

**Strateške
smjernice
za brendiranje
Bosne i Hercegovine**

dr. sc. Božo Skoko

dr. sc. Božo Skoko

**Strateške smjernice za brendiranje
Bosne i Hercegovine**

Sarajevo, 2015. godine

Naziv publikacije: Strateške smjernice za brendiranje Bosne i Hercegovine

Izdavač: Friedrich-Ebert-Stiftung

Autor: dr. sc. Božo Skoko

Recezeni: dr. sc. Ivan Tanta i mr. sc. Damir Jugo

Za izdavača: Judith Illerhues

Lektura: Mirjana Janjetović

Fotografije: Ivo Pervan

DTP: Aleksandar Aničić

Štampa: Amosgraf Sarajevo

Tiraž: 300 primjeraka

Sva prava pridržana od strane Friedrich-Ebert-Stiftung BiH. Stavovi i mišljenja izneseni u ovoj publikaciji su autorski i ne predstavljaju izričite stavove i mišljenja izdavača. Friedrich-Ebert-Stiftung ne garantuje za tačnost podataka koji su izneseni u ovoj publikaciji. Komercijalna upotreba izdanja nije dozvoljena bez pismene saglasnosti Fondacije.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

342.22:659.44]:327(497.6)
323:32.019.5(497.6)

SKOKO, Božo

Strateške smjernice za brendiranje Bosne i Hercegovine / Božo Skoko ; [fotografije Ivo Pervan]. - Sarajevo : Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015. - 128 str. : ilustr. ; 21 cm

Bilješka o autoru: str. 127-128. - Bibliografija: str. 125-126.

ISBN 978-9958-884-35-1

COBISS.BH-ID 21912070

dr. sc. Božo Skoko

Strateške smjernice za brendiranje Bosne i Hercegovine



Sarajevo, 2015. godine

SADRŽAJ

Zašto su imidž i brendiranje države sve važniji?	7
Identitet i imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana	13
Metodologija istraživanja	14
„Definiranje“ Bosne i Hercegovine	16
Prevladavanje poteškoća i „jačanje“ Bosne i Hercegovine	20
Elementi novog identiteta BiH i konkurentske prednosti	28
Prepreke i potencijali u brendiranju BiH prema mišljenju građana	32
Kako brendirati državu?	35
Prvi koraci u brendiranju – analiza situacije i planiranje	40
Brendiranje na djelu i komuniciranje države	46
Korištenje događaja, slogana i simbola u promociji države	52
Koncept konkurentnog identiteta Simona Anholta	55
Koncept brendiranja turističkih destinacija Millenium promocije i Instituta za turizam	63
Nositelji procesa brendiranja	67
Za brendiranje treba vremena i strpljenja	75
PRILOG I - „Identitet i imidž Bosne i Hercegovine i mogućnosti brendiranja države“	77
PRILOG II - Stajališta kreatora javnoga mnijenja o najvećim identitetskim potencijalima Bosne i Hercegovine	93
Literatura	125
Bilješka o autoru	127

Predgovor

U ovoj publikaciji ćete pronaći razmišljanja građana Bosne i Hercegovine o sadašnjosti i budućnosti ove države, potom stajališta vodećih domaćih i regionalnih stručnjaka o mogućnostima, potencijalima i preprekama na putu eventualnog brendiranja BiH, kao i svojevrsni katalog identitetskih potencijala Bosne i Hercegovine i njezinih naroda.

Uz to, objavljujemo i ključne teorijske pristupe razumijevanju važnosti identiteta i imidža države u suvremenim međunarodnim odnosima, te konkretne upute za pristup brendiranju države. Zato smo uvjereni da će ovaj priručnik biti koristan alat svim dobronamjernim akterima prilikom promišljanja bolje budućnosti Bosne i Hercegovine i njezinih stanovnika te planiranju konkretnog procesa brendiranja, koji je pak neophodan želi li ova država zauzeti kvalitetnije mjesto na međunarodnoj političkoj i ekonomskoj pozornici.

Tanja Topić

Zašto su imidž i brendiranje države sve važniji?¹

Imidž države igra sve značajniju ulogu u suvremenim međunarodnim odnosima, jer se izravno odražava na njezin status na političkoj i ekonomskoj pozornici, a prije svega kroz broj inozemnih turista, razinu stranih investicija, plasman njezinih proizvoda na strana tržišta, utjecaj u međunarodnim forumima i asocijacijama... Stoga države pristupaju sustavnom upravljanju vlastitim identitetom i imidžom, odnosno procesu brendiranja² kako bi se izborile za pozornost, poradile na vlastitoj prepoznatljivosti u međunarodnoj javnosti, istaknule vlastite prednosti i vrednote. Promocija i brendiranje država nekada su bili luksuz ili dodatna vrijednost, međutim taj proces posljednjih godina postaje nužnost iz dva razloga. S jedne strane, ljudi, kapital i poduzeća postaju sve izbirljiviji prilikom odabira destinacija za ulaganja, odmor ili posjete pa se pojedine

¹ Teorijski dio ove publikacije najvećim dijelom je preuzet iz knjige: Skoko, Božo (2009.): *Država kao brend*, Matica Hrvatska, Zagreb, a sljedeća poglavlja koja se odnose na identitet i imidž BiH prethodno su objavljena u časopisu *Mostariensia* - Skoko, Božo (2014.) *Identitet i imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezina tri naroda – istraživanje mogućnosti i prepreka na putu brendiranja*, *Mostariensia*, god. 18, br. 1–2, str. 45–60.

² Brendiranje (eng. *branding*) je proces u kojem se definira što neki proizvod jest, što ga razlikuje od drugih, koje su njegove koristi i što proizvod znači korisniku. Posebno mjesto u praksi i teoriji brendiranja ima brendiranje destinacija (država, regija, županija, gradova). Brendiranje destinacija podrazumijeva definiranje identiteta neke destinacije i načina upravljanja svim iskazima brenda destinacije. (opširnije: Skoko, 2009.)

države moraju izboriti za njihovu pozornost. Nerijetko različite države, gradovi i regije nude slične ulagačke mogućnosti, istovjetne standarde života, gastronomsku ili kulturnu ponudu. U tom će slučaju posjetitelji, ulagači ili potencijalni stanovnici izabrati onaj grad, regiju ili državu koja se ističe od ostalih, koja ima veću razinu privlačnosti ili koja budi pozitivnije asocijacije i emocije, odnosno koja ima jači brend. Vrijednost brenda i kvalitetnog brendiranja stoga se temelji na povećanju

razine prepoznatljivosti i vrijednosti destinacije u očima njezinih ciljnih skupina. S druge strane, ako se država dovoljno ne trudi oko vlastitog brendiranja postoji opasnost da ju „opiše“ netko drugi, mimo njezine volje. Naime,



u nedostatku relevantnih informacija ili jasne slike o nekoj državi, globalne institucije, mediji ili pojedinci mogu mimo volje pojedinih država utjecati na njihov imidž plasiranjem određenih informacija ili stajališta, pozitivnog ili negativnog predznaka. Takav pristup nazivamo „vanjskim brendiranjem“. Na taj problem upozorava britanski teoretičar Simon Anholt (2007.), koji tvrdi da ako ne pružimo dovoljno informacija o sebi, ustupit ćemo mjesto dezinformacijama ili će inozemno javno mišljenje prihvatiti drugo relevantno stajalište o nama, iz nekog drugog izvora, koje nužno ne mora biti blagonaklono. Taj „netko drugi“ najčešće je javno mišljenje, koje će u nedostatku ičeg boljeg

uvijek brendirati državu na osnovi najpoznatijeg i najohrabrujućeg klišeja, koji je gotovo uvijek pojednostavljen, obično zastario, često prilično neugodan i povremeno prilično beskoristan (Anholt, 2007: 41). Različiti su načini takvog „vanjskog brendiranja“ i mogu ih provoditi mnogobrojni subjekti – od međunarodnih financijskih institucija i svjetskih državnika do medija, filmske industrije i poznatih pojedinaca.

Samo prije desetak godina dokazivanje teze kako imidž zemlje izravno i neizravno utječe na njezin međunarodni politički i gospodarski položaj bilo je prilično mukotrpan posao, iako su se istraživanja na ovu temu masovnije počela pojavljivati još sedamdesetih godina. Doduše, njihova se problematika odnosila na istraživanja utjecaja imidža zemlje podrijetla proizvoda na ponašanje potrošača i tržišni uspjeh njezinih proizvoda. Tako se razvio *koncept zemlje podrijetla*, koji nam je otkrio kako su kupci skloniji kupovati (pa čak i uz veću cijenu) proizvode iz onih država koje uživaju bolji imidž, spremniji su im pripisivati veću kvalitetu bez obzira na činjenično stanje, te su skloni generaliziranju, odnosno povezivanju cijelih kategorija proizvoda s određenim državama, dajući tako svojevrсни kredit njihovim proizvođačima na izvoznom tržištu (npr. njemački automobili, francuski parfemi, švicarska čokolada, japanska tehnika...).

U međuvremenu su se dogodile značajne promjene u društvu, te na političkom i gospodarskom tržištu. Došlo je i do snažnog razvoja sredstava masovnog komuniciranja te promjene ponašanja potrošača. S jedne strane, globalizacija je cijeli svijet pretvorila u jedinstveno tržište, na kojem su svi

ili gotovo svi izloženi utjecajima *velikih igrača* te su pozvani prilagoditi se novonastalim uvjetima kako bi mogli sudjelovati u globalnoj tržišnoj utakmici, bez obzira na to da li je riječ o prodaji proizvoda i usluga, privlačenju inozemnih ulagača i turista, ili borbi za politički, odnosno kulturni utjecaj. S druge strane, građani su postali prezaposleni, zatrpani su tisućama informacija iz minute u minutu a, prema nekim istraživanjima, imaju i sve manju sposobnost percepcije, pa su – radi boljeg snalaženja u novim okolnostima – spremniji pribjegavanju generalizacijama, pojednostavljivanjima, kategoriziranjima i rasuđivanjima više na temelju dojma, nego na temelju činjenica. U tim okolnostima imidž sve više dobiva na važnosti, ne samo prilikom izvoza proizvoda, već i u međunarodnim političkim odnosima, privlačenju turista, inozemnim ulaganjima, izboru zemlje domaćina za prestižne sportske i kulturne manifestacije i sl. To potvrđuju mnogobrojna istraživanja, uglavnom objavljena posljednja dva desetljeća, te teorije i koncepti, koji sve više zaokupljaju pozornost znanstvenika i praktičara diljem svijeta (osobito nakon 2000. godine).

Kad je u pitanju imidž Bosne i Hercegovine malo je relevantnih istraživanja o toj problematici, ali je za pretpostaviti kako ovu zemlju na globalnoj razini još opterećuju ratne asocijacije te asocijacije na etničke podjele, nestabilnost i nefunkcionalnost države. Istodobno, svjesni smo da se Bosna i Hercegovina, kada je riječ o brendiranju države, nalazi u priličnom zaostatku, s obzirom na djelovanje konkurencije ali i neiskorištene vlastite mogućnosti (od geografskog i saobraćajnog položaja do raznolikosti prirodne

i kulturne baštine).³ Naime, s jedne strane postoje iznimni prirodni, kulturni, historijski, ljudski i drugi potencijali, a s druge, imidž zemlje je opterećen različitim stereotipima i negativnim konotacijama. Tako postaje opterećenje, a ne dodatna vrijednost u međunarodnom pozicioniranju. S druge strane, većina stvari koje se događaju u smislu turističkog razvoja, promocije i ponude, uglavnom su prepuštene više stihijskom djelovanju i inerciji nego strateškom planu. Neke pokrenute rasprave oko identiteta i imidža, pokazale su goleme mogućnosti te zainteresiranost većine ključnih javnosti da se napravi iskorak. Ali, postojanje volje nije dovoljno. U tom smislu potrebno je krenuti s postizanjem konsenzusa ključnih aktera i stručnjaka oko potrebe brendiranja te definirati polazišta s kojih bi se krenulo, odnosno postizanja konsenzusa oko identiteta BiH i vizije budućnosti ove države. Na to nas tjeraju i mnogobrojni benefiti, koje su iskusile države koje su krenule s tim procesom, a to su ponajprije:

- jasniji domaći dogovor o nacionalnom identitetu i društvenim ciljevima,
- stvaranje klime u kojoj se inovativnost nagrađuje i prakticira,
- učinkovitije licitiranje za međunarodna događanja,

³ O važnosti i mogućnostima brendiranja Bosne i Hercegovine korisnu analizu objavila je mr. sc. Jasna Duraković (2009.): *Značaj izgradnje pozitivnog nacionalnog imidža države Bosne i Hercegovine i njenog boljeg plasmana u međunarodnoj javnosti*, Godišnjak Fakulteta političkih nauka 2008/09, Sarajevo, str. 452–472. A vrlo korisne doprinose razumijevanju ove problematike dali su bosanskohercegovački profesori: dr. sc. Besim Spahić, dr. sc. Najil Kurtić, dr. sc. Nenad Brkić i dr. sc. Zoran Tomić.

- učinkovitija promocija ulaganja,
- učinkovitija promocija turističkih i poslovnih putovanja,
- zdraviji „učinak zemlje podrijetla“ (MADE IN) za izvoznike roba i usluga,
- bolji i opsežniji prikaz u međunarodnim medijima,
- jednostavniji pristup regionalnim i globalnim tijelima i udrugama,
- produktivniji kulturni odnosi s drugim državama i regijama. (Anholt, 2007, 29)

Dakle, pravilno izvedeno brendiranje, ne pridonosi samo promociji države u međunarodnoj javnosti te ostvarenju gospodarskih i političkih interesa, već se odražava i na prilike u državi.

Prema tome, dugoročni cilj brendiranja Bosne i Hercegovine trebao bi ojačati njezinu prepoznatljivost, istaknuti njezine najveće vrijednosti, vezivati uz nju pozitivne asocijacije te druga kvalitetna svojstva u globalnoj javnosti. Jasno, to podrazumijeva promjenu ponašanja i komuniciranja, ali i konkretne projekte i akcije. A rezultat tih procesa urodit će većim poštovanjem, povećanjem broja ulaganja, turističkih posjeta, većom vrijednošću proizvoda nastalih u državi te uopće jačanjem imidža, a time i važnosti u gospodarskoj i političkoj međunarodnoj zajednici. No, budimo realni, prije svega toga treba postići veći konsenzus oko njezina opstanka i zajedničke budućnosti.

Identitet i imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana⁴

Što je to što bi moglo simbolizirati suvremeni identitet Bosne i Hercegovine i što bi se pojavilo u mislima jednog stranca na spomen ove države, a da nije rat? Što je to po čemu je posebna, odnosno što njezini narodi nastoje iskomunicirati prema inozemstvu kao svoje simbole, prednosti ili karakteristike, kao zajednički državni identitet? Na to pitanje zasigurno ne možemo odgovoriti tako jednostavno. Razlog tome je prvenstveno nedostatak istraživanja, a potom činjenica da još uvijek nemamo jasno definiran bosanskohercegovački identitet, a očito ne postoji ni nacionalni «konsenzus» oko tog pitanja među narodima koji ovdje žive. Međutim, to nije čudno kad se zna da neovisna Bosna i Hercegovina egzistira jedva dva desetljeća, te da se njezini građani još oporavljaju od ratnih, a potom političkih sukoba. No, to nipošto ne znači da ne možemo pronaći konsenzuse oko ključnih elemenata identiteta i

⁴ Opširne rezultate dosadašnjih istraživanja identiteta i imidža BiH možete pronaći u sljedećim studijama: Skoko, Božo (2011.): *Što Hrvati, Bošnjaci i Srbi misle jedni o drugima, a što o Bosni i Hercegovini?*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2012.): *Imidž Bosne i Hercegovine i njezinih građana u Hrvatskoj i Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2012.): *The Image of Bosnia and Herzegovina and its Citizens in Croatia and Serbia*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2013.): *Imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana i međusobna percepcija Bošnjaka, Hrvata i Srba*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo.

imidža Bosne i Hercegovine među njezina tri naroda. Stoga je njemačka zaklada Friedrich Ebert sa sjedištem u BiH (kancelarija u Banjaluci) provela istraživanje javnog mnijenja među građanima ove države (u dva vala – 2010. i 2013.) kako bismo utvrdili kako oni doživljavaju Bosnu i Hercegovinu i njezine potencijale, odnosno nedostatke u smislu brendiranja, te kako bismo istražili je li vidljiv napredak u toj percepciji. Rezultati istraživanja su objavljeni u dvije studije: *Što Hrvati, Bošnjaci i Srbi misle jedni o drugima, a što o Bosni i Hercegovini?*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo, 2011. te *Imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana i međusobna percepcija Bošnjaka, Hrvata i Srba*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo, 2013. Radi razumijevanja potencijala, mogućnosti i prepreka brendiranja BiH u nastavku donosimo najvažnije nalaze tih istraživanja.

Metodologija istraživanja

Prvi val istraživanja je proveden u svibnju 2010. u formi terenskog anketnog istraživanja javnog mnijenja, u kojem je sudjelovalo 1.000 ispitanika iz cijele Bosne i Hercegovine. Uzorak je bio slučajan i nacionalno reprezentativan, među građanima BiH starijima od 15 godina. Struktura uzorka je odgovarala populaciji (Bošnjaci 46%, Srbi 36%, Hrvati 16%, ostali 2%). Ciljevi istraživanja su bili, među ostalim, istražiti percepciju BiH iz perspektive pojedinih naroda, te istražiti mogućnosti jačanja identiteta Bosne i Hercegovine među njezinim narodima.

Kako bismo utvrdili razlike i pomake u odnosu na prethodno istraživanje, u studenom 2013. proveli smo telefonsko anketno istraživanje javnog mnijenja s donekle izmijenjenim upitnikom. U istraživanju je sudjelovalo 1.200 ispitanika iz cijele Bosne i Hercegovine, a u strukturi uzorka se vodilo računa o reprezentativnoj zastupljenosti tri konstitutivna naroda – Bošnjaka, Hrvata i Srba. Uzorak je također bio slučajan i izabran među građanima BiH starijima od 15 godina. Ciljevi istraživanja su, među ostalim, bili: istražiti imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive pojedinih naroda, percepciju pojedinih aktera i procesa prošlosti, sadašnjosti i budućnosti države te utvrditi mogućnosti jačanja identiteta Bosne i Hercegovine među njezinim narodima. Dakle, pored klasičnog istraživanja stereotipa i imidža, pokušali smo utvrditi razloge i uzroke tih pojava, te pronaći minimum konsenzusa kod građana o sadašnjosti i budućnosti BiH. Obje ankete je provela agencija Ipsos Puls iz Sarajeva, a istraživanja je financirala njemačka zaklada Friedrich Ebert, sa sjedištem u Banjaluci, u sklopu svojih projekata posvećenih identitetu i imidžu BiH⁵.



⁵ Autor ovog teksta je bio voditelj oba istraživanja.

„Definiranje“ Bosne i Hercegovine

Jedan od ključnih ciljeva bio je istražiti kako tri naroda doživljavaju Bosnu i Hercegovinu kao zajedničku državu, odnosno kako vide njezinu sadašnjost i budućnost, a kako bismo pokušali „definirati“ Bosnu i Hercegovinu, ispitanicima su ponuđeni različiti opisi te države, koji su se proteklih godina najčešće pojavljivali u bosanskohercegovačkim medijima i medijima njihovih susjeda (*multietnička europska država, država triju konstitutivnih naroda, podijeljena država bez budućnosti, islamska država u srcu Europe, država pod paskom međunarodne zajednice*).

U istraživanju 2010. godine ispitanici iz tri naroda najveći konsenzus su postigli kod opisa kako je Bosna i Hercegovina „podijeljena država bez budućnosti“ te „država triju konstitutivnih naroda“. Za oba opisa se odlučilo po 29% od ukupnog broja ispitanika. Doduše tada smo mogli uočiti i značajne razlike iz perspektive pojedinih naroda. Ukratko, za Bošnjake je BiH bila: podijeljena, multietnička europska država, triju konstitutivnih naroda. Za Hrvate: podijeljena država, triju konstitutivnih naroda, pod paskom međunarodne zajednice. A za Srbe: država triju konstitutivnih naroda, pod paskom međunarodne zajednice. Kako je Bosna i Hercegovina država pod paskom međunarodne zajednice najviše je mislilo Srba (29%) i Hrvata (23%) a najmanje Bošnjaka (12%). Kako je BiH multietnička europska država vjerovalo je 26% Bošnjaka, te tek 7% Hrvata i 4% Srba. Kako je BiH država triju konstitutivnih naroda najviše su vjerovali Srbi (34%), a

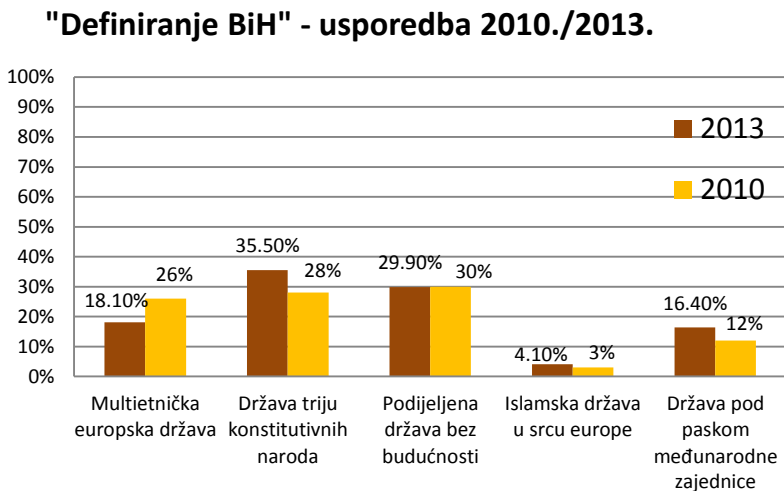
najmanje Hrvati (18%). U to je vjerovalo i 28% Bošnjaka. Kako je Bosna i Hercegovina podijeljena država bez budućnosti smatralo je više od 25% ispitanika u svakom narodu, a najviše Hrvata (37%) i Bošnjaka (30%), te najmanje Srba (25%).

Tablica 1. Imidž BiH – najbolji opis države – usporedna analiza 2010/2013. – ukupna populacija

	2013.	2010.
Multietnička europska država	18,10%	26%
Država triju konstitutivnih naroda	35,50%	28%
Podijeljena država bez budućnosti	29,90%	30%
Islamska država u srcu Europe	4,10%	3 %
Država pod paskom međunarodne zajednice	16,40%	12%

Dakle, drugi val istraživanja nam pokazuje kako je jedina konstanta u percepciji Bosne i Hercegovine kako je to podijeljena država bez budućnosti. U toj kategoriji nema nikakvog pomaka (30%). Zanimljivo je kako je porasla percepcija Bosne i Hercegovine kao „države triju konstitutivnih naroda“ (35,50%) i to među svim narodima, te država pod paskom međunarodne zajednice (16,40%). Kategorija koja je značajno smanjena jest „multietnička država“.

Grafikon 1. Najbolji opis BiH – ukupna populacija – usporedni prikaz 2010/2013.



Dakle, 2013. dominantan je opis Bosne i Hercegovine kao „države triju konstitutivnih naroda“ (35,5% svih ispitanika – 38% Bošnjaka, 36% Srba i 32% Hrvata), te „podijeljene države bez budućnosti“. Međutim, iako se za tu tvrdnju opredijelilo čak 30% ispitanika, velike su razlike u odgovorima s obzirom na nacionalnu pripadnost. Naime, to smatra 24% Bošnjaka, 31% Srba i čak 37% Hrvata. Kako je Bosna i Hercegovina multietnička europska država smatra 27% Bošnjaka, 12% Srba i 14% Bošnjaka. Kako je BiH država pod paskom međunarodne zajednice smatra 12% Bošnjaka, 20% Srba i 16% Hrvata.

Dakle, za Bošnjake BiH je: država triju konstitutivnih naroda (38%), multietnička europska država (27%) i podijeljena država bez budućnosti (24%).

Za Hrvate BiH je: podijeljena država bez budućnosti (37%), država triju konstitutivnih naroda (32%) i država pod paskom međunarodne zajednice (16%).

Za Srbe BiH je: podijeljena država bez budućnosti (36%), država triju konstitutivnih naroda (31%) i država pod paskom međunarodne zajednice (20%).

Kao što vidimo velika suglasnost u pogledu percepcije BiH vlada između Hrvata i Srba.

Tablica 2. Imidž BiH – najbolji opis države – usporedna analiza po nacionalnosti ispitanika 2013.

%	Bošnjaci	Hrvati	Srbi
Multietnička europska država	27	14	12
Država triju konstitutivnih naroda	38	32	36
Podijeljena država bez budućnosti	24	37	31
Islamska država u srcu Europe	6	2	5
Država pod paskom međunarodne zajednice	12	16	20
N=1200			

Kako je BiH podijeljena država bez budućnosti u najvećoj mjeri su uvjereni ispitanici mlađi od 30 godina i to u cijeloj BiH (43%). Također, čak 7% ispitanika iz te dobne skupine smatra kako je BiH islamska država u srcu Europe. Kako je BiH država triju konstitutivnih naroda smatra svaki

drugi ispitanik u Tuzlanskom kantonu. Čak 43% ispitanika u Zapadno-hercegovačkom i Hercegovačko-neretvanskom kantonu smatra kako je BiH podijeljena država bez budućnosti. Kako je BiH multietnička europska država u većoj mjeri smatraju umirovljenici.

Prevladavanje poteškoća i „jačanje“ Bosne i Hercegovine

Kako bismo pokušali utvrditi polazišne osnove za budućnost Bosne i Hercegovine, u drugom valu istraživanja smo postavili jedno novo pitanje, tražeći najbolji integrativni faktor – što uopće može održati zajedno Bošnjake, Hrvate i Srbe u Bosni i Hercegovini, s ponuđenim odgovorima.

Gledajući ukupan broj ispitanika, najviše ih se odlučilo za sljedeće tvrdnje: sličan mentalitet i kultura (36%), neimanje izbora (20%), rodbinska povezanost i prijateljstva (19,4%), sudbina i mjesto rođenja (18%), zajednička prošlost (15%) i prisila međunarodne zajednice (9%). Odgovore kao što su zajednički interesi, zajednička budućnost, nova zapošljavanja, novi političari i slično odabrao je relativno nizak broj ispitanika.

Gledajući po nacionalnosti ispitanika, u većini tvrdnji gotovo pa postoji konsenzus, posebno kod sličnog mentaliteta i kulture, zajedničke prošlosti i prisile međunarodne zajednice. Hrvati u najmanjoj mjeri smatraju kako je jedini uvjet zajedničkog opstanka neimanje izbora, a najviše kako su najveći „osigurač“ suradnje rodbinska

povezanost i prijateljstva, te sudbina i mjesto rođenja. Bošnjaci najmanje smatraju prisilu međunarodne zajednice, a Srbima je od sva tri naroda najmanje važna zajednička prošlost kao zalag budućnosti.

Tablica 3. Najbolji integrativni faktori – što može zajedno održati Bošnjake, Hrvate i Srbe? 2013.

%	Bošnjaci	Hrvati	Srbi
Zajednička prošlost	16	14	13
Sudbina i mjesto rođenja	17	20	17
Rodbinska povezanost i prijateljstva	19	24	18
Sličan mentalitet i kultura	37	32	36
Prisila međunarodne zajednice	8	11	10
Neimanje izbora	24	17	18
Zajednički interesi	1	2	0
Zajednička budućnost	0	1	0
Zapošljavanje	1	2	1
Tolerancija, povjerenje, poštovanje	1	0	1
Novi političari na vlasti / politika	0	0	1
Privreda / ekonomija	0	1	1
Veće razumijevanje	1	1	1
Bolji standard	1	0	1
Prihvatanje prošlosti kakva je bila	0	1	0
Jedinstvena BiH	1	0	0
N=1200			

Umirovljenici u najvećoj mjeri vjeruju kako je zajednička prošlost залог budućnosti (21% svih ispitanika), rodbinska povezanost se čini najvažnijom studentima i učenicima (34%), a neimanje izbora domaćicama (32%). Domaćice pritom najmanje vjeruju da će sličan mentalitet i kultura uspjeti zadržati tri naroda na okupu (23%). Naprotiv tome čak 48% visokoobrazovanih smatra kako sličan mentalitet i kultura osiguravaju zajedništvo i u budućnosti.

U sličnoj namjeri je, u drugom valu istraživanja, postavljeno i sljedeće pitanje – Što mislite što bi najbolje povezalo Bošnjake, Hrvate i Srbe? Čak 43,5% od ukupnog broja ispitanika je odgovorilo kako bi tu najviše pomogli trgovina i međusobno poslovanje, 42% se odlučilo za suradnju kroz posao i stvaranje prijateljstava, 22% za kulturnu suradnju, 15% za nogomet⁶, 13% za politiku, kao ključ boljih odnosa, a 11% za turizam i putovanja.

Pritom, i Bošnjaci, i Hrvati, i Srbi su trgovinu i međusobno poslovanje stavili na prvo mjesto, zajedničku suradnju na poslu što vodi stvaranju prijateljstava na drugo, a kulturu i kulturnu suradnju na treće. Također postoji veliki konsenzus oko utjecaja turizma i putovanja. Bošnjaci u puno većoj mjeri naglašavaju moć nogometa i politike.

⁶ Ovaj je odgovor bio očito pod dojmom plasmana Bosne i Hercegovine na Svjetsko nogometno prvenstvo u Brazilu 2014.

Tablica 4. Najbolji integrativni faktori – Što bi najučinkovitije moglo povezati Bošnjake, Hrvate i Srbe? – usporedna analiza prema nacionalnosti ispitanika

%	Bošnjaci	Hrvati	Srbi
Trgovina i međusobno poslovanje	41	42	48
Kultura i kulturna suradnja	22	25	21
Turizam i putovanja	11	11	10
Politika	16	10	10
Nogomet	19	13	10
Zajednička suradnja na poslu i stvaranje prijateljstava	45	37	40
Ostalo	5	5	5
N=1200			

Kako će politika zbližiti tri naroda u Bosni i Hercegovini najmanje vjeruju ispitanici mlađi od 30 godina (samo 9%). Također su u najmanjoj mjeri od svih ispitanika izabrali trgovinu i poslovanje. Međutim, mlađi od 30 godina (studenti i učenici) najviše vjeruju u snagu kulture i kulturne suradnje (čak 40%). To mišljenje dijeli i viši menadžment (37%). Muškarci puno manje vjeruju u snagu kulture i kulturne suradnje nego žene (17% vs. 26%). U turizam i putovanja kao motivator boljeg povezivanja najviše vjeruju ispitanici u Zeničko-dobojskom kantonu (21%), a u nogomet u Tuzlanskom kantonu (21%). Domaćice u najvećoj mjeri od ostalih demografskih skupina smatraju kako je ipak politika ključ povezivanja i suradnje,

a mladi su više od ostalih demografskih skupina naglašavali i nogomet.

U prvom valu istraživanja imali smo slično pitanje – Čime bi se najbolje popravili međusobni odnosi triju naroda, odnosno što bi moglo vratiti međusobno povjerenje? Tim pitanjem smo htjeli ispitanike staviti u aktivnu ulogu da odrede kojim potezom ili procesom bi najučinkovitije vratili povjerenje, normalne odnose i suživot među narodima. Kako bismo utvrdili eventualne promjene u razmišljanjima ponovili smo pitanje i uočili neke razlike u stajalištima.

Podsjetimo, 2010. najveći broj ispitanika među sva tri naroda je smatrao kako se međusobni odnosi mogu poboljšati angažiranjem boljih političara iz reda sva tri naroda (to je predložilo 49% Bošnjaka, 40% Hrvata i 40% Srba). Nešto manji konsenzus je vladao oko prijedloga da bi kvalitetniji i pravedniji zakoni pridonijeli jačanju međusobnih odnosa (to je smatralo 20% Srba, 19% Hrvata te 14% Bošnjaka). Oko ostalih prijedloga među narodima uglavnom nije bilo konsenzusa. Bošnjaci su bolju budućnost vidjeli u ukidanju entiteta i jačanju države. To je smatralo čak 49% bošnjačkih ispitanika. S druge strane, s time se uopće nisu slagali Hrvati i Srbi. Hrvati (39%) i Srbi (28%) su bolju budućnost vidjeli u ustroju države kroz tri entiteta (srpskog, bošnjačkog i hrvatskog). S druge strane, s time se nije slagao gotovo nijedan bošnjački ispitanik. I upravo na ovom pitanju se vidjelo najveće neslaganje oko budućeg uređenja države – s jedne strane može se iščitati bošnjački unitarizam, a s druge hrvatsko-

srpski „savez“ u borbi za tri entiteta, odnosno srpski interes da se očuva Republika Srpska, a hrvatski da se izbore za svoj entitet.

U istraživanju iz 2013. i dalje je na prvom mjestu tvrdnja kako Bosni i Hercegovini trebaju bolji političari na svim stranama (38,4%), oko čega vlada priličan konsenzus (Bošnjaci 38%, Hrvati 33%, a Srbi 42%). Međutim, usporedimo li rezultate s prethodnim istraživanjem značajno se smanjio broj i Bošnjaka, i Srba koji u to vjeruju. Na drugo mjesto se pozicionirala tvrdnja kako će BiH ulaskom u Europsku uniju očitio riješiti svoje probleme (29% svih ispitanika). U to najviše vjeruju Srbi (35%), potom Bošnjaci (29%) pa Hrvati (23%). Na trećem mjestu su kvalitetniji i pravedniji zakoni te ustavne reforme (oko 18% ukupnog broja ispitanika). U to najviše vjeruju Bošnjaci (20%), pa Hrvati (17%), te Srbi (15%). Na četvrtom mjestu sa 17% nalazi se ukidanje entiteta i jačanje države. Međutim, tri naroda se uopće ne slažu oko tog pitanja. To smatra dobrim rješenjem 29% Bošnjaka, 14% Srba i samo 4% Hrvata. Donekle je pojačano povjerenje u obične ljude da mogu riješiti bosanskohercegovački „gordijski čvor“ (14% svih ispitanika). U to najviše vjeruju Hrvati (16%), pa Bošnjaci (13%), te Srbi (12%). Slijedi tvrdnja kako je konačno rješenje stvaranje bošnjačkog, hrvatskog i srpskog entiteta, za što se odlučilo samo 6,5% od ukupnog broja ispitanika. Oko toga vlada konsenzus između Hrvata i Srba, međutim s razinom potpore od 11 i 12%. Bošnjaci uopće ne doživljavaju to rješenje kao izgledno ili korisno.

Tablica 5. Najbolji integrativni faktori – Kako bi popravili narušene odnose i vratili povjerenje među tri naroda?

%	Bošnjaci		Hrvati		Srbi	
N=1200	2010.	2013.	2010.	2013.	2010.	2013.
Nastojanjima i zalaganjem običnih ljudi	12	13	4	16	12	12
Kvalitetnijim zakonodavstvom i pravednijim ustavnim uređenjem	14	20	19	17	20	15
Boljim političarima na svim stranama	49	37	40	41	40	34
Ukidanjem entiteta i jačanjem države	49	29	7	4	3	14
Stvaranjem hrvatskog, bošnjačkog i srpskog entiteta	0	1	39	11	28	12
Ulaskom BiH u Europsku uniju	20	29	10	23	23	35
Nešto drugo	0	1	0	2	5	5
Ne znam	0	2	3	4	1	5

U odnosu na tri godine ranije, pojedini narodi su približno korigirali svoja stajališta u pojedinim kategorijama. Primjerice, Hrvati više zdušno ne podržavaju stvaranje trećeg entiteta ili smatraju da takav ishod nije moguć u ovakvim političkim okolnostima (smanjen izbor sa 39 na 11%). Istodobno je za čak 13% ispitanika kod Hrvata povećano mišljenje kako eventualni ulazak BiH u Europsku uniju može pridonijeti normalizaciji odnosa u BiH. Jedino ostaju na stajalištu da

su nužno potrebni bolji političari na svim stranaka da BiH krene naprijed (čak 41% hrvatskih ispitanika), potom vjeruju u pravednije ustavno uređenje i bolje zakone. Kod Hrvata je također uočljiv ogroman porast povjerenja u obične ljude da svojim zalaganjem mogu učiniti pomake u jačanju međusobnih odnosa.

Značajan je porast vjere u EU kao spasiteljicu BiH i kod Srba (sa 23% na 35%). Kod srpskih ispitanika je zanimljiv porast mišljenja kako treba ukinuti entitete, a time i Republiku Srpsku te jačati BiH (sa 3% na 14%). Jedino su Bošnjaci postali uvjereniji kako kvalitetnije zakonodavstvo i ustavne reforme mogu spasiti BiH (porast sa 14% na 20%). Kod bošnjačkih ispitanika je jako zanimljiv trend pada razmišljanja da treba ukinuti entitete i jačati jedinstvenu državu (sa 49% na 37%).

Dakle, vidljivi su pomaci ispitanika iz tri naroda u pogledu rekonstrukcije BiH. Hrvati više masovno ne insistiraju na uspostavi trećeg entiteta. Bošnjaci su očito shvatili da ukidanje entiteta i jačanje jedinstvene države nije jedini put, a povećava se i broj Srba koji u ukidanju entiteta ne vide ugrožavanje vlastite pozicije. Također je zanimljivo da Europska unija konačno postaje svojevrsni magnet, za kojeg građani BiH smatraju da bi mogao donijeti pozitivne promjene BiH prilikom mogućeg ulaska. Očito je na taj trend utjecao i ulazak Hrvatske u EU 1. srpnja 2013. Situacija se čini još pozitivnijom kad ove podatke usporedimo sa slaganjima s pojedinim tvrdnjama o BiH i odnosima tri naroda s početka ovog poglavlja, u kojima se vidi značajno povećanje otvorenosti sva tri naroda, u odnosu na 2010. posebice oko budućeg uređenja BiH.

Elementi novog identiteta BiH i konkurentske prednosti

Bosna i Hercegovina u svijetu je nedvojbeno najprepoznatljivija po ratu. O tome, uostalom, svjedoči činjenica kako je „rat u Bosni“ postao gotovo filmski stereotip. Tako će biti – kažu teoretičari imidža države – sve dok Bosna i Hercegovina ne ispriča neku atraktivniju priču o sebi ili s rata preusmjeri pozornost na kvalitete i prednosti zemlje kroz neki značajniji međunarodni događaj. Što je to što bi moglo simbolizirati suvremeni identitet Bosne i Hercegovine i što bi se pojavilo u mislima jednog stranca na spomen ove države, a da nije rat? Što je to po čemu je posebna, odnosno što njezini narodi nastoje iskomunicirati prema inozemstvu kao svoje simbole, prednosti ili karakteristike, kao zajednički državni identitet? Na to pitanje zasigurno ne možemo odgovoriti tako jednostavno, ni simbolično. Razlog tome je što još uvijek očito nemamo jasno definiran bosanskohercegovački identitet, po kojem bi drugi mogli doživljavati sve njezine građane, a očito ne postoji ni nacionalni «konsenzus» oko tog pitanja među narodima koji ovdje žive. Zato smo ispitanicima postavili pitanje – Što su najveći aduti Bosne i Hercegovine, u odnosu na njezino okruženje i po čemu bi trebala biti prepoznatljiva u svijetu u budućnosti? Ponuđeni odgovori su kreirani na temelju realnih elemenata identiteta, kako bi se vrednovala njihova percepcija i emocionalni odnos prema njima.

Kao najveću prednost BiH i njezinih naroda, najviše ispitanika je istaknulo: mentalitet ljudi, gostoljubivost i

otvorenost (24%), potom prirodne ljepote i raznolikost (21,5%), dobro susjedstvo (okruženje) – 17%, slijedi multikulturalnost, različite vjere i kulture (14,5%), bogata i neiskorištena kulturna baština (10,5%), te na kraju turistička ponuda, atrakcije i potencijali (6,5%) i geografski položaj (5,5%).

Hrvati i Bošnjaci najviše naglašavaju mentalitet ljudi, gostoljubivost i otvorenost, a Srbi prirodne ljepote i raznolikost, iako je i među srpskim ispitanicima izrazito naglašen mentalitet ljudi, gostoljubivost i otvorenost. Riječ je o kategoriji koja se pripisuje, vidjeli smo u prethodnim rezultatima, svim narodima. Bošnjaci i Hrvati su na drugo mjesto pozicionirali prirodne ljepote i raznolikost. Međutim, odmah uz tu kategoriju

Bošnjaci ističu multikulturalnost i susret različitih vjera i kultura kao glavni adut BiH, a Hrvati i Srbi dobro okruženje, odnosno povezanost i pozitivne trendove koji dolaze iz Hrvatske i Srbije.



Zanimljivo je da to smatra i 16% Bošnjaka. Bogatu, a neiskorištenu kulturnu baštinu u nešto većoj mjeri percipiraju Bošnjaci, pa Srbi i Hrvati. Sva tri naroda se slažu oko toga da domaći turistički potencijali i atrakcije još nisu na razini na kojoj bi mogli postati globalni adut zemlje. Također je prilično podcijenjen geografski položaj zemlje.

Tablica 6. Najveći aduti Bosne i Hercegovine u stvaranju novog identiteta i međunarodnom pozicioniranju – usporedna analiza

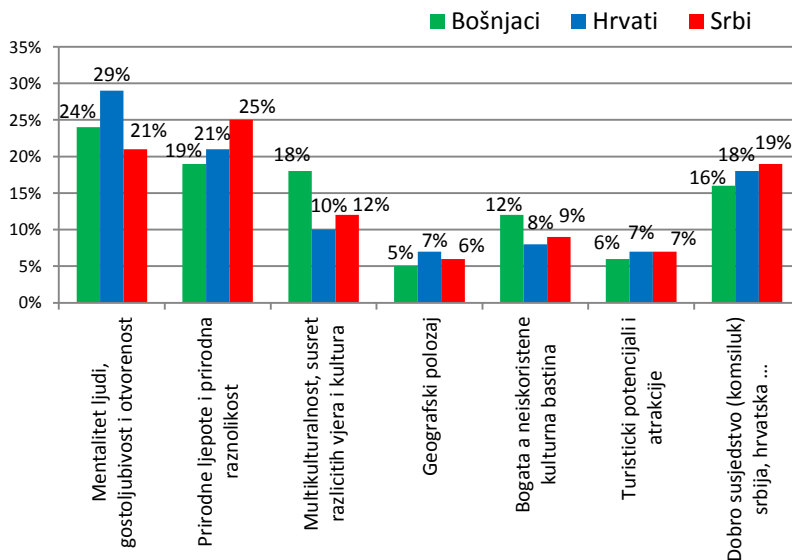
	Bošnjaci	Hrvati	Srbi
Mentalitet ljudi, gostoljubivost i otvorenost	24%	29%	21%
Prirodne ljepote i prirodna raznolikost	19%	21%	25%
Multikulturalnost, susret različitih vjera i kultura	18%	10%	12%
Geografski položaj	5%	7%	6%
Bogata, a neiskorištene kulturna baština	12%	8%	9%
Turistički potencijali i atrakcije	6%	7%	7%
Dobro susjedstvo (okruženje) - Srbija, Hrvatska...	16%	18%	19%

Prirodne ljepote kao najjači adut BiH u najvećoj mjeri ističu mlađi od 30 godina, a najmanje stariji od 60 i umirovljenici. Mladi su također najsvjesniji bogate, a neiskorištene kulturne baštine, te ih je najmanje navelo susjedstvo i okruženje kao adut, baš kao i ispitanici sa visokom stručnom spremom. Umirovljenici i ispitanici sa najnižim primanjima u najvećoj mjeri ističu dobro okruženje, odnosno susjedstvo. Multikulturalnost i različitosti najviše ističu ispitanici s visokoškolskim obrazovanjem, a geografski položaj ispitanici s najvišim primanjima po kućanstvu.

Mentalitet ljudi u većoj mjeri nego ostali su navodili ispitanici u Zeničko-dobojskom kantonu (35%), slijede Hercegovačko-neretvanski kanton (31%), te distrikt Brčko (32%). A u odnosu na ispitanike iz ostalih dijelova BiH,

ispitanici iz Zeničko-dobojskog kantona najmanje su naglašavali prirodne ljepote i raznolikost (12%). Mentalitet, otvorenost i gostoljubivost ljudi su u najmanjoj mjeri isticali ispitanici iz sjevernog dijela Republike Srpske. Ispitanici iz Tuzlanskog kantona najlošije su ocijenili geografski položaj i turističku ponudu, odnosno potencijale. Geografski položaj kao najjači adut u većoj mjeri od ostalih isticali su zaposleni u javnom sektoru, a dobro susjedstvo i dobre utjecaje iz Hrvatske i Srbije su u najvećoj mjeri navodile domaćice te umirovljenici. Službenici i viši menadžeri u većem postotku od ostalih su navodili multikulturalnost te različite vjere i kulture kao najveći adut.

Grafikon 2. Najveći aduti Bosne i Hercegovine u stvaranju novog identiteta i međunarodnom pozicioniranju – usporedni prikaz



I ovo istraživanje je potvrdilo svijest o izvrsnim konkurentskim prednostima Bosne i Hercegovine u gradnji novog zajedničkog identiteta i međunarodnom pozicioniranju zemlje. Budući da su ispitanici iz sva tri naroda svjesni potencijala zemlje, a navedene osobine istaknute kao prednosti podjednako dijele i Bošnjaci, i Hrvati, i Srbi, te pojedinačno i zajedno baštine bogato kulturno nasljeđe i očuvanu i raznoliku prirodu, to je izvrsna osnova za brendiranje BiH.

Prepreke i potencijali u brendiranju BiH prema mišljenju građana

Općenito gledajući rezultate istraživanja možemo zaključiti kako su ipak vidljivi pomaci u protekle tri godine, posebno kad su u pitanju međusobna percepcija i odnosi između tri konstitutivna naroda. Značajno je smanjena negativna prizma kroz koju se narodi međusobno promatraju i procjenjuju te se čini da, umjesto emocijama nabijenih zaključaka, dolazimo u fazu realnijeg sagledavanja bosanskohercegovačke stvarnosti.

Najveća konstanta jest pesimizam prema sadašnjosti i budućnosti ovakve Bosne i Hercegovine. Kao i u proteklom istraživanju, 30% građana BiH i dalje vjeruje kako je ovo „podijeljena država bez budućnosti“. Pritom je taj dojam prisutan kod sva tri naroda, doduše najizraženiji kod Hrvata (37%), a najslabiji kod Bošnjaka (24%). Posebno zabrinjava činjenica kako su u to najuvjereniji mlađi od 30 godina i to na prostoru cijele države i među sva tri naroda. Kako je BiH podijeljena država bez budućnosti uvjereni su čak 43% mladih.

Zanimljivo je kako je u ovom istraživanju puno naglašenija činjenica kako je BiH „država tri konstitutivna naroda“ nego ranije (porast sa 28% na 35% ukupne populacije). I ta je činjenica izrazito naglašena i važna kod sva tri naroda (Bošnjaci 38%, Srbi 36%, Hrvati 32%).

U odnosu na proteklo istraživanje značajno je smanjena percepcija Bosne i Hercegovine kao „multietničke europske države“ (sa 26% na 18%). U to posebno sve manje vjeruju Srbi i Hrvati (Hrvati 14%, a Srbi 12%). Istodobno je porasla percepcija države „pod paskom međunarodne zajednice“ (sa 12% na 16,40%). U to su najuvjereniji Srbi, a najmanje Bošnjaci.

Zanimljivo je kako među narodima postoji priličan konsenzus oko toga „što ih drži na okupu“ i što je temeljni zalog buduće suradnje i suživota. To su ponajprije „sličan mentalitet i kultura“ (Bošnjaci 37%, Srbi 36% i Hrvati 32%). No, već na drugom mjestu je „neimanje izbora“, odnosno bezvoljno pomirenje s datošću. Ta je kategorija nešto naglašenija kod Bošnjaka nego kod druga dva naroda. Hrvati u nešto većoj mjeri navode mjesto rođenja i sudbinu te rodbinsku povezanost i prijateljstva kao datosti koje tri naroda drže na okupu.

Među Bošnjacima, Hrvatima i Srbima je priličan konsenzus i oko toga što bi ih moglo najbolje povezati i natjerati na veću suradnju. Čak 43,5% svih ispitanika navelo je trgovinu i međusobno poslovanje, 42% suradnju kroz posao i stvaranje prijateljstava, a 22% kulturnu suradnju. Pritom su razlike među



pojedininim narodima o tom pitanju minimalne. Zanimljivo je kako mladi najviše vjeruju u snagu kulturne suradnje (čak 40%) a najmanje da bi ih politika mogla zbližiti s drugima.

Konsenzus je ostao i oko pitanja što Bosnu i Hercegovinu može izvući iz trenutačne krize, odnosno kako popraviti međusobne odnose i vratiti povjerenje. Čak 38% ispitanika kaže kako to mogu učiniti jedino bolji političari na svim stranama. Novost je porast nade u Europsku uniju, odnosno uvjerenje građana da će se ulaskom BiH u EU riješiti mnogi problemi. U to vjeruje oko 30% ispitanika.

U pogledu stvaranja novog identiteta Bosne i Hercegovine, narodi su postigli suglasnost da je najveća zajednička prednost bosanskohercegovačkih naroda – mentalitet ljudi, gostoljubivost i otvorenost (24%), te prirodne ljepote i raznolikost (21,5%). Uz multikulturalnost, to je temeljac na kojem bi Bosna i Hercegovina mogla graditi i novu međunarodnu prepoznatljivost, jer su to vrijednosti koje sva tri naroda dijele podjednako i smatraju svojim. Dakle, ipak ima nade za Bosnu i Hercegovinu ukoliko bude snage i volje napraviti pomake koje ljudi očito silno žele. Istraživanje je pokazalo kako su obični ljudi, za razliku od svojih političkih vođa, spremniji za iskorake i promjene u smislu stvaranja normalnije države i boljih odnosa. S druge strane, pokazalo se da sva tri naroda slično percipiraju najveće prednosti BiH u globalnim okvirima, i očito se ti elementi nameću kao temelj budućeg identiteta, a samim time i polazišne osnove za brendiranje, koje će nedvojbeno biti nužno. No, sam pokušaj brendiranja bez pomaka na terenu bit će neodrživ, pa je očito riječ o nužnosti paralelnog procesa.

Kako brendirati državu?

Iako je brend nesumnjivo kontroverzna riječ, nabijena mnogim negativnim i emotivnim asocijacijama, koncept brenda je moćan i izuzetno važan za upravljanje zemljama, gradovima i regijama, budući da tako dobro obuhvaća ideju prema kojoj mjesta moraju razumjeti i upravljati svojim internim identitetom



i svojim vanjskim ugledom. Budući da još uvijek postoje kontroverze oko pojma „brendiranje“, te ga se vrlo često ne razumije ili zlorabi, Simon Anholt (2007.) definirao je zamjenski termin „konkurentni identitet“. Kaže kako je namjerno izabrao riječ „identitet“ za opisivanje tog procesa, budući da on ima puno toga zajedničkog sa nacionalnim identitetom. Tu je jedna od najvažnijih razlika između načina na koji upravljanje brendom funkcioniра u komercijalnoj sferi i u kontekstu zemalja, gradova i regija; ne može se samo izmisliti brend mjesta, budući da ono gotovo sigurno već ima svoj brend. *Kad se osmišljava novi korporativni ili proizvodni brend, obično na početku procesa tim kreativnih pojedinaca osmišljava strategiju brenda koja bi trebala biti jedinstvena, ambiciozna, koja odgovara potrebama potrošača i sama po sebi konkurentna na tržištu.* (Anholt,

2007, 75) Anholt tvrdi kako je izgradnja konkurentnog identiteta puno veći i složeniji zadatak od bilo koje marketinške strategije i ne postoji područje u komercijalnom marketingu koje prilazi dubini i širini prave strategije konkurentnog identiteta, njezinom planu koji nameće kreativnost, dosljednost, istinitost i učinkovitost na širok raspon teških područja, kao što su razvoj i promocija nacionalnog i regionalnog turizma, ulazno ulaganje, regrutiranje i trgovina, brendiranje izvoznih proizvoda, međunarodni odnosi i vanjska politika, društvena i kulturna politika, urbano i ekološko planiranje, ekonomski razvoj, članstvo u supranacionalnim tijelima, iseljništvo, sport, upravljanje medijima, i još puno toga. (Anholt, 2007, 15)

Kod brendiranja država različite države primjenjuju različite strategije. Međutim, većina se njih u praksi svodi na prilično slične korake. Wally Olins (1999, 2003), britanski stručnjak za brendiranje, dao je plan brendiranja države u sedam koraka:

1. Uspostaviti radnu skupinu sa predstavnicima države, industrije, umjetnosti, obrazovanja i medija kako bi se pokrenuo program.
2. Otkriti kako naciju percipiraju njezini vlastiti ljudi i nacije u inozemstvu kroz kvalitativno i kvantitativno istraživanje.
3. Razviti proces konzultiranja s tvorcima mišljenja kako bi se sagledale nacionalne snage i slabosti i

usporedilo ih s rezultatima internih i eksternih istraživanja.

4. Stvoriti središnju ideju na kojoj se strategija temelji s profesionalnim savjetnicima. To treba biti snažna, jednostavna ideja koja sadrži jedinstvene kvalitete nacije i može se koristiti kao temelj iz kojeg se može razviti cijeli program.
5. Izraditi *brand book*, odnosno definirati standarde vizualnog komuniciranja države.
6. Prilagoditi poruke za turizam, unutarnja ulaganja i izvoz te koordinirati i modulirati poruke i aktivnosti kako bi bile prikladne za svaku javnost. Primijeniti „novi brend“ na sve subjekte koji predstavljaju državu (od turizma i avio-kompanija do proizvoda i usluga).
7. Stvoriti sustav veza, kroz radnu skupinu, kako bi se pokrenuo i održao program državnih aktivnosti i ohrabrile aktivnosti potpore odgovarajućih organizacija u trgovini, industriji, umjetnosti, medijima itd.

Kotler i Gertner (2005, 52) definiraju sljedeće korake u strateškom upravljanju imidžom zemlje:

1. Zemlja treba provesti SWOT analizu kako bi zaključila koje su joj glavne strateške snage, slabosti, prilike i prijetnje.
2. Zatim treba odabrati neke sektore, osobe, prirodne ljepote i povijesne događaje, koji bi mogli biti temelj za snažno stvaranje brenda i priče.

3. Nakon toga treba razviti jedan zajednički nazivnik, koji bi pokrивao i bio u skladu sa svakom pojedinom djelatnošću stvaranja brenda. Neke od zamisli su zemlja za uživanje i odmor, zemlja koja drži do kvalitete, sigurnosti, poštenja i napretka ili drugih osobina.
4. Zemlja zatim treba odrediti dostatne nacionalne fondove za svaku djelatnost stvaranja brenda, koja bi trebala imati potencijalno veliki utjecaj.
5. Na koncu zemlja treba stvoriti kontrolu izvoza, kako bi osigurala kvalitetu i pouzdanost svakog izvezenog proizvoda.

Tvrtka *Placebranding Ltd.* kreirala je osam načela brendiranja destinacije (u: Clifton i Simmons, 2003, 224). To su:

1. *Svrha i potencijal*

Brendiranje lokacije stvara vrijednost za grad, regiju ili državu na tri glavna načina: usklađivanje poruka koje destinacija već odašilje, u skladu sa snažnom i prepoznatljivom strateškom vizijom; oslobađanje talenta lokalnih ljudi, kako bi se ojačala i upotpunila ta vizija i iznalaženje novih, snažnih i isplativih načina da se lokaciji pridaje djelotvorniji i spomena vredniji glas, te da se poboljša njezin međunarodni ugled.

2. *Istina*

Lokacije često imaju imidž koji je zastario, nepravedan, neuravnotežen ili prožet klišejima. Jedan od zadataka brendiranja lokacije je prenošenje istinske, potpune,

suvremene slike na usredotočen i djelotvoran način; istina se nikad ne smije narušiti ili neodgovorno idealizirati.

3. Ambicije i poboljšanje

Brend lokacije mora predstavljati vjerodostojnu, zanimljivu i održivu viziju za njezinu budućnost, čvrsto u kontekstu naše zajedničke budućnosti. To će poduprijeti sveukupni cilj stvarnog povećanja gospodarskog, političkog, kulturnog i društvenog blagostanja ljudi koji ondje žive, pomažući na više nego simboličan način i blagostanje drugih ljudi na drugim lokacijama.

4. Uključenost i opće dobro

Brendiranje lokacija može se i treba koristiti za postizanje društvenih, političkih i gospodarskih ciljeva. Izvediva strategija će neminovno više pogodovati nekim skupinama pojedinaca, a neće drugima. Time se stvara neotuđiva odgovornost da se oni kojima se manje pogodovalo podupru na drugačije načine.

5. Kreativnost i inovacije

Brendiranje lokacija trebalo bi pomagati u pronalaženju, oslobađanju i usmjeravanju talenata i vještina kod ljudi te poticati njihovo kreativno korištenje kako bi se ostvarile inovacije u obrazovanju, poslovanju, upravljanju, zaštiti okoliša i umjetnosti. Osim toga, samo kreativnost najvišeg reda može riješiti «kvadraturu kruga» pretvaranja složenosti lokacije u svrhovitu, upečatljivu i djelotvornu strategiju brenda.

6. Složenost i jednostavnost

Iako je stvarnost destinacija zamršena i često proturječna, suština djelotvornog brendiranja je u jednostavnosti i izravnosti. Jedan je od težih zadataka brendiranja destinacija obuhvatiti bogatstvo i raznolikost samih lokacija i njihovih

stanovnika, a pritom priopćiti to svijetu na jednostavan, istinit, motivirajući, privlačan i spomena vrijedan način.

7. *Povezivost*

Brendiranje lokacija povezuje ljude i institucije kod kuće i u inozemstvu. Jasan i zajednički osjećaj svrhe koji dobra strategija brendiranja pobuđuje, može pomoći povezivanju države, privatnog sektora i nevladinih organizacija; ona potiče sudjelovanje i uključenost stanovništva; prema van, pomaže uspostaviti snažne i pozitivne veze s drugim mjestima i drugim ljudima.

8. *Potrebno je vrijeme*

Brendiranje lokacije je dugotrajan pothvat. Ono ne bi trebalo ni smjelo koštati više nego što to neko mjesto može bez većih problema priuštiti. No, ne radi se o brzom poslu niti o kratkoročnoj kampanji. Razvoj prikladne strategije brenda i njezino temeljito provođenje zahtijeva vrijeme i trud, mudrost i strpljenje. Ako se to učini kako treba, dugoročna korist, kako ona opipljiva, tako i neopipljiva, daleko će nadmašiti troškove.

Prvi koraci u brendiranju – analiza situacije i planiranje

SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu trenutačne situacije na tržištu i analizu vlastitih resursa države. Ona se temelji na analiziranju vlastitih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji iz okoline. Na osnovu SWOT analize moguće je bolje razumjeti okolinu u kojoj država djeluje, te vlastite prednosti i slabosti. Odgovore koje

dobijemo SWOT analizom treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka, budućih ciljeva i strategija. Analiza snaga i slabosti predstavlja internu analizu, dok analiza prilika i prijetnji eksternu analizu tj. analizu vanjske okoline. Primjenjujući SWOT analizu treba stalno imati na umu kako se određene slabosti ili prijetnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili prilike, koje se mogu iskoristiti za postizanje konkurentske prednosti.

Pritom je važno napraviti objektivnu procjenu i postaviti realne ciljeve.

Anholt (2007, 67) preporuča državama kako je daleko bolje – umjesto da odmjeravaju snage sa većim, bogatijim i uspješnijim državama – da prepoznaju gdje leži njihova prava genijalnost i koje su njihove jedinstvene sposobnosti ili potencijali koji ih svrstavaju u vlastitu klasu. Taj potencijal može upravo biti rezultat njihove male veličine, male populacije ili malog gospodarstva, a ne nešto što one uspiju postići unatoč svemu tome. Ako se dovoljno potruđi, većina država pronaći će nešto što je samo njihovo i samo po sebi konkurentno.

Sadržaj situacijske analize, od kojeg se kreće u strateškom upravljanju odnosima s javnošću mora obuhvatiti unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnji se odnose na prilike u državi, unutarnjo-političko djelovanje, pitanja samoidentifikacije i nacionalnog identiteta, te sve druge



aspekte života i komuniciranja koji se mogu odraziti na vanjski imidž države. A imidž države u vanjskim javnostima možemo istraživati na različite načine, od istraživanja javnog mišljenja u ciljnim javnostima i državama do analize medijskog izvještavanja o nama.

I Anholt (2007, 80) drži kako strategija brendiranja mora svoju polaznu točku pronaći u načinima na koje raznoliki udaljeni ljudi i tržišta trenutno doživljavaju državu. Često se nalazimo u napasti da te načine odbacimo, jer su previše poznati, zastarjeli i čak uvredljivi za populaciju države. Ali toj napasti treba odoljeti, budući da je postojeća percepcija ono što daje državi dopuštenje da započne dijalog sa ljudima u drugim mjestima; bez obzira radi li se o škotskom imidžu kilta, gajdi i viskija, ili kanadskom imidžu losa, planina i kanadske konjičke policije (*the Mounties*), nužno je da ljude pustimo da prođu kroz vrata koja poznaju (Anholt, 2007, 80). Prema tome, ni Bosna i Hercegovina ne može bježati od ratne prošlosti, već ju možda čak iskoristiti kao mamac da bi se ispričale neke druge pozitivne priče.

Odrediti imidž brenda i usporediti je s imidžom konkurenata neophodan je korak u stvaranju marketinške strategije jedne zemlje. Danas ima mnogo razloga zbog kojih narodi moraju raditi na brendu i kontrolirati svoje brendiranje. Potreba za privlačenjem turista, tvornica i tvrtki zahtijeva svjesne strategije stvaranja brenda za različite ciljne skupine. Međutim, neki od procesa brendiranja mogu biti u sukobu, na primjer, kada Irska želi privući turiste (imidž prekrasne zemlje) i računarske stručnjake (imidž visoke tehnologije). (Kotler i Gartner, 2005, 46) Pritom kod istraživanja imidža države, možemo doći do različitih

zaključaka – od potpune nepoznatosti zemlje do visoke poznatosti, ali s krivim predodžbama. Naime, neke su države poznate, ali „krivoj“ publici koja im ne može pomoći da ostvare svoje ambicije. U ovom slučaju ugled zemlje mora se preciznije usmjeriti na prave države, regije ili gradove ili na nove demografske skupine, poslovne sektore ili donositelje odluka. Neka mjesta su dobro poznata, ali iz krivih razloga, pa im imidž treba ispraviti.

Prema Anholtu (2007, 67) postoje četiri glavna tipa neispravnog imidža:

- (a) Asocijacije koje su pozitivne, ali ograničene ili beskorisne iz različitih razloga; ovdje se imidž mora proširiti kako bi uključivao odlike, dobrobiti i ponude koje su značajnije i više motivirajuće za tržište.
- (b) Svijest koja je vrlo nejasna ili općenita i ne pomaže mjestu da se razlikuje od konkurencije; u ovom slučaju imidž se mora poboljšati sa preciznijim, značajnijim i specifičnijim kvalitetama.
- (c) Asocijacije koje su zastarjele i ne mogu više stvarati produktivne veze između trenutačne ponude mjesta i njegove trenutačne publike; u ovom slučaju, imidž se mora revitalizirati.
- (d) Asocijacije koje su zapravo negativne; u ovom slučaju imidž se mora unaprijediti, kako bi se javnost postepeno potaknula da promijeni svoje percepcije prema pozitivnim odlikama, dobrobitima i ponudama mjesta.

Autor pojašnjava, ako su negativne percepcije u potpunosti neosnovane, one moraju biti poreknute ili potisnute. U nekim slučajevima jednostavno bolje ih je ignorirati. Ako se negativne percepcije temelje na istini, prva stvar koja se mora učiniti jest pozabaviti se problemima i objaviti da se bavimo rješavanjem problema, čime se može pokazati prvi napredak. Tada se negativne percepcije mogu ili staviti u kontekst, tako da ih javnost bolje razumije i može ih imati u zdravoj ravnoteži sa pozitivnim odlikama, ili im se može smanjiti važnost, kako bi zauzimale manje prostora u glavama ljudi.

Mnogi se autori zalažu za izgradnju novog brenda na postojećoj percepciji, koliko god netočne ili negativne bile. Naime, lakše je postepeno usmjeravati pozornost javnosti u novom smjeru, nego poništiti staru percepciju i krenuti ispočetka.

Kad su u pitanju ciljevi kod brendiranja država, jasno je da države moraju ciljati prilično visoko, zapravo željeti postati *megabrendovi* a to je puno više od mjesta koja su poznata ili privlačna, one moraju pokušati postati svjetski poznate, jer će tako postati globalni igrači, te potaknuti veliku lojalnost, pozitivne predrasude i dugoročan interes, bez obzira na društvene promjene. Da bi bio učinkovit, željeni imidž mora biti blizak stvarnosti, vjerodostojan, jednostavan, privlačan i osobit.

Anholt (2007, 79) kaže da svrha strategije brendiranja mora osiguravati da država ima ono što ljudi žele i trebaju u trenutku kada veliki broj ljudi otkriva što je to što žele i trebaju. Oni moraju predvidjeti gdje će se dogoditi sljedeća velika društvena promjena i osigurati da je država točno pozicionirana na putu prema toj promjeni i na način koji osigurava mogućnost uspjeha u predvidivoj budućnosti. Ne treba ni govoriti da sam „proizvod“ također mora moći ispuniti to obećanje, tako da

uočena društvena promjena mora imati prirodenu važnost državnim sredstvima, sposobnostima i talentima.

Nijedna vlada ne može upravljati imidžom države u svim državama svijeta. To je nemoguće zbog financijskih ali i tehničkih mogućnosti. Prema tome, kad govorimo o poboljšanju imidža države usmjeravamo se na tzv. ciljne javnosti, odnosno države koje su nam važne ili o kojima na neki način ovisimo. Termin „opća javnost“ je najveće i najbeskorisnije utjelovljenje – ona jednostavno ne postoji. Kad bi raspolagali neograničenim resursima, djelatnici za odnose s javnošću mogli bi izbjeći utjelovljenje i ciljati na pojedince. (Cutlip, Center i Broom, 2006, 383) Vlade mogu ulagati značajna sredstva za pokušaje poboljšanja imidža države u drugoj državi gdje nemaju visoko mišljenje o njoj, ali ako ta država nije važan trgovinski partner, ili je malo vjerojatno da će to postati u bliskoj budućnosti, ili nema značajan utjecaj na druge narode koji su važni partneri, ili značajan utjecaj općenito na međunarodno mišljenje, ili nije važan saveznik ili izvor talenata ili partner u kulturnim odnosima ili domovina značajnog broja iseljenika, tada je motivacija za „popravljanje imidža“ čista taština ili povrijeđen ponos, a spašavanje povrijeđenog nacionalnog ponosa obično nije valjan motiv za trošenje novca poreznih obveznika (Anholt, 2007, 67). Autor dodaje kako cijela situacija postaje još više komplicirana zbog činjenice da je globalno popularno mišljenje daleko od homogenog. Ključne publike države treba izabrati za svaki sektor: trgovinski partneri, izvozna tržišta, politički saveznici, kulturni partneri, ishodišne države za turiste, talente, studente, poslovne posjetitelje itd. Naravno, država pored izbora ciljnih javnosti, mora proći i opću demografsku analizu tih javnosti.

Brendiranje na djelu i komuniciranje države

Usklađivanje akcije i komunikacije iznimno je važan korak u upravljanju komunikacijom države. Komunikacija bez konkretnih pomaka na terenu može voditi čistoj propagandi, a djelovanje bez kvalitetne prezentacije zastarjelom imidžu.

Zato je u praksi odnosa s javnošću poznato „7 C“ kao glavna načela u provedbi strategije odnosa s javnošću. To su:

- *Vjerodostojnost* (Credibility). Komunikacija započinje u ozračju povjerenja. Institucija stvara ovo ozračje svojim radom, koji odražava njezinu iskrenu želju da služi javnosti. Primatelji moraju imati povjerenja u pošiljatelja. Prema tome, ako država nema kredibiliteta sve što radi i govori bit će dočekano sa skepsom i nepovjerenjem.
- *Kontekst* (Context). Komunikacijski program se mora suočiti s realnošću svog konteksta. Masovni mediji su samo nadopuna riječima i djelima svakodnevnog života. Da bi komunikacija bila učinkovita, mora postojati naklonjeno socijalno ozračje. Dakle, treba birati konkretno vrijeme i medijski prostor kako bi dobre teme pale na plodno tlo.
- *Sadržaj* (Content). Poruka mora imati značenje za primatelja i biti usklađena s njegovim vrijednosnim sustavom. Ona mora biti relevantna za primateljevu situaciju. Ljudi općenito izabiru one informaciju u kojima vide svoj interes. Prema tome, moramo inozemne javnosti zainteresirati za svoju zemlju, odnosno dati im dobar razlog da se zanimaju za nas.

- *Jasnoća* (Clarity). Poruka mora biti jednostavna. Riječi moraju imati isto značenje za primatelja i pošiljatelja. Složena pitanja se moraju sažeti u jednostavne i jasne teme, slogane ili stereotipe. Što poruka dalje putuje, to mora biti jednostavnija. Država mora govoriti jednoglasno, a ne višeglasno. Sve institucije prema inozemstvu moraju odašiljati slične poruke.
- *Kontinuitet i dosljednost* (Continuity and consistency). Komunikacija je beskonačan proces. Da bi mogla prodrijeti, valja je ponavljati. Ponavljanje (uz varijacije) pridonosi učenju i persuaziji. Priča mora biti dosljedna.
- *Kanali* (Channels). Treba koristiti afirmirane kanale komunikacije, kanale koje primatelji koriste i poštuju. Stvaranje novih kanala može biti složen, dugotrajan i skup proces. Uz različite komunikacijske kanale ljudi vezuju različite vrijednosti. Selektivni komunikacijski kanali su potrebni da bi se doprlo do ciljnih javnosti. Na raspolaganju je uistinu mnoštvo kanala – od najskupljih, kao što su nastupi na globalnim TV mrežama kroz oglašavanje, do jeftinih društvenih mreža.
- *Kapacitet publike* (Capability of the audience). Komunikacija mora uzeti u obzir kapacitet publike. Komunikacija je najučinkovitija kad iziskuje najmanji napor od strane primatelja. U obzir treba uzeti faktore dostupnosti, navika, sposobnosti čitanja i

prethodnog znanja. Moramo se zapitati – zašto bi to netko uopće pročitao? (prema: Cutlip, Center i Broom, 2006, 425).

Anholt (2007, 76) smatra da bi strategija brendiranja, odnosno upravljanja konkurentnim identitetom trebala biti:

- *kreativna* (iznenađujuća, privlači pozornost, nezaboravna);
- *autohtona* (isključivo i nedvojbeno o mjestu i ni o čemu drugome);
- *oštra* (vrlo fokusirana, ne općenita, govori vrlo specifičnu i jasnu priču o mjestu, beskompromisna, važnija je snaga reakcije nego prihvaćenost ideje);
- *motivirajuća* (jasno upućuje ljude prema novim i drugačijim ponašanjima unutar vlade, privatnog sektora i civilnog društva, koji će voditi prema promijenjenom imidžu, poticajna);
- *relevantna* (suvislo obećanje potrošaču);
- *elementarna* (jednostavna, upotrebljiva, praktična i dovoljno snažna da bude značajna mnogim ljudima u mnogim situacijama, kroz dugo vremensko razdoblje i da se može praktično primijeniti unutar konteksta svakodnevnih poslovnih i privatnih ciljeva svih zainteresiranih strana).

Budući da država komunicira sa svijetom na različite načine, također je iznimno važna usklađenost svih

nositelja komunikacije, odnosno kvaliteta odnosa s javnošću i marketinga svih zainteresiranih strana te usklađenost različitih poruka koje odašilju o državi. Činjenica je da svaka zainteresirana strana – turistička zajednica, agencija za promociju ulaganja, korporativni sektor, ministarstva, središnja vlada itd. – vjerojatno ne kontrolira sve faktore koji utječu na poslovanje, te je stoga nužno da sve one surađuju. Važan dio procesa izgradnje države kao brenda je stvaranje veće harmonije između načina



na koje sve državne tvrtke i organizacije i ljudi posluju i prodaju svoje proizvode i usluge: ako oni iznose jednaku moćnu, uvjerljivu, zanimljivu priču o državi, tada je država počela imati određenu kontrolu nad svojim međunarodnim imidžom (Anholt, 2007, 30). Drugi uvjet je da svi nositelji – vlada, industrija i poduzeća – aktivno sudjeluju u razvoju i daljnjem korištenju brenda zemlje. Ove ciljeve nije lako ostvariti. Dok se sva tri nositelja uglavnom slažu da je takva kampanja potrebna, nisu suglasni po pitanju načina provedbe ili načina financiranja. Glavna prepreka razvoju i provedbi nacionalnog brenda je različitost industrija u svakoj od zemalja. (Jaffe i Nebenzahl, 2006, 140) Autori se, stoga, s

pravom pitaju – kako zemlje s jakom primarnom industrijom (i s imidžom zemlje koji ju odražava) kao što su Danska (pivo, slanina i maslac) i Novi Zeland (ovce, ragbi, drveće) mogu stvoriti nacionalni brend koji će moći promicati farmaceutsku industriju i visoku tehnologiju? Odgovor se krije u konsenzusu nacionalnih interesa, koji nadmašuju privatne interese pojedinih industrija, ali i uvrštavanju pojedinačnih brendova pod globalni nacionalni brend *kišobran*, te međusobnu prilagodbu.

Pri oblikovanju poruka moramo paziti na informacijsku vrijednost poruke (Cutlip, Center i Broom, 2006, 411). Urednici u medijima pri procjeni objavljalivosti obično primjenjuju sljedeće kriterije: *učinak* (ozbiljnost, posljedice, izravnost uzroka...), *blizina*, *pravodobnost* (kvarljivost informacije), *istaknutost* (prepoznatljivost i poznatost), *neobičnost* i *sukob*. Trojica autora također podsjećaju kako strategija oblikovanja poruke nalaže da se uoče četiri temeljne činjenice: javnost sačinjavaju ljudi; ljudi vole čitati, gledati ili slušati onakve poruke koje se slažu s njihovim stajalištem ili u kojima nalaze osobni interes; mediji stvaraju svoje odvojene zajednice; mediji imaju vrlo raznolike učinke na pojedinačno i opće znanje, predispozicije i ponašanje, pa pri oblikovanju poruke valja uzeti u obzir namjeravane i nenamjeravane učinke sadržaja poruke (Cutlip, Center i Broom, 2006, 413).

Prema Bowker (2003, 143) poruke kojima se komunicira osobnost nekog brenda moraju obuhvatiti: vrijednosti (osnovna vjerovanja koja brend zastupa),

ponašanja (interakcija organizacije sa internim i eksternim javnostima), pozicioniranje (što organizacija želi da javnosti misle o brendu) i identitet (imena, logotipi, vizualni standardi i verbalne teme).

A kako bismo smanjili nesrazmjer između stajališta komunikatora i stajališta javnosti, Cutlip, Center i Broom (2006, 411) predlažu sljedeće prokušane tehnike:

1. Koristite medije za koje utvrdite da su najbliži stajalištu javnosti.
2. Koristite komunikacijski izvor koji u smislu komunikacije uživa visok ugled kod javnosti.
3. Nemojte isticati razlike između stajališta izraženih u komunikaciji i stajališta javnosti.
4. Potražite identifikaciju s javnošću koristeći vokabular koji će se ticati teme koja nema veze s aktualnim pitanjem.
5. Učvrstite komunikatorovo stajalište kao stajalište većine, s tim da većinu definirate iz same javnosti.
6. Iznesite na vidjelo grupne identifikacije javnosti onda kad vam te identifikacije mogu pomoći da dobijete pozitivan odgovor. Vrijedi i obrnuto.
7. Promijenite poruku tako da ona odgovara potrebama organizacije.

Korištenje događaja, slogana i simbola u promociji države

Uz medije i sve oblike izravne komunikacije, *događaji* se također mogu koristiti kao vrlo učinkoviti komunikacijski alati. Međutim, kako bi događaj ili atrakcija postali magnet sam po sebi, ili mora imati *razvijenu snagu privlačnosti*, izgrađenu kroz godine izvrsnosti ili biti toliko jedinstven i neodoljiv da je njegova snaga privlačnosti urođena i *stvoren je sjajan* i treba mu samo malo vremena da se uspostavi. Većini atrakcija za koje se čini da su stvorene sjajne obično potpomaže i značajno financiranje i nema sumnje da *Burj al-Arab*, *Eden Project* ili *Guggenheim Museum* stvarno mogu proslaviti neko mjesto. Na sreću, novac nije jedina stvar koja može postići ovakav učinak. Postoje i mjesta i događaji kojima isto uspijeva poći za rukom bez velikih ulaganja u infrastrukturu ili marketing: to su jednostavno *magnetne ideje* koje koriste maštu i izuzetne su same po sebi. (Anholt, 2007, 103)

Kako su događaji i djela također snažno povezani s mjestima, odnosno zemljama, te se koriste za promidžbu imidža zemlje, potvrđuju i Kotler i Gertner (2005, 47) te navode primjere, kao što su: Oktoberfest (Njemačka), karneval (Brazil) i teniski turnir u Wimbledonu (Engleska).

Svim ovim atrakcijama zajednička je činjenica da su one same jasni i moćni brendovi. Anholt, kao autor *The City Brand Indexa*, kaže kako se njihova osnovna privlačnost može opisati u nekoliko jednostavnih riječi i to je u prirodi svih dobrih brendova: *oni nude ljudima sjajnu priču za prepričavanje*. „Koliko daleko bih išao samo da to vidim?“ dobro je mjerilo magnetizma neke ideje i ključno testno pitanje za svaki predloženi novi događaj ili atrakciju, dodaje autor. Postupak kojim atrakcija postaje

magnetnom u stvari je često stavljanje na početno mjesto osnovnog klišeja o mjestu koji svi znaju (na primjer, Švedska je hladna, Meksiko je šaren, Seattle je živopisna

ribarska luka, Hrvatska ima lijepu obalu, Hong Kong je na vodi i kineska kultura je puna zmajeva). Na to se još doda ljudski i prirodan kapital koji je na raspolaganju i sve se zajedno oblikuje u magnet. Naravno, ne postoji pravilo da svaka ideja mora biti velikih razmjera: čak i mala, savršena ideja, poput novog načina prodaje ribe, može imati svoju ulogu u izgradnji slave grada, regije ili države. Ne može svaka ideja imati „doseg od sto ili tisuću milja“, ali čak i ideja od „deset ili dvadeset milja dosega“ pomaže promociji mjesta: važno je da su svi dijelovi usklađeni, okrenuti u istom smjeru te da svi pričaju istu priču o mjestu. (Anholt, 2007, 104)



Kad je u pitanju sport, koji organizira planetarno popularne događaje, važno je naglasiti kako ti događaji ne donose korist samo zemlji domaćinu, već mogu pozitivno utjecati i na zemlje sudionice, ukoliko su se predstavile sadržajno i kreativno te postigle zapaženije uspjehe. U prilog tome redovito govore i Olimpijske igre te Svjetsko ili Europsko nogometno prvenstvo, ali i događaji poput Svjetske izložbe. Primjerice, nakon zapaženog nastupa Hrvatske na EXPO 2005, koji je održan u Japanu, broj turističkih posjeta iz Japana, u prvih 11 mjeseci nakon izložbe je udvostručen⁷, a zemlja je postala prilično poznata i poželjna destinacija na tom dalekom i bogatom turističkom tržištu.

Značajan broj autora ističe promotivne slogane država ili regija kao značajan komunikacijski alat. Neki od njih su: „Španjolska – sve pod suncem.“, „Flandrija – najbolja lokacija za poslovanje u Europi.“, „Hrvatska – Mediteran kakav je nekada bio.“, „Slovenija - I feel Slovenia!“, „Novi Zeland – 100% čisto!“ i „Škotska – silicijski *glen*“. Uobičajeno je također da države imaju i nacionalne krilaticе, po kojima su poznate u svijetu (*npr. Francuska – Sloboda, jednakost, bratstvo; SAD – U Boga se uzdamo; Poljska – Čast i domovina; Kenija – Radimo zajedno; Kiribati – Boj se Boga, poštuј kralja; Brazil – Red i napredak; Iran – Bog je velik; Grčka – Sloboda ili smrt; Bugarska – U jedinstvu je snaga; Filipini – Za ljubav Boga, naroda, prirode i države; Bahama – Zajedno naprijed, više i dalje; Argentina – U jedinstvu i slobodi; Kambodža – Nacija, religija, kralj; Kanada – Od mora do mora; Luksemburg – Želimo ostati ono što jesmo; Meksiko – Poštivanje tuđih prava*

⁷ www.mmtpr.hr, 20. rujna 2006.

*je mir; Monako – Uz Božju pomoć; Norveška – Sve za Norvešku; Srbija – Samo sloga Srbina spašava; Ukrajina – Sloboda, sloga, dobro; Vijetnam – Neovisnost, sloboda i sreća; Svazi – Mi smo tvrđava; Singapur – Naprijed, Singapur; Panama – Za dobro svijeta; San Marino – Sloboda...).*⁸

Vizualni imidž ili *simboli* također igraju važnu ulogu kao što su, na primjer: Eiffelov toranj (Pariz Francuska), Big Ben (London, Engleska) Crveni trg (Moskva, Rusija), Kip slobode (New York, SAD) i Corcovado – kip Krista (Rio de Janeiro, Brazil) (Kotler i Gertner, 2005, 47). Bosna i Hercegovina ima svojih simbola, poput Starog mosta u Mostaru, ali su globalno nedovoljno prepoznatljivi.

Koncept konkurentnog identiteta Simona Anholt

Simon Anholt (2007.), tvorac koncepta „konkurentni identitet“ kao svojevrstne nadogradnje brendiranja, umjesto na „komunikaciju“ naglasak stavlja na „akciju“. On težište djelovanja usmjerava na nacionalni identitet, koji se u globalnim okvirima treba ponašati natjecateljski. Drži kako s promjenama treba krenuti u vlastitoj državi, a na tom putu, prvom i najvažnijom komponentom bilo koje nacionalne strategije, smatra stvaranje duha dobroćudnog nacionalizma među narodom, bez obzira na kulturne, društvene, etničke, jezične, ekonomske, političke, teritorijalne i povijesne podjele. Naime, motivirani i ponosni građani, prema

⁸ http://wikipedia.org/wiki/Popis_drzavnih_krilatica, 21. studenoga 2007.

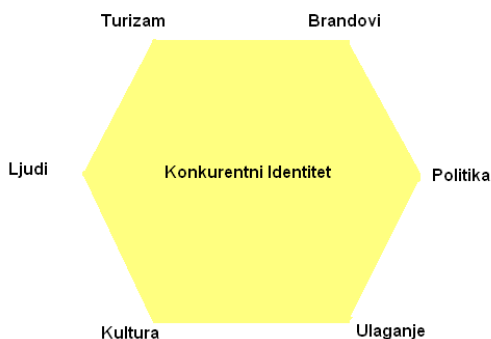
Anholtu, mogu postati najbolji pokretači promjena i glasnogovornici imidža države.

Prema njegovim riječima, većina ljudi pretpostavlja da je način da se promijeni imidž o državi pričanje o sebi. *Zapravo, to je najčešće najmanje učinkovita i najskuplja metoda; ona stoji puno novaca, jer je korištenje medija vrlo skupo, a ljudi ionako na to ne obraćaju previše pozornosti, budući da se na oglašavanje uvijek gleda sa oprezom. Pjevanje vlastitih hvalospjeva nije najbolji način da vam se drugi ljudi dive; bolje je da to netko drugi radi za vas ili još učinkovitije, ako stvarno možete potvrditi svoju vrijednost (prve dvije točke).* (Anholt, 2007, 30) On podsjeća kako ugled naroda nije izgradila komunikacija i ne može se promijeniti komunikacijom. Izgradnja konkurentnog identiteta nije vježba oglašavanja, dizajna ili odnosa s javnošću, iako su naravno te tehnike nužne za promociju stvari koje država proizvodi ili radi - turističke i baštinske atrakcije, tvrtke, proizvodi i usluge, glazba, umjetnost i drugi kulturni proizvodi, sport, ljudi, prilike za ulaganje i zapošljavanje.

Osnovna teorija konkurentnog identiteta počiva na tvrdnji – kad vlade imaju dobru, jasnu, uvjerljivu i pozitivnu ideju o tome što je njihova država zapravo, što ona predstavlja i kamo ide, te kad vlade uspijevaju koordinirati radnje, ulaganja, politike i komunikaciju različitih područja djelovanja, odnosno svih šest točki šesterokuta konkurentnog identiteta, tako da mogu dokazati i provesti tu ideju, tada one imaju dobru priliku za izgradnju i održavanje konkurentnog nacionalnog identiteta unutar i izvan države – na dugotrajno

zadovoljstvo izvoznika, uvoznika, vlade, kulturnog sektora, turizma, imigracije i uglavnom svakog aspekta međunarodnih odnosa. (Anholt, 2007, 26)

Šesterokut konkurentnog identiteta



Izvor: Simon Anholt (2003.): Brand New Justice, Oxford Butterworth Heinemann

Za razliku od obične promocije, koja se često izvodi bez ikakve posebne dugoročne nacionalne strategije osim rasta i ne mora voditi prema ekonomskom razvoju kroz dulje vremensko razdoblje, ovdje se radi se o *prodaji* države tvrtkama i ulagačima, prodaje odmora turistima, prodaje vladine politike glasačima i strancima, prodaji kulture, prodaji baštine i sl.

Drukčijim riječima, ako državi, gradu ili regiji samo damo novi logo i pamtljivo ime, nećemo učiniti ništa kako bismo promijenili njihov imidž ili pomogli izgraditi njihovu buduću

ekonomiju. Ugledi mjesta postoje u umovima stotina milijuna potrošača diljem svijeta, a ne na brošurama ili web stranicama ili u vladinim uredima ili turističkoj zajednici. Pokazivanjem privlačnih dizajna nekolicini ljudi ili zatrpavanje istih sloganima ne može se puno utjecati na ono što oni misle o tom mjestu i to već desetljećima. (Anholt, 2007, 30)

Dakle, kad govorimo o važnosti upravljanja brendom za države, ne govorimo o izmišljanju potpuno novog imidža za njih ili brisanju svih vjerovanja o mjestu i zamjenjivanju istih boljim vjerovanjima.

Konkurentni identitet, prema Anholtu (2007, 29), ima tri osobine: *on privlači* (potrošače, turiste, talente, ulagače, poštovanje, pozornost); *on prenosi magnetizam* na druge predmete (na primjer, Brend Italija prenosi malo svoje magnetske privlačnosti na talijanske proizvode i na Talijane te ih čini jednako privlačnima čak i kad se nalaze izvan konteksta), i *on ima moć da stvori red* iz kaosa. Završno svojstvo magneta osobito je važno kad raspravljamo o administrativnim i organizacijskim izazovima kod konkurentnog identiteta. Moćna i privlačna strategija konkurentnog identiteta može si pomoći u stvaranju spontanog usklađivanja svrhe i zajedničkih ciljeva među inače konkurentnim i čak ratobornim zainteresiranim stranama.

Anholt, u realizaciji strategije konkurentnog identiteta, uspjeh vidi u sinergijskom djelovanju marketinga i brendiranja, koji – kako kaže – povezuju znanstvenu jasnoću misli i rigorozna opažanja ljudske psihologije, kulture i društva sa nešto varljivijim faktorom kreativnosti. Oni povezuju napredno upravljanje znanjem (poput načina na koje se postupa s boljim brendovima u svim njihovim složenim varijantama) sa

osjetljivim interkulturalnim upravljanjem (poput načina na koje se komunicira s boljim brendovima diljem svijeta). Oni formiraju jasan komplet univerzalno primjenjivih pravila za izgradnju uspješnih poduzetničkih poteza. Oni spajaju poslovanje i kulturu kao moćnu snagu za pokretanje napretka. Oni mogu upregnuti moć jezika i slika kako bi doveli do rasprostranjene društvene promjene. Dobar marketing i upravljanje brendom imaju dovoljno humanosti i mudrosti da znaju da postoji razlika između onoga što ima smisla na papiru i onoga kako se zapravo ljudi ponašaju: oni imaju akademsku inteligenciju u kombinaciji sa praktičnom mudrošću. Ukratko, Anholt (2007, 16) tvrdi kako se marketing i brendiranje nalaze među istaknutim dostignućima razvijenog svijeta, iako se obično koriste u trivijalnije svrhe, samo povećavajući bogatstvo gdje je više bogatstva najmanje potrebno. Konkurentni identitet zasigurno je jedan od načina na koji upravljanje brendom može ostvariti svoj širi potencijal i pokazati da ta disciplina može doprinijeti i puno više od „povećanja dioničarske vrijednosti“.

Anholt (2007, 30), koristeći dosege marketinga i brendiranja, pojednostavljuje strategiju konkurentnog identiteta na tri koraka:

- (a) Otkriti kako ljudi stvarno vide državu danas i dokučiti zašto ih to gledište sprječava da pokažu aktivniji interes za državu, poštuju i dive joj se, slušaju što govori, ulažu u gospodarstvo, troše više vremena i novca tamo ili ispunjavaju bilo kakve druge ciljeve koje država ima.
- (b) Osmisliti jasnu viziju o tome kako *bi* ljudi trebali vidjeti državu, a kako bi počeli raditi sve te stvari.

- (c) Razraditi demokratski, učinkovit i odgovoran proces prelaska iz trenutnog brenda u brend budućnosti.

Prema Anholtu (2007, 35) prvi moto projekta konkurentnog identiteta trebao bi biti – *Djela govore glasnije od riječi*. Drugi moto trebao bi biti – *Nemojte govoriti ako nemate što reći*. Naime, on tvrdi kako oglašavanje i odnose s javnošću treba koristiti samo kad za to postoji dobar razlog, kao što je: nešto za izvijestiti, poput novog proizvoda, uzbudljive inicijative ili primjera stvarne inovacije. On tvrdi kako potrošače i medije ne zanimaju države koje govore zašto one misle da bi trebale biti poznate, već ih obično zanimaju stvarni događaji koji su neobični, važni, dio veće, posebnije i atraktivnije priče.

Virtuozan krug konkurentnog identiteta



Izvor: Anholt, Simon (2007.): *Competitive Identity*, Palgrave Macmillan, str. 35.

„Virtuozan krug“ prikazan na slici pokazuje kako identitet zemlje može postati konkurentniji. Kao prvo, on ovisi o tome postoji li prikladna konkurentna strategija za državu; o stvaranju kulture inovacije u svakom sektoru – vlada, kultura, turizam, poslovanje, promocija ulaganja, obrazovanje, industrija – tako da država počne proizvoditi stalno strujanje novih ideja, koje sve služe za dokazivanje istine o strategiji te za postizanje ciljeva. Potom te inicijative treba provesti besprijekorno, na najvišim međunarodnim standardima; u ovom segmentu treba doći do najvećeg ulaganja, jer ne postoji ništa što je više obeshrabrujuće (ili gore za imidž države) od dobrih ideja koje su loše provedene. Tada, i samo tada, je vrijeme da se te priče o uspjehu prenesu svijetu, kako kroz medije, tako i izravno ljudima diljem svijeta, kad god je moguće.

Proces postaje kružan i sam se nastavlja, jer kako mediji postanu naviknuti na dobre, nove i istinite priče o uspješnim inovacijama iz određene države, tako taj imidž jača ugled; ugled, koji kad se jednom odrazi natrag na državu iz međunarodnih medija i općenito globalnog javnog mišljenja, potiče veći nacionalni ponos, daljnje inovacije u istom i drugim sektorima, i tako se nastavlja. (Anholt, 2007, 35)

Ako uzmemo virtuozan krug prikazan na slici i pokušamo ga preokrenuti u suprotnom smjeru, počevši od vrha i u smjeru kazaljke na satu, umjesto u suprotnom smjeru, dobit ćemo vrlo precizan prikaz propagande: imati novu viziju za državu i pokušati uvjeriti ljude da je ona već istinita, radije nego pomučiti se i potrošiti kako bi dokazali

stvarnost te vizije. Međutim, to bi očito bio kontraproduktivan i neučinkovit posao.

Da rezimiramo, stvaranje konkurentnog identiteta za državu, regiju ili grad, prema Anholtu, sastoji se od *80 posto inovacija, 15 posto koordinacije i 5 posto komunikacije*.

U načelu, ono što većina mjesta mora napraviti nije ništa kompliciranije od sljedećeg:

- izabrati strategiju identiteta i pridobiti dobar broj zainteresiranih strana iza nje,
- pomoći u kreiranju nove klime za inovacije među tim zainteresiranim stranama,
- pokazati im kako oni stvarno mogu imati koristi od tih inovacija i biti u skladu sa strategijom konkurentnog identiteta u isto vrijeme,
- poticati ih da svime što govore i rade održavaju i učvršćuju identitet. (Anholt, 2007, 36)

Strategije konkurentnog identiteta, posredovanjem Simona Anholt, započele su primjenjivati mnogobrojne države, poput Nizozemske, Jamajke, Tanzanije, Južne Koreje, Švedske, Bocvane, Njemačke, Butana, Ekvadora, Novog Zelanda, Švicarske, Slovenije... Anholtova strategija konkurentnog identiteta pretjerano se ne razlikuje od drugih strategija brendiranja, osim što Anholt u puno većoj mjeri sagledava ovaj proces kao dio državnog razvoja i nacionalne politike, te inzistira na konkretnim promjenama u zemlji, kao preduvjetu komuniciranja prema svijetu.

Koncept brendiranja turističkih destinacija Millenium promocije i Instituta za turizam

Rijetke su institucije i agencije u regiji koje imaju iskustva u brendiranju država, regija i gradova, a još rjeđe one koje razvijaju vlastite koncepte brendiranja. Jedni od najzapaženijih su slovenska agencija Pristop, te hrvatska agencija Millenium promocija, koja je zajedno sa zagrebačkim Institutom za turizam razvila vlastiti pristup



brendiranju turističkih destinacija. Oni smatraju kako je bit destinacijskog brenda stvaranje 'prečice' u razumijevanju i prepoznavanju obilježja destinacije. Samim time gosti mogu jednostavnije i brže donijeti odluku o putovanju, boravku, kupnji... Kroz brend destinacija daje kupcu obećanje o iskustvima i koristima koje im boravak u destinaciji može pružiti. Brend turističkim destinacijama omogućuje stvaranje emotivnih veza i odnosa između njih i kupaca. Zato se u smislu konkurentnosti brend danas na turističkom tržištu može smatrati jednim od najvrijednijih dijelova 'imovine' destinacije.

Iako danas u svijetu postoji velik broj destinacija koje su svoj brend izgradile kroz povijest, većina ipak kroz brojne marketinške aktivnosti i aktivnosti odnosa s javnošću nastoji

zauzeti željeno mjesto u svijesti potencijalnih ciljnih posjetitelja.

Kao glavne ciljeve brend strategije Millenium i Institut izdvajaju:

- definiranje ključnih elemenata konkurentskog pozicioniranja destinacije (kroz odabir ključnih atributa jedinstvenosti) te
- definiranje brend koncepta – formuliranje jednog jasnog obećanja kojim će se graditi prepoznatljivost destinacije.

Njihov koncept, odnosno pristup brendiranju se sastoji od sljedećih koraka, odnosno stavki, analiza, projekata, dokumenata i konkretnih zahvata, koje je potrebno napraviti na tom putu:

1. Analiza tržišne pozicije turističke destinacije

- 1.1. Glavni resursi i atrakcije
- 1.2. Turistička ponuda i potražnja
- 1.3. Glavne prednosti i slabosti
- 1.4. Mogućnosti i ograničenja
- 1.5. Planirani turistički i drugi projekti
- 1.6. Marketing destinacije
- 1.7. Identitet destinacije (prošlost, sadašnjost i konsenzus oko budućnosti)
- 1.8. Imidž destinacije u lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj javnosti - vlastita procjena

1.9. Analiza konkurencije

2. Analiza trendova

2.1. Kvalitativni i kvantitativni trendovi na turističkom tržištu

2.2. Trendovi u brendiranju (analiza najboljih iskustava i analiza konkurencije)

3. Strategija destinacijskog marketinga

3.1. Vizija razvoja

3.2. Ciljevi i izazovi

3.2. Pozicioniranje turističke destinacije

3.3. Strategija ciljnih tržišta

3.4. Strategija turističkih proizvoda

3.5. Komunikacijska strategija za pozicioniranje destinacije u nacionalnoj i međunarodnoj javnosti

3.6. Strategija promotivnih aktivnosti i materijala

4. Brend strategija

4.1. Brend koncept i arhitektura brenda

4.2. Izrada novog vizualnog identiteta destinacije

4.3. Konkurentsko pozicioniranje

4.4. Izrada 'brand book-a'

4.5. Prijedlog kreativnih platformi

5. Zaključne preporuke i koraci implementacije

U točki 1. detaljno se razrađuje tržišna pozicija turističke destinacije što uključuje ocjenu glavnih resursa i atrakcija, turističke ponude i potražnje, SWOT analizu destinacije, planirane turističke i druge projekte, marketinške aktivnosti destinacije te neizostavno istraživanje postojećeg identiteta i imidža destinacije u užem i širem okruženju. U analizi turističke ponude i potražnje sagledavaju se tržišni segmenti prema geografskim, demografskim i psihološkim karakteristikama. U analizi marketinških aktivnosti sagledavaju se postojeće aktivnosti i materijali koji se koriste za komunikaciju s ciljnim tržištima. Kvalitetna situacijska analiza počiva na kvalitetnim ulaznim podacima i informacijama. U tom je kontekstu ključna raspoloživost primjerenih istraživanja i baza podataka, uključujući primarna istraživanja.

Točka 2. u kojoj se obrađuju trendovi, uključuje analizu relevantnih kvalitativnih i kvantitativnih kretanja na glavnim turističkim tržištima, te analizu trendova u brendiranju s posebnim naglaskom na konkurentska tržišta. Dobro poznavanje karakteristika suvremene turističke potražnje predstavlja neizostavan input za osmišljavanje kvalitetne strategije destinacijskog marketinga.

Strategija destinacijskog marketinga (točka 3) polazi od vizije razvoja kojom se definira slika 'željene budućnosti'. Potom se definiraju ciljevi razvoja koji rasčlanjuju viziju na područja aktivnosti kojima se maksimiziraju prednosti i

prilike destinacije. U pozicioniranju destinacije iskazuje se njena pozicija u odnosu na tržišne konkurente. Potom se izvodi strategija ciljnih tržišta, turističkih proizvoda te se razrađuju relevantni turistički proizvodi (s obzirom na resurse, okruženje i trendove) i strategija promocijskih aktivnosti i materijala potrebnih za komunikaciju s turističkim tržištem. Poseban dio aktivnosti se odnosi na komunikacijsko pozicioniranje destinacije.

Kroz brend strategiju (točka 4) definira se konkurentski identitet destinacije s tendencijom stvaranja brenda visoke 'emotivne vrijednosti'. Na temelju prethodnih istraživanja i usuglašavanja kreira se cjelokupna arhitektura novog brenda, te se zajedno sa strategijom pozicioniranja i novim vizualnim identitetom (od turističkog znaka do cjelokupne primjene) 'pretače' u 'brand book' koji služi kao temeljni alat u brendiranju svim akterima ovog procesa, budući da sadržava sve standarde novog identiteta i preporuke njegove implementacije.

Nositelji procesa brendiranja

Jaffe i Nebenzahl (2006, 142) tvrde kako je najvažniji uvjet kvalitetnog brendiranja, uključanje cijelog niza nositelja interesa i interesa: nacionalne, regionalne i lokalne vlasti, razne privatne sektore kao što su turizam, informacijska tehnologija i poljoprivreda te lokalno stanovništvo. Uključiti u proces brendiranja većinu, ako ne i

sve nositelje interesa, neophodno je za njegov uspjeh – zaključuju autori.

To znači da projekt brendiranja ne može bit prepušten isključivo vladi, (ne)vladinim agencijama ili vanjskim profesionalnim agencijama. Budući da proces brendiranja zadire u sam nacionalni identitet i odražava se na cjelokupni narod, nužan je konsenzus svih skupina oko temeljnih vrijednosti i vizije budućnosti. Istodobno, glavne sudionike treba osposobiti za njihove uloge upravljanja nacionalnim brendom, te im se mora pomoći da razumiju kako to utječe na njihove uobičajene aktivnosti i život u državi uopće.

Anholt kaže kako je to jednostavno prevažan zadatak da bi ga se prepustilo isključivo vladi. *Međutim, prevažan je da ga se prepusti tvrtkama ili civilnom društvu. Jedino pažljivo vođena koalicija svih triju strana može preuzeti zadatak i uspjeti u njemu dugoročno* (Anholt, 2007, 74). To je također projekt koji treba osobnu potporu i predanost premijera, kao i poglavara države, jer ako odgovornost za ugled države jasno ne podupru najviši javni službenici, ni drugi to neće smatrati dovoljnim prioritetom da bi se taj zadatak učinkovito izveo. Uz to, jako i vizionarsko vodstvo nužna je komponenta ovog projekta. Istodobno, projekt brendiranja se ne događa izvan realnog vremena, u izoliranom prostoru, već je riječ o dugoročnom procesu, koji zahtijeva potpunu uključenost svih aktera. Budući da je upravljanje nacionalnim imidžom osnovna odgovornost nacionalne vlade, mjere za to moraju biti uključene u dnevne aktivnosti upravljanja, kao i u dnevno poslovanje svih glavnih zainteresiranih strana

nacionalnog ugleda. Pritom koordinator svih aktivnosti može biti središnja vladina agencija, koja pokriva interdisciplinarna područja i okuplja vodeće nacionalne stručnjake, kao što nas uče iskustva uspješnih zapadnih zemalja.



A budući je riječ o neprekidnu nacionalnom projektu, Anholt (2007, 74) navodi četiri osnovne kvalitete koje smatra osnovnim motivirajućim komponentama za ljude koji upravljaju cjelokupnim procesom.

Mudrost je osnovna jer je često vrlo teško odlučiti se između kratkotrajne promocije i dugoročnog upravljanja imidžom, pogotovo kad postoji neposredna ekonomska kriza.

Strpljenje je nužno jer se ugledi mjesta mijenjaju jako polako. Ugled koji netko naslijedi danas može biti cjelokupan učinak stoljeća dobrog i lošeg upravljanja, kako namjernog, tako i nenamjernog. Zasigurno će trajati godinama, ako ne desetljećima, da se taj ugled promijeni.

Mašta je važna jer samo inovativnost i kreativnost mogu stvoriti stvaran napredak, promijeniti ugled i održati ga zdravim. „Upravljanje“ je uistinu dosadna riječ za ono što mjestima stvarno treba, ali uvijek mora postojati pravilna ravnoteža između kreativne iskre i mirne ruke na kormilu.

Ta ravnoteža mora se odražavati i u timu koji preuzima odgovornost za upravljanje procesom.

Briga je važna jer se samo ljudima koji u srcu imaju najbolje interese države može vjerovati da će uvijek učiniti pravu stvar za ekologiju, gospodarstvo i zajednicu.

U pokušaju da ih poredamo pravilno, ta četiri pojma mogu beskonačno mijenjati poredak, ali činjenica je da pravilan poredak ne postoji, jer sva četiri pojma imaju točno jednak prioritet i ključna stvar kod upravljanja ugledom države je stvaranje strukture koja je sposobna i voljna držati ta tri pojma u ravnoteži (Anholt, 2007, 74).

Anholt (2007, 82) dodaje kako su *strpljenje i jednoglasnost svrhe* fundamentalni za mijenjanje ugleda države, ali većina država suočava se sa dvjema preprekama pri postizanju tih uvjeta: nedostatak strpljenja koji proizlazi iz četverogodišnjeg plana većine izabраниh političara (i posve razumljiva želja da se pokažu mjerljivi rezultati unutar izbornog mandata) i politički problem nametanja zajedničke svrhe zainteresiranim stranama nacionalnog ugleda, od kojih su mnogi komercijalni i politički konkurenti i nad kojima sama poglavar vlade ili poglavar države mogu vršiti izravan autoritet.

Zajedničkim vrijednostima iznimnu pozornost u brendiranju posvećuju i Jaffe i Nebenzahl (2006.). Oni tvrde, kad se jednom uspostavi organizacija koja uključuje sve ili većinu nositelja interesa, sljedeća zadaća, iako zahtjevana, treba uključivati pronalaženje zajedničkog skupa vrijednosti koje mogu formirati temelj za brend.

Opasnost ovoga leži u tome da prenaglašavanje jedne skupine interesa na štetu druge može rezultirati odustajanjem važnog nositelja interesa. Pa čak i ako se postigne dogovor između nositelja interesa, zajednički brend, koji je usmjeren na različita ciljna tržišta koja imaju različite zahtjeve, ne mora biti djelotvoran. Na primjer, potencijalni turisti zainteresirani su za aktivnosti vezane uz slobodno vrijeme, razgledavanje kulturnih sadržaja te eventualno za egzotične sadržaje, dok su potencijalni ulagači zainteresirani za gospodarstvo, infrastrukturu i političku klimu. (Jaffe i Nebenzahl, 2006, 142)

No, da je ipak moguće postići konsenzus oko zajedničkih vrijednosti i interesa, svjedoče i mnogobrojni uspješni primjeri brendiranja država, kao što je Njemačka, koja je oko tog procesa uspjela okupiti aktualne i bivše političare, medijske koncerne, vodeće tvrtke, znanstvene institucije, poznate osobe iz javnog života...

Anholt (2007, 87) u upravljanju konkurentnim identitetom, državu uspoređuje sa svemirskim brodom. Kako bi se brod mogao pomaknuti unaprijed potrebne su dvije vrste potisaka *inovacije i komunikacije* i to iz šest raketa države (odnosno ključnih čimbenika brendiranja):

- turističke zajednice i tvrtke, hotelski lanci i organizacije u turističkom sektoru;
- kulturni instituti, tvrtke i organizacije, događaji i inicijative, sportska tijela i drugi sudionici u kulturi i baštini;

- poslovni i industrijski sektor i njegovi proizvodi, usluge i tvrtke;
- sama vlada, njezine politike i ulaganja, njezine misije izvan države i inicijative javne diplomacije;
- ljudi, njihovo obrazovanje, aktivnosti, njihovo kretanje unutar i izvan države, iseljništvo, poznati ljudi i sveopća populacija;
- agencije za promociju ulaganja, izvoza i obrazovanja, te s njima povezane lokacije, tvrtke, javne i privatne institucije, agencije i posrednici.

Autor, kao temeljni zadatak tima kojem je povjereno koordiniranje i upravljanje tim „svemirskim brodom“, smatra prepoznavanje održivog i korisnog odredišta, stvaranje nužnog tinskog duha tako da radna većina zainteresiranih strana i sveopće populacije razumije, podržava i vjeruje u misiju. Zatim osigurati da je svih onih šest „potisaka“ na mjestu te da rade pravilno i učinkovito, opskrbljeni nužnim sredstvima, u potpunosti sinkronizirani i da ne pritišću jedan drugoga. Na koncu preostaje upravljati jasnim smjerom do odredišta.

Značajan broj država radi učinkovitijeg djelovanja osniva posebne institucije, koje povezuju vladine institucije, gospodarske subjekte i medije te koordiniraju cjelokupnim procesom upravljanja identitetom i imidžom države (neke od primjera donosimo u sljedećem poglavlju).

U cjelokupnom procesu brendiranja nezamjenjivu ulogu imaju građani. Anholt (2007, 75) tvrdi: „*ljudi su brend – a brend odražava genijalnost ljudi*“. To je zato što ljudi i njihovo obrazovanje, sposobnosti i težnje na kraju čine mjesto i stvaraju potencijal za turizam, posao, kulturnu i socijalnu i političku razmjenu. Bez određenog smisla za ljude i njihovu specifičnu prirodu i sposobnosti, mjesto je samo prazan krajobraz.

Ako proces nije u potpunosti demokratski, potpuno transparentan, te potpuno uključujući i motivirajući, propast će. Zapravo u procesu brendiranja težimo da građani države postanu njezini veleposlanici u komunikaciji s drugima. To je moguće postići ako se značajan dio populacije „*motivira i ispunj energijom, kroz dobroćudnu nacionalnu ambiciju, te kad se instinktivno*



koristi svaka prilika da se svijetu kaže nešto o sebi“ (Anholt, 2007, 105). Zadovoljan i sretan stanovnik države kao i njezin posjetitelj postaju besplatni i vrlo učinkoviti njezini promotori. Prema tome, treba težiti stvaranju osjećaja ponosa i svrhe, kako bi se potaknuo cijeli narod na sudjelovanje, odnosno da počnu gotovo instinktivno provoditi svojevrсни preporod. To će biti lakše ako se narodu prezentira jasna vizija i cilj te ga se motivira. Pritom je

obrazovanje iznimno važno jer kroz obrazovanje od „najmlađih nogu“ države mogu poticati djecu da budu informiraniji, entuzijastičniji i ponosniji zagovaratelji vlastitog naroda.

Anholt kaže kako je u stvarnosti malo vjerojatno da će nametanje strategije od strane autoriteta biti učinkovit pristup, čak i kad postoji dovoljno autoriteta. Ljude se može prinuditi da rade većinu stvari, ali ne može ih se prinuditi da budu entuzijastični, a entuzijastična populacija ili radna snaga preduvjet je za izgradnju snažnog međunarodnog ugleda. *Možda je i to dio razloga zašto vrlo jasne i moćne strategije imidža nekih tiranina i diktatora rijetko postižu puno uspjeha izvan granica njihove države: projekt može uspjeti jedino prinudom i kao takav postiže vrlo malo važnosti ili magnetizma na „otvorenom tržištu“. Vrsta zajedničke vizije i svrhe, koja je preduvjet uspješnog brendiranja, može se postići jedino „blagom moći“.* (Anholt, 2007, 83) Autor dodaje kako kritična masa zainteresiranih strana mora dobrovoljno poduprijeti i pristati podržati nacionalnu ili regionalnu strategiju. Ta činjenica postavlja velike zahtjeve pred kreativne sposobnosti tima koji smišlja strategiju (ona mora biti dovoljno jasna, nadahnjujuća i motivirajuća kako bi konkurentne zainteresirane strane privremeno zaboravile na međusobne razlike i pristale „zamijeniti“ svoja vlastita uvjerenja o tome kakva bi strategija trebala biti za zajednička uvjerenja).

Za brendiranje treba vremena i strpljenja

Za proces brendiranja, dakle, kao što je navedeno u načelima *Placebranda*, treba strpljenja i vremena, jer rezultati dolaze sporo. Anholt (2007, 47) drži kako se imidži država mijenjaju jedino iz dva razloga: ili zato što se država mijenja, ili zato što *napravi nešto* ljudima. Kao primjer navodi Japan, čiji su se proizvodi prije 30 ili 40 godina percipirali kao jeftini i drugorazredni. Unatoč tome, zahvaljujući jačanju kvalitete i upravljanju imidžom, Japan je postao sinonim za naprednu tehnologiju, kvalitetu proizvodnje, konkurentne cijene te stil i status. Ta promjena međutim nije temeljena samo na promjeni imidža. Bilo je to izvozno, dizajnersko, tehnološko i industrijsko čudo. Drugi razlog promjene imidža, koji navodi Anholt, odnosi se na konkretan utjecaj države na ljude kao što su posjeti, susreti s njezinim ljudima, proizvodima i sl. Naime, ljudi sa svakim pozitivnim iskustvom vezanim za državu stvaraju pozitivne predrasude prema nekim ili svim aspektima te države. Kad je u pitanju promjena imidža države, Anholt ugled zemlje uspoređuje sa supertankerom, kojemu treba 5 milja da uspori i 10 milja da promijeni smjer, pojašnjavajući kako je riječ o sporom i prilično kompleksnom procesu.

Svaka pojedina radnja „brendiranja“ i njezin učinak na percepcije cijelog svijeta o državi, mogu se učiniti strašno malim potezima, jedva vrijednim tog pokušaja: tek kap u oceanu. Ali ocean se sastoji od kapi i ono što

je stvarno strašno jest kad tisuće ljudi, i tvrtki, i proizvoda, i političara, i ličnosti, i kulturnih rukotvorina, kapaju, i kapaju, i kapaju poruke svaki dan o svojoj državi i od toga ne bude ništa, zato što ne postoji metoda, vodstvo, strategija, vizija i nema zajedničke svrhe. (Anholt, 2007, 105)

PRILOG I

Stajališta sudionika regionalne konferencije
**„Identitet i imidž Bosne i Hercegovine i
mogućnosti brendiranja države“,**
Banja Luka, Hotel Bosna, 12. 9. 2014.

Predstavništvo njemačke političke fondacije „Friedrich Ebert“ u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu BiH), već od prvih postratnih godina aktivno i uspješno doprinosi prepoznavanju aktuelnih društvenih problema i ulaže napore da ponudi svoj pogled na rješavanje istih. Na ovaj način, Fondacija teži da ostvari primarne ciljeve svog rada, a to su: mir, demokracija i socijalna pravda. U organizaciji banjalučke kancelarije⁹ Fondacije „Friedrich Ebert“, 12. 9. 2014. godine, u Hotelu „Bosna“ u Banjaluci, organizovana je regionalna konferencija pod nazivom: „Identitet i imidž BiH i mogućnosti brendiranja države“.

Kako je naglasila Tanja Topić, šefica kancelarije Fondacije u Banjoj Luci, na otvaranju, cilj ove regionalne konferencije je išao u pravcu kreiranja ambijenta za stvaranje konsenzusa i osmišljavanje smjernica za poboljšanje imidža BiH u okruženju i svijetu.

Rad konferencije organizovan je u okviru tri radna panela i završne panel diskusije:

- Panel I: Identitet i imidž BiH;

⁹ Banjalučka kancelarija Fondacije „Friedrich Ebert“ otvorena je 1998. godine, dvije godine nakon što je Fondacija počela svoj angažman u Bosni i Hercegovini, otvarajući kancelariju u Sarajevu.

- Panel II: Važnost brendiranja države i spoljnopolički odnosi i ekonomija;
- Panel III: Promocija države kroz medije, kulturu i turizam;
- Završna panel diskusija: Korak u budućnost: (re)definisanje BiH.

Na cjelodnevnoj konferenciji sudjelovali su vodeći stručnjaci na području brendiranja, marketinga, diplomacije, sociologije, politologije, ekonomije i sl.: **Nerzuk Ćurak**, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu; **Mile Lasić**, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru; **Radomir Nešković**, Fakultet političkih nauka, Banja Luka; **Ivan Šijaković**, Fakultet političkih nauka, Banja Luka; **Srđan Puhalo**, Prime communication, Banja Luka; **Mladen Miroslavljević**, Banja Luka College; **Amer Kapetanović**, Ministarstvo vanjskih poslova BiH; **Slobodan Šoja**, historičar i diplomata; **Miloš Šolaja**, Centar za međunarodne odnose Banja Luka; **Svetlana Cenić**, ekonomska stručnjakinja, Banja Luka; **Nenad Brkić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu; **Siniša Vukelić**, urednik portala Capital.ba; **Đorđe Tomić**, Fakultet političkih nauka, Banja Luka; **Goran Milić**, Al Jazeera Balkans; **Vildana Selimbegović**, Oslobođenje, Sarajevo; **Dino Mustafić**, filmski i pozorišni reditelj, Sarajevo; **Vladimir Šušak**, BHTV, Banja Luka; **Katarina Miličević**, Institut za turizam, Zagreb; **Gordana Katana**, Oslobođenje, Sarajevo; **Aleksandar Trifunović**, Online magazina BUKA; **Enes Osmančević**, Univerzitet Tuzla; **Nazif Hasanbegović**, Platform CMC, Sarajevo; **Đorđe Vuković**, Fakultet političkih nauka, Banja Luka; **Davor Bruketa**, Bruketa & Žinić, Zagreb; **Ekrem Dupanović**, Media Marketing,

Sarajevo; **Marijan Bušić**, Akademija Cravatica i CROATA, Zagreb; **Dragan Bursać**, online magazin BUKA; **Milkica Milojević**, Udruženje / Udruga „BH novinari“; **Tanja Topić**, Friedrich Ebert Stiftung, Banja Luka; **Sabit Subašić**, ambasador Bosne i Hercegovine u Indiji (dopisno) i **Božo Skoko**, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu). Na početku konferencije su prikazani rezultati prethodno spomenutog istraživanja, nakon čega je vođena rasprava te je izrečeno mnoštvo korisnih prijedloga i analiza. U nastavku donosimo nekoliko ključnih naglasaka dijela sudionika.

Bez suštinskih reformi u društvu i temeljnih promjena svijesti političara i građana nema šanse za napredak u ovoj oblasti. Dobar je primjer Njemačka u periodu nakon Drugog svjetskog rata. Nijemci su krenuli od nule i prošli beskrajno težak put da bi danas postali uzor mnogim državama Europe i svijeta. Oni su se na vrijeme i vrlo odgovorno suočili sa svojom ružnom prošlošću. To je bio kamen temeljac procesa izgradnje drugačije budućnosti. Možda njihov recept u određenoj mjeri može biti primijenjen na našim prostorima.

Međutim, otežavajuća okolnost u BiH je činjenica da na ovim prostorima nikad nije bilo demokracije i što posvađane „elite“ ne mogu doprinijeti razvoju demokracije.

Multikulturalnost nije prokletstvo samo po sebi, nego je prokletstvo činjenica da se mi sa multikulturalnošću

ne znamo nositi na način kako to zna, na primjer, Švicarska, koja je najuspješnija država na svijetu.

Kao posebno ohrabrenje vidim činjenicu iz istraživanja da naši sugrađani prihvaćaju europski put kao jedini mogući spas za BiH, ali izražavam svoju frustraciju zbog bahatih budala koje su zakočile proces priključenja i pretvorili BiH u posljednju rupu na svirali, kad su u pitanju evropske integracije.

dr. sc. Mile Lasić, Filozofski fakultet
Sveučilišta u Mostaru

Potrebno je posmatrati dvije osnovne varijable: identitet (nacionalni, građanski, lični) i imidž (lični i državni). Navedene varijable su značajno promijenile svoj izgled raspadom bivše Jugoslavije, u kojoj su bili izrazito razvijeni i identitet i imidž. O dostignućima bivše države možda je najbolje rekao Abdulah Sidran riječima „i da je bila stoput gora nego što je bila, Jugoslavija bi opet bila stoput bolja od svega što je nakon nje nastalo“.

Moramo razlikovati pojmove naroda i nacija u BiH. U okruženju se ljudi iz BiH percipiraju kao Bosanci i Hercegovci, dok mi, unutar BiH, i dalje nosimo krst, križ i polumjesec na svojim leđima, težeći da budemo ono što ni na koji način nismo. Potrebno je uložiti

ogromne napore u dugom roku kako bi se ponovo izgradili narušeni identiteti.

dr. sc. Ivan Šijaković, Fakultet
političkih nauka Banja Luka

BiH je etnička, a ne građanska država. Na takve osnove veoma je teško nadograditi evropske vrijednosti. U BiH je na snazi “socijalizacija mržnje”. Osim toga, mržnja postaje motorna snaga mnogih procesa, koju najčešće političari koriste za ostvarivanje svojih interesa.

Uvijek postoji opasnost kada iza iracionalnih ciljeva stoji realna snaga, kao što je to izraženo kod Srba u BiH. Kao posljedica takvog stanja manifestuje se loš imidž države i neizgrađen identitet, kako kolektivni, tako i lični. Zato napredak u ovoj oblasti treba tražiti kroz dva paralelna procesa: stvaranje imidža zasnovanog na tri nacije (tri imidža u službi jednog) te suzbijanju negativnog imidža kojeg generišu političke elite.

Da bi se to ostvarilo, potrebno je da svaka strana u BiH donekle smanji svoje maksimalističke zahtjeve u cilju zajedničkog napretka.

dr. sc. Radomir Nešković, Fakultet
političkih nauka, Banja Luka

Moramo biti iskreni prema sebi i jasno reći da je imidž BiH u svijetu loš. Pored toga, ne pokreću se akcije kako bi se taj imidž popravio. Čak se ne preduzima ništa kako se imidž države ne bi dalje urušavao. BiH prvo mora zaustaviti negativne trendove i procese, a tek onda se okrenuti izgradnji novog brenda i imidža BiH. U postratnom životu BiH, mogu se definirati tri faze, u kojima stranci različito percipiraju BiH:

1. period od 1995. do 2000. godine, kada je BiH bila postratno društvo pod patronatom međunarodne zajednice;
2. period od 2000. do 2006. godine, kada je bio na snazi jak angažman kancelarije Visokog predstavnika u pravcu izgradnje institucionalnog okvira (prelaz od objekta ka subjektu u međunarodnim okvirima);
3. period od 2006. do 2014. godine, kada se težište sa Dejtonskog sporazuma seli ka briselskim institucijama.

U prilog lošem imidžu BiH ide i neadekvatan rad Ministarstva vanjskih poslova BiH. Mi smo za 20 godina uspjeli izgraditi diplomatsku mrežu, ali i dalje nemamo i ne provodimo aktivnu spoljnu politiku. Institucije su suštinski atrofirale, jer nisu uspjele da izgrade sopstveni ugled i da pridobiju povjerenje građana. Iz svih navedenih razloga, nemamo konsenzus oko bitnih tema i implementacije dogovora i ugovora. Primjer je nepoštovanje potpisanog „Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom unijom“, koja je, zapravo, jedini izlaz i jedina nada za BiH i njenu svjetliju budućnost. Nama

mora biti jasno da brendiranje države ne možemo poistovjećivati sa brendiranjem proizvoda. Čak i ukoliko želimo brendirati kulturu, vidjećemo da to nije opšta kultura naroda u BiH, nego kultura uspješnih pojedinaca koji su sami, bez podrške, uspjeli da stvore vrijednost koja je prvo morala biti priznata planetarno, pa tek onda u BiH.

Amer Kapetanović, pomoćnik
ministra vanjskih poslova BiH za
bilateralne odnose

Bosna i Hercegovina nema vanjsku politiku. O tome nam svjedoči potpuno odsustvo stava BiH po pitanju krize u Egiptu, kada je došlo do promjene vlasti izazvane masovnim protestima. Ministarstvo vanjskih poslova BiH poligon je za stranačke borbe i prelijevanje interesa. Jasno je da BiH nema državnike, nego političare koji traže ličnu promociju ili promociju svoje ideje preko Ministarstva vanjskih poslova. Trebalo bi kreirati „Savjet za spoljnu politiku“ koga će činiti najiskusniji diplomati u BiH i čije će se odluke obavezno morati provoditi. Pored toga, treba inicirati određene projekte, ponajprije kulturnog sadržaja, kojima bi se obuhvatile sve zemlje Evrope. Na taj način bismo pokazali da možemo biti lokomotiva određenih

procesa, a ne samo putnik koji uvijek žuri da se ukrca u posljednji vagon.

Slobodan Šoja, historičar i diplomata

Osnovni problem nemogućnosti izgradnje imidža BiH vidim u nedostatku političke volje. Vanjska politika proizilazi iz unutrašnje politike, koja je zapravo katastrofalna. U BiH ne postoji konsenzus ni oko jedne teme, ne postoji želja i volja da se nešto promijeni.

Svi političari se ponašaju autokratski, gradeći, samo deklarativno, vladavinu prava. U BiH vlada potpuno odsustvo sistema vrijednosti, kao i institucionalnog sistema. U takvim uslovima, ne postoji način da se promjeni negativan imidž zemlje, kao i da se izgradi brend po kojem će BiH biti prepoznatljiva.

dr. sc. Miloš Šolaja, direktor Centra
za međunarodne odnose Banja Luka

Situacija nije loša u mjeri u kojoj se predstavlja. Na posljednjoj listi „Country Brand Index“ BiH zauzima 82. poziciju u svijetu po snazi svoga brenda. Mnoge svjetske zemlje uopšte se ne nalaze na ovoj listi, što automatski izdvaja BiH kao napredniju državu od njih

kad je prepoznatljivost u pitanju. Prema tome, već postoji određeni brend BiH.

BiH se u međunarodnim okvirima može opisati kao zemlja rata i takva percepcija vlada već 20 godina. Pošto već postoji određeni brend zemlje, koji je loš, BiH je potrebno rebrendiranje, koje mora biti zasnovano na drugačijim pretpostavkama od brendiranja proizvoda.

Svetlana Cenić, ekonomistica

Slika BiH u našim medijima je katastrofalna. Mediji, u ogromnom postotku, izvještavaju jednosmjerno, odnosno, kao da se trude da stanje prikažu puno lošijim nego ono zapravo jeste.

Mediji imaju obavezu kontinuirano preispitivati vrijednosti u društvu i motivirati ljude da rade to isto s osobnim vrijednostima, kako bi se mijenjali i prilagođavali promjenama. Zbog takvog odnosa medija prema stvarnosti, stvorio se opći utisak da je stanje u zemlji danas, mnogo lošije nego što je bilo u tzv. „zlatno doba“ socijalizma, sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća. Primjerice, dovoljno je napraviti usporedne podatke o broju ubojstava, broju silovanja i broju beskućnika u periodu između 1974. i 1984. te između 2004. i 2014. Stanje ranije je očito bilo lošije, samo se to vješto prikrivalo.

Drugi problem koji je na ovim prostorima prilično aktivan su predrasude. Predrasude u svjetskim medijima su da je BiH zemlja gladi i bijede, a u domaćim krugovima svi su uvjereni da bi mi postali „kraljevi“ kada bi nas stranci pustili da sami organiziramo svoj život.

Kad bi razmišljali o sloganu, u funkciji jačanja imidža BiH u svijetu, moglo bi se reći: „Best value for the money“. Time bi se na određeni način razbilo stereotipiziranje rata i omogućilo strancima da kreiraju realna očekivanja od BiH te da njihova očekivanja budu stvarno zadovoljena kada dođu. Među zemljama sličnog BDP po glavi stanovnika, BiH spada u red onih koje imaju kvalitetno obrazovanje, zdravstvo, kulturu življenja i mnogo malih, sitnih radosti koje život čine potpunijim. Dakle, među boljima je u svojoj kategoriji.

Goran Milić, direktor programa Al
Jazeera Balkans

Ne prihvaćam tezu da je zadaća medija da rješava probleme društva. Probleme društva kreiraju političke elite, koje odlično žive na račun naroda i koje su na nepoznat način potrošili ogroman novac koji je u post ratnim godinama bio namijenjen ovoj zemlji. Vremenom, ideali naše djece su se potpuno izmijenili. Oni nemaju razvijen osjećaj za prave vrijednosti, gadi im se naporan rad i ne žele da se usavršavaju i doprinose općem dobru. Međutim, činjenica je da

sistem i društvo nisu omogućili mladim ljudima da se usavršavaju i da rade, niti im je pružena prilika. Ovakvo stanje je veoma opasno po budućnost BiH, i u najkraćem mogućem roku ga je potrebno mijenjati.

Vildana Selimbegović, glavna i odgovorna urednica dnevnog lista „Oslobođenje“ Sarajevo

Ne možemo se predstavljati drugačijim od onog što jesmo, a činjenica je da smo netolerantni prema svemu drugačijem i prema svemu što je u manjini. Ta mržnja potiče od straha i neobrazovanosti. Zbog takvog stanja, ličnog i društvenog, vještina preživljavanja u BiH postala je razonoda. Prepoznavajući ove činjenice, ogroman broj mladih, pametnih ljudi odlazi iz države. Potrebno je da „ozdravimo“, pa da vraćamo naše ljude iz svijeta da razvijaju svoju zemlju.

Aleksandar Trifunović, glavni i odgovorni urednik online magazina BUKA

Činjenica je da se u inostranoj javnosti uglavnom pamti posljednji veliki događaj koji se dogodio u nekoj zemlji. U slučaju Bosne i Hercegovine, to je rat. Zašto

ne bi iskomercijalizirali rat kad se ta tema još uvijek dobro prodaje i budi emocije?

Dragan Bursać, novinar /
kolumnista online magazina BUKA

Problem lošeg imidža Bosne i Hercegovine leži u mentalitetu naroda koji je negativan, koji uvijek vidi lošu sliku, čak i kad postoji dobra. Zato je prije brendiranja države, potrebno rebrendirati mnoge druge stvari u BiH – od promjene mentaliteta do efikasnijeg funkcioniranja institucija i vraćanja povjerenja u stručnjake i struku. Krajnje je vrijeme da otvorimo proces pregovaranja i lobiranja za kreiranje novog imidža BiH, jer to može biti jedna od tema oko koje bi se mogle okupiti zajedničke snage u BiH.

Ekrem Dupanović, Media Marketing,
marketinški stručnjak, Sarajevo

Bosanskohercegovačka kultura je pretrpjela velika oštećenja u ratu od 1992. do 1995. godine. Ipak, danas je visoka kultura napravila najveći iskorak naprijed. To je jedina oblast koja je ostala nepokorena od strane partijsko-ideološkog aparata. Ostala je nepokorena

zato što političari ne mogu da je razumiju, ona je previše apstraktna za njihove umove.

Činjenica je da se BiH brendirala kao zemlja rata, koja izvozi generacijsku apsurdnost. Ovdje nitko ne može logično da objasni zašto tolika mržnja postoji u nama. Također, nitko ne može da objasni zašto su ovdje, i nigdje više u svijetu, političari glavne mega zvijezde.

Kulturnim dostignućima (filmovima, predstavama...) trebala je planetarna potvrda kvalitete, kako bi dobili adekvatno priznanje u svojoj državi. To se stanje mora promijeniti. Ljudi moraju početi razumijevati sebe kako bi razumjeli druge. To je prvi korak na dugom putu oporavka koji je pred nama.

Dino Mustafić, filmski i pozorišni
reditelj Sarajevo

Ne treba mistificirati proces brendiranja. Potrebni su ljudi, novac i plan. Činjenica je da BiH ima ljude koji mogu iznijeti ovaj proces, ali nažalost nema novca i nema plana. Brendiranje države je vrlo dug, decenijski proces. Primjerice, Hrvatska još nije sasvim brendirana država, iako ulaže u turizam i ostvaruje prihode od turizma posljednjih 50 godina, a sustavno radi na promociji punih dvadeset godina.

BiH je primjer države koja ništa nije radila po pitanju brendiranja, ali ipak u svijetu su formirani stavovi o

BiH i prisutna je slika kojom dominiraju rat i sukobi. Moramo biti svjesni kako su na putu uspješnog brendiranja i mnogobrojne administrativne prepreke, od entitetske linije, koja razdvaja čak i pojedina mjesta koja bi trebala zajedno surađivati na turističkoj ponudi do općenito manjka suradnje među institucijama, entitetima i narodima.

Katarina Miličević, Institut za
turizam Zagreb

Treba krenuti od izrade liste svih stejkholdera zainteresovanih za BiH i određivanja prioriteta među njima. Činjenica je da različite ciljne grupe različito gledaju na BiH. Ono što misle o BiH određuje njihovo ponašanje prema BiH. Zato predlažem sljedeću kronologiju u izgradnji brenda BiH: odrediti ciljne grupe i prioritete među njima; odrediti šta je uzrok lošeg imidža (možda se ne predstavljamo na adekvatan način – imamo komunikacijski problem); odrediti faktore koji grade imidž kod različitih interesnih grupa: turista, investitora i dr., te vršiti promjene u sferi identiteta (kako izgledamo, govorimo i radimo).

Ključna činjenica u ovom procesu je kreiranje kvalitetnog proizvoda, odnosno suštine na čijoj osnovi će se graditi brend. Marketinške kampanje mogu biti uspješne samo u slučaju da se grade na kvalitetnom proizvodu. Uspješna kampanja zasnovana na nekvalitetnom proizvodu može

donijeti kratkoročne efekte, ali istovremeno može zauvijek „otjerati“ potencijalne stejkholdere.

dr. sc. Nenad Brkić, profesor na
Ekonomskom fakultetu Univerziteta
u Sarajevu

Uvjeren sam da nije teško brendirati Bosnu i Hercegovinu. Potrebno je insistirati na vaninstitucionalnom organizovanju događaja, markaciji lokacija i određivanju prioriteta. Za početak bi trebalo izabrati i mapirati postojeće entitetske tačke, odnosno destinacije koje mogu biti interesantne stranim turistima i investitorima. Svaku pojedinačnu mapiranu tačku je potrebno razvijati, isticati njene dobre i loše strane.

Činjenica je da nitko ne očekuje da je BiH ili neka druga država savršena, tj. da nema loših strana. Brend države se na taj način može kreirati povezivanjem i umrežavanjem mapiranih tačaka koje će od pojedinačnih težiti ka grupnim brendovima. Pritom su nam na raspolaganju suvremeni marketinški alati i dostignuća tehnologija, koji uopće više nisu tako skupi, a ne koriste se dovoljno u izgradnji brenda države.

Nazif Hasanbegović, Platform CMC
Sarajevo

Sagledamo li u kakvom kontekstu se Bosna i Hercegovina posljednje desetljeće i pol pojavljivala u inozemnim medijima i globalnoj popularnoj kulturi, vidjet ćemo kako je na snazi komercijalizacija traume. To nije nužno loše i ovisi o nama hoće li se iskoristiti na pozitivan ili negativan način za imidž zemlje. Ljudi lakše upoznaju zemlju preko onoga što im zvuči poznato, a kad zadobijemo njihovu pozornost možemo im ispričati i priču o našim prednostima i posebnostima.

Davor Bruketa, Bruketa & Žinić,
dizajner i stručnjak za brendiranje,
Zagreb

Kad bi trebalo odabrati simbol Bosne i Hercegovine, odnosno logotip koji bi predstavljao njezin suvremeni identitet, to bi za mene bilo stilizirano ono slovo „i“ koje u nazivu povezuje Bosnu i Hercegovinu. Bosna i Hercegovina je zemlja koja povezuje i spaja. Ona je most između kultura, religija, vjera, civilizacija... BiH spaja istok i zapad, sjever i jug, srednju Europu i Balkan... Ona često u svome identitetu spaja i ono što se stranom svijetu može činiti nemogućim, ali ovdje ipak funkcionira, unatoč svim poteškoćama.

Marijan Bušić, poduzetnik, osnivač
Akademije Cravatica i brenda Croata

PRILOG II

Stajališta kreatora javnoga mnijenja o najvećim identitetskim potencijalima Bosne i Hercegovine

Bosna i Hercegovina u svijetu je nedvojbeno najprepoznatljivija po ratu i problemima. O tome, uostalom, svjedoči činjenica kako je „rat u Bosni“ postao gotovo filmski stereotip. Tako će biti – kažu teoretičari imidža države – sve dok Bosna i Hercegovina ne ispriča neku atraktivniju priču o sebi ili s rata preusmjeri pozornost na kvalitete i prednosti zemlje kroz neki značajniji međunarodni događaj, kao što su nekada bile Zimske olimpijske igre u Sarajevu. Doduše, Bosna i Hercegovina sporadično i povremeno skreće pozornost na sebe kroz različite priče, poput posjeta inozemnih filmskih i glazbenih zvijezda, organizaciju zanimljivih događaja poput Sarajevo film festivala, masovne turističke posjete Sarajevu, Mostaru, Banjaluci i Međugorju, specifičnu gastronomiju ili filmove koji dožive zapažen globalni uspjeh. Međutim, to nije dovoljno. S jedne strane, radi se o sporadičnim utjecajima na imidž države, bez strategije i koordinacije, a time i bez većeg učinka. A s druge strane, sva ta nastojanja vrlo brzo zasjene vijesti: o nacionalnim sukobima i prepucavanjima, nefunkcioniranju vlasti, terorističkim napadima, ratnim zločinima, gospodarskoj

stagnaciji i zaostalosti, vjerskim fanaticima i sl. Nažalost, inozemni analitičari vijesti koje stižu iz Bosne i Hercegovine mogli bi kao zajednički nazivnik za tako stvorenu sliku navesti samo jednu riječ – „problemi“. Uistinu rat i problemi su dvije imenice koje su se najčešće vezivale proteklih godina uz Bosnu i Hercegovinu. Nema dvojbe kako su one obeshrabrивale ili usporavale bosanskohercegovačke prijatelje u inozemstvu da pokušaju ispričati drugačiju priču o ovoj zemlji. A upravo su mnogi, koji su slučajno posjetili Bosnu i Hercegovinu, postajali njezini najbolji promotori. Obično su ostajali iznenađeni njezinom ljepotom, raznolikošću, pa i kulturnom baštinom.

Jedan svjetski turistički stručnjak, koji je nedavno obišao Hercegovinu i Bosnu uzduž i poprijeko ostao je iznenađen ljepotom njezinih šuma i planina, kanjona i vodopada, povijesnih gradova i pustih polja, gotovo idealnih za filmske spektakle... *«Zašto nitko u svijetu ne zna da je ova država tako lijepa?»* – iznenađeno se pitao. Odgovori se logično nameću. Ponajprije nismo svjesni ljepote okružja u kojem živimo i uvijek nam je tuđe ljepše. Previše smo možda fokusirani na negativnosti da bi vidjeli ono pozitivno i dobro. Očekujemo rješenje od politike, a ona nam je pokazala kako nije dorasla izazovu vremena. Onda nije čudo kad se nerijetko pitamo – kako je moguće da zemlju koju poznamo po ratu, genocidu, protektoratu, podjelama i siromaštvu, netko percipira kao «lijepu»? Da smo svjesniji vlastitih prednosti onda bismo kraj u kojem živimo ljubomornije čuvali od zagađenja i devastacije i ponosno svima pokazivali. Uz to,

konkurencija je velika; svaka zemlja ističe svoje prednosti i bori se za naklonost globalne javnosti i turista, i ako ništa ne činimo da nas svijet upozna u drugačijem svjetlu, kako možemo očekivati bolji imidž i veće prihode od turizma. I na koncu, turisti i inozemni gosti, koji svijetom mogu pronijeti glas o ljepotama ovog podneblja, očekuju i bolje sadržaje, poput vrhunskih hotela, restorana s tradicionalnim jelima, uređenih muzeja, atraktivnih izleta, dobrih putokaza i ljubaznih domaćina. Korist od turizma nemaju samo država i vlasnici hotela i restorana... Od turizma mogu profitirati svi koji su kreativni. Novac čak nije presudan. Često su inozemni gosti najzainteresiraniji za ono domaće, izvorno, obično, svakodnevno...

Milijuni inozemnih turista ove će godine ljetovati na Mediteranu. Dio njih će prijeći granicu i tradicionalno posjetiti Mostar i Međugorje. Mnogi će opet izravno doći i u Sarajevo te Banjaluku. Zašto se ne bismo potrudili i zainteresirati ih i za druge krajeve Bosne i Hercegovine? Kakav im mamac možemo dati? Hoće li ova država jednog dana postati najpoželjnije turističko odredište na svijetu, kao što su to proteklih godina bile: Hrvatska, Argentina i Novi Zeland? Iskreno govoreći – to isključivo ovisi o njezinim stanovnicima, poduzetnicima i političarima! Bog ili Alah su ovdašnjim narodima podarili sve preduvjete za to. Ali očito toga još nismo svjesni, već čekamo da nas drugi «prosvijetle»...

Turistički razvoj je važan segment. Ali, nemojmo zaboraviti ni očuvanje vlastitog načina života, tradicije i autohtonosti. Uz to, treba voditi računa i o stranim investicijama, prodaji bosanskohercegovačkih proizvoda

na inozemnim tržištima, utjecaju u međunarodnim asocijacijama i sl. Sve to, također, ovisi o imidžu Bosne i Hercegovine, koji nije dobar.

A kad razmišljamo o imidžu zemlje i mogućnostima njegove promjene i poboljšanja, moramo se zapitati što je to identitet ove zemlje, jer je identitet temelj na kojem dugoročno gradimo imidž i pričamo priču o sebi. Zapravo, po čemu mi želimo da nas prepoznaju i percipiraju? Što nudimo i ponosno pokazujemo drugima? Što je to što bi moglo simbolizirati suvremeni identitet Bosne i Hercegovine i da ga istodobno smatraju svojim svi njegovi narodi? Što je to po čemu je posebna, odnosno što njezini narodi nastoje iskomunicirati prema inozemstvu kao svoje simbole, prednosti ili karakteristike, kao zajednički državni identitet? Na to pitanje zasigurno ne možemo odgovoriti tako jednostavno ni simbolično, jer nemamo jasno definiran bosanskohercegovački identitet, po kojem bi drugi mogli doživljavati sve njezine građane, a očito ne postoji ni nacionalni «konsenzus» oko tog pitanja među narodima koji ovdje žive. No, to nipošto ne znači da ljudi u inozemstvu, bez obzira je li riječ o potencijalnim turistima, investitorima ili donositeljima odluka nemaju stajalište ili percepciju ove države. Imaju je, ako ništa drugo na temelju informacija koje čuju putem medija, od prijatelja, pa čak i na temelju dezinformacija.

Korijene nacionalnog identiteta možemo prije svega tražiti u svjesnosti samih sebe i svoga postojanja, te onoga što smatramo svojim, domaćim, izvornim i autentičnim. To je ono što pokazujemo drugima i ono što je prvorazredno i originalno, po čemu nas drugi prepoznaju.

To je ono nešto što drugi nemaju. Elemente vlastitog identiteta možemo crpsti iz vlastite povijesti, mitova i legendi... Međutim, pritom moramo voditi računa da ne upadnemo u zamku kreiranja identiteta isključivo na temelju vlastitih želja i dnevno-političkih potreba. Naime, paralelno sa svojevrsnim osvješćivanjem za vlastite korijene i vrijednosti, u čemu se ponekad zna malo i pretjerati, treba razvijati i «izvozni» identitet, odnosno ono što iz cjelokupne narodne baštine kao dobro, originalno, prepoznatljivo i privlačno možemo ponuditi i prodati svijetu, koji sve više traga za autentičnim i drugačijim. S druge strane, identitet koliko nam god bio privlačan, ne smije biti «zacementiran», određen ili ograničen. Potrebno je zadržati cjelokupno bogatstvo i raznolikost i stalno ih razvijati i oplemenjivati. Međutim, služeći se komunikacijskim, promotivnim i drugim sredstvima, svijetu treba ponuditi «simboliku» svega toga, nešto što se može jednostavno «konzimirati» u svijetu opterećenom mnogobrojnim informacijama, ali i ponudom svake vrste. Pritom, treba imati u vidu kako je bit brendiranja suvremenih država posebnost i originalnost. Naime, država koja želi privući globalnu pozornost nipošto ne smije kopirati druge, već ponuditi ono što nitko drugi ne može, što je isključivo njezino i drugačije. Jasno, pritom treba zaigrati na emocije, a ne izgubiti se u povijesnim fragmentima i suhoparnim činjenicama. Također, Bosna i Hercegovina pritom ne smije biti ničija kopija – ni kopija Turske, ni Hrvatske, ni Srbije, jer ima dovoljno vlastitih potencijala da u kolektivnoj memoriji svijeta zaživi kao jedinstvena, svoja i

neponovljiva. Prema tomu, pokušajmo tragati za time što bi moglo činiti temelje identiteta Bosne i Hercegovine.¹⁰

Nakon što smo vidjeli rezultate istraživanja javnog mnijenja o BiH i čuli razmišljanja nekih od najutjecajnijih stručnjaka za identitet, imidž, medije, vanjsku politiku i ekonomiju na okruglom stolu, organizirali smo strukturirane intervju s ključnim bosanskohercegovačkim kreatorima javnoga mnijenja¹¹ (dio ih je sudjelovao na okruglom stolu, a dio ih je naknadno izabran radi postizanja ravnoteže u pogledu zastupljenosti stručnjaka s različitih područja djelovanja, geografske i etničke pripadnosti, dobi, zanimanja, iskustva i sl.), a koji su nam govorili o svojim viđenjima najvažnijih uporišta identiteta BiH – od simbola i velikana do destinacija, vrijednosti i sl.

Većina odgovora se preklapala ili ponavljala, što jasno govori o uvriježenosti mišljenja o pojedinim potencijalima, ali i jakoj prepoznatljivosti pojedinih identitetskih točaka. Zato su odgovori prikazani anonimno, izuzevši nekoliko originalnih zapažanja, koja su potpisana.

U nastavku donosimo najzanimljivije odgovore, stajališta i prijedloge (koji nisu navedeni po učestalosti ponavljanja, već kao svojevrsni katalog izbora ispitanika i ujedno identitetskih potencijala). A da bi bio uvršten neki prijedlog moralo ga je navesti minimalno 5 ispitanika.

¹⁰ Odlomak je objavljen u studiji: Skoko, Božo (2012.): *Imidž Bosne i Hercegovine i njezinih građana u Hrvatskoj i Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

¹¹ U anketiranju, odnosno intervjuiranju sudjelovalo je 40 kreatora javnog mnijenja iz svih dijelova Bosne i Hercegovine.

1. Najveće prirodne atrakcije Bosne i Hercegovine, koje bi trebalo bolje promovirati i po kojima bi BiH trebala postati prepoznatljiva u svijetu

- nacionalni park Sutjeska
- nacionalni park Kozara
- nacionalni park Una
- prašuma Perućica
- park prirode Blidinje, planine Vran i Čvrsnica
- park prirode, močvara Hutovo Blato kod Čapljine
- rijeka Neretva i njezin kanjon
- vodopadi Plive u Jajcu
- vodopad Kravica kod Ljubuškog
- vodopadi (slapovi) u Martin Brodu
- kanjon rijeke Tare
- izvor rijeke Bune kod Mostara
- Plivino jezero
- Ramsko jezero i dolina Rame
- Buško jezero
- Prokoško jezero na planini Vranici
- jezero Modrac
- rijeka Trebižat u Hercegovini (rijeka s 5 imena)
- vrelo Bosne
- rijeka Drina
- spilja Vjetrenica kod Stoca
- pećina Lednica kod Bosanskog Grahova
- kanjon Vrbasa
- planina Romanija i pećina Orlovača
- planina Vlašić
- planina Zelengora

- Olimpijske planine – Bjelašnica i Igman
- planina Jahorina
- planine Treskavica i Vranica
- Piramide u Visokom
- Livanjsko polje i divlji konji
- Kupres i Kupreško polje
- vinogradi u Hercegovini
- zaljev Neum – Klek
- planinski vijenac u Hercegovini – Vran, Čvrstica, Čabulja, Prenj i Velež
- bosanske banje (Fojnica, Ilidža, Kiseljak, Laktaši, Vrućica – Teslić, Sanski Most i dr.)

2. Povijesne lokacije u Bosni i Hercegovini, koje bi trebalo dodatno zaštititi, promovirati i koje bi mogle pridonositi globalnoj prepoznatljivosti Bosne i Hercegovine

- Stari grad Bobovac
- Mostar – Stari most i stara gradska jezgra
- Sarajevska Baščaršija
- Tvrđava Kastel u Banjaluci
- Jajce, kraljevski grad
- Travnik, stari vezirski grad
- rimski kastel i villa rustica Mogorjelo kod Čapljine
- srednjovjekovni grad Stjepangrad, Blagaj
- Helenistički grad Daorson, Ošanići kod Stoca
- kameni grad Počitelj

- Trebinje, stari grad
- Višegrad
- Ljubuški, stari grad hercega Stjepana
- Gabela (Troja)
- Blagaj, kula hercega Stjepana
- Stari grad Vranduk kod Zenice
- Gradačac kula
- Zvornička tvrđava
- tvrđava u Tešnju
- tvrđava u Doboju
- Maglajska tvrđava
- stari grad Srebrenik
- staro jezgro grada Konjica
- utvrda Bijela tabija, Sarajevo
- Radimlja kod Stoca i druge nekropole stećaka
- Olimpijske planine kod Sarajeva
- Spomen park NOB-a Tjentište
- Titova pećina, Drvar
- spomen park NOB-a Mrakovica na Kozari
- spomen park NOB-a u Jablanici
- Potočari – Srebrenica

3. Kulturološka odredišta (lokacije, muzeji, galerije, vjerski objekti, institucije i sl.), koje imaju identitetsku važnost i promotivni potencijal za BiH

- Sarajevska Vijećnica
- Zemaljski muzej u Sarajevu

- Gazi Husrev-begova džamija i biblioteka u Sarajevu
- Narodno pozorište Sarajevo
- Bošnjački institut u Sarajevu
- Kuršumlija medresa u Sarajevu
- Katedrala u Sarajevu
- Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti BiH, Sarajevo
- Saborna pravoslavna crkva u Sarajevu
- Muzej Stare pravoslavne crkve Sarajevo
- Aškenaska sinagoga u Sarajevu
- Muzej savremene umjetnosti, Banja Luka
- Hram Krista Spasitelja u Banjaluci
- Trapistički samostan Marija Zvijezda, Banja Luka
- Stari most u Mostaru
- Muslibegovića kuća-muzej, Mostar
- Karađoz-begova džamija u Mostaru
- Koski Mehmed-pašina džamija u Mostaru
- Muzej Hercegovine, Mostar
- Derviška tekija na Buni kod Mostara
- Hadži-Alijina džamija u Počitelju
- Kuršumlija džamija u Maglaju
- Višegradski most Mehmed-paše Sokolovića
- Arslanagića most u Trebinju
- Rimski most na Ilidži
- Latinski most u Sarajevu
- Franjevački samostan u Kraljevoj Sutjesci (riznica vrijednih rukopisa)
- Franjevački samostan u Fojnici (s bogatom knjižnicom)
- Franjevački samostan u Kreševu

- Franjevački samostan u Gučoj Gori
- Franjevački samostan i Gospino svetište u Olovu
- Galerija Gabrijela Jurkića u samostanu Gorica, Livno
- Franjevački muzej i Galerija Majka na Humcu, Ljubuški
- Franjevačka galerija, Široki Brijeg
- Gospino svetište u Međugorju
- Svetište svetog Ive u Podmilačju kod Jajca
- Manastir Gomionica kod Banjaluke
- Manastir Žitomislić kod Mostara
- Manastir Liplje
- Ajvatovica
- Krajiški nišani u Donjoj Lučkoj
- Titovo podzemno sklonište u Konjicu
- Srpska pravoslavna crkva u Čajniču
- Muzej Hercegovine, Trebinje
- Vinski muzej, Čitluk
- Jajački mlinovi na Plivinom jezeru
- mlinovi na rijeci Trebižat
- sahat kule (sarajevska, tešanjaska, maglaska i donjovakufska)

4. Najveći velikani iz bosanskohercegovačke prošlosti, preko kojih bi BiH trebala graditi svoju prepoznatljivost u svijetu

- Ivo Andrić
- Meša Selimović

- Branko Ćopić
- Mehmedalija Mak Dizdar
- Antun Branko Šimić
- Aleksa Šantić
- Nikola Šop
- Skender Kulenović
- fra Ivan Franjo Jukić
- fra Matija Divković
- Jovan Dučić
- Petar Kočić
- Filip Višnjić
- Musa Ćazim Ćatić
- Hamza Humo
- Skender Kulenović
- Alija Isaković
- Zuko Džumhur
- Hasan Kikić
- Vladimir Prelog
- Gabrijel Jurkić
- Virgilije Nevjestić
- Ismet Mujezinović
- Isak Samokovlija
- Veselin Masleša
- Nurija Pozderac
- Vahida Maglajlić
- Isa beg Isaković
- Husein kapetan Gradaščević
- kralj Tvrtko
- herceg Stjepan Vukčić Kosača
- kraljica Katarina Kosača Kotromanić

- fra Didak Buntić
- Ali paša Rizvanbegović
- Mehmed beg Kapetanović Ljubušak
- fra Grga Martić
- Petar Barbarić
- dr. Sadik Sadiković
- Mustafa Mujaga Komadina
- Srđan Aleksić
- Himzo Polovina
- Vojo Dimitrijević
- Ljubo Lah
- Mersad Berber
- Kemal Monteno
- Davorin Popović

5. Postojeće manifestacije koje se održavaju u Bosni i Hercegovini (*kulturološke, zabavne, vjerske, tradicijske i sl.*) a imaju značajan potencijal da izrastu u regionalna i globalna događanja

- Međunarodni teatarski festival - MESS
- Sarajevo Film Festival
- Sarajevska zima
- Jazz Festival u Sarajevu
- Bašćaršijske noći u Sarajevu
- Festival animiranog filma - Neum festival NAFF
- Međunarodni filmski festival Kratkofil, Banjaluka
- Književni susreti u Tuzli

- Skokovi sa starog mosta u Mostaru
- Kulturna manifestacija Slovo Gorčina u Stocu
- Grmečka korida
- Dani šljive u Gradačcu
- Međunarodna likovna kolonija u Počitelju
- Internacionalni festival folklora „Dukat“, Banja Luka, Prijedor, Lakataši
- „Plivske omahe – bosanskohercegovačko višeglasje“, Jajce
- Mostarsko proljeće – Dani Matice hrvatske
- Mostar Blues Festival, Mostar
- Dani berbe grožđa, Brotnjo
- Mediteran film festival, Široki Brijeg
- West Herzegovina Fest
- Svjetski festival mladih u Međugorju
- Etno festival u Neumu
- Turnir stokilaša, Rakitno
- Karneval fest, Čapljina
- Šimićevi susreti, Drinovci
- Dani kosidbe na Kupresu
- Dučićevi dani u Trebinju
- Nevesinjska olimpijada
- Festival horova u Banjoj Luci
- Andrićevi dani u Višegradu
- Demo fest Banjaluka
- Pičvajz Sarajevo
- Una regata
- Vrbaska regata
- Ajvaz Dedo manifestacija
- Splavarenje na Drini

6. Pojedinci ili skupine (neovisno o području na kojem djeluju) koji u ovom trenutku mogu najbolje predstavljati i promovirati modernu Bosnu i Hercegovinu u globalnoj javnosti

- Goran Bregović
- Danis Tanović
- Abdulah Sidran
- Emir Kusturica
- Zdravko Čolić
- Jasmila Žbanić
- Mirsad Purivatra
- Safet Zec
- Braco Dimitrijević
- Interreligijski hor Pontanima
- Predrag Matvejević
- Miljenko Jergović
- Aleksandar Hemon
- Edin Džeko
- Fudbalska reprezentacija BiH
- Sarajevska filharmonija
- Umjetnički projekt Ars Aevi
- Dervo Sejdić i Jakob Finci
- dr. Miralem Pašić
- Zana Majanović
- Amira Medunjanin
- Dino Merlin
- Dževad Karahasan
- Ivica Osim

- Marin Čilić
- Goran Bogdan
- Marijana Mikulić
- Enki Bilal
- glazbena skupina Zoster
- Mostar Sevdah Reunion
- Nino Raspudić
- Besim Spahić
- Vahid Halihodžić
- Blaž Slišković
- Duško Bajević
- Dražen Dalipagić
- Sergej Trifunović
- Muhamed Mešić
- Nataša Kragulj
- uglednici iz dijaspore BiH

7. Najveći simboli Bosne i Hercegovine po kojima bi inozemna javnost dugoročno mogla prepoznavati ovu državu i njezine stanovnike

- multietničnost i multikulturalnost
- stradanja
- stećci
- voda (izvori, rijeke, jezera, potoci, slapovi)
- sevdalinke
- gastronomija - domovina dobre hrane (ćevapi, burek, sir)
- zdrava hrana

- prirodne ljepote
- humor
- nezainteresiranost za rad
- najljepše rijeke
- zemlja koja je preživjela sve ratove i katastrofe
- lijepe žene
- skijališni tereni
- antifašizam
- mala zemlja velikih filmova
- jedinstvo u različitosti
- jednostavnost i neposrednost
- bogata tradicija
- bogatstvo identiteta
- džamije, crkve i sinagoge zajedno (Sarajevo - europski Jeruzalem)
- Povelja bana Kulina
- Sarajevska Hagada
- Zimske olimpijske igre 1984.
- vina i vinske ceste
- Stari most u Mostaru
- Gospino svetište u Međugorju
- Humačka ploča
- vodenice
- biljni endemi
- ljiljani
- pas tornjak
- bosanski konj
- rijeka Neretva
- rudarska tradicija

8. Bosanskohercegovački proizvodi koji bi mogli postati konkurentni na globalnom tržištu i pridonositi promociji Bosne i Hercegovine

- ljekovito bilje i proizvodi od ljekovitog bilja
- zdrava (organska) hrana
- rakija (loza i šljivovica)
- vino (Žilavka i Blatina)
- pite
- ćevapčići (banjalučki, sarajevski i travnički)
- livanjski sir
- travnički sir
- sir trapist
- suhe šljive
- tuzlanska sol
- drvena industrija i proizvodi od drveta, *hand made* tradicijski namještaj
- energija dobivena iz obnovljivih izvora
- stari zanati i obrti
- koža
- inovativnost u kombinaciji sa IT sposobnošću
- mašinski elementi
- aluminij i aluminijski proizvodi
- građevinarstvo
- avanturistički i historijski turizam
- smokve i grožđe
- rano voće i povrće
- proizvodi od voća i povrća (sokovi, namazi, kolači...)
- pršut
- kamen i proizvodi od kamena

- pitka voda
- med
- riječna riba
- duhan
- masline i maslinovo ulje
- bosanski ćilimi

9. Bosanskohercegovački gradovi koji imaju najkvalitetniju turističku ponudu u zemlji ili potencijala za njezino jačanje

- Sarajevo
- Mostar
- Banja Luka
- Međugorje
- Trebinje
- Čapljina
- Bihać
- Travnik
- Neum
- Jajce
- Višegrad

10. Epiteti koji najbolje opisuju Bosnu i Hercegovinu

- otporna
- siromašna

- razorena
 - solidarna
 - vrletna
 - opuštena
 - inovativna
 - lijepa
 - prirodna
 - spontana
 - u središtu regiona
 - otvorena
 - gostoljubiva
 - zemlja koja povezuje i spaja
 - zabavna
 - umijeće življenja od danas do sutra
 - fascinantna smisao za humor u najtežim okolnostima
 - ležerna
 - sirove ljepote (ljepotica bez šminke)
 - prkosna
 - zemlja krvi i meda
 - istok na zapadu i zapad na istoku
 - kapija
- JA TEBI, TI MENI, A DRŽAVI JOK,
POŠTENO, PA KO KOGA ZAJEBE,
MANI ZAKON, DOGOVORIĆEMO SE,
OVDJE MOŽE ŠTO NIGDJE NE MOŽE,
OVDJE NE MOŽE ŠTO SVUDA MOŽE. (Radomir
Nešković)

11. Najveće posebnosti (komparativne prednosti) Bosne i Hercegovine u odnosu na druge europske države

- jedinstvena u prirodnim ljepotama, posebno u bogatstvu vode
- jedinstvena u etničkim, kulturnim vjerskim različitostima koje se dodiruju
- jedinstvena u historijskom nasljeđu
- jedinstvena zemlja zdrave hrane
- jedinstvena toplina i gostoprimstvo bosanskog i hercegovačkog čovjeka
- bogatstvo šuma, energije, pitke vode i zdrave hrane
- jeftina radna snaga
- njezina složenost (vjerska, nacionalna, regionalna, istodobno je balkanska, mediteranska i panonska)
- oaze očuvane prirode
- pristupačne cijene proizvoda i usluga
- jeftin život
- otvorenost za nove ideje (nezasićenost tržišta u najširem smislu)
- kvalitetni i vrijedni ljudi spremni da uče i rade
- gostoprimstvo
- spoj Istoka i Zapada
- koegzistencija tri vjere i kulture
- tradicija i moderno u jednom
- BiH nudi opuštenost, humor, zabavu, provode i „fleksibilan“ pristup poslu, nasuprot uštogljenoj, stresnoj i prezaposlenoj Europi. (Vanja Sertić)

- Zemlja sa hiljadu rijeka, jezera i potoka, zemlja gdje se voda još može piti izravno iz prirode, zemlja sa bezbroj izvora mineralne vode (potencijal izgradnje svjetskog muzeja vode). (dr. Sabit Subašić)
- Tradicija multietničnosti i multikulturalnosti, koja uz uslov da se odnosi optimalno harmoniziraju, donosi ogromna dostignuća u kulturi, umjetnosti, sportu... BiH kao takvu treba promovirati. (dr. Sabit Subašić)
- položaj na „raskrsnici“
- zemlja sa dušom
- zemlja koja ima i planinski, i morski, i jezerski, i seoski turizam
- raznolikost u svim oblicima
- mogućnost izvanrednog života sa mnogo manje novca nego u zemljama sličnog standarda
- velika prirodna raznolikost na malom prostoru (more, planine, polja, krš, rijeke, jezera...) i ljepota krajolika
- izniman prostorni položaj (od Mediterana do Srednje Europe)
- nezagađeno tlo
- tradicionalna gostoljubivost i srdačnost ljudi
- neeksploatirana tradicija, sačuvana izvornost
- povijesno blago i bogato tradicijsko nasljeđe, legende, običaji...
- autohtona i neotkrivena gastronomska ponuda

12. Najvažniji elementi identiteta Bosne i Hercegovine koje možemo smatrati zajedničkim za sve tri nacije

- gostoljubivost
- humor
- poduzetnost i snalažljivost
- želja za pripadnošću evropskom kulturnom i civilizacijskom krugu
- sirovost, nepismenost, netolerantnost i nepouzdanost
- puno potencijala, malo realizacije
- balkanski mentalitet
- druželjubivost
- lokalpatriotizam (moj grad, moj kvart, moje selo, zavičaj)
- duhovitost – humor (najčešće na svoj račun)
- jugonostalgija
- ljubav prema muzici
- uživanje u životu
- fleksibilnost prema poslu
- ispijanje kave
- dobri porodični odnosi
- slična gastronomija (svinjetina izuzetak)
- uživanje u sadašnjem trenutku

13. Najveće prepreke za moguće brendiranje Bosne i Hercegovine i jačanje njezina imidža u svijetu

- nezadovoljstvo sva tri naroda ovako ustrojenom državom
- podjela na entitete
- mentalitet ljudi
- neodgovorna i nestručna vlast
- položaj „na rubu“ Evrope
- stereotipi svijeta prema Balkanu
- skorašnja prošlost
- slab obrazovni sistem
- siromaštvo
- niska opšta kultura
- nedostatak svijesti i interesa o važnosti imidža (posebno od strane nosioca vlasti)
- nedostatak strategije u promociji BiH
- neefikasnost u predstavljanju države vani (posebno u diplomatiji)
- nedostatak strategije u oblasti turizma
- loša reputacija
- nekreativnost
- politički patronat nad svime
- premalo „svoja“ zemlja (zavisi od susjednih zemlja u smislu građenja vlastitog identiteta)
- interesi političkih elita za razjedinjavanjem
- niska razina svijesti i samoinicijative kod ljudi
- loše prometnice
- loša turistička infrastruktura
- administrativna rascjepkanost regije

- političko nejedinstvo i podijeljenost države prema nacionalnom ključu
- neshvaćanje potencijala brenda i nerazumijevanje potencijala turističke industrije
- nedovoljna zaštićenost prirodnih i povijesnih dobara
- loš odnos prema okolišu (zagađenje prirodnih bogatstava)
- nedovoljna razina svijesti i kulture po pitanju zaštite kulturno-povijesne baštine.
- nedostatak kvalitetnih dizajnera, programera, reklamera i marketara
- nepovezanost društvenih, političkih i gospodarskih struktura
- nekvalitetni vlastiti mediji
- podcijenjenost vlastitih vrijednosti, tradicije i potencijala
- slabo vrednovanje znanja i domaće pameti
- iskorjenjivanje jala, ljubomore i nejedinstva
- nužnost educiranja stanovnika o posebnosti BiH kao destinacije
- slaba uslužnost javnog sektora i struktura vlasti u omogućavanju novih ulaganja, uz jak naglasak na ekološki prihvatljivim projektima održivog razvoja
- nepostojanje sustavnog upravljanja identitetom i imidžom države te stvaranja jedinstvenog brenda BiH
- Feudalno upravljanje državom od strane korumpiranih, konzervativnih i nesposobnih vladajućih elita. (Radomir Nešković)

- Jako loš narativ koji kreira lošu percepciju izvana, a koji se obilato hrani predrasudama, mržnjom i podjelama iznutra;
- Nedostatak opće svijesti da smo svi mi Bosna i Hercegovina i koliko se god trudili da vani to drugačije predstavljamo to je percepcija izvana lošija;
- Nedostatak institucionalne odgovornosti i realokacije sredstava da se mijenja pogrešan i loš narativ o BiH;
- Potpuno ignorantско ponašanje prema svim dobrim stvarima u svim oblastima koje bi nam mogle pomoći da se bolje predstavimo – kultura i umjetnost, sport, malo i srednje poduzetništvo, turizam...
- Ruralni koncept patriotizma – više plemenski baziran na simbolizmu (nosim zastavu, ali ne plaćam porez), nego na modernom konceptu patriotizma (sistemskog, ustavnog) koji počiva na poštivanju sistema, poštivanju obrazovanja, koncepta *work hard and smart*;
- Imaginarni strah koji konstantno razgrađuje društveno tkivo BiH.

(Amer Kapetanović)

- Nesloga i „nepriznavanje“ BiH kao svoje domovine, pa prema tome nedostatak volje da se to uradi;
- Neznanje i neobrazovanost;
- „Raštrkanost“ i složenost identiteta u BiH;
- Zaslepljenost poluznanjem i ideološkim pričama – neprimjećivanje istinskih vrijednosti pogodnih za

brendiranje (antifašizam, prirodne ljepote, otpornost na ratove i katastrofe);

- Kontroverzan odnos prema minulom ratu – događaju po kome je BiH najprepoznatljivija;
- Inače „komplikovan“ i traumatizirajući odnos prema istoriji (neraspoznavanje istorije i mita).

(Milkica Milojević)

14. Vizija budućnosti Bosne i Hercegovine 2024. (Što se promijenilo i gdje smo?)

- Zemlja u kojoj su etničke i religijske razlike prihvaćene kao prednost.
- Zemlja u kojoj se razvila politička kultura kompromisa, međusobnog poštovanja i odgovornosti.
- Zemlja u kojoj sistem radi po mjeri čovjeka.
- Članica EU ili na pragu članstva.
- Pouzdan partner i subjekt međunarodnih odnosa.
- Mala zemlja vibrantne kulture, poduzetništva – otvoreno društvo.
- Jedinstvena država sa entitetima kao političkim i ekonomskim cjelinama koje se skladno razvijaju.
- Zemlja kvalitetnog obrazovanja, niske stope nezaposlenosti i solidnog životnog standarda.
- Ekološki osviještena nacija – izvori obnovljive energije, eko hrana...
- Zemlja očuvane, prezentirane i komercijalizirane prirodne ljepote.

- Zemlja koja promiče evropeizam, kulturu, umjetnost, sport, poduzetnost, odgovornost i inovativnost.
- Država zabave, provoda, životne radosti... u koju dolaze stanovnici razvijenih europskih zemalja osjetiti istinski život i „napuniti baterije“. (Vanja Sertić)
- Zemlja koja je izvukla maksimum iz prošlosti i prirodnih prednosti te ponudu prilagodila suvremenim svjetskim trendovima. (Ne želimo kopirati zapad već ostati svoji.)
- B i H: Bosna – bolja od sna! Hercegovina – Herc + ego + vina (Marijan Bušić)
- Sve najgore nam se već desilo i nemamo drugog puta osim napretka prema EU, ali to će ići jako sporo ako postanemo područje zamrznutog ruskog utjecaja. (Radomir Nešković)
- Zemlja suštinske demokratije.
- Harmonizirani međunacionalni odnosi.
- Multietničnost kao komparativna prednost, koja donosi velike rezultate posebno izražene u sferi umjetnosti, kulture, sporta...
- Uređen sistem i snažno izražena svijest o zaštiti okoliša (voda), prirodnih ljepota (rijeka), historijskog nasljeđa i održivi razvoj.
- BiH kao jedinstvena turistička destinacija sa izgrađenom turističkom infrastrukturom.
- Jedinstvena lokacija u Evropi sa prirodnom zdravom hranom.
- Jedinstvena turistička destinacija za avanturistički turizam.
- I dalje u načelu ima strukturu utvrđenu Dejtonskim mirovnim sporazumom, no sa manje prepreka između

administrativnih jedinica i bolje uređenim i povezanim ekonomskim prostorom. Socijalni pritisak i evro-atlanske integracije usloviće pomak ka smanjenju siromaštva i većeg građanskog angažmana. Procesi planiranja i donošenja odluka se odvijaju na funkcionalniji način. (Svetlana Cenić)

- Zemlja blagostanja, inovativnosti, izvrsnosti, otvorenosti i posebnosti.
- Spoj ekologije, kulture, tradicije, inovativnosti i avanture.
- Duhovno središte suvremene Europe (mjesto gdje se susreću religije i vjere i koje promiče toleranciju i mir).
- Poznata turistička destinacija tijekom cijele godine.
- Turisti iz cijelog svijeta dolaze pohoditi jedinstvene prirodne, kulturne i povijesne znamenitosti.
- Hedonisti dolaze prvenstveno radi bogate i izvorne gastronomije te uživanja u netaknutoj i raznolikoj prirodi.
- Vrhunski sportaši ovdje dolaze na pripreme, ljubitelji prirode na aktivan odmor, a iznimno je razvijen i kongresni turizam.
- Biznismeni ovdje pronalaze oazu za ulaganja i izvor znanja.
- Zemlja kreativnosti i umjetnosti te filmska meka.
- Vjerojatna i željena vizija Bosne i Hercegovine (Milkica Milojević):
 - Zemlja nepovratno stari i odumire. Natalitet je u dubokom minusu. Mladi odlaze ili se spremaju da napuste zemlju u kojoj nema

perspektive. Priroda je zagađena, termoelektrane uništavaju vazduh, rijeke su izdate pod koncesiju multinacionalnim kompanijama za hidroelektrane, planine pretvorene u deponije nuklearnog, medicinskog i drugog opasnog otpada. Nekretnine su bezvrijedne, kuće zapuštene i prazne. U BiH žive samo očajni siromašni starci, koji nemaju kud i koji čekaju kraj. Škole su devastirane, pune nasilja i nude najlošije obrazovanje u Evropi. Politika je pretvorena u grabež za preostale resurse.

- BiH je pronašla sebe. Građani su aktivni, budno motre šta političari rade, mladi ljudi okupljeni oko aktivističkih, umjetničkih, ekoloških, sportskih i drugih organizacija razvijaju svoje kreativne sposobnosti. BiH je siromašna zemlja, ali ima perspektivu. Napredak je polagan ali konstantan. Druge zemlje u Evropi već prepoznaju BiH kao zemlju čudo, čiji su ljudi, usprkos brojnim ratovima i prirodnim katastrofama, smogli snage da se bore za bolji život. Turizam je u razvoju: turisti dolaze na rafting, brdski biciklizam, regate rijekama, planinarenje, lov, ribolov ili da posjete istorijske lokalitete, koji svjedoče o burnoj i krvavoj prošlosti. Dolaze i u banje gdje imaju vrhunsku njegu, liječenje, rehabilitaciju i rekreaciju, po cijenama koje su povoljnije od onih u Češkoj ili Austriji. Gastronomija je bitan dio turističke ponude, a domaći sir, meso, voće i ljekovito bilje se izvoze iz BiH u EU, Rusiju i na Bliski istok. U planinama i u blizini banja i lječilišta otvaraju

se dobro opremljeni domovi za stare, u koje, zbog idealnih uslova i prihvatljivih cijena, dolaze penzioneri iz cijele Evrope. Razvijene su i stomatološke i druge ambulate, kozmetičke klinike, te bolnice i lječilišta, pa su medicina i njega prepoznati izvozni proizvodi BiH.

Svake godine u BiH se snimi pet (recimo) filmova, od kojih je skoro svake godine neki u najjužoj konkurenciji za prestižne evropske i američke nagrade. Naročito je razvijena industrija dokumentarnog i ekološkog filma.

Uz prirodne ljepote, hranu i film, u BiH se razvija i IT i marketinška industrija (istina ovdje su samo filijale moćnih multinacionalnih kompanija), u kojoj rade mladi i kreativni domaći stručnjaci. Ovdje zarađuju manje nego što bi mogli zaraditi u Njemačkoj ili SAD, ali ipak dovoljno za udoban život, pa ostaju u domovini uz svoje porodice i prijatelje. To, naravno, ne bi bilo moguće da nije bilo „revolucije“ u bosanskohercegovačkom obrazovnom sistemu. Umjesto fabrikovanja bezvrijednih univerziteta koji štancuju loše kadrove, BiH se opredijelila za jačanje gimnazija i srednjih stručnih škola, te nekoliko koledža i univerziteta, koji obrazuju kadrove potrebne domaćoj privredi. Za one najbolje obezbijedene su stipendije za nastavak školovanja na prestižnim univerzitetima u Evropi, SAD i Japanu, uz obavezu da se studenti moraju vratiti u BiH ili će u protivnom vratiti sva uložena sredstva uz rigorozne kamate.

Svi BiH građani, mlađi od 40 godina, govore dva strana jezika, ubijedeni su antifašisti, nemaju rasne, rodne, etničke ni druge predrasude, poštuju prava životinja i čuvaju prirodu i cijene rad i učenje.

Navedene popise pojmova, imena, destinacija, kritika i želja nipošto ne treba shvatiti kao konačnu ili zaokruženu listu identitetskih potencijala Bosne i Hercegovine, već kao svojevrsni početni katalog, otvoren dopunama, preispitivanjima i kritičkim vrednovanjima. Ali, uvjereni smo da će ove smjernice, koje nam je dalo četrdesetak vodećih bosanskohercegovačkih teoretičara i praktičara s područja marketinga, turizma, kulture, međunarodnih odnosa, ekonomije, medija, obrazovanja i drugih područja, biti korisne i inspirativne ponajprije donositeljima odluka, a potom svima onima koji kroz svoje djelovanje mogu pridonositi stvaranju novog brenda Bosne i Hercegovine.

Literatura

- Anholt, Simon (2007.): *Competitive Identity*, Palgrave Macmillan, London;
- Bosnić, Ahmed; Kljujić, Stjepan (2004.): Bosna i Hercegovina – ono najbolje, SAK Trade, Sarajevo;
- Bowker, Deborah (2003.): *The public relations perspective on branding*, u: Clifton, Rita and Simmons, John (ed): *Brands and Branding*, The Economist, London;
- Clifton, Rita and Simmons, John (ed.) (2003.): *Brands and Branding*, The Economist, London;
- Cutlip, M. Scott; Center, H. Allen; Broom, M. Glen (2006.): *Odnosi s javnošću*, MATE, Zagreb;
- Duraković, Jasna (2009.): Značaj izgradnje pozitivnog nacionalnog imidža države Bosne i Hercegovine i njenog boljeg plasmana u međunarodnoj javnosti, Godišnjak Fakulteta političkih nauka 2008/09, Sarajevo, str. 452–472;
- Jaffe, D. Eugene; Nebenzahl, D. Israel (2006.): *Nation Image & Competitive Advantage*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen;
- Kotler, Philip and Gertner, David (2005.): *Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective*, in: Morgan, Nigel; Pritchard Annette; Pride, Rogers (ed.): *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 40–57;

Filandra, Šaćir; Žujo Valerijan (2010.): *Bosna i Hercegovina – 1000 pitanja i 1000 odgovora*, IP Sejtarija, Sarajevo;

Olins, Wally (2004.): *On Brand*, Thames & Hudson Ltd., London;

Olins, Wally (1999.): *Trading Identities*, UK The Foreign Policy Centre;

Pervan, Ivo; Ljubičić, Boris; Skoko, Božo (2009.): *Hercegovina – zemlja svjetlosti*, Novelti Millenium, Zagreb;

Skoko, Božo (2009.): *Država kao brend*, Matica hrvatska, Zagreb;

Skoko, Božo (2011.): *Što Hrvati, Bošnjaci i Srbi misle jedni o drugima, a što o Bosni i Hercegovini?*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2012.): *Imidž Bosne i Hercegovine i njezinih građana u Hrvatskoj i Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2012.): *The Image of Bosnia and Herzegovina and its Citizens in Croatia and Serbia*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2013.): *Imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana i međusobna percepcija Bošnjaka, Hrvata i Srba*, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo;

Skoko, Božo (2014.): *Identitet i imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezina tri naroda – istraživanje mogućnosti i prepreka na putu brendiranja*, Mostariensia, god. 18, br. 1–2, str. 45–60;

(...) (2008.): *Bosna i Hercegovina*, Turistička naklada, Zagreb i Fortuna trade tours, Mostar

Bilješka o autoru

dr. sc. Božo Skoko je izvanredni profesor na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, gdje predaje kolegije posvećene problematici odnosa s javnošću, imidža i brendiranja. Predstojnik je Odsjeka za novinarstvo i odnose s javnošću na tom fakultetu te gostujući profesor Sveučilišta u Mostaru.

Jedan je od vodećih regionalnih stručnjaka za upravljanje identitetom i imidžom država i brendiranje destinacija. Doktorirao je politologiju, specijaliziravši se za područje međunarodnih odnosa s javnošću i ulogu identiteta i imidža država u suvremenim međunarodnim odnosima. Suutemeljitelj je vodeće regionalne agencije za odnose s javnošću Millenium promocija. Kao konzultant u odnosima s javnošću vodio je mnogobrojne komunikacijske projekte diljem svijeta, te savjetovao menadžere, političare, korporacije i institucije.

Objavio je sljedeće knjige: *Hrvatska – identitet, image i promocija* (Školska knjiga, 2003.), *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću* (Millenium promocija, 2006.), *Država kao brend* (Matica hrvatska, 2009.), *Hercegovina – zemlja svjetlosti*, u koautorstvu s Ivom Pervanom i Borisom Ljubičićem (Novelti Millenium, 2009.), *Hrvatska i susjedi* (AGM, 2010.) te *Hrvatski velikani* (Večernji list, 2014.).

Autor je i mnogobrojnih znanstvenih i stručnih radova posvećenih identitetu i imidžu Bosne i Hercegovine te

odnosima njezina tri konstitutivna naroda. Među ostalim, autor je i studija: *„Što Hrvati, Bošnjaci i Srbi misle jedni o drugima, a što o Bosni i Hercegovini?“* (Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo, 2010.), *„The Image of Bosnia and Herzegovina and its Citizens in Croatia and Serbia“* (FES, Sarajevo, 2012.) te *Imidž Bosne i Hercegovine iz perspektive njezinih građana i međusobna percepcija Bošnjaka, Hrvata i Srba* (FES, Sarajevo, 2013.).

Radio je kao novinar i urednik na Hrvatskoj televiziji od 1996. do 2001. Povremeni je dopisnik Federalne televizije u Sarajevu i hrvatskog programa Radio New Yorka. Objavljuje analize i kolumne u Večernjem listu i Svjetlu riječi. Rođen je 1976. u Ljubuškom (Bosna i Hercegovina), a živi u Zagrebu.

Kontakt: bozo.skoko@mpr.hr / www.bozoskoko.com