

UPOREDNA ISKUSTVA U RAZVOJU NACIONALNOG BRENDA
COMPARATIVE EXPERIENCE IN DEVELOPING NATIONAL BRAND

*Jovo Rabrenović*¹

JEL Classification: M31; M37

Preliminary communication

Primljeno / Received: July 07, 2017

Prihvaćeno / Accepted: July 29, 2017

Sažetak

Sažetak: u radu se obrađuju komparativna iskustva u razvoju nacionalnih brendova Slovačke, Kipra, Finske, Letonije i daje se prikaz ključnih izazova i poteškoća koji su pratili ovaj proces kao i njihova sličnost da procesom nacionalnog brendiranja Crne Gore. Iskustva istraživača brendova su dokazala i potvrdila da bilo da se radi o putniku koji razmišlja koju zemlju treba sljedeću posjetiti ili je to kompanija zainteresovana za proširenje ili investiranje u drugu zemlju, u većini slučajeva, na njihovu odluku utiče svijest o državi i osjećaj koji ona u toj situaciji izaziva. Upravu u tom aspektu se i nalazi ključni razlog razvoja brenda države i njegovog dugoročnog održavanja na nivou koji garantuje da će se brend očuvati na onim elementima koji su stubovi nacionalnog brenda svake države a koji pružaju njegov visok nivo vidljivosti i prepoznatljivosti.

Ključne riječi: nacionalni brend, imidž zemlje, Slovačka, Kipar, Finska, Latvija, Crna Gora.

Abstract:

The article examines comparative experiences in the development of national brands of Slovakia, Cyprus, Finland, Latvia and presents the key challenges and difficulties that accompanied this process, as well as their similarity to the process of national branding of Montenegro. The experience of the brand researchers has proven and confirmed that whether it is a passenger who is considering which country to visit next, or is a company interested in expanding or investing in another country, in most cases, their decision is influenced by the awareness of the state and the feeling that it is in causes this situation. The governance in this aspect is the key reason for the development of the state's brand and its long-term maintenance at a level that guarantees that the brand will be preserved on those elements that are the pillars of the national brand of each state, which provide its high level of visibility and recognition.

Key words: Nation brand, image, country, Slovakia, Cyprus, Finland, Latvia, Montenegro.

¹ Ministarstvo ekonomije Crne Gore

1. UVOD

U izdanju "Year in Ideas" iz 2005. godine, časopis The New York Times je naveo nacionalno brendiranje među najznačajnijim idejama u toj godini. U članku je prikazan konsultant Simon Anholt koji je konstatovao: "Kao što su kompanije naučile da" žive brend ", i države treba pažljivo da razmotre svoju reputaciju - jer... u međusobno povezanom svijetu, to je državna vještina o kojoj i po kojoj se prepoznaju" (Kanova, p. 118). Kada izrazimo preferenciju prema francuskim praznicima, nemačkim automobilima ili italijanskoj operi, kada smo spremni da instinktivno vjerujemo politici švedske vlade ili da komentarišemo ambicije Japanca, otmice Amerikanaca ili kada zahvaljujući Britanacima izbjegnemo investiranje u Rumuniju, favorizujemo ulazak Turske u Evropu ili se divimo nasljeđu Kine i Indije, mi odgovaramo na imidž brenda tačno na isti način kao i kada kupujemo odjeću ili hranu. Ali ovo su daleko veći brendovi nego Nike ili Nestlé. Oni su brendovi nacija (država). Brend nacije je važan koncept za današnji svet. Kao posljedica globalizacija, sve zemlje se moraju takmičiti jedne sa drugim za pažnju, poštovanje i povjerenje investitora, turista, potrošača, donatora, imigranta, medija i vlada drugih nacija: tako snažan i pozitivan brend nacija pruža ključnu konkurentsku prednost. Za zemlju je neophodno da razumije kako ih vide javnosti širom svijeta; kako njihova dostignuća i neuspjehe, njihovu imovinu i njihove obaveze, njihove ljude i njihove proizvode tako i kako se ogledaju u njihovoj slici brenda države. Nacionalni brend je zbir percepcija ljudi o zemlji u šest oblasti nacionalne nadležnosti. Zajedno, ove oblasti učiniti ono što nazivamo Nation Brand Hexagon: Prema istraživanjima koja se sprovode četiri puta godišnje, Anholt-GMI Nation Indeks Brendova, trenutni imidž brenda turske doživljavamo kao vrlo nerazvijen i mnogo pogrešno shvaćen i rezultati su blizu dna tabele, samo poziciju iznad Rusije.² Brendiranje nacije karakteriše njegova "mekana" snaga u kontrastu sa "tvrdim" moćima vojne ili ekonomske imovine kojom nacija raspolaže, karakteristika koja apeluje na vještinu države da se bolje prilagodi zahtjevima "javne" ili "popularne" diplomatije država u savremenom kontekstu. Neprekidno proširenje i decentralizacija informacionih sistema znače da se nacionalni interesi emituju široj publici, komplikujući ili prevladavajući usko emitovanje tradicionalne „države u državi“ diplomatije. Brendiranje države odnosno nacionalni brend stoga služi kao oblik preemptivnog upravljanja i kontrole, nacionalnog diskursa za globalni kontekst (Aronczyk).

2. PRIMJER NACIONALNOG BRENDA SLOVAČKE

Nacionalno brendiranje, je politički i društveni fenomen koji se u posljednjih dvadeset godina, često pogrešno tumači ili čak smanjuje značaj promocije zemlje koji iz njega proističe. Iako je Slovačka istorija izrazito duga, ona je privukla veću

² http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/Anholt_3939.pdf pristupljeno 03.01.2018. godine u 13 h

pažnju, posebno nakon pada „gvozdene zavjese“, promjena političkih struktura moći u Evropi i ponovnog preklapanja odnosa među zemljama zapadnog i istočnog dijela kontinenta. Slovačka je 2015. godine proslavila 22 godine nezavisnosti i funkcionisanje moderne države koja je nakon tzv. plišane revolucija pokušala da stane na svoje noge i imala nekoliko pogrešnih koraka (čak i pada reputacije), ali i uspjeha, posebno vezanih za integraciju u međunarodne strukture i privlačenje direktnih stranih ulaganja. Ipak, Slovačka zaostaje za svojim susjedima u mnogim oblastima; koje ocjenjuju inovativne performanse zemalja, Slovačka je u donjoj grupi "catching up countries" sa indeksom inovativnosti od 0,25 (prosjeak EU je 0,45)". Slični rezultati su takođe predstavljeni u Nacionalnom brend Indeksu Simon Anholt, đe se Slovačka nalazi među posljednjim zemljama. Razvoj Slovačke republike ima dublje korijene koji nijesu definisani samo bliskom koegzistencijom sa češkom nacijom tokom većine 20. vijeka. Carstvo Samo (VII vijek) i Kneževina Nitra (početkom 9. vijeka) su neki od najpoznatijih fragmenata njene rane historije. Ali kako su se sve činjenice o razvoju ove zemlje odrazile na poboljšanje pozitivne svijesti o Slovačkoj i njenom stanovništvu 21. vijeka? Kako Slovačka prošlost u Austrougarskoj imperiji utiče na percepciju Slovačkog identiteta? Zašto violinista Niel Armstrong misle da je Peter Sagan, najpoznatiji Slovački biciklista, rođen u Sloveniji?

Iskustva istraživača brendova su dokazala i potvrdila da bilo da se radi o putniku koji razmišlja koju zemlju treba sljedeću posjetiti ili je to kompanija zainteresovana za proširenje ili investiranje u drugu zemlju, u većini slučajevi, na njihovu odluku utiče svijest o državi i osjećaj koji ona u toj situaciji izaziva. Decenijama, mnoge država su radile na svom imidžu i brendu strateškog upravljanja. Izrael je dobar primjer jer je ova zemlja zadržala i stvorila svoj imidž od smrti Isusa Hrista. Ostalo zemlje takođe njeguju svoj brend. Do današnjeg dana, Francuska stvara osjećaj šarma, luksuza i ljubavi, Švajcarska se promovise svojom preciznošću i naučnim pristupom, Nemačka ističe svoje tehnološke vještine, a Italija je povezana sa umjetnošću i istorijskim spomenicima. Sve ove države su vjekovima definisane njihovim teritorijalnim integritetom. Ali šta je sa Slovačkom? Brendom treba strateški upravljati u odnosu na vrijednosti i osjećanja koja on ne samo stvara, već i pruža svom primaocu. Dakle, poruka koja se odnosi na ovakav brend države takođe mora biti smisljena i zasnovana na dokazivim ili verifikovanim atributima. Moguće je precijeniti brend u kratkom vremenskom periodu. U najboljem slučaju, društvo koje je promovisalo nacionalni brend može doprineti razlici između stvarne vrijednosti i vrijednosti koja je ponuđena kroz ovaj brend. U najgorem slučaju, ispitanici će na kraju otkriti ili postati svjesni ove razlike koja može dovesti do odbojnosti i čak mržnje prema takvom brendu. Prije svega, moramo shvatiti upečatljivu razliku između brendiranja osobe, društva i zemlje. Dok se u prva dva slučaja mogu prilagoditi osnovni atributi (promjena boja kose, način verbalnog i neverbalnog izražavanja, ili u slučaju kompanije korporativna kultura ili izgled fabrike ili kancelarija), ovo je nemoguće za države; ili je nemoguće stvarno kontrolisati identitet brenda. Njegova slika se ne može zasnivati na privlačenju turista

kristalno čistim morima ako se nalazi u planinama daleko od slane vode (Kóna, and Hollý. U jednom istraživanju javnog mnjenja Slovački narod je označio svoju zemlju kao poljoprivrednu, korumpiranu, romantičnu i folklornu. Prema Marián Timoracký, koja je govorila o prednostima i slabostima marke Slovačke, prije svega treba postojati integrisana i jasna vizija o tome šta ova zemlja želi da znači, jednostavno ono što želi biti. Nažalost, za sada nema takvog materijala u Slovačkoj. Nekoliko institucija, predstavništava u inostranstvu, ministarstva, vlada, privredna društva i udruženja pokušavaju promovisati Slovačku. Ali ne postoji zajednički koncept, niko ga ne koordinira i on je trenutno fragmentisan (Kleinová). Moramo raditi sa atributima koji su dostupni ili koji se mogu kreirati ili promijeniti. Drugi najvažniji faktor su ljudi koji žive u datoj zemlji. To uključuje i vladu. Pri kreiranju brandinga zemlje, narod koji živi u državi mora biti uzet u obzir. Zato što su oni nosioci brenda. Ako građani na čelu sa vladom ne uspijevaju da se identifikuju sa promovisanim vrijednostima, onda je nemoguće da zemlja uspješno primjenjuje brendiranje u stvarnom životu. Starost populacije takođe treba uzeti u obzir kod brendiranja države. Prije svega stariji ljudi su manje prilagodljivi i imaju različite vrijednosti koje bi mogle biti u suprotnosti sa vrijednostima koje država teži promovisati (stariji poljoprivrednici će samo nerado prihvatiti tehnološke osobine svojih zemlja). Simon Anholt, kaže da u nekim slučajevima nepravilna primjena brendiranja države može potrajati i do 50 godina pa se poništiti, zbog nerazumijevanja i gepa koji nastane između željenog odnosno projektovanog i stvarnog stanja i nastale situacije. Sličnog je mišljenja i Pádriac Gilligan MICE stručnjak, koji tvrdi da uspjeh brendiranja zavisi od ljudi koji žive u zemlji i njihovog pristupa. Slovačka vlada je počela aktivno razgovarati o dizajniranju brenda kao sveobuhvatne stvari koja promoviše zemlju u 2009. godini, kada je uspostavljeno Vijeće Vlade za jedinstvenu prezentaciju. Tri godine kasnije, nadležnosti vezane za dizajniranje slovačkog brenda prenesene su na Ministarstvo vanjskih i evropskih poslova (u daljem tekstu "MFEA SR") putem vladinih propisa i zakona (Zakon o nadležnosti). Ovaj Zakon se odnosi na završetak jedinstvenog sistema prezentacije Slovačke u inostranstvu sa posebnim naglaskom na sinergiju kulturnih vrijednosti, ekonomski interesi i podrška turizmu. Za još tri godine MFEA SR je tada planirala da pokrene tender za dizajniranje jedinstvenog brenda za Slovačku. Ovome su prethodile nekoliko stručnih studija, uključujući dve međusobno povezane studije sastavljene na Univerzitetu Sv. Kiril i Metodij u Trnavi (UCM). Rezultat je druga studija je priprema materijala za pomenuti tender. Veliki problem sa Slovačkim identitetom u inostranstvu je takođe što se često miješa sa Slovenačkim. Imena dviju zemalja, pa čak i njihove zastave izgledaju vrlo slično. Ova mješavina dovela je do mnogih javnih i pa čak i smiješnih zabuna, od kojih su u nekim bili uključeni političari iz prvog reda, kao što su George W. Bush i Silvio Berlusconi, koji su pogriješili pred desetinama novinara i premijera Slovačke nazvali i predsjednikom Slovenije. U vodiču Lonely Planet, fotografije Slovačke u stvarnosti su Slovenija. Dvije zemlje su tako naviknute na ove konfuzije da je jedan diplomata jednom otkrio da u neimenovanoj zapadnoevropskoj prijestonici predstavnici slovenačke ambasade se

sastaje svakog meseca sa svojim kolegama iz slovačke ambasade da razmijene pogrešno adresiranu poštu.³ Ovo je ozbiljan problem za obje države za čije rješavanje je bilo više prijedloga ali ni jedan od njih nije bio realno i brzo sprovodiv jer se odnosio na promjene imena država ili zastava i ostalih identitetskih obilježja.

U toku rada na razvoju brenda Slovačke pred stručnjacima i donosiocima odluka su se postavila neka pitanja. Da li je došlo vrijeme da se preduzme ovaj relativno veliki korak? Ili je to nepotrebno proširen status koji će rezultirati odnosno dovesti do smanjenja broja turista i investicija u Slovačkoj? Nekoliko stručnjaka za brendove i turizam su se suprostavili oko ovog pitanja. Međutim, generalno se vjeruje da izgradnja brenda zemlje utiče na nekoliko područja javnog života. Prema Bobovnický, "Brendiranje proizvoda i usluga prema mjestu porijekla i brendiranje mjesta će se sve više posmatrati kao ključni fokus marketinga, kao i ključna komponenta spoljne i unutrašnje politike, međunarodnih odnosa, ekonomskog i kulturnog razvoja, trgovine i turizma". Aktivnosti koje je sproveo Fakultet za medijske komunikacije UCM-a zasnovane su na upitniku koji se nalazi na njihovoj web stranici zajedno sa blogom (video i tekst) raznih poznatih ljudi (Simon Anholt je takođe iznio svoju izjavu u vezi Slovačkog brendiranja, između ostalog), đe građani i populacija svih doba i druge uključene strane mogu direktno dati svoje mišljenja o brendiranju. Autori ovog projekta su registrovali više od petsto ispitanika ukupno od kojih je velika većina mladih između devetnaest i dvadeset pet godina. Ispitanicima je zatraženo njihovo mišljenje o kulturnim mjestima u Slovačkoj koja bi trebalo da promovisu zemlju; najčešći odgovor bio je Tatra (planinski masiv na sjeveru zemlje), Bratislava (glavni grad) i Kriván (vrh u planinskom području Viseke Tatre smatra se simbolom nacije). Istraživanje se takođe odnosi na ličnosti (istorijske i savremene) koje mogu značajno uticati na stvaranje imidža zemlje. U zaključku, ovaj dokument se odnosi na potrebu traženja konkurentnog proizvoda koji bi pomogao Slovačkoj da se uspostavi među drugim državama i potraži ciljnog kupca. Ovo je logičan postupak. Čak i u slučaju primjene četiri atributa - posebnost, raznolikost, vitalnost i resursnost - opisani i uspostavljeni u istraživanjima Očga Gyarfášová i Marián Timoracký u istraživanju Brendiranje Slovačke; „Od ideološkog koncepta k posolstvám a komunikácii“ (Od ideološkog koncepta do legata i komunikacije) objavljen 2013. godine.

Država ne može biti promovisana u bilo kom obliku ako nema proizvod koji se nudi ciljnom kupcu. Martin Horváth, prva osoba koja je pokrenula temu nacionalnog brenda Slovačke, kaže da svaka komunikacijska aktivnost koja se odnosi na brend Slovačke je beskorisna, osim ako im prethodi odgovoran rad sa temom brenda, tj. proizvodom. Prije svega, neophodno je uspostaviti vrstu proizvoda Slovačke na međunarodnom nivou i da li je zemlja potrošna kao proizvod. Ako su pojedini parametri konkurentni, moguće je pretpostaviti da komunikacija dođe do primaoca koji je zainteresovan i da odgovara njegovim/njenim zahtjevima. Dru-

³ <https://letsfeelslovenia.wordpress.com/2011/06/21/confusion-with-slovakia-and-an-opportunity-for-more-nation-branding/> pristupljeno 21.11.2017. godine.

gim riječima: da li je zemlja relevantan proizvod na međunarodnom nivou? Na kraju komunikacije mora biti nešto za ciljnog kupca da konzumira - nešto za fizičku ili psihološku prirodu. Prema postojećim studijama koje su sprovedene u svrhu nacionalnog brendiranja Slovačke, definisano je šta Slovaci percipiraju kao orijentire odnosno znamenitosti ove zemlje koji bi trebali biti predstavljeni, ali nijedna od ovih studija nema odgovor na pitanje zašto bi novi turisti trebali posjetiti Slovačku ili zašto bi strane kompanije tamo trebale da ulažu, ili da se definiše sistem promjena što bi trebalo da se uradi tako da Slovačka može biti bolje posmatrana u inostranstvu, pošto stvaranje brenda zemlje obuhvata mnoge aspekte koji se trebaju primijeniti - Hexagon ili matrica dizajnirana od strane Simon Anholt za Brand Nation.

Uzmimo primer Poljske radi poređenja. Rebrandiranje Poljske postavljeno je za period od 2008. godine do 2015. godine. Od 1989. godine, Poljska, kao nezavisna država, takođe je prošla dvadesetogodišnji period u kojem su angažovali stručnjake za nacionalni brend Poljske. Jedan od osnovnih elemenata njihove aktivnosti bio je objedinjavanje grafičkog dizajna koji se uvijek razlikovao do te tačke da je na primjer, njihov logotip bio potpuno različit za svaku EXPO godinu, što važi i za Slovačku. Poljska je izgradila brend od svoje politike zaštite životne sredine. U svojoj studiji za Poljsku, Wally Olins je razmatrao prikaz Poljske kao zemlje koja se nalazi na istoku, ali koja razumije Zapad. Poljska uopšte može biti most između Zapada i Istoka. Ali Poljska je odlučila da ide u razvoj brenda države kakvom je ljudi ne znaju. Proizvod koji će posjetioci i investitori kupiti je mlada nepoznata zemlja s velikim mogućnostima i tržište otvoreno za Zapad i Istok. Tradicionalna kultura Istoka sa uslugama za Zapad; jeftina, ali dobro obučena radna snaga i stabilna ekonomska i politička pozadina. Poljska se jasno naznačila i klasifikovala i počela da se predstavlja na jedinstven način. Papa Karol Wojtyła, koji je poljskog porijekla, izrazito je pomogao Poljacima u izgradnji svog brenda zemlje u drugoj polovini 20tog vijeka. Prema Modrzejowski i Gálik, "Wojtyła je oblikovao princip *communio personarum* (zajednica osoba), koja održava ostvarivanje univerzalne zajednice uključujući i cjelokupno čovječanstvo. "Čovjek koji sam u ovim različitim dimenzijama (porodica, društvo, država - A.M., S.G.) nosi spremnost ne samo da razmišlja o sebi u kategoriji „mi shvatamo samo da ono što je važno za nas - društvenu zajednicu“, ali i na osnovu ove zajednice, prema svojoj ljudskoj prirodi spremnost da realizuje subjektivitet drugih, u univerzalnu dimenziju. Takav percepcija društva u potpunosti odgovara zaključcima Simona Anholta koji razumije kolektivno dobro kao osnovni princip u izgradnji brenda zemlje (Kóna and Hollý).

Zaključak studije je da Slovačka republika ili institucije osnovane u skladu sa slovačkim zakonima, djeluju nezavisno i nisu koordinirane. Predsjedništvo Slovačke je dokaz toga (predsjedništvo se rotira između država članica Evropske unije na polugodišnjoj osnovi), kada MoFEA SR, kao institucija koja predstavlja Slovačku prema inostranstvu, mora da organizuje sve aktivnosti koje vode uspješnoj implementaciji slovačkog predsjedavanja i svake druge zemlje kao stvaranje logo-

tipa ovog predsjedništva. Jedini uslov za logotip od Evropskog vijeća je da to odgovara logotipu Savjeta u skladu sa utvrđenim specifikacijama. Dakle ovaj logo još jednom neće odgovarati već dizajniranim tipovima logotipa ili osnovnim simbolima Slovačke. Međutim, MoFEA SR želi da počne da promoviše slovački brend tokom slovačkog predsjedništva. Ali uopšte nije jasno kako ili šta će biti saopšteno, čak i ako je način djelovanja Ministarstva tačan. Međutim, Simon Anholt nije preporučivao predstavljanje nacionalnog branda kroz takve događaje. Bio je mišljenja da tokom svog predsjedavanja, Slovačka neće uspjeti predstaviti svaku novu temu (u tako kratkom roku) koja bi odgovarala utvrđenom novom brendu zemlje; Štaviše, svaka aktivnost bi ostala u pozadini potisnuta od samog predsjedništva. Dakle, svi naponi mogu biti izgubljeni. Na osnovu svih prezentovanih faktora, upitno je da li je MFEA SR spreman da prenese temu nacionalnog brenda sa akademskih osnova odnosno terena i počnite da ga primjenjuje u svakodnevnom životu ove zemlje. Da li su prioriteti i procedure ugrađeni u javne nabavke ispravno postavljene? Ako MoFEA SR, kao institucija odgovorna za projektovanje brend slovačke nacije, razmotri posljednje korake i konsultujte se sa stručnjacima koji su već stvorili ili ponovo izgradili nacionalni brend zemlje? Pošto govorimo o novcu običnih građana - poreskih obveznika, mnogi ljudi će pratiti ovaj proces i stoga je ova preporuka u potpunosti opravdana.

3. BRENDIRANJE KIPRA

Kao i kod mnogih drugih mediteranskih zemalja, ekonomija Kipra se u velikoj meri oslanja na turistički sektor. Špedicija predstavlja drugi ključni stub savremenog kiparskog nacionalnog brenda. Postoje i druge potencijalne dimenzije kiparskog brenda koje do sada nijesu dovoljno iskorišćene zbog odsustva određenih grupa zainteresovanih strana za nacionalnu strategiju brendiranja zemlje. Ovaj niz potencijalnih zainteresovanih strana odražava široku primjenu brendiranja nacija, što je daleko šire polje od tradicionalnog turizma ili destinacijskog brendiranja. Kada istražuje zemlje kao brendove, informisan istraživač može započeti konsultujući se Indeksom brenda nacije (www.nationbrandindex.com) koji Simon Anholt objavljuje svake godine u saradnji sa Global Market Insite Inc. Indeks rangira mnoge brendove u svijetu na osnovu istraživanja 25.000 ljudi u 35 zemalja. Međutim, Kipar nije uključen u indeks, možda zbog male veličine. Stanovništvo čini gotovo milion ljudi i mješavina su Grka i Turaka - koji žive na trećem najvećem ostrvu u Mediteranskom moru poslije Sicilije i Sardinije, a koje je 2004. godine postalo južni kraj Evropske unije. Kipar je možda bolje poznat po tome što je bio rodno mesto Afrodite (iako se najmanje tri grčka ostrva ne bi slažila sa ovom konstatacijom) i po političkim problemima sa Turskom. Trenutno oko 36% sjevernog dijela ostrva i naselja sa odvojenim entitetskim turskim kipranima okupiraju turske trupe, kojeg je priznala samo Turska pod nazivom "Turska Republika Sjeverni Kipar". Ova situacija - koja se obično naziva "kiparsko pitanje" sve više od strane međunarodne zajednice od pristupanja zemlje u EU 2004. godine - čini dihotomiju

ostrva i oglašava Nikoziju kao "posljednji podijeljeni glavni grad Evrope", čini se da je formirala percepciju o toj zemlji dugi niz godina.⁴

Studija o nacionalnom brendu Kipra je urađena na osnovu primarnih i sekundarnih istraživanja i prikupljanja podataka sa terena kroz polustrukturirane intervjuve koji su sprovedeni sa osam ključnih ispitnih informatora. Dva intervjuva su bila sprovedena licem u lice, a ostalih šest intervjuva je sprovedeno upotrebom različitih tematskih vodič koje su distribuirali istraživači ispitanicima, a u koje su yatim unijeli svoje odgovore i vratili kompletirani vodič istraživačima. Tematski vodič je korišćen da fokusira intervjuve, iako su ispitanici bili slobodni, da ukoliko vjeruju da su druga pitanja relevantna i potrebna, to izraze kroz dodavanje odgovora na njih. Pitanja u vodiču su bila: "Po vašem mišljenju, koje zainteresovane strane treba da učestvuju u kiparskoj strategiji brendiranja nacije?"; "Da li svi ovi akteri treba da učestvuju u razvoju strategija brendiranja Kipra?"; "Kako biste rangirali različite zainteresovane strane u smislu važnost? To jest, da li su određeni akteri važniji od drugih?"; "Da li da se strategija brenda o kiparskoj naciji fokusira na turizam i transport, ili da li se strategija takođe fokusira na druge oblasti?". Istraživači su primijenili tematsku analizu podataka iz intervjuva kako bi ispitali stavove ispitanika o interesnim grupama kako bi izvršili njihovu identifikaciju i prepoznatljivost u kontekstu brendiranja Kipra.⁵

Ispitanici su predložili širok spektar interesnih grupa za koje vjeruju da bi trebalo da učestvuju u strategiji brendiranja na nivou Kipra. Dio ispitanika iz javnog sektora smatra da su primarni stejkolderi u izradi strategije nacionalnog brenda Kipra Turistički biro Kipra, vlasnici hotela, avio-kompanija, kompanije i turističke agencije na Kipru. Sekundarni akteri bi mogli biti oni koji su uključeni u turistički sektor, kao područja rekreacije, ugostiteljstvo ili transportne kompanije. Evidentno je da većina ispitanika iz kategorije javnog sektora smatra da je turizam osnovna djelatnost kojom se treba brendirati Kipar i ne navode neke druge strategijske grane kojim Kipar raspolaže što doprinosi zaključku da većina ispitanika, a možemo tumačiti i stanovnika Kipra, doživljava turizam kao glavnu ekonomsku snagu ove države. Takav pristup interne javnosti može se posmatrati ili kao prihvatanje postojećeg tržišnog stanja ili kao nedovoljno razumijevanje samog pojma nacionalnog brenda, što je čest slučaj u svim državama u kojim se vrši slično istraživanje. Drugi dio ispitanika je imao širu sliku brendiranja Kipra i predložio mnogo inkluzivniji spisak zainteresovanih strana. Prema njihovom mišljenju, zainteresovane strane koje bi trebalo da učestvuju u brendiranju Kipra su: Kiparska agencija za promociju investicija, privatni lideri sektora, privredne komore i slične organizaci-

⁴ Branding cyprus - a stakeholder identification perspective, Keith Dinnie, Maria Fola, Version May 2009, Accepted for 7th International Conference on Marketing, Athens Institute for Education and Research (ATINER), Athens, Greece, July 6-9 2009

⁵ Branding cyprus - a stakeholder identification perspective, Keith Dinnie, Maria Fola, Version May 2009, Accepted for 7th International Conference on Marketing, Athens Institute for Education and Research (ATINER), Athens, Greece, July 6-9 2009

je, Kiparska Vlada, turistička organizacija Kipra, postojeći investitori, kreatori politika, mediji, analitičari, akademici i prosječni Kiparani. Za razliku od ispitanika iz javnog sektora grupa ispitanika iz privatnog sektora imala je donekle drugačiji pristup jer oni navode sljedeće bitne stajkholdere za izradu strategije nacionalnog brenda Kipra: Ministarstvo turizma, Ministarstvo zdravlja, udruženja uključena u turizam kao što su hotelska udruženja, udruženja restorana, arheološki instituti, kongresni centri, udruženja kongresnih centara, veliki tržišni centri, privatne marine za jahte, Cyprus Airways, privatne avio kompanije, kompanije za iznajmljivanje jahti, agenti za nekretnine. Za razliku od liste koju su formirali ispitanici iz javnog sektora, ispitanici ili bolje reći dio ispitanika iz privatnog sektora mnogo bolje percipira jedinstvene karakteristike Kipra kroz uključivanje potencijalnih aktera kao što su kompanije za iznajmljivanje jahti, arheološki instituti i agenti za nekretnine.

Dilema koje sve zainteresovane strane treba da imaju učešće u brendiranju Kipra je riješena analizom podataka dobijenih u istraživanju jer su ogromne generisane liste zainteresovanih strana koje bi trebalo da učestvuju u strategiji brendiranja Kipra u najvećem dijelu svedene na one prethodno pomenute. Sam nivo poznavanja procesa i značaja brendiranja Kipra se pokazao kao oblast o kojoj su ispitanici iz većine struktura vrlo malo znali sa izuzetkom turizma. Samo oblast turizma ispitanici su shvatili kao oblast jasno definisanu strategijom brendiranja, ali čak i ovdje, čini se da nisu svi učesnici u turističkoj industriji uključeni u brendiranje turizma Kipra. Postojanje jasne potrebe za proširenjem strategije brendiranja Kipra izvan turizma se primjećuje i kroz dobro brendiranje Kipra kao destinacije za odmor a to je postigla Turistička organizacija Kipra tokom 3-5 godina, međutim evidentno je da Kipru nedostaje šira strategija brendiranja zemlje jer se samo turističkim pristupom ne može postići željeni cilj jakog brenda u mediteranu. Takvu situaciju je prepoznala Agencija za promociju investicija Kipra i preduzela inicijative za rešavanje problema sa drugim ključnim akterima.

Kada je aspekt relativne važnosti različitih zainteresovanih strana u brendiranju Kipra u pitanju ispitanici su bili prilično podijeljeni u stavovima po tom pitanju. Za neke ispitanike je bilo neprimetno da rangiraju zainteresovane strane po značaju koji imaju za razvoj brenda Kipra dok je za druge rangiranje interesnih grupa možda nije toliko važno koliko jeste njihova posvećenost (uključujući političku volju i opipljive resurse: finansiranje, važne osobe, dobro osmišljena strategija i plan implementacije) podršku i vođstvo u naporima. S druge strane, neki ispitanici su bili uverenja da važnost zainteresovanih strana imaju veze sa opsegom uticaja koji imaju na medije, kao i da javni sektor treba da bude broj jedan u procesu razvoja i implementacije strategije brendiranja Kipra, ali i da zainteresovane strane koje se bave većim poslovima treba da ulažu više jer će zaraditi više. Važno je istaći da se strategija nacionalnog brenda mora bazirati na jasnim i jedinstvenim smjernicama kako bi Kipar predstavio jedinstvenu sliku bez varijativnih opcija, a to je uvijek najteži dio u izradi paradigme za brend države. Upućivanjem na ove "uniformne slike" postavlja se pitanje da li bilo koja zemlja može ikada uspostaviti ili čak da li uopšte ima za cilj da uspostavi jednu sliku za entitet kao složenu i vi-

šedimenzionalnu u cijeloj zemlji. Na osnovu stava ispitanika koji su postigli konsenzus da je brendiranje nacije Kipra ne treba samo da se kreće oko stubova turizma i prevoza nego da mora da proširi privlačnost samog turističkog brenda. S poštovanjem prema drugom, promotivna strategija brand Kipra trebalo bi da se fokusira i na druge oblasti, osim na koncept Sea & Sun i trebao bi da promoviše koncept Sea & Sun Plus, pri čemu Plus označava posebnu usluge kao što su međunarodne konferencije, podsticajno putovanje, Kipar kao destinacija za novorođenčad, banja, sportske aktivnosti, vjerski turizam (Kipar manastiri su na čuvenoj trasi apostola Pavla), kulturne aktivnosti, gastronomija itd. Priliko izgradnje brenda Kipra, nesumnjivo se moraju i ostali atributi uzeti u razmatranje i mora im se posvetiti značajna pažnja, jer samo tako se mogu iskoristiti svi prirodni i društveni potencijali uključujući i kulturni segment promocije Kipra jer je evidentno da se razvoj nacionalnog brenda Kipra treba disperzovati kako bi se dobila već pomenuta jedinstvena ponuda.⁶ Ove oblasti nijesu obično prioritizovane u strategiji brendiranja nacija, a kreatori politike mogu biti savjetovani da integrišu takve dimenzije u strategiju brendiranja Kipra u samoj državi. Ovakav pristup i pogled pokreće interesantne mogućnosti za nacionalni brend Kipra i mogao bi da bude osnova za buduću strategiju dogovaranja među kiparskim političarima, jer bez suštinskog dogovora donosilaca ključnih odluka nije moguće sprovesti strategija nacionalnog brendiranja ni na jednom nivou.

Iz dobijenih nalaza zaključuje se da u smislu strateških opcija budućeg brendiranja Kipra, sperktar zainteresovanih strana uključenih u brendiranje nacije u Kipru mora biti proširen izvan turizma i špedicije, uključujući i druge zainteresovane strane kao što su Privredne komore, akademija, fondovi kulturnog nasljeđa, analitičari, postojeći investitori i "prosječni Kiparani". Dodatne zainteresovane strane koje bi potencijalno mogle igrati pozitivnu ulogu u brendiranju Kipra uključuju medijske komentatore, agente za nekretnine i transportna preduzeća. Iako ispitanici nijesu eksplicitno pomenuli brendirani izvoz, što je moguće buduću fokus za brendiranje nacije na Kipru, reference koje ispitanici navode zbog neophodnosti uključivanja privredne komore kao zainteresovane strane ukazuje na svijes potencijala kompanija - i podrazumijeva njihove proizvode i usluge - da igraju ulogu u unapređenju brenda kiparske nacije. Međutim, želja je potpunije uključivanje širokog spektra zainteresovanih strana i mora se moderirati zbog potrebe da se osigura efikasno donošenje odluka procesima koji ne smiju postati paralisani porastom konkurentnih potraživanja i političke borbe. Kreatori politike možda će morati da povuku tačnu liniju između punog učešća zainteresovanih strana u formulisanje kiparske strategije za brendiranje nacija, u poređenju sa lakšim oblikom učešća u kojem su konsultovani određeni interesni partneri za svoje stavove u formulaciji strategije, ali ne aktivno učestvovati u formulaciji strategija. Ova vrsta odluke illus-

⁶ Branding cyprus - a stakeholder identification perspective, Keith Dinnie, Maria Fola, Version May 2009, Accepted for 7th International Conference on Marketing, Athens Institute for Education and Research (ATINER), Athens, Greece, July 6-9 2009

truje važnost nacionalnog brendiranja i potrebu da kreatori politike moraju da se pridržavaju identifikacije i prepoznatljivosti zainteresovanih strana.⁷

4. NACIONALNI BEND LETONIJE

Letonija ima bogato nasljedje kako materijalne tako i nematerijalne kulture koje je međunarodno priznato (npr. od strane UNESCO-a) i ovo nasleđe može biti veoma korisno i značajno za stvaranje brenda države. Pod kulturom moramo razumjeti ne samo visok nivo popularne umjetnosti i kulturnu baštinu, već i obrazovanje i sport. Kulturno nasleđe, širok spektar umjetnosti i letonijskog jezika je osnova nacionalnog identiteta. U vrijeme globalizacije kultura pomaže da se stvori uvid i razumijevanje o kulturnom identitetu drugih zajednica. Kultura omogućava prepoznavanje različitih zajednica i stoga je važno promovisati različite i posebne aspekte nacionalne kulture.

Životna sredina i ekologija. Iako zbog klime i nedostatka infrastrukture, leton-ska sela nijesu tipična turistička destinacija, Letonija ima jednu od najmanjih industrijskih sredina u Evropi. Međunarodne ankete ukazuju da takva pitanja kao što su lično zdravlje, mentalno zdravlje, zdravlje društva i zdravlje planete postaju sve važnija vrijednost za ljude u svijetu. Tako Letonija može uspješno koristiti ekologiju kao jedan od aspekata brenda. Životna sredina je blisko povezana sa litvanskom kulturom, u kojoj priroda nije samo pozadina, već takođe ima ozbiljnu ulogu u životima Letonjana, jer su ljepota prirode, njeno očuvanje, pažljiv stav i poštovanje prema prirodi važne i konstantne vrijednosti. Letonija ima veliki kapacitet da pro-moviše svoja naučna i tehnološka dostignuća koja se odnose na razvoj životne sredine i zaštitu prirode. To je moguće zato što je Letonija uvijek postavljala ravnotežu između obrazovanja, nauke, modernih tehnologija, inovacija i poslovanja kao prioriteta. Danas su naučna i tehnološka dostignuća dobar način da promovišu međunarodno prepoznavanje. Riga-Istorijski gledano, Riga je jedan od najvažnijih gradova u regionu i trenutno ima jači vizuelni identitet od same države. Riga je takođe prepoznatljivija od gradova drugih baltičkih država. U cilju promovisanja Letonije, Letonijski brend mora biti stvoren u bliskoj vezi sa brendom Rige. Turizamjedna od glavnih turističkih tendencija je orijentacija na individualnom putniku i smanjenje turističkih grupa. Letonija ima kapacitet da stvori turistički proizvod koji uključuje sve pomenute elemente letonijskog brenda - Riga kao poslovnu i inteligentnu turističku destinaciju i regije kao aktivne turističke destinacije u zemlji.⁸

⁷ Branding cyprus – a stakeholder identification perspective, Keith Dinnie, Maria Fola, Version May 2009, Accepted for 7th International Conference on Marketing, Athens Institute for Education and Research (ATINER), Athens, Greece, July 6-9 2009

⁸ <http://www.li.lv/en> pristupljeno 10.10.2017. godine u 17:25 h

4. NACIONALNI BREND FINSKE

Zemlje se međusobno takmiče na više načina. Konkurencija je djelimično povezana sa imidžom na osnovu kojeg ljudi baziraju svoje izbore. Finski ili neki drugi proizvod? Odmor u Finskoj ili u nekoj susjednoj zemlji? Pozitivni brend zemlje podstiče strane aktere da biraju Finsku, finske stručnjake i finske proizvode - bilo da je izbor napravljen od strane turista, investitora, potrošača ili kompanija. Zato je brend zemlje važan i predstavlja pitanje reputacije i treba da bude zasnovan na stvarnim prednostima Finske. Finska je efikasna zemlja koja se fokusira na rješenja, čiji je obrazovni sistem i tehnološka ekspertiza među najboljima u svijetu, koja ima raznolik kulturni život i za koju je priroda važan resurs. U praksi, rad finških brendova koordiniše Tim Finske uz Odbor za promociju u Finskoj, koji uključuje aktere tima za upravljanje iz Finske. Međutim, to nije samo pitanje tima Finske, već je to zajedničko pitanje za sve Fince i prijatelje Finske. Njihovo je geslo „Širite priču o Finskoj u inostranstvu“! Funkcionalnost finškog društva, njihov bliski odnos sa prirodom i sistem osnovnog obrazovanja koji je među najboljima u svijetu nije samo nešto na čemu bi bili ponosni. Ako se pravilno koriste, mogu biti i efikasni alati. Izvještaj o brendu za zemlju daje nam konkretne zadatke koji će, kada se implementiraju, pomoći da razvijemo i svoju vlastitu zemlju i svijet oko nje.⁹

Finsko obrazovanje i kultura su snažne komponente brenda zemlje. Oni govore ne samo o Finskoj kao o zemlji već i o Fincima kao o ljudima. Stručnost i kreativnost su mekana snaga. Finski obrazovni sistem - posebno osnovno obrazovanje - visoko je ocijenjen u međunarodnim poređenjima. Obrazovanje je postalo izvozni proizvod, a finski akteri u oblasti obrazovanja već sarađuju u cilju otvaranja novih tržišta. Finska kultura je takođe veoma vidljiva u svijetu na različite načine. Sa rastom kreativnih industrija, kultura i biznis su se približavali jedni drugima. Jačanje vidljivosti finškog izvoza, obrazovanja i finske kulture je jedan od kolektivnih zadataka mreže Tima Finske. Ministarstvo obrazovanja i kulture ima ključnu ulogu u ovom radu, a Ministarstvo spoljnih poslova takođe podržava kulturne aktivnosti u inostranstvu. Uz mrežu Tima Finska, važan rad u promovisanju međunarodne saradnje u oblasti kulture i stručnosti obavljaju finski kulturni i akademski instituti koji posluju u inostranstvu. Organska hrana, svježa voda i mirovna medijacija su osnovni stubovi strategije nacionalnog brenda Finske i predstavljaju ključne odrednice u njegovom razvoju.¹⁰ Anholt GfK Roper Nation Brands indeks, sprovodi istraživanja o brendiranju nacija, od 2005. godine. Prema rezultatima istraživanja za 2016. godine, Finski brend je na 17. mjestu najjačih u poređenju sa 50 nacija. Finska je najviše cijenjena za dobro upravljanje. Istraživanje pokazuje da je u Finska posjeduje potencijele za rast, posebno u dimenzijama kulture i turizma. Anketa je sprovedena u 20 zemalja u julu 2016. Više od 1000 intervju

⁹ <http://team.finland.fi/en/frontpage>

¹⁰ [//www.utrikesministeriet.fi/public/default.aspx?contentid=206470&nodeid=15148&contentlan=2&culture=en-US](http://www.utrikesministeriet.fi/public/default.aspx?contentid=206470&nodeid=15148&contentlan=2&culture=en-US) pristupljeno 23.12.2017. godine

sprovedeno je u svakoj zemlji. Rangiranje ne uzima u obzir BDP; drugim riječima, Finska se direktno takmiči sa velikim zemljama kao što su Sjedinjene Države i Njemačka. Od nordijskih zemalja koje su uključene u poređenje, Švedska je na 10. mjestu, a Danska je 13. mjesto. Finska je stalno rangirana na 17. mestu, izuzev 2008. i 2014. godine, kada se plasirala na 18. mesto. Finska je najjače ocijenjena na ukupnoj rang listi od građana Švedske, gdje je Finska plasirala na deveto od 50 mjesta.¹¹

Brend države upoređuje se u šest dimenzija: Uprava, Izvoz, Kultura, Ljudi, Turizam i Imigracija / Investicije - od kojih svaka ima nekoliko podkategorija.

- Upravljanje: Finska je najbolje u ovoj dimenziji, jer je na 8. mestu u sveukupnom odnosu sa drugim državama. Od 20 zemalja u kojima je Finska ocijenjena za ovu dimenziju, Finska je ocijenjena u prvih 15 od 50 u svim panelima osim Egipta (19/50) i Južne Afrike (16/50).

- Izvoz: Finski plasman je bio dobar posebno u Švedskoj, Kanadi, Italiji, Japanu, Poljskoj, Nemačkoj, Rusiji i Francuskoj. Finski plasman bio je 15 od 50.

- Kultura (uključujući kategorije kulturne baštine i sportove): Plasman Finske u ovoj dimenziji pokazao se zaista teškim i bio je na srednjem nivou na rang listi u svim zemljama, osim u Kanadi i Švedskoj. Finska se plasirala na 27. mjesto od ukupno 50.

- Ljudi: Rang Finske je posebno bio dobar u Kanadi, Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Poljskoj, Rusiji, Južnoj Koreji, Švedskoj, Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Državama i Turskoj. U Japanu, rang Finske bio je na 17. od 50 mjesta. Finci su veoma široko shvaćeni kao iskreni, radni i stručni. Finska se plasirala na 17. mjesto od ukupno 50.

- Turizam: U poređenju sa većinom drugih dimenzija, rang Finske je i dalje relativno nizak u zemljama panela, sa izuzetkom Japana (15/50). U Nemačkoj je Finska plasirana na 18. mjesto od 50. Međutim, na dužem vremenskom periodu Finska je uspjela u ovoj dimenziji - za pet mjesta popraviti poziciju u periodu od tri godine. Ukupan plasman u anketi 2016. bio je 22. od 50.¹²

- Imigracija i investicije vezane za rad: Finska je dobro rangirana u Švedskoj, Argentini, Australiji, Kanadi, Kini, Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Poljskoj, Rusiji, Južnoj Koreji i Turskoj. Kombinovani plasman zemlje bio je 15 od 50 godina. Uopšteno, rezultati su bili niži za skoro sve zapadne zemlje, dok je ukupni rezultat Finske u stvari malo porastao (0,18 poena). Međutim, povećanje nije promijenilo poziciju Finske. Rezultati pokazuju, između ostalog, da se imidž Finske značajno poboljšao, prije svega u Argentini i Brazilu u svim dimenzijama. Imidž Finske se pogoršao u Egiptu i u Rusiji (iako je finski brand u Rusiji i dalje dobar, 12/50). Rangiranje Finske u upravnoj dimenziji poboljšalo se u odnosu na prethodne godine u Ujedinjenom Kraljevstvu, Francuskoj i Novom Zelandu. Rangiranje Finske u oblasti imigracije i investicija povećalo se iz prethodne godine; Rangiranje Finske u di-

¹¹ <http://placebrandobserver.com/tag/finland/> pristupljeno 04.12.2017.godine

¹² <http://placebrandobserver.com/tag/finland/> pristupljeno 04.12.2017.godine

menziji ljudi je poboljšano; Izvoz i kultura ostali su isti u odnosu na prošlu godinu. Rangiranje Finske u turističkoj dimenziji poboljšano je na duži vremenski period, iako na godišnjem nivou nije bilo promjena. Finski imidž je stoga ostao stabilan i relativno dobar u globalnom aspektu. Nacionalne brendove karakteriše činjenica da se veoma sporo mijenjaju. Finska se percipira kao dobra, funkcionalna i spretna zemlja, ali možda i malo hladna i sterilna. Finski odbor za promociju (FPB), koji koordinira rad Finske u nacionalnom brendu i definiše svoje smjernice, sastavio je prvu reviziju brenda države, koja se odnosi na godine 2015-2016. početkom 2017. godine. Namjera je da se takva revizija izradi svake druge godine. Pregled će proći kroz sprovedene aktivnosti na razvoju nacionalnog brenda koje je uradila Finska, istražiti kako izgleda imidž Finske i odrediti preporuke Finske za promociju u pogledu rada u zemlji. Jedinica za javnu diplomatiju u Ministarstvu spoljnih poslova služi kao Sekretarijat FPB dok kancelarija Premijera predsjedava tijelom.¹³

5. KOMPARATIVNA ANALIZA NACIONALNIH BRENDOVA U ODNOSU NA CRNU GORU

U razvoju svojih nacionalnih brendova analizirane države, odnosno donosioci odluka, u ovom procesu su, kao što je primjetno, koristile različite strategije nacionalnog brandinga. Slovačka je u tom procesu imala nekoliko institucija, predstavništava u inostranstvu, ministarstva, vlada, privredna društva i udruženja koja su pokušavala promovisati Slovačku. Ali nije postojao zajednički koncept, niko nije koordinirao njima i cjelokupan proces je bio fragmentisan. U studijama koje su objavljene a govore o brendu Slovačke iznijeti su problemi koji prate razvoj nacionalnog brenda a odnose se na identitet Slovaka i njihov doživlja svojih simbola koji bi trebali da predstavljaju državu. Evidentno je bilo nerazumijevanje samog procesa ali i nedovoljno shvatanje koje su koristi brendiranja i razlozi za njegovo pokretanje. Primjer Slovačkog lutanja u razvoju nacionalnog brenda je primjer koji ne treba slijediti jer je donio konfuziju samim nosiocima ovog procesa ali i cjelokupnoj javnosti, prije svega zbog ne razumijevanja svog mjesta u uloge koju imaju u aktivnostima stvaranja brenda države a onda i nedovoljne odlučnosti koje su to ključne vrijednosti na kojim se brend zasniva i da li brend Slovačke može biti vrijedan kao proizvod na globalnom nivou.

Sličan primjer je i slučaj Poljske jer je i ona takođe prošla dvadesetogodišnji period u kojem su angažovali stručnjake za nacionalni brend Poljske. Jedan od osnovnih elemenata njihove aktivnosti bio je objedinjavanje grafičkog dizajna koji se uvek razlikovao do te tačke da je na primjer, njihov logotip bio potpuno različit za svaku EXPO godinu, što važi i za Slovačku. Poljska je izgradila brend od svoje politike zaštite životne sredine. I to je dobar pravac kojim slične države mogu da idu ka jakom nacionalnom brendu. Poljska je iskoristila šansu da se predstavi kao most između Zapada i Istoka. Ali Poljska je odlučila da ide u razvoj brenda države kakvom je ljudi ne znaju. Proizvod koji će posjetioci i investitori kupiti je mlada

¹³ <http://placebrandobserver.com/tag/finland/> pristupljeno 04.12.2017.godine

nepoznata zemlja s velikim mogućnostima i tržište otvoreno za Zapad i Istok. Tradicionalna kultura Istoka sa uslugama za Zapad; jeftina, ali dobro obučena radna snaga i stabilna ekonomska i politička pozadina. Dobar primjer spoja tradicionalnog i modernog donio je Poljskoj jak brend oslonjen i na znamenite ličnosti iz poljske novije historije. Institucionalna pozitivna preklapanja su nedostatak u razvoju brenda svake države pa to možemo reći i za Crnu Goru koja takođe kao i Slovačka i Poljska prolazi kroz sličan period institucionalne tranzicije i neprepoznavanja nosilaca politika brendiranja. Problem koji su ove dvije države imale sa postojanjem velikog broja raznih logotipova koji su u zvaničnoj državnoj upotrebi je prisutan i u Crnoj Gori i može se bez sumnje tumačiti kao nedovoljno jasno diverencirana unutar sektorska politika i određivanje titulara procesa. Ovakva situacija je u dužem roku neprihvatljiva jer urušava izgrađene osnove za jak nacionalni brend a na drugoj strani imamo i veliki broj logotipova koji se primjenjuje u različitim segmentima državen politike počev od znaka turističke destinacije pa do znaka za nastup Crne Gore na EXPO u Milanu 2017. godine kao i najvaljeni za EXPO 2020. godine u Dubaiju.

Kao i kod mnogih drugih mediteranskih zemalja, Kipar se u velikoj meri oslanja na turistički sektor. Špedicija predstavlja drugi ključni stub savremenog kiparskog nacionalnog brenda. Postoje i druge potencijalne dimenzije kiparskog brenda koje do sada nijesu dovoljno iskorišćene zbog odsustva određenih grupa zainteresovanih strana za nacionalnu strategiju brendiranja zemlje. Nedostatak diferencijacije među institucijama donio je nepreciznosti u formiranju ključne strategije nacionalnog brenda Kipra i podstakao je da se sprovede istraživanje kojim je određena trenutna pozicija i dalji pravci razvoja nacionalnog brenda. Evidentno je zaključuje da u smislu strateških opcija budućeg brendiranja Kipra, sperktar zainteresovanih strana uključenih u brendiranje nacije u Kipru mora biti proširen izvan turizma i špedicije, uključujući i druge zainteresovane strane kao što su Privredne komore, akademija, fondovi kulturnog nasljeđa, analitičari, postojeći investitori i "prosječni Kiparani". Dodatne zainteresovane strane koji bi potencijalno mogle igrati pozitivnu ulogu u brendiranju Kipra uključuju medijske komentatore, agente za nekretnine i transportna preduzeća. Primjer Kipra je sličan primjerima ostalim država koje su obuhvaćene ovim radom jer se u prvom planu prepoznaju poteškoće u prepoznavanju ključnih nosilaca politike razvoja nacionalnog brenda kao i najvažnijih učesnika u realizaciji strategijskih opredjeljenja koja su donijeta na najvišem nivou a odnose se na operacionalizaciju strategije. Sličnost između Crne Gore i Kipra je u dijelu koji se odnosi na razvoj brenda baziranom na turizmu ali je takođe princip nedovoljnog prepoznavanja ključnih nosilaca razvoja brenda negativna identifikacija ova dva sistema i u ovom dijelu se mogu koristiti iskustva kiparskih institucija koje su uključene u proces razvoja brenda države.

Iako zbog klime i nedostatka infrastrukture, letonska sela nijesu tipična turistička destinacija, Letonija ima jednu od najmanjih industrijskih sredina u Evropi zato su svoj nacionalni brend bazirali na životnoj sredini i ekologiji. Dobar primjer kako se uspješno koristi ekologija kao jedan od aspekata brenda a obzirom da je

životna sredina blisko povezana sa letonskom kulturom, u kojoj priroda nije samo pozadina, već takođe ima ozbiljnu ulogu u životima Letonjana, jer su ljepota prirode, očuvanje nje, pažljiv stav i poštovanje prema prirodi važne i konstantne vrijednosti. Letonija ima veliki kapacitet da promovira svoja naučna i tehnološka dostignuća koja se odnose na razvoj životne sredine i zaštitu prirode. Letonija je svoj brend bazirala na opšte poznatim i prihvaćenim atributima kojim se brendira i druge države, ali je svoj koncept prilagodila ciljanim grupama i jasno se diversifikovala u odnosu na konkurenciju koja takođe raspolaže sličnim resursima. Crna Gora kao jedina ustavom promovisana ekološka država na svijetu nije u praksu sprovela osnovne postulate ekološkog i održivog razvoja pa se samim tim i njen brend ne može bazirati na poruci da je ekološka država sve dok ne postigne onaj nivo kakav imaju Letonija ili Finska.

Organska hrana, svježa voda i mirovna medijacija su osnovni stubovi strategije nacionalnog brenda Finske i predstavljaju ključne odrednice u njegovom razvoju. Finsko obrazovanje i kultura su snažne komponente brenda zemlje. Oni govore ne samo o Finskoj kao o zemlji već i o Fincima kao o ljudima. Stručnost i kreativnost su mekana snaga. Finski obrazovni sistem - posebno osnovno obrazovanje - visoko je ocijenjeno u međunarodnim poređenjima. Obrazovanje je postalo izvozni proizvod, a finski akteri u oblasti obrazovanja već sarađuju u cilju otvaranja novih tržišta. Finska kultura je takođe veoma vidljiva u svijetu na različite načine. Sa rastom kreativnih industrija, kultura i biznis su se približavali jedni drugima. Jačanje vidljivosti finskog izvoza obrazovanja i finske kulture je jedan od kolektivnih zadataka cjelokupnog finskog društva. Države poput Crne Gore imaju mnogo toga da nauče od Finske i njenog pristupa razvoju nacionalnog brenda kako u institucionalnom i javnom pristupu samom brendiranju tako i u izboru ključnih vrijednosti kao nosilaca brenda države.

Literatura:

Aronczyk, M. (2008), "Living the Brand": Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants, , New York University, *International Journal of Communication* 2 str.41-65.

Dinniem K., Fola M. (2009), Branding cyprus - a stakeholder identification perspective, , Version May, Accepted for 7th International Conference on Marketing, Athens Institute for Education and Research (ATINER), Athens, Greece, July 6-9 2009

Kleinová, K., Ťrgeová, J. (2011), Country Image And Branding Of Slovakia, *Europejskie Finanse i Marketing*, 50 5 (54) str. 50.

Kóna, A., and Hollý, J. (2016), Will the Internationally Recognizable Country Identity of Slovakia "Work" or will the Current Attempts at Unifying the Presentation of Slovakia Abroad and the Search for an Attractive Narrative Rome-Italy End in Failure, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing.