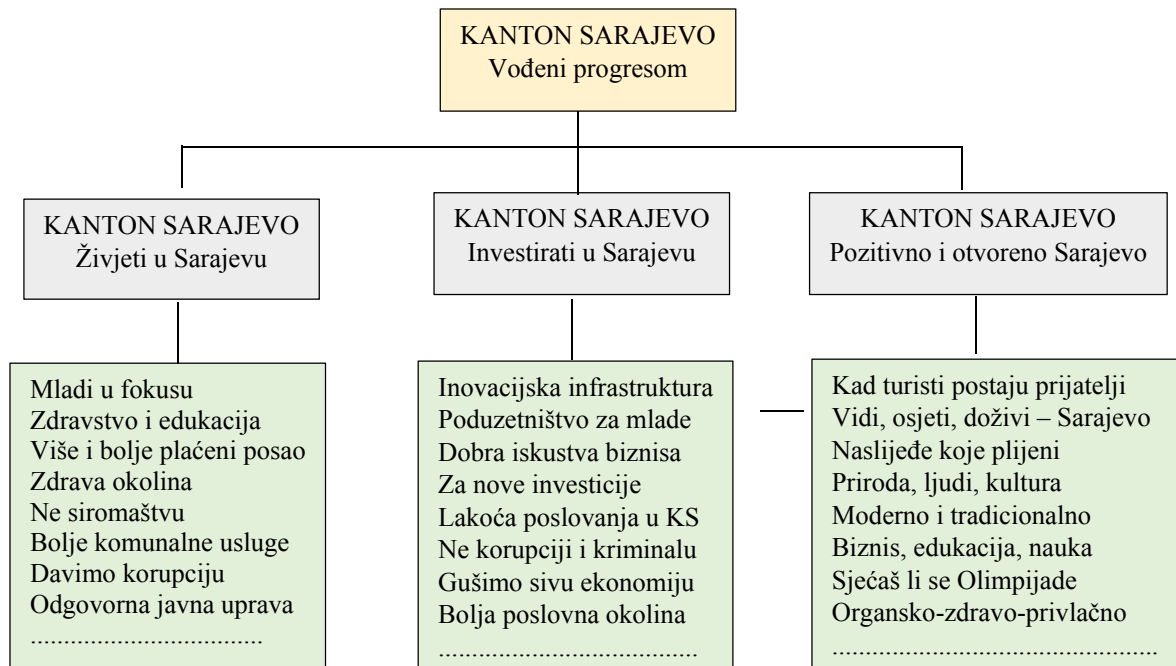
Dakle, arhitektura brenda KS treba da osigura uvezanost brendinga na dva nivoa:

- Nivo subsegmenta organskog brenda Kantona Sarajevo koji se odnose na ciljne grupe, a u okviru ciljnih grupa na pojedine kategorije usluga, odnosno ciljnih grupa
- Nivo zajednica lokalne samouprave koji se odnose na Grad Sarajevo i općine u sastavu Kantona, koje, osim svoje uvezanosti u organski brend Kantona Sarajevo, imaju i mogućnosti vlastitog kreiranja sistema brendiranja

Za prvi slučaj prihvatljivom se čini arhitektura u kojoj brend Kantona Sarajevo predstavlja brend kišobran (Umbrella Brand), dok brendovi ciljnih grupa imaju ulogu linijskog brenda (za proizvode, odnosno segmente korisnika), a zatim za subsegmente slijede brendovi pojedinih grupa usluga.

Grafički prikaz takve arhitekture brenda daje se na narednoj slici.

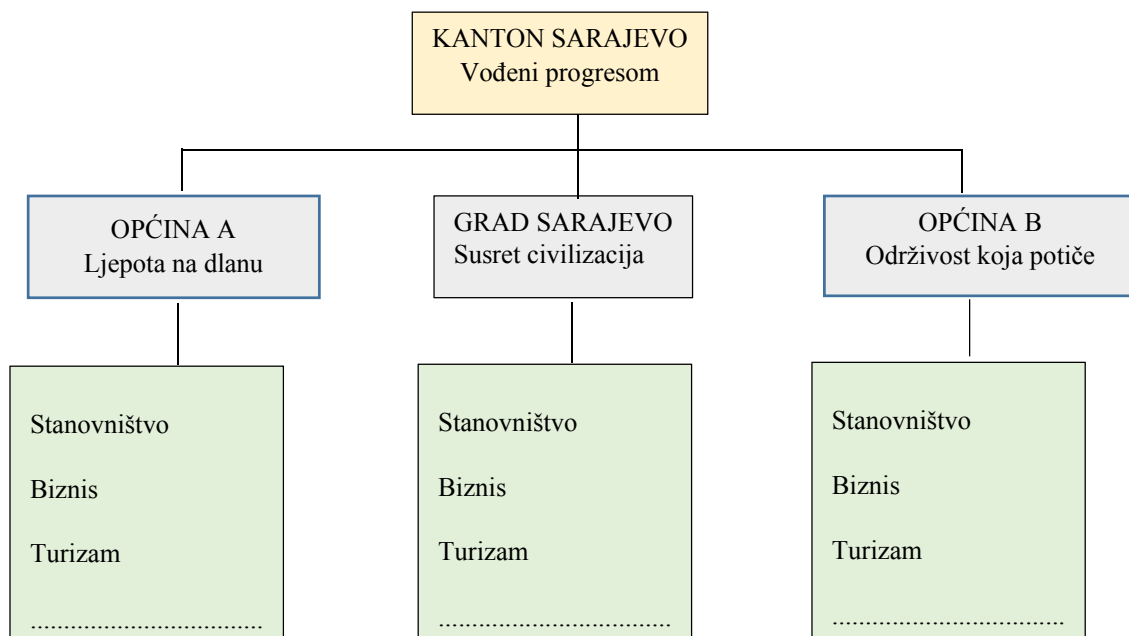
Slika 2/14. Arhitektura brenda destinacije KS



Izvor: konstrukcija autora

Za drugi slučaj arhitektura brenda je i dalje oslonjena na brend Kantona kao kišobran, a zatim se nude dvije ili više alternativa za inkorporiranje brenda Grada/općine, kao što je to predstavljeno na sljedećoj slici.

Slika 3/14. Arhitektura brenda KS u kontekstu brendova Grada Sarajeva i općina



Izvor: konstrukcija autora

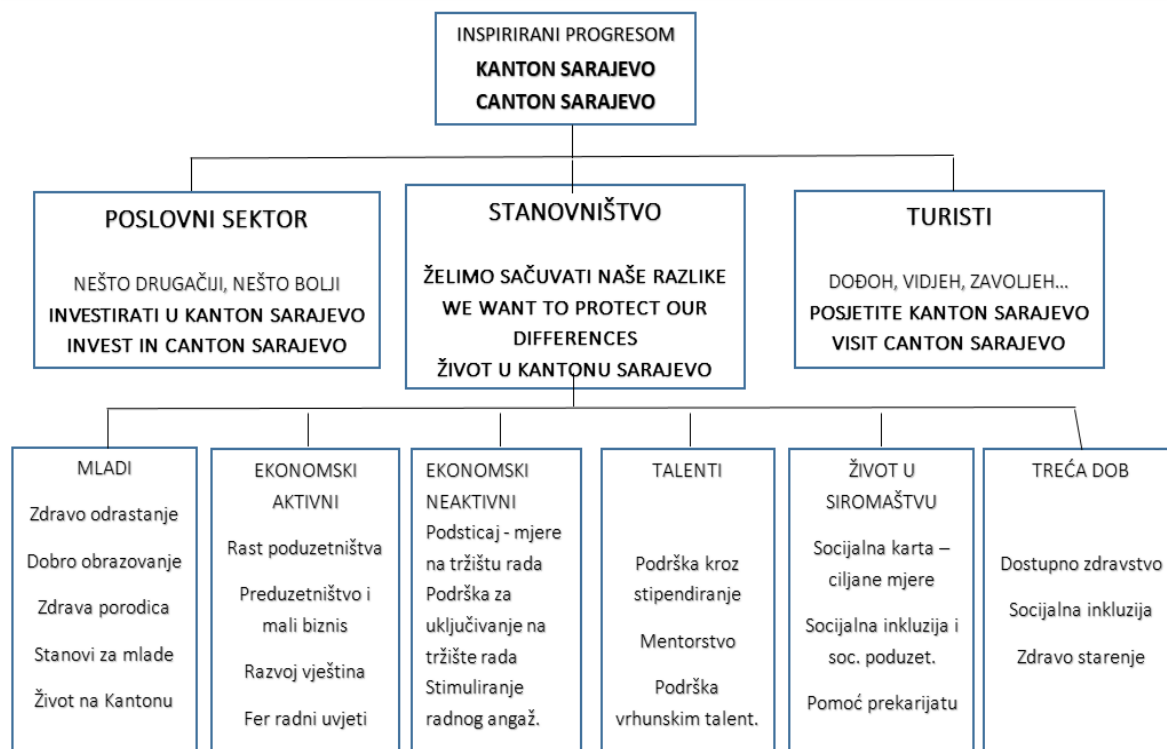
Naravno, ovakva arhitektura brenda stvara potencijalne izvore konflikta između različitih nivoa vlasti, za koje bi trebalo uspostaviti mehanizme eliminacije na nivou upravljačkih tijela za pitanja brendiranja Kantona Sarajevo.

#### 14.6.1. Arhitektura brenda za segment stanovništva

Aaker i Joachimsthaler (2000) definišu brend arhitekturu kao „organizacionu strukturu portfolija brendova“ u kojoj se specificiraju uloge brendova i priroda odnosa među njima nasuprot grupi autora koja brend arhitekturu objašnjava više generalno kao integrisani proces građenja brenda kroz uspostavljanje odnosa među brendovima u odnosu na konkurentske brendove (Rajagopal i Sanchez, 2004). Pri tome su stavovi autora usaglašeni da arhitektura brenda omogućava kompanijama ili destinacijama da konstruišu definiciju i objašnjenje brenda (Bernstein, 2006).

Uzimajući u obzir specifičnosti destinacije/grada u kontekstu ponude usluga i sadržaja koje pruža lokalnom stanovništvu i drugim interesnim grupama logičan izbor je arhitektura brenda sa podbrendovima koji se vežu za tri ključna segmenta: lokalno stanovništvo, turiste i biznis.

Slika 4/14. Arhitektura brenda – podbrendovi za segment stanovništvo



Izvor: konstrukcija autora

U tom kontekstu na slici prikazani su elementi koji mogu biti korišteni kao nosioci podbrendova na segmentu lokalnog stanovništva. Na slici su prikazane i varijante poruka koje bi se mogle vezati za identifikovane podbrendove. Ovdje je ponovo potrebno naglasiti da će se KS suočiti sa velikim izazovima u nastojanju da osigura odgovarajući proces upravljanja ovim podbrendovima. Koliko god je pozicioniranje i/ili repozicioniranje brenda KS povezano sa arhitekturom brenda svi identifikovani i predloženi podbrendovi vezani su za oblasti i usluge koje su na izuzetno niskom nivou u vrijeme izrade ove strategije. Na žalost bilo kakvo unapređenje u ovim oblastima iziskuje mnogo više vremena i resursa nego što KS ima na

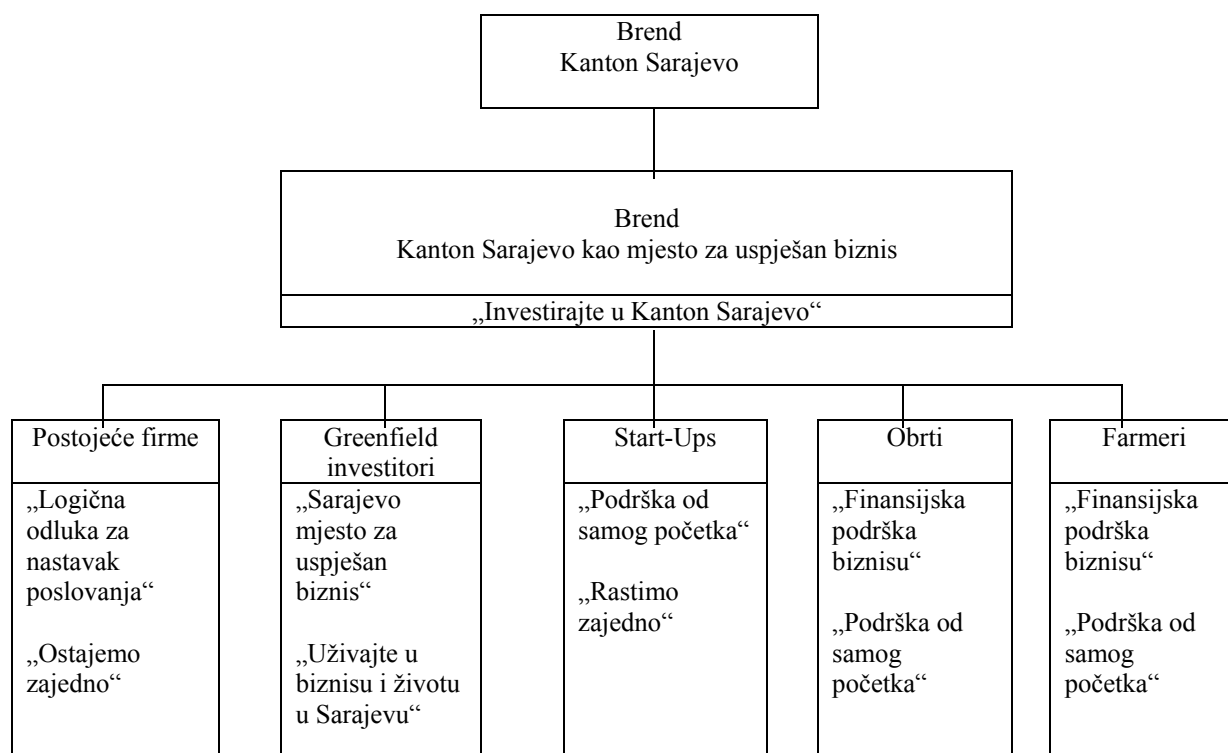


raspolaganju. Stoga je u kontekstu svrhe izrade arhitekture brenda neophodno izabrati prioritete na koje će se raspoloživa sredstva usmjeriti kako bi se bar neki elementi unaprijedili.

#### 14.6.2. Arhitektura brenda KS na segmentu biznisa

Brend arhitektura Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis može se izgraditi na tri nivoa: 1) nivo brenda Kantona Sarajevo - krovni ili kišobran brend Kantona Sarajevo koji integrira ključne vrijednosti KS kao mjesta za ugodno življenje, mjesta za posjetu turista i kao mjesta za uspješan biznis – „uživajte u poslu i životu“. , 2) nivo brenda Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis - subbrend ili podbrend Kantona Sarajevo je brend Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis, pozicioniranje ovog subbrenda može se izraziti sloganom „Investirajte u Kanton Sarajevo“ i 3) nivo brenda proizvoda i usluga Kantona Sarajevo koje su usmjerene prema ciljnoj grupi privrednika i investitora - brendovi proizvoda i usluga namjenjenih identificiranim ciljnim grupama, a to su postojeće firme u KS i nove firme koje otpočinju biznis u KS (greenfield investitori, start-ups kompanije, obrti i farmeri).

Slika 5/14. Arhitektura brendova Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis

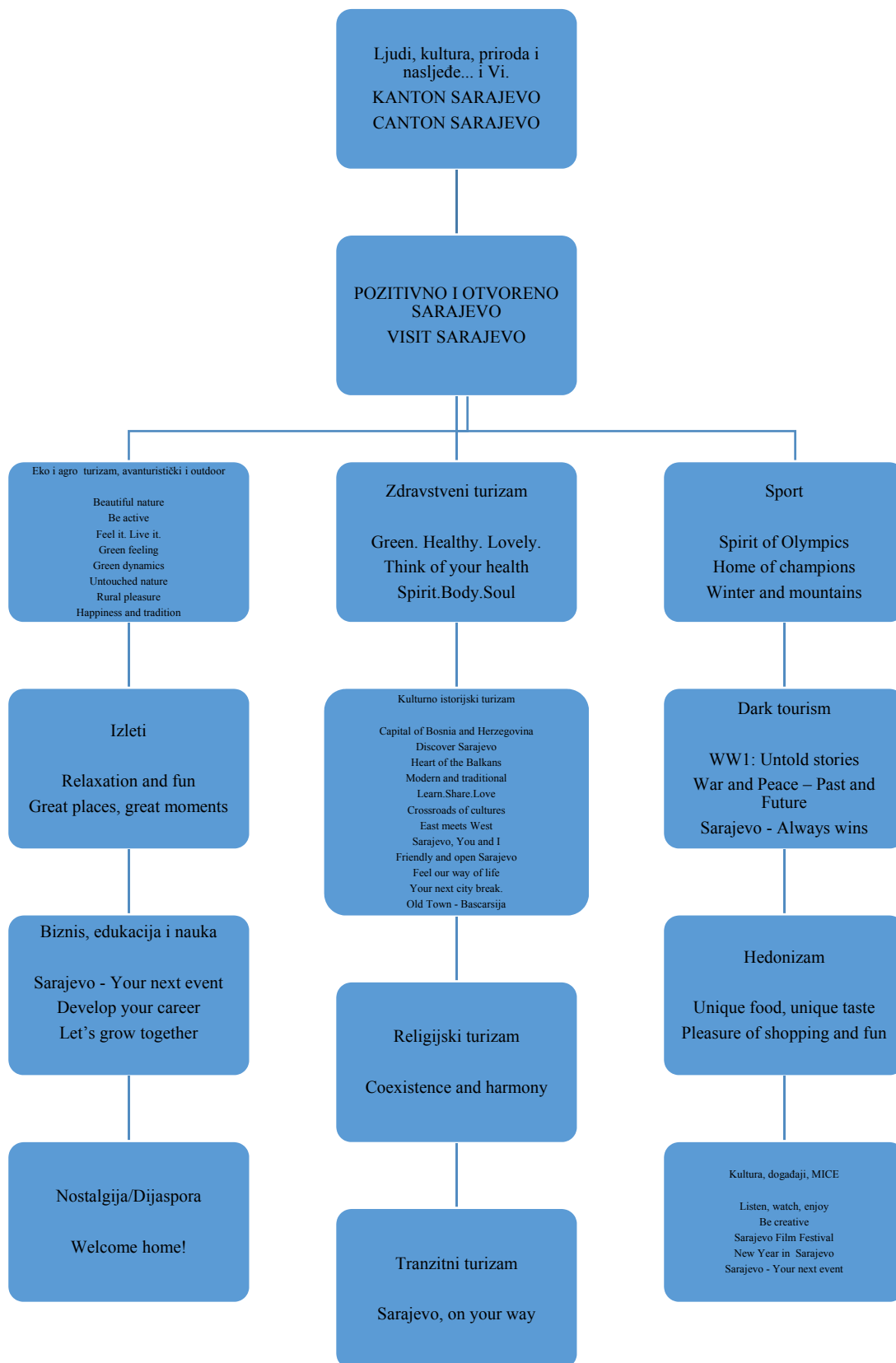


Izvor: konstrukcija autora

#### 14.6.3. Arhitektura brenda KS za segment turizma

Ta arhitektura slijedi ukupnu arhitekturu KS i predstavljena je na narednoj slici.

Slika 6/14. Arhitektura brenda KS na segmentu turizma



Izvor: konstrukcija autora

U zaključku brend arhitektura Kantona Sarajevo treba da se temelji na tzv. kišobran-brend strategiji, gdje se kao veliki kišobran pojavljuje brend KS, a zatim sub-brendovi po ciljnim grupama – stanovništvo, biznis i turisti. Nakon toga arhitektura se spušta hijerarhijski prema brendovima glavnih kategorija javnih usluga koje čine suštinu brenda KS kao mjesta za uspješan biznis.

#### 14.7. Artikulacija brenda

Brand artikulacija se odnosi na sve one aktivnosti koje omogućavaju da se brend na odgovarajući način transformira u poruku i medij kojim se prenose osnovne vrijednosti i snaga brenda, njegova vizija, misija, identitet, osobnost i jedinstvena vrijednost za korisnike koja ih potiče na korištenje, stvara povoljne asocijacije i iskustva brenda kroz imidž i lojalnost korištenja brenda.

Instrumenti kojima se ostvaruje artikulacija brenda su veoma različiti. Oni uključuju ime, logotip i boju brenda kao primarne elemente. Što se tiče imena, budući da su destinacije određene kao geografski, odnosno administrativni pojmovi, nema potrebe posebno razmatrati pitanje imena. Međutim, pitanje imena ima veliko značenje u slučajevima kada je potrebno razvijati odgovarajuće subbrendove za određene subsegmente i vrste usluga destinacije. Na primjer, za Kantona Sarajevo u oblasti turizma brend POZITIVNO I OTVORENO SARAJEVO (vidjeti box 1/19).

##### Box 1/14. Kakva artikulacija brenda za segment turizma KS

U kreativnim i komunikacijskim rješenjima treba naglašavati sljedeće:

**Funkcionalni elementi** uz obavezni prikaz ljudi-turista – ne tehnički savršeni i funkcionalni materijali bez ljudi već emocionalno uzbudljivi materijali sa kojima se ljudi mogu poistovjetiti: Bašćaršija i Sebilj, Vijećnica, Trebević i žičara, Olimpijske planine, Vrelo Bosne, hrana, ambijentalne karakteristike koje naglašavaju elemente različitih kultura, religija, historijskih događaja, itd., priroda i ambijent za razne aktivnosti na otvorenom, ruralni prostori, objekti – smještajni objekti, muzeji, kulturne institucije, univerziteti, sportski tereni, itd. događaji – festivali, izložbe, manifestacije, itd.

**Emocionalni elementi:** sretni ljudi, mladi i djeca u pokretu i aktivnostima, zabava, radost, uzbuđenje, žive boje, sunce

Kao obećanje brenda mogu se koristiti sljedeće poruke:

**Positive and open Sarajevo** Meeting of cultures. Heart of the Balkans. Unique ambient and nature. Guests are our friends. Rich history. Great fun. Excellent food / **Pozitivno i otvoreno Sarajevo** Susret kultura. Srce Balkana. Jedinstven ambijent i priroda. Gosti su naši prijatelji. Bogata istorija. Odlična zabava. Odlična hrana

**Neke od ključnih riječi za kreiranje budućeg slogana:**  
experience.people.culture.history.funinteresting.tradition.modern.  
vibrant.pleasant.open.friendly.original.foody

Pored tih, važni su instrumenti slogan, poruka, priča i metafore, filmovi, spotovi i klipovi, grafičke ilustracije, likovi, URL, te maskote i osobe koje prezentiraju brend, jingle, događaji i drugi oblici vizualne prezentacije (Keller, 2003). Posebno je važno osigurati takvu artikulaciju brenda da ona odgovori potrebama promocije putem digitalnih medija i socijalnih mreža.

### **Vizualni identitet Kantona Sarajevo**

Ovdje se daje osvrt na neke elemente postojećeg vizualnog identita Kantona Sarajevo koji se sastoji se od tri osnovne vizualne konstante tj. od tri osnovna elementa vizualnog identiteta i to imena, grba i boja.

Ime: Kanton Sarajevo    Znak: Znak/grb Kantona Sarajevo

Slika: Grb Kantona Sarajevo



Boje: Postojeće boje znaka/grba Kantona Sarajevo – bordo, plava, žuta/zlatna i bijela.

Kantona Sarajevo nema poseban slogan za sam Kanton kao cjelinu/destinaciju, ali se za pojedine aktivnosti Kantona usmjerene prema određenim ciljnim grupama koriste specifični slogani kao što je slogan za turizam „Vizit Sarajevo“ kojeg koristi Turistička zajednica Kantona Sarajevo.

Slogan koji bi promovirao Kantona Sarajevo kao mjesto za uspješan biznis treba tek kreirati i koristiti u svim vrstama komunikacija i prezentacija prema ciljnoj grupi poduzetnika i investitora u Kanton Sarajevo. To može biti slogan „Investirajte u Kanton Sarajevo“.

Potrebno je kreirati ili dopuniti knjigu grafičkih standarda koja bi precizirala izgled elemenata vizualnog identiteta KS kada je usmjeren prema ciljnoj grupi poduzetnika i investitora, te način upotrebe elemenata vizualnog identiteta KS kao mjesta za uspješan biznis.

Na kraju, treba napomenuti da se vizualni identitet Kantona Sarajevo razlikuje od vizualnog identiteta Grada Sarajeva, po svim elementima.



Slika: Grb Grada Sarajeva

Kanton Sarajevo bi trebalo da izdvoji potrebne resurse za realizaciju onih kreativnih

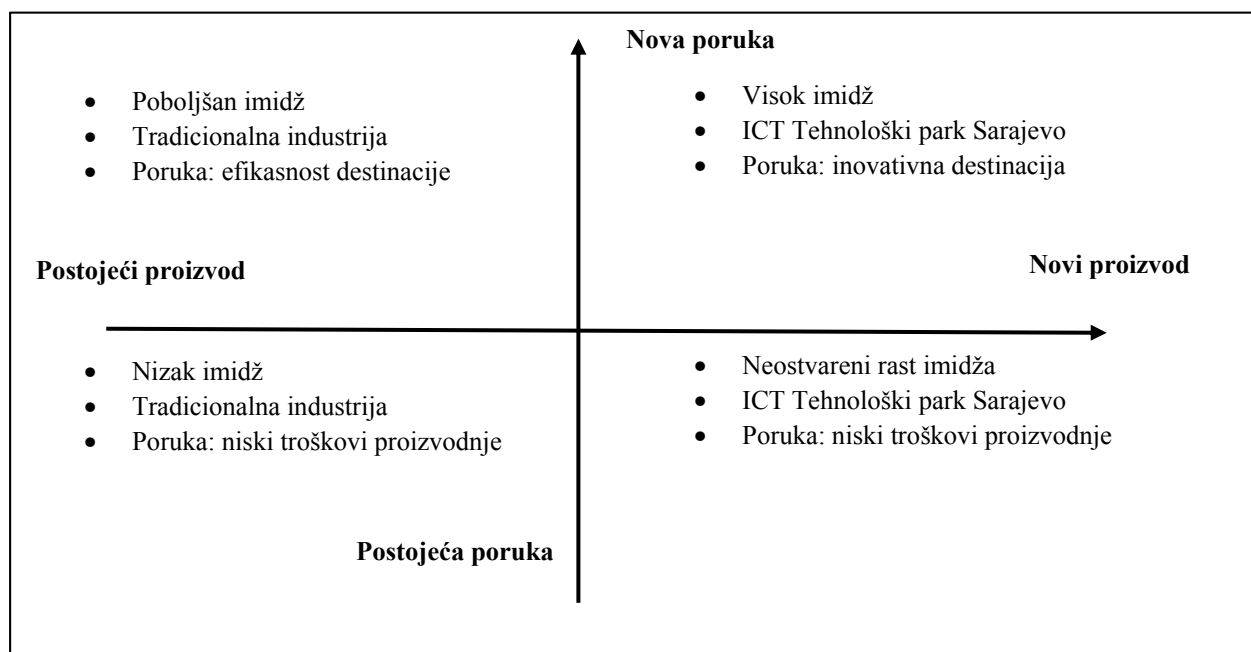
dizajnerskih i grafičkih aktivnosti od koji ovisi artikulacija brenda. U tom poslu na raspolaganju su marketinške specijalizirane agencije, agencije softerskog dizajna i digitalnih komunikacija koje će svojim iskustvom i znanjem doprinijeti uspješnoj valorizaciji projekta. Jasno je da sama implementacija započinje nakon lansiranja brenda. Implementacija se očituje s jedne strane kroz vidljivost logotipa, slogana, boja u promotivnim kampanjama grada, njegovom vizualnom identitetu, nastupima gradskih čelnika, a s druge strane, kroz dosljednu primjenu knjige grafičkih standarda te strategije brandinga grada. Stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza u svrhu stalnog unapređenja cijelog procesa u stvari je samo dio praćenja dosljednosti u primjeni vizualnog identiteta i ukupne strategije brandinga. Praćenjem i kontrolom treba se baviti ured grada zadužen za odnose s javnošću ili marketing koji će u sklopu svojih aktivnosti izvještavati odgovorne o uspješnosti ili neuspješnosti gradskoga branda.

#### 14.8. Komuniciranje brenda

Integrirano komuniciranje ima za cilj prenijeti putem vizualnih, audio i digitalnih oblika komuniciranja vrijednosti brenda ka ciljnim korisnicima brenda i drugim brand stakeholderima. Česta je zablude da je branding komuniciranje, ali je istina da brand daje sadržaj komuniciranju i olakšava ga u smislu lakšeg razumjevanja poruka i njihovih vrijednosti od strane ciljnih grupa.

Brend čini osnovu platforme komuniciranja koju slijede sa odgovarajućim kreativnim rješenjima svi oblici komuniciranja (osobna prodaja, oglašavanje, odnosi sa javnošću, unapređenje prodaje, direktni marketing i socijalne mreža). Vrijednosti brenda služe kao osnova platforme i kreiranja promotivnih poruka.

Slika 7/14. Odnos proizvoda i poruke u građenju imidža destinacije KS



Izvor: konstrukcija autora

Vrijednosti brenda Kantona odnose se na ljude, kulturu, prirodu i geostrateški položaj Sarajeva. Atributi identiteta Sarajeva, posebno projicirani na tri ciljne grupe korisnika, omogućavaju mnoštvo emocija koje se mogu putem adekvatnih poruka prijenijeti na ciljne grupe sa svrhom

da razviju svijest o brendu, ojačaju spoznaju o vrijednostima brenda i razviju pozitivne asocijacije na brend Sarajeva, te motiviraju korisnike na akciju u smislu korištenja usluga destinacije i lojalnosti prema destinaciji (prema Keller, 2003).

Ono što je važno za komuniciranje, to je potreba usklađenosti djelovanja na unapređenje funkcionalnih atributa brenda destinacije sa emocionalnim atributima koji se odašiljaju putem poruka. U odnosu proizvoda i poruke, kako je to prikazano na slici 3/19, moguće je imidž brenda Kantona graditi i inovacijama proizvoda (izraz funkcionalnih atributa) i inovacijama komunikacijskih poruka (izraz emocionalnih atributa brenda).

U prikazanom primjeru početni odnos proizvoda i poruke čini tradicionalna struktura industrije (metalna, drvena, prehrambena, tekstilna, obuća, građevinski materijali i drugo) i poruka koja apelira na niske troškove proizvodnje. Takav odnos rezultira niskim imidžom brenda destinacije, koji nkarakterizira i nizak nivo funkcionalnih i nizak nivo emocionalnih atributa) niski troškovi proizvodnje tendiraju dominaciji funkcionalnih atributa i e ostavljaju prostor za emocionalne attribute). U narednom koraku se poruka inovira uz zadržavanje iste strukture industrije. Poruka sada nosi apel na efikasnost destinacije. Ona omogućava izvjesno poboljšanje imidža, jer omogućava da se razvijaju i emocionalni atributi brenda u odnosu na fiksni nivo funkcionalnih atributa. Među te attribute spada odnos javne uprave na destinaciji koji je prijateljski prema biznisu, eliminacija korupcije, transparentnost i održanje obećanja datih investitorima, sigurnost uvjeta poslovanja, dobra raspoloživost radne snage i drugi atributi.

U odnosu novi proizvod – postojeća poruka uočava se da se ostvaruje radikalni preokret u promjeni ekonomske strukture jer se otvara Tehnološki park ICT u Sarajevu koji poboljšava strukturu industrije u smislu primjene digitalizacije koja na osnovama 3,0 industrijske revolucije unapređuje tradicionalnu industriju i podiže njihovu produktivnost (osim što nudi direktno tržište i razne usluge ICT). Ako se pri tako unapređenoj industrijskoj strukturi, tj. unapređenju funkcionalnih atributa brenda, zadrži isti način komunikacije kroz apel niskih troškova proizvodnje, izostaju rezultati u rastu imidža, zbog toga što emocionalni atributi nisu razvijeni kroz staru poruku. U odnosu novi proizvod – nova poruka na unaprijeđenu industrijsku strukturu kroz gradnju Tehnološkog parka ICT Sarajevo se uvodi nova poruka koja apelira na inovativnost destinacije sa emocionalnim atributima koji se odnose na opredjeljenost destinacije da razvija nove tehnologije i inovacije kroz suradnju sa univerzitetima u Sarajevu i industrijom na Kantonu Sarajevo. To otvara nove prilike za mlade stručnjake iz ICT, pokreće istraživanja i interes za univerzitetsko i srednjoškolsko obrazovanje u oblasti ITC i razvija optimizam i veći interes investitora za destinaciju. To sve vodi rastu imidža.

Dakle, komuniciranje ima jednak efekt u razvijanju imidža brenda kao i stvaranje funkcionalnih atributa kroz reforme i investiranje na KS. Taj efekt može biti i pozitivan i negativan i zato komuniciranje ima strateški značaj za građenje brenda, obično se kaže da je komuniciranje strateška podrška brendu u kreiranju snažnog imidža (Vranješević, 2007).

#### **14.9. Iskustvo brenda**

To je krajnji cilj i početna točka procesa reverzibilnog upravljanja brendom. Svaka komunikacija i svaka transakcija između Kantona Sarajevo i ciljnih grupa pretvara se u pamtljivo iskustvo na osnovu koga se gradi lojalnost prema brendu i relationship na svakoj točki međusobnih kontakata. Zato je važno poboljšavati iskustvo brenda kako bi se prodobili i zadržali klijenti. Dobro iskustvo generira pozitivnu emociju, loše iskustvo ugrožava brand i

znači izgubljenu mogućnost da se razvije pozitivna emocija (Wheller, 2009). Sve aktivnost iz modela doprinose stjecanju iskustva brenda, počev od infrastrukture i stakeholdera, vođstva i relationship-a brenda do komunikacijskog mixa.

Pri tome treba istaći da obavljanje funkcionalnih javnih usluga Kantona na efikasan način i na zadovoljstvo korisnika predstavlja najefikasniji oblik komunikacije kroz činjenje (Communicating by Doing). Problem kod iskustva brenda, koji ističu Hanna i Rowley, je da je iskustvo brenda različito kod različitih grupa i segmenata korisnika koji isti nivo funkcionalnosti javnih usluga procjenjuju različito, što znači da stvaraju veoma različite emocionalne veze sa brendom (Hanna, Rowley, 2013, 1801). Tako i u primjeru KS postoje različite percepcije korupcije kod stanovništva. Mnogi korisnici koji su funkcionalne usluge u zdravstvu koristili na standardno korektnom nivou istaknut će korumpiranost zdravstva, ne iz svog osobnog iskustva, nego pod dojmom općeg mišljenja u javnosti o tom pitanju. Iskustvo brenda je početna osnova za evaluaciju brenda, kako u funkcionalnim, tako i u emocionalnim atributima. Iz rezultata evaluacije treba da se poduzimaju korektivne mjere, počev od izmjene elemenata infrastrukture i angažmana stakeholdera do komunikacije prema ciljnim grupama.

Konceptualno, iskustvo brenda se može prikazati u modelu koji počiva na četiri dimenzije iskustva brenda: 1) osjetila - Sensory (jake impresije u vizualnom smislu, brend je interesantan u smislu utjecaja na osjetila, brend ne utječe na osjetila), 2) afektivnost (brend ne razvija osjećanja i emocije, ne postoje emocije prema brendu od strane korisnika, emotivan brend), 3) ponašanje (intenzivno izička aktivnost i ponašanje u kontaktu sa brendom, brend pruža iskustvo u fizičkom smislu, brend ne potiče na aktivnost), i 4) intelektualnost (angažovano razmišljanje u kontaktu sa brendom, brend ne potiče na razmišljanje, brend privlači moju pažnju i potiče na rješavanje problema). Ove četiri dimenzije brend iskustva rezultiraju odgovarajućom osobnošću brenda sa pet dimenzija (robusnost, sofisticiranost, kompetentnost, oduševljenje i srdačnost), s jedne i zadovoljstvu brendom i lojalnosti prema brendu, s druge strane (Brakus, Schmidt, Zarantonello, 2009).

#### **14.10. Komuniciranje od usta do usta (Word of Mouth)**

U kontekstu marketinga komunikacija od-usta-do-usta definira se kao „neformalna komunikacija usmjerena na potrošače a koja se odnosi na vlasništvo, upotrebu ili karakteristike određenih proizvoda i usluga i/ili njihovih prodavača“ (De Matos et al. 2008). Komunikacija od usta do usta definira kao „vebalnu komunikaciju licem-u-lice između komunikatora, koji se percipira nekomercijanim i primaoca, a koja se odnosi na brend, proizvod ili uslugu u ponudi“.

Komunikacija od-usta-do-usta je među najmoćnijim oblicima marketinga, u stvari, neki autori ističu da je to najučinkovitiji medij. Navodeći više autora, Taylor (2010) ističe da u poređenju sa izvorima informacija koje obezbjeđuju kompanije, poput oglašavanja, komunikacija od-usta-do-usta percipira se kredibilnijom, vjerovatnijom i lakše dostupnijom.

Razvoj velikih mogućnosti Interneta te porast značaja i utjecaja društvenih mreža uticale su na pojavu komunikacije od-klika-do-klika (word of mouse). I ako su online mediji već odavno dostupni mogućnost da vijesti postanu trenutno dostupne zahvaljujući društvenim mrežama poput Twittera i Facebooka otvorile su mogućnost trenutnog iznošenja mišljenja. Svako ko ima kameru i Internet može postati izvor novosti i mišljenja. Broj blogova na kojim se iznose

osobna mišljenja o temama na mikro i mikro nivou i koji su namijenjeni kako široj tako i malim nišama publike, sve je veći.

Ono što je najbitnije je da tradicionalna komunikacija od-usta-do-usta predstavlja serije komunikacija jedan na jedan, dok eWOM (elektronska komunikacija od usta do usta odnosno od klika do klika op.a.) predstavlja komunikaciju jedan na mnogo. S obzirom da se poruke prenose elektronski putem Internet a ne preko lokalnih mreža, ove poruke se prenose ne samo geografski disperziranim primaocima naego i onima s kojim pošiljalac nema konekciju (Keller, 2007).

Govers i Go (2010) značaj neformalne komunikacije i njen utjecaj ističu kroz činjenicu da na izvještaji medija, komunikacija-od-usta.do-usta, kao i kulturalna, društvena i individualna podloga signifikantno utiču na percipirani imidž. Također ističu i da tradicionalni marketing i spin neće više osvajati srca i umove globalnog auditorija. Kreativna upotreba novih tehnologija omogućit će lokacijama da učestvuju u kreiranju identiteta, iskustava i poimanja.

Komunikacija od usta do usta je značajan oblik komuniciranja za ciljne grupe Kantona Sarajevo, s obzirom na činjenicu da investitori i turisti iskazuju pozitivna iskustva sa brendom Kantona. Takva pozitivna iskustva su dobra osnova da emotivna, na povjerenju zasnovana komunikacija od usta do usta, budu diseminirana među ciljnim grupama investitora i turista.

#### **14.11. Evaluacija brenda**

Evaluacija brenda je element koji osigurava funkcioniranje ključne povratne sprege koja veže iskustvo brenda kao performansu brendiranja Kantona i infrastrukturu, odnosno angažman stakeholdera. Evaluacija omogućuje da se procjenjuje u kojoj je mjeri brand ostvario očekivanja stakeholdera. Početni modeli strateškog upravljanja brendom destinacija nisu uključivali evaluaciju, ali je taj nedostatak brzo uočen i evaluacija je neizostavni dio suvremenih modela upravljanja brendom.

Evaluacija brenda podrazumjeva aktivnosti monitoringa i praćenja rezultata, njihovog poređenja sa postavljenim ciljevima marketinga i performansama brendinga destinacije i poduzimanje korektivnih mjera u planovima i strategijama brendiranja destinacije. Uspješna evaluacija brenda podrazumjeva postojanje marketing informacijskog sistema sa performansama brenda koje omogućavaju uvid u ostvarenje ciljeva marketinga destinacije koji počivaju na brendingu destinacije.

Korektivne mjere u modelu brendinga korigiraju se u kratkoročnom periodu u domenu kratkoročnih ciljeva i komuniciranja. U srednjoročnom i dugoročnom periodu korektivne mjere se odnose na srednjoročne i dugoročne ciljeve, strategije i same osnove strategije brendiranja koji nobuhvaćaju viziju i strateške ciljeve.



## POGLAVLJE III

### PRIJEDLOG IMPLEMENTACIJE IZGRADNJE BRENDIA KS

Implementacija izgradnje brenda na Kantonu Sarajevo polazi od toga da je implementacija složen proces kontinuiranog rada na izgradnji brenda sa ciljem postizanja uočljive snage brenda u narednom srednjeročnom razdoblju od pet – šest godina.

#### 15. AKCIONI PLAN IMPLEMENTACIJE AKTIVNOSTI NA IZGRADNJU BRENDIA KANTONA SARAJEVO

U cilju efikasne implementacije brenda potrebno je obaviti sljedeće aktivnosti:

- Uspostaviti upravljačko tijelo za upravljanje brendom Kantona Sarajevo
- Uspostaviti organizacionu jedinicu za operativno upravljanje brendom Kantona Sarajevo
- Pripremiti akcioni plan implementacije brenda

U nastavku se detaljnije određuje sadržaj navedenih aktivnosti.

##### **Uspostava upravljačkog tijela za upravljanje brendom Kantona Sarajevo**

Ovo tijelo bi trebalo da okupi sve stakeholdere brenda KS na jednom mjestu kako bi dogovarali ključna pitanja politike i strategije brendiranja. Iako je vlasnik brenda Kantona sam Kanton Sarajevo i on treba da investira resurse u njegovu izgradnju, kako bi očekivao povrat na investicije kroz brend equity, preporučljivo je u početnom peiodu izgradnje brenda ostvativati participativni metod upravljanja, kroz udio što šireg kruga stakeholdera. Radi se o slijedećim stakeholderima:

- Vlada KS, uključujući relevantne institucije KS i institucije Grada i općina iz sastava KS
- Nevladine organizacije sa područja KS
- Asocijacije poslodavaca (Privredna komora KS, Udruženje poslodavaca KS, Udruženje poslodavaca F BiH, obrtničke asocijacije i druge)
- Asocijacije turizma i turističkih radnika (TZ KS, druge asocijacije)
- Predstavnici akademske zajednice, institucija kulture i sporta

Upravljačko tijelo bi se djelovalo dok aktivnosti na izgradnji brenda ne dostignu tačku u kojoj se osiguravaju uvjeti da te aktivnosti budu obavljane u čvršćim organizacijskim formama, uključujući forme asocijacije stakeholdera ili formu privrednog društva koje osnivaju zainteresiranu stakeholderi. Ovu posljednju formu primjenili su u Kopenhagenu i Hamburgu osnivajući poduzeće koje se bavi marketingom tih metropoliten destinacija, a čiji su osnivači akteri javnog i privatnog biznisa. Ona obavljaju marketing aktivnosti tih destinacija i upravljaju brendom destinacije sa njegovom implementacijom u raznim javnim, privatnim i javno-privatnim aktivnostima, događajima i poslovnim aktivnostima. Obavljajući te aktivnosti ta poduzeća ostvaruju profit kroz cijene svojih usluga, udjele u profitu organiziranih manifestacija

i pravima na korištenje brenda kroz koncesiju od strane vlasnika brenda destinacije, a to su navedene metropole.

Upravljačko tijelo bi trebalo da imenuje Vlada KS i da mu u odluci o uspostavljanju utvrdi prava i odgovornosti i status u strukturi upravnih institucija. Također, trebalo bi da se utvrdi i način osiguranja resursa za njegov rad, odnosno budžet za ostvarivanje aktivnosti kojima bi se to tijelo bavilo.

### **Uspostava organizacije za operativno upravljanje brendom KS**

Organizacijska jedinica za operativno upravljanje brendom Kantona Sarajevo trebalo bi da se bavi stručnim poslovima zgradnje i implementacije brenda Kantona Sarajevo, kao i sprovođenjem aktivnosti prema odlukama Upravljačkog tijela i drugih institucija Kantona (Vlada, ministarstva i drugo).

Organizacijski, ova jedinica bi trebalo biti locirana u kabinetu Premijera KS i pod njegovom izravnom nadležnošću. Jedinica bi se financirala iz budžeta KS. U njenom sastavu bi trebalo da bude mali tim sastavljen od stručnjaka za strateški destinacijski marketing, upravljanje brandingom i komuniciranje. Ova jedinica bi, nakon usvajanja marketing organizacije destinacije postala dijelom odjela marketinga destinacije Kantona Sarajevo.

U razvijenoj fazi izgradnje brenda odjel za operativno upravljanje brendom KS, odnosno odjel marketinga KS bi trebalo da se transformira, prenoseći dio funkcija na eventualno novo poduzeće za marketing destinacije Kantona Sarajevo, dok bi dio aktivnosti trebalo da se zadrži u institucionalnoj strukturi Vlade KS. Tako bi se održala spona između Vlade i novog poduzeća u cilju da njegovo djelovanje bude u korist građana, biznis i turista Kantona Sarajevo.

### **Akcioni plan implementacije aktivnosti na izgradnju brenda KS**

Akcioni plan za izgradnju i implementaciju brenda Kantona Sarajevo fokusiran je na to da efektivna implementacija brenda Kantona Sarajevo počne početkom 2020. godine. Prikaz mjera i aktivnosti, sa nosiocima i rokovima aktivnosti dat je na narednoj tabeli.

Tabela 1/15. Aktivnosti na gradnji i implementaciji brenda Kantona Sarajevo

RB	Aktivnost	Cilj	Nosilac	Rok
1.	Uspostaviti prioritetnu listu mjera za podizanje funkcionalnih sposobnosti KS za segment stanovništva i odgovarajući subbrend KS	Podići funkcionalne attribute brenda KS u segmentu stanovništva	ZPRKS* – outsourcing ( u suradnji sa min. i općinama KS)	Prva polovina 2019
2.	Uspostaviti prioritetnu listu mjera za podizanje funkcionalnih sposobnosti KS za segment privlačenja novih investicija i odgovarajući subbrend KS	Stvoriti konzistentnu platformu brenda u segmentu investicija	ZPRKS* – outsourcing ( u suradnji sa min. i općinama KS)	Prva polovina 2019
3.	Uspostaviti plan mjera za otklanjanje prepreka za postizanje višeg nivoa lakoće poslovanja na KS i subbrend KS	Stvoriti konzistentnu platformu brenda u lakoći poslovanja	ZPRKS* – outsourcing ( u suradnji sa min. i općinama KS)	Prva polovina 2019
4.	Uspostaviti prioritetnu listu mjera za podizanje funkcionalnih sposobnosti KS na području turizma KS	Stvoriti konzistentnu platformu brenda u oblasti turizma	ZPRKS* – outsourcing ( u suradnji sa min. i općinama KS)	Prva polovina 2019

5.	Osigurati potrebne financijske i kadrovske resurse za financiranje aktivnosti izgradnje brenda KS kroz budžet KS	Postići efikasnost rada na izgradnji brenda	Vlada KS	Godišnja aktivnost
6.	Formiranje Vijeća za izgradnju brenda Kantona Sarajevo	Osigurati koordinaciju i upravljanje aktivnostima na izgradnji brenda KS	Vlada KS	Prva polovina 2019.
7.	Uspostaviti organizacijsku jedinicu pri kabinetu premijera KS za operativne poslove na izgradnji brenda KS	Osigurati operativnu efikasnost u provođenju aktivnosti na izgradnji brenda KS	Vlada KS	Prva polovina 2019.
8.	Pripremiti otvoreni poziv za pribavljanje ponuda za prijedloge vizualnog (naziv brenda, slogan, logotip, boja, maskota, promotivni film i drugo) i audio (jingle i drugo)	Stvaranje instrumenata za efektivnu izgradnju i primjenu brenda KS	ZPRKS	II pol.2019
9.	Priprema platforme za promotivne aktivnosti u svrhu podrške brendiranju za 2020. godinu i dalje	Postizanje osnove za početak promotivne kampanje na bazi novog brenda KS	Upravljačko tijelo i Jedinica za operativno upravljanje brendom	Novembar 2019. i naredne godine
10.	Priprema studije Strateško marketing planiranje i strateški marketing plan Kantona Sarajevo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Javni poziv za izradu studije</li> <li>- Izrada studije</li> <li>- Implementacija strateškog planiranja na Kantonu Sarajevo</li> </ul>	Stvaranje podloge za donošenje odluke o primjeni strateškog marketing planiranja u KS i formiranju Odjela za marketing	ZPRKS	Oktobar 2019.
11.	Donošenje odluke o uspostavljanju Odjela za marketing KS	Stvaranje organizacijskog okvira za primjenu marketing koncepta u KS	Vlada KS	Decembar 2019.
12.	Pripremiti i provesti program stručnog osposobljavanja ključnog osoblja na nivou uprave i javnih poduzeća KS za primjenu brendiranja KS	Stvoriti preduvjete za interni branding i uspješno provođenje modela izgradnje brenda	ZPRKS	Maj 2019.

Izvor: konstrukcija autora \*ZPRKS = Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo

## ZAKLJUČCI

1. Kanton Sarajevo kao brend unosi novi kreativni aspekt u svoje postojanje i funkcioniranje. Brending Kantona Sarajevo znači veliki preokret za Vladu i institucije Kantona. Umjesto okrenut sebi, zasnovan na birokratskim načelima vođenja vlasti, Kanton hrabro iskazuje spremnost da bude okrenut stanovnicima Kantona, poslovnoj zajednici, uključujući i nove investitore i turistima. To podrazumjeva da kriteriji uspješnosti rada institucija Kantona Sarajevo postaju rast životnog standarda i zadovoljstva građana (za ciljnu grupu stanovništva), rast profita, odnosno bruto domaćeg proizvoda i investicija (za ciljnu grupu biznis) i obim i prihodi posjeta, te zadovoljstvo turista svojim iskustvima posjete Kantonu (za ciljnu grupu turista). Kanton Sarajevo se transformira u destinaciju koja ima svoj brend i koju korisnici destinacije doživljavaju u integralnom smislu, tj. na osnovi funkcionalne uspješnosti u obavljanju svoje misije i pružanja javnih usluga (1), na osnovi emocija koje se u interakciji pružanja i korištenja usluga Kantona stvaraju sa korisnicima (2) i na osnovi iskustva brenda koje korisnici nose kroz svoju svijest i asocijacije na brend Kantona Sarajevo (3).
2. Koncept brendinga koji je istražen i predstavljen u ovoj studiji polazi od toga da je Kanton destinacija, koja ima tri aspekta – životna destinacija za stanovništvo, poduzetničko-investicijska destinacija za biznis i investitore i turistička destinacija za turiste. Kao destinacija Kanton je izložen oštroj konkurenciji na državnom, regionalnom, europskom i globalnom nivou. Konkurencija obuhvata natjecanje u privlačenju i zadržavanju građana, posebno talenata, da žive na određenoj destinaciji, natjecanje u privlačenju novih investicija i natjecanje u privlačenju turista. Sve ove tri ciljne grupe su izvor ekonomskog i socijalnog progresa destinacije. Za jačanje konkurencije potrebno je razviti održive konkurentске prednosti. Danas, pored privlačne makroekonomske i poslovne okoline u svijetu poporima rastući značaj brendiranje destinacije kao izvor konkurentskih prednosti. Brend destinacije predstavlja simbol funkcionalne konkurentnosti i pozitivnih emocija, odnosno pozitivnog iskustva brenda koje stvaraju pozitivan imidž destinacije i motiviraju korisnike da koriste usluge destinacije i razvijaju sa njom dugoročni relationship i lojalnost. Dakle, u strateškom smislu brendiranje je za Kanton Sarajevo traganje za jednom moćnom konkurentskom prednošću u narsloj konkurenciji destinacija na regiji.
3. Provedena primarna istraživanja su potvrdila nizak imidž Kantona Sarajevo kao percepciju njegovih funkcionalnih (respoloživost, efikasnost i kvalitet obavljanja javnih usluga iz svoje nadležnosti) i emocionalnih atributa (povjerenje građana, transparentnost, suosjećajnost, pouzdanost, izvršavanje datih obećanja i drugo) u svom djelovanju. Imidž je posebno loš u segmentu stanovništva (prosječna ocjena 2,42 na skali ocijena od 1 do 5), biznisa ( ocjena 2,57), a znatno je bolja kod segmenta turizma ( prosječna ocjena 3,8). Ovo pokazuje da je opća percepcija da Kanton Sarajevo ne ispunjava potrebe građana i biznisa, a da je znatno bolje pozicioniran u zadovoljavanju potreba turista i to, uglavnom stranih. Navedeni pokazatelji odražavaju organski imidž Kantona koji je rezultat spontanog formiranja imidža putem funkcionalnog izvršavanja javnih usluga Kantona i komunikacije kroz činjenje (Communicating by Doing). Iz toga proizlazi strateška opcija repozicioniranja brenda Kantona kroz tzv, inducirani imidž u čijoj je osnovi potreba kreiranja novog brenda KS sa novim identitetom i setom marketing aktivnosti za podršku i implementaciju brenda Kantona Sarajevo.
4. Brand Kantona Sarajevo je važan za postizanje održivih i jakih konkurentskih prednosti konkurentski pritisak za unapređenje brenda bilježi se na onim segmentima u kojima je

ponuda usluga izložena oštroj konkurenciji. To su prije svega druge turističke i poduzetničko-investicijske destinacije, a onda i destinacije života. Ova posljednja konkurencija je u snažnom narastanju i prijeto odljevi najproduktivnijeg stanovništva KS. Zato se traži izuzetno sofisticiran odgovor na potrebu razvijanja brendinga za segment stanovništva, koji je imače i sa stanovišta SWOT analize i sa stanovišta analize imidža najlošije percipiran od svih segmenata brendiranja KS.

5. Brand Kantona Sarajevo i danas postoji, iako on životari i pojavljuje se u percepciji korisnika usluga Kantona na više ili manje stihijski i neorganizirani način, izazivajući tako i različite asocijacije i snagu imidža. Istraživanja percepcije takvog brenda pokazuju relativno nizak imidž, izuzev na segmentu turizma, gdje se bilježi viši imidž KS. Taj viši imidž je rezultat djeovanja dvije grupe faktora. Prva se odnosi na relativno visok nivo funkcionalnih atributa brenda, a druga na dobra iskustva posjetitelja Kantona Sarajevo, koristeći se spontanim oblicima komuniciranja „od usta do usta“ i „communicating by doing“.
6. Branding nije magično rješenje za unapređenje konkurentnosti KS kao destinacije života, investiranja i turizma. Uspješan brand destinacije je zasnovan na funkcionalnim atributima koji izražavaju funkcionalnu konkurentnost u zadovoljavanju potreba građana, investitora i turista i emotivno-psihološkoj percepciji korisnika usluga prema brendu KS. Ne može biti unapređenja brenda KS bez unapređenje funkcionalnih svojstava KS u obavljanju funkcija od kojih ovisi zadovoljavanje potreba građana, investitora i turista. Drugim riječima, jednostrano nastojanje na razvijanju pozitivnih asocijacija od strane korisnika usluga prema KS ne može dati dugoročne rezultate, ako istovremeno ne bude zasnovano na snažnoj funkcionalnoj sposobnosti KS da uspješno zadovoljava potrebe korisnika usluga KS.
7. KS kao najnapredniji kanton u F BiH ne bi smio provoditi svoje upravljačke aktivnosti bez potrebnih istraživanja i kontinuiranog praćenja konkurentnosti, uvjeta života građana, poslovne okoline i uvjeta za razvoj turizma, te zadovoljstva ciljnih grupa usluga KS. Nije dovoljno koristiti se općim rezultatima istraživanja koja se daju za BiH, potrebno je osigurati specifične, sistematske, na metodologiji globalnih istraživanja zasnovanih pregleda konkurentnosti, stanja poslovne okoline, socijalnog razvoja, korupcije, sloboda i drugih istraživanja koja omogućavaju uspješno upravljanje. U tom kontekstu i brendiranje će imati adekvatan ambijent.
8. U brendiranju Kantona Sarajevo potrebno je platformu brendinga osloniti na percepciju čitavog Kantona kao Sarajeva. U tom smislu snažne emocionalne veze koje simbolizira brand Sarajevo treba iskoristi za brendiranje Kantona. Taj brand Sarajevo treba koristiti u svim komunikacijama koje su vezane za asocijacije na Sarajevo, od općina kantona, Grada do Kantona. Pri tome, u funkcionalnom smislu treba davati bliže oznake vizualnog identiteta tako da one usmjeravaju na nadležni nivo administracije. Kanton Sarajevo treba da se brendira kao Sarajevo pod čim se podrazumjeva šire područje Sarajeva koje odgovara administrativno-političkom obihvatu Kantona Sarajevo. Atributi koji treba da čine identitet Sarajeva su osobnost i kultura, a poseban značaj treba posvetiti fizičkim značajkama (infrastruktura, poslovne zone, pejisaž i drugo).
9. Očekivani efekti brendiranja, navedeni u Strategiji razvoja KS do 2020. godine trebalo bi da se modificiraju. Njih bi trebalo vezivati za kvantitativne pokazatelje rasta zaposlenosti, povećanju broja aktivnog stanovništva, rast udjela investicija u poslovnom sektoru, rast izvoza, rast broja turista i prsječnog zadržavanja na KS. Od kvalitativnih indikatora posebno treba istaći stupanj zadovoljstva građana uvjetima života, zadovoljstvo investitora uvjetima

investiranja i operativnog vođenja biznisa i zadovoljstvo turista obavljenim posjetama KS i njihovoj percepciji turističke destinacije Sarajevo.

10. U vezi sa kritikama da brendiranje destinacije predstavlja prodor neoliberalnog koncepta marketiranja destinacija sa svim negativnim posljedicama tog pristupa, treba reći da sam alat ili instrument građenja konkurentnosti kao što je brend KS može biti upotrijebljen u različitom socijalno-ekonomskom kontekstu i za različite socijalno-ekonomske ciljeve. Zato takve kritike ne smiju obeshrabiliti napore za građenje brenda jer on može doprinijeti jačanju konkurentnosti destinacije KS i doprinijeti rastu životnog standarda, investicija i priliva turista, odnosno ekonomskoj valorizaciji kulturno-povjesnog naslijeđa KS. U studiji je snažno istaknuto pozicioniranje brenda kao instrumenta demand-side (ekonomija tražnje) koja potiče nosioce tražnje da se orijentiraju na Kanton Sarajevo, ali istovremeno i supply-side (ekonomija ponude) koja potiče Kanton da unapređuje svoju dopunu javnih usluga u smislu raspoloživosti, dostupnosti, efikasnosti, kvaliteta i zadovoljstva korisnika.
11. Osnovni faktori na kojima treba da temelji izgradnja brenda Kantona Sarajevo u funkcionalnom smislu su vezani za unapređenje socijalnog razvoja na KS u smislu podizanja životnog standarda i kvaliteta života kroz veće zapošljavanje, bolje plaće, kvalitetnije obrazovanje i zdravlje, bolju socijalnu zaštitu, veću sigurnost građana, zdravi okoliš, bolje javne usluge, te unapređenje socijalne inkluzije i ciljanu borbu protiv siromaštva. U poslovnom sektoru fokus je na stvaranju poslovne okoline koja će motivirati nove investitore da ulažu u Sarajevo i postojeće da reinvestiraju i šire biznise i zapošljavanje. Pozitivna strana u tom procesu je da postoje dobra iskustva većine investitora, posebno stranih u ostvarenju poslovnih performansi iz biznisa na Kantonu. Posebnu podršku traže start ups, greenfield investitori i brzo rastuće kompanije. Strukturu investicija treba usmjeriti na proizvodnju roba i usluga (industrija, ICT, turizam, hrana, metalna, drvna i druge industrije). U turizmu su posebna usmjerenja ka jačanju turističke infrastrukture, podizanju kvaliteta i dostupnosti turističkih atrakcija i jačanje novih oblika turizma zasnovanih na obilju gastronomske ponude i prirodnim pogodnostima. U emocionalnom smislu snagu brenda Kantona Sarajevo čine ljudi, naslijeđe multikulturalnog društva, priroda i geostrateški položaj. Na toj osnovi treba graditi pozitivne asocijacije na brend Kantona u čijoj srži treba biti odgovornost, transparentnost, doplina, srdačnost, suosjećajnost, iskorjenjivanje korupcije, poštovanje klijenta i građanina, gostoprimstvo, spoj tradicije i modernog i drugi atributi.
12. Okvir za predlaganje modela brenda Kantona Sarajevo čini SWOT analiza prilika i prijetnji iz vanjskog okruženja i snaga i slabosti u unutarnjem okruženju (1), Strategija razvoja Kantona Sarajevo do 2020, kao izuzetno kreativan i dobro fokusiran dokumenta sa jasnim razvojnim ciljevima i prioritetima i posebno jasno definiranom vizijom (2), analiza stanja aktualnog imidža Kantona (3) i teorijski i empirijski koncepti brendiranja destinacija (4). Predloženi model izgradnje brenda Kantona Sarajevo predviđa potrebne aktivnosti za stvaranje snažnog brenda KS na konceptu strateškog upravljanja brendom destinacije. Za njegovo provođenje potrebno je osigurati implementaciju marketing koncepta Kantona Sarajevo, upravljački mehanizam, resurse i provođenje najnužnijih mjera koje su date u akcionom planu za implementaciju koncepta izgradnje brenda KS. Jedno od ograničenja u istraživanju bilo je to da se branding tretira bez potrebnog marketing okvira, tj. marketing koncepta KS. Zato nije bilo moguće određene aspekta brandinga implementirati na relevantne marketing kategorije. Prmjer za to je nepostojanje kategorizacije usluga po segmentima što je eminentno marketinški osnov brandinga.

## LITERATURA

7. Aaker, A. D. and Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
8. Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
9. Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*, Free Press
10. Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, Vol 34, 347-356
11. Ab Karim, S., Chua, B. L. and Salleh, H. (2009). Malaysia as a culinary tourism destination: International tourists' perspective, *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, Vol. 1 No. 3, 63-78
12. Ab Karim, S. and Chi, C. G.-Q. (2010). Culinary Tourism as a Destination Attraction: An Empirical Examination of Destinations' Food Image, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol, 19 No. 6, 531-555
13. Agapito, D., Mendes, J. D. C. and Valle, P. O. D. (2010). Destination image: Perspectives of tourists versus residents. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1, 90-101.
14. Anholt, S. (2004). Place branding, *Journal of Place Branding*
15. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, 1st ed., Palgrave Macmillan
16. Anholt, S. (2010a). Place Branding and Public Diplomacy, 6(1), 1-10
17. Anholt, S. (2010b). *Places: Identity, image and reputation*. United Kingdom: Palgrave.
18. Ansoff, I. (1960). *Corporate Strategy*. D Free Press, New York
19. Aronczyk, M. (2008). Living the Brand: Nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants. *International Journal of Communication*, 2(1), 41-65.
20. Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Brand Management*, 16, 520-531.
21. Ashworth, G. & Page, S. J. M. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32, 1-15.
22. Babić-Hodović, V., Kalajdžić-Arslanagić, M. and Mehić E. (2013). Importance of internal marketing for service companies corporate reputation and customer satisfaction. *Conference Proceedings ICES 2012 School of Economics and Business*, page: 996-1103.
23. Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Portland, Oregon: Creative Leap Books.
24. Balmer, J. M. T. & Gray, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review* 44, 72-86.
25. Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995-2018(3), 180-196.
26. Balmer, J. M. T. and Gray, E. (2003). Corporate Brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997.
27. Baloğlu, S. and Mcclary, K.W. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
28. Beerli, A. & Martin, J.D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*. 31(3): 657-681.

29. Berg, S. (1988). Snowball sampling, in Kotz, S. and Johnson, N. L. (Eds.) *Encyclopaedia of Statistical Sciences*, 8, 528-532.
30. Bernstein, L. (2006). Scaling Marketing. *Logo. Marketing Magazine*, 111(4), 13.
31. Biernacki, P. and Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, Vol. 10 No. 2, 141–163
32. Blain, C., Levy, S.E. and Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, *Journal of Travel Research*, Vol.43, 328-338
33. Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R. and Sheehan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
34. Braun, E., Kavaratzis, M. and Zenker, S. (2013). My city–my brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28.
35. Brumann, C. and Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279 – 300.
36. Bureekul, T. (2000). Public participation in Environmental management in Thailand. Center for the study of Thai politics and democracy, King Prajadhipok's Institute, Thailand. 67
37. Burkey S. (1993). *People first: A guide to self-reliant participatory rural development*. Zed Books Ltd. 244
38. Burmann, C., Hegner, S. and Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*.
39. Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742
40. Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1(1), 238-266.
41. Chaisomphob, T. and Sa-nguanmanasak, J. (2004). Role of public participation in planning power plant projects in Thailand. *Thamasat International Journal of Science and Technology*, 9(1): 67–73.
42. Choong-Ki Lee (2012). Incongruence in destination image. *Tourism Geographies*, 14(4), 599- 624.
43. Collins, J. C. and Porras, J. I. (1997). *Built to Last*. London: Random House.
44. Crang, M. (1998). *Cultural Geography*. London: Routledge
45. Crompton, J. L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image, *Journal of Travel Research*, 17(1), 18-23
46. Crompton, J. L. (1979). Motivations for Pleasure Vacations. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
47. De Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 578–596.
48. Deloitte i AHK BiH, (2018). Izvještaj „Investicije u Bosni i Hercegovini“, Sarajevo
49. Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.



50. Domazet, A. (2013). Strateška analiza u marketingu (2013), poglavlje u Marketing, (urednici Babić-Hodović, V., Domazet, A., Kurtović, E.), Ekonomski fakultet Sarajevo
51. Domazet, A. (2016). Branding gradova, studija slučaja Sarajevo, Zbornik radova: Međunarodna naučna konferencija: Mjesto i uloga glavnih gradova SEE (Jugoistočne Evrope) u razvoju međuregionalne i međudržavne suradnje u okviru Dunavske i Jadransko-jonske evropske makroregije; ANUBiH, Sarajevo 2016.
52. Domazet, A., (2017). Strateški marketing plan za Grad Zenica 2017-2022, Ekonomski institut Sarajevo
53. Domazet, A. (2019). Sarajevo grad i regija u vremenu i prostoru, koautor sa Osmanković, J. Pejanović, M. Sadiković, E., Akademija nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, Sarajevo
54. Dowling, G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, 2002.
55. Doyle, P. (2000). *Value Base Marketing*, John Willey & Sons, Ltd. Chichester
56. Eagle, L. (2015). *Marketing communications*, New York: Routledge
57. Echtner, M. and Ritchie, J. (2003). The meaning and measurement of destination image, *The Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37-48
58. Efendic, A. S. and Pugh, P. (2018). The effect of ethnic diversity on income—an empirical investigation using survey data from a post-conflict environment, *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* 12 (2018-17), 1-34.
59. Elliot, S., Papadopoulous, N. and Kim, S. (2011). An integrative model of place image: Exploring relationships between destination, product and country images, *Journal of Travel Research*, 50(5), 520-534
60. Eshuis, J., Klijn, E.-H. and Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: Branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 151–171. doi:10.1177/0020852313513872
61. Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded. *Journal of Vacation Marketing*, 5–14.
62. Feldwick, P. (1996). Do we really need ‘Brand Equity’? *Journal of Brand Management*, August 1996, Volume 4, Issue 1, 9–28
63. Florek, M. (2005). The Country Brand as a New Challenge for Poland. *Place Branding*, 1, 205-214
64. Fredline, E. and Faulkner, B. (2000). Host community reactions: a cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 763-784.
65. Freire, J. R. (2009). Local people as critical dimension for place brands. *Brand Management*, 16, 420-438.
66. Gallarza, M.G., Gil, I. and Calderon, H. (2002). Destination image: Towards a Conceptual Framework, 29, 56-78
67. Garcia, J. a., Gomez, M. and Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders, *Tourism Management*, 33(3), 646–661
68. Gartner, W. C. (1993). Image formation process, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2/3), 191- 215
69. Gartner, W.C. (2013). Brand equity in a tourism destination, *Place Branding and Public Diplomacy* 10(2), 1-9

70. Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability in Seal, S., Gobo, G., Gubrium, J. F. and Silverman, D. (Eds.). *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications, 435-456
71. Gregory, R. E. and Ross, C. C. (1994). Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49-62.
72. Guhathakurta, S. and Stimson, R. J. (2007). What is driving the growth of new "sunbelt" metropolises? Quality of life and urban regimes in greater Phoenix and Brisbane-South East Queensland region. *International Planning Studies*, 12 (2), 129-152.
73. Gunn, A. (1988) *Vacation scape: Designing Tourist Regions*, 2nd edition New York: Van. Nostrand Reinhold
74. 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.
75. Hanna, N. and Wozniak, R. (2013). *Consumer Behavior: An Applied Approach*, 4th ed.
76. Hay, R. (1998). Sense of place in developmental context. *Journal of Environmental Psychology*, 18, 5-29.
77. Hendricks, V. M., Blanken, P. and Adriaans, N. (1992) *Snowball Sampling: A Pilot Study on Cocaine Use*, Rotterdam: IVO
78. Hernandez, B., Hidalgo, M. C., Salazar-Laplace, M. E. & Hess, S. (2007). Place attachment and place identity in natives and non-natives. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 310-319.
79. Hernandez, B., Martin, A. M., Ruiz, C. & Hidalgo, M. C. (2010). The role of place identity and place attachment in breaking environmental protection laws. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 281-288.
80. Herzog, H. (1963). Behavioural Science Concepts for Analyzing the Consumer, *Marketing and Behavioural Sciences*, 78-86
81. Holloway L. and P. Hubbard (2001). *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Harlow: Pearson Education
82. Hosany, S., Ekinçi, Y. and Uysal, M. (2006). Destination Image and Destination Personality: An Application of Branding Theories to Tourism Places, *Journal of Business Research*, 59, 638-642
83. Inbakaran, R. and Jackson, R. (2005). Marketing regional tourism: How better to target and address community attitudes to tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 11 (4), 323-339.
84. Janonis, V., Dovaliene, A. and Virvilaite, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image, *Engineering Economics*, Vol. 51, No. 1
85. Jenkins, O.H. (1999). Understanding and measuring tourist destination images, *International Journal of tourism research*, 1-15
86. Kapferer J. N. (2004a). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (3rd ed). Kogan Page, London
87. Kapferer, J. N. (2004b). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page, 3 ed.
88. Kapferer, (2008). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page, 4 ed.

89. Keilor, B. D. and Hult, G. M. (1999). A five-country study of national identity: Implication for international marketing research and practice. *International Marketing*, 65–82.
90. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22
91. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York: Prentice-Hall.
92. King, C. (2010). “One size doesn’t fit all”. *Tourism and hospitality employees’ response to internal brand management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517– 534. doi:10.1108/09596111011042721
93. Klijn, E.-H., Eshuis, J. and Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, 14(4), 499–519.
94. Kneesel, E., Baloglu, S. and Millar, M. (2009). Gaming Destination Images: Implications for Branding, *Journal of Travel Research*, 49(1), 68–78
95. Konecnik, M. & Gartner, W.C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*. 34(2), 400-421.
96. Konecnik, M., and Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia, *Journal of Brand Management*, 15(3), 177–189
97. Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993). *Marketing Places*, The Free Press, New York
98. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
99. Kotler, P., Asplund C., Rein I. and Haider D. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*. Financial Times Management.
100. Kotler, P., Hamlin, A. M., Rein I. and Haider D. (2001). *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons.
101. Kotler, P. and Lee N.. (2007). *Marketing in a Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. Prentice-Hall/Financial Times.
102. Kotler, P. and Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.
103. Kotler, P. and Kotler, M. (2014). *Winning Global Markets How Business Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
104. Kotler, P., Keller, K.L., (2016). *Marketing Management*, 15th ed. Pearson,
105. Kozak, M and Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations: Strategies to gain a competitive edge*, Routledge
106. Lang, P. (2016). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4)
107. Lee, S. H., Han, J. H., Yoon, L. T. and Tan, Y. ung and Taik Leem, Yoon and Yigitcanlar, Tan (2008). Towards ubiquitous city: concept, planning, and experiences in the Republic of Korea. In: Yigitcanlar, Tan and Velibeyoglu, Koray and Baum, Scott, (eds.) *Knowledge-Based Urban Development: Planning and Applications in the Information Era*. IGI Global, Information Science Reference, Hershey, Pa., 148-169.

108. Lin, Y.C., Pearson, T. E. and Cai, L. A. (2010). Food as a form of destination identity: A tourism destination brand perspective, *Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 30–48
109. Lugosi, P. and Walls, R. A. (2013). Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(2), 51-58.
110. Mackay, J. and Fesenmaier, R. (2000). An exploration of crosscultural destination image assessment, *Journal of Travel Research*, 38(4), 417-423
111. Malek, A. and Costa, C. (2014). Integrating communities into tourism planning through social innovation. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 1–19.
112. Martinez, N.M. (2012 ). City marketing and place branding: A critical review of practice and
113. academic research
114. Martinez, S. and Alvarez, M. (2010) Country versus destination image in a developing country. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27 (7), 748-764
115. Marzano, G. and Scott, N. (2009). Power in destination branding, *Annals of Tourism Research*, 36, 247–267
116. Merrilees, B., Miller, D. and Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, 62, 362–367.
117. Metaxas, T. (2008). Attractive Investment Images in Southeastern Europe: The Case of Varna, Bulgaria, *South East European Journal of Economics and Business* 3(1): 59-76
118. Milton, Q (2010). *Tourism managements*. John Wiley & Sons.
119. Mollerup, P. (1997). *Marks of Excellence*. London: Phaidon Press.
120. Morgan Pritchard, A. and Pride, R. (2004). *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*, 2nd ed., Elsevier
121. Olins, W. (1991). Corporate identity and the behavioural dimension. *Design Management Journal*, (2)1, 42-45.
122. O'Shaughnessy, J. and O'Shaughnessy, N. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues, *Journal of Macromarketing*, Vol. 20, No. 1, 56–64.
123. Ozturk, B. A, Ozgur O. and Çaliskan, U. (2015). The relationship between local residents' perceptions of tourism and their happiness: a case of Kusadasi, Turkey. *Tourism Review*, 70(3), 232-242.
124. Paganoni, C. M. (2017). *City Branding and New Media: Linguistic Perspectives, Discursive Strategies and Multimodality*. Springer
125. Pavot, W. & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*, 5, 164–172.
126. Peštek, A. and Činjurević, M. (2014). Tourist perceived image of local cuisine: the case of Bosnian food culture. *British Food Journal*, Vol. 116, Issue 11, 1821-1838, Emerald Group Publisher Limited
127. Peštek, A. and Činjurević, M. (2017). *Zadovoljstvo turista turističkom ponudom Kantona Sarajevo*, Turistička zajednica Kantona Sarajevo
128. Peštek, A., Dizdarević, L., Galić, M. and Arifhodžić, M. (2019). Residents' attitudes toward tourism development: A case study of the Federation of Bosnia and Herzegovina, paper accepted, *Društvena istraživanja*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb
129. Pike, S. (2002). Destination image analysis – a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 541-549

130. Pike, S. (2007). Consumer-Based Brand Equity for Destinations Consumer-Based Brand Equity for Destinations: Practical DMO Performance Measures, 37–41
131. Pike, S. (2008). Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach, 1st ed., Butterworth-Heinemann
132. Pike, S. (2012). Destination positioning opportunities using personal values: Elicited through the Repertory Test with Laddering Analysis, *Tourism Management*, 33(1), 100–107
133. Prideaux, B. and Cooper, C. P. (2003). Marketing and Destination Growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? January 2003 *Journal Of Vacation Marketing* 9(1)
134. Qing-Chi, C. G., Chua, B. L., Othman, M, & Ab Karim, S. (2013). Investigating the structural relationships between food Image, food Satisfaction, culinary quality, and behavioral intentions: The case of Malaysia, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.14 No. 2, 99-120
135. Qu, H., Kim, L. H. and Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image, *Tourism Management*, 32, 465–476
136. Rajagopal, O. and Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Brand Management*, 11(3), 233-247.
137. Rakita, B. i Šipragić, M. (2015). Značaj i uloga destinacijskog marketinga u privlačenju stranih direktnih investicija. *Acta economica*, XIII (22), februar 2015,
138. Ritchie, B. and Ritchie, J.R. (1998). The branding of tourism destinations. AIEST Conference
139. Ritzer, G. (2003). Rethinking globalization: Glocalization/globalization and something/nothing. *Sociological Theory*, 21(3), 193–209.
140. Rowles, G. D. (1990). Place attachment among the small town elderly. *Journal of Rural Community Psychology*, 11, 103-120.
141. Sartan, L. and Schumann, M. (2006), *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
142. Bernd H. Schmitt, B. H. And Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing* 73(3)
143. Schroeder, T. (1996). The relationship of residents' image of their state as a tourist destination and their support for tourism. *Journal of Travel Research*, 34, 71-73.
144. Shin, D. C. and Johnson, D.M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social indicators research*, 5(1-4), 475-492.
145. Sinclair-Maragh, G. (2016). Demographic analysis of residents' support for tourism development in Jamaica. *Journal of Destination Marketing & Management*, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/148781.pdf>
146. Soylu, A., Ozdipciner, S. N. and Ceylan, S. (2017). Differences in Perceived Destination Images Between Local People and Tourists Case of Pamukkale, 93-110. In: Dogan, M. I Morady, F. redaktori (2017) *Current Debates in Tourism & Development Studies*. IJOPEC PUBLICATION
147. Stabler, M. (1988). The image of destination regions, in Choong-Ki Lee and others (2012). Incongruence in destination image. *Tourism Geographies*, 14(4), 599-624

148. Szondi, G. (2007). The Role and Challenges of Country Branding in Transition Countries: The Central and Eastern Europe Experience. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 8-20
149. Tasci, D. A. and Gartner, W. C. (2007). Destination Image and Its Functional Relationships. *Journal of Travel Research*, 45(4), 413–425
150. Tasci, D.A. and Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: Do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4)
151. Taylor, S. A., Celuch, K. & Goodwin, S. (2004). The Importance of Brand Equity to Customer Loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217-227.
152. Taylor, S. A., Hunter, G. L. & Lindberg, D. L. (2007). Understanding (Customer-based) Brand Equity in Financial Services. *The Journal of Services Marketing*, 21(4), 241-252.
153. Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.
154. Valle P. O. and Mendes J., Guerreiro M., (2012). Residents' Participation in Events, Events Image and Destination Image: A Correspondence Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29, 647–664.
155. Wheeler, A. (2009). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
156. Wheeler, F., Frost, W. and Weiler, B. (2011). Destination Brand Identity, Values, and Community: A Case Study From Rural Victoria, Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 13–26
157. Williams, D. R. & Vaske, J. J. (2003). The measurement of place attachment: validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49, 830–840.
158. Wimmer, R. D. and Dominick, J. R. (2010). *Mass media research: An introduction*. Cengage Learning, Inc.
159. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management, *Management Decision*, Vol. 38 Issue: 9, 662-669

## Dokumenti

Izvještaj o razvoju Kantona Sarajevo. Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo, Sarajevo, 2018

A practical guide to tourism destination management. World Tourism Organisation. Madrid, 2007

## Strategije

Strategija razvoja Kantona Sarajevo do 2020. Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo, Sarajevo

Strategija razvoja grada Sarajeva 2012-2020. Grad Sarajevo, Sarajevo

Prostorni plan Kantona Sarajevo za period 2003-2023. Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo. Sarajevo

Web stranice

Doing Business [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Federalni zavod za statistiku [www.fzs.ba](http://www.fzs.ba)

Grad Sarajevo [www.sarajevo.ba](http://www.sarajevo.ba)

Kanton Sarajevo [www.ks.ba](http://www.ks.ba)

Skupština Kantona Sarajevo [www.skupstina.ks.gov.ba](http://www.skupstina.ks.gov.ba)

Zavod za planiranje razvoja Kantona Sarajevo [www.zpr.ks.gov.ba](http://www.zpr.ks.gov.ba)

## **PRILOZI**

**Prilog 1. ANKETNI UPITNICI ZA PERCEPCIJU IMIDŽA KANTONA SARAJEVO PO SEGMENTIMA**

Prilog 1.1. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kao mjesta ugodnog življenja

Prilog 1.2. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kao mjesta za uspješan biznis

Prilog 1.3. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kod turista

**Prilog 2. REZULTATI ANKETE**

Prilog 2.1. Stanovništvo

Prilog 2.2. Biznis

Prilog 2.3. Turisti

**PRILOG 3. ASOCIJACIJE NA SARAJEVO, OSJEĆAJ I DOŽIVLJAJ I ELEMENTI PONUDE, ISKUSTVO BORAVKA I ISKUSTVO NAKON BORAVKA**

**PRILOG 4. SARAJEVO U 18 SLIKA**

**PRILOG 5. ARHITEKTURA BRENDA KS I SUBBRENDOVA**



# Prilog 1 ANKETNI UPITNICI ZA PERCEPCIJU IMIDŽA KANTONA SARAJEVO PO SEGMENTIMA

## Prilog 1.1. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kao mjesta ugodnog življenja



## EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

### PROJEKT

### IZRADA STRATEGIJE BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO – MODEL IZGRADNJE BRENDIA KANTONA SARAJEVO

Pol ispitanice/ka: \_\_\_\_\_ Godine starosti \_\_\_\_\_

Bračno stanje \_\_\_\_\_ Broj članova obitelji \_\_\_\_\_

Status zaposlenosti: a) nezaposlen/a, b) javni sektor, c) privatni sektor, d) samozaposlen, e) penzioner/ka, f) ostalo

Mjesečni dohodak: a) do 700 KM, b) 701-1.500 KM, c) 1.501-2.500 KM, d) preko 2.500 KM

Mjesto stanovanja: a) Grad Sarajevo, b) Ilidža, c) Hadžići, d) Trnovo, e) Ilijaš, f) Vogošća, g) dijaspora

Molimo Vas da ocijenite sljedeće obilježja Kantona Sarajeva kao mjesto ugodnog življenja (1 - Sarajevo nudi vrlo malo; 5 - Sarajevo nudi vrlo mnogo)

Nanesite oznaku X na ponuđenu ocjenu

Obilježja Kantona Sarajeva kao mjesta ugodnog življenja	Ocjene (1 – Apsolutno se ne slažem; 5 – Apsolutno se slažem)				
	1	2	3	4	5
KS ima atraktivnu arhitekturu i funkcionalnu vezu ruralnog i urbanog prostora	1	2	3	4	5
KS posjeduje razvijenu infrastrukturu u oblasti javnih usluga (voda, struja, plin, grijanje)	1	2	3	4	5
Javni transport je dobro organizovan i pokriva sve dijelove KS	1	2	3	4	5
KS ima kvalitetnu životnu sredinu (čistoća zraka i tla, upravljanje otpadom)	1	2	3	4	5
KS ima pravilan prostorni i urbani poredak i visok nivo legalnosti gradnje	1	2	3	4	5
KS Podsjeća na sigurno gnijezdo u koje se uvijek vraćamo	1	2	3	4	5

Javne usluge u KS su pod istim uslovima i ravnopravno, na fer ekonomskim osnovama dostupne lokalnom stanovništvu	1	2	3	4	5
KS osigurava dobre pretpostavke i kvalitetnu poziciju pojedincima u ekonomskoj sferi	1	2	3	4	5
Veze i odnosi među ljudima su čvrste a međusobna solidarnost snažno izražena	1	2	3	4	5
Kanton osigurava rastuće potrebe pojedinaca i obitelji za školovanjem, poslom, biznisom, zdravljem, sigurnošću i socijalnom inkluzijom	1	2	3	4	5
KS pruža osjećaj sigurnosti i topline (bliska zajednica čiji se članovi brinu jedni za druge)	1	2	3	4	5
Stanovnici KS su ponosni na svoj kanton i njegov doprinos kvalitetu njihovog života	1	2	3	4	5
Stanovnici KS su spremni da svoju perspektivu vezuju za razvoj javnih službi, infrastrukture, stanovanje i ekonomije Kantona	1	2	3	4	5
Stanovnici KS se osjećaju posebnim što žive u glavnom gradu države	1	2	3	4	5
Stanovnici KS osjećaju kanton dinamičnim i sigurnim osnovom kvaliteta svog života	1	2	3	4	5
KS je pouzdan i tolerantan	1	2	3	4	5
KS je posvećen građanima i njihovoj dobrobiti	1	2	3	4	5
KS je otvoren i uliva povjerenje građana	1	2	3	4	5
KS je orijentisan na postignuća	1	2	3	4	5
KS je fer i nepristrasan	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
KS je inovativan i otvoren za učenje (podržava učenje)	1	2	3	4	5
KS odiše bogatstvom pluralne kulture u urbanim i ruralnim područjima	1	2	3	4	5
Karakteristika KS je orijentacija prema evropskim vrijednostima	1	2	3	4	5
KS dijeli kulturne vrijednosti bliskosti, solidarnosti i zajedničkog života	1	2	3	4	5
KS osigurava poštovanje građana i podršku za aktivnosti koje podižu kvalitet njihovog života	1	2	3	4	5
Građani KS su zadovoljni svojim postignućima	1	2	3	4	5
Građani KS uživaju blagostanje i imaju ispunjen život	1	2	3	4	5
Građani osjećaju podršku KS za vlastita postignuća	1	2	3	4	5
Građani KS su stimulisani u nastojanju da život učine boljim i kvalitetnijim	1	2	3	4	5
Građani KS osjećaju se važnim subjektima u društvenim i poslovnim aktivnostima	1	2	3	4	5

Građani KS osjećaju se sigurno i zaštićeno	1	2	3	4	5
Generalno, građani poznaju kojim mjerama i aktivnostima KS utječe i osigurava kvalitet njihovog života	1	2	3	4	5
Generalno, građani su naklonjeni i podržavaju aktivnosti KS za rast kvaliteta njihovog života	1	2	3	4	5



## EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

### PROJEKT

### „IZRADA STRATEGIJE BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO – MODEL IZGRADNJE BREND KANTONA SARAJEVO“

#### ANKETNI UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE IMIDŽA KANTONA SARAJEVO KAO MJESTA ZA USPJEŠAN BIZNIS

Koliko dobro poznajete Kanton Sarajevo kao mjesto za obavljanje biznisa?  
(1 – vrlo slabo poznajem, 5 – vrlo dobro poznajem)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kakvo je Vaše mišljenje o Kantonu Sarajevo kao mjestu za obavljanje biznisa?  
(1 – vrlo negativno, 5 – vrlo pozitivno)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Molimo Vas da ocijenite sljedeće osobine Kantona Sarajevo (KS) kao mjesta za uspješan biznis?  
(1 – Kanton Sarajevo nudi vrlo malo; 5 – Kanton Sarajevo nudi vrlo mnogo)

Nanesite oznaku X na ponuđenu ocjenu.

Osobine Kantona Sarajevo (KS) kao mjesta za uspješan biznis	Ocjene				
	1 – Kanton Sarajevo nudi vrlo malo	2	3	4	5 – Kanton Sarajevo nudi vrlo mnogo
Prirodni potencijali.	1	2	3	4	5
Fizička i poduzetnička infrastruktura.	1	2	3	4	5
Prostor (zone, fabrike, inkubatori).	1	2	3	4	5
Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije.	1	2	3	4	5
Strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo.	1	2	3	4	5
Jednakost u korištenju javnih resursa.	1	2	3	4	5
Podrška inovativnosti i zapošljavanju.	1	2	3	4	5
Transparentni poreski uvjeti.	1	2	3	4	5
Dosljedna primjena zakona i propisa.	1	2	3	4	5
Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji.	1	2	3	4	5
Iskorištavanje prilika za dobar biznis.	1	2	3	4	5
Doprinos razvoju zajednice.	1	2	3	4	5
Podizanje konkurentnosti investitora.	1	2	3	4	5
Prijateljsko okruženje za investitore.	1	2	3	4	5
Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru.	1	2	3	4	5

Transparentnost i otvorenost.	1	2	3	4	5
Business friendly pristup.	1	2	3	4	5
Osobine Kantona Sarajevo (KS) kao mjesta za uspješan biznis	Ocjene				
	1 – Kanton Sarajevo nudi vrlo malo			5 – Kanton Sarajevo nudi vrlo mnogo	
Corruption free pristup.	1	2	3	4	5
Pouzdanost institucija kao partnera za razvoj biznisa.	1	2	3	4	5
Ispunjavanje datih obećanja.	1	2	3	4	5
Poduzetnički duh i inovativnost.	1	2	3	4	5
Inkluzivne institucije za podršku biznisu.	1	2	3	4	5
Kultura društveno odgovornog poslovanja.	1	2	3	4	5
Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte.	1	2	3	4	5
Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo postignutim uspjehom.	1	2	3	4	5
Osjećaj radosti odlukom o investiranju.	1	2	3	4	5
Ponos zbog doprinosa razvoju zajednice.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS.	1	2	3	4	5
Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS.	1	2	3	4	5

Molimo Vas da ocijenite sveukupni imidž Kantona Sarajevo kao mjesta za uspješan biznis?  
(1 – vrlo negativno, 5 – vrlo pozitivno)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### PODACI O ISPITANIKU

Molimo zaokružite odgovarajuće odgovore.

##### 5. Djelatnost:

- |                  |                             |
|------------------|-----------------------------|
| • Proizvodnja    | • Turizam i ugostiteljstvo  |
| • Trgovina       | • Finansije                 |
| • Građevinarstvo | • Drvoprerađiva i namještaj |
| • Transport      | • ICT                       |
| • Uslužna        | • Druga: _____              |

##### 5. Broj zaposlenih:

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| • Do 10 zaposlenih       | • Od 51 do 250 zaposlenih |
| • Od 11 do 50 zaposlenih | • Preko 250 zaposlenih    |

##### 3. Tržište:

Domaće, \_\_\_\_\_% prihoda

Izvoz, \_\_\_\_\_% prihoda

##### 4. Vlasnička struktura:

Domaća, \_\_\_\_\_% kapitala

Strana, \_\_\_\_\_% kapitala

5. Adresa: \_\_\_\_\_

HVALA!

Prilog 1.3. Anketni upitnik za istraživanje imidža KS kod turista



## EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

### PROJEKT

#### IZRADA STRATEGIJE BRENDIRANJA KANTONA SARAJEVO – MODEL IZGRADNJE BRENDA KANTONA SARAJEVO

1. How many times have you visited Sarajevo before now? (Please tick one)

None  1 time  2 times  3 times  4 times  5 times or more

#### BRAND PHYSIQUE

2. Indicate on a scale 1 – 5 what elements fit for Sarajevo as a tourist destination (where »1« means – strongly disagree, »5« - strongly agree).

ELEMENTS/ATTRIBUTES OF TOURIST DESTINATION		SARAJEVO						
<b>BRAND</b> *** Aaker-ova BPS Hosany, Ekinci	Beautiful natural attractions	1	2	3	4	5	<b>PERSONALITY</b>  Modifikovana (1997) prema & Uysal (2006)  is...	
	Good climate conditions	1	2	3	4	5		
	Unpolluted environment	1	2	3	4	5		
	Diversity of cultural attractions	1	2	3	4	5		
	Diversity of historical attractions	1	2	3	4	5		
	Availability of sport facilities and recreational activities	1	2	3	4	5		
	Possibilities for shopping	1	2	3	4	5		
	Variety of adventurous, challenging and exciting outdoor trips	1	2	3	4	5		
	Pleasant	Affective image	1	2	3	4		5
	Relaxing	Offer of cultural and other events	1	2	3	4		5
Pretty	Various types of local products and souvenirs	1	2	3	4	5		
Exciting	Good nightlife and entertainment.	1	2	3	4	5		
Quiet	Variety of cafes and dining options (restaurants)	1	2	3	4	5		
Innocent	Quality of tourist infrastructure	1	2	3	4	5		
	Convenience of local transportation	1	2	3	4	5		

Sleepy	Overall cleanliness of the destination	Physical atmosphere	3	4	51	2	3	4	5
Overcrowded	Suitable accommodation facilities (motel, hotel, apartment)	Physical atmosphere	1	2	3	4	5		
Lively	Quality of local food and beverage	Physical atmosphere	1	2	3	4	5		
Friendly		Accessibility			1	2	3	4	5
Easily accessible		Accessibility			1	2	3	4	5
Interesting		Accessibility			1	2	3	4	5
Sincere		Sincerity			1	2	3	4	5
Intelligent		Sincerity			1	2	3	4	5
Reliable		Sincerity			1	2	3	4	5
Successful		Sincerity			1	2	3	4	5
Wholesome		Sincerity			1	2	3	4	5
Down to earth		Sincerity			1	2	3	4	5
Exciting		Excitement			1	2	3	4	5
Daring		Excitement			1	2	3	4	5
Spirited		Excitement			1	2	3	4	5
Original		Excitement			1	2	3	4	5
Friendly		Conviviality			1	2	3	4	5
Family oriented		Conviviality			1	2	3	4	5
Charming		Conviviality			1	2	3	4	5

## BRAND CULTURE (VALUES)

### 4. Sarajevo is...

	1	2	3	4	5
Humane					
Multicultural					
Fusion of modern and traditional					
Open and hospitable					
Friendly					

## RELATIONSHIP

### 5. Sarajevo is...

	1	2	3	4	5
A place people want to be					

- A place that makes strong relationships with tourists
- A place where people can feel safe and secure
- A place where people can have friends
- A tolerant place

**REFLECTION**

6. Sarajevo is...

**SELF**

- A place where people can express themselves and their creativity
- A place that motivates people
- A vibrant place
- A prestigious place
- A place for new experiences
- A great place for relaxation
- A great place for having fun
- An innovative place
- A place that makes people feel special

Strongly disagree			Strongly agree	
1	2	3	4	5

**IMAGE**

7. Sarajevo makes me...

- Open-minded
- Proud
- Inspired
- Eco conscious
- Modern
- Cosmopolitan
- Happy

Strongly disagree			Strongly agree	
1	2	3	4	5

**BRAND ASSOCIATIONS**

- 8. What comes to your mind when someone mentions Sarajevo? \_\_\_\_\_ (1-3 words)
- 9. If visited - Which words best describe your experience of Sarajevo? \_\_\_\_\_ (1-3 words)
- 10. How do you see Sarajevo? Tick all what applies.  
*“Sarajevo is a/an ... destination.”*



1. Accessible
2. Active
3. Attractive
4. Authentic
5. Beautiful
6. Boring
7. Cheap
8. Cheerful
9. Clean
10. Confident
11. Conservative
12. Consistent
13. Cosmopolite
14. Cultural
15. Dark
16. Determined
17. Developed
18. Different
19. Dynamic
20. Eco
21. Emotional
22. Empty
23. Expensive
24. Fair
25. Family
26. Fashionable
27. First choice
28. Foody
29. Formal
30. Friendly
31. Full of contrasts
32. Funny
33. Historic
34. Hospitable
35. Iconic
36. Imaginative
37. Impulsive
38. Independent
39. Innovative
40. Interesting
41. Introverted
42. Liberal
43. Light
44. Mature
45. Modern
46. Mystical
47. Multicultural
48. Natural
49. Novelty
50. Old fashioned
51. Open
52. Peaceful
53. Pleasant
54. Poor
55. Popular
56. Proud
57. Quiet
58. Rational
59. Recognizable
60. Relaxed

- 61. Reliable
- 62. Romantic
- 63. Sad
- 64. Safe
- 65. Shopping
- 66. Smart
- 67. Spiritual
- 68. Sporty
- 69. Status
- 70. Stylish
- 71. Superior
- 72. Surprising
- 73. Tasteful
- 74. Tolerant
- 75. Traditional
- 76. Undiscovered
- 77. Unique
- 78. Unsafe
- 79. Urban
- 80. Vibrant
- 81. Vigorous
- 82. War
- 83. Warm
- 84. Well organized
- 85. Worth visit
- 86. Youthful

TOURIST’S DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

11. Please, name your country of residence: \_\_\_\_\_

12. Gender:  Male  Female

13. Age group:  
 18 - 29  30 - 39  40– 49  50 – 59  60 and over

14. What is your highest level of educational qualification?  
 Primary school  Secondary school  Bachelor Degree  Master or Doctor Degree

15. Which of the following categories best describes your current position?  
 Employee  Self-employed  Retired  Housewife  Student  Unemployed

## Prilog 2. REZULTATI ANKETE

### Prilog 2.1. Stanovništvo

Izjava	Odg.	Min	Max	Mean	SD
Fizički atributi				2.51	
KS ima atraktivnu arhitekturu i funkcionalno organizovan prostor/vezu ruralnog i urbanog prostora	509	1	5	3.00	1.106
KS posjeduje razvijenu efektivnu infrastrukturu u oblasti javnih usluga (voda, struja, plin, centralno grijanje)	509	1	5	2.43	1.060
Javni transport je dobro organizovan i pokriva sve dijelove KS	506	1	5	2.02	1.016
Životna sredina na Kantonu je kvalitetna i pruža uvjete za zdrav i ugodan život	509	1	5	2.29	1.019
Kanton ima pravilan prostorni i urbani poredak i visok nivo legalnosti gradnje	507	1	5	1.89	.978
Kanton podsjeća na sigurno gnijezdo u koje se uvijek vraćamo	507	1	5	2.43	1.111
Odnosi				2.41	
Javne usluge u KS su pod istim uslovima i ravnopravno dostupne lokalnom stanovništvu	509	1	5	2.30	1.040
KS osigurava dobre pretpostavke za ekonomski razvoj pojedinca	504	1	5	2.32	1.043
Veze i odnosi među ljudima su čvrste a međusobna solidarnost snažno izražena	508	1	5	2.67	1.080
Kanton osigurava rastuće potrebe pojedinaca i obitelji za školovanjem, poslom, biznisom, zdravljem, sigurnošću i socijalnom inkluzijom	505	1	5	2.35	1.053
Kanton pruža osjećaj sigurnosti i topline (bliska zajednica čiji se članovi brinu jedni za druge)	508	1	5	2.43	1.088
Refleksija				2.73	
Stanovnici Kantona su ponosni na svoj kanton i njegov doprinos kvalitetu njihovog života	507	1	5	2.47	1.045
Stanovnici Kantona su spremni da svoju perspektivu vezuju za socijalni i ekonomski razvoj Kantona	504	1	5	2.64	1.096
Stanovnici Kantona se osjećaju posebnim što žive u glavnom gradu države	504	1	5	3.22	1.344
Stanovnici Kantona osjećaju kanton dinamičnim i sigurnim osnovom kvaliteta svog života	506	1	5	2.58	1.067
Osobnost				2.22	
Kanton je pouzdan u planiranju i izvršavanju planova bitnih za život građana	506	1	5	2.26	1.024
Kanton je posvećen građanima i njihovoj dobrobiti	505	1	5	2.16	.985
Kanton je otvoren i ulijeva povjerenje građana	506	1	5	2.11	1.017
Kanton je demokratska sredina sa visokom društvenom tolerancijom	505	1	5	2.34	1.102
Kultura				2.48	
Kanton je fer i nepristrasan	505	1	5	2.04	.963
Kanton je inovativan i otvoren za učenje (podržava učenje)	506	1	5	2.55	1.132
Kanton odiše bogatstvom pluralne kulture u urbanim i ruralnim područjima	504	1	5	2.68	1.183
Kanton se u svom djelovanju drži evropskih vrijednosti	506	1	5	2.40	1.043
Kanton dijeli kulturne vrijednosti bliskosti, solidarnosti i zajedničkog života	504	1	5	2.75	1.115

Kanton osigurava poštovanje građana i podršku za aktivnosti koje podižu kvalitet njihovog života	504	1	5	2.46	1.037
Samopercepcija				2.19	
Građani Kantona su zadovoljni svojim postignućima	507	1	5	2.54	1.008
Građani Kantona uživaju blagostanje i imaju ispunjen život	504	1	5	2.30	1.018
Građani osjećaju podršku Kantona za vlastita postignuća	503	1	5	2.02	.977
Građani uživaju podršku Kantona u nastojanju da podignu kvalitet svog života	506	1	5	2.12	1.023
Građani Kantona osjećaju se važnim subjektima u društvenim i poslovnim aktivnostima	503	1	5	2.18	1.069
Građani Kantona osjećaju se sigurno i zaštićeno	503	1	5	1.97	1.032
Stavovi prema aktivnostima KS				2.43	
Generalno, građani prepoznaju kojim mjerama i aktivnostima Kanton utječe i osigurava kvalitet njihovog života	505	1	5	2.27	1.046
Generalno, građani su naklonjeni i podržavaju aktivnosti Kantona za rast kvaliteta njihovog života	504	1	5	2.60	1.174

Prilog 2.2. Rezultati ankete za biznis

Izjava	Šifra	N	Min	Max	Mean	SD	Medi- jan
Fizički faktori					<b>3.29</b>		
Prirodni potencijali.	FA1	107	1	5	<b>3.74</b>	1.110	4
Fizička i poduzetnička infrastruktura.	FA2	109	1	5	<b>2.87</b>	1.010	3
Prostor (zone, fabrike, inkubatori).	FA3	109	1	5	<b>2.68</b>	.891	3
Neiskorišteni prostor i kapaciteti naslijeđene industrije.	FA4	108	1	5	<b>3.26</b>	1.171	3
Strateška pogodnost lokacije Kantona Sarajevo.	FA5	107	1	5	<b>3.87</b>	1.074	4
Odnosi					<b>2.30</b>		
Jednakost u korištenju javnih resursa.	OD1	109	1	5	<b>2.35</b>	.946	2
Podrška inovativnosti i zapošljavanju.	OD2	109	1	5	<b>2.33</b>	.943	2
Transparentni poreski uvjeti.	OD3	106	1	5	<b>2.54</b>	1.006	2
Dosljedna primjena zakona i propisa.	OD4	109	1	4	<b>2.26</b>	.897	2
Praćenje potreba investitora i spremnost da se udovolji.	OD5	109	1	4	<b>2.00</b>	.839	2
Refleksija					<b>2.48</b>		
Iskorištavanje prilika za dobar biznis.	R1	109	1	5	<b>2.35</b>	.937	2
Doprinos razvoju zajednice.	R2	108	1	5	<b>2.45</b>	.931	2
Podizanje konkurentnosti investitora.	R3	108	1	5	<b>2.28</b>	.884	2
Prijateljsko okruženje za investitore.	R4	109	1	5	<b>2.43</b>	.975	2
Poslovanje u KS stvara pozitivan imidž o investitoru.	R5	109	1	5	<b>2.88</b>	.979	3
Osobnost					<b>2.30</b>		
Transparentnost i otvorenost.	OS1	107	1	4	<b>2.37</b>	.917	3
<i>Business friendly</i> pristup.	OS2	109	1	5	<b>2.45</b>	.887	3
<i>Corruption free</i> pristup.	OS3	107	1	5	<b>2.05</b>	1.119	2
Pouzdanost kao partnera za razvoj biznisa.	OS4	108	1	5	<b>2.41</b>	.886	2
Ispunjavanje datih obećanja.	OS5	109	1	4	<b>2.23</b>	.857	2
Kultura					<b>2.37</b>		

Poduzetnički duh i inovativnost.	K1	108	1	5	<b>2.40</b>	.917	2
Inkluzivne institucije za podršku biznisu.	K2	107	1	5	<b>2.21</b>	.877	2
Kultura društveno odgovornog poslovanja.	K3	108	1	5	<b>2.34</b>	.919	2
Uključenost biznisa u društvene i razvojne projekte.	K4	108	1	5	<b>2.49</b>	.848	2
Otvorenost prema biznisima, pluralno okruženje.	K5	109	1	5	<b>2.43</b>	.809	3
Samopotvrđivanje					<b>2.71</b>		
Zadovoljstvo postignutim uspjehom.	SP1	109	1	5	<b>2.85</b>	.951	3
Osjećaj radosti odlukom o investiranju.	SP2	109	1	5	<b>2.83</b>	1.026	3
Ponos zbog doprinosa razvoju zajednice.	SP2	109	1	5	<b>3.02</b>	.991	3
Zadovoljstvo odnosima povjerenja i razumijevanja sa institucijama KS.	SP4	108	1	4	<b>2.21</b>	.809	2
Mjesto spajanje poslovnog zadovoljstva sa zadovoljstvom života u KS.	SP5	108	1	5	<b>2.66</b>	.978	3
Kanton Sarajevo ukupno					<b>2.57</b>		

### Prilog 2.3. Rezultati ankete za turiste

„Navedeni elementi odgovaraju Sarajevu kao turističkoj destinaciji...“	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
<b>1. FIZIČKA OBILJEŽJA</b>			
Kvalitet lokalne hrane i pića	4.466	5.000	.8482
Diverzitet istorijskih atrakcija	4.414	5.000	.8759
Diverzitet kulturnih atrakcija	4.373	5.000	.8781
Ponuda kafea i mjesta za ručavanje (restorani)	4.300	5.000	.9339
Različite vrste lokalnih proizvoda i suvenira	4.218	4.000	.8724
Lokalna muzika	4.011	4.000	1.0639
Divne prirodne atrakcije	3.949	4.000	1.0596
Odgovarajući smještajni kapaciteti (moteli, hoteli, apartmani)	3.946	4.000	.9183
Ponuda kulturnih i drugih događaja	3.843	4.000	.9502
Noćni život i zabava	3.791	4.000	1.0114
Mogućnosti za shopping	3.651	4.000	.9871
Različiti avanturistički, izazovni i uzbudjući outdoor izleti	3.619	4.000	1.0352
Kvalitet turističke infrastrukture (signalizacija, info points, itd)	3.375	3.000	1.0514
Dobri klimatski uslovi	3.283	3.000	1.0810
Raspoloživost sportskih objekata i rekreacijskih aktivnosti	3.213	3.000	.9383
Opšta čistoća destinacije	3.046	3.000	1.1477
Prikladnost lokalnog saobraćaja	3.042	3.000	1.1600
Nezagađeno okruženje	2.465	2.000	1.1348
<b>2. OSOBNOST (Sarajevo je ...)</b>			
Mjesto gdje ljudi mogu imati prijatelje	4.259	4.000	.8830
Mjesto koje pravi jake veze sa turistima	3.815	4.000	1.0669
Tolerantno mjesto	3.815	4.000	1.1551
Mjesto gdje ljudi žele biti	3.766	4.000	1.1017
Mjesto gdje se ljudi osjećaju sigurno	3.464	4.000	1.1787
<b>3. REFLEKSIJA (Sarajevo je...)</b>			
Mjesto za nova iskustva	4.027	4.000	1.0302
Živahno mjesto	3.969	4.000	1.0158
Odlično mjesto za zabavu	3.904	4.000	1.0609
Mjesto koje čini ljude posebnim	3.783	4.000	1.1584
Mjesto gdje ljudi mogu izraziti sebe i svoju kreativnost	3.711	4.000	1.0940
Mjesto koje motiviše ljude	3.689	4.000	1.0913
Odlično mjesto za relaksaciju	3.656	4.000	1.1097
Inovativno mjesto	3.319	3.000	1.1338
Prestizžno mjesto	3.243	3.000	1.2174
<b>4. KULTURA (Sarajevo je...)</b>			

Prijateljsko		4.326	5.000	.9680
Multikulturalno		4.309	5.000	1.0893
Spoj modernog i tradicionalnog		4.303	5.000	.9793
Otvoreno i gostoljubivo		4.285	5.000	1.0125
Humano		3.901	4.000	1.0990
5. SAMOREFLEKSIJA (Sarajevo me čini...)				
Sretnim		4.135	4.000	1.0262
Inspirisanim		3.973	4.000	1.0746
Open-minded		3.735	4.000	1.1446
Ponosnim		3.669	4.000	1.1322
Kosmopolitom		3.418	3.000	1.1624
Modernim		3.172	3.000	1.1309
Ekološki svjesnim		2.736	3.000	1.2875
6. OSOBNOST				
Sarajevo je...	Kategorija	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija
Interesantno	Pristupačnost	4.451	5.000	.8634
Ugodno	Afektivni imidž	4.341	5.000	.8820
Prijateljsko	Pristupačnost	4.326	5.000	.9680
Prijateljsko	Druželjubivost	4.326	5.000	.9680
Originalno	Uzbuđenje	4.317	5.000	.9732
Šarmantno	Druželjubivost	4.224	4.000	.9497
Lijepo	Afektivni imidž	4.216	4.000	.9203
Uzbuđujuće	Afektivni imidž	4.054	4.000	.9958
Uzbuđujuće	Uzbuđenje	4.054	4.000	.9958
Duhovno	Uzbuđenje	4.053	4.000	.9783
Relaksirano	Afektivni imidž	4.011	4.000	.9936
Iskreno	Iskrenost	3.974	4.000	1.0206
Živo	Pristupačnost	3.963	4.000	.8357
Porodično	Druželjubivost	3.678	4.000	1.0881
Racionalno	Iskrenost	3.652	4.000	1.0226
Inteligentno	Iskrenost	3.649	4.000	1.1318
Smjelo	Uzbuđenje	3.534	4.000	1.0106
Pristupačno	Pristupačnost	3.533	4.000	1.2225
Dobro	Iskrenost	3.507	3.000	1.0187
Pouzdana	Iskrenost	3.453	3.000	1.1033
Uspješno	Iskrenost	3.325	3.000	1.1314
Mirno	Fizička atmosfera	3.042	3.000	1.0928
Nevino	Fizička atmosfera	2.969	3.000	1.1588



Pretrpano	Fizička atmosfera	2.865	3.000	1.0142
Uspavano	Fizička atmosfera	2.611	3.000	1.0138

PRILOG 3. TABELE ASOCIJACIJE NA SARAJEVO, OSJEĆAJ I DOŽIVLJAJ I ELEMENTI PONUDE, ISKUSTVO BORAVKA I ISKUSTVO NAKON BORAVKA

Asocijacije na Sarajevo

Odgovor		N	%
Food	Hrana	64	8,17%
Baščaršija	Baščaršija	55	7,02%
War	Rat	53	6,77%
History	Istorija	43	5,49%
Ćevapi	Ćevapi	40	5,11%
Friendly	Prijateljski	38	4,85%
People	Ljudi	32	4,09%
Culture	Kultura	28	3,58%
Olympics	Olimpijada	28	3,58%
Multicultural	Multikulturalno	26	3,33%
Pollution	Zagađenje	24	3,07%
Happy	Srećan	20	2,55%
Love	Ljubav	20	2,55%
Coffee	Kafa	16	2,04%
Hospitality	Gostoljubivost	14	1,79%
Orient	Orijent	14	1,79%
Smog	Smog	14	1,79%
Diversity	Diverzitet	13	1,66%
Beauty	Ljepota	12	1,53%
Sebilj	Sebilj	12	1,53%
Miljacka	Miljacka	10	1,28%
Beer	Pivo	8	1,02%
Crowd	Gužva	8	1,02%
Sarajevo Film Festival	Sarajevo Film Festival	7	0,89%
Smile	Osmijeh	7	0,89%
Strength	Snaga	7	0,89%
Tolerance	Tolerancija	7	0,89%
Amazing	Nevjerovatno	6	0,77%
Bjelašnica	Bjelašnica	6	0,77%
Cosmopolitan	Kosmopolitsko	6	0,77%
Franz Ferdinand	Franz Ferdinand	6	0,77%
Islam	Islam	6	0,77%
Lively	Živ	6	0,77%
Mountains	Planine	6	0,77%

Nightlife	Noćni život	6	0,77%
Open-minded people	Open-minded ljudi	6	0,77%
Pride	Ponos	6	0,77%
Relaxation	Relaksacija	6	0,77%
Shopping	Shopping	6	0,77%
Music	Muzika	5	0,64%
WWI	Prvi svjetski rat	5	0,64%
Busy roads	Prometne ulice	4	0,51%
Capital	Glavni grad	4	0,51%
Exciting	Uzbuđujući	4	0,51%
Interesting	Interesantan	4	0,51%
Mosques	Džamije	4	0,51%
Religion	Religija	4	0,51%
Spirit	Duh	4	0,51%
Trebevic	Trebević	4	0,51%
Vrelo Bosna	Vrelo Bosne	4	0,51%
Sevdah	Sevdah	3	0,38%
Soul	Duša	3	0,38%
Transformation	Transformacija	3	0,38%
Balkan	Balkan	2	0,26%
Dream city	Grad snova	2	0,26%
Entertainment	Zabava	2	0,26%
Family	Porodica	2	0,26%
Fascinating	Fascinantan	2	0,26%
Feeling	Osjećaj	2	0,26%
Jahorina	Jahorina	2	0,26%
Joy	Zadovoljstvo	2	0,26%
Modern	Moderan	2	0,26%
Nature	Priroda	2	0,26%
Peace	Mir	2	0,26%
Uniqueness	Jedinstvenost	2	0,26%
Vacation	Odmor	2	0,26%
Vibe	Vibracije	2	0,26%
Vucko	Vučko	2	0,26%
Where East meets West	Gdje istok sreće zapad	2	0,26%
Zičara	Žičara	2	0,26%
Raw	Sirov	1	0,13%
Tradition	Tradicija	1	0,13%

Total	Ukupno	783	100,0%
-------	--------	-----	--------

Izvor: Primarni podaci, 2018

## Asocijacije na Sarajevo – analiza odgovora osjećaji i doživljaj i elementi ponude

Odgovor	Frekvencija odgovora u okviru kategorije - Osjećaji i doživljaj, %	Frekvencija odgovora u okviru kategorije - Elementi ponude, %	Učešće odgovora u ukupnom broju odgovora, N=783
Friendly	15.6%		4.9%
Multicultural	10.6%		3.4%
Happy	8.2%		2.6%
Love	8.2%		2.6%
Hospitality	5.7%		1.8%
Orient	5.7%		1.8%
Beauty	4.9%		1.5%
Crowd	3.3%		1.0%
Smile	2.9%		0.9%
Strength	2.9%		0.9%
Tolerance	2.9%		0.9%
Amazing	2.5%		0.8%
Cosmopolitan	2.5%		0.8%
Lively	2.5%		0.8%
Pride	2.5%		0.8%
Relaxation	2.5%		0.8%
Exciting	1.6%		0.5%
Interesting	1.6%		0.5%
Spirit	1.6%		0.5%
Soul	1.2%		0.4%
Transformation	1.2%		0.4%
Dream city	0.8%		0.3%
Family	0.8%		0.3%
Fascinating	0.8%		0.3%
Feeling	0.8%		0.3%
Joy	0.8%		0.3%
Modern	0.8%		0.3%
Peace	0.8%		0.3%
Uniqueness	0.8%		0.3%
Vacation	0.8%		0.3%
Vibe	0.8%		0.3%
Where East meets West	0.8%		0.3%
Raw	0.4%		0.1%
Food		19.3%	13.3%
Bascarsija		10.2%	7.0%

War		9.8%	6.8%
History		8.0%	5.5%
Pollution & smog		7.1%	4.9%
People		5.9%	4.1%
Culture		5.2%	3.6%
Olympics		5.2%	3.6%
Coffee		3.0%	2.0%
Smog		2.6%	1.8%
Diversity		2.4%	1.7%
Sebilj		2.2%	1.5%
Miljacka		1.9%	1.3%
Beer		1.5%	1.0%
Sarajevo Film Festival		1.3%	0.9%
Bjelasnica		1.1%	0.8%
Franz Ferdinand		1.1%	0.8%
Islam		1.1%	0.8%
Mountains		1.1%	0.8%
Nightlife		1.1%	0.8%
Open-minded people		1.1%	0.8%
Shopping		1.1%	0.8%
Music		0.9%	0.6%
WW1		0.9%	0.6%
Busy roads		0.7%	0.5%
Capital		0.7%	0.5%
Mosques		0.7%	0.5%
Religion		0.7%	0.5%
Trebevic		0.7%	0.5%
Vrelo Bosna		0.7%	0.5%
Sevdah		0.6%	0.4%
Balkan		0.4%	0.3%
Entertainment		0.4%	0.3%
Jahorina		0.4%	0.3%
Nature		0.4%	0.3%
Vucko		0.4%	0.3%
Zicara		0.4%	0.3%
Tradition		0.2%	0.1%

Izvor: Primarni podaci, 2018

## Iskustvo boravka u Sarajevu

Odgovor		N	%
Friendly people	Prijateljski ljudi	46	6,65%
Food	Hrana	35	5,06%
Interesting	Interesantno	35	5,06%
Relaxing	Relaksirajuće	26	3,76%
Exciting	Uzbudljivo	20	2,89%
Fun	Zabava	20	2,89%
Happy	Srećan	20	2,89%
History	Istorija	20	2,89%
Culture	Kultura	16	2,31%
Love	Ljubav	16	2,31%
Multicultural	Multikulturalan	16	2,31%
People	Ljudi	16	2,31%
Pleasant	Ugodan	16	2,31%
Ćevapi	Ćevapi	14	2,02%
Amazing	Nevjerovatno	12	1,73%
Beautiful	Divno	12	1,73%
Fantastic	Fantastično	11	1,59%
Baščaršija	Baščaršija	10	1,45%
Experience	Iskustvo	10	1,45%
Joy	Radost	10	1,45%
Like home	Kao kod kuće	10	1,45%
Unforgettable	Nezaboravno	10	1,45%
Warm	Toplo	10	1,45%
Diversity	Diverzitet	8	1,16%
Hospitality	Gostoljubivost	8	1,16%
Safety	Sigurnost	8	1,16%
Adventure	Avantura	6	0,87%
Cozy	Prijatno	6	0,87%
Enjoying	Uživajuće	6	0,87%
Excellent	Divno	6	0,87%
Great	Divno	6	0,87%
Inspirational	Inspirativno	6	0,87%
Peace	Mir	6	0,87%
Polluted	Zagađenje	6	0,87%
Welcoming	Dobrodošlo	6	0,87%
Friendship	Prijateljstvo	5	0,72%

Good	Dobro	5	0,72%
Awesome	Divno	4	0,58%
Beer	Pivo	4	0,58%
Boring	Dosadno	4	0,58%
Coffee	Kafa	4	0,58%
Crowded	Gužva	4	0,58%
East and West	Istok i zapad	4	0,58%
Eye opening	Otvaranje očiju	4	0,58%
Gorgeous	Prekrasno	4	0,58%
Nature	Priroda	4	0,58%
Nostalgia	Nostalgija	4	0,58%
Old fashioned	Staromodno	4	0,58%
Open-minded	Open-minded	4	0,58%
Oriental	Orijentalno	4	0,58%
Politeness	Ljubaznost	4	0,58%
Pride	Ponos	4	0,58%
Strong	Snažno	4	0,58%
Unique	Jedinstveno	4	0,58%
Fascinating	Fascinantno	3	0,43%
Meeting of cultures	Susret kultura	3	0,43%
Miraculous	Čudesno	3	0,43%
Attractive	Atraktivno	2	0,29%
Awful	Grozno	2	0,29%
Better than expected	Bolje nego očekivano	2	0,29%
Cafes	Kafei	2	0,29%
Charming	Šarmantno	2	0,29%
Charming nature	Šarmantna priroda	2	0,29%
Cheap	Jeftino	2	0,29%
Claustrophobic	Klaustrofobično	2	0,29%
Clever	Pametno	2	0,29%
Colorful	Šareno	2	0,29%
Comfortable	Komforno	2	0,29%
Contrast	Kontrast	2	0,29%
Cool	Cool	2	0,29%
Deep	Duboko	2	0,29%
Delicious	Ukusno	2	0,29%
Different	Drugačije	2	0,29%
Emotional	Emotivno	2	0,29%



Enlightening	Prosvjetljujuće	2	0,29%
Fair	Pošteno	2	0,29%
Fast	Brzo	2	0,29%
Forbidden alcohol	Zabrana alkohola	2	0,29%
Future	Budućnost	2	0,29%
Generosity	Velikodušnost	2	0,29%
Grief	Tuga	2	0,29%
Humor	Humor	2	0,29%
Impressed	Impresioniran	2	0,29%
Incredible	Nevjerovatno	2	0,29%
Inviting	Pozivajuće	2	0,29%
Lack of style	Odsustvo stila	2	0,29%
Memories	Sjećanja	2	0,29%
Motivation	Motivacija	2	0,29%
Music	Muzika	2	0,29%
Never bored	Nikad dosadno	2	0,29%
Nice	Lijepo	2	0,29%
Novel	Novo	2	0,29%
Optimistic	Optimistično	2	0,29%
Original	Originalno	2	0,29%
Outstanding	Izvandredno	2	0,29%
Party	Zabava	2	0,29%
Provoking	Provokativno	2	0,29%
Rememberable	Zapamćeno	2	0,29%
Sadness	Tuga	2	0,29%
Sightseeing	Razgledanje	2	0,29%
Sincere	Iskreno	2	0,29%
Spiritual	Duhovno	2	0,29%
Surprising	Iznenadujuće	2	0,29%
Sympathetic	Simpatično	2	0,29%
Traditional	Tradicionalno	2	0,29%
Underrated	Potcijenjeno	2	0,29%
Unity of diversities	Jedinstvo različitosti	2	0,29%
Unpleasant	Neugodno	2	0,29%
Unusual	Neobično	2	0,29%
Varied	Raznoliko	2	0,29%
War	Rat	2	0,29%
Wish to come back	Želja za povratkom	2	0,29%

Wonderful	Divno	2	0,29%
Acceptation	Prihvatanje	1	0,14%
Go again	Ići ponovo	1	0,14%
Tolerance	Tolerancija	1	0,14%
Vibrant	Vibrantno	1	0,14%
Total	Ukupno	692	100,0%

Izvor: Primarni podaci, 2018

Iskustvo nakon boravka –analiza odgovora osjećaji i doživljaj i elementi ponude

Odgovor	Osjećaji i doživljaj, %	Elementi ponude, %	Učešće u ukupnom broju odgovora, N=783
Interesting	7.7%		5.1%
Relaxing	5.7%		3.8%
Exciting	4.4%		2.9%
Happy	4.4%		2.9%
Love	3.5%		2.3%
Pleasant	3.5%		2.3%
Amazing	2.6%		1.7%
Beautiful	2.6%		1.7%
Fantastic	2.4%		1.6%
Experience	2.2%		1.4%
Joy	2.2%		1.4%
Like home	2.2%		1.4%
Unforgettable	2.2%		1.4%
Warm	2.2%		1.4%
Diversity	1.8%		1.2%
Adventure	1.3%		0.9%
Cozy	1.3%		0.9%
Enjoying	1.3%		0.9%
Excellent	1.3%		0.9%
Great	1.3%		0.9%
Inspirational	1.3%		0.9%
Peace	1.3%		0.9%
Welcoming	1.3%		0.9%
Friendship	1.1%		0.7%
Good	1.1%		0.7%
Awesome	0.9%		0.6%
Boring	0.9%		0.6%
Crowded	0.9%		0.6%
East and West	0.9%		0.6%
Eye opening	0.9%		0.6%
Gorgeous	0.9%		0.6%
Nostalgia	0.9%		0.6%
Old fashioned	0.9%		0.6%
Openminded	0.9%		0.6%
Oriental	0.9%		0.6%
Politeness	0.9%		0.6%

Pride	0.9%		0.6%
Strong	0.9%		0.6%
Unique	0.9%		0.6%
Fascinating	0.7%		0.4%
Meeting of cultures	0.7%		0.4%
Miraculous	0.7%		0.4%
Attractive	0.4%		0.3%
Awful	0.4%		0.3%
Better than expected	0.4%		0.3%
Charming	0.4%		0.3%
Charming nature	0.4%		0.3%
Cheap	0.4%		0.3%
Claustrophobic	0.4%		0.3%
Clever	0.4%		0.3%
Colorful	0.4%		0.3%
Comfortable	0.4%		0.3%
Contrast	0.4%		0.3%
Cool	0.4%		0.3%
Deep	0.4%		0.3%
Delicious	0.4%		0.3%
Different	0.4%		0.3%
Emotional	0.4%		0.3%
Enlightening	0.4%		0.3%
Fair	0.4%		0.3%
Fast	0.4%		0.3%
Forbidden alcohol	0.4%		0.3%
Future	0.4%		0.3%
Generosity	0.4%		0.3%
Grief	0.4%		0.3%
Humor	0.4%		0.3%
Impressed	0.4%		0.3%
Incredible	0.4%		0.3%
Inviting	0.4%		0.3%
Lack of style	0.4%		0.3%
Memories	0.4%		0.3%
Motivation	0.4%		0.3%
Never bored	0.4%		0.3%
Nice	0.4%		0.3%

Novel	0.4%		0.3%
Optimistic	0.4%		0.3%
Original	0.4%		0.3%
Outstanding	0.4%		0.3%
Party	0.4%		0.3%
Provoking	0.4%		0.3%
Rememberable	0.4%		0.3%
Sadness	0.4%		0.3%
Sincere	0.4%		0.3%
Spiritual	0.4%		0.3%
Surprising	0.4%		0.3%
Sympathetic	0.4%		0.3%
Traditional	0.4%		0.3%
Underrated	0.4%		0.3%
Unity of diversities	0.4%		0.3%
Unpleasant	0.4%		0.3%
Unusual	0.4%		0.3%
Varied	0.4%		0.3%
Wish to come back	0.4%		0.3%
Wonderful	0.4%		0.3%
Acceptation	0.2%		0.1%
Go again	0.2%		0.1%
Tolerance	0.2%		0.1%
Vibrant	0.2%		0.1%
People and friendly people		26.4%	8.9%
Food and ćevapi		20.9%	7.1%
Culture and multiculturalure		13.6%	4.6%
Fun		8.5%	2.9%
History		8.5%	2.9%
Bascarsija		4.3%	1.4%
Hospitality		3.4%	1.2%
Safety		3.4%	1.2%
Polluted		2.6%	0.9%
Beer		1.7%	0.6%
Coffee		1.7%	0.6%
Nature		1.7%	0.6%
Cafes		0.9%	0.3%

Music		0.9%	0.3%
Sightseeing		0.9%	0.3%
War		0.9%	0.3%

Izvor: Primarni podaci, 2018



Industrijske zone



Noćni život i mladi



Katedrala, saborna crkva, džamija, sinagoga



Skraćivanje distanci



Olimpijske planine



Rezidencijalni kvart



Vijećnica



Univerzitet Sarajevo



Sportsko Sarajevo



Pridba u vrtiću





Baščaršija



Banja Ilidža



Ratno Sarajevo 1992-1995



Mjesto sarajevskog atentata 1914



Metropola



Njegovo veličanstvo ćevap



Sarajevo 387 Hub



Sarajevo biznis forum



Sarajevska žičara



Zabava u Sarajevu





Prilog 5. ARHITEKTURA BRENDA KS I SUBBRENDOVA (ILUSTRACIJE)

RAZNOLIKOSTI ZA PROGRES  
DIVERSITY FOR PROGRESS  
**KANTON SARAJEVO**

GRAD I REGIJA U ZAMAHU  
CITY AND REGION ON THE MOVE  
**KANTON SARAJEVO**

GRAD, REGIJA , NAČIN ŽIVOTA  
CITY, REGION, WAY OF BEEING  
**KANTON SARAJEVO**

LJUDI I DESTINACIJA STVARAJU PRILIKE  
PEOPLE AND PLACE ARE CREATING OPPORTUNITIES  
**KANTON SARAJEVO**

LJUDI, KULTURA, PRIRODA, NASLIJEĐE... I VI  
PEOPLE, CULTURE, NATURE, HERITAGE... AND YOU  
**KANTON SARAJEVO**

ODGOVORNO ZA GRAĐANE, BIZNIS I POSJETIOCE  
COMMITTED FOR CITIZENS, BUSINESS AND VISITORS  
**KANTON SARAJEVO**

CITIUS, ALTIUS, FORTIUS! - BRŽE, VIŠE, JAČE!  
OLIMPIJSKI GRAD I REGIJA  
**KANTON SARAJEVO**

INOVATIVNO SARAJEVO  
INNOVATIVE SARAJEVO  
**KANTON SARAJEVO**

ODGOVORNI PREMA OKOLINI  
GREEN...LIFE, BUSINESS, TOURISM  
**KANTON SARAJEVO**

OTVORENO SARAJEVO  
OPEN SARAJEVO  
**KANTON SARAJEVO**

I ZATO, UPRKOS SVEMU...  
BECOUSE OF THAT, DESPITE TO ALL...  
**KANTON SARAJEVO**

HOĆEMO VIŠE, MOŽEMO BOLJE  
**KANTON SARAJEVO**

ŽIVIMO SARAJEVO  
**KANTON SARAJEVO**

INSPIRIRANI IZAZOVIMA  
**KANTON SARAJEVO**

INSPIRIRANI PROGRESOM  
**KANTON SARAJEVO**

PONOSNI I SNAŽNI U RAZNOLIKOSTIMA  
**KANTON SARAJEVO**

SVAKI ČOŠAK IMA SVOJU PRIČU  
**KANTON SARAJEVO**

EYOF OLIMPIJADA SARAJEVO  
**KANTON SARAJEVO**

<p>ZASLUŽUJEMO BOLJE SARAJEVO <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>NAŠ GRAD, NAŠA REGIJA <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>ŽIVOT U NAJBOLJEM GRADU <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>ZNAM ZAŠTO TO VOLIM <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>OVDJE ŽIVOT MOŽE BITI BOLJI <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>STVARATI I KORISTITI PRILIKE <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>MI ZNAMO TO, MI MOŽEMO TO <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>TREBAMO TE...SADA I JOŠ VIŠE <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>ODGOVORNO ZA BOLJI ŽIVOT <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>VLADAVINA PRAVA I JEDNAKIH ŠANSI ZA SVE <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>JAVNA PODUZEĆA ODGOVORNA ZA DOSTUPNOST I KVALITET USLUGA <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p>	<p>DIJELIMO VAŠU IDEJU I SUDJELUJEMO U NJENOM OSTVARENJU SHARING YOUR BUSINESS IDEA AND ITS IMPLEMENTATION <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>POČNIMO BIZNIS U SARAJEVO START YOUR GREENFIELD BUSINESS IN SARAJEVO <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>DOBRA ISKUSTVA U SARAJEVO? MI TAKO TO RADIMO GOOD EXPERIENCE IN SARAJEVO? WE CAN DO THAT <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>UPRKOS SVEMU...SARAJEVO DESPITE ALL... SARAJEVO <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>POMJERAMO GRANICE MOGUĆEG MOVING LIMITS OF POSSIBLE <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>NEŠTO DRUGAČIJE – LJUDI I TRADICIJA INDUSTRIJE SOMETHING DIFFERENT – PEOPLE AND INDUSTRY TRADITION <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>PRIVATNI KAPITAL ZA JAVNE USLUGE PRIVATE CAPITAL FOR PUBLIC NEEDS <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>NOVE LOKACIJE NA KORIDORU Vc</p>	<p>DJELIMO KULTURU, STVARAMO PRIJATELJE SHARING CULTURE, CREATING FRIENDS <b>VISITING KANTON SARAJEVO</b></p> <p>MI NE NUDIMO SAMO DOBRU HRANU, SPOMENIKE I ŠOPING, MU NUDIMO NAŠ NAČIN ŽIVOTA WE DON'T OFFER JUST GOOD FOOD, HERITAGE AND SHOPPING, WE OFFER OUR WAY OF LIVING <b>VISITING KANTON SARAJEVO</b></p> <p>DODOH, VIDJEH, ZAVOLJEH VENI, VICI... FALL IN LOVE <b>VISITING KANTON SARAJEVO</b></p> <p>SARAJEVO U MENI...JOŠ VIŠE SARAJEVO INSIDE...MORE AND MORE <b>VISITING KANTON SARAJEVO</b></p> <p>SARAJEVO – BISER REGIONALNE TURISTIČKE PONUDE SARAJEVO – A PERL OF REGIONAL TOURIST OFFER <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>EZAN I ZVONA – TAKO ZVUČI SARAJEVO HOR PONTANIMA-TAKO ZVUČI SARAJEVO <b>VISIT KANTONU SARAJEVO</b></p> <p><b>BRENDIRANJE DOGAĐAJA, MJESTA I TURISTIČKIH ATRAKCIJA</b></p> <p>SARAJEVO FILM FESTIVAL <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>ZIMA (LJETO) NA OLIMPIJSKIM PLANINAMA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>BANJSKI TURIZAM ILIDŽA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>SPOMENICI ANTIFAŠIZMA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p>
--	--	--

<p>MLADI POKREĆU ŽIVOT <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>ISTINA KAO NAČIN DA ŽIVOT BUDE BOLJI <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>ODGOVORNI GRAĐANI I SNAŽNA EKONOMIJA POKREĆU KANTON <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>TALENTI – NAŠA ŠANSA I NADA TALENTS – OUR CHANCE / HOPE <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>EZAN I ZVONA – TAKO ZVUČI SARAJEVO HOR PONTANIMA-TAKO ZVUČI SARAJEVO <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p><b>OVDJE SAM UPOZNAO LJUBAV SVOG ŽIVOTA, DOBIO DJECU I BIO</b></p> <p>ROĐENJE, OBRAZOVANJE, LJUBAV, POSAO, DJECA, SREĆA <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p><b>BRENDIRANJE DOGAĐAJA I AKTIVNOSTI NA ŽIVOTNOJ DESTINACIJI</b></p> <p>NE DROGI I NASILJU <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>UNIVERZITET SARAJEVO – MEĐU 6% NAJBOLJIH U SVIJETU <b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p>UMJETNOST MIJENJA SVIJET: EDO MAJKA I BIJELO DUGME UČINILI SU DA MOJE DIJETE NE MRZI</p>	<p>NEW LOCATION ON CORRIDOR Vc <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>KREACIJE I INVESTIRANJE U KREATIVNIM INDUSTRIJAMA CREATION AND INVESTMENTS IN CREATIVE INDUSTRIES <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>DESTINACIJA USPJEŠNIH SMES SUCCESSFUL SMEs DESTINATION <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>CORRIDOR VC PRIBLIŽAVA VAM SARAJEVO CORRIDOR VC IS APPROACHING SARAJEVO <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>MI STOJIMO IZA OBEĆANJA ALLWAYS BEHIND PROMESSES <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p><b>BRENDIRANJE DOGAĐAJA I LOKACIJA NA PID</b></p> <p>INDUSTRIJSKE ZONE U VOGOŠĆI <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>SARAJEVO BUSINESS FORUM <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>SAJAM PREHRANE I PIĆA <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>ICT HUB 387 SARAJEVO <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>INOVACIJSKI KAPACITETI UNIVERZITETA SARAJEVO <b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p>DUALNO OBRAZOVANJE ZA USPJEŠAN BIZNIS</p>	<p>OSMANLIJSKO NASLIJEĐE SARAJEVA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>AUSTROUGARSKO NASLIJEĐE SARAJEVA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>EYOF 2019 – OLIMPIJSKE IGRE MLADIH U SARAJEVU <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>NOVA GODINA U SARAJEVU <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p><b>CO-BRANDING KANTONA I OPĆINA</b></p> <p>HOTELI TERME ILIDŽA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>NETAKNUTA PRIRODA TRNOVA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p> <p>STARI GRAD U SRCU SARAJEVA <b>VISIT KANTON SARAJEVO</b></p>
---	---	---

<p><b>ŽIVJETI NA KANTONU SARAJEVO</b></p> <p><b>CO-BRANDING KANTONA I OPĆINA</b></p> <p><b>Lijep grad u kome se teško živi</b></p> <p><b>Grad naslijeđa čiju bogatu prošlost slijedi skromna sadašnjost</b></p>	<p><b>INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p><b>CO-BRANDING KANTONA I OPĆINA</b></p> <p><b>INDUSTRIJSKE ZONE U VOGOŠĆI INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p> <p><b>TRANSVERZALA 1 OTVARA VOGOŠĆU INVESTITORIMA INVEST IN KANTON SARAJEVO</b></p>	
---	--	--