

mr.
**Sandra
Huzak**

**STVARANJE NOVE MARKE
TURISTIČKE DESTINACIJE:
PRIMJER HRVATSKE**

**REBRANDING OF A TOURIST
DESTINATION: AN EXAMPLE
OF CROATIA**

SAŽETAK: Kako globalna turistička djelatnost postaje sve konkurentnija, destinacije sve više traže nove izvore konkurentske prednosti. Posljednjih godina ideja stvaranja marke (*brand*) za neku destinaciju privukla je mnogo pozornosti, kako među marketinškim stručnjacima koji se time bave znanstveno, tako i među praktičarima. Mnogi od njih smatraju da je proces stvaranja marke za neku destinaciju (*branding*) snažan instrument upravljanja marketingom, u situacijama kad treba ponovo stvoriti marku neke destinacije, kao i kod restrukturiranja, repositioniranja i čak strateškog upravljanja destinacijom. S obzirom na svoje karakteristike, stvaranje marke destinacije smatra se posebno pogodnim za zemlje središnje i istočne Europe, u njihovom nastojanju da ožive imidž svoje zemlje i turizma. Ovaj rad ispituje slučaj Hrvatske kao turističke destinacije na Mediteranu i zemlje u tranziciji, kako bi se vidjelo da li se za njeno repositioniranje na tržištu koristi metoda holističkog stvaranja marke destinacije. Rezultati upućuju da turistička djelatnost u Hrvatskoj deklarativno nastoji koristiti elemente holističkog stvaranja marke destinacije, no u realnosti je to prilično drugačije. Zanimljivo je da rezultati ove studije upućuju kako upravo elementi koji čine poželjnim primjenu koncepta stvaranja marke

ABSTRACT: Increasingly, destinations are looking for new sources of competitive advantage, as the global tourism industry become increasingly competitive. The concept of destination branding (DB) has received a lot of attention in recent years both from marketing academics and practitioners, many of whom regard it as a strong marketing management tool for: destination rebranding, restructuring, repositioning and even strategic destination management. Due to its characteristics, DB has been suggested as especially convenient for the nations of Central and Eastern Europe in their drive to revive their national image and tourism. Croatia, a Mediterranean tourist destination and a transitional country is examined, to see whether a holistic destination branding method is used in its market repositioning. Findings suggest that, although declaratively, Croatian tourism industry is striving to use elements of holistic destination branding, the reality is rather different. Interestingly, the study's findings suggest that those elements which make the application of the DB concept desirable in transitional countries make its successful practical implementation virtually impossible.

destinacije u tranzicijskim zemljama, gotovo onemogućuju to u praksi.

KLJUČNE RIJEČI: holističko stvaranje marke destinacije, repozicioniranje turizma, Hrvatska, tranzicijska gospodarstva, nacionalni identitet, turistička marka

UVOD

Kako se države natječu, one su stalno u potrazi za novim izvorima konkurentne prednosti. Potrebno je privući turiste, kompanije i ulagače, unaprijediti izvoz i pronaći nove tržišne prilike, a za sve to je potrebno strateško upravljanje marketingom (Kotler et al. 1993; Kotler & Gertner, 2005). U današnjoj turističkoj djelatnosti u kojoj vlada vrlo oštra konkurencija, destinacije osjećaju sve veći pritisak. To dinamično konkurentsko okruženje zahtijeva stvaranje jasnog identiteta ili "marke", zasnovane na "osobnosti" destinacije, na njenim jedinstvenim ključnim vrijednostima koje će razlikovati destinaciju od ostalih. Stvaranje marke jedne destinacije sve više postaje ključno strateško pitanje marketinga i poslovanja. Prema navodima Svjetske turističke organizacije, mnoge turističke destinacije koriste stvaranje marke kao svoj glavni marketinški instrument, u nastojanju da se razlikuju od drugih na tržištu (Crockett & Wood, 2005). Već se govori kako će u budućnosti u marketingu prevladavati sukob marki (Aaker, 1996) te da su destinacije, kako se tvrdi, najveće marke u djelatnostima putovanja i turizma, pa je razvoj konkurentnih marki destinacija od sve većeg značaja za turizam (Morgan et al., 2005). Ova studija istražuje sve popularniju temu holističkog pristupa stvaranju marke destinacije, koja se pojavljuje u novijoj marketinškoj teoriji i praksi, i to na primjeru europske destinacije koja se ponovo pojavljuje na tržištu: na primjeru Hrvatske. Kako objavljene teorije drže da takve tranzicijske zemlje, naročito one s jugoistoka Europe, mogu imati koristi od holističkog pristupa

KEY WORDS: holistic destination branding, tourism repositioning, Croatia, transitional economies, national identity, tourism brand

INTRODUCTION

As nations compete, they constantly look for new sources of competitive advantage: the need to attract tourists, workers, businesses and investors, to promote exports and new market opportunities requires the adoption of strategic marketing management (Kotler et al, 1993; Kotler & Gertner, 2005). In today's highly competitive tourist industry, destinations are under increasing pressure. This dynamic competitive environment calls for the development of a clearly distinctive destination identity or "brand", one that is grounded in the destination's 'personality' and its unique core values. Destination branding (DB) is increasingly becoming a core marketing and business strategy issue: according to the World Tourism Organization, in an effort to differentiate themselves on the market, many tourist destinations are adopting branding as a key marketing tool (Crockett & Wood, 2005). It has been suggested that in the future, marketing will be dominated by a clash of brands (Aaker, 1996), and that destinations are arguably travel and tourism industry's biggest brands: therefore the development of competitive destination brands is of increasing importance for the tourism industry (Morgan et al, 2005). This study examines the increasingly popular topic of holistic destination branding (HDB) in recent marketing theory and practice, through an example of a reemerging tourism destination in Europe: Croatia. As available theory claims that such transitional countries, especially those from the South Eastern Europe, might benefit from the HDB approach in restructuring of their national and tourism identities, a detailed examination of such a case is presented. In the following chapters, a detailed literature review of

stvaranju marke u procesu restrukturiranja njihovih nacionalnih i turističkih identiteta, ovaj rad detaljno ispituje takav slučaj. U narednim poglavljima daje se detaljan pregled literature o konceptu holističkog pristupa stvaranju marke, u širem kontekstu znanosti o upravljanju marketingom, a završava sažetim prikazom istraživačkog pitanja kojeg proučavamo. Nakon kratkog objašnjenja metodologije koja je korištena za prikupljanje, obradu i analizu podataka, predočuju se glavni rezultati studije i o njima se raspravlja. Rad završava zaključkom i bilješkama za daljnja istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Teorija o konceptu stvaranja marke neke destinacije

Strateški marketing destinacije

Strateški marketing destinacije bavi se pozicioniranjem destinacije na globalnom tržištu, a kao sredstvo strateškog menadžmenta usredotočuje se na SWOT analizu koju će vršiti informirani dionici (*stakeholders*).

Proces strateškog marketinga nekog mjesta ne bavi se samo imidžom destinacije i njenom promocijom, već obuhvaća i neka druga područja upravljanja destinacijom kako bi se olakšao sveobuhvatni pristup procesu pozicioniranja na tržištu: poboljšanje urbanog dizajna i infrastrukture, osnovnih usluga i komunalija, znamenitosti i ljudskih resursa. Vodeća uloga u turističkom marketingu već tradicionalno pripada vladinim agencijama, no zbog sve većih troškova i složenih aktivnosti uključenih u strateški marketing destinacije potrebna je suradnja javnog i privatnog sektora (Kotler et al., 1993; Bennett, 2000). Postoji znatna sličnost između marki i mjesta, budući da oboje nastoje zadovoljiti funkcionalne, emocionalne i simbolične potrebe: atributi i jednih i drugih moraju se organizirati u jedinstveni tržišni prijedlog. Zbog toga stvaranje marke nekog mjesta

the concept of HDB, in a wider context of marketing management science, is presented, finishing with a succinct outline of the research question under scrutiny. After a brief explanation of the methodology used for data gathering, processing and analysis, main findings of the study are presented and discussed, and finally, conclusions and further research notes are drawn.

LITERATURE REVIEW

Theory of the Destination Branding Concept

Strategic destination marketing

Strategic destination marketing deals with a destination's global marketplace positioning, and as a strategic management tool it is centred on a stakeholder-informed SWOT analysis.

Strategic place marketing process is not just concerned with the destination's image and its promotion, but extends to various other areas of destination management in order to facilitate an all-inclusive approach to the market-positioning process: improvements in urban design and infrastructure, basic services/utilities, attractions, and human resources. Traditionally, the leading role in tourism marketing was that of the government agencies. Increasingly, due to its increasing costs and complexity, strategic destination marketing activities require public-private co-operation (Kotler et al, 1993; Bennett, 2000). There is a considerable similarity between brands and places, as both seek to satisfy functional, emotional and symbolic needs: the attributes of both must be organized into a unique market proposition. Therefore destination branding (DB) can be a good initial point for place/destination marketing, and is a logical approach to managing of the destination's image (Kavaratzis, 2005).

Only a multi-layered image can adequately and consistently support a "brand umbrella" catering

može biti dobra početna točka za marketing mjesta/destinacije i to je logičan pristup upravljanju imidžom destinacije (Kavaratzis, 2005).

Tek će višeslojni imidž na odgovarajući način i dosljedno podržati “svod marke” koji vodi računa o višestrukim interesima dionika, budući da zainteresirane skupine često imaju različita očekivanja od strateškog marketinga. Kad se ti procesi jednom uspostave, potrebno je alocirati ogovarajuća sredstva, ovisno o potencijalnom učinku svake pojedine inicijative u stvaranju marke. Također treba uspostaviti mehanizme povratne informacije i kontrole kako bi se pratio napredak i izvršile korekcije, ukoliko je potrebno (Kotler & Gertner, 2005).

Strategija marketinga destinacije ključni je čimbenik upravljanja imidžom destinacije. Ona se mora zasnivati na osnovnim kvalitetama određene destinacije kako bi proizvela dosljedan i bogat imidž koji će biti u osnovi marke. Imidž destinacije mora se temeljiti na stvarnim kvalitetama, uvjerljivim, jednostavnim, privlačnim i različitim od drugih. Stalno istraživanje stajališta populacije posjetitelja i domaćeg stanovništva ključni je čimbenik strateškog marketinga destinacije (Foley & Fahy, 2004).

Analogije sa stvaranjem korporativnih marki

Sve se više literature bavi područjem marketinga destinacije: uključivanje dionika (Morgan et al.), stvaranje marke destinacije (Kotler et al. 1993; Kotler & Gertner, 2005). Ti autori navode kako je stvaranje marke destinacije novi koncept i zasebno područje marketinškog istraživanja i prakse. Stvaranje marke destinacije drži se analognim stvaranju marke korporacije. Osnovicu marke neke korporacije čine njene središnje vrijednosti. Ti koncepti obuhvaćaju cijelu korporaciju, kao svod nad njom, i služe kao središnja točka procesa razvoja marke (Urde, 2003). Marku korporacije možemo odrediti kao verbalni, ponašajni i vizualni izraz specifičnog poslovnog modela neke organizacije (Papadopoulos & Heslop, 2002).

for multiple stakeholder interests, as strategic marketing interests often differ among stakeholders. Once these processes are established, adequate funding should be allocated according to the potential impact of every branding initiative, and feedback and control mechanisms should be put into place to monitor the progress and, if necessary, make corrections (Kotler & Gertner, 2005).

The issue of destination image management is a crucial element of a destination’s marketing strategy: it must be founded on that destination’s underlying qualities, in order to provide a consistent, rich image as a brand’s base. Destination image must be realitygrounded, believable, simple, appealing and distinctive: continuous research into visitors’ and host populations’ attitudes is a crucial element of strategic destination marketing (Foley & Fahy, 2004).

Analogies with corporate branding

There is a growing body of literature covering areas of destination marketing: stakeholder involvement (Morgan et al, 2003), destination branding (Morgan et al, 2005) and marketing management (Kotler et al, 1993; Kotler&Gertner, 2005). These propose that the DB concept is a new, distinctive area of marketing research and practice. DB has been considered analogous with corporate branding. Corporation’s core values form a root of a corporate brand: they are overarching concepts which represent the core identity of the corporate brand, serving as a crux of the brand development process (Urde, 2003). A corporate brand can be explained as the verbal, behavioural and visual expression of an organization’s specific business model (Papadopoulos & Heslop, 2002). Corporate brand identity can be conceptualized as an integral part of the overall vision, mission, values and corporate identity of the company, which should reflect that company’s organizational culture, structure and strategy (Schmid t& Ludlow, 2002).

Identitet korporativne marke možemo shvatiti kao integralni dio ukupne vizije, misije, vrijednosti i identiteta kompanije, koji treba odražavati njenu organizacijsku kulturu, strukturu i strategiju (Schmidt & Ludlow, 2002).

Izgrađivanje marke destinacije

Prema tradicionalnoj teoriji marketinga pozicioniranje destinacije sastoji se od tri okvirna koraka:

- ☞ ustanoviti koje su moguće konkurentske prednosti koje će biti osnova građenju pozicije;
- ☞ odabrati najrelevantnije konkurentske prednosti za željenu tržišnu poziciju;
- ☞ prenijeti tu poziciju jasno izabranima ciljnim tržištima (Kotler et al. 1996).

Proces građenja marke neke destinacije može se podijeliti u pet faza:

- ☞ ispitivanje tržišta, analiza i strateške preporuke;
- ☞ stvaranje identiteta marke;
- ☞ lansiranje marke na tržište i komunikacija (unutrašnja i vanjska) njene vizije;
- ☞ provedba marke;
- ☞ praćenje marke, ocjena i kritički pregled (Morgan & Pritchard, 2005).

Proširenje ovog modela uključuje i niz ostalih relevantnih varijabli vezanih za marku koje utječu na stvaranje vrijednosti marke, njen odnos s kupcima, njenu vjerodostojnost i pozicioniranje. Te varijable podrazumijevaju marku kao proizvod (porijeklo, kvaliteta/vrijednost), organizaciju (atributi, inovacije), osobu (osobnost, odnos između marke i kupca) i simbol (vizualni imidž, metaforu, logo i/ili slogane).

Prikazane u glavnim crtama, marke epitomiziraju kombinaciju karakterističnih vrijednosti proizvoda ili usluge (opipljivih i neopipljivih), koji posjeduju (svjesna ili intuitivna) značenja što se jasno

Destination Brand Building

Destination positioning, according to traditional marketing theory, consists of three broad steps:

- ☞ identifying a set of possible competitive advantages upon which to build a position,
- ☞ selecting most relevant competitive advantages for a desired market position and,
- ☞ effectively communicating/delivering this position to clearly selected target markets (Kotler et al, 1996).

Generally, the process of destination brand building can be divided into five phases:

- ☞ market investigation, analysis and strategic recommendations,
- ☞ brand identity development,
- ☞ brand launch and communication (internally/externally) of its vision,
- ☞ brand implementation,
- ☞ brand monitoring, evaluation and review (Morgan & Pritchard, 2005).

Expansion of this model considers a wider set of relevant brand variables influencing its value proposition, relationship with customers, its credibility and positioning. These include the brand as a product (origin, quality/value), an organization (attributes, innovation), a person (personality, brand-customer relationship) and a symbol (visual images, metaphor, logos and/or slogans).

Broadly defined, brands epitomize a distinct combination of product/service characteristics/values (tangible and intangible), which possess a relevant (conscious or intuitive) meaning that is clearly linked to that (destination, product/service or corporate) brand. By communicating this distinctive meaning in the form of consumer benefits (functional and increasingly important, emotional), marketers strive to create an

povezuju s tom markom (destinacije, proizvoda, usluge ili korporacije). Prenoseći ta razlikujuća značenja u obliku prednosti koje ona imaju za potrošača (funkcionalne, a sve značajnije su i one emocionalne), stručnjaci za marketing nastoje stvoriti ukupni dojam vrhunske marke koja zauzima jedinstveni položaj na tržištu, smanjuje zamjenljivost proizvoda ili usluge i opravdava posebnu cijenu (Morgan & Pritchard, 2005).

Destinacije, baš kao i marke proizvoda ili korporacija, nužno prolaze kroz proces životnog ciklusa: počinju kao pomodne, postaju slavne, silaze ka svakidašnjem i ka zasićenosti na tržištu i konačno se istroše. Kako bi se marka destinacije osvježila, mora ju se ponovo izgraditi stvarajući novi marketinški splet čiji bi čimbenici:

- ☞ trebali sadržavati vanjske informacije na osnovi interesa potrošača do kojih se došlo tijekom opsežnog istraživanja tržišta;

- ☞ trebali biti zasnovani na unutrašnjim, prethodno spomenutim intrinzičnim, trajnim ključnim vrijednostima marke koje su orijentirane ka dionicima.

U slučajevima velikog propadanja marke, bit će potrebno ponovo procijeniti čak i ključne vrijednosti (Morgan & Pritchard, 2005).

Koncept stvaranja marke destinacije – standardna definicija

Jedna od najčešće korištenih definicija marke destinacije kaže: “Marka destinacije je ime, simbol, logo, riječ, oznaka ili drugi grafički znak koji u isto vrijeme identificira destinaciju i čini je različitim od drugih; nadalje, marka prenosi obećanje nezaboravnog doživljaja putovanja koji je na jedinstven način povezan s destinacijom; marka također učvršćuje i pojačava prisjećanje na ugodne uspomene doživljaja destinacije” (Brent-Ritchie & Ritchie, 1998; str. 108).

Glavne ideje u ovoj definiciji su pojmovi identifikacije i diferencijacije marke te njene

overall impression of a superior brand, which occupies a unique market position, reduces substitutability, and offers a price premium (Morgan & Pritchard, 2005).

Destinations, just as products and corporate brands, inevitably move through a life-cycle process: starting as fashionable, becoming famous, declining to familiarity/saturation and finally, becoming fatigued. In order to be refreshed, destination brands must be rebuilt around the new marketing mix, whose elements should be:

- ☞ externally informed, according to consumer interests deduced through comprehensive market research,

- ☞ internally grounded in the above-mentioned intrinsic, durable, stakeholdercentred, “core” brand values.

In cases of severe decay, even the core brand values will need to be reassessed (Morgan & Pritchard, 2005).

Destination Branding Concept – Standard Definition

One of the most frequently encountered definitions of what a destination brand is states that: “A destination brand is a name, symbol, logo, word, mark or other graphic that both identifies and differentiates the destination; furthermore, it conveys the promise of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; it also serves to consolidate and reinforce the recollection of pleasurable memories of the destination experience” (Brent-Ritchie & Ritchie, 1998:108).

Key ideas from this definition are the notions of identification and differentiation of the brand, and of its uniqueness: each is progressively more difficult to achieve than the last. Increasingly, competition among tourist destinations will be resolved over destination’s emotional-pull, not its

jedinstvenosti, no svako od ovih obilježja teže je postići nego prethodno. Sve više će o konkurentskom položaju neke turističke destinacije odlučivati emocionalni naboj kojeg proizvodi, a ne više razlika u cijeni ili korisnosti. Marketinški stručnjaci nastoje izbjeći pretvaranje proizvoda u robu (*commoditisation*), dakle ne žele da proizvod/usluga dođe u fazu kad marku više ništa ne razlikuje od drugih sličnih i kupac kupuje samo na osnovi cijene. Kako bi to spriječili, pokušavaju diferencirati marku od drugih na osnovi njene emocionalne privlačnosti, a da bi marka stvorila tu trajnu emocionalnu privlačnost mora biti uvjerljiva, mora je se moći “isporučiti” kupcu, mora se razlikovati od drugih, prenositi snažne ideje, stvoriti entuzijazam kod dionika i partnera i kupac je mora osjetiti (Morgan & Pritchard, 2005). Najuspješnije marke imaju neka zajednička obilježja: sve imaju jasan cilj i osobnost i sve pružaju potrošačima znatne društvene i emocionalne vrijednosti te vrijednost identiteta. Najbolje marke destinacije imaju bogat emocionalni sadržaj i snažnu “konverzijsku” vrijednost te sadrže snažan faktor “anticipacije” (Kotler et al., 1993).

Identitet srži marke

Srž marke definira se njenom osobnošću, pozicioniranjem i realnošću. Ta srž bi trebala povezivati i poduprijeti sve vrijednosti marke, a turistički proizvod i komunikacija trebali bi je stalno pojačavati. U tom bi slučaju mogla postati temelj marketinške strategije destinacije i izvor njene održive konkurentske prednosti (Aaker, 1996).

U idealnom slučaju marka destinacije udružuje višestruke aspekte (kulturu i proizvod/uslugu različitih lokalnih djelatnosti) povezane s “mjestom” u spletu elemenata pod okriljem marke. Kako bi postalo održivo, uspješno stvaranje marke destinacije istovremeno je originalno i različito, ne treba biti uvjerljivo (utemeljeno u fizičkoj i emocionalnoj realnosti destinacije) i relevantno (upravljeno prema potrošaču na odgovarajući način). Uz to, takav uspjeh djeluje na

price or utility differentials, as marketers seek to avoid commoditization through differentiation via the brand’s emotional appeal. In order to create this lasting emotional appeal, a brand should be credible, deliverable, differentiated, convey powerful ideas, create stakeholder/partner enthusiasm, and it should emotionally resonate with customers (Morgan & Pritchard, 2005). Highly successful brands share common features: they all have a clear purpose or personality and they all extend significant social, emotional and identity value to consumers. Winning destination brands are rich in emotional content, with strong “conversational” value, and they possess a strong “anticipation” factor (Kotler et al, 1993).

Core Brand Identity

The brand’s core is defined by its personality, positioning and reality. This core identity should cohesively underpin all of the brand’s values and should be consistently reinforced in the tourism product and communications. As such, it can become a cornerstone of the destination’s marketing strategy, and a source of its sustainable competitive advantage (Aaker, 1996).

Ideally, a destination brand combines multiple aspects (culture and products/services from various local industries) associated with “a place” under “a brand umbrella”. Successful DB is both original and different, but it also needs to be believable (grounded in destination’s physical and emotional reality) and relevant (properly consumer-targeted) in order to become sustainable. Additionally, such success creates impact on consumer’s vision/perception of a destination, but it also impacts on how that destination perceives itself. This point opens an interesting possibility where the DB process might influence other internal aspects of destination’s development, beyond tourism, as evidenced by some recent examples, most notably those of Spain, Ireland, Western Australia and New Zealand, where tourism destination branding

viziju/percepciju destinacije, no utječe i na način na koji destinacija vidi samu sebe. Ova točka otvara zanimljivu mogućnost u kojoj proces stvaranja marke može utjecati na ostale unutrašnje čimbenike razvoja destinacije izvan sfere turizma, kao što potvrđuju neki nedavni primjeri, od koji su najupečatljiviji oni u Španjolskoj, Irskoj, Zapadnoj Australiji i Novom Zelandu. Tamo je stvaranje marke turističkih destinacija postalo katalizator širih napora za (re)strukturiranjem strategije ekonomskog razvoja cijele države ili regije (Morgan et al., 2005).

Različite uloge marki destinacija

Marku je moguće shvatiti kao komunikatora, kao perceptivni identitet ili imidž, kao pojačivač vrijednosti ili kao odnos. Do sad je naglasak u marketingu nekog mjesta obično bio na marki kao perceptivnoj slici ili entitetu koji se koristi u promotivne svrhe. No drži se da takvo poimanje ograničava razvoj i korisnost marki destinacija te da marka destinacije treba predstavljati odnos s kupcima i drugim dionicima te biti usredotočena na ponašanje i realnost, a ne na komunikaciju i imidž. Taj odnos između marke i potrošača treba se odvijati u potpunom skladu između psiholoških i fizičkih potreba kupaca s jedne strane te funkcionalnih karakteristika i nematerijalnih, simboličkih vrijednosti marke, s druge.

Marke kao odnosi i komunikatori

Odnose marke moguće je segmentirati u četiri kategorije:

- ☞ odnosi u primarnoj usluzi (oni koji se nalaze u srži doživljaja marke – maloprodaja, događanja, aktivnosti),
- ☞ odnosi u infrastrukturi marke (različite sekundarne usluge i pomoćni sadržaji),
- ☞ odnosi s medijima (marketing i organska komunikacija),
- ☞ odnosi s potrošačima (lokalno stanovništvo, zaposleni, interni kupci i dr.).

was a catalyst of a wider effort to (re)structure a nation/region-wide economic development strategy (Morgan et al, 2005).

Different roles of destination brands

A brand can be conceptualized as a communicator, a perceptual identity/image, as a value enhancer, or as a relationship. The emphasis so far in place marketing has usually been on the brand as a perceptual image or entity used for promotional purposes. It has been argued that such view limits the development/usefulness of destination brands: rather, a destination brand should represent a relationship with customers and other stakeholders, and it should be focused on behaviours and reality, rather than communications and image. This relationship between the brand and the consumer should create a close fit between the consumer's psychological and physical needs, and the brand's functional characteristics and intangible, symbolic values.

Brands as relationships and communicators

Brand relationships can be segmented into four categories:

- ☞ primary service relationships (those at the core of the brand experience – retailers, events, activities),
- ☞ brand infrastructure relationships (various secondary services and supporting facilities),
- ☞ media relationships (marketing and organic communications),
- ☞ consumer relationships (residents, employees, internal customers etc.).

Brands are symbols around which relationships are built. These relationships can be envisaged as an outward ripple effect extending via stakeholder networks based on mutual interests and trust. Of crucial importance for this 'destination brands as relationships' concept are notions of the consumer as a co-producer, the experiential nature of tourist

Marke su simboli oko koji se grade odnosi. Te odnose je moguće zamisliti kao krugove koji se šire prema van putem mreže dionika zasnovane na zajedničkim interesima i povjerenju. Za koncept “marki destinacija kao odnosa” od ključne je važnosti potrošača smatrati ko-proizvođačem, uvidjeti doživljajnu prirodu turističke potrošnje i potrebu integriranja ključnih dionika u suradničku mrežu koja osnažuje vrijednosti. Da bi proces stvaranja marke destinacije bio djelotvoran od najveće je važnosti da se dionici uključe u identitet i viziju marke (Hankinson, 2004).

Drugi konceptualni okvir naglašava aspekt komunikacije u procesu stvaranja marke destinacije, budući da se marke destinacije stvaraju kroz interakciju s potrošačima na tržištu. U tom se okviru primarna komunikacija odnosi na cijeli niz aktivnosti u destinaciji (razvoj okoliša i infrastrukture, organizaciju i upravljanje, svakodnevno “ponašanje” destinacije) u kojoj glavni cilj nije sama komunikacija. Sekundarna komunikacija odnosi se na tradicionalne komunikacijske kanale (odnosi s javnošću, oglašavanje, grafički dizajn, nazivi, logo i slogani). Destinacije često brkaju sekundarnu komunikaciju s cjelokupnim nastojanjima stvaranja marke, zaboravljajući da se relevantnost marke i njeno ukotvljavanje u stvarnost destinacije postiže usklađivanjem primarne i sekundarne komunikacije (Kavaratzis, 2005).

Ova dva okvira naglašavaju odnose i komunikaciju kao glavne aspekte marke destinacije: oba su kritična prema sadašnjoj prevladavajućoj praksi koja proces stvaranja marke destinacije svodi na promociju. To ne bi trebao biti glavni zadatak procesa kreiranja marke jer se on prvenstveno treba stvaranjem i odabiranjem sukladnih elemenata spleta koji čine marku i podržavaju stvaranje imidža destinacije. Početna točka u kreiranju marke destinacije je razvoj jedinstvenog identiteta destinacije koji se usredotočuje na unutrašnje elemente i podrazumijeva informirane dionike. Djelotvoran proces stvaranja marke destinacije zahtijeva jedinstven prodajni prijedlog koji je održiv, uvjerljiv,

consumption, and the need for the integration of key stakeholders in a value enhancing, collaborative network. The stakeholder buy-in into the brand's identity and vision is paramount for the effectiveness of the DB process (Hankinson, 2004).

Another conceptual framework emphasizes the communication aspect of the DB process, as destination brands are created in the marketplace through an interaction with the consumer. In this framework primary communication refers to a whole range of destination's activities (landscape and infrastructure development, organization and management, destination's 'everyday' behaviour) in which communication itself is not the main goal. Secondary communication refers to the traditional communication channels (public relations, advertising, graphic design, names, logos and slogans). Destinations often confuse secondary communications with the whole branding effort, forgetting that in order to ensure brand's relevance and its grounding in destination's reality, primary and secondary communication must be aligned (Kavaratzis, 2005).

These two conceptual frameworks emphasise as key destination brand's relational and communicative aspects; both are critical of the popular practice of relegation of the DB process to promotion: this should not be a central theme of the DB process because branding is primarily about the development and selection of a consistent brand element mix that supports the formation of the destination's image. Starting point to DB is the development of the destination's unique identity, which is an internally-focused, stakeholder-informed process. Effective DB requires a unique selling proposition that is sustainable, believable, relevant and inimitable: brand differentiation is critically important (Cai, 2002).

Brand conceptualization

Brands can be conceptualized as consisting of a brand identity (representing the aspired, internally

relevantan i nije ga moguće oponašati: od presudne je važnosti diferencijacija marke (Cai, 2002).

Poimanje marke

Marku je moguće pojmiti kao spoj identiteta marke (koji predstavlja željeni imidž usredotočen na sebe) i imidž marke (stvaran imidž upravljn prema van, kakvog kupac vidi). Pozicioniranje marke sučelje je tih dvaju konstrukta, a njegova svrha jest da uspostavi jasno razlučivu poziciju marke u umu kupca. Zbog toga je pozicioniranje marke od presudne važnosti za cjelokupnu marketinšku strategiju (Aaker, 1996). Shodno tome, ime marke, logo i slogan (nositelji pozicioniranja marke) važni su elementi procesa stvaranja marke destinacije, budući da utiskuju željeni imidž destinacije u umu potrošača i time snažno utječu na njegovo ponašanje vodeći do potrošnje turističke usluge. Organizacija upravljanja destinacijom suočava se s mnogim izazovima pri oblikovanju glavne “teme” pozicioniranja, njene osnove, pa je stvaranje jasne, jezgrovite, originalne “teme” vrlo težak zadatak. Ne čudi da mnoge “teme” pozicioniranja nisu rezultat holističkog ili čak sustavnog procesa stvaranja marke te da organizacije za upravljanje destinacijom pribjegavaju nasumičnom odabiru u traženju ključne vrijednosti marke čak do točke da to postaje izmišljotina. Stvaranje marke destinacije može se koristiti kao instrument pozicioniranja, s obzirom da može smanjiti jaz između jakih strana destinacije i percepcije turista. Oni koji su zaduženi za marketing destinacije trebaju znati koliko je njihova destinacija konkurentna, a za to je neophodno opsežno istraživanje tržišta (Pike, 2004).

Stvaranje marke destinacije složeno je uslijed fragmentirane prirode turističkih proizvoda i usluga kao i zbog toga što organizacija za upravljanje destinacijom ima ograničenu kontrolu nad “tradicionalnim” marketinškim spletom. Zbog toga je predložen pogodniji termin: “geografski marketinški splet”, sa sljedećim glavnim mjerama:

- ☞ promotivne mjere,
- ☞ prostorno-funkcionalne mjere,

focussed self-image) and a brand image (the actual, externally projected image held in the consumer’s mind). Brand positioning represents the interface between these two constructs: its purpose is to establish a distinctive position for the brand in the consumer’s mind. Brand positioning theme is therefore of critical importance for the whole marketing strategy (Aaker, 1996). Accordingly, brand name, logo and slogan (carriers of the brand positioning theme) are important elements of the DB process, as they imprint the desired image of a destination in the consumer’s mind, therefore strongly influencing consumer behaviour, leading to the consumption of the tourist service. DMOs face many challenges in designing positioning themes, making a design of a clear, succinct and original positioning theme a daunting task. It is not surprising that many positioning themes are not grounded in a holistic, or even systematic branding process, and that DMOs are tempted to resort to cherry-picking reality in search of a core brand value to the point when it becomes a fabrication. DB can be used as a positioning tool, as it can reduce the gap between a destination’s strengths and tourist’s perceptions. Marketers need to know how competitive their destination is: comprehensive use of market research is indispensable (Pike, 2004).

DB is complicated by the fragmented nature of tourism’s products and services, and by the destination management organization’s (DMO’s) limited control over the ‘traditional’ marketing mix. Therefore, a more appropriate term: ‘the geographical marketing mix’ was proposed, which consists of the following key measures:

- ☞ Promotional measures;
- ☞ Spatial-functional measures;
- ☞ Organizational measures;
- ☞ Financial measures.

The success of place branding initiatives greatly depends on the appropriate combination of these

- ☞ organizacijske mjere,
- ☞ financijske mjere.

Uspjeh aktivnosti u stvaranju marki destinacija u velikoj mjeri ovisi o odgovarajućoj kombinaciji tih elemenata: promocija je obično najvidljiviji element cjelokupnog procesa (Kavaratzis, 2005).

Holistički pristup stvaranju marke destinacije i teorija upravljanja

Nedavna studija (Blain et al., 2005) predložila je definiciju holističkog pristupa stvaranju marke destinacije, spajajući široko citiranu definiciju marke koju su predložili Brent-Ritchie & Ritchie (1998) s uvidima dobivenima u istraživanju:

“Stvaranje marke destinacije sastoji se od niza marketinških aktivnosti koje podržavaju stvaranje imena, simbola, loga, riječi ili drugih grafičkih znakova po kojima se lako identificira i diferencira destinacija; koje postoje i pobuđuju očekivanja nezaboravnog iskustva putovanja koje je jedinstveno povezano s danom destinacijom; koje učvršćuju i pojačavaju emocionalnu vezu između troškova i opaženih rizika. Kolektivno te aktivnosti stvaraju imidž destinacije koji pozitivno utječe na potrošače pri izboru destinacije” (Blain et al., 2005, str. 337).

Ovakvo definiranje pojmova povezuje stvaranje marke destinacije s obećanjem kvalitetnog doživljaja korištenja usluge. Kako se razvoj diferencirane marke destinacije, i kroz to njenog održivog i konkurentnog položaja na tržištu, oslanja na unutrašnje resurse i mogućnosti destinacije, veza između koncepta stvaranja marke destinacije i konkurentskog potencijala turističke destinacije može se objasniti pomoću teorije poslovne strategije poznate pod nazivom “viđenje poduzeća na temelju resursa” (Hitt et al., 2005).

Taj okvir proučavanja pogodan je zbog tog što postoji niz sličnosti između poduzeća i destinacije: oboje imaju niz poslovnih ciljeva koje su odredili menadžeri (poduzeća) ili menadžeri/političari (destinacije); oboje posjeduju brojne

elemente: promotion is usually only the most visible element of the whole process (Kavaratzis, 2005).

Holistic destination branding and management theory

A recent study (Blain et al, 2005) has proposed a definition of holistic destination branding, combining the widely quoted brand definition of Brent-Ritchie & Ritchie (1998) with the insights gained from the study’s research:

“Destination branding is the set of marketing activities that support the creation of a name, symbol, logo, word mark or other graphic that readily identifies and differentiates a destination; that consistently convey the expectation of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; that serve to consolidate and reinforce the emotional connection between the visitor and the destination; and that reduces consumer search costs and perceived risk. Collectively, these activities serve to create a destination image that positively influences consumer destination choice.” (Blain et al, 2005:337).

This conceptual definition adds the association of DB with the assurance of quality of the consumer’s service consumption experience. As the DB process relies on destination’s internal resources/capabilities to develop a differentiated brand and consequently, a sustainable and competitive market position, a business strategy theory known as the resource-based view (RBV) of the firm could be applied to explain conceptually the link between the DB concept and the competitive potential of tourism destinations (Hitt et al, 2005).

The RBV framework is suitable because a number of firm-destination similarities: they both have a set of business objectives set by managers (firms) or managers/politicians (destinations); both possess numerous resources/capabilities used for various economic activities; and they are both limited by their environments inside which they must

resurse/mogućnosti koje se koriste za različite ekonomske aktivnosti; oboje su ograničeni svojim okolišem u kojem se moraju stalno prilagođavati/natjecati. Uz to, taj je okvir pogodan za turističku djelatnost općenito zbog toga što se uglavnom temelji na višestrukim izvorima, od kojih mnogi posjeduju obilježja rijetkosti i nepokretnosti (Melian-Gonzales & Garcia-Falcon, 2003).

Zbog toga ključni resursi/mogućnosti destinacije (a to je spoj njenih opipljivih i neopipljivih karakteristika) na kojem počivaju ključne vrijednosti marke i njena osobnost, trebaju zadovoljiti zahtjeve viđenja zasnovanog na resursima, kako bi se kvalificirali kao kauzalno dvosmislene središnje kompetencije koje su u stanju omogućiti održivu konkurentsku prednost. Komplementarnosti tih pristupa: pristupa temeljenog na resursima i pristupa stvaranju marke destinacije, odražavaju se i u sažetom prikazu ključnih faktora presudnih za razvoj održive marke destinacije:

- ☞ identifikacija ključnih vrijednosti marke destinacije (resursi i mogućnosti),
- ☞ njihovo prevođenje u relevantnu, emocionalno privlačnu, jedinstvenu osobnost marke (ključne kompetencije), i
- ☞ originalno, učinkovito, dobro ciljano prenošenje te osobnosti na tržište (održiva konkurentska prednost) (Morgan et al., 2005).

Pouke iz praktičnih primjera

Ispitujući praksu stvaranja marke destinacije niza organizacija za upravljanje destinacijom, Blain i suradnici (2005) su ustanovili da oni koji upravljaju destinacijom u većini slučajeva koriste samo selektivne elemente koncepta stvaranja marke. Uglavnom se usredotočuju na tradicionalne promotivne aspekte (naziv marke, logo i dizajn/razvoj slogana), unatoč tome što uglavnom dobro razumiju koncept stvaranja marke destinacije. Dva područja su se pokazala posebno slabima: neuključivanje dionika u razvoj

continually adapt/compete. Additionally, this framework is appropriate for tourism industry in general because it is largely based on multiple resources, many of which exhibit qualities of rarity and immobility (Melian-Gonzales & Garcia-Falcon, 2003).

Therefore, destination's key resources/capabilities (combination of its tangible/intangible characteristics), on which its core brand values and personality are based, need to satisfy the requirements of the RBV framework in order to qualify as causally ambiguous core competences capable of providing a sustainable competitive advantage. The RBV-DB complementarities are also reflected in the summary of key factors critical to the development of a sustainable destination brand:

- ☞ identification of destination brand's core values (resources and capabilities),
- ☞ their translation into a relevant emotionally attractive, unique brand personality (core competences) and,
- ☞ original, efficient and well targeted communication of that personality on the market (sustainable competitive advantage) (Morgan et al, 2005).

Lessons from practical examples

By examining destination branding practices of a number of DMOs, Blain et al (2005) has found that destination managers mostly employ only selective elements of the DB concept. They tend to focus on the traditional promotional aspects (brand name, logo and slogan design/development), despite their generally adequate understanding of DB. Two clear areas of weakness were the lack of involvement of stakeholders in the brand development and management process, and a very limited use of market research when testing brand's effectiveness in practice.

Another recent study (Park&Petrick, 2006) attempts to explore the DB concept's main

marke i proces upravljanja, i vrlo ograničeno korištenje ispitivanja tržišta prilikom provjere djelotvornosti marke u praksi.

Druga nedavna studija (Park & Petrick, 2006) nastoji istražiti glavne teorijske pretpostavke koncepta stvaranja marke destinacije ispitujući koliko je razumiju i primjenjuju menadžeri procesa stvaranja marke. Rezultati su prilično ohrabrujući: Većina menadžera navela je vrlo slične razloge za stvaranje marke – gradnja privlačnog imidža, diferencijacija u odnosu na konkurenciju, postizanje veće cijene na tržištu, upravljanje postojećim imidžom i pretvaranje destinacije u bolje mjesto za život za lokalne dionike. S druge strane, sudionici nisu razlikovali stvaranje marke destinacije od upravljanja imidžom, a većina je smatrala da je stvaranje marke destinacije istovjetno stvaranju marke proizvoda ili usluge. Ipak, ispitanici su naglasili važnost dugoročne strategije stvaranja marke i u taj su proces uključivali niz različitih dionika. Ispitivanje je potvrdilo glavne izazove stvaranja marke koje navodi teorija: teško je upravljati višestrukim interesima dionika i postoji ograničena kontrola nad procesom stvaranja marke. Gledano u cjelini, rezultati upućuju da mnogi elementi holističkog pristupa stvaranju marke destinacije ulaze u tržišnu praksu, no još uvijek se ne pravi dovoljna razlika između samog koncepta i tradicionalnih tehnika marketinga destinacije.

Za etablirane destinacije možda neće biti opravdani troškovi i rizici potpune obnove njihovih pristupa marketingu i stvaranju marke, a oni mogu biti i kontraproduktivni. Usvajanje holističkog pristupa stvaranju destinacije može se najbolje opravdati za one destinacije koje zahtijevaju fundamentalno novu marketinšku strategiju i za one čiji nacionalni identitet treba ozbiljno repositionirati i gdje se turistička djelatnost može iskoristiti kao učinkovit katalizator za (novi) razvoj cjelokupnog identiteta države. Ozbiljna skupina kandidata koji zadovoljavaju te uvjete su zemlje središnje i istočne Europe koje se žele (ponovo) potvrditi na

theoretical premises by examining its understanding and implementation from the perspective of destination branding managers. The findings are rather encouraging: the main reasons for DB were quite similar for most managers – to build an attractive image, to differentiate from competition, to achieve price-premium in the marketplace, to manage the existing image and to make the destination a better place to live for local stakeholders. On the other hand participants did not distinguish DB from image management and most considered DB identical to product/service branding; nevertheless they did emphasise the importance of long-term branding strategy and were engaging a wide range of stakeholders in their DB efforts. Main DB challenges outlined in theory were confirmed: multi-stakeholder interests were difficult to manage and there was limited control over the DB process. Overall, findings point to the fact that many elements of holistic DB are entering marketing practice, but that the concept itself is still not significantly distinguished from traditional destination marketing techniques.

For established destinations, the cost and risk of a complete revamp of their marketing and branding approach might be unjustified, and even counterproductive. The adoption of the holistic approach to DB might be best justified for destinations which require a fundamental rethinking of their marketing strategy or those whose national identity is in a serious need of repositioning, where tourism industry can be utilized as an efficient catalyst for the (re)development of the nation's entire identity. One obvious group of candidates which satisfy this set of conditions are the Central and Eastern European (CEE) nations looking to (re)assert themselves on the global political and economic scene (Park & Petrick, 2006).

Critique of the DB Concept

Perhaps the most scathing critique of the holistic DB approach comes from Mundt (2004). For him,

globalnoj političkoj i gospodarskoj sceni (Park & Petrick, 2006).

Kritika konceptu stvaranja marke destinacije

Vjerojatno najubojitija kritika konceptu holističkog pristupa stvaranju marke destinacije dolazi od Mundita (2004). Po njemu, taj koncept je “mit”, a primjeri takvog koncepta koje daju Morgan i drugi, tek su glorificirane reklamne kampanje, premda vrlo uspješne. Zbog toga je koncept stvaranja marke destinacije pogrešan, budući da organizacije koje upravljaju destinacijama:

- ☞ nemaju odgovarajuću kontrolu nad razvojem i prenošenjem poruke marke,
- ☞ ne kontroliraju cjelokupni marketinški splet,
- ☞ ne mogu garantirati kvalitetu niti dosljednost marke destinacije koje se odražavaju u proizvodima/uslugama destinacije,
- ☞ imaju ograničen utjecaj na mnoštvo različitih dionika destinacije, kao i na one koji u stvarnosti prodaju turistički proizvod/uslugu.

Shodno tome, ono što organizacije za upravljanje destinacijom mogu učiniti, svodi se na promociju, oglašavanje, upravljanje odnosima s javnošću i podršku distribuciji. Ta su ograničenja najočitija u tradicionalnim destinacijama čiji je identitet i jedinstvenost razvijan generacijama: one nisu izgrađene u svrhu turizma i zbog toga je holistički pristup stvaranju marke takve destinacije gotovo nemoguć. Iznimka su tzv. sintetičke destinacije (odmarališna mjesta građena isključivo u svrhu turizma (*greenfield resorts*). U njima bi proces stvaranja marke destinacije trebao biti relativno izravan, budući da organizacije za upravljanje destinacijom imaju kontrolu nad cjelokupnim marketinškim spletom.

Navedeni argumenti ukazuju da je potpuna provedba holističkog pristupa stvaranja marke destinacije u praksi relativno rijetka. Holističko stvaranje marke destinacije očito može imati

the concept of DB is a ‘Myth’, and the DB success examples of Morgan et al (2005) are nothing more than glorified, although very successful, advertising campaigns. Accordingly, the concept of DB is flawed because DMOs:

- ☞ have inadequate control over the development or delivery of the brand message,
- ☞ do not control the whole marketing mix,
- ☞ cannot guarantee destination brand’s quality/consistency, reflected in the destinations products/services,
- ☞ have limited influence over the multitude of destination’s stakeholders, not least the actual providers of the tourism product/service.

Accordingly, what DMOs can do is usually reduced to promotion, advertising, public relations management and distribution support. These limitations are most evident in the traditional destinations, whose identity and uniqueness was developed over generations: they were not purpose-built for tourism, and this makes holistic DB in them virtually impossible. An exemption is the so-called synthetic destination (*Greenfield resorts*) whose sole purpose is tourism: here the practice of holistic DB should be a relatively straightforward practice as DMOs have adequate control over the whole marketing mix.

Findings above suggest that complete practical implementation of a holistic approach to DB is a relative rarity. Apparently holistic DB might make sense in cases where circumstances allow it – synthetic destinations; or where situation urgently calls for it – for example in CEE nations.

Special case – Central Eastern European Countries

With the fall of communism, these countries were left with virtually no internationally distinguishable national image and with outdated tourism sectors. The urgency to “rediscover”

smisla tamo gdje okolnosti to dopuštaju – u sintetičkim destinacijama; ili, tamo gdje situacija hitno zahtijeva taj pristup – na primjer, u zemljama središnje i istočne Europe.

Poseban slučaj – zemlje središnje i istočne Europe

S padom komunizma te zemlje su ostavljene bez gotovo ikakvog imidža koji bi ih razlikovao na međunarodnoj sceni i sa zastarjelim sektorima turizma. Hitnosti “ponovnog otkrivanja” njihovog nacionalnog imidža pridonio je i proces ulaska u Europsku uniju: potreba da se prezentiraju kao sigurne, stabilne zemlje koje će pružiti dobrodošlicu inozemnim direktnim ulaganjima i međunarodnom turizmu (Olins, 2005). Premda postoje velike razlike među tim zemljama, postoje i neka zajednička ograničenja ponovnom stvaranju njihovih marki:

☞ nedostatak financijskih znanja i vještina koja bi podržavala konkurentnu marketinšku kampanju, a koji se osjeća posvuda;

☞ nedostatak koordinacije između vlada i privatnog sektora ograničava mogućnost razvijanja jasnih nacionalnih i regionalnih imidža marki destinacija;

☞ premda (ponovo) razvijanje marki destinacija zahtijeva dugoročna ulaganja, oni koji su zaduženi za marketing destinacija često su pod snažnim i nereálnim (političkim) pritiskom da stvore značajne rezultate u kratkom roku;

☞ opterećeni centraliziranom kontrolom i planskim ekonomskim sustavima, dionici se često odupiru naporima da se stvori koherentna nacionalna turistička marka;

☞ daljnja poteškoća u stvaranju marke destinacije u tim zemljama jest potreba tih zemalja da istovremeno restrukturiraju svoju turističku djelatnost, reformiraju bitne zakone i moderniziraju potrebnu infrastrukturu (Hall, 2005).

Općenito gledano, osim nekih vidnih uspjeha, početni potencijal procesa stvaranja marke s početka 1990-tih u većini zemalja središnje i

their national images was also fuelled by the EU accession process: the need to present themselves as safe, stable and welcoming environments to foreign direct investment and international tourism (Olins, 2005). Although there are great variations between countries there are some common constraints to their rebranding efforts:

☞ a widespread lack of finance know-how to support competitive marketing campaigns;

☞ lack of co-ordination between governments and private industries limits the ability to develop clear national and regional destination brand images;

☞ although destination (re)branding requires a long-term investment, destination branding marketers are often under strong and unrealistic (political) pressure to produce significant short-term results;

☞ burdened by their centralized control and planning economic systems, efforts to produce a coherent national tourism destination brand are often resisted by stakeholders;

☞ DB is made difficult further by the need of the CEE countries to, simultaneously with rebranding, restructure most of their tourism industry, reform the relevant legislature and modernize supporting infrastructure (Hall, 2005).

On a more general level, besides a few notable successes, initial branding potential of the early 1990's was not turned into a sustained competitive advantage for most of the CEE destinations. Consequently, the competitiveness of the tourist industry in CEE often still lags behind the EU-15, reflecting the region's inadequate development of destination branding strategies. These inadequacies are grounded in the regions lack of a number of the above-mentioned attributes necessary for successful destination branding (Hall, 2005). For the countries of the former Yugoslavia, the urgency

istočne Europe nije pretočen u održivu konkurentsku prednost. Stoga konkurentnost turističke djelatnosti u srednjoj i istočnoj Europi često još uvijek zaostaje za 15 zemalja EU, što ukazuje da ne postoje adekvatne razvojne strategije stvaranja marke destinacija. Te neadekvatnosti dolaze uslijed toga što u regiji nedostaje niz gore navedenih atributa potrebnih za uspješno stvaranje marke destinacije (Hall, 2005). Za zemlje bivše Jugoslavije postoji dodatni motiv za hitno stvaranje novih marki njihovih nacionalnih identiteta i turizma, ali i dodatna složenost u tom procesu: Novonastale države žele se odmaći od duboko negativnih imidža etničkih sukoba iz 1990-tih godina te žele ponovo i snažno pokrenuti svoja gospodarstva oživljavanjem i restrukturiranjem nekad uspješne turističke djelatnosti, u nastojanju da postanu članice Europske unije (Hall, 2002). U tom kontekstu ispitat će se povijest i sadašnje stanje stvaranja marke turizma Hrvatske.

Primjer – Turistička djelatnost Hrvatske

Kratka povijest turizma Hrvatske

Prije nezavisnosti, Hrvatska je bila konstitutivna republika savezne države Jugoslavije čiji se model turizma, razvijan 1960-ih godina, može opisati kao “obalni turizam sunca, mora i pijeska”, mediteranski ljetni turizam (Hall, 2002).

Hrvatska ima preko 4.500 kilometara obale (1.185 otoka i grebena), bila je popularna turistička destinacija i izravno je konkurirala sličnim turističkim djelatnostima Španjolske, Grčke, Portugala i Turske. Od svih turista 1987. godine koji su posjetili Jugoslaviju (10 milijuna gostiju i 60 milijuna noćenja) 90% ih je bilo u Hrvatskoj, a da to nisu ni znali. Glavne karakteristike jugoslavenskog turizma bile su:

- ☞ Dvojako vlasništvo. Primarni smještajni kapaciteti bili su u državnom vlasništvu. Bili su to općinski monopoli bez prave konkurencije; privatno poduzetništvo uglavnom se toleriralo (kafići, privatni smještaj za iznajmljivanje).

to rebrand their national identity and tourism is further motivated, and complicated, by the desire to disassociate themselves from the deeply negative images of the 1990’s ethnic conflicts, and to jumpstart their economies by reviving/restructuring their previously successful tourism industry, in their drive for the European Union membership (Hall, 2002). In this context, the history and the current state of Croatia’s tourism branding will be examined.

Focused example - Croatian Tourism Industry

Brief History of Croatian Tourism

Before independence, Croatia was a constituent republic of the federal, Yugoslavia, whose tourism model, developed in 1960’s, can be described as a littoral-based, “sun, sea and sand”, Mediterranean summer tourism (Hall, 2002).

With over 4500km of coastline (1185 islands and reefs), Croatia was a popular tourism destination in direct competition with the similar tourism industries of Spain, Greece, Portugal and Turkey. Majority of tourists (10 million guests and 60 million overnight stays) in 1987, had over a 90 percent chance that they were visiting Croatia, without ever knowing it. Main characteristics of the Yugoslav tourist industry were:

- ☞ dual-ownership: primary accommodation facilities were state-owned, municipality-centred monopolies with no real competition; private enterprise (cafes, private accommodation rental) was mostly tolerated,

- ☞ tourism industry was not one of the socialist state’s industrialization imperatives: its primary role was to earn foreign currency,

- ☞ aggressive urbanization and industrialization were prioritized, consequently a number of inappropriate industries were developed in tourist destinations,

- ☞ Sektor turizma nije bio jedan od imperativa industrijalizacije socijalističke države. Njegova primarna uloga bila je zaraditi devize.
- ☞ Prioritet je dan agresivnoj urbanizaciji i industrijalizaciji, zbog čega je niz neodgovarajućih industrija izgrađen u turističkim destinacijama.
- ☞ Turizam je prvenstveno organiziran na samoj obali, što je tek nekoliko kilometara dalje u unutrašnjosti stvorilo ozbiljnu demografsku neravnotežu.
- ☞ Primarni smještaj prodavan je na veliko preko velikih zapadnih putničkih agencija i s velikim popustom na cijeni, što je ograničilo njegovu profitabilnost.
- ☞ Prosječan hotel bio je velik, s malim rasponom raspoloživih aktivnosti za turiste. To je bilo u oštroj suprotnosti s razvojnim kretanjima turističke djelatnosti u Europskoj uniji.
- ☞ Nije se poticao razvoj stvarnih diferenciranih identiteta marki (s iznimkom nekih mjesta, poput Rovinja i Dubrovnika).
- ☞ Visoko sezonsko obilježje turističke sezone (preko 80% u srpnju i kolovozu) ograničavalo je ekonomsku rentu i profitabilnost cijele djelatnosti.

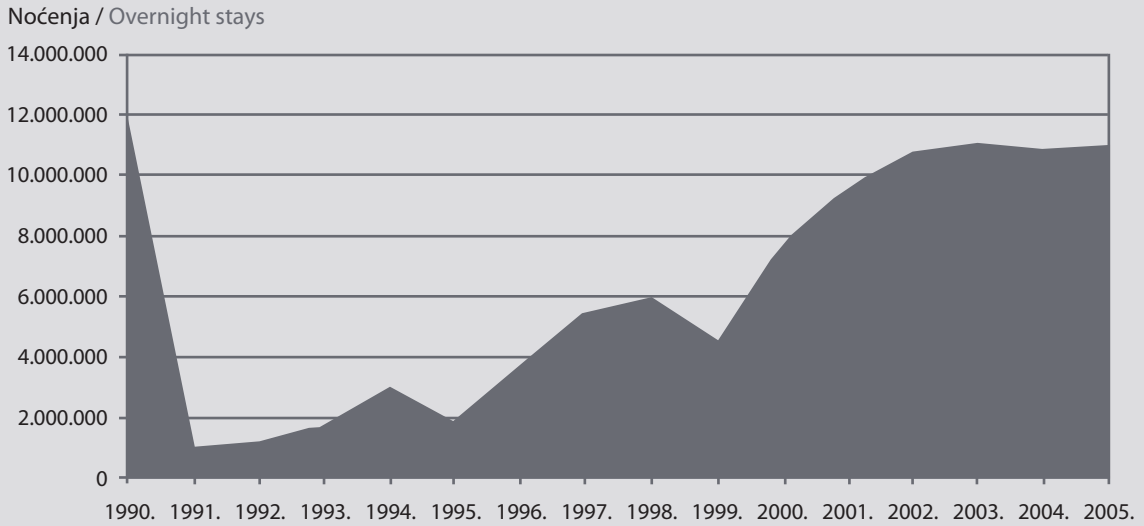
Kao posljedica toga, u doba proglašenja nezavisnosti Hrvatske 1991. godine, taj model turizma postajao je nekonkurentan u međunarodnoj utakmici (Jordan, 2000; THR, 2002). Rat koji je uslijedio imao je razorne učinke na turizam: Procjenjuje se da je u razdoblju od 1990 do 1995. izgubljeno 252 milijuna noćenja (Dragičević et al., 1998). Trebalo je jedno desetljeće da se u Hrvatsku vrate turisti iz zapadnih zemalja (Grafikon 1a i 1b), a u nekim slučajevima, nisu se nikad ni vratili (Grafikon 2). To je nadoknađeno jakim priljevom turista iz bivših komunističkih zemalja središnje i istočne Europe (Grafikon 3). Kao što se može vidjeti iz grafikona, na svom putu ka oporavku turistička djelatnost Hrvatske bila je pogođena dvjema ozbiljnim zaprekama (1995. i 1999), a obje su

- ☞ tourism was primarily organized on the very coastline, therefore creating a serious demographic imbalance only a few kilometres inland,
- ☞ primary accommodation was sold in bulk through large Western travel agencies and with significant price-discounting, thereby limiting its profitability,
- ☞ large average size of hotels and limited spread of available tourist activities were in sharp contrast to the trends of the tourism industry development in the EU,
- ☞ development of real, differentiated brand identities was not encouraged (with the exception of places such as Rovinj and Dubrovnik),
- ☞ high seasonality of the tourist season (over 80% turnover during July/August) was limiting economic rents and profitability of the whole industry.

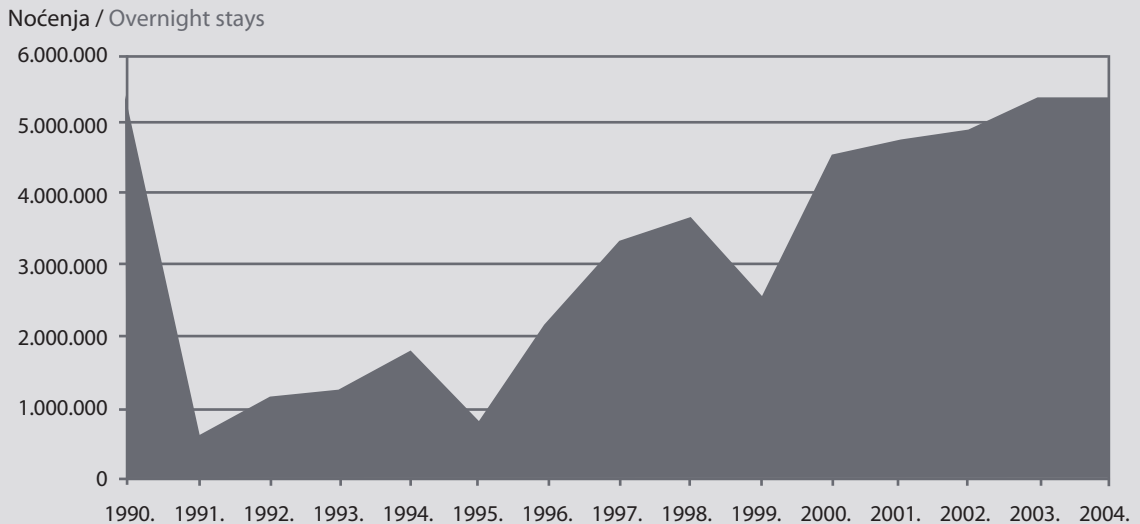
Consequently, this model of tourism was becoming internationally uncompetitive at the time of Croatia's declaration of independence in 1991 (Jordan, 2000; THR, 2002). The ensuing war had a devastating effect on tourism: over the 1990-1995 period an estimated 252 million overnight stays were lost (Dragičević et al, 1998). It has taken a decade for the guests from the majority of Western markets to return to Croatia (Graph 1a & 1b), and in some cases, some never returned (Graph 2). This was compensated by a strong influx of tourists from the now ex-communist CEE (Graph 3). As can be seen from the graphs, Croatian tourism industry suffered two marked setbacks on its road to recovery (1995 and 1999): both were directly related to the re-emergence of hostilities in the region, illustrating the vulnerability to conflict of the tourism industry.

This had a dual effect on the industry: on one side guest from the CEE were providing a lifeline for many Croatian tourist destinations, on the other their lower purchasing power and modest demands had facilitated the preservation of an

GRAFIKON 1A. NOĆENJA NJEMAČKIH TURISTA U HRVATSKOJ, U RAZDOBLJU 1990-2005.
GRAPH 1A. OVERNIGHT STAYS BY THE GERMAN TOURISTS IN CROATIA, PERIOD 1990-2005

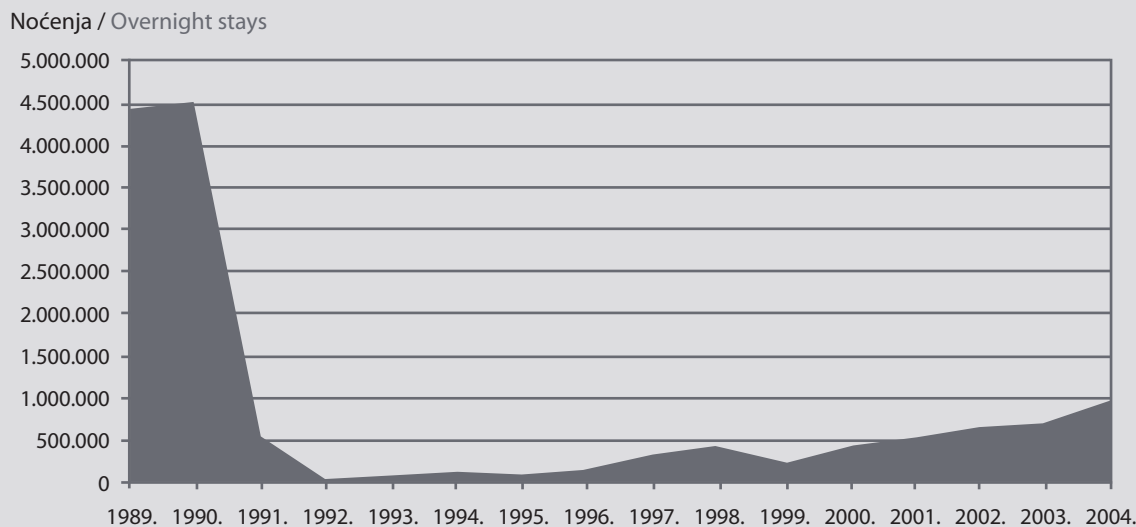


GRAFIKON 1B. NOĆENJA TALIJANSKIH TURISTA U HRVATSKOJ, U RAZDOBLJU 1990-2004.
GRAPH 1B. OVERNIGHT STAYS BY THE ITALIAN TOURISTS IN CROATIA, PERIOD 1990-2004



Izvor: Hrvatska turistička zajednica / Source: CNTB

GRAFIKON 2. NOĆENJA BRITANSKIH TURISTA U HRVATSKOJ, U RAZDOBLJU 1989-2004.
GRAPH 2. OVERNIGHT STAYS BY THE BRITISH TOURISTS IN CROATIA, PERIOD 1989-2004



Izvor: Hrvatska turistička zajednica / Source: CNTB

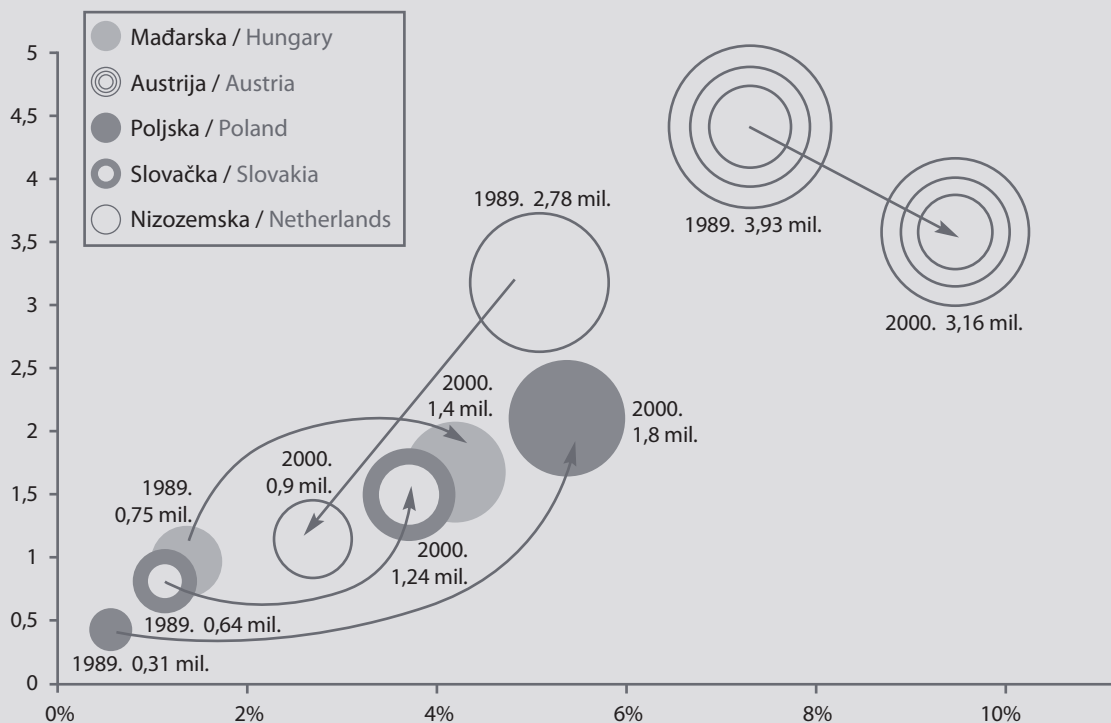
izravno povezane s ponovnim izbijanjem neprijateljstava u regiji. To samo pokazuje koliko je turistička djelatnost osjetljiva na sukobe.

To je imalo dvojak učinak na turističku djelatnost: S jedne strane, gosti iz srednje i istočne Europe bili su glavni izvor prihoda u mnogim turističkim destinacijama u Hrvatskoj; s druge strane, njihova mala kupovna moć i skromni zahtjevi pomogli su održavanju zastarjelog turističkog modela. Zbog toga je niz godina hrvatski turizam bio *de facto* zamrznut u obliku poslovnog modela kakav je bio 1980-tih godina. Istovremeno su se ostali konkurenti odmakli, a pojavili su se i novi iz zemalja srednje i istočne Europe. Hrvatski turizam izgubio je deset godina normalne poslovne aktivnosti, premda je upravo ta situacija u velikoj mjeri sačuvala primarni turistički resurs Hrvatske: njen prirodni okoliš i kulturno nasljeđe (Jordan, 2000).

outdated tourism model. Therefore, for a number of years Croatia's tourism was *de facto* frozen in a 1980's tourism business model: at the same time the rest of the old competition had moved on and new competitors from the CEE region have emerged. Croatian tourism had lost 10 years of normal business activity, although this situation has greatly preserved Croatia's primary tourist resource: its natural environment and cultural heritage (Jordan, 2000).

Developments in marketing strategy and branding of the Croatian tourism industry

During the war, official Croatian tourism institutions have decided to profile tourism as a strategically important industry: legislation was revised, a new top-down NTO-RTOLTO structure was established, and two major documents defining future development of the

**GRAFIKON 3. KRETANJE BROJA NOĆENJA U DVANAESTGODIŠNEM RAZDOBLJU (1989-2000).
 DOLASCI IZ AUSTRIJE, NIZOZEMSKJE, POLJSKE, MAĐARSKE, SLOVAČKE**
**GRAPH 3. 12 YEARS EVOLUTION (OVERNIGHTS 1989-2000). ARRIVALS FROM AUSTRIA,
 NETHERLANDS, POLAND, HUNGARY, SLOVAKIA**


Izvor / Source: THR Barcelona

Razvoj marketinške strategije i proces stvaranja marke turističke djelatnosti u Hrvatskoj

Tijekom rata službene institucije hrvatskog turizma odlučile su profilirati turizam kao strateški značajnu djelatnost: promijenile su zakone, uspostavile novu strukturu turističkih organizacija “odozgo prema dolje”, od nacionalne do regionalnih i lokalnih. Objavljena su i dva važna dokumenta 1993. godine koja su definirala budući razvoj turizma: Strategija razvoja i Glavni

industry were released in 1993: the strategy of development and a tourism master plan. Ambitious goals were defined: the development of a new national tourist identity, improvements in quality in order to achieve market repositioning, adapting the “sun and sea” product to current market trends, and the creation of regional brand identities, facilitating of synergy effects with other industries. These elaborate plans ended up as glorified wish-lists as they did not take into account the economic and social reality: the

turistički plan (*master plan*). Postavljeni su ambiciozni ciljevi: razvoj novog identiteta hrvatskog turizma, poboljšanja kvalitete kako bi se postiglo repozicioniranje na tržištu, prilagodba proizvoda koji se temelji na “suncu i moru” suvremenim tržišnim trendovima i stvaranje identiteta regionalnih marki što će olakšati postizanje sinergije s drugim djelatnostima. Ti razrađeni planovi završili su kao glorificirani popis želja, s obzirom da nisu uzimali u obzir ekonomsku i socijalnu realnost: slabosti procesa gospodarske tranzicije koju je karakterizirao nedostatak kapitala i kvazi-privatizacija; vrlo različite mogućnosti regionalnog razvoja, neodgovarajuće upravljanje i nepovoljni demografski trendovi (Dragičević et al., 1998).

Tijekom 1992. godine objavljeni su županijski marketinški planovi za turizam kao i prva inicijativa za stvaranje turističke marke za cijelu državu, sa sljedećim ciljevima:

- ☞ stvoriti originalni turistički identitet Hrvatske na osnovi kojeg će se repozicionirati turistička djelatnost;

- ☞ aktivno promovirati i međunarodno afirmirati imidž marke Hrvatske (Skoko, 2005).

U 1997. godini stvoren je novi logo identiteta zemlje (Prikaz 1) koji sadrži stvarni vizualni kod zemlje (grb sa šahovnicom) i slogan: “Hrvatska – mala zemlja za veliki odmor”. Komentatori su prilično skeptični oko ove kampanje s novom markom, jer nije znatno doprinijela repozicioniranju turističke djelatnosti Hrvatske, dok je istovremeno napustila svoju ulogu podržavanja identiteta nacionalne marke (Hall, 1999; Martinović, 2002; Skoko, 2005).

Sadašnji strateški marketing u turističkoj djelatnosti Hrvatske

Tijekom 2002. godine, usred procesa oživljavanja turizma, Hrvatska turistička zajednica usvojila je novi strateški marketinški plan. Usvojen je i novi slogan: “Hrvatska – Mediteran kakav je nekad bio”,

weakness of the economic transition process, characterized by the lack of capital and a quasi-privatization, greatly differing regional development potentials, inadequate management and unfavourable population demographics (Dragičević et al, 1998).

County-level strategic tourism marketing plans and the first national tourism branding initiative were launched in 1992 with the goals of:

- ☞ creating Croatia’s original tourism visual identity, which would serve as the basis for the repositioning of the tourist industry;

- ☞ active promotion and international affirmation of Croatia’s national brand image (Skoko, 2005).

In 1997 a new national identity logo was developed (Figure 1) which contained the actual visual code of the country (chequerboard coat of arms) accompanied by a slogan “Croatia – Small Country for a Great Holiday”. Commentators are quite sceptical about this branding campaign, as it didn’t succeed in significant reposition of the Croatian tourism industry, while at the same it had abandoned its supporting role of the national brand identity (Hall, 1999; Martinović, 2002; Skoko, 2005).

PRIKAZ 1. NACIONALNI TURISTIČKI LOGO HRVATSKE, UVEDEN 1997.

FIGURE 1. CROATIAN NATIONAL TOURIST LOGO, INTRODUCED IN 1997



KARTA 1. HRVATSKI TURISTIČKI KLASTERI ZA STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN HRVATSKOG TURIZMA 2001-2005.

MAP 1. CROATIAN TOURISM CLUSTERS FOR STRATEGIC MARKETING PLAN OF CROATIAN TOURISM 2001-2005



- 1** Klaster 1: ISTRA / Cluster 1: ISTRIA
- 2** Klaster 2: KVARNER I PRIMORJE / Cluster 2: KVARNER AND HIGHLANDS
- 3** Klaster 3: DALMACIJA, PODRUČJE ZADRA / Cluster 3: DALMATIA, ZADAR REGION
- 4** Klaster 4: DALMACIJA, PODRUČJE ŠIBENIKA / Cluster 4: DALMATIA, ŠIBENIK REGION
- 5** Klaster 5: DALMACIJA, PODRUČJE SPLITA - MAKARSKJE / Cluster 5: DALMATIA, SPLIT - MAKARSKA REGION
- 6** Klaster 6: DALMACIJA, PODRUČJE DUBROVNIKA / Cluster 6: DALMATIA, DUBROVNIK REGION
- 7** Klaster 7: SREDIŠNJA HRVATSKA / Cluster 7: CENTRAL CROATIA
- 8** Klaster 8: SLAVONIJA / Cluster 8: SLAVONIA
- 9** Klaster 9: GRAD ZAGREB / Cluster 9: CITY OF ZAGREB

kao ključni slogan marke i ključna tema marke hrvatskog turizma. Ideja je bila izdiferencirati Hrvatsku kao mediteranski turistički klaster. Srž novog identiteta Hrvatske utemeljen je u stvarnosti: na iznimno očuvanom prirodnom okolišu i autentičnom kulturnom nasljeđu. Ključna poruka marke jest da je Hrvatska dio očuvanog i neuništenog Mediterana te da je njena obalna jadranska regija održiva i očuvana “kao nekad”, za buduće generacije (Skoko, 2005).

Uz nastojanja da se postigne diferencijacija koja je zasnovana na stvarnosti i emocionalno nabijena, ovaj zadnji strateški marketinški plan uvodi i nove elemente metodologije stvaranja marke destinacije:

- ☞ pojam šampiona marke/upravitelja za svaku nišu turističkog proizvoda;
- ☞ ideju razvoja korporacijskog identiteta hrvatskog turizma, koji odražava diferenciranu osobnost zemlje;
- ☞ uvođenje devet regionalnih turističkih makroklastera (Karta 1), od kojih svaki ima zasebni korporacijski identitet, u skladu s nacionalnom krovnom markom;
- ☞ najvažnije, strateški marketinški plan ne treba biti samo vodič za provedbu marketinških aktivnosti, već i okvir za budući razvoj turističkih proizvoda (THE, 2002). To je ključna novost i jasna izjava o namjerama da se usvoji holističko stvaranje marke destinacije u Hrvatskoj.

Za razliku od tih napora, SWOT analiza (Prikaz 2) otkriva da su mnogi problemi vezani za “izgubljeno desetljeće” (godine rata i ekonomske tranzicije) i dalje prisutni.

Slični problemi jasno su vidljivi i u SWOT analizi sadašnje Razvojne strategije hrvatskog turizma do 2010., čiji je glavni strateški cilj konačno rješavati te kronične probleme (Hotel Partner, 2003).

Otprilike u isto vrijeme, u vrijeme usvajanja Strateškog marketinškog plana, preoblikovano je i ime/logo hrvatske nacionalne marke (Prikaz 3), a

Current strategic marketing in Croatia's tourism industry

In 2002, in the middle of the tourism revival, a new SMP was accepted by the Croatian National Tourist Board (CNTB). A new slogan was adopted: “*Croatia – the Mediterranean as it once was*”, as the core brand slogan and a core brand theme of the Croatian tourism industry: the idea was to distinctly position Croatia in the Mediterranean destination cluster. The core of Croatia's new brand identity is grounded in the reality of an exceptionally preserved natural environment and in rich, authentic cultural heritage. The core message of the brand is that Croatia is part of the preserved and unspoilt Mediterranean, and that its littoral Adriatic region is sustainable, and preserved ‘as it once was’, for future generations (Skoko, 2005).

Besides efforts to achieve reality-centred, emotionally-charged differentiation, this latest SMP introduces other elements of the DB methodology:

- ☞ the notion of a brand champion/manager for each tourism product niche,
- ☞ the idea of the development of Croatian tourism corporate identity, reflecting country's differentiated personality,
- ☞ introduction of 9 regional tourist macro-clusters (Map 1), each with its own corporate identity, aligned with the national corporate umbrella brand,
- ☞ most importantly, the SMP should serve not only as a guide for implementation of marketing activities, but also as a framework for future tourism product development (THR, 2002). This is a crucial novelty and a clear declaration of intention towards holistic DB in Croatia.

In contrast to these efforts, a glance at the SWOT analysis table (Figure 2) reveals that many of the problems associated with the ‘lost decade’ (war and economic transition legacy) persist.

PRIKAZ 2. SAŽETI PRIKAZ REZULTATA SWOT ANALIZE, STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN 2001-2005. I DALJE
FIGURE 2. A SUMMARY OF THE SWOT ANALYSIS FINDINGS, SMP 2001-2005

PREDNOSTI / STRENGTHS	SLABOSTI / WEAKNESSES
1. Okoliš: vrlo očuvan i atraktivan prirodni okoliš – Jadransko more i otoci / Environment: largely preserved and picturesque natural environment – Adriatic sea and islands	1. Okoliš: plaže su većinom stjenovite, nema ih dovoljno i nisu prilagođene udobnosti turista / Environment: most beaches are rocky, insufficient and not adjusted for the comfort of tourists
2. Zemlja s više od 1.000 otoka / A country with more than 1,000 islands	2. Kvaliteta smještaja: većina kapaciteta je zastarjela i ne odgovara turistima / Quality of accommodation: most properties are obsolete and inadequate for tourists
3. Autentičnost i slikovitost obalnih gradova i sela / Authenticity and picturesqueness of coastal towns and villages	3. Nedostatak pozicioniranih hotela s međunarodnom markom i nedostatak hrvatskih atributa za pozicioniranje marke / Lack of positioned and internationally branded hotels and lack of Croatian attributes for positioning
4. Obilježja mediteranske klime / Mediterranean climate characteristics	4. Kvaliteta usluga: nedostatak profesionalnih usluga, ljubaznosti i šarma prema gostima / Quality of services: lack of guest related services hospitality and charm
5. Blizina: geografska blizina glavnih emitivnih tržišta (Italije i Srednje Europe) / Proximity: geographical proximity to main generating markets (Italy and Middle Europe)	5. Nedostatak mogućnosti za kupovinu, zabavu, dnevne izlete / Lack of shopping, entertainment, daily excursions
6. Lokacije smještajnih objekata: velika većina objekata nalazi se na prvoklasnim lokacijama na obali (obično u borovim šumama uz more) / Location of accommodation: great majority is positioned on first-class seaside locations (usually in pine-tree forests next to sea)	6. Proizvodi od posebnog interesa nisu dovoljno profilirani / Special interest products are not profiled
7. Osobna sigurnost boravka, kako u smještajnim objektima tako i u destinaciji / Personal safety of stay, both at accommodation facilities and in destination	7. Nedostatak sadržaja za turiste, poput tematskih parkova, vodenih parkova, golfa, <i>wellness</i> , kongresnih sadržaja / Lack of tourism highlights such as theme parks, water parks, golf, wellness, congress facilities, etc.
8. Ljubaznost lokalnog stanovništva / Friendliness of the local population	8. Niska kvaliteta turističkog doživljaja i nedostatak sustava za kontrolu i praćenje kvalitete / Low quality of tourism experience and lack of quality control monitoring system
9. Raznolikost kulturne baštine: rimska, mletačko gotička, hrvatska renesansa i barok, austrijska, itd. / Diverse cultural heritage: Roman, Venetian Gothic, Croatian Renaissance and Baroque, Austrian, etc.	9. Slaba iskorištenost i niske cijene u usporedbi s međunarodnim normama i mjerilima / Low occupancies and low prices in comparison to international benchmarking standards
	10. Imidž jeftine sezonske destinacije namijenjene masovnim dolascima turista tijekom ljeta / Image of cheap seasonal destination destined for mass arrivals of tourists in summer
	11. Imidž rata i pripadanja bivšoj Jugoslaviji / Image of war and belonging to Yugoslavia
	12. Marketinški <i>know-how</i> : cijeli raspon marketinških aktivnosti još uvijek nije dovoljno razvijen (npr. istraživanje tržišta, kreativne tehnike i novi kanali prodaje, itd.) / Marketing know-how: full scope of marketing activities still underdeveloped (i.e. market research, creative selling techniques and new channels, etc.)
	13. Loše zrakoplovne veze za dolazke nekih turista i niska razina dolazaka za čarter letove / Bad flight connections for individual tourist arrivals and low levels of arrivals by charter flights
	14. Loš javni prijevoz / Bad local transportation
	15. Većina poslovnih subjekata je u velikim dugovima i u državnom vlasništvu bez jasne vizije za budućnost / Most key business players have large debts and are state owned without clear vision of their future

PRILIKE / OPPORTUNITIES	PRIJETNJE / THREATS
1. Rastuća potražnja u središnjoj Europi za mjestima za odmor i nautički turizam te za obilazak Hrvatske / Growing demand in Middle Europe for resort and nautical vacations and touring in Croatia	1. Zagađenje Jadranskog mora: rijeka Po u Italiji i naftovod JANAF u Kvarnerskom zaljevu mogu predstavljati ozbiljne prijetnje očuvanju okoliša / Pollution of the Adriatic sea: River Po in Italy and JANAF pipeline in Kvarner might pose serious threats to environmental preservation
2. Rastuća potražnja za tematskim putovanjima, kratkim odmorima i profesionalnim putovanjima diljem Europe / Growing demand for special interest travels, short breaks and professional travels in Europe	2. Moguća opasnost od nekontrolirane gradnje koja bi mogla ozbiljno utjecati na pozicioniranje sektora i na vrijednost koja se pruža potrošačima / Potential danger of uncontrolled real estate business which might seriously affect positioning of the sector and values provided to the customers
3. Tematiziranje specifičnosti Hrvatske stvaranjem marki, pozicioniranja objekata, detalja, itd. / "Staging" of Croatian specific qualities in branding, positioning of properties, details, etc.	3. Prostorno planiranje: neriješena pitanja obalnih koncesija, neučinkovitost procesa prostornog planiranja zbog zanemarivanja mišljenja stručnjaka za turistički marketing i destinacijsko planiranje / Spatial planning: unsolved questions of coastal concessions, inefficiency of spatial planning process without taking into consideration professional views of tourism marketing and destination planning experts
4. Preoblikovanje plaža prema potrebama gostiju i razvoj šetališta integriranih u destinaciju / Guest-oriented beach remodelling and promenade development integrated with destination	4. Sve veća međunarodna konkurencija u vidu novih koncepata, više kvalitete i boljih poslovnih rezultata / Increasing international competition in terms of new concepts, higher quality, and better operational performance
5. Razvoj novih turističkih proizvoda, posebnih interesa, kratkih odmora, poticaja, zdravlja i <i>wellnessa</i> , golfa, kockarnica, itd. / New tourism product development: special interests, short breaks, incentives, health & wellness, golf, casino	5. Ne postoji autocesta od Srednje Europe do Dalmacije / No motorway from Middle Europe to Dalmatia
6. Prostor na raspolaganju: mogućnost integriranog razvoja odmarališta treće generacije, kao i integriranog razvoja turizma i nekretnina koji bi imao sinergijski učinak / Availability of space: possibility for integrated development of third generation resorts, as well as integrated tourism and real estate development which would produce effects of synergy	6. Makroekonomska situacija u Hrvatskoj ne pogoduje turističkom poslovanju zbog precijenjene kune, visokih troškova rada, velikih poreznih opterećenja, visokih kamatnih stopa, nedostatka poticaja za poslovanje, itd. / Macroeconomic environment in Croatia is not favorable to tourism business due to appreciated kuna, high cost of sales, heavy tax burdens, high interest rates, no incentives for business, etc.
7. Cestovno povezivanje: poboljšanje autocesta i cestovne mreže prema Istri i Kvarneru / Road connections: improvement of motorway and road networks towards Istria and Kvarner	
8. Postupni razvoj tržišta rada i profesionalnih hotelskih upravitelja/ Gradual development of the labor market and hotel management professionals	

Izvor / Source: Horwath Consulting Zagreb & Institute for Tourism Zagreb, 2001

dobilo je priznanje kao jedno od deset najboljih globalnih inicijativa u preoblikovanju marke u 2006. godini (Hrvatska turistička zajednica, 2006).

Prema raspoloživim podacima hrvatski turistička djelatnost dosegla je razine svojih "zlatnih godina" od prije dva desetljeća i njena gospodarska važnost je sad neosporna (25% BDP-a, gotovo 30% ukupne zaposlenosti i

Similar issues also figure prominently in the SWOT analysis of Croatia's current Tourism Development Strategy until 2010, whose main strategic aim finally address these chronic issues (Hotel Partner, 2003).

At roughly the same time, with the adoption of the new SMP, Croatia's national brand name/logo was also redesigned (Figure 3), receiving acclaim

PRIKAZ 3. NOVI IZGLLED LOGA HRVATSKE TURISTIČKE MARKE

FIGURE 3. THE NEW "LOOK" OF CROATIA'S TOURISM BRAND LOGO



polovica ukupnog hrvatskog izvoza). Prema navodima svjetskog tiska, Hrvatska je posljednjih godina postala *hit* nova destinacija na svjetskim tržištima (Hrvatska turistička zajednica, 2006). Međutim, istraživanje tržišta pokazuje da preko 90% posjetitelja Hrvatske još uvijek smatra da je dominantan tip turizma u zemlji još uvijek "more i sunce" (Čorak i Marušić, 2005).

Najčešće poteškoće i uspjesi u stvaranju marke destinacije

Poteškoće

Smatra se da je teško stvoriti marku turističke destinacije: u to su uključeni mnogi dionici, a sam imidž marke ranjiv je na mnoge vanjske utjecaje (Palmer, 2005). Drži se da je stvaranje marke destinacije složenije i zahtjevnije od stvaranja marke korporacije ili proizvoda zbog najmanje šest razloga:

- ☞ turistička destinacija inherentno je višedimenzionalna;
- ☞ tržišni interesi niza različitih dionika često su heterogeni;
- ☞ jaz između dugoročnog stvaranja marke i kratkoročnih političkih planova mogu dovesti do nereálnih političkih očekivanja i poteškoća koje iz toga proizlaze za one koji su zaduženi za marketing destinacije;

as one of the top 10 global rebranding efforts in 2006 (CNTB, 2006).

According to the data available, Croatian tourism industry has reached the levels of its "golden years" two decades ago, and now its economic importance is undisputed (25% of GDP, almost 30% of total employment and half of Croatia's total exports. Croatia is also a hit new destination on the world markets in recent years, according to the world tourism press (CNTB, 2006). Still market research shows that over 90% of visitors to Croatia still regard the "sea and sand" type of tourism as dominant (Čorak & Marušić, 2005).

Common difficulties and success features of destination branding

Difficulties

Tourism destinations are arguably difficult to brand: they involve many stakeholders, while the brand's image is vulnerable to multiple external influences (Palmer, 2005). Branding of destinations is arguably more complex and demanding than corporate or product branding for at least six reasons:

- ☞ tourist destinations are inherently multidimensional;
- ☞ the market interests of multiple stakeholders are often heterogeneous, destination marketing organizations (DMOs) usually target multiple markets;
- ☞ discrepancy between long-term tourism branding and short-term political agenda can result in unrealistic political expectations and consequent difficulties for destination marketers;
- ☞ tourism, as an industry, is especially vulnerable to many external risks which are totally outside marketing manager's control (terrorism, epidemics, natural disasters, armed conflicts, economic meltdowns...);

☞ turizam je kao djelatnost posebno osjetljiv na mnoge vanjske rizike koji su u potpunosti izvan kontrole marketinškog menadžera (terorizam, epidemije, elementarne nesreće, oružani sukobi, ekonomske krize...);

☞ većina organizacija koje upravljaju destinacijom ima ozbiljan problem zbog nedovoljnih sredstava; čak i najizdašniji njihovi proračuni daleko su manji od proračuna koje u tu svrhu imaju velike korporacije (Pike, 2005).

Uspjesi

Uspješno stvaranje svjetski kvalitetne marke je rijetko, kao što se i vidi iz činjenice da samo mali broj vrhunskih destinacija uporno privlači dvije trećine svjetskih turista (Morgan & Pritchard, 2005). Takva “pobjednička” marka destinacije sadrži određen broj zajedničkih osobina:

☞ njihovo pozicioniranje marke zasnovano je na viziji temeljenoj na intenzivnom istraživanju potrošača, dionika i konkurencije;

☞ one razumiju da je stvaranje marke mnogo više od kampanje oglašavanja, loga i slogana; marka je odnos i komunikator;

☞ mnoge od tih marki moguće je opisati kao “uključujuće” marke, koje ovise o snažnom partnerstvu i savezima između javnog i privatnog sektora;

☞ vode ih izvanredni “šampioni marke” s vizijom i predanošću;

☞ vrlo uspješne marke destinacije redovno koriste najnaprednije i originalne komunikacijske strategije;

☞ promjenama u osobnosti i izrazu marke upravlja se dosljedno, a ta dosljednost temelji se na ključnim vrijednostima. To omogućuje vodećim markama da grade na svojim ključnim jakim stranama kako bi se oduprle protijeku vremena, povećavajući svoju privlačnost i tržišni doseg.

(Curtis, 2001; Gilmore, 2002; Crocket & Wood, 2005; Morgan & Pritchard, 2005)

☞ for most DMOs under-funding is a serious problem, where even the largest DMO budgets pale in comparison with those of major corporations (Pike, 2005).

Success Stories

Successful creation of a world-class destination brand, is a rare achievement, as evident from the fact that a handful of top destinations repeatedly attracts over 2/3 of the world’s tourists (Morgan & Pritchard, 2005). Such “winning” brand destinations contain a number of common features:

☞ their brand positioning is based on a vision grounded in intensive consumer, stakeholder and competitor research;

☞ understanding that DB is much more than an advertising, logo and slogan campaign: brand is a relationship and a communicator;

☞ many can be described as “inclusive” brands, dependent on extensive public/private partnerships and alliances;

☞ they are led by outstanding “brand champions” with vision and commitment;

☞ highly successful destination brands regularly employ cutting-edge and original communication strategies;

☞ changes in brand’s personality and expression are managed with consistency which is grounded in that brand’s core values. This allows leading brands to build on their core strengths in order to remain resilient over time, increase their appeal and broaden their market reach.

(Curtis, 2001; Gilmore, 2002; Crocket & Wood, 2005; Morgan & Pritchard, 2005)

In the following chapter a conceptual framework relating the research theme of this thesis with the main points from the literature review will be outlined.

Sljedeće poglavlje prikazat će u kratkim crtama konceptualni okvir glavne teme ovog istraživanja i glavnih postavki iz pregleda literature.

KONCEPTUALNI OKVIR

U poglavlju literature prikazuju se glavne karakteristike i ideje holističkog pristupa stvaranju marke na novim tržištima. Ukratko se ukazuje na sličnosti između holističkog razvoja marke i razvoja korporacijske marke, a holistički pristup stvaranju marke objašnjava se u kontekstu teorije strateškog menadžmenta: viđenje poduzeća na temelju njegovih resursa. Prikazane su i sličnosti između mjesta i marki. Opisane su karakteristike koje određuju uspješnost marke destinacije, kao i tipične zamke neadekvatnog procesa stvaranja marke. Prikazani su i noviji rezultati teorijskog razumijevanja i praktičnog iskustva u procesu stvaranja marke kao i neki kritičniji pogledi na sam koncept. Sažeto su prikazani i glavni izazovi i faktori uspjeha u holističkom konceptu stvaranja marke, a sam koncept je jasno definiran. U dostupnoj literaturi ističe se ideja da su zemlje srednje i istočne Europe idealni kandidati za primjenu tog koncepta, pa se u tom poglavlju ta ideja proširuje i daje se prikaz zajedničkih karakteristika tih zemalja u kontekstu repozicioniranja marke njihove zemlje i njihove turističke djelatnosti; ukazuje se i na neke glavne tranzicijske probleme specifične za zemlje srednje i istočne Europe. Poglavlje završava kratkim pregledom turističke djelatnosti Republike Hrvatske, njenim razvojem i poviješću marketinga. Zaključeno je da zbog sljedećih karakteristika ova zemlja predstavlja potencijalno zanimljiv primjer za proučavanje:

- ☞ respektabilna turistička destinacija na Mediteranu, usred procesa restrukturiranja, koje se ponovo pojavljuju na tržištu;

- ☞ njeni strateški dokumenti o marketingu u turizmu signaliziraju da je moguć pomak ka holističkom pristupu stvaranju marke destinacije;

CONCEPTUAL FRAMEWORK

In the literature review section, an overview of the main characteristic and ideas behind the emerging marketing concept of holistic DB (HDB) was presented. Similarities between holistic and corporate brand development were touched upon, and holistic DB was explained in the context of the strategic management theory: the RBV view of the firm. Similarities between places and brands were outlined. Defining characteristics of successful destination brands were revealed, as well as some common pitfalls of improper DB. Recent findings about the theoretical understanding and practical experience of DB practitioners with the concept were presented, as well as some of the more critical views on the concept itself. Main challenges and success factors of the holistic DB concept were summarized; the concept itself was clearly defined. The idea from the available literature stating that the CEE countries are ideal candidates for the implementation of the concept was expanded upon by a review of common features of these nations, in the context of their national and tourism industry brand repositioning: some of the major CEE-specific, transitional issues were highlighted. The chapter has concluded with a brief overview of the Republic of Croatia's tourism industry, its evolution and marketing history. It was concluded that this country offers a potentially interesting case study because of the following characteristics:

- ☞ a re-emerging, respectable tourism destinations in the Mediterranean basin, in the middle of the tourism restructuring process,

- ☞ its strategic tourism marketing documents signal the potential drive towards the adoption of HDB,

- ☞ it is one of the transitional countries, singled out as potential candidates for the implementation of the HDB concept, both for tourism and national identity repositioning,

☞ ona je jedna od tranzicijskih zemalja, izdvojena kao potencijalni kandidat za primjenu holističkog koncepta stvaranja marke, kako pri repozicioniranju identiteta zemlje, tako i turizma;

☞ uz to, Hrvatska je jedna od bivših republika bivše države Jugoslavije, čije su okolnosti mogle imati značajan utjecaj na njenu sposobnost primjene holističkog koncepta u procesu stvaranja marke destinacije.

Zbog svih tih okolnosti sadašnja praksa stvaranja nove marke destinacije u Hrvatskoj postaje zanimljivom istraživačkom temom, naročito zbog činjenice što se dostupna literatura o toj temi bavi razdobljem od prije deset godina. Zbog toga se nameću dva pitanja i potpitanja:

1. Da li (uopće) hrvatska turistička djelatnost primjenjuje koncept holističkog stvaranja marke destinacije u svom nastojanju da razvije novu marku destinacije?

2. Jesu li su problemi, i koji, naznačeni kao zajednički tranzicijskim zemljama u njihovom nastojanju da stvore nove marke destinacija, relevantni i za turizam Hrvatske?

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Izbor metode istraživanja

Kako bi se ustanovilo u kojoj je mjeri hrvatski turizam usvojio holistički pristup u stvaranju nove marke, za ovo je istraživanje izabrana metodologija kvalitativnog istraživanja. Kvalitativne metode široko se koriste u društvenim znanostima zbog toga što omogućuju razumijevanje društvenih fenomena i njihove dinamike (Gaskell, 2000; Stirling, 2001). Budući da je značenje u središtu proučavanja socijalnih reprezentacija, većina istraživanja u tom području uključuje izravnu interakciju s ispitanicima (Breakwell & Canter, 1993). U ovoj studiji podaci su prikupljeni putem polustrukturiranih osobnih intervjua, nakon čega je uslijedila tematska analiza.

☞ in addition, Croatia is also one of the ex-Yugoslav republics, whose circumstances could have potentially important influence on the country's ability to implement HDB.

A combination of all these circumstances makes the idea of examining the current practice of destination rebranding in Croatia an interesting research theme, especially since the available literature found on the topic refers to a period almost a decade ago. Therefore, two main and one sub-questions are posited:

1. Is Croatian tourism industry implementing, if at all, the HDB concept in its tourism rebranding initiative?

2. Which, if any, issues which were outlined as common to rebranding in transitional countries are relevant for Croatian tourism?

RESEARCH METHODOLOGY

The Choice of Research Method

In order to explore to what extent has Croatian tourism industry adopted a holistic approach to re-branding, a qualitative research methodology has been chosen for this study. Qualitative methods are widely used in social sciences as they allow a better understanding of social phenomena and their dynamics (Gaskell, 2000; Stirling, 2001). Since meaning is central to the study of social representations, most studies in the field involve direct interaction with respondents (Breakwell & Canter, 1993). In the current study, data was collected through face-to-face semi-structured interviews, followed by thematic analysis.

Unlike quantitative methods, such as surveys, which numerically measure distribution of attitudes and opinions, qualitative interviewing enables the researcher to explore a range of opinions on a specific issue (Gaskell, 2000). In interviews people can express what they

Za razliku od kvantitativnih metoda, poput anketa, koje numerički mjere distribuciju stajališta i mišljenja, kvalitativni intervjui omogućuju istraživaču da ispita niz mišljenja o specifičnoj temi (Gaskell, 2000). Tijekom intervjua ispitanici mogu vlastitim riječima izraziti što misle. Mogu opisati, pojasniti, razraditi svoja viđenja (Kvale, 1996). Različita se pitanja mogu spontano pojaviti za vrijeme intervjua, a voditelj intervjua ima priliku razviti posebne teme (Gaskell, 2000). Zbog toga kvalitativni intervjui ponekad pružaju bogate i neočekivane uvide u određena pitanja.

U ovom istraživanju prednost je dobio polustrukturirani intervjui nad strukturiranim, kako bi se mogle prikupiti nove informacije i kako bi se postigla fleksibilnost u odgovorima ispitanika (Kvale, 1996). Intervju je kanalizirao prema određenim temama, no one su korištene tek kao vodilja koja će usredotočiti na određena pitanja i pod teme.

S obzirom na mali broj istraživanja o procesu stvaranja marke Hrvatske kao turističke destinacije, i s obzirom na složenost pitanja, polustrukturirani osobni intervjui pokazali su se vrijednom metodom u ovoj studiji koja je pružila obilje podataka kako na razini činjenica, tako i na razini značenja.

Biranje uzorka

Cilj je bio intervjuirati ljude iz različitih turističkih institucija, za koje smo mislili da izravno poznaju proces stvaranja nove marke i imaju iskustvo u tome. Obavljeno je četrnaest intervjua s turističkim stručnjacima iz sveučilišta, vladinih institucija i iz turističke prakse.

Ograničenja

Bilo je teško doprijeti do nekih ljudi na ključnim položajima koje smo željeli uvrstiti u uzorak, pa su stoga izabrani drugi dionici na ključnim položajima u relevantnim institucijama. Nadalje, kako Hrvatska ima devet turističkih klastera nije bilo moguće intervjuirati predstavnike svih devet.

think in their own words. They can describe, clarify and elaborate their own perspective (Kvale, 1996). Different issues might arise spontaneously during the interview, and the interviewer has the opportunity to develop specific themes (Gaskell, 2000). Therefore, qualitative interviews have the potential to reveal rich and sometimes unexpected insights into a certain issue.

Semi-structured interviews were preferred over structured interviews, in order to allow openness to new information as well as flexibility in the respondents' answers (Kvale, 1996). Thus, the interviews were conducted according to a topic guide that was used only as a guide to focus on certain questions and themes.

Given the scarcity of studies on the branding of Croatia as a tourist destination and considering the complexities of the issue using face-to-face in-depth semi-structured interviews proved to be a valuable method in this study which provided wealth of data both on factual and meaning levels.

The Sample Selection

The aim was to interview people from different tourism institutions, believed to have first-hand knowledge/experience of the rebranding process. Fourteen interviews were conducted with tourism experts from academia, government institutions and industry.

Limitations

It was difficult to get a hold of some of the desired respondents in key positions, and therefore other stakeholders in key positions in relevant institutions were chosen. Secondly, since Croatia has nine tourism clusters it was not feasible to interview representatives from all of them. Lastly, adding the focus group of stakeholders and/or questionnaires could have supported the reliability of the data collected.

Na koncu, pouzdanost prikupljenih podataka bila bi čvršća da je istraživanje bilo uključilo fokus grupu dionika i/ili anketu.

Vodič tema

Stvoren je vodič tema kako bi se olakšao rad kako voditelju intervju tako i ispitaniku. Kako su se vodili polustrukturirani intervjui, vodič tema nije bio čvrsto strukturiran, a imao je za cilj dobiti informacije o holističkom pristupu stvaranju nove marke turizma u Hrvatskoj. Nisu sva pitanja postavljena svim ispitanicima, budući da neka nisu bila relevantna za određene ispitanike. Ponekad su na neka pitanja već odgovorili drugi ispitanici i nije bilo potrebno ponovo ih postavljati. Zadnje pitanje u vodiču bilo je otvoreno pitanje koje je omogućilo ispitanicima da dodaju bilo koju bitnu ideju koju su željeli.

Postupak prikupljanja podataka

Četrnaest osobnih intervju vođeno je u Hrvatskoj tijekom ljeta 2006. S ispitanicima se prethodno kontaktiralo telefonom ili elektronskom poštom. Objasnjena je svrha istraživanja i zagarantirana potpuna anonimnost. Svakom ispitaniku uručeno je formalno pismo nazvano "Sažetak informacija", u kojem je obećana anonimnost. Ispitanici su trebali potpisati formular pristanka da su spremni sudjelovati. Svih četrnaest intervju vodila je istraživačica, na lokacijama koje su izabrali ispitanici, na hrvatskom jeziku. Intervju je trajao između 30 i 90 minuta, i svi su intervjui snimani, uz pristanak ispitanika. Snimljeni intervjui ručno su transkribirani i analizirani na hrvatskom jeziku.

REZULTATI I ANALIZA

Sljedeći odjeljak sadrži subjektivan izbor navoda u želji da se ilustriraju neke od glavnih točaka koje su ispitanici spominjali. S obzirom na veliku količinu informacija, ovdje je predložen samo mali izbor mišljenja koje se tiču odabranih tema.

Topic Guide

A topic guide was developed in order to guide both the interviewee and the interviewer. Since the interviews were semi-structured, the topic guide was loosely structured and aimed to elicit the information about the holistic approach to tourism rebranding in Croatia. Not all of the questions were presented to all of the interviewees, as some questions were not relevant to certain respondents. Sometimes questions were already answered by representatives and were not asked again. The last question in the guide was an open-ended question which allowed the representatives to add any other relevant ideas they had in mind.

The Process of Data Collection

Fourteen face-to-face interviews were carried out in Croatia during the summer 2006. Prior to the interviews, respondents were contacted by phone or via e-mail. The purpose of the research was explained and complete anonymity was guaranteed. A formal letter called "Information sheet" promising confidentiality was given to each interviewee. Interviewees had to sign a consent form agreeing to participate. All of the fourteen interviews were conducted by the researcher at a location that was chosen by the interviewee, and were conducted in the Croatian language. The duration of the interviews ranged from 30 to 90 minutes and all of them were recorded with the interviewee's consent. The recorded interviews were manually transcribed and analysed in the Croatian language.

RESULTS AND ANALYSIS

The following section is the researcher's subjective choice of quotes in an effort to illustrate some of the main points that were raised by the respondents. Due to an overwhelming amount of information collated, only a short selection of opinions exploring organizing themes is presented.

Globalna tema 1: Holistički pristup stvaranju marke općenito

Je li ključna tema hrvatskog turizma zaista utemeljena u realnim resursima?

Ova skupina pitanja željela je ustanoviti je li marka na odgovarajući način utemeljena u realnosti, što je glavni preduvjet holističkog stvaranja marke u turizmu općenito.

Mišljenja se po tom pitanju prilično razlikuju. Na primjer, često je spominjano da je središnja tema suviše široka, pa stoga otvorena tumačenjima:

Ispitanik 1: *Ovaj izraz: "kao što je nekad bio", ostavlja suviše prostora pojedinačnim tumačenjima, to je loše stoga što slogan ne stvara postojani emocionalni naboj, jer nije moguće predvidjeti reakciju publike.*

Drugima je zasmetala selektivna priroda glavne teme:

Ispitanik 6: *Razumijem zbog čega je izabrana ova tema. OK, napravili su SWOT analizu i ovo je proizašlo kao rezultat, no ova slika autentičnog Mediterana točna je samo za ograničen broj lokacija na obali.*

Neki su otvoreno kritizirali način odabira teme, vidjevši u tom potencijalno najveći problem:

Ispitanik 4: *Glavni problem ovdje je nedostatak pravog prethodnog istraživanja. Vi i ja možemo imati vrlo različita, subjektivna mišljenja oko tog pitanja, no samo vam istraživanje može reći koja vam je ciljna publika. To je ključna točka u cijelom pristupu stvaranja marke u Hrvatskoj: Mi ne istražujemo dovoljno!*

Bilo je i nekih vrlo pozitivnih stajališta:

Ispitanik 2: *Mislim da je tema dobro odabrana. Zbog čega? Zbog toga što mi zaista imamo sačuvani jedinstveni prirodni i kulturni okoliš, u usporedbi s drugima, hoću reći, postoje i drugi na Mediteranu sa sličnim resursima, no mi želimo prvo ići s tom emocionalnom nostalgijom, zbog toga je to naša...*

Ispitanik 3: *Da, to je u svakom slučaju dobar izbor..., možemo spomenuti dvorce, rijeke i brda, ali i drugi to*

Global Theme 1. Holistic Branding in General

Is the core theme of the Croatian tourism truly grounded in our resource reality?

This set of questions was looking at the issue of the brand's adequate grounding in reality, as a major prerequisite for holistic tourism branding in general.

Opinions on this issue were rather mixed, for example one often mentioned theme was that the central theme was too wide, therefore open to interpretation:

R1: *this expression 'as it once was' leaves too much to individual interpretation. That's bad because the slogan doesn't create a consistent emotional pull, since it is difficult to anticipate the audience's reaction.*

Others were critical of the selective nature of the main theme:

R6: *I understand why this theme was selected, ok they made a SWOT analysis and this came out, still this picture of authentic Mediterranean is only true for a limited number of locations on the coast...*

Some were openly critical of the method of selection of the theme, seeing this as the main potential problem:

R4: *the main problem here is the lack of proper ex ante market research... You and I can have very different, subjective opinions about this issue, but only research can tell you what your target audience thinks.. This is a key point in the whole approach to branding in Croatia: we don't use research enough!*

There were some very positive attitudes:

R2: *I think that this is a well chosen theme. Why? Because we do have this comparatively preserved unique natural and cultural environment, , I mean there are others on the Med with similar resources, but we chose to go with this emotional nostalgia first, therefore its ours...*

R3: *yes by all means this is a good choice... we can mention the castles, rivers and hills, but others have*

*imaju, no ovaj obalni ambijent, zatvoren u prošlosti...
Mislim da je to zbilja nešto, ... a gostima se to izgleda
sviđa, prema našim istraživanjima.*

Repozicioniranje turističke marke Hrvatske na temelju ključne marke

Ovdje se željelo ispitati da li sadašnja marka može biti strateški nositelj cijelog procesa repozicioniranja, je li dovoljno bogata i diferencirana. Neki ispitanici bili su posve sigurni da može:

Ispitanik 2: *Da, moguće je i marka je to u stanju, postigli smo određeni imidž s tom markom, naročito kad se usporedi s prošlim sloganom koji je potpuno generičan..., ovaj je više specifičan; i ona je osnovica Strateškog marketinškog plana, dakle to je sustavan pristup... Mislim da je dovoljno dobra.*

Ispitanik 4: *Ovaj je slogan imao ogroman pozitivan učinak na pozicioniranje našeg turizma, sad svi znamo da nismo jeftina masovna turistička destinacija, imamo nešto originalno, nešto vrijedno ponuditi.. Mislim da je ovo veliki plus za ovaj pristup; on motivira i nas i potrošače!*

Ispitanik 5: *Očito se ulažu stvarni napori u praksi na repozicioniranju našeg turističkog proizvoda, da se prepoznaje na novi način... Mislim da smo do sada tu uspjeli sasvim dobro...*

Neki su bili oprezniji, naglašavajući da je cijeli proces ponovnog stvaranja marke tek nedavno počeo:

Ispitanik 10: *Nisam siguran, svi govorimo... ok, mi repozicioniramo, no je li to zahvaljujući našim naporima u stvaranju marke ili je to splet okolnosti.. logo i slogan su korisni, no mogu li oni repozicionirati čitavu djelatnost za samo četiri ili pet godina... Ja sam prilično skeptičan.*

Naglašavano je da i vanjski faktori utječu na repozicioniranje marke:

Ispitanik 8: *... Ukratko, naš sadašnji položaj na tržištu rezultat je svih napora naše turističke djelatnosti i institucija, s jedne strane; a s druge se nalazi cijeli niz trenutanih vanjskih okolnosti na globalnom turističkom tržištu i činjenica je da su nove, "neotkrivene" destinacije veliki bit...*

*that too, but this littoral ambiance, locked in the past...
I think this is quite something... and the guests seem to like it, according to our research.*

Repositioning of Croatian tourism based around the core brand

The issue here was to examine if the current brand can be a strategic carrier of the entire repositioning process, is it rich and differentiated enough? Some were openly positive it:

R2: *Yes it is possible and capable, we have attained a certain image with this brand, especially compared to the last slogan which was completely generic... this is more specific, and it is the cornerstone of the SMP, so it's a systematic approach... I think that is good enough...*

R4: *This slogan had a massive positive effect on our tourism positioning, now we all know we're not the cheap, mass tourism destination, we have something original, something valuable to offer... I think yes this is a strong plus for this approach; it motivates both us and the consumer!*

R5: *It is obvious that there is a real effort in the field to reposition our tourism product, to give it a new recognition... I think that so far, we've managed here quite well...*

Some were more cautious, emphasising the recentness of the overall rebranding effort:

R10: *I am not sure, were all saying that ok we're repositioning, but is this thanks to our branding effort or is it a set of circumstances... logos and slogans are useful, but can they reposition the whole industry, over just 4-5 years... I am rather sceptical.*

External factors were also emphasized as influential for brand repositioning:

R8: *... in short, our current market position is the result of all the efforts of our tourist industry and institutions on one side, and on the other is the current set of external circumstances on the global tourist market and the fact that the new, "undiscovered" destinations are a great bit...*

Bilo je kritika na račun preneglašavanja pozitivnih pomaka u kratkom roku, a još se ne vidi kako će se ti rezultati održati u budućnosti:

Ispitanik 7: *Sad smo u početnoj fazi stvaranja percepcije, do sada se to pokazalo kao tržišni uspjeh, no ne smijemo se uspavati... Na tržištu se mnogo govori o nama, no to je tek početak...*

Neki su bili kritički raspoloženi prema procesu repozicioniranja, budući da ga nije pratilo odgovarajuće restrukturiranje primarne ponude:

Ispitanik 4: *Da, mi svi puno pričamo o stvaranju nove marke, no tu se radi o promjeni imidža, još uvijek moramo naći novac, investitore za stvarno repozicioniranje, inače će ta misija ključne marke postati samo fantazija...*

Bilo je i kritika vezanih za raspoloživost resursa:

Ispitanik 3: *Naše stvaranje nove marke uglavnom se desilo samo po sebi, naravno, i zabavljajući našim naporima, no iskreno, sredstva koja smo imali i kratki rok, spriječili su nas da postignemo značajnije repozicioniranje.*

Općenito uzevši, ispitanici su bili oprezno optimistični vezano za početne znakove repozicioniranja, premda ih je većina bila rezervirana prema učinku i održivosti aktivnosti koje su se provodile kako bi podržale repozicioniranje.

Horizontalna i vertikalna koordinacija u regionalnom i nacionalnom razvoju marke i u upravljanju markom

Važnost ovog pitanja ogleda se u odnosu između nacionalne marke i regionalnih marki: koliko su povezane, uzajamno ovisne i u kojoj se mjeri pojačavaju?

Mišljenja o obujmu suradnje između različitih razina uključenih vladinih institucija bila su prilično negativna. Na primjer:

Ispitanik 5: *Kad govorimo o koordinaciji odozgo prema dole, Hrvatska turistička zajednica nudi smjernice, no nema zakonskih ovlasti da prinudi regionalne turističke*

There were critiques of the overemphasis of short-term positive changes, whose longterm resilience is not yet clear:

R7: *We are now in the initial phase of perception creation, this has been a market success so far, but we should not rest.. There is a lot of talk in the market about us, but this is just a start...*

Some were critical of the repositioning process because it was not supported by adequate restructuring in the primary supply:

R4: *Yes we are all talking a lot about rebranding, but this is image change, we still must find the money, investors for the actual repositioning, otherwise this core brand mission will become a pipedream...*

There were critiques of the availability of resources:

R3: *our rebranding had largely happened by itself, off course it also happened due to our efforts, but honestly, our resources, and the short time-frame have prevented us from achieving a more significant repositioning..*

In general, respondent were cautiously optimistic about the initial signs of repositioning, although most were reserved about the impact and sustainability of supporting activities which were implemented.

Horizontal and Vertical Coordination in regional/national brand development /management

Relevance of this issue is mirrored through the relationship between the national and regional brands: to what extent are they linked, mutually dependent and reinforcing?

Opinions on the extent of cooperation between various levels of government institutions involved were rather negative, for example:

R5: *when we talk about the top-down coordination, the CNTB does offer guidelines, but it has no legal power to force things on the RTOs; pressure is applied through co-financing agreements... sometimes we cooperate,*

organizacije da ih provedu; pritisak se provodi preko sporazuma o sufinanciranju...; ponekad surađujemo, prisustvujemo radionicama i sastancima, no sve je to vrlo tanko i definitivno nije sustavno...

Ispitanik 1: *Surađujemo u različitim promotivnim aktivnostima i kad idemo u inozemstvo, no to je vrlo ograničeno, kako u upravljanju našim markama, tako i u njihovom razvoju, obično je sve to vezano za promociju; postoji neka suradnja, no češće je to indiferentnost, ljudi su se okrenuli prema sebi.*

Ispitanik 12: *Općenito govoreći, koordinacija i suradnja između nacionalne turističke organizacije i regionalnih turističkih organizacija su slabe u našoj strukturi, a nije bolje ni između ostalih institucija, na primjer trgovinske komore ili ministarstva; postoje ponekad inicijative, no nema stvarnog, sustavnog mijenjanja stajališta.*

Objašnjenje pristupa koji je korišten u regionalnim inicijativama u procesu stvaranja marki destinacija

Ova je točka vrlo važna u zemlji poput Hrvatske, koja je geografski vrlo raznolika: stvaranje marki na nižim razinama može biti koherentnije na razini države. Dvije od vodećih obalnih županija koje su nedavno ponovo stvarale svoju marku, koristile su pristup koji jako nalikuje holističkom.

Ispitanik 3: *Rekao bih da se naš pristup ponovnom stvaranju marke svakako može nazvati holističkim. Bio sam izravno uključen i išli smo "po knjizi"... Mnogstvo interesa dionika je bilo uključeno i uzeto u obzir, nastojali smo imati integralni pristup s velikom podrškom istraživanja tržišta...*

Ispitanik 3: *Napravili smo to sami, s konzultantima i vanjskim stručnjacima. Naprosto nismo mogli više čekati na proces s nacionalne razine... Imali smo odlične reakcije naše poslovne zajednice, premda ih je nekolicinu trebalo malo nagovarati...*

Ispitanik 5: *Nisam siguran da je to bio holistički pristup stvaranju marke destinacije u pravom smislu riječi. U svaku ruku smo mnogo toga uključili, preko 1300 ljudi je sudjelovalo, bilo je potpuno otvoreno, transparentno...*

attend workshops and meetings, but this is all very thin, and definitely not systemic..

R1: *We do cooperate in various promotional activities and when we attend abroad, but this is very limited both in management and development of our brands, usually it's only promotion-related... there is some cooperation, but more often its indifference, people tend to look inwardly.*

R12: *In general coordination/cooperation is weak in our NTO-RTO structure... and its no better among other institutions, for example the chamber of commerce or the ministry, there are initiatives sometimes, but no real, systemic exchange of views...*

Explanations of the approach used for regional DB initiatives

This point is quite relevant in a geographically diverse country like Croatia: branding on lower levels can be more cohesive than the nation-level effort. Two of the leading, recently rebranded coastal counties were examined (Istria and Kvarner), and both examples were found to strongly resemble the HDB approach.

R3: *I would say that our approach to rebranding could be termed holistic, definitely, I was directly involved, and we went "by the book"... A multitude of stakeholder interests were included and considered, we went for an integral approach, with significant market research support...*

R3: *We did it on our own, with consultants and internal experts.. We just couldn't wait for the national-level process any longer... We had an excellent response from our business community, although a few required some persuading...*

R5: *I am not sure that it was a holistic approach to DB in the true meaning of the word... it was certainly highly inclusive, over 1300 people had participated, it was totally open, transparent...*

R5: *We did cooperate on this with our Istrian colleagues, they went through the similar process recently, so we were interested to learn.*

Ispitanik 5: *Suradivali smo na ovome s našim istarskim kolegama, oni su nedavno prošli kroz sličan proces i bili smo zainteresirani naučiti.*

Izjednačavanje stvaranja marke destinacije s promocijom naprama integralnom pristupu

To je bila tema koja se stalno ponavljala u literaturi, prepreka na kojoj su posrnule mnoge organizacije za upravljanje destinacijom koje su izjednačile stvaranje marke destinacije s promotivnim aktivnostima. Mišljenja koja smo dobili bila su prilično obeshrabrujuća. Pokazivala su da se koristio pristup koji se naslanja na promociju:

Ispitanik 1: *Kroz posljednjih 15 godina pozicioniranje turizma provodeno je uglavnom neorganizirano, s jakim naglaskom na promotivne aktivnosti.*

Ispitanik 6: *Hrvatska turistička zajednica uglavnom se koncentrira na brošure, sajmove, promotivne materijale..., nema pristupa odozgo prema gore, holističkog pristupa. Mi smo čisti udžbenički sustav kojem je u centru promocija...*

Ispitanik 8: *Upravo zato što naš turistički marketing i promocija nisu 100% holistički... naš je turizam izložen određenom tržišnom riziku.*

Hrvatski pristup stvaranju destinacije – holistički ili ne?

Korišten je takav izravni pristup jer se željelo prikupiti što je više moguće izravnih odgovora, ali je i dano prostora ispitanicima da prošire temu. Nažalost, većina odgovora bila je kritična:

Ispitanik 2: *Ne, apsolutno ne; kad to usporedite s teorijom iz udžbenika, naš je pristup bio totalno suprotan...*

Ispitanik 6: *Nije bilo svjesnog napora da se usvoji holistički pristup stvaranju marke...; upravo suprotno, sve je išlo odozgo prema dolje, uglavnom na temelju sekundarnih podataka...*

Ispitanik 8: *Ne mislim da je čitavo to iskustvo u Hrvatskoj bilo strukturirano kroz taj holistički pristup, u ovom času tako popularan u modernoj marketinškoj teoriji i praksi...*

Equating DB with promotion versus the integral approach

This was a recurring theme in the literature, a stumbling block for many DMOs who equated DB mainly with promotional activities. The opinions gathered were rather discouraging, supporting this promotion-leaning approach:

R1: *Over the last 15 years tourism positioning was mainly done in a disorganized way, with heavy emphasis on promotional activities.*

R6: *The CNTB mainly focuses on brochures, fairs, promotional materials... no bottom-up, holistic approach... we are a textbook promotion-centred system.*

R8: *Precisely because our tourism marketing and promotion effort is not 100% holistic... our tourism is exposed to a certain market risk.*

Croatian DB approach – holistic or not?

With such a direct approach it was envisaged to gather as many straight answers as possible, but also space was left for the participants to expand if desired... Unfortunately, most responses were critical:

R2: *No absolutely not, when comparing it with the textbook theory our approach was a total opposite...*

R6: *There was no deliberate attempt to adopt a holistic approach to branding... on the contrary it was all very top-down, mostly based on secondary data...*

R8: *I do not think that the whole Croatian experience was structured through this holistic approach, currently so popular in recent marketing theory/practice...*

Stakeholder Involvement

Another textbook argument, unfortunately apart some examples, very limited stakeholder inclusion was reported.

R5: *I would say that this lack of stakeholder involvement is our biggest mistake, this is I believe the biggest drawback of our DB practice.*

Uključenost dionika

Po riječima ispitanika, uključenost dionika bila je, nažalost, vrlo ograničena, a to je još jedan zahtjev iz udžbenika.

Ispitanik 5: *Rekao bih da je taj nedostatak uključenosti dionika naša najveća pogreška, mislim da je to najveća mana naš prakse stvaranja marke destinacije.*

Ispitanik 6: *Nije to bio proces razvoja marke u kojem se spuštate do lokalne razine i radite prema gore, nije bilo pristupa odozdo prema gore.*

Opsežno korištenje istraživanja tržišta kao temelj holističkog stavanja marke destinacije

To je još jedno od osnovnih pitanja koja se razrađuju u udžbeniku, no nažalost, velika većina odgovora bila je negativna. Na primjer:

Ispitanik 1: *... Odmah nakon nezavisnosti trebali smo započeti ciklus istraživanja tržišta, dobiti neku predodžbu o imidžu Hrvatske u svijetu, kako nas vide. Nažalost, takvo istraživanje ne postoji ni nakon 15 godina...*

Ispitanik 6: *Uzmite bilo koju inicijativu koju smo započeli, nije prethodno testirana na tržištu...; ni jedan naš logo ili slogan nije prošao prethodno testiranje na tržištu prije nego što je pušten u optjecaj... Nije bilo testiranja na ključnim tržištima, i po meni, to je ključna pogreška.*

Globalna tema 2: Holističko stvaranje marke destinacije u tranzicijskim zemljama i u specifičnom okruženju Hrvatske

Stvaranje marke destinacije i utjecaj tranzicije

Pod ovim naslovom razmatrano je niz pitanja. Na primjer:

- ☞ (ne)dovoljni materijalni i ljudski resursi;
- ☞ nedostatak osjećaja snažnog nacionalnog identiteta;

R6: *This was not a process of brand development where you go down to the local level and work upwards, there was no bottom-up.*

Extensive use of market research as a base for HDB?

Again a textbook issue, and unfortunately a vast majority of responses were negative, for example:

R1: *... right after independence, we should have started a cycle of market research, to get some idea of Croatia's image in the world, how they perceive us. Alas, such research, 15 years later, is almost non-existent...*

R6: *Take any initiative we've developed.. it was not tested ex ante in the market... none of our logos or slogans were market-tested prior to implementation... There was no testing in the key markets, and to me, that is a crucial error.*

Global Theme 2. Holistic DB in a transitional and Croatia-specific Context

DB and the influence of transition

Under this heading a number of issues were considered, for example:

- ☞ (in)sufficient material and human resources,
- ☞ lack of sense of a strong national identity,
- ☞ systemic institutional failures (weak legislature contract enforcement, and corruption),
- ☞ strong political influence on marketers in a desire to quickly grow tourism and national identity brand,
- ☞ strong overlap between tourism and national image promotion.

Data analysis has revealed that many of these issues still hamper Croatia's attempts to rebrand its tourist industry. Some of the more relevant examples are:

☞ sistemski neuspjesi institucija (slabo provođenje zakonskih mjera vezano za provedbu ugovora, korupcija);

☞ jako političko uplitanje u aktivnosti onih koji su zaduženi za marketing, u želji da brzo ojačaju turizam i nacionalnu marku identiteta;

☞ veliko preplitanje promocije turizma i nacionalnog imidža.

Analiza podataka pokazala je da mnoga od ovih pitanja još uvijek koče napore Hrvatske da stvori novu marku svog turizma. Navest ćemo neke od relevantnijih primjera:

Politički utjecaj

Ispitanik 2: *Ne bih rekao da ima toliko mnogo politike u našem turizmu, možda baš suprotno...; ovdje se država deklarativno jako zalaže za turizam, no u stvarnom smislu podrške ili pritisa za postizanje rezultata, ne, to ne postoji...*

Ispitanik 6: *Razumljivo je da je taj politički pritisak u tim zemljama prisutan, no rekao bih da je i nužan, jer se ljudima u ovoj regiji često mora reći što trebaju raditi, to se očekuje.*

Ispitanik 9: *Da, naravno, postoji politički pritisak, no to nije tako bitno, ne možete silom provesti te procese repozicioniranja. Oni imaju vlastiti ritam.*

(Ne)dovoljni resursi

Ispitanik 5: *... Naravno da smo mi više ograničeni u svom proračunu za marketing nego većina naših konkurenata, no u posljednje vrijeme postigli smo mnogo, pa bismo mogli reći da smo vrlo djelotvorni u odnosu na sredstva kojima raspolažemo.*

Ispitanik 11: *Bilo bi naivno reći da to nije problem, no glavni problem je unutrašnji: ne možemo pobjeći od naših ograničenih sredstava, no učinkovitija alokacija postojećih sredstava bi pomogla.*

Propusti sustava

Pokazalo se da su to najozbiljniji problemi koji u praksi koče provođenje holističkog koncepta pri

Political influence

R2: *I wouldn't say that there is so much politics in our tourism, maybe just the opposite... here the state is declaratively very pro-tourism, but in the real sense of support or pressure for results, no, that is not there...*

R6: *It is understandable that this political influence is present in these countries, but I would say it is also necessary, because often people in this region need to be told what to do, it is expected..*

R9: *Yes of course there is political pressure, but that is not so relevant, you cannot force these repositioning processes, they have their own rhythm.*

(In)sufficient resources

R5: *... off course we are more limited in our marketing budgets than most of our competition, yet we have achieved a lot recently, so we might say that we are quite efficient "on a budget".*

R11: *It would be naïve to say this is not the problem, but the main problem is internal: we cannot escape our limited budgets, but more efficient allocation of existing resources would be helpful.*

Systemic failures

These were found to be the most prominent issues hampering the HDB concept in practice. This topic represents a whole array of issues, from corruption, to poor law enforcement, to weak intra-governmental coordination. Some prominent examples are:

R9: *You see the biggest problem we have is in attracting brand names, big tourism industry players, to develop new attractions and bring investments and know-how. We still don't have land registries which are working, it is difficult for investors to find information, to buy land.*

R3: *... first of all we have made a mistake in developing RTOs based on county administrative borders. This is surreal! Tourists do not come to a county, they visit a destination... So its no small wonder*

stvaranju marke destinacije. Tu je čitav niz problema, od korupcije, slabog provođenja zakona, do loše koordinacije unutar vlade. Neki od istaknutijih primjera su sljedeći:

Ispitanik 9: *Vidite, najveći problem koji imamo je privlačenje marki, velikih igrača u turističkoj djelatnosti, kako bismo stvorili nove znamenitosti i doveli investicije i know-how. Još uvijek nemamo zemljišne knjige koje su točne, ulagačima je teško naći informacije, kupiti zemljište.*

Odgovor 3: *... Prije svega, napravili smo pogrešku kad smo stvorili regionalne turističke organizacije na osnovi županijskih administrativnih granica. To je nadrealno! Turisti ne dolaze u županiju, oni posjećuju destinaciju... Stoga ne čudi da su ljudi shvatili apsurdnost situacije. Uvodimo turističke klastere, a vrijeme će reći da li se stvari mijenjaju...*

Gledano u cjelini, ustanovljeno je da ovi problemi najviše štete mogućnosti primjene holističkog koncepta stvaranja marke destinacije. Oni su vrlo destruktivni i štete razvoju niza aktivnosti u destinaciji koje bi podržale marku (od kojih većina ima malo što zajedničkog s marketingom).

ZAKLJUČAK

U cjelini uzevši, rezultati analize prve globalne teme: holističko stvaranje marke, jasno ukazuju da stvaranje nove marke hrvatske turističke djelatnosti ni na koji način ne nalikuje holističkom pristupu stvaranja marke destinacije.

Unatoč ohrabrujućim znakovima da turističke vlasti na regionalnoj razini aktivno promoviraju holističke elemente u stvaranju marke (kroz opsežno korištenje istraživanja tržišta i uključivanje dionika), situacija na nacionalnoj razini posve je suprotna. Većina ispitanika oprezno je optimistična kad ocjenjuje mogućnosti da sadašnja ključna tema marke bude osnova turističkog razvoja i strategije upravljanja, kao što se traži u Strateškom marketinškom planu. Nažalost, ispitivanje glavnih elemenata holističke

people have realised the absurdity of the situation. We are introducing tourism clustering, time will tell if things change...

Overall, these issues were found to be most detrimental on the ability to apply the holistic DB concept: they are very destructive and hamper the development of a multitude of brand-supporting activities in a destination (most of which have little in common with marketing).

CONCLUSION

Overall, the results of the analysis of the first global theme – Holistic branding, are strongly skewed against the possibility that Croatia's tourism industry rebranding is in any way resembling a holistic approach to DB.

Despite encouraging signs that the regional-level tourism authorities actively promote holistic DB elements (through extensive use of market research and stakeholder involvement), the national-level situation is quite the opposite. Cautious optimism was communicated by most respondents about the potential of the current core brand theme to serve as a base of the tourism's development and management strategy, as prescribed in the SMP strategy. Unfortunately, an investigation of the main elements of the holistic DB method (vertical/horizontal cooperation, "beyond promotion", stakeholder inclusion, and extensive use of research) suggests that, in practice, Croatian destination branding falls well short of the holistic approach.

Investigation of the main elements examined under the second global theme: transitional and Croatia-specific issues, reveals an inadequate functioning of the key supporting institutional elements, which are usually regarded as problematic in transitional countries (various supporting issues – infrastructure, rule of law, efficient government and intergovernmental coordination).

metode stvaranja marke destinacije (vertikalna/horizontalna suradnja, aktivnosti “iznad promocije”, uključivanje dionika i intenzivno korištenje istraživanja) ukazuju da u praksi stvaranje marke destinacije u Hrvatskoj daleko zaostaje za holističkim pristupom.

Istraživanje glavnih elemenata u drugoj globalnoj temi: tranzicijski problemi i specifični problemi Hrvatske, otkrivaju da ključni elementi institucionalne podrške ne funkcioniraju, elementi koji se u tranzicijskim zemljama najčešće smatraju problematičnima (različiti problemi podrške: infrastruktura, vladavina zakona, učinkovita vlada i koordinacija unutar vlade).

Istraživanje ukazuje da bi, bar u ovom slučaju, holističko stvaranje marke destinacije bila dobrodošla pomoć u restrukturiranju turističke djelatnosti Hrvatske. Nažalost, stvarnost ukazuje da sadašnji pristup stvaranju nove marke turizma u Hrvatskoj ne nalikuje teoriji “holističkog pristupa stvaranju marke” i najboljoj praksi.

Izgleda da procesi, stajališta i okolnosti tranzicije, koje literatura predlaže kao idealno područje za testiranje holističkog pristupa stvaranju marke, ozbiljno narušavaju izgleda za uspjeh tog pristupa, što izgleda paradoksalno.

Logično polazište za daljnja istraživanja u tom području bilo bi, s jedne strane, istražiti kauzalne odnose između brojnih elemenata koji bi trebali podržati proces stvaranja marke, ali ne funkcioniraju, i različitih elemenata holističkog pristupa stvaranju marke destinacije, s druge. Na taj bi se način pokušalo otkriti kako uspješnije provesti holističko stvaranje marke destinacije u Hrvatskoj i u ostalim tranzicijskim zemljama.

The research suggest that, in this case at least, holistic destination branding would be a welcome help in restructuring of the Croatian tourist industry, but unfortunately the reality indicates that the current approach to rebranding of tourism in Croatia carries little resemblance with the “holistic branding” theory and best practice.

It seems that the processes, attitudes and circumstances associated with the transition process, and which are hailed in theory as a good testing ground for the holistic branding approach, paradoxically, seriously hamper its chances of success.

An investigation into the causal relationships between these numerous dysfunctional supporting elements and various elements of holistic destination branding might be a logical starting point for further research in this area, in order to try to discover recommendations for a more successful implementation of HDB in Croatia, and indeed in other transitional countries.

LITERATURA / LITERATURE

- AAKER, D. A. (1996), *Building Strong Brands*. Sydney: Free Press
- BENNETT, O. (2000), "Destination marketing into the next century". *Journal of Vacation Marketing*, 16(1), pp. 48-54
- BLAIN, C., S. E. LEVY & J. R. BRENT RICHIE (2005), "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations". *Journal of Travel Research*, 43, pp. 328-338.
- BREAKWELL, G. M. & D. V. CANTER (1993), "Aspects of methodology and their implications for the study of social representations". In: G. M. Breakwell & D. V. Canter (Eds.), *Empirical approaches to social representations*. Oxford: Clarendon Press
- BRENT-RITCHIE, J. R. AND R. J. B. RITCHIE (1998), "The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges". *Report in the proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations*, edited by Peter Keller. Marrakech, Morocco, pp. 89-116
- CAI, L. A. (2002), "Cooperative Branding for Rural Destinations". *Annals of Tourism Research*, 29(3), pp. 720-742
- ČORAK, S., Z. MARUŠIĆ (2005), "Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2004. – prezentacija". Zagreb: Institut za turizam, Ministarstvo turizma
- CROCKET, R. S. & L. J. WOOD (2005), "Western Australia: building a state brand". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- CURTIS, J. (2001), "Branding a state: the evolution of Brand Oregon". *Journal of Vacation Marketing*, 7, pp. 75-82
- DRAGIČEVIĆ, M., S. ČIZMAR & S. POLJANEC-BORIĆ, S. (1998), "Contribution to the development strategy of Croatian Tourism". *Tourism*, 46(1), pp. 26-45
- FOLEY, A. & J. FAHY (2004), "Incongruity between expression and experience: the role of imagery in supporting the positioning of a tourism destination brand". *The Journal of Brand Management*, 11(3), pp. 209-217
- GASKELL, G. (2000), "Individual and group interviewing". In: M. Bauer and G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound*. London: Sage
- GILMORE, F. (2002), "A Country – Can it be Repositioned? Spain – the Success story of Country Branding". *Journal of Brand Management*, 9(4-5), pp. 281-293
- HALL, D. (1999), "Destination branding, niche marketing and national image projection in Central and Eastern Europe". *Journal of Vacation Marketing*, 15(3), pp. 227-237
- HALL, D. (2002), "Brand development, tourism, and national identity: the Re-imaging of former Yugoslavia". *Journal of Brand Management*, 9(4-5), pp. 323-334
- HALL, D. (2005), "Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- HANKINSON, G. (2004), "Relational network brands: towards a conceptual model of place brands". *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), pp. 109-121
- HITT, M. A., R. D. IRELAND & R. E. HOSKISSON (2005), *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts*. Ohio, USA: South-Western
- HOTEL PARTNER (2003), "Development Strategy of Croatian Tourism until 2010", Final Version. Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska
- HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA (2006), "Novinski izvještaji i isječci: siječanj-lipanj 2006". Zagreb: CNTB Press, Monthly Bulletin
- JORDAN, P. (2000), "Croatian tourism and the challenges of globalization". *Tourism*, 48(2), pp. 167-174
- KAVARATZIS, M. (2005), "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models". *The Marketing Review*, 5, pp. 329-342
- KOTLER, P., D. H. HAIDER & I. REIN (1993), *Marketing Places*. New York: The Free Press
- KOTLER, P., J. BOWEN & J. MAKENS (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall
- KOTLER, P. & D. GERTNER (2005), "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- KVALE, S. (1996), *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage

- MARTINOVIĆ, S. (2002), "Branding Hrvatska – a mixed blessing that might succeed: the advantage of being unrecognizable". *Journal of Brand Management*, 9(4-5), pp. 315-322
- MELIAN-GONZALES, A. & J. M. GARCIA-FALCON (2003), "Competitive potential of tourism in destinations". *Annals of Tourism Research*, 30(3), pp. 720-740
- MORGAN, N. J., A. PRITCHARD & R. PIGGOTT (2003), "Destination Branding and the role of stakeholders: the case of New Zealand". *Journal of Vacation Marketing*, 9, pp. 285-299
- MORGAN, N., A. PRITCHARD & R. PRIDE (2005), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- MORGAN, N. & A. PRITCHARD (2005), "Meeting the destination branding challenge". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- MUNDT, J. W. (2004), "The branding of Myths and Myths of Branding: Some Critical Remarks on the Branding of Destinations". In: S. Weber & R. Tomljenović (Eds.), *Reinventing a tourism destination: facing the challenge*, Scientific Edition No. 2. Zagreb: Institut za turizam
- OLINS, W. (2005), "Branding the nation: the historical context". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- PALMER, A. (2005), "The internet challenge for destination marketing organizations". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- PAPADOPOULOS, N. & L. HESLOP (2002), "Country Equity and country branding: problems and prospects". *Journal of Brand Management*, 9, pp. 294-314
- PARK, S. & J. F. PETRICK (2006), "Destinations' Perspectives of Branding". *Annals of Tourism Research*, 33(1), pp. 262-265
- PIGGOTT, R., N. MORGAN & A. PRITCHARD (2005), "New Zealand and The Lord of the Rings: leveraging public and media relations". In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: creating the unique destination proposition*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- PIKE, S. (2004), "Destination Brand positioning slogans – towards the development of a set of accountability criteria". *Acta Turistica*, 16(2), pp. 97-225
- PIKE, S. (2005), "Tourism destination branding complexity". *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 258-259
- SCHMIDT, K. & C. LUDLOW (2002), *Inclusive Branding: the why and how of a holistic approach to brands*. New York: Palgrave Macmillan
- SKOKO, B. (2005) *Hrvatska – Identitet, imidž, promocija*. Zagreb: Školska knjiga
- STIRLING, J. A. (2001), "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative Research*, 1(3), pp. 385-405
- THR (2002), "Strategic Marketing Plan of Croatian Tourism 2001-2005: Final Report", Volume 1: Diagnostics and Strategy. THR Barcelona & Horwath Consulting
- URDE, M. (2003), "Core value-based corporate brand building". *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1040-1054
- WEBSTER, JR. F. E. (2005), "Back to the Future: Integrating Marketing Tactics, Strategy and Organizational Culture, in Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure". *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 1-25