

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

***BLAGOVNA ZNAMKA DRŽAVE KOT TURISTIČNE  
DESTINACIJE***

Ljubljana, april 2004

MARJETKA JAKOFČIČ

## **IZJAVA**

Študentka Marjetka Jakofčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič ter somentorstvom mag. Maje Konečnik in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. KONCEPT BLAGOVNE ZNAMKE</b>	<b>2</b>
<b>2.1. BLAGOVNA ZNAMKA DESTINACIJE</b>	<b>4</b>
<b>2.2. BLAGOVNA ZNAMKA DRŽAVE</b>	<b>5</b>
2.2.1. OZADJE POJAVA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE	6
2.2.2. POMEN OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE	6
2.2.3. ARHITEKTURA BLAGOVNIH ZNAMK DRŽAVE	7
2.2.3.1. Koncept arhitekture blagovnih znamk države	7
2.2.3.2. Model arhitekture blagovnih znamk države	8
2.2.4. SESTAVINE BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE	11
2.2.4.1. Identiteta države	11
2.2.4.2. Prepoznavnost države	11
2.2.4.3. Podoba države	11
2.2.4.3.1. Vpliv podobe države izvora izdelkov in blagovnih znamk	13
2.2.4.3.2. Drugi dejavniki, ki vplivajo na podobo blagovne znamke države	14
2.2.4.4. Ugled države	15
<b>3. BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>16</b>
<b>3.1. KONCEPT BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>16</b>
<b>3.2. GRADITEV BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>17</b>
3.2.1. POMEN OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE	17
3.2.2. PROCES OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE	19
3.2.3. PODOBA KOT KONKURENČNA PREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE	20
3.2.4. VPLIV PODOBE TURISTIČNE DESTINACIJE NA BLAGOVNO ZNAMKO DRŽAVE	21
<b>3.3. UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE KOT TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>22</b>
<b>3.4. INTEGRIRAN SISTEM NAČRTOVANJA IN UPRAVLJANJA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE KOT TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>23</b>
<b>4. ŠTUDIJE TUJIH PRIMEROV</b>	<b>24</b>
<b>4.1. ŠPANIJA</b>	<b>24</b>
<b>4.2. NOVA ZELANDIJA</b>	<b>25</b>
<b>4.3. PRILOŽNOST ZA NOVO NASTALE DRŽAVE</b>	<b>26</b>
<b>5. SLOVENIJA KOT BLAGOVNA ZNAMKA DESTINACIJE</b>	<b>27</b>
<b>5.1. METODOLOGIJA KVALITATIVNE RAZISKAVE</b>	<b>27</b>

<b>5.2. SLOVENIJA KOT BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE</b>	<b>28</b>
5.2.1. JE SLOVENIJA BLAGOVNA ZNAMKA?	28
5.2.2. JE SLOVENIJA MOČNA BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE?	31
5.2.3. OD MOČNE TURISTIČNE ZNAMKE DESTINACIJE DO BLAGOVNE ZNAMKE SLOVENIJE	31
<b>6. SKLEP</b>	<b>33</b>
<b>7. LITERATURA</b>	<b>35</b>
<b>8. VIRI</b>	<b>37</b>
<b>PRILOGE</b>	

# 1. UVOD

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je svet začel pridobivati novo podobo zaradi pospešene demokratizacije, globalizacije, široke uporabe novih tehnologij, velikih možnosti potovanj. Države so v mednarodnih odnosih začele prevzemati nove naloge in vloge – med drugim svojim podjetjem omogočiti čim boljše pogoje za mednarodno trgovinsko menjavo, pridobitev investicij ter razmah turizma. Zaradi vedno večje konkurence so se države, velike in majhne, začele obnašati kot korporacije na svetovnem trgu. V želji po večji prepoznavnosti, boljši podobi<sup>1</sup> in višjem ugledu na svetovnem trgu so se podale v proces iskanja novih možnosti, ki jih bodo na novo pozicionirale v njihovi regiji, na kontinentu in širše v svetu. Začele so uporabljati koncept blagovne znamke države.

Graditev ali prenovitev blagovne znamke države je zahteven proces, ki je danes za večino še vedno izjema oziroma »modna muha«. Nekatere blagovne znamke države pa že danes tekmujejo med seboj, pa ne samo med seboj, ampak tudi s korporativnimi znamkami podjetij kot so CNN, Microsoft, Procter & Gamble, navsezadnje tudi z nadnacionalnimi združbami kot je Evropska unija. Poti do blagovne znamke države je veliko. Med drugim lahko njena graditev temelji tudi na oblikovanju prepoznavne in privlačne investicijske destinacije, izvozne ali katere druge vrste prepoznavne destinacije. V nalogi je izpostavljena pot graditve blagovne znamke države preko oblikovanja močne turistične znamke destinacije. Na tem mestu torej velja poudariti, da je turizem eno izmed možnih sredstev oz. poti do večje prepoznavnosti države in to pot skušam v nalogi tudi podrobneje proučiti.

V svetu se vse pogosteje pojavlja prepričanje, da uspešna turistična dejavnost pozitivno prispeva k razvoju države, saj je nevidni izvoz in kot tak blaži pogosto negativne trgovinske bilance (Klančnik, 2003, str. 10). Turizem je namreč izvrsten multiplikativen dejavnik. Eno mesto v njem odpre ali podpira še vsaj štiri druga: v živilsko-prehrambeni dejavnosti, kmetijstvu, kulturi, izobraževanju itd. Zato si države vse bolj prizadevajo privabiti čim več turistov, predvsem takih, ki bodo s seboj prinesli čim boljše razvojne učinke. Kljub vsemu imajo države oziroma njihove vlade različen odnos do turistične dejavnosti ter se odločajo za bolj aktivne ali bolj pasivne politike.

Namen diplomskega dela je preučiti pomen in možnosti trženja države kot blagovne znamke s poudarkom na blagovni znamki turistične destinacije. Slovenija bo morala poskrbeti za povečanje njene prepoznavnosti tako v Evropski uniji kot v svetu, pri tem pa njene turistične privlačnosti predstavljajo velik potencial za doseg tega cilja. V nalogi skušam dokazati, da je posredno z razvojem Slovenije kot močne turistične destinacije možno zgraditi blagovno znamko Slovenije. Cilj naloge je potrditi naslednje tri temeljne teze dela:

---

<sup>1</sup> V nalogi pojem podoba enačim z izrazom imidž.

1. Načrtno upravljanje države kot blagovne znamke turistične destinacije pomembno prispeva k povečanju prepoznavnosti države v očeh širše svetovne javnosti.
2. Slovenija še ni blagovna znamka in tudi ne močna blagovna znamka turistične destinacije.
3. Blagovno znamko Slovenije je možno zgraditi tudi z oblikovanjem močne blagovne znamke turistične destinacije.

Proučevanje v diplomskem delu temelji na naslednjih metodah:

- primerjalni analizi obstoječih teoretičnih izhodišč trženja države kot blagovne znamke in turistične destinacije (deskriptivni pristop),
- analizi strategij trženja države kot blagovne znamke na izbranih primerih Španije in Nove Zelandije (pristop analize primerov),
- globinskih intervjujih z najpomembnejšimi domačimi in tujimi strokovnjaki s področja trženja države, Slovenije in slovenskega turizma (eksplorativni pristop), ki so potekali osebno in preko elektronske pošte v času od 15. do 23. februarja 2004 (glej prilogo 2).

Naloga poleg uvodnega in sklepnega poglavja vsebuje še štiri vsebinske sklope. Drugo poglavje opredeljuje pogled na blagovno znamko države ter znamko destinacije, in sicer ozadje pojava trženja države kot blagovne znamke ter njen pomen in razlago osnovnih pojmov (blagovne znamke države, destinacije, arhitekture blagovnih znamk, sestavine blagovne znamke države). Tretje poglavje osvetljuje koncept blagovne znamke države kot turistične destinacije, vlogo in pomen trženja države kot turistične destinacije ter učinkovit pristop k njenem upravljanju. Četrto poglavje zajema analizo tujih primerov, kjer sta opisani strategiji trženja države kot turistične destinacije izbranih primerov Španije in Nove Zelandije. Zadnje, peto poglavje, obravnava primer Slovenije kot potencialne blagovne znamke ter možnosti graditve večje prepoznavnosti Slovenije na temeljih turizma.

## **2. KONCEPT BLAGOVNE ZNAMKE**

V literaturi zasledimo številne definicije blagovne znamke. Kotler (2003, str. 418) navaja, da je blagovna znamka beseda, znak, simbol, oblika, slogan ali kombinacija le-teh, ki omogoča identifikacijo in diferenciacijo izdelka ali storitve podjetja od izdelkov ali storitev drugih podjetij v očeh udeležencev na trgu. Kadar je blagovna znamka (»brand«) ali njen del pravno zaščiten, jo imenujemo tudi trgovinska znamka (»trade mark«). Danes je bistveni element trženja.

De Chernatony (2001, str. 20) poudarja, da je uspešna blagovna znamka prepoznaven proizvod, storitev, oseba ali prostor, ki je od drugih bogatejši v tem smislu, da kupec ali uporabnik zazna njeno edinstveno dodano vrednost, ki je skladna z njegovimi potrebami. Avtor obenem poudarja, da o blagovni znamki govorimo šele tedaj, ko jo porabnik v procesu odločanja zavestno izbere v uporabo in jo preferira pred ostalimi ponujenimi proizvodi,

storitvami. Njena uspešnost se kaže v sposobnosti vzdržati to dodano vrednost v boju z ostalimi tekmeci.

Kotler (2003, str. 418) sicer navede vse elemente blagovne znamke in omeni njen osnovni namen, vendar blagovno znamko opredeli preveč ozko in sicer zgolj s pravnega vidika. Tako omeni vse potrebne sestavine znamke, ki jih ta potrebuje ob njeni pravni zaščiti, ne omenja pa sodobne tržne naloge znamke. V današnji globalizacijski dobi ni dovolj, da blagovno znamko ljudje na trgu zgolj ločijo od njenih tekmic, temveč je potrebno, da ima ta določeno edinstveno prednost, zaradi katere jo udeleženci na trgu preferirajo pred ostalimi znamkami. Niti de Chernatony (2001) niti Kotler (2003) pa ne omenjata vseh udeležencev na trgu. Za razliko od Kotlerja je de Chernatony sicer v razlago pojma vključil uporabnika kot najpomembnejšega udeleženca na trgu v procesu oblikovanja blagovne znamke, nobeden od njiju pa ne vključi posrednikov, dobaviteljev, zaposlenih, vlad, medijev in drugih.

Kot nekoliko popolnejšo in celovitejšo bi torej vseeno kazalo izpostaviti definicijo de Chernatonyja (2001, str. 20), saj je poudaril, da je blagovna znamka uspešna tedaj, ko udeleženec na trgu uspe zaznati njeno dodano vrednost in je ta hkrati skladna z njegovimi potrebami.

Strnemo lahko, da je blagovna znamka sinonim za zaupanje obljubljenе kakovosti, eden izmed njenih osnovnih namenov pa izhaja iz čedalje večjega pomanjkanja časa njenih uporabnikov. Porabniki torej kupijo določeno blagovno znamko, ker nimajo časa izbirati med vse večjo množico možnih izdelkov na trgu. Blagovna znamka predstavlja neke vrste bližnjico: če ugotovijo, da ustreza njihovim potrebam, pri nadaljnjih nakupih ni potrebno ponovno izbiranje in tehtanje informacij o izdelkih (de Chernatony, 2001, str. 25). Ta znamka izpolnjuje njihova pričakovanja glede željenih lastnosti. Tako zmanjšajo stopnjo ponakupnega tveganja, da jim izdelek ali storitev ne bi ustrezala.

Tovrstno razmišljanje je izhodišče nadaljnjega proučevanja, katerega vsebina se nanaša na koncept blagovne znamke destinacije in blagovne znamke države, v kasnejših poglavjih pa zgolj na trženje države kot turistične destinacije. Na tem mestu velja poudariti, da sta blagovna znamka države in destinacije med seboj zelo prepletena pojma, zato je za razumevanje potrebno oba najprej dodobra spoznati. Turistična blagovna znamka destinacije, ki je tudi osrednja tema diplomskega dela, pa je nadalje zgolj eden izmed možnih vidikov proučevanja blagovne znamke destinacije. Na podoben način lahko preučimo tudi izvozno, investicijsko, kulturno ali katero drugo znamko destinacije.

## **2.1. BLAGOVNA ZNAMKA DESTINACIJE**

Oblikovanje blagovne znamke destinacije predstavlja za tržnike in druge strokovnjake na tem področju velik izziv, saj je destinacija tudi potencialna svetovno največja blagovna znamka (Morgan, Pritchard, Pride, 2002, str. 338). Vse več strokovnjakov s področja trženja destinacije se trudi pozicionirati svojo državo, mesta ali regije kot blagovne znamke destinacije, saj se zavedajo pomena, ki ga tovrstno trženje prinaša ekonomskemu in turističnemu razvoju. Pri opredelitvi pojma destinacije v literaturi zasledimo številne definicije. Tako Vukonić (Konečnik, 2003, str. 320) pogosto enači pojem destinacije s pojmom območja, Smith (Konečnik, 2003, str. 320) se opira na izraz regije oziroma regionalizacije, Kaspar (Konečnik, 2003, str. 320) pa z destinacijo opredeljuje zgolj turistični kraj. Bieger (Konečnik, 2003, str. 320) pod pojmom destinacije navaja naslednje kategorije: območje, kraj, regijo, državo in kontinent. Buhalis (2000, str. 98) jo opredeli kot geografsko območje, na katero njeni obiskovalci gledajo kot na edinstveno področje s političnim in zakonodajnim ogrodjem za turistično trženje in načrtovanje. O'Shaughnessy (2000, str. 59) pri tem poudarja, da ima upravljanje destinacije kot blagovne znamke pogosto enak ali celo večji pomen od upravljanja države kot blagovne znamke. Kot primer avtor navaja idejo o trženju Latinske Amerike kot blagovne znamke destinacije, saj so tako doseženi precej večji rezultati in sinergijski učinki kot v primeru ločenega promoviranja posameznih držav ali regij znotraj destinacije. Podobno trdi Kotler (Konečnik, 2003, str. 322), ki kot kriterij delitve destinacij navaja velikost območja. Govori o *makrodestinacijah* kot so npr. Evropa, Daljni Vzhod ali Združene Države Amerike, ki pa sestojijo iz več *mikrodestinacij*. Mednje vključujemo regije, države, mesta in celo manjša območja v samem mestu. Kljub omenjenim pristopom in kriterijem definiranja pojma destinacije ostaja določitev natančnih mej destinacije še vedno težavna. Za potrebe proučevanja v tej nalogi se kljub temu opredeljujem za definicijo destinacije po Buhalisu (2000, str. 98), ki vključi tako njeno geografsko opredelitev kot tudi nujno potreben trženjski vidik, to je njeno edinstvenost. Zgolj v primeru, ko določeno geografsko območje vsebuje neko posebnost in dovolj pomembno razlikovalno vrednost glede na ostala tovrstna območja, lahko govorimo o ciljni destinaciji. Poleg tega pa Buhalis (2000) tudi poudarja, da mora destinacija za svoj obstoj vsebovati temelje za njeno trženje in upravljanje. Zgolj upravljanje destinacije omogoča dolgoročno vzdrževanje njene edinstvene vrednosti.

Naloga oblikovanja blagovne znamke destinacije še zdaleč ni enostavna in tudi ne izvedljiva v kratkem času, kljub temu pa prinaša velike koristi in prednosti za državo. To potrjujejo mnoge študije primerov uspešno pozicioniranih destinacij v svetu. Kako se posamezne države podajajo v reševanje te naloge, je seveda odvisno od lokalnih okoliščin, finančnih sredstev in virov države, vendar se za vsako od njih najdejo primerne lokalne rešitve za globalne izzive (Morgan, Pritchard, Pride, 2003, str. 4). Ponovno velja poudariti, da je gledanje na določeno destinacijo kot turistično destinacijo **zgolj eden izmed možnih vidikov njenega**



**proučevanja.** Prav tako turisti predstavljajo samo eno izmed možnih skupin udeležencev na trgu v celotni strategiji oblikovanja blagovne znamke destinacije (Konečnik, 2003, str. 321).

## **2.2. BLAGOVNA ZNAMKA DRŽAVE**

Koncept blagovne znamke države je dokaj novo področje v teoriji trženja. Kljub temu, da so mnoge države že sprejele strategije upravljanja svoje države po principu blagovne znamke destinacije in jih tudi uspešno izvajajo, je ta koncept za večino še vedno precejšnja neznanka. Poleg tega je trženje države v primerjavi s trženjem izdelka, storitve oz. podjetja še bolj kompleksno in ima svoje posebnosti, zato je tudi težje za razumevanje.

Država je že po definiciji Biegerja (Konečnik, 2003, str. 320) destinacija za njene obiskovalce z namenom preživljanja počitnic, izobraževanja, investiranja ipd. Strategija oblikovanja blagovne znamke države je največkrat osnova za doseg večje prepoznavnosti države v širši svetovni javnosti.

V enem izmed sledečih poglavij proučujem tudi proces graditve blagovne znamke države, saj mnogi avtorji (Dowling, 2001; de Chernatony, 2001; Kline, 2004) trdijo, da država med množico destinacij na svetu postane zavestna izbira njenih ciljnih skupin šele takrat, ko v njihovih očeh doseže določeno stopnjo prepoznavnosti, pozitivno podobo in ugled.

Van Ham (2001, str. 4) definira blagovno znamko države po analogiji z izdelčno blagovno znamko. Avtor meni, da je blagovna znamka izdelka ideja potrošnikov o izdelku in potemtakem je blagovna znamka države *ideja o državi s strani njenih notranjih in zunanjih deležnikov*. Tudi Kline (Kline, Berginc, 2003, str. 1043) potegne analogijo med izdelčno blagovno znamko in blagovno znamko države. Poudarja, da je državo dejansko potrebno obravnavati na enak način kot izdelčno blagovno znamko. Vendar je v primeru države ta koncept še precej bolj pomemben, saj ima velike posledice na celotno blaginjo gospodarstva in življenjsko raven prebivalcev.

Kljub temu, da prinese pozicioniranje države kot blagovne znamke številne prednosti, pa je potrebno opozoriti vsaj na eno nevarnost. Svojo pridobljeno podobo država le s težavo spremeni. To velja predvsem za stare države, kot je na primer Velika Britanija, ki je gradila svojo podobo dolga stoletja. Kljub dobro zastavljeni strategiji repozicioniranja z naslovom »Cool Britain« pa jo še danes vsi poznamo kot konzervativno, tradicionalno, staromodno in toga (Leonard, 1999, str. 15). Negativna podoba predstavlja Veliki Britaniji veliko oviro v razvoju trendovskih izdelkov in blagovnih znamk, ki kot taki niso skladni z njeno podobo (npr. novi, napredni tehnološki izdelki). To je tudi osnovni razlog, zaradi katerega se je British Telecom odločil spremeniti ime podjetja v BT. Ljudje namreč niso povezovali

konzervativnosti Velike Britanije z naprednimi in inovativnimi telekomunikacijskimi tehnologijami.

Na primeru Velike Britanije torej vidimo, da je spremeniti negativno podobo države zelo težka in dolgotrajna naloga, vendar nujno potrebna, v kolikor želi država izboljšati strateški položaj svojih proizvajalcev in izdelkov v svetu. Primer je lahko v poduk mnogim novo nastalim državam, ki v očeh zunanje javnosti še nimajo jasno izoblikovane podobe. Mednje sodi tudi Slovenija.

### **2.2.1. OZADJE POJAVA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE**

Države so vedno, še posebej pa v času vojne, skrbele za svojo podobo ter upravljale z njo predvsem s pomočjo odnosov z javnostmi (van Ham, 2001, str. 3). Upravljale so jo zaradi različnih interesov, bolj ali manj pa so prevladovali vojaški, ekonomski ali verski interesi. Ključno vprašanje držav je še danes, kako generirati ekonomsko blagostanje in politično moč za svoje državljane. Tradicionalni način oblikovanja državne moči je bil opremiti se z vsem možnim orožjem in uporabiti vojaško posredovanje za vzdrževanje iluzije, da je država globalna sila.

V poznih devetdesetih so se stvari zelo hitro spremenile, saj danes globalne moči ne predstavlja več zgolj moč, ki izvira iz vojaškega vpliva in ekonomske moči. Moč države vse bolj predstavlja moč, ki je osnovana na načelu, da je željene izide možno doseči zato, ker drugi želijo to, kar želiš ti (Keohane in Nye, 2003<sup>2</sup>). Imenujejo jo mehka moč, ki temelji na privlačnosti idej, kulture ali zmožnosti vplivanja na preference drugih. To pa je odvisno predvsem od brezplačnih informacij, ki jih država in njene institucije prenašajo ter od njenega doseženega ugleda. Leonard (Leonard, 1999, str. 14) podobno trdi, da je postal ugled tisti, ki danes narekuje položaj države v svetu. Avtor nadaljuje, da je toliko kot to, »kaj država dela«, pomembno to, »kdo ta država je« in predvsem kaj predstavlja (kakšne asociacije vzbuja).

### **2.2.2. POMEN OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE**

Države se vse bolj zavedajo pomena svoje podobe, ugleda in s tem torej tudi svoje blagovne znamke, kar je pripeljalo do razvoja novega tipa moči globalne države – *države kot blagovne znamke*. Kakšni so vzroki za takšen preobrat in zakaj naj bi posamezna država sploh gradila svojo blagovno znamko?

Noya (Kline, Berginc, 2003, str. 1042) razvoj koncepta blagovne znamke države utemeljuje s fenomenom globalizacije, ki je prisotna na vseh področjih od gospodarskega in političnega,

---

<sup>2</sup> Keohane in Nye, URL: <http://www.ksg.harvard.edu/prg/nye/power.pdf>, 6.12.2003.

do kulturnega kot tudi na vseh ostalih področjih delovanja države. S tega vidika je povsem razumljivo, da se vlade držav vse bolj zavedajo bogastva in vrednosti podobe države kot sredstva za obrambo interesov v novem kontekstu mednarodnih političnih in gospodarskih odnosov. V ta namen mora država prodajati svojo najboljšo podobo na globalnem trgu dobrin, storitev in delovne sile, ker s tem pritegne najbolj napredne talente iz drugih držav.

Podobnega mnenja je van Ham (2001, str. 2), ki trdi, da je v današnjem okolju, prezasičenem z informacijami, nujno obravnavanje države kot blagovne znamke. Zgolj takšna namreč omogoča pritegnitev tujih investitorjev, najbolj šolanih in bistrskih kadrov ter si poveča tudi politični vpliv. Danes države tako kot podjetja pozicionirajo znamke na različnih področjih svojega delovanja, da z njimi ustvarjajo drugačne podobe v primerjavi z drugimi državami. Pri tem ne gre toliko za realnost držav kot za vrednote in emocije, ki jih znamke vzbujajo predvsem pri tujih državljanih.

### **2.2.3. ARHITEKTURA BLAGOVNIH ZNAMK DRŽAVE**

#### **2.2.3.1. Koncept arhitekture blagovnih znamk države**

Dosledno upravljanje blagovne znamke zahteva popolno kombinacijo - arhitekturo korporativnega sistema blagovne znamke in krovnih znamk (edinstvenih prodajnih ponudb). Pri razvoju arhitekture blagovnih znamk gre za pozicioniranje in razvoj sistema blagovnih znamk, ki vsaka zase, v primerjavi s tekmeci in vse skupaj privedejo do enovitega položaja znamke kot celote v glavah njenih končnih, potencialnih ali dejanskih porabnikov.

Področje arhitekture blagovnih znamk je izredno slabo raziskano in dokaj nerazvito. To še posebej velja v povezavi z državo, kar je razumljivo, saj gre za povsem novo polje uporabe blagovnih znamk. V strokovni literaturi se pojavlja šele v zadnjih nekaj letih. Strokovnjaki svoje strategije večinoma naslanjajo na izkušnje s področja izdelkov, kar pa ni povsem ustrezno. Blagovna znamka države je namreč preveč kompleksen koncept, da bi lahko arhitekturo izdelčnih oz. storitvenih znamk podjetja neposredno prenesli na področje države. Poleg teoretičnih pa obstajajo tudi številni praktični problemi. Eden bistvenih je pomanjkanje vpogleda v ureditve arhitekture blagovnih znamk drugih držav (predvsem na ravni njihovega razvoja in strategij), ki se pozicionirajo kot npr. turistične destinacije. Ostaja zgolj njihovo proučevanje ob pomanjkljivih podatkih in z gledovanje po najuspešnejših, kamor nedvomno sodijo primeri Španije, Avstrije in Italije.

Za potrebe proučevanja pomena blagovne znamke turistične destinacije pri graditvi in upravljanju blagovne znamke države pa je razumevanje koncepta arhitekture kot tudi odnosov med krovnimi znamkami (med njimi tudi turistične krovne znamke) znotraj arhitekture blagovne znamke države nujno potrebno. Skladno s tem in zaradi lažjega razumevanja

tovrstnega koncepta za začetek predstavljam definicijo arhitekture blagovnih znamk izdelkov in storitev po Aakerju (2002).

Aaker (2002, str. 134) definira arhitekturo kot urejeno strukturo portfelja blagovnih znamk, ki pojasnjuje vlogo posameznih blagovnih znamk, odnose med njimi in njihovo trženjsko vlogo. Avtor navaja pet dimenzij arhitekture blagovnih znamk:

- portfelj znamk,
- portfelj odnosov med znamkami (zvezde, psi, vprašaji, molzne krave),
- portfelj vlog blagovnih znamk (»endorser/subbrands«, »co-brands«, »benefit brands«, »driver roles«),
- portfelj strukture znamk (skupine, hierarhično drevo, ponudba znamk) in
- portfelj grafičnih rešitev (logotipi, grafične različice).

Potrebno je še enkrat poudariti, da je neprimerno delati analogijo med arhitekturo blagovnih znamk podjetja po Aakerju (2002) in arhitekturo blagovnih znamk države. Lahko pa razmišljamo v smeri Aakerjeve (2002) filozofije do koncepta arhitekture in rečemo, da je teoretično tudi nacionalna znamka države sestavljena iz portfelja znamk (krovnih znamk, podznamk); portfelja odnosov med temi znamkami; njihovih vlog na trgu; portfelja logotipov in njihovih vizualnih različic pojavljanja ter na koncu iz portfelja strukture znamk, kjer pa je v primerjavi z izdelčno blagovno znamko precej bolj problematično določiti obseg skupin, hierarhijo znamk in zajeti celovito ponudbo posameznih krovnih znamk oziroma podznamk.

### **2.2.3.2. Model arhitekture blagovnih znamk države**

V nadaljevanju je predstavljen koncept arhitekture blagovnih znamk države v obliki modela po Klineu in Bergincu (2004, v tisku). Navezuje se na model 4TI<sup>3</sup>. Avtorja trdita, da se pod nacionalno znamko države nahajajo štiri krovne znamke, od katerih vsaj tri izmed njih že nakazujejo na panoge: turistična, izvozna in investicijska. Zadnja, četrta krovna znamka, je vezana na kakovost življenja v določeni državi. Model je predstavljen na Sliki 3.

---

<sup>3</sup> Več o modelu beri v Kline M., Berginc D.: 4TI (Slovenija kot tržna znamka). 5. slovenski turistični forum, Nova Gorica, 12.-13. december 2002. Ljubljana: STO, 35-51 str.

Slika 3: Mreža podob blagovnih znamk države: 6 virov trženjskega vzvoda



*Vir: Kline, Berginc, 2004.*

Osnovni namen avtorjev (Kline, Berginc, 2004, v tisku) predstavljenega modela je podati jasno sliko odnosov med nacionalno znamko in z njo povezanimi krovnimi znamkami države. Prikazuje šest vrst vzvodov podob krovnih znamk države, ki s prenašanjem podob vplivajo druga na drugo. V nacionalni znamki države so v enovito celoto združene štiri poglobitve podob krovnih znamk: turistična, investicijska, izvozna znamka in blagovna znamka državljana. Vsaka izmed njih ni ključna za vse udeležence na trgu, temveč zgolj za posamezne skupine. Turistična blagovna znamka se torej pozicionira in gradi svojo podobo v glavah turistov, investicijska v luči investorjev, izvozna v luči tujih trgovcev in potrošnikov, blagovna znamka državljana v luči tistih, ki v njej živijo ali bi radi živeli v njej. Podoba vsake izmed krovnih znamk lahko vpliva na podobo katerekoli druge izmed proučevanih znamk, podobe vseh pa vedno rezultirajo v podobi nacionalne blagovne znamke države. Dodati je potrebno, da proces deluje obojesmerno, kar pomeni, da podoba nacionalne znamke vpliva na podobo vsake izmed krovnih znamk države. Avtorja sta precej pozornosti namenila tudi turistični blagovni znamki države, kateri se več posvečam v sledečih poglavjih (v nadaljevanju uporabljam izraz blagovna znamka turistične destinacije). To še bolj potrjuje dejstvo, da je turistična dejavnost ena izmed najpomembnejših osnov, na kateri je možno zasnovati strategijo razvoja ugledne in uspešne blagovne znamke države.

Prikazan model na sliki 3 vsebuje tudi določene pomanjkljivosti. Ena izmed njih je ta, da arhitekturo proučevanih znamk države proučuje zgolj na dveh ravneh (raven korporativne znamke ter raven krovnih znamk) ter ne vključuje nivoja podznamk. Tovrstna Dowlingova (1994, str. 145) arhitektura je za pričujočo analizo neuporabna tudi zato, ker ni hierarhična - blagovno znamko države obravnava enakovredno z njenimi krovnimi znamkami. Pravo bistvo blagovne znamke države pa je pravzaprav v tem, da je "nadznamka", ki bdi nad sistemom

vseh ostalih podznamk oz. blagovnih znamk destinacij. Za celovit prikaz hierarhije in hkrati medsebojne prepletenosti med blagovno znamko države, blagovno znamko destinacije in posameznimi vrstami blagovnih znamk destinacij potrebujemo tridimenzionalno shemo, ki obenem vključuje obe smeri proučevanja – horizontalno in vertikalno strukturo arhitekture ter prepletenost, soodvisnost vključenih blagovnih znamk. Skladno s tovrstnim razmišljanjem je v nadaljevanju (glej sliko 4) predstavljena popolnejša shema arhitekture blagovnih znamk države in nivojev blagovnih znamk destinacij.

Slika 4: Poskus prikaza arhitekture blagovnih znamk države



Vir: Lastni vir.

Slika 4 prikazuje poskus prikaza arhitekture blagovnih znamk države, iz katerega je razvidno, da se na vrhu strukture nahaja blagovna znamka države, sledi blagovna znamka destinacije, pod njo pa krovne znamke destinacij. Na ta način odpravlja glavno pomankljivost prirejenega modela Klineta in Berginca, prikazanega na sliki 3. Iz slike 4 je razvidna tudi medsebojna prepletenost blagovnih podznamk posameznih destinacij, ki so odvisne in hkrati tudi vplivajo na blagovno znamko države kot destinacije in navsezadnje tudi kot politične enote. Pomen turistične znamke destinacije je pri tem lahko zelo velik, v določenih državah pa tudi

zanemarljivo majhen. Slednje države bodo tako raje vzpodbujale strategijo razvoja izvozne, investicijske, kulturne ali katere druge dejavnosti, ki prav tako lahko značilno prispeva k povečanju prepoznavnosti države v svetu. V delu se najbolj osredotočim na turistično dejavnost in proučujem pomen blagovne znamke turistične destinacije pri oblikovanju blagovne znamke države, s katero sta soodvisno povezani.

## **2.2.4. SESTAVINE BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE**

### **2.2.4.1. Identiteta države**

Način porabnikove zaznave blagovne znamke je odvisen o tega, kdo in kaj znamka je, torej od njene identitete. Z identiteto blagovna znamka ne pridobi le svojstvenega značaja, ampak dušo (Kapferer, 2000, str. 127). Kapferer (2000, str. 127) za jasnejšo določitev identitete v pogojih zaostrene konkurence predlaga t.i. »prizmo identitete«, s katero je mogoče relativno natančno določiti in meriti identiteto blagovne znamke. Tako ima blagovna znamka po avtorju šest razsežnosti: fizične kakovosti (»physical qualities«), osebnost (»personality«), kulturo (»culture«), samopodobo (»self-image«), odraz (»reflection«) ter odnos (»relationship«).

Razumevanje identitete blagovne znamke države je po Kapfererju (2000, str. 127) tako kot identiteta podjetja ali izdelčne blagovne znamke primerljivo z razumevanjem identitete posameznika, za katerega velja, da imeti določeno identiteto pomeni zavedati se samega sebe, biti usmerjen k določenim ciljem, različnim od ciljev ostalih osebkov ter biti odporen na morebitne spremembe. Če primerjamo identiteto posameznika s konceptom blagovne znamke države, je mogoče dobiti identiteto države z odgovori na naslednja vprašanja (Kapferer, 2000, str. 128):

- Kakšna je vizija in kakšni so cilji države?
- Kaj jo razlikuje od drugih?
- Katere potrebe zadovoljuje?
- Kakšno je njeno poslanstvo?
- Kakšna je njena vrednost in kakšne so njene vrednote?
- Kateri so znaki, ki jo delajo prepoznavno?

### **2.2.4.2. Prepoznavnost države**

Druga pomembna sestavina pri oblikovanju blagovne znamke države je njena prepoznavnost. Država mora doseči določeno stopnjo prepoznavnosti, da jo ciljne javnosti opazijo in si jo tudi zapomnijo. Ko država enkrat to doseže, se dejansko šele začne ustvarjanje njene podobe in ugleda.

Aaker (1991 str. 61) opredeljuje poznanost kot prvo nalogo v procesu komuniciranja blagovnih znamk. To velja tako za izdelke oziroma storitve kot za podjetje, državo ali destinacijo. Avtor trdi, da je nesmiselno komunicirati lastnosti, s katerimi naj udeleženci na trgu povezujejo izdelek, podjetje, državo ali destinacijo, dokler ta ni poznana. Ime je pri tem kot posebna mreža v možganih, v katero se postopoma shranijo vsa dejstva in čustva povezana z njo. Brez imena se ta najpogosteje založijo in jih kasneje ni več možno priklicati, posebno ne v trenutku, ko je to najbolj potrebno. Aaker tudi navaja štiri nivoje poznanosti blagovne znamke in sicer (Aaker, 2002, str. 131):

- priklic znamke,
- na konici jezika,
- prepoznavna znamke,
- nepoznavanje, neobstoječe znamke.

Prepoznavnost države je v največji meri odvisna od intenzivnosti in učinkovitosti njenega komuniciranja z različnimi ciljnimi skupinami (Kline, Berginc, 2003, str. 1051). Pri tem pa ne gre zgolj za oglaševanje, temveč tudi za vse druge oblike komuniciranja kot npr. od ust do ust (»word-of-mouth«), odnosi z javnostmi in ostale oblike komuniciranja. Država si svojo vizibilnost v veliki meri kroji tudi s svojo aktivnostjo v družbenem prostoru. Pri tem izhajamo iz dejstva, da celotno njeno delovanje, kot tudi nedelovanje, ko se to od nje pričakuje, oddaja v okolico tako nadzorovano izdelana kot tudi nenačrtovana sporočila.

#### **2.2.4.3. Podoba države**

Hill (1999, str. 10) opredeljuje podobo kot dominantno idejo ali skupek idej oziroma asociacij, ki opredeljujejo osebo, državo, stranko, podjetje, univerzo oziroma posamezen objekt nasploh. Človeška zavest pa ne more upravljati s tako veliko količino kompleksnih podrobnosti, ki dejansko sestavljajo določeno institucijo ali posamezno živo bitje. Dominantna ideja ali skupek idej se zato skristalizira v obliki podobe. Kljub temu, da jih pojmujejo kot pomoč oziroma nujno orodje poenostavitve, pa lahko hitro postanejo stereotipi, ki jih težko spremenimo.

Roth in Romeo (1992, str. 477) opredeljujeta podobo države kot splošno zaznavo, ki jo imajo potrošniki o izdelkih in storitvah iz določene države, osnovano na njihovih predhodnih zaznavah proizvodnje ter blagovnih prednostih in slabostih države.

Pozitivna podoba države lahko predstavlja neizmerno bogastvo in velik strošek, če je negativna. Zato je nujno, da države vedo, kakšno podobo imajo v očeh tako zunanjih kot notranjih deležnikov, pa tudi, kako podobo svoje države zgradijo ali po potrebi spremenijo.

O'Shaughnessy (2000, str. 59) navaja, da ima država pri različnih skupinah deležnikov lahko tudi več različnih podob. Tako ima Italija številne podobe: od mafije, romantičnih Benetk, pa



vse do Chiantijeve grofije in dobrega vina. Avtor nadalje trdi, da se podoba države sčasoma tudi spreminja, kot primer pa navaja Japonsko, ki je bila dolga leta znana po poceni masovni proizvodnji in še zdaleč ne kot dom luksuznih blagovnih znamk. Avtomobilska znamka Lexus pa je to podobo pričela temeljito spreminjati.

Lindsay (2000, str. 3) trdi, da je eden izmed ključnih namenov graditve blagovne znamke in upravljanja njene podobe za podjetja ta, da lahko za svoje proizvode in storitve zaračunajo višjo ceno, da dosežejo višji dobiček, širijo tržni delež, privabijo najboljši kader. V primeru države oziroma destinacije pa je podobno – z aktivnim trženjem in upravljanjem podobe države, regije ali destinacije, lahko privabimo najboljše delodajalce, najsposobnejše zaposlene in nov investicijski kapital. Lindsay (2000, str. 7) še poudarja, da je ena od ključnih prednosti države kot blagovne znamke ta, da so njeni potrošniki oziroma njene javnosti zaradi njene pozitivne podobe pripravljene spregledati marsikatero njeno slabost oziroma storjeno napako.

Dune (1997, str. 46) trdi, da številne mednarodno uspešne blagovne znamke temeljijo na percepciji nacionalnih lastnosti, lahko pa trdimo tudi nasprotno. Tako je Nemčija sinonim za kakovostne in tehnično dovršene industrijske izdelke, ponudniki iz te države (Audi, Siemens, BMW, Bosch, idr.) pa so razvili svetovno uspešne znamke, ki so praviloma močno povezane z lastnostmi države izvora. Tako celotna nemška industrija slovi po svoji kakovosti, natančnosti in zanesljivosti izdelkov, ne glede na to, da jih proizvajajo in prodajajo tudi izven nacionalnih meja.

V naslednjem poglavju se nekoliko bolj dotaknem dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje podobe države in pri tem izpostavljam tudi vpliv države izvora izdelka ali blagovne znamke (»country of origin«). Kholi in Thakor (Goudge, Ivanov, 2002, str. 1) opredeljujeta izvor blagovne znamke (»country of origin«) kot prostor, regijo ali državo, od koder po predstavah porabnikov izhaja ta blagovna znamka. V koncept izvora vključujeta tudi percepcije, ki jih blagovna znamka ustvarja v porabnikovi zavesti. Izvor blagovne znamke lahko ustvari določeno podobo blagovne znamke, ki temelji na porabnikovi percepciji te države.

#### **2.2.4.3.1. Vpliv podobe države izvora izdelkov in blagovnih znamk**

Podobo določene države torej v veliki in pomembni meri oblikuje podoba izdelkov in blagovnih znamk, ki izvirajo iz te države. Številni avtorji (Cattin, Allain, Colleen, 1982; Jaffe, Nebenzahl, 2001) trdijo, da je učinek države izvora posebno pomemben v primeru, ko potrošniki o izdelku oziroma blagovni znamki ne vedo veliko, oziroma takrat, ko nimajo dostopnih dovolj informacij. Ta fenomen nadomestnih kazalnikov avtorji imenujejo stereotipiziranje, ki je lahko pozitivno, negativno ali tudi nevtrarno.

Tudi Papadopolous in Heslop (1989, str. 32) glede na rezultate številnih raziskav trdita, da imajo ljudje stereotipne podobe o različnih državah in da te podobe vplivajo na način ocenjevanja kakovosti in podob izdelkov oziroma blagovnih znamk iz teh držav. Trdita tudi,

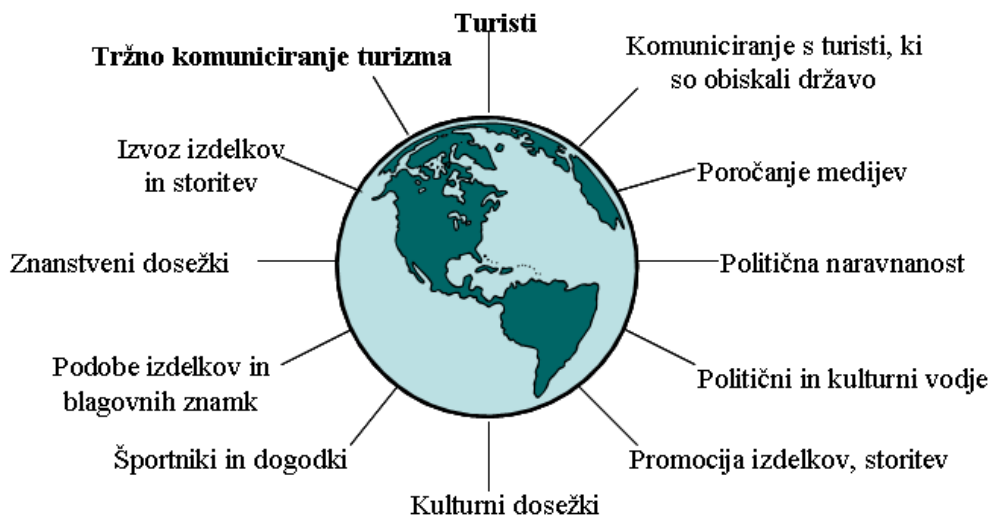
da so ljudje pripravljeni plačati višjo ceno za izdelke oz. blagovne znamke, ki izvirajo iz njim zaželjene, vsečne države ali destinacije. Stereotipiziranje je praviloma bolj prisotno na začetku življenjskega ciklusa mednarodne blagovne znamke in v začetni fazi vstopa blagovne znamke na novi trg. Z naraščanjem števila vstopov novih tekmecev na neko tržišče ter informacij o določeni blagovni znamki pa strateška vrednost podobe države kot indikatorja kakovosti blagovne znamke upada (Jaffe, Nebenzahl, 2001, str. 119).

Rezultati številnih avtorjev torej potrjujejo tezo, da država izvora vpliva na porabnikovo zaznavanje blagovnih znamk. V kolikšni meri se ta vpliv pokaže pri posameznem porabniku, pa je odvisno od njegovih socio-demografskih in psiholoških značilnosti ter skupine izdelkov, v katero se proučevana blagovna znamka uvršča. Podjetjem se tako postavlja ključno vprašanje, ali pri svojih blagovnih znamkah izpostaviti ime izvora države. Kot odgovor lahko povzamemo Kotlerja (Jančič, 1995, str. 15), ki trdi, da je smiselno izvor blagovnih znamk poudariti, kadar ima država pozitivno podobo, in skriti v primeru njene negativne podobe. Zaključimo lahko torej, da je pomembno, kakšno podobo ima država, v kateri nastajajo izdelki, saj je to lahko ključnega pomena pri odločanju porabnikov o njihovem nakupu.

#### 2.2.4.3.2. Drugi dejavniki, ki vplivajo na podobo blagovne znamke države

Podobo države oblikujejo še številni drugi dejavniki. Dowling (Dowling, 2001, str. 198) navaja dvanajst, predvsem *notranjih dejavnikov*, ki pomembno vplivajo na oblikovanje podobe države v očeh njenih deležnikov. Dejavnike prikazuje Slika 2.

Slika 2: Dejavniki oblikovanja podobe države



Vir: Dowling, 2001, str. 198.

Kolikšen je vpliv posameznih dejavnikov, je odvisno od vsake posamezne države posebej, vsekakor pa na tem mestu ne gre zanemariti vpliva in učinka pozitivne podobe turistične

destinacije oziroma promocije v turizmu. Morgan in Pritchard (2003, str. 16) v okviru tovrstnih dejavnikov omenjata tudi *zunanje dejavnike*, ki zahtevajo posebno pozornost in še večjo previdnost pri graditvi in upravljanju blagovne znamke države kot turistične destinacije. Naštevata mednarodno politiko, ekonomijo, vojne, terorizem, naravne nesreče ipd. Ti dejavniki so pogosto izven domene nadzora države, zaradi česar je njena podoba še toliko bolj ranljiva.

#### 2.2.4.4. Ugled države

Koncept ugleda države je v strokovni literaturi relativno slabo raziskan. Malokateri avtor se tudi poglubi v trženje države do te mere, da loči koncept podobe od koncepta ugleda države. Koncepta sta po definiciji precej podobna, zaradi česar ju mnogi avtorji kar enačijo. Kljub temu pa obstajajo nekateri bistveni elementi, po katerih ju je možno in potrebno ločevati.

O'Shaughnessy (2000, str. 60) govori o ugledu države kot o kapitalu države. Avtor poudarja, da je glavna značilnost ugleda države ta, da se *skupina deležnikov* zavzame za določeno stališče do države za *daljše časovno obdobje*, torej se ne spreminja pogosto. To seveda ne pomeni, da je ugled fiksni konstrukt, saj se poleg podobe države tudi njen ugled s časom spreminja, le da še težje in počasneje. O'Shaughnessy tudi trdi, da je ugled države oblikovan na osnovi *prepričanj skupine deležnikov* o tej državi in ne toliko na podlagi splošnih zaznav oziroma idej posameznikov, kot je to značilno za oblikovanje podobe. Pri tem še dodaja, da se v praksi vloga ugleda kot kapitala pokaže v obliki razlikovalnega dejavnika v procesu izbire med izdelkoma iz iste skupine, ki izvirata iz iste države. Tako dosega Sony v ZDA višji ugled in posledično višjo ceno od Panasonic, kljub temu, da obe blagovni znamki izvirata iz Japonske in tržita proizvode iz enake izdelčne skupine. Razlog je v višjem ugledu blagovne znamke Sony od Panasonic.

Kline (2004, intervju) podobno kot O'Shaughnessy navaja, da je najpomembnejši razlikovalni element ugleda države od njene podobe ta, da je ugled dosežen konstrukt *skupine deležnikov* in ne posameznika. K temu dodaja, da mora ta skupina deležnikov poleg oblikovane podobe – to je dominantne ideje ali skupka idej oziroma asociacij - poleg posrednih pridobiti tudi *neposredne izkušnje* z neko državo (preko turistične ponudbe, izvoznega ali investicijskega posla ipd.), hkrati pa morajo biti te izkušnje *pozitivne*. Šele v primeru, ko so vrednote nacionalne identitete skladne z vrednotami določene skupine udeležencev na trgu, lahko rečemo, da je v njihovih očeh država ugledna.

Na začetku proučevanja koncepta blagovne znamke smo pojasnili, da le-ta za porabnike pomeni neke vrste bližnjico, ki jo v današnji obilici informacij in nenehnem pomanjkanju časa nujno potrebujejo predvsem za zmanjšanje tveganja v procesu nakupnega odločanja (glej poglavje 2, na str. 3). Na tem mestu kaže razmišljanje le še nekoliko dopolniti z razmišljanjem o konceptu podobe in ugleda - tovrstna bližnjica je za porabnike namreč ugled, to je bodisi

ugled države, regije ali tudi ugled destinacije. Ponazorimo jo lahko s primerom ZDA, ki za mnoge pomeni »obljubljeno deželo«. Številni ljudje povsod po svetu množično kupujejo ameriške proizvode enostavno zato, ker želijo začititi, da so kupili del ZDA. Pozitivna podoba in ugled države jim pri tem dajeta »signal«, da pri izbiri ni potrebno razmišljanje, ali je to prava odločitev. Na drugi strani pa so tudi tisti, ki imajo ZDA za neugledno državo, zato posledično tudi ne kupujejo njenih izdelkov. Seveda pa pri vplivu na tovrstno odločitev ne gre zanemariti stopnje posameznikove etnocentričnosti. Številne raziskave potrjujejo dejstvo, da na posameznikovo odločitev o nakupu uvoženih izdelkov in blagovnih znamk poleg dosežene stopnje ugleda njihove države izvora pomembno vpliva tudi stopnja potrošnikovega etnocentrizma (Damjan, Vida, 1996; Dmitrovič, Vida, 2002; Balabanis, Diamantopolus, 2004). Potrošnikova etnocentričnost je po definiciji prepričanje, da je nakup uvoženega proizvoda ali tuje blagovne znamke nepravilen, saj ogroža domače gospodarstvo, povzroča brezposelnost in je enostavno nedomoljuben.

Za države je torej zelo pomembno, kakšno podobo in ugled uživajo v očeh javnosti (tako interne kot eksterne), saj predstavljata pozitivna podoba in ugled države danes eno največjih bogastev v sferi nevidnega kapitala in ko sta enkrat dosežena, pomembno vplivata na uspešnost delovanja vseh področij države.

### **3. BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE**

V drugem poglavju smo opredelili pojem destinacije in ugotovili, da lahko vlade zgradijo blagovno znamko države kot privlačne investicijske destinacije, izvozne, turistične ali katere druge vrste destinacije. To poglavje zajema koncept turistične znamke destinacije in se osredotoča zgolj na tovrsten vidik proučevanja. Turizem je pomemben povezovalni element med državo kot politično ureditvijo in blagovno znamko države kot destinacije, saj je mnogokatera država najpogosteje izbrana kot ciljna destinacija ravno zaradi turizma. Pri tem izhajam iz teze, da načrtno upravljanje države kot blagovne znamke turistične destinacije pomembno prispeva k povečanju prepoznavnosti države v očeh širše svetovne javnosti.

#### **3.1. KONCEPT BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE**

Turistične dejavnosti ne moremo opredeliti kot neko homogeno dejavnost gospodarstva, saj pri nastajanju turističnega proizvoda med seboj sodelujejo številne dejavnosti in subjekti, ki so zelo heterogeni in jih težko klasificiramo v enovito skupino. Zaradi tega je tudi definicija turistične destinacije precej bolj kompleksna od definicije običajnih proizvodov ali storitev, ne glede na to, na kateri stopnji življenjskega ciklusa se destinacija nahaja (Morgan, Pritchard, 2003, str. 4). Vpletenih je veliko različnih udeležencev na trgu, ima malo upravljalne kontrole in pogosto nerazvito identiteto. Poleg tega ima večina nacionalnih turističnih

organizacij zelo omejen proračun, destinacijo pa morajo tržiti globalno. Curtis (Morgan, Pritchard, 2003, str. 15) tudi navaja, da se na graditev turistične znamke destinacije prepogosto gleda s kratkoročne perspektive. Življenjski cikel razvoja turistične destinacije je namreč precej daljši od karier politikov in vodij turističnih organizacij, ki pa rezultate pričakujejo v precej krajšem času. Kline (2004, intervju) tudi poudarja, da se turistična destinacija gradi za obdobje naslednjih dvajset, trideset in več let. Verjetno je to tudi razlog, da se tako redke vlade odločijo za koncept oblikovanja blagovne znamke države, saj rezultati še ne bodo vidni v času njihovega voditeljskega mandata.

Buhalis, Ritchie in Crouch (Morgan, Pritchard, 2003, str. 19) nadalje trdijo, da pri turistični destinaciji ne gre za en sam proizvod, ampak za kombiniran proizvod različnih sestavin, vključujoč nastanitvene in »catering« zmožljivosti, turistične atrakcije, umetnost, zabavne in kulturne dogodke ter naravno okolje.

Keller (Konečnik, 2003, str. 321) opredeli turistično destinacijo kot potovalni cilj, ki ga turist želi obiskati zaradi določenih privlačnosti, ki jih destinacija ponuja. Te privlačnosti pa so lahko tako naravne kot tudi rezultat človekovega dela. Avtor kot bistveno značilnost turistične destinacije navaja ponujanje nekega specifičnega proizvoda. Primer takih destinacij je npr. Disneyland.

Med vsemi definicijami turistične destinacije velja izpostaviti definicijo Konečnikove (2004b), saj navede vse elemente tega koncepta. Avtorica tako trdi, da je turistična destinacija zelo kompleksna, sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev, kot tudi doživetij; vodena s strani večjega števila interesnih skupin (turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade, različnih organizacij, lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov (turistov, lokalnih prebivalcev, z zornega kota upravljanja destinacije). Zagotavljati mora delovanje in usklajevanje nalog strateškega upravljanja ter strateškega trženja. Kot najpomembnejše ciljne skupine destinacije Konečnikova (2004b) navaja turiste, nove prebivalce, centrale večjih podjetij, proizvajalce, investitorje in izvoznike.

## ***3.2. GRADITEV BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE***

### **3.2.1. POMEN OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE**

Turistični prihodki so nepogrešljiv del nacionalnih ekonomij mnogih držav; prav tako je turizem, ki je delovno intenzivna dejavnost, močan dejavnik zaposlovanja v neki ekonomiji. Turizem je ena izmed svetovno najpomembnejših vej gospodarstva, poleg tega pa pomen turistične dejavnosti za nacionalno ekonomijo v svetu in pri nas še narašča.

Po podatkih Svetovnega turističnega barometra WTO (»World Tourism Barometer«) je v svetovnem obsegu mednarodni turizem v letu 2003 zabeležil 694 milijonov mednarodnih turističnih prihodov (Klančnik, 2004c). Vendar turistični prihodi oziroma poraba turistične dejavnosti ne pokaže realne slike o dejanskem pomenu tovrstne dejavnosti v nacionalnem gospodarstvu. Problem merjenja relativnega prispevka turizma v primerjavi z ostalimi gospodarskimi dejavnostmi je predvsem v tem, da nacionalne statistike turizma ne obravnavajo eksplicitno kot samostojno dejavnost. S turizmom povezane ekonomske aktivnosti so namreč tako razpršene med različne dejavnosti in panoge, da je težko izračunati njihov celoten vpliv v nekem gospodarstvu. To dejstvo se navezuje na model arhitekture blagovnih znamk države, ki je bil podrobneje proučevan že v drugem poglavju (glej sliko 4, na str. 10). Tovrsten problem se sicer rešuje z uvedbo t.i. »turističnih satelitskih računov«, kljub temu pa se je potrebno zavedati, da je pomen turistične veje gospodarstva realno veliko večji od bilančnih števil izračunov.

Veliko prepoznavnost in pozitivno podobo v svetu si želi vsaka država, pri tem pa se mora vsaka tudi zavedati, da je za to potrebno nekaj narediti. Olins (Lindsay, 2000, str. 6) trdi, da je uspešnost upravljanja države kot blagovne znamke v največji meri odvisna od načrtnega in usklajenega upravljanja vseh njenih podob - turistične, izvozne in investicijske dejavnosti - v smeri jasne, privlačne in razlikovalne celostne podobe države v očeh njenih notranjih in zunanjih deležnikov. Tako so mnoge vlade sprejele tehnike graditve blagovne znamke države ravno na osnovi turistične znamke destinacije, saj je ta tudi eden izmed načinov za povečanje prepoznavnosti, izboljšanje podobe in razlikovalno pozicioniranje posamezne države ali destinacije. Rezultat uspešnega upravljanja podobe turistične znamke destinacije se v končni fazi pokaže tudi v izboljšanju podobe in uspešnejšem delovanju vseh ostalih vej gospodarstva v državi.

Največ težav s svojo podobo v očeh splošne javnosti imajo države, ki so majhne ali so oddaljene od velikih trgov, ter države, ki jih je kakorkoli prizadelo negativno oglaševanje. Zato morajo opozoriti ciljno javnost na svoj obstoj oziroma spremeniti svojo podobo v njenih očeh v pozitivno smer ter se tako vrisati na »zemljevid« njenih potencialnih obiskovalcev. Namen graditve blagovne znamke države kot turistične destinacije je torej v zavest mednarodne splošne javnosti vtisniti pozitivno percepcijo države kot privlačne lokacije za preživljanje počitnic in prostega časa ali za obisk lokacije zaradi poslovnih, študijskih, verskih, kulturnih ali kakršnihkoli drugih privlačnosti.

Olins (Lindsay, 2000, str. 6) podobno poudarja, da so mnoge države poleg tega, da so postale turistični cilji, skušale turizem uporabiti v namen, da postanejo prepoznavne kot države, zanimive za izvoz svojih izdelkov, in tudi države, v katere je smiselno investirati, se v njih izobraževati in celo živeti. Pri tem pa je potrebno poudariti, da investiranje izključno v turizem ni najučinkovitejša pot. Kline (Verbič, 2004, str. 10) navaja, da je veliko ceneje in uspešnejše, če turizem povežemo še z drugimi vejami gospodarstva in tako ustvarimo

sinergične učinke med posameznimi znamkami na različnih nivojih delovanja države. Investirana sredstva se v končni fazi ne vračajo le turizmu, ampak tudi drugim področjem države; v končni fazi učinkovito investiranje in sinergično delovanje pripomoreta k graditvi uglednejše nacionalne blagovne znamke države.

### **3.2.2. PROCES OBLIKOVANJA BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE**

Olins (Lindsay, 2000, str. 6) navaja sedem korakov, kako lahko vlade tržijo državo ali regijo kot destinacijo:

1. V prvem koraku se sestavi čimbolj heterogena delovna skupina s predstavniki vlade, industrije, kulture, umetnosti, izobraževanja in medijev, ki oblikujejo program.
2. Nato je potrebno na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih raziskav najprej ugotoviti, kakšna je percepcija države v očeh domače in tuje javnosti.
3. Tretji korak zajema proces posvetovanja z mnenjskimi voditelji, s pomočjo katerih se preučijo vse prednosti in slabosti države kot turistične destinacije, te pa se potem primerja z rezultati internih in eksternih študij.
4. V četrtem koraku morajo strokovnjaki iz področja trženja izdelati osrednjo idejo, na kateri bo temeljila strategija. Poiskati je potrebno močno vendar enostavno idejo, ki združuje edinstvene prednosti države in na katerih temelji nadaljnji razvoj programa trženja države destinacije.
5. Zatem je nujno razviti načine implementiranja osrednje ideje v vizualni obliki – ne samo kot logotip, ampak tudi v dizajnu letališč in veleposlaništev.
6. V šestem koraku se preučijo načini usklajenega in prilagojenega posredovanja sporočil tako turistične kot tudi investicijske in izvozne dejavnosti. Sporočila morajo biti prilagojena posameznim ciljnim skupinam, hkrati pa morajo vse slediti isti identiteti blagovne znamke destinacije.
7. V zadnjem, sedmem koraku, se delovna skupina poveže in ustvari povezan sistem posredovanja in vzdrževanja aktivnosti programa, hkrati pa mora nenehno vzpodbujati podporne akcije trgovine, industrije, umetnosti, medijev itd. Program je potrebno posredovati na trg postopoma in poiskati vsako priložnost uporabe programa z aktivnostmi v športu, industriji, izobraževanju, arhitekturi, kulturi, transportu in podobno.

Dejavnosti graditve podobe države kot privlačne destinacije za turiste same po sebi ne prinašajo novih turistov, vendar pa ustvarijo primerno in pomembno podlago, ki vpliva na potencialnega turista, da razmisli o državi kot dobri možni lokaciji za njen obisk oziroma preživljanje dopusta. Rezultat graditve podobe turistične destinacije pa naj bi bil, da bo neposredno ali posredno vabilo institucij za promocijo turizma tujcem k obisku države gostiteljice naletelo na predispozicijo za ugoden odgovor.

### 3.2.3. PODOBA KOT KONKURENČNA PREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE TURISTIČNE DESTINACIJE

Med eksperti turistične vede se vedno bolj uveljavlja prepričanje, da je *podoba* tisti element, na osnovi katerega se turistične destinacije med seboj razlikujejo in se je v procesu odločanja turistov pokazala kot pomemben kriterij odločanja. To potrjujeta Morgan in Pritchard (2003, str. 12), ki navajata, da se potrošniki tako kot v procesu odločanja pri izbiri izdelkov ali storitev tudi pri izbiri turistične destinacije dejansko odločajo o njeni podobi. Tudi Konečnikova (2002, str. 7) poudarja, da na lokalni in mednarodni ravni turistične destinacije med seboj tekmujejo le še s podobami v glavah njihovih potencialnih obiskovalcev. Chon (Vranešević, 2001, str. 56) tudi trdi, da porabnik izbira turistično destinacijo na osnovi svojih percepcij, idej in prepričanj o destinaciji in ne na podlagi objektivnih dejavnikov. Percepcije, ideje in prepričanja pa niso nič drugega kot glavne sestavine koncepta podobe turistične destinacije.

Pri definiranju podobe turistične destinacije lahko podobno kot pri definiranju podobe blagovne znamke države potegnemo analogijo od izdelka oziroma podjetja in rečemo, da je podoba turistične destinacije skupek idej, prepričanj in percepcij, ki jih imajo ljudje o destinaciji (Konečnik, 2002, str. 6). Podobo turistične destinacije lahko razlagamo tudi kot zaznavni fenomen, oblikovan skozi porabnikovo vzročno in čustveno interpretacijo, ta pa vsebuje tako kognitivno (prepričanja) kot afektivno (občutenja) sestavino.

Oppermann (2000, str. 83) poudarja, da je podoba turistične destinacije v očeh ljudi zelo pomembna. Ljudje, ki so že obiskali določeno destinacijo in imajo o njej izoblikovano pozitivno podobo, bodo preko govoric (»word-of-mouth«) naprej posredovali več pozitivnih informacij tudi o celotni državi, kjer se turistična destinacija nahaja, četudi se vanjo ne nameravajo več vrniti. Pomembno je, da se pozitivne govorice na tovrsten način čim bolj širijo in v državo privabijo še številne druge goste; ne samo turiste, ampak tudi investitorje, politike, kulturnike, športnike idr. Pozitivna podoba turistične destinacije in pozitivne informacije o njej, ki jih zadovoljni obiskovalci nesejo s seboj v domovino in jih širijo, predstavljajo za državo poceni ali *skoraj* brezplačno promocijo. Države se morajo tovrstnega pomena turistične znamke destinacije zavedati in ga za potrebe trženja države učinkovito izkoristiti. *Skoraj* brezplačna promocija države jo imenujem zato, ker država do nje pride šele tedaj, ko zgradi močno turistično znamko destinacije, za katero pa je potrebno nameniti precejšen del, ne toliko privatnih kot - predvsem na začetku - državnih sredstev. Po filozofiji nekaterih avtorjev (Dowling, 2001; de Chernatony, 2001; Kline, 2004) pa turistična destinacija postane blagovna znamka in posledično izbira različnih udeležencev na trgu šele tedaj, ko v očeh teh udeležencev doseže pozitivno podobo in ugled.

Osnova za oblikovanje uspešne blagovne znamke je zgraditev čustvene povezave med proizvodom in potrošnikom (Morgan, Pritchard, 2003, str. 19). In kaj daje čustveno vrednost



blagovni znamki destinacije? To je atmosfera kraja, hotel, v katerem je gost nastanjen, gostoljubnost lokalnih prebivalcev in na splošno celovit vtis, ki ga dobi gost o obiskani destinaciji. V skladu z analogijo graditve čustvene povezave med izdelkom ali storitvijo in potrošnikom s pomočjo izdelčne ali storitvene blagovne znamke, predstavljajo torej tudi izkušnje turista na počitnicah njegovo čustveno vez s turistično blagovno znamko obiskane države (Morgan, Pritchard, 2003, str. 19). Turist se v obiskani državi sreča z njeno celovito ponudbo, s tem pa si pridobi določene izkušnje, ki jih nato nese s seboj v domovino. Pri tem pa je potrebno ponovno poudariti, da se je boj za turiste na svetovnih trgih od poudarka na ceni preselil v srca in misli turistov - tam danes blagovne znamke tekmujejo med seboj. Podoba države kot turistične destinacije v mislih obiskovalcev je s tem postala ključna sestavina njene blagovne znamke in je tudi merilo o tem, kdaj lahko rečemo, da smo razvili močno blagovno znamko turistične destinacije.

Morgan in Pritchard (2003, str. 20) še poudarjata, da si vse več ljudi na počitnicah ali kratkem oddihu želi raziskovanj in doživetij ter vse manj zgolj pobega iz vsakdanjosti. Pri tem zaključita, da je danes izziv za tržnike narediti blagovno znamko destinacije živo, da gosti resnično preizkusijo promovirane vrednosti znamke in doživijo pristnost edinstvenega kraja.

### **3.2.4. VPLIV PODOBE TURISTIČNE DESTINACIJE NA BLAGOVNO ZNAMKO DRŽAVE**

Podoba turistične destinacije ima pomembno vlogo v trženju države oziroma regije. Koncept vpliva podobe turistične destinacije na podobo nacionalne blagovne znamke države je torej precej očiten in jasen, ni pa edini in ne predstavlja enosmernega procesa. Pomeni le enega izmed številnih vzvodov, po katerih se obojesmerno prenašajo podobe blagovnih znamk države druga na drugo, odvisno od specifičnih dejavnikov v posamezni državi. Obstoj omenjenih vzvodov ponazarja že v prejšnjem poglavju predstavljen model mreže podob blagovnih znamk države (glej sliko 3, na str. 9).

Morebitni multiplikativni učinki podobe so danes še vedno precej slabo raziskani. Redki avtorji (Gnoth, 2002, str. 4) pa vendarle navajajo, da obstaja vpliv podobe turistične blagovne znamke destinacije na nacionalno blagovno znamko države. Kot je razvidno iz do sedaj predstavljenih konceptov, predstavlja podoba skupek idej in asociacij o proučevanem objektu. Zato je povsem umestno pričakovati, da ni fiksni pojav, ampak da se prenaša z objekta na objekt s pomočjo kognitivnih, čustvenih ali drugih vrst asociacij. Gnoth (2002, str. 5) razdeli turistične storitve, pričakovanja turistov in ovrednotenje obiska na tri kategorije: funkcionalno, izkustveno in simbolno. Tako destinacija kot njene turistične storitve se v času obiska nato ovrednotijo. V primeru, da so njihova pričakovanja dosežena ali celo presežena, se v očeh turistov ustvari pozitivna podoba o turistični destinaciji. Ta se nato preko asociativnih povezav v večji ali manjši meri prenese na nacionalno, pa tudi na ostale

individualne blagovne znamke in podznamke države. Gnoth (2002, str. 5) nadalje trdi, da turisti v državi gostiteljici doživijo številne osebne izkušnje, ki jih ob vrnitvi v domačo deželo še vedno nosijo v sebi. V domači deželi jih povežejo še z drugimi dejavniki, ki jih spominjajo na turistično destinacijo, kjer so preživeli dopust.

### ***3.3. UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE KOT TURISTIČNE DESTINACIJE***

Študije različnih avtorjev kažejo na dejstvo, da se država ne more več enakovredno kosati z najboljšimi konkurenti na trgu, če svoje turistične destinacije ne upravlja kot blagovne znamke. Morgan, Pritchard in Piggott (2003, str. 11) poudarjajo, da predstavlja upravljanje blagovnih znamk najmočnejše orodje, ki ga lahko tržniki na področju turizma uporabijo pri soočanju z vedno večjo homogenostjo turističnih storitev ter povečanim številom substitutov in tekmecev. Olins (2002, str. 246) trdi, da državi kot sta Španija in Avstralija za trženje svoje države prevzemata skrbno izbrane tehnike, ki jih uporabljajo tudi podjetja za svoje trženje ter trženje svojih izdelkov in storitev. Obstaja dolg seznam tovrstnih tehnik trženja blagovne znamke destinacije, med njimi pa Morgan (2004, intervju) izpostavlja pomen interneta, odnosov z mediji ter negovanja odnosov z javnostmi. Tibbott (Morgan, 2004, intervju) pri tem poudarja, da je za uspeh turistične destinacije potrebno povezati njeno kulturo in mesta, doseči partnerstvo vseh dejavnosti s ciljem oblikovati nacionalno blagovno znamko, učinkovito porabljeni sredstva za nove in netradicionalne medije ter nenehno skrbeti za izpolnjevanje oblikovane obljube destinacije pri njenih obiskovalcih.

Danes je na področju razvoja turizma torej bolj kot vprašanje, kaj sestavlja turizem, pomembno to, kako naj upravljamo turizem. Russell (2003, str. 40) trdi, da je turizem uspešen le, kadar deluje v harmoniji z vsemi dejavnostmi v državi. Na tem mestu velja ponovno spomniti na dejstvo, da je turistična dejavnost v praksi izjemno prepletena z ostalimi dejavnostmi, z industrijo in različnimi agencijami na vseh ravneh države. Te industrije in agencije so povezane s potrebami zasebnega sektorja in obstajajo zaradi potreb zunaj turizma, toda običajno niso nič manj pomemben del turistične industrije. Mednje sodijo gozdarstvo, parkirišča, označevanje, odlagališča, avtoceste, narava, voda, javni prevoz. Ti skoraj nezavedno prinašajo pomemben prispevek k turizmu, njegovemu ugodju in razvoju. Zaradi tega je potrebno tovrstne akterje med seboj povezati in na ta način povečati vpliv, ki ga lahko na podobo nacionalne znamke države naredi integrirano in povezano delovanje.

### **3.4. INTEGRIRAN SISTEM NAČRTOVANJA IN UPRAVLJANJA BLAGOVNE ZNAMKE DRŽAVE KOT TURISTIČNE DESTINACIJE**

Na podlagi dosedanjih ugotovitev v prejšnjih poglavjih lahko zaključimo, da je turizem zapletena dejavnost. Mnogi celo govorijo o sistemu turizma ali o s turizmom povezanih dejavnostih. Pokriva nekaj različnih sektorjev in vidikov družbe ter ekonomijo destinacij. Ti različni vidiki in sektorji so povezani z gibanjem in porabo turistov na določeni destinaciji. Brez načrtovanja in integriranega delovanja bi turizem lahko ustvaril nepričakovane in nezaželene učinke.

Oblikovanje načrta upravljanja turizma na različnih ravneh je zelo pomembno, posebno v državah, kjer predstavlja turistična destinacija glavno prioriteto v celovitem državnem razvoju (Schlamberger, 2003, str. 43). Država, ki želi uspešno upravljati podobo turistične destinacije mora imeti jasen pregled nad njeno interno in eksterno pozicijo. Zato je osnovni namen sistematičnega načrtovanja procesa osredotočiti se na pogloblitve prednosti in slabosti (interna pozicija) ter priložnosti in nevarnosti (eksterna pozicija) države kot turistične destinacije. Tovrstni proces mora odgovoriti na tri temeljna vprašanja:

1. Kje se turizem nahaja zdaj?
2. Kako smo do sem prišli?
3. Kam želimo, da turizem gre?

Kljub vsemu proces načrtovanja trženja turistične destinacije temelji na dinamiki in kontinuiranosti med seboj povezanih in sodelujočih dejavnikov. Vloga vlade je pri tem ta, da se odloči, ali želi vzpodbujati turizem v državi. Ta odločitev bi morala biti sprejeta na čim višji in širši ravni, kajti gre za pomembno dolgoročno odločitev, ki jo mora podpirati čim širši krog pomembnih ljudi tako v politiki kot v gospodarstvu, sicer uspeha ne bo. Če je strategija trženja države kot turistične destinacije sprejeta kot sestavni del splošne strategije razvoja ugledne države, je večja verjetnost, da bo turizem prispeval k ciljem tega razvoja. Russell (2003, str. 40) meni, da bi morala vlada prevzeti ključno vlogo in vodstvo pri odločanju o politiki turizma vsake turistične destinacije. Politika vpliva na destinacijo ali regijo in vlada mora zagotoviti ravnotežje med ekonomskimi, okoljevarstvenimi, kulturnimi in družbenimi vprašanji. Politika turizma mora poskrbeti za možnosti, v okviru katerih se lahko združijo vlada, javni sektor, zasebni sektor, družbeni sektor in druge posebne interesne skupine ter skupaj učinkovito in usklajeno delujejo. Po mnenju Russella (2003, str. 41) pa mora biti vlada pri tem katalizator, ki poveže raznoliko in mnogovrstno industrijo v *integrativen pristop* v sistemu strateškega načrtovanja, tako da so vsi deli povezani – horizontalno in vertikalno – in to zagotavlja destinaciji maksimalen vpliv tako na notranji kot zunanji trg.

Zaključili bi lahko, da je resnična vrednost in prednost integriranega sistema načrtovanja razvoja in trženja turizma ta, da se vanj vključijo vsi, ki imajo vire in prispevke. Vsem je treba

dopustiti in omogočiti, da pomagajo pri oblikovanju turističnega načrta, da so mu predani in da imajo delež pri dosežkih. Neprimerno razviti turizem lahko škodi fizičnemu in družbenemu okolju, podobi destinacije ter zavira povečevanje prepoznavnosti celotne države v svetu (Russel, 2003, str. 41).

## **4. ŠTUDIJE TUJIH PRIMEROV**

### **4.1. ŠPANIJA**

Številne države v svetu so dokaz dejstvu, da je aktivno (re)pozicioniranje države s pomočjo turistične blagovne znamke lahko zelo uspešno in za države pomeni velik potencial. To dokazuje Španija, ki jo je premišljeno tržno pozicioniranje (v začetku kot turistične destinacije, v nadaljevanju pa kot kulturne) pripeljalo do edinstvene konkurenčne prednosti pred ostalimi državami v svetu.

Pred slabimi tridesetimi leti je bila Španija še pod vplivi oblasti frankovskega režima in je kot taka nosila podobo revne, izolirane države, odtujene od moderne Evrope in sosednjih držav kot je Francija, ki je bila po razvoju daleč pred njo. Značilnosti turistične dejavnosti so bile usmerjenost v nizki cenovni razred in majhna dodana vrednost turističnih paketov. Simbol sonca »Joan Miro's Sun«, imenovan po njegovem avtorju (glej prilogo 1.1), je bil identifikator številnih promocijskih aktivnosti programa, tesno povezanega s sočasnim političnim preobratom in vsesplošno modernizacijo. Tovrsten program je bil zasnovan na institucionalnem in turističnem oglaševanju tako na nacionalni kot na regionalni ravni (Gilmore, 2002, str. 181). Program je vseboval podporne aktivnosti kot so ustanovitev mednarodno uspešnih in priznanih poslovnih šol, rast, privatizacija in globalizacija španskih podjetij kot so Repsol, Telefonica in Union Fenosa, obnova in posodobitev pomembnejših mest (Barcelona, Bilbao, itd.), samoposmehovalni, seksualno eksplicitni ter tragikomični filmi Almodovarja, svetovne ikone s področja mode kot je npr. Adolfo Domingues, olimpijske igre v Barceloni in mednarodna razstava v Seville leta 1992 (Olins, 2003, str. 165). Vse našteve aktivnosti so doprinesle k spremembi percepcij širše javnosti o Španiji. Omenjeni program, ki je izhajal predvsem iz pobude posameznikov, je Španiji vrnil ugled in jo oživel tako v očeh njenih državljanov kot tudi v očeh zunanjega sveta.

Danes je Španija moderna demokratična evropska država s precej višjo ekonomsko blaginjo kot v času frankovskega režima. Poleg velikega ekonomskega napredka je Španija postala izjemno prepoznavna, priljubljena in zelo povpraševana turistična destinacija. Stanje v tej državi se je znatno spremenilo, tako kot sta se dramatično spremenili identiteta in podoba Španije. Na tem mestu Španija potrdi dejstvo, da z načrtno oblikovanim programom razvoja blagovne znamke države kot turistične destinacije značilno prispevamo k povečanju prepoznavnosti celotne države v svetu.

Španija je z vidika turizma eden najdaljših in najdražjih trženjskih akcij v zgodovini primerov modernega in uspešnega oblikovanja ter upravljanja blagovne znamke države. To velja še posebej zato, ker še vedno nadaljuje z razvojem tistega, kar zares obstaja; oblikuje in vključuje širok spekter aktivnosti na vseh področjih države, s katerimi oblikuje in projecira sproščeno, mnogopomensko, pa vendar trdno povezano in vzajemno podprto celoto (Olins, 2003, str. 169).

## **4.2. NOVA ZELANDIJA**

Nova Zelandija je še eden izvrsten primer trženja države kot blagovne znamke. Nova Zelandija je bila s tremi milijoni prebivalcev in dobrimi 270.000 km<sup>2</sup> na svetovnem zemljevidu v preteklosti nepoznana ali poznana zgolj po številnih ovcah in vedno v senci svoje velike sosede Avstralije (Ryan, 2003, str. 66). Kot taka ni bila zaželena destinacija. Zato se je država okoli leta 1990 odločila, da bo zasnovala strategijo načrtnega trženja države na temeljih turistične in investicijske dejavnosti. Pri tem sta bili poudarjeni vrednoti inovativnost ter okoljsko in multikulturalno zavedanje. Nosilci akcije so bili tako turistična podjetja kot športne ekipe, izvozniki, pa tudi izstopajoči posamezniki kot sta Sir Peter Blake in Sir Edmund Hillary. Združno so v globalni ekonomiji dosegli precej večje rezultate, kot bi to uspelo posameznemu nastopanju ustanove ali subjekta. Pred nekaj leti pa smo bili priča lansiranju turistične blagovne znamke – 100% Pure New Zealand (glej prilogo 1.2.), ki je predstavila zgodbo dežele, kot jo vidijo njeni zunanji deležniki.

Repozicioniranja države so se v Novi Zelandiji lotili zelo načrtno. Prvi korak je zajemal ugotovitev glavnih vrednot države in določitev elementov blagovne znamke (imena, znaka, logotipa in slogana). V ta namen je bila izvedena raziskava o podobi Nove Zelandije v očeh zunanjega sveta. V raziskavi se je država pokazala kot hribovita zelena pokrajina, polna ovc in agresivnih bojnikov Maorov – lahko bi dejali kot dokaj dolgočasna (Warren, 2003, str. 44). Podoba se je tako precej razlikovala od tiste, ki so jo o svoji deželi imeli njeni prebivalci. Da bi percepcijo o dolgočasni državi spremenili, je bilo treba pričeti z upravljanjem podobe znamke. Dodelano pozicioniranje je temeljilo na platformi »New Pacific Freedom«, na kateri so bila zasnovana tudi vsa sporočila komuniciranja blagovne znamke. Platforma pomeni novo drzno kulturo na robu Pacifiškega oceana. Edinstvena vrednost blagovne znamke temelji tako na funkcionalni kot čustveni sestavini. Funkcionalnost predstavlja zanimiva pokrajina, ki se pozicionira kot »New Pacific Freedom«, za tem pa se nahajajo čustvene vrednote kot so sodobno in kreativno, drzno in svobodno, vse skupaj pa povezuje izjemno lepa in pristna pokrajina (Warren, 2003, str. 45). Blagovna znamka 100% Pure New Zealand se poleg turizma indosira tudi v ostalih sektorjih (npr. 100% Pure Romance, 100% Pure Sport itd.).

Uspeh Nove Zelandije Morgan (2004, intervju) poveže tudi z aktivnostmi v filmski industriji v času lansiranja večine trženjskega dela Nove Zelandije na trg. V istem času je bila namreč

predstavljena premiera filma *The Lord of the Rings*, posnetega v pokrajinah Nove Zelandije. Temu je botrovala večja izpostavljenost države v vseh medijih, še posebno na internetu kot netradicionalnem mediju. Poleg omenjenega pa je k uspehu kljub nizkim proračunskim sredstvom doprinesla natančno usmerjena strategija trženja države in sicer s pomočjo aktivnosti industrijskega sektorja, odnosov z javnostmi, neposrednega trženja in močne promocije dogodkov.

Španija in Nova Zelandija nista izolirana primera uspešnega oblikovanja in upravljanja blagovne znamke države. Tu so še Irska, Avstralija in Singapur, v manjšem obsegu tudi Hong Kong in Portugalska ter številni drugi. Njihovi programi so bili vsi skrbno načrtovani, natančno prediskutirani, strukturirani in podprti s strani vlade. Programi graditve blagovne znamke države so doprinesli k povečanju prepoznavnosti in izboljšanju njihove podobe v očeh tako notranjih kot zunanjih deležnikov. Španija in Nova Zelandija sta pri tem zgolj lepa primera, ki kažeta na to, da je možno prepoznavno blagovno znamko države razviti tudi na temeljih turizma, če pri tem s podpornimi aktivnostmi sodelujejo tudi ostali sektorji v državi.

### ***4.3. PRILOŽNOST ZA NOVO NASTALE DRŽAVE***

Na drugi strani so tudi države, ki nujno potrebujejo podoben program pozicioniranja kot v primeru proučevanih držav. Le-tem so zgoraj naštetih primeri lahko za vzor, saj so tovrstni pristopi in tehnike upravljanja države zanje zelo poučni in uporabni. Takšne države so npr. novo nastale iz območja osrednje Azije, kot so Uzbekistan, Kirgistan, Turkmenistan in Kazahstan. Tudi države nekdanjega varšavskega pakta: Poljska, Madžarska, Češka, Slovaška in Baltske države. Kot komaj deset let staro lahko mednje prištevamo tudi Slovenijo. V osnovi so si te države zelo različne tako po velikosti, naravnih danostih, kot tudi po politični ureditvi. Vsaka zase se tudi po nečem edinstvenem razlikuje od drugih držav. Pa vendar, kdo ve zanje? Vse združuje podoben problem – nimajo jasne identitete, oziroma je ne komunicirajo. Tudi same ne vedo dobro, kaj je njihovo poslanstvo ter koga in kaj predstavljajo v svetu, kjer se iz dneva v dan oblikuje kakšna nova (beri nepoznana) država. Take države bodo morale nujno spoznati, da tudi one potrebujejo aktivne programe ustvarjanja pozitivne identitete in podobe. Pri tem je zanje neizogibno to, da njihova identiteta bolj kot na trenutni realnosti temelji na priložnostih za prihodnost. Olins (Olins, 2003, str. 166) pa trdi, da pri tovrstnih situacijah programi upravljanja države kot npr. blagovne znamke turistične destinacije delujejo kot katalizatorji sprememb, kar pa zopet potrди prvo, na začetku zastavljeno tezo, da z načrtno izdelanim programom upravljanja države kot blagovne znamke turistične destinacije dejansko lahko prispevamo k večji prepoznavnosti države.

Hill (1999, str. 10) tudi trdi, da imajo prav novo nastale oziroma mlade države, med katere sodi tudi Slovenija, prednost pred starimi, ki že imajo izoblikovano podobo. Njihove podobe so namreč tako ukoreninjene, da je sprememba skoraj nemogoča oziroma zahteva dolga leta,

da pride do želenega premika. Tudi Anholt (1999, str. 6) je podobnega mnenja in pravi, da je v današnji informacijski eri pravi čas za vzpon majhnih držav kot so Tibet, Laos ali Nova Gvineja, s svojimi močnimi individualnimi kulturami. Trdi, da je čas, da te države začnejo uveljavljati svoje blagovne znamke, namesto prodajati svoje izdelke tujim, bogatim državam, ki nanje zgolj lepijo imena svojih blagovnih znamk. V tem primeru bogate države še bolj bogatijo, revne pa ostajajo revne. Anholt (1999, str. 6) zatrjuje, da je to edini način, ki lahko pripelje revne države iz njihove bede.

## **5. SLOVENIJA KOT BLAGOVNA ZNAMKA DESTINACIJE**

V prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da v študijah mednarodnih primerov najdemo veliko zamisli za povečanje prepoznavnosti države v Evropi in v svetu, pri tem pa posebej izpostavljamo oblikovanje blagovne znamke države kot turistične destinacije. Pri analizi tujih primerov smo tudi videli, da obstajajo številne markantne zgodbe o uspehu držav, ki so se lotile procesa oblikovanja blagovne znamke države ravno na tovrstnih temeljih, torej na graditvi turistične znamke destinacije. Kljub temu pa je potrebno zamisli in zgodbe previdno oceniti in podrobno količinsko ovrednotiti, preden jih uporabimo v praksi in v primeru Slovenije. Slovenija je namreč država s površino 20.256 km<sup>2</sup>, z dvema milijonoma prebivalcev, v povprečju pa jo obišče približno 0,4 odstotka mednarodnih turistov, ki potujejo po Evropi (Klančnik, 2004a, str. 24). To so osnovni kazalci, ki jih je potrebno vzeti v obzir, preden naredimo kakršnokoli primerjavo, simulacijo ali projekcijo rezultatov držav, ki se uspešno tržijo kot močne turistične znamke destinacije. Poleg uspešnih primerov trženja države na tovrsten način je namreč veliko tudi neuspešnih, predvsem pa dragih poskusov.

V sledečih poglavjih skušam najprej potrditi tezo, da Slovenija še ni blagovna znamka in ne močna znamka turistične destinacije, v nadaljevanju pa tudi, da je politika trženja Slovenije kot blagovne znamke turistične destinacije ena izmed najučinkovitejših in najcenejših poti do večje prepoznavnosti Slovenije v Evropi in po svetu. Potrditev tez gradim v največji meri na ugotovitvah kvalitativne raziskave (globinskih intervjujev), zato v nadaljevanju najprej predstavljamo osnovno metodologijo izvedbe raziskave.

### **5.1. METODOLOGIJA KVALITATIVNE RAZISKAVE**

Osnovni namen kvalitativnega dela raziskovanja je bil ugotoviti ključna mnenja in stališča izbranih akterjev in strokovnjakov o področju trženja države kot blagovne znamke ter trženju in upravljanju turistične destinacije z vidika blagovne znamke. Na doseženih rezultatih skušam sprejeti ali zavrniti na začetku poglavja zastavljene teze.

Kvalitativna raziskava je bila izvedena s pomočjo delno strukturiranih, vnaprej napovedanih globinskih intervjujev z najpomembnejšimi domačimi in tujimi strokovnjaki iz omenjenih področij. Raziskava je potekala v obdobju od 15. do 23. februarja 2004 in sicer delno preko elektronske pošte, delno pa na podlagi osebnega srečanja z vnaprej izbranimi respondenti. V vzorec so bili vključeni naslednji strokovnjaki (glej tudi prilogo 2.2.):

- Simon Anholt (predsednik podjetja Earthspeak): globinski intervju preko elektronske pošte, 23.2.2004;
- Nigel Morgan («School of Hospitality, Tourism and Leisure Management Wales«): globinski intervju preko elektronske pošte, 15.2.2004;
- Rok Klančnik (World Trade Organisation): globinski intervju preko elektronske pošte, 16.2.2004;
- Miro Kline (agencija Kline & Partner): osebni globinski intervju, 18.2.2004;
- Zlatko Jančič (Fakulteta za družbene vede Ljubljana): osebni globinski intervju, 18.2.2004 in
- Maja Konečnik (Ekonomsko fakulteta Ljubljana): osebni globinski intervju, 20.2.2004.

## ***5.2. SLOVENIJA KOT BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE***

Že v drugem poglavju je bilo izpostavljeno, da sta koncepta blagovne znamke destinacije in blagovne znamke države med seboj zelo prepletena. V primeru proučevanja Slovenije kot blagovne znamke turistične destinacije se to pokaže še v toliko večji meri, saj meje Slovenije kot politične enote hkrati oblikujejo tudi Slovenijo kot potencialno blagovno znamko destinacije. Slovensko turistično znamko destinacije pa nadalje gradi sleherni del države. Iz povedanega sledi, da je proučevanje koncepta slovenske blagovne znamke turistične destinacije izključujoč blagovno znamko Slovenije neprimerno in nepopolno. Ali je Slovenija že blagovna znamka? Je Slovenija močna blagovna znamka turistične destinacije? Na ti ključni vprašanji skušam odgovoriti v nadaljevanju naloge in na ta način hkrati potrditi zastavljene teze.

### **5.2.1. JE SLOVENIJA BLAGOVNA ZNAMKA?**

Na zastavljeno vprašanje lahko odgovorimo že v primeru, ko za izhodišče razmišljanja vzamemo Dowlingov model procesa graditve uspešne blagovne znamke (Dowling, 1994, str. 145). Po avtorju je za oblikovanje blagovne znamke države potrebna najprej jasna in komunicirana identiteta, določena stopnja prepoznavnosti države, pozitivna podoba oziroma ugled v očeh udeležencev na trgu. Teh pogojev pa, kot dokazujejo številne tržne raziskave (Kline, Berginc, 2003, str. 1051; Nahtigal, 2003, str. 19; Konečnik, 2002, str. 6-12,



Eurobarometer, 2004) Slovenija ne izpolnjuje. Pri tem se mnenja avtorjev nekoliko razlikujejo.

Konečnikova (2004a, intervju) trdi, da Slovenija je blagovna znamka, le da šibka. To utemeljuje z dejstvom, da pri udeležencih na zunanjih trgih obstaja določena stopnja zavedanja o Sloveniji. Po njenem mnenju beleži Slovenija med temi udeleženci nevtralno podobo, njena povprečna kakovost izdelkov in storitev je prej nizka kot zadovoljiva, dejansko pa tudi ne dosega zvestobe njenih porabnikov.

Morgan (2004, intervju) trdi, da je pri vprašanju, kdaj lahko rečemo, da je država ali destinacija postala blagovna znamka, težko določiti ločnico. Kljub temu pa poudarja, da je pri tem pomemben odziv ciljne skupine in nadaljuje, da nam v primeru, ko se ta do destinacije obnaša enako kot do katerekoli druge blagovne znamke, to daje znak, da smo razvili blagovno znamko.

Kline (2004, intervju) navaja, da Slovenija še ne more biti blagovna znamka, saj to postane takrat, ko postane zavestna izbira njenih ciljnih obiskovalcev in se do nje obnašajo podobno kot do blagovne znamke izdelka ali storitve. Zaenkrat pa tujci Slovenijo najpogosteje obiščejo zaradi njene lege, saj leži med Avstrijo in Hrvaško, kar pomeni, da je mnogim le naključna in tranzitna postaja na poti do Jadranske obale.

Klančnik (2004b, intervju) je podobnega mnenja in navaja, da po njegovem mnenju Slovenija s tržnega vidika še ni blagovna znamka, saj ji manjka kar nekaj elementov, da bi to bila. Klančnik v prvi vrsti omenja nekonsistentnost uporabljanja državnih simbolov: državni organi uporabljajo svoje simbole, gospodarstvo spet drugačne, športniki vsak svoje, turizem pa spet nekaj drugega. Po mnenju Klančnika je turistična dejavnost edina v Sloveniji, ki ima svojo strateško zgrajeno blagovno znamko, ki jo promovira in trži, kolikor ji to dopuščajo sredstva. Kot taka je na mednarodnem trgu tudi prepoznavna. Država pa svoje blagovne znamke nima, pa ne zgolj zato, ker nima dogovorjenih enotnih grafičnih sporočil, temveč tudi zato, ker na državni ravni ni dogovorjenih vrednot, ki bi jih ta blagovna znamka predstavljala. Kot drugi manjkajoči element, da bi lahko zavrnili zastavljeno tezo, je torej ta, da država nima jasno oblikovane identitete, ki bi na mednarodnem trgu predstavljala nekaj jasno določenega, ki bi podajalo tudi dodano vrednost proizvodom oziroma storitvam Slovenije. Klančnik (2004a, str. 22) hkrati poudarja, da je kultura Slovencev ostala na tistih ravneh, ki smo jih poznali do tranzicije ter da od osamosvojitve pa do danes še nismo razjasnili, kaj in kdo je naša država. Zbliževanje z Evropo očitno zahteva, da se znova poglobimo vase, ne samo v ekonomskem in pravnem pogledu, temveč da se, kot trdi Kapferer (2000, str. 125), pogledamo v »dušo«. Tudi Anholt in Griffin (Serajnik, 2002, str. 6) trdita, da Slovenci moramo oblikovati prepoznavno identiteto še pred vstopom v EU, saj bo to kasneje vse težje.

Blagovna znamka države se gradi skozi daljša zgodovinska obdobja oziroma na temeljih zgodovinskih prelomnic (Klančnik, 2004a, str. 23). Za Slovenijo je bila zadnja tovrstna prelomnica osamosvojitve države poleti 1991, naslednja pa se ponuja 1. maja 2004 ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Klančnik (2004b, intervju) trdi, da smo prvo priložnost že izgubili, ker nismo imeli še dovolj znanja o oblikovanju blagovne znamke države, poleg tega pa smo bili preobremenjeni s spremembami političnega in ekonomskega sistema. Drugo priložnost pa bomo po njegovem mnenju verjetno zamudili, saj nekaj tednov pred vstopom v Evropsko unijo še nimamo zastavljenega koncepta celovite graditve blagovne znamke države. Imamo namreč le strategijo razvoja blagovne znamke države kot turistične destinacije, kar pa deloma že nakazuje potrditev teze, da lahko graditev blagovne znamke Slovenije temelji na močni blagovni znamki turistične destinacije.

Pri proučevanju vprašanja, ali je Slovenija blagovna znamka, je nujno potrebno najprej ločiti pravni in tržni vidik blagovne znamke. Pri obravnavanju koncepta izdelčne blagovne znamke smo ugotovili, da se pravni vidik blagovne znamke nanaša na oblikovanje imena, znaka, logotipa in slogana, kar pomeni, da iz pravnega vidika država postane blagovna znamka ob njeni ustanovitvi, v podobnem smislu, kot to naredi podjetje z registracijo. Slovenija je tako s pravnega vidika znamka postala ob osamosvojitvi, 25. junija 1991. Drugi vidik, to je tržni, pa je nekaj, kar določajo udeleženci na trgu. Jančič (2004, intervju) podobno kot mnogi drugi avtorji (de Chernatony, 2001; Kline, 2004; Klančnik, 2004b) navaja, da izdelek, storitev, podjetje, država ali destinacija s tržnega vidika postane blagovna znamka šele tedaj, ko jo porabniki poznajo, med množico ostalih ponujenih entitet na trgu preferirajo in posledično izberejo v uporabo. To lahko povežemo z relativno nepoznanostjo Slovenije v svetu, z njeno nevtralno podobo (Kline, Berginc, 2003, str. 1054) ter s Klinetovim (2004, intervju) razmišljanjem o Sloveniji kot pogosto naključni destinaciji njenih obiskovalcev. Po tej logiki lahko torej zaključimo, da s tržnega vidika Slovenija še ni blagovna znamka.

Na podlagi mnenj in stališč pomembnejših strokovnjakov lahko ugotovimo, da je ločnica, kdaj dejansko država ali destinacija postane blagovna znamka, povsem zabrisana. Kljub temu bi bilo nesmiselno trditi, da je Slovenija blagovna znamka že samo zato, ker je samostojna politična skupnost, ima ime in svoj grb, nima pa uresničenih nekaterih temeljnih nalog (konsenz o vrednotah države, enotna uporaba državnih simbolov, določena stopnja prepoznavnosti v mednarodnih odnosih itd.). Temu stališču se pridružujejo številni avtorji (Anholt, 1999; Olins, 2003; Klančnik, 2004b; Jančič, 2004; Kline, 2004), ki poudarjajo, da določena država postane blagovna znamka takrat, ko v očeh ciljnih javnosti avtomatično prikliče sliko, zgodbo, vrednote in pozitivno podobo te države. Slovenija pa te zgodbe v očeh širše svetovne javnosti nima, saj nima jasno določenih vrednot – nima jasne identitete (niti pri notranjih niti pri tujih udeležencih na trgu), je relativno nepoznana in ima nejasno oziroma negativno podobo. Kljub temu, da zaradi omejenosti izvedene raziskave (število enot intervjuvancev) rezultatov ne moremo posploševati, ugotovitve nakazujejo potrditev na začetku zastavljene teze, torej da Slovenija še ni blagovna znamka.

### **5.2.2. JE SLOVENIJA MOČNA BLAGOVNA ZNAMKA TURISTIČNE DESTINACIJE?**

Za odgovor na vprašanje oz. potrditev teze, da Slovenija še ni močna blagovna znamka turistične destinacije, je potrebno v prvi vrsti proučiti podobo Slovenije kot turistične destinacije v svetu. Zgolj pozitivna podoba turizma namreč oblikuje močno blagovno znamko turistične destinacije (glej podpoglavje 3.2.3., na str. 20).

V okviru podobe Slovenije kot turistične destinacije je bila na turistični borzi v Berlinu leta 2001 izvedena raziskava in sicer med predstavniki svetovne turistične stroke (Konečnik, 2002, str. 9). Med njimi je 86 odstotkov respondentov že slišalo za Slovenijo kot turistično destinacijo, pri čemer pa je potrebno opozoriti, da to še ne pomeni, da jo ti dejansko tudi poznajo in posledično lahko ocenjujejo njene značilne lastnosti. Med respondenti je bilo kar 10 odstotkov tistih, ki so Slovenijo prepoznali kot nekdanjo republiko Jugoslavijo. Kot njene najbolj značilne lastnosti so bili najpogosteje navedeni zanimivi in prijazni ljudje, prelepe gore in jezera, naravne lepote ter prelepa zelena pokrajina. K podobi najpomembneje prispeva sproščeno vzdušje v državi.

V množici turistične ponudbe v svetu se slovenski turizem odlikuje po svoji majhnosti. Ta majhnost je lepa in ponuja odgovore na najbolj aktualne potrebe sodobnega turističnega trženja: specializirane produkte, butično ponudbo, naravo in tradicijo (Klančnik, 2003, str. 10). Omenjeno dejstvo lahko, poleg visokega zadovoljstva obiskovalcev, štejemo kot veliko prednost Slovenije, ki jo kaže pri trženju države kot turistične destinacije izpostaviti.

Med svetovno javnostjo je Slovenija kot turistična destinacija relativno dobro poznana, nima pa jasno profilirane podobe. Zaradi omejenosti vzorca izvedene raziskave v Berlinu bi kazalo trditev dopolniti z dodatnimi kvantitativnimi in/ali kvalitativnimi raziskavami. Iz tega sledi, da rezultatov ne moremo posploševati. Kljub temu pa ugotovitve nakazujejo v smeri potrditve na začetku poglavja zastavljene teze, torej da Slovenija še ni močna blagovna znamka turistične destinacije. Seveda pa ima Slovenija ves potencial, da močna blagovna znamka turistične destinacije postane, kar je del naslednjega podpoglavja.

### **5.2.3. OD MOČNE TURISTIČNE ZNAMKE DESTINACIJE DO BLAGOVNE ZNAMKE SLOVENIJE**

Na tem mestu postavljam tezo, da je načrtno graditev slovenske blagovne znamke smiselno zasnovati na temeljih turistične znamke destinacije. Po analizi primerov držav uspešno oblikovanih blagovnih znamk kot sta Španija in Nova Zelandija smo ugotovili, da prav turistično pozicioniranje države v največ primerih predstavlja prvi korak k oblikovanju

blagovne znamke države. Na tem mestu pa ugotovitve apliciram na Slovenijo in jih dopolnujem še z rezultati kvalitativne raziskave.

Po mnenju Klineta (2004, intervju) je turizem v Sloveniji trenutno eden najbolj potencialnih sektorjev, ki se lahko razvije v močno blagovno znamko destinacije in posledično vpliva na uspešnejše oblikovanje blagovne znamke države. Do sedaj je bilo namreč le v turizmu največ razmišljanja o načrtnem oblikovanju programov graditve blagovne znamke Slovenije in sicer kot turistične destinacije. Zgolj z načrtnim in usklajenim programom pa se lahko destinacija sploh razvije v blagovno znamko.

Slovenska turistična organizacija (STO) je sprejela program tržnega komuniciranja slovenskega turizma za povečanje prepoznavnosti Slovenije ob vstopu v Evropsko unijo. Glavni cilj sporočila akcije je ta, da širši javnosti povemo, da je Slovenija zanimiva in privlačna turistična destinacija, ki poživlja (čutila, domišljijo, strast, telo, dušo in poslovni zagon). V prvi vrsti je cilj akcije torej povečanje prepoznavnosti Slovenije v širši svetovni javnosti, predvsem v turizmu, v drugi vrsti pa je treba spodbuditi preostale sektorje (industrijo, politiko, diplomacijo, kmetijstvo, investicije in drugo) (Klančnik, 2004a, str. 22). S tem naj bi družno začeli graditi blagovno znamko Slovenije, kar je izjemno velik napredek na področju strategije oblikovanja slovenske blagovne znamke države.

Pri vsem do sedaj povedanem pa se odpre vprašanje: zakaj lahko slovensko nacionalno blagovno znamko gradimo ravno na turizmu?

Turizem je že v splošnem zelo primerna osnova graditve blagovne znamke države, kar smo videli že v prejšnjih podpoglavjih (glej podpoglavje 3.2.1., na str. 17). Spada v hitro rastoče in razvijajoče se dejavnosti, še pomembnejši razlog pa je v tem, da ljudi najhitreje pripelje do tega, kar pri blagovni znamki najbolj potrebujejo: potrditev, da to, kar obljublja, zares drži. Posameznik se lahko osebno prepriča, ali in v kolikšni meri so komunicirana dejstva turistične destinacije resnična in sicer tako, da jo sam obiše. Na tem mestu pa želim poudariti, kako pomembna so pri tem človekova pričakovanja. Kot navaja Kline (Verbič, 2004, str. 10) so ta pri gostih, ki prihajajo v Slovenijo, izjemno nizka, toda ko gredo od nas, so zadovoljstva izredno visoka. Tudi Konečnikova (2002, str. 9) na podlagi empiričnih rezultatov trdi, da Slovenijo kot turistično destinacijo tisti ljudje, ki so državo že obiskali vrednotijo ugodneje, kot pa tisti, ki v njej še niso bili. Visoko zadovoljstvo gostov, najsi bodo to turisti, politiki, gospodarstveniki, kulturniki, športniki, investitorji ali katerikoli drugi udeleženci na trgu, pa predstavlja edinstveno prednost Slovenije, vendar jo je potrebno učinkovito upravljati.

Empirični rezultati in mnenja ter stališča strokovnjakov s področja trženja in upravljanja turistične dejavnosti nakazujejo k potrditvi teze, da ima Slovenija potencial, da postane blagovna znamka preko oblikovanja močne turistične blagovne znamke destinacije. Pri tem pa se moramo nenehno zavedati, da je oblikovanje blagovne znamke države dolgotrajen in multidisciplinaren proces, ki poleg turizma zahteva sodelovanje vseh področij političnega in

ekonomskega življenja. Klančnik (2004b, intervju) za pospešitev procesa predlaga spremembo državnih simbolov. Po njegovem mnenju so državni simboli odlična zgodba za mednarodne medije, kar bi nas pognalo na mednarodni trg. Pri tem pa poudarja, da bi za to najprej potrebovali doseženo soglasje na domačem trgu. Menim, da je potrebno za postavitev temeljev oblikovanja močne blagovne znamke Slovenije pri vladi in vplivnejših, ki posedujejo moč, najprej doseči zavedanje. Zavedanje o zelo velikih koristih, ki jih za boljši jutri tovrsten koncept prinaša državi in njenim prebivalcem.

## 6. SKLEP

Osnovni namen naloge je bil proučiti koncept blagovne znamke države kot turistične destinacije ter potrditi temeljno tezo dela: da načrtno upravljanje države kot blagovne znamke turistične destinacije pomembno prispeva k povečanju prepoznavnosti države v globaliziranem svetu. Primerjalna analiza obstoječih teoretičnih izhodišč iz tovrstnega področja je potrdila, da predstavlja turizem eno izmed najučinkovitejših poti do blagovne znamke države. V nalogi je bilo prikazanih tudi nekaj uspešnih primerov oblikovanja blagovne znamke države na temeljih turizma. Pri tem posebej izpostavljam Španijo in Novo Zelandijo, ki sta na podlagi močne blagovne znamke turistične destinacije najprej razvili kulturno (Španija) oz. izvozno (Nova Zelandija) blagovno znamko destinacije, nato pa še močnejšo blagovno znamko države. Posebno želim opozoriti na primer Nove Zelandije s komaj tremi milijoni prebivalcev, ki ji je uspelo preseči stereotipe o svoji majhnosti in uveljaviti močno blagovno znamko države ravno na izhodišču turistične dejavnosti, danes pa jo pozna tako rekoč ves svet.

Kakšno pa je v Sloveniji stanje na področju upravljanja države po načelu blagovne znamke destinacije? Z izvedbo kvalitativne raziskave (globinskih intervjujev) in na temelju ugotovitev drugih empiričnih raziskav sem skušala potrditi tezo, da Slovenija še ni blagovna znamka in tudi ne močna blagovna znamka turistične destinacije. Kljub temu, da izbranega vzorca kvalitativne raziskave ne moremo razumeti kot reprezentativnega v statističnem pomenu, rezultati proučevanja nakazujejo na dejansko potrditev teze. Ugotavljam namreč, da tako po mnenju domačih in tujih strokovnjakov s področja upravljanja blagovne znamke države, kot tudi na podlagi analize teoretičnih izhodišč, Slovenija še ne more biti blagovna znamka. Za to ji namreč manjka izpolnjevanje nekaterih osnovnih pogojev, kot je npr. jasno razvita identiteta, integrirano tržno komuniciranje te identitete, določena stopnja prepoznavnosti v svetu ter jasno profilirana podoba države. Ugotovitve tudi nakazujejo, da Slovenija še ni močna blagovna znamka turistične destinacije predvsem zato, ker v svetovni javnosti ne beleži dovolj jasne in pozitivne podobe. Seveda je potrebno ponovno poudariti, da zaradi nekaterih omejitev izvedenih raziskav rezultatov ne moremo posploševati in bi bile za to potrebne dodatne kakovostne raziskave, predvsem v smislu povečanja reprezentativnosti vzorca, razpršitve na različne nivoje merjenja blagovne znamke, metodologije merjenja ipd.

Vendar pa kljub temu lahko trdimo, da so ugotovitve precej usmerjene k potrditvi zastavljene teze. Ugotovitve pa ne pomenijo, da Slovenija v prihodnje tudi ne more postati blagovna znamka. V delu sem skušala nakazati, da je ta cilj možno doseči posredno, in sicer preko razvoja močne znamke turistične destinacije Slovenije. Za to je potrebno najprej okrepiti turistično dejavnost: uveljaviti turistične izdelke in storitve ter v Slovenijo privabiti čim več turistov. Nato pa je treba močno turistično destinacijo oplemenititi še z znamko destinacije izvoza, neposrednih investicij, kulture in športa. Šele ko se bodo vse našete znamke destinacij začele med seboj prepletati, se bo dejansko začela ustvarjati močna nacionalna blagovna znamka – *blagovna znamka Slovenija*.

V nalogi predstavljen koncept oblikovanja blagovne znamke države na osnovi močne znamke turistične destinacije je torej uspel v številnih državah po svetu. Z nalogo sem želela opozoriti, da so te države skušale doseči cilj – to je večjo prepoznavnost v svetu – po isti poti. Kljub temu ni nobenega zagotovila, da je lahko uspešen tudi v Sloveniji. Pri tem pa je pomembno opozorilo, da neuspeh na tem področju še ne pomeni, da predlagan koncept in strategija oblikovanja blagovne znamke države nista dobro zamišljena. V kolikor v Sloveniji ne bi uspela, bi to pomenilo, da sta verjetno za slovensko vlado in celotno državo prezahtevna in bi potrebovali zgolj drugačen pristop.

## 7. LITERATURA

1. Aaker D. A.: Brand Leadership. Simon & Schuster: London, 2002, 129-134 str.
2. Aaker D. A.: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 61 str.
3. Anholt S.: Getting on the Brand Wagon. Impact: The Balkan Maze, International Finance Corporation Publication, Fall 1999. 6 str.
4. Balabanis G., Diamantopoulos A.: Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach. *Journal of Service Research*, 32 (2004), 1, str. 80-92.
5. Buhalis D.: Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 2000, 21. 98 str.
6. Cattin P., Allain J., Colleen L.: A cross cultural study of »Made in« concepts. *Journal of International Business Studies*, 1982, Winter, str. 141-131.
7. Damjan J, Vida I.: Brand name awareness and consumer ethnocentrism: Can they predict consumer purchase behaviour? *Slovenska ekonomska revija*, 47 (1996), 5-6, str. 496-507.
8. De Chernatony L.: From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2001. 25 str.
9. Dmitrovič T., Vida I.: The importance of »Made in« product labeling in an emerging transitional economy; Proceedings of Eighteenth Annual Conference. Atlantic Marketing Association, 2002, 2-5, str. 39-44.
10. Dowling G. R.: Corporate Reputations. London: Kogan Page Limited, 1994, str. 142-158.
11. Dowling G. R.: Creating Corporate Reputations. London: Oxford University Press, 2001, 20, 198 str.
12. Dunne J.: Creating a Visual Language for Ireland. *Design Management Institute Journal*, 1997, 8 / 1, 45-49 str.
13. Gilmore F.: A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *The Journal of Brand Management*, 9 (2002), 4-5, str. 281-293.
14. Gnoth J.: Leveraging export brands through a tourism destination brand. *The Journal of Brand Management*, Special edition: Nation Branding, 9 (2002), 4-5, str. 262-280.
15. Hill C.: The Image, the State and International Relations: Proceedings from the conference, 24th June 1999. London: London School of Economics and Political Science, 1999. 10 str.
16. Jaffe E. D., Nebenzahl I.D.: National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect. Copenhagen: Business School Press, 2001, 41-42, str. 119-121.

17. Jančič Z.: Image of Slovenia and its influence on International Relations. Sestavni del projekta Slovenija v mednarodnih odnosih 1995, nosilec projekta: Dr. Marjan Svetlinčič. Ljubljana, 1995. 15 str.
18. Kapferer J. N.: Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2000, str.127-128.
19. Kline M., Berginc D.: Tržna znamka države. Teorija in praksa, Ljubljana, 40, 2003, 6, str. 1040-1057.
20. Kline M., Berginc D.: Transfer imidža turistične tržne znamke države na ostale njene znamke. Teorija in praksa, Ljubljana, v tisku.
21. Konečnik M.: Trženje v turizmu. Presentacija, 2004b.
22. Konečnik M.: Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije. Organizacija, Kranj, 36 (2003), 5, str. 320-326.
23. Konečnik M.: The Image as possible Source of competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia. Tourism Review, Gallen, 57 (2002), ½, str. 6-12.
24. Kotler P.: Marketing Management. New Jersey: Persan Education Ltd., 2003. 418 str.
25. Leonard M.: Rebranding Britain. The Image, the State and International Relations: Proceedings from the conference, 24th June 1999. London: London School of Economics and Political Science, 1999. 14-15 str.
26. Morgan N., Pritchard A., Pride R.: Destination Branding. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2003. 4, 11-20 str.
27. Morgan N., Pritchard A., Pride R.: New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. The Journal of Brand Management, 9 (2002), 4-5, str. 335-354.
28. Nahtigal V.: Slovenija kot blagovna znamka. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 19 str.
29. Olins W.: Branding the Nation – the historical context: Opinion piece. Brand Management, 9 (2002), 4-5, 246 str.
30. Olins W.: On Brand. London: Thames & Hudson Ltd., 2003. str. 160-169.
31. O'Shaughnessy N. J.: Treating the nation as a brand: Some neglected issues. The Journal of Macromarketing, 20 (2000), 1, str. 56-64.
32. Oppermann M.: Tourism destination loyalty. Journal of Travel Research, Colorado, 39 (2000), str. 78-84.
33. Papadopoulos N., Heslop L.A.: National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country. International Marketing Review, 7 (1989), str. 32-47.
34. Roth M. S., Romeo J. B.: Matching product category and country image perceptions. Journal of International Business Studies, 1992, str. 477-497.
35. Ryan C.: The politics of branding cities and regions: The case of New Zealand. V Destination Branding. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2003. 66 str.
36. Schlamberger H.: Trženje države kot lokacije za tuje neposredne investicije in aplikacija na slovenske razmere. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 43 str.
37. Van Ham P.: The rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. Foreign Affairs, 80(5), 2001, 2-6.



38. Vranešević T., Došen O. Đ.: Tourist Country Brand Positioning in the Eyes of Croatian Students. Akademija MM, Ljubljana, 2001, 8, str. 55-60.
39. Warren S.: The Future of Regional Tourism: Competing in the global attention economy. Manchester: Locum Forum Seminar Review, 12. February 2003, str. 40-47.

## 8. VIRI

1. Anholt S.: Earthspeak, intervju, 23.2.2004.
2. Eurobarometer: [URL: [http://www.europa.eu.int/comm/public\\_opinion/](http://www.europa.eu.int/comm/public_opinion/)], 17.1.2004.
3. Goudge D., Ivanov B.: A model of the Effect of Country of Origin on Buyer Decision Making Process, 1-8 str.  
[URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/swma/00swma58.htm>], 4.2.2004.
4. Jančič Z.: Fakulteta za družbene vede, intervju, 18.2.2004.
5. Klančnik R.: Visit Freedonia! Marketing magazin, januar 2004a, str. 21-24.
6. Klančnik Rok, World Trade Organisation, intervju, 16.2.2004b.
7. Klančnik R., WTO.  
[URL: [http://www.aa-mm.si/aktualno/Clanki/Januar04/clanek4\\_wto.htm](http://www.aa-mm.si/aktualno/Clanki/Januar04/clanek4_wto.htm)], 16.2.2004c.
8. Klančnik R.: Blagovna znamka Slovenija še v oblakih. Delo, Trip, 147, 2003, 10 str.
9. Kline M., Kline & Partner, intervju, 18.2.2004.
10. Kline M., Berginc D.: 4TI Slovenije (Slovenija kot blagovna znamka). 5. slovenski turistični forum, Nova Gorica, 12. in 13. december 2002. Ljubljana: interno gradivo Slovenske turistične organizacije, 2002, str. 35-46.
11. Konečnik M., Ekonomska Fakulteta Ljubljana, intervju, 20.2.2004a.
12. Keohane R. O., Nye J. S. Jr.: Power and Interdependence in the Information Age. Foreign Affairs, 77 (1998), 5.  
[URL: <http://www.ksg.harvard.edu/prg/nye/power.pdf>], 6.12.2003.
13. Lindsay M.: The Brand Called Wisconsin. Economic Summit White Paper.  
[URL: <http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf>], 20.1.2004.
14. Morgan N., School of Hospitality, Tourism and Leisure Management, intervju, 15.2.2004.
15. Russell B.: Primer uspešnega izkoriščanja evropskih spodbud na regionalni ravni: Irski mednarodni turizem. 6. slovenski turistični forum, Maribor, 20. in 21. maj 2003. Ljubljana: interno gradivo Slovenske turistične organizacije, 2003. 43-48 str.
16. Serajnik Sraka N.: Zblagovno znamko do večje prepoznavnosti in vpliva? Turizem, VI / 2002, 6 str.
17. Verbič D.: Pred prihodom so pričakovanja majhna, pri odhodu pa zadovoljstvo veliko. Kline za Delo, Trip, 195 (2004), str. 10.

# **PRILOGE**

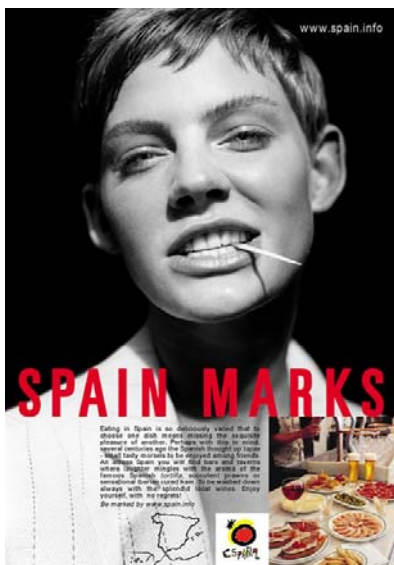
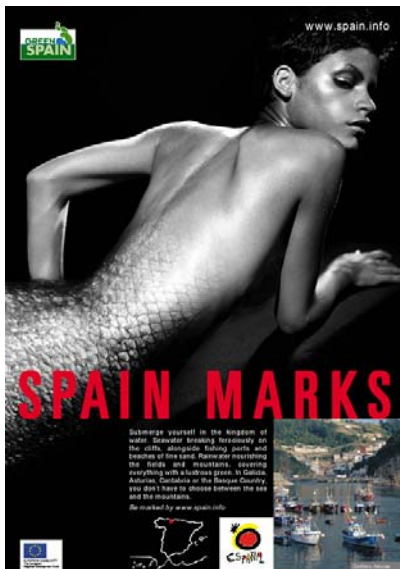
# PRILOGA 1: BLAGOVNE ZNAMKE ŠPANIJE IN NOVE ZELANDIJE

## 1.1. ŠPANIJA

Razpoznavni logotip blagovne znamke Španije: »Joan Miro's sun«



A) Akcija serije oglasov trženja destinacije Španije »Spain marks«, ki nagovarja različne skupine deležnikov



## 1.2. NOVA ZELANDIJA

### A) Razpoznavni logotip blagovne znamke Nove Zelandije



### B) Akcija serije oglasov trženja destinacije Nove Zelandije, ki nagovarja različne skupine deležnikov



## **PRILOGA 2: KVALITATIVNA RAZISKAVA**

### ***2.1. PREDSTAVITEV METODOLOGIJE KVALITATIVNE RAZISKAVE***

Osnovni namen kvalitativnega dela raziskovanja je bil ugotoviti ključna mnenja in stališča izbranih akterjev in strokovnjakov do področja trženja države kot blagovne znamke ter trženja in upravljanja turistične destinacije z vidika blagovne znamke. Kvalitativna raziskava je bila izvedena s pomočjo globinskih intervjujev z najpomembnejšimi domačimi in tujimi strokovnjaki z omenjenih področij. Prednost globinskega intervjuja kot ene izmed kvalitativnih tehnik je v tem, da je raziskovanje usmerjeno v globino, kar omogoča precej jasnejše in pristnejše odkrivanje mnenj in stališč vprašanih kot pri kvantitativnih tehnikah. Globinski intervjuji tudi v krogu največjih svetovnih ekspertov na področju raziskovanja zasedajo vedno višje mesto.

Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od 15. do 23. februarja 2004, potekali pa so osebno in preko elektronske pošte. Intervjuvancema iz tujine so bila zastavljena nekoliko drugačna odprta vprašanja od tistih, na katera so odgovarjali slovenski strokovnjaki s področja trženja države oziroma destinacije.

### ***2.2. KRATKA PREDSTAVITEV INTERVJUANCEV***

**Simon Anholt** je predsednik podjetja Earthspeak, ki se ukvarja s strateškim svetovanjem vladam in multinacionalnim podjetjem na področju ustvarjanja blagovnih znamk. Je svetovalec v mnogih državah, med drugim je stalni svetovalec hrvaške vlade in tesno sodeluje z britansko vlado.

**Nigel Morgan** je direktor dodiplomskega študija za področje gostoljubja, turizma in upravljanja prostega časa («School of Hospitality, Tourism and Leisure Management») na Univerzi v Walesu. Raziskovalno področje Morgana zajema upravljanje destinacij, razvoj obmorskih resortov, sociologijo turizma ter upravljanje in oglaševanje v turizmu. Med drugim je tudi član uredništva revije *Journal of Vacation Marketing*, soavtor treh knjig in avtor več kot petdesetih znanstvenih razprav ter poglavij knjig. Njegovo zadnje delo je prispevek v knjigi *Meeting the destination branding challenge* in predstavlja nadaljevanje knjige *Destination Branding* (2002).

**Zlatko Jančič** je izredni profesor na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Jančičevo delo vključuje široko paleto problematik s področja marketinga in tržnega komuniciranja. Njegove raziskave, članki in knjige obravnavajo področja kot so: strateški marketing, interni marketing, marketinški odnosi, celostni marketing, etika v tržnem komuniciranju, strategija tržnega komuniciranja itd. V zadnjem obdobju se ukvarja predvsem s paradigmatскими spremembami v marketinški disciplini in njihovem vplivu na sodobno upravljanje.

**Rok Klančnik** je direktor komuniciranja v Svetovni turistični organizaciji s sedežem v Španiji. Pred tem je bil Klančnik vodja komuniciranja s tujimi javnostmi v Slovenski turistični organizaciji.

**Miro Kline** je docent na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani in sicer pri predmetih Psihologija potrošnikov, Integrirano tržno komuniciranje in Osnove vizualnega komuniciranja. Hkrati je direktor agencije za tržno komuniciranje Kline&Partner d.o.o. in svetovalec številnih slovenskih podjetij, organizacij in združenj na področju trženja, managementa in komunikacijskih veščin. Poleg tega je član Društva Psihologov Slovenije, član Slovenske Marketinške Organizacije in predsednik strokovnega odbora EFFIE Slovenija.

**Maja Konečnik** je asistentka na Ekonomski fakulteti in sodelavka pri predmetih dodiplomskega študija Temelji trženja in Trženje v turizmu. Je članica mednarodnega združenja turističnih strokovnjakov (AIEST) in Nacionalnega turističnega združenja (NTZ). Njeno raziskovalno delo obsega predvsem področje blagovne znamke turistične destinacije in trženja v turizmu.

### **2.3. VPRAŠANJA ZA INTERVJUVANCA**

#### **a) Vprašanja za Simona Anholta in Nigel Morgana:**

1. When approximately and why did governments / marketers start to think of a country or destination as a brand?
2. The nation and destination brand building is a hard and long-lasting time process. How do we know that the job is done – that the particular nation, destination has become a brand? What are the »signals«?
3. What marketing techniques do you suggest in nation and destination brand building?
4. (dodatno vprašanje za Nigela Morgana) You wrote a lot about the New Zealand successful nation brand building. How would you describe this success story in a few sentences?
5. How should a small and quite new (only 10 years old) country like Slovenia recognize its unique value and its advantages as a potential to develop a strong nation brand on it?

**b) Vprašanja za Zlatka Jančiča, Mira Klineta, Roka Klančnika in Majo Konečnik:**

1. Ali je Slovenija blagovna znamka? Kaj je tista ločnica, ko lahko rečemo, da je država postala blagovna znamka?
2. Kako ocenjujete proces graditve blagovne znamke Slovenije? Kaj so njene prednosti / slabosti?
3. Kdo / katera inštitucija je v tujini največkrat najbolj odgovorna za oblikovanje blagovne znamke države – katera je tista, ki bi morala voditi proces graditve blagovne znamke države? Katera v primeru Slovenije?
4. Veliko se piše o tem, da si Slovenija od osamosvojitve pa vse do danes še ni na jasnem, kaj je njena identiteta, kaj sploh naša država je, kaj predstavlja. Kako bi ocenili situacijo še nejasne identitete, nejasnih vrednot Slovenije tik pred vstopom v EU?
5. Ali menite, da Slovenija lahko zgradi prepoznavno in močno blagovno znamko države na turizmu – z oblikovanjem blagovne znamke turistične destinacije? Če ne, kje vidite ključ za oblikovanje močne blagovne znamke Slovenije?

***2.4. ODGOVORI INTERVJUJANCEV, KI SO ODGOVARJALI PREKO ELEKTRONSKE POŠTE***

**2.4.1. Odgovori Simona Anholta**

**1. When approximately and why did governments / marketers start to think of a country and destination as a brand?**

I think that considering a country as a tourism brand is as old as branding itself, and as branding techniques have become more sophisticated, so has the branding of destinations. David Ogilvy, the advertising guru, created a famous ad campaign for Puerto Rico in the 1950's which was one of the best early examples of "selling" a country using strict commercial marketing techniques. Why did they do it? For the simple reason that countries are competing on the marketplace for the consumer's attention with every other product - from soap powder to automobiles to politicians - so they have no choice but use the same weapons (see URL: <http://www.upf.com/Spring1997/maldonado.html> for a book on the subject).



**2. The nation and destination brand building process in a hard and long-lasting process job. How do we know that the job is done – that the particular nation or destination has become a brand. What are the »signals«?**

The job is never done: it is an ongoing process. At the very beginning, for a country like Slovenia, it is more about “brand-building” - creating an image in the mind of the consumer which doesn't yet exist. Once it exists, the task becomes brand management: but it never finishes. After all, Microsoft and Coca-Cola and Nike don't stop advertising just because they have powerful brands, and Britain has a powerful “nation brand” but my job of helping our government to manage that brand keeps me very busy indeed!

**3. What marketing techniques do you suggest in nation or destination brand building?**

I am in favour of carefully using marketing *strategy* techniques to study the consumer, build plans, create the vision. But I am rather skeptical about the ability of classic marketing communications tools (advertising, direct marketing, etc) to really change the minds of consumers about a country. I usually advise governments to communicate their brand strategy using *actions*, real things. This is because in today's world it's not enough to tell people something about your country: you have to prove it to them by what you do, what you create, how you behave, how you really are. Then the role of marketing communications is simply to make sure that people know about all the good stuff you're doing.

**4. How should a small and quite new (only 10 years old) country like Slovenia recognize its unique value and its advantages as a potential to develop a strong nation brand on it? Is it even possible to build a well known and strong brand Slovenia?**

No problem at all. Slovenia is one of the simplest countries to brand I have ever come across: it's small, it's wealthy, it's successful, it's part of the EU, and it's full of beautiful, intelligent, well-educated people. The most important thing is that the Slovenian government should take ownership of this issue right now, give strong leadership, make good decisions, build effective teams, and get moving quickly. The time for debate is over, and the time for action has come. As I said in a recent interview in Turizem magazine: “Next May Slovenia will have the greatest opportunity it has ever had, or will ever have, to make its mark on the world. Suddenly, the spotlight will switch on, and little Slovenia will be standing on a stage with 300 million people waiting for it to speak. What is it going to say? What does it stand for? Is it going to stand there fiddling with its badge, or will it actually have a clear message about itself which people can believe, remember, and like for the next twenty years?”

**2.4.2. Odgovori Nigel Morgana**

**1. When approximate and why did governments / marketers start to think of a country and destination as a brand?**



A difficult one to answer - see Wally Olins piece I've attached - arguably the techniques have been there for a while, the term nation branding is new. Certainly places have been actively prusing the notion since the late 1980s - see for example, Julie Curtis' work on Oregon - which we quote in our book.

**2. The nation and destination brand building process is a hard and long-lasting process job. How do we know that the job is done – that the particular nation or destination has become a brand. What are the »signals«?**

Interesting idea. The process is hard and long. Remember that branding anything is not something a marketer does to a product or to a market, but with a product and with the consumer. If the consumer thinks of a place in the same way as he or she does about a brand, then it has worked. The consumer's reactions are the ultimate sign, not other marketers views on whether it has worked.

**3. What marketing techniques do you suggest in nation and destination brand building?**

There is a long list of techniques, but the key message is to co-ordinate all of the activities so that the brand values are consistant. I would emphasise the importance of PR, media relations and of any websites at the moment.

**4. You wrote a lot about the New Zealand successful nation brand building. How would you describe this success story in a few sentences?**

New Zealand is being held up as a superb example, but remember they too have had their political problems in the tourist board in the early 1990s. New Zealand could be said to have been very lucky – much of their branding/marketing work hit the market at the same time as The Lord of the rings was being filmed and released. Not many places get that exposure. Having said that, their work has been excellent – the production vlaues of the advertising are high and their marketers have made the right startegic descisions. After all, they say luck is only oppportunity meeting hard work!

**5. How should a small and quite new (only 10 years old) country like Slovenia recognize its unique value and its advantages as a potential to develop a strong nation brand on it? Is it even possible to build a well known and strong brand Slovenia?**

This is the 64,000 dollar question as they say. New Zealand has become fashionable and stylish, Ireland has become the same (but only after 3 decades of work and investment). At the end of the day, the quality of the tourism product (infrastructure, accomodate etc.) has to be there-marketing cannot do it alone. Here in Wales we are fighting the same fight as you in Slovenia - we are out-marketed and over-shadowed by England as our neighbour. The

secret has to be to isolate the USP («Unic Selling Proposition») and be in it for the long term and trying to outsmart, not outspend the rivals.

### **2.4.3. Odgovori Roka Klančnika**

#### **1. Ali je Slovenija blagovna znamka? Kaj je tista ločnica, ko lahko rečemo, da je država postala blagovna znamka?**

Po mojem mnenju Slovenija še ni tržna znamka, saj ji manjka kar nekaj elementov, da bi to bila. Najprej konsistentnost: državni organi namreč uporabljajo državne simbole, gospodarstvo spet drugačne, športniki vsak svoje, turizem pa spet nekaj drugega. Samo slovenska turistična ponudba dejansko ima svojo strateško zgrajeno tržno znamko, ki jo promovira in trži, kot ji sredstva dopuščajo (rožice) in je na trgu tudi prepoznavna. Država pa svoje blagovne znamke nima, ne le zato, ker nima dogovorjenih grafičnih sporočil, temveč tudi zato, ker na državni ravni ni dogovorjenih vrednot, ki bi jih ta tržna znamka predstavljala. Zato na trgu (tako v mednarodnih odnosih, gospodarski izmenjavi, modi, pop kulturi etc.) ne predstavlja nečesa jasno določenega, ki bi podajalo tudi dodano vrednost na produkt (torej - katerikoli produkt to že je, od političnega, diplomatskega in naštetih). Seveda je ločnica povsem zabrisana in je težko reči, kdaj je država že svoj "brand", sama po sebi. Vendar pa bi bilo vseeno pretežko trditi, da je Slovenija "brand", dokler ni uresničenih nekaj temeljnih nalog (splošen konsenz, grafični simboli, itd.) in dosežena vsaj minimalna stopnja prepoznavnosti v mednarodnih odnosih. Tudi je res, da se blagovna znamka države gradi skozi daljša zgodovinska obdobja (glej moj članek v MM, januar, primer Francije) oziroma na točkah zgodovinskih prelomnic. Zadnja taka je bila za Slovenijo poleti 1991, zdaj bo 1. maja sledila še ena. Bojim se, da smo prvo priložnost zapravili, saj o tem nismo vedeli dovolj, razen tega pa smo bili obremenjeni tudi z epohalnimi spremembami ekonomskega in političnega sistema, druga priložnost pa se nam bo očitno izmuznila, saj manj kot 100 dni do vstopa v EU nismo pripravili koncepta upravljanja blagovne znamke države.

#### **2. Kako ocenjujete proces graditve blagovne znamke Slovenije? Kaj so njene prednosti / slabosti?**

O prednostih ne morem govoriti, ker tega procesa ni. Ponavljam, da je nekaj izjemnih priložnosti bilo, vendar odločevalci na politični, gospodarski in na ravni civilne iniciative nikoli niso dosegli konsenza, kaj naj bi blagovna znamka Slovenije predstavljala. Še več, slovenske vlade od leta 1991 do danes tega procesa sploh niso odprle, čeprav je bilo na srednji ravni (na ravni ustanov javne promocije) več takšnih pobud. Slovenija se je vse doslej - rečeno zelo neznanstveno - obnašala kot Clio, majhen avto, ki pa ima vse, kar imajo veliki. Na ta način upravljanja blagovne znamke ni mogoče izvajati. Kot rečeno, je edino upravljanje potekalo na ravni turizma, vendar žal nepovezano z Gospodarsko zbornico in Uradom vlade za informiranje, čeprav so te želje bile.

**3. Kdo / katera inštitucija je v tujini največkrat najbolj odgovorna za oblikovanje blagovne znamke države – katera je tista, ki bi morala voditi proces graditve blagovne znamke države? Katera v primeru Slovenije?**

Upravljanje blagovne znamke države je tudi v tujini proces, ki ga v zadnjih letih (zlasti od 90-ih naprej) strateško vodijo. Države za ta proces praviloma ustanovijo posebna multidisciplinarna telesa, v katerem so predstavniki turizma, industrije, zunanjega ministrstva, tudi mode, pop kulture in oglaševalske stroke. V Sloveniji imamo po zakonu štiri ustanove javne promocije, ki so edine pristojne za predstavljanje države navzven: STO, Urad za gospodarsko promocijo GZS, Urad vlade za informiranje in TIPO (Urad za promocijo investiranja in zunanje trgovine pri MG).

Sicer pa je pri tradicionalnih državah (Velika Britanija, Francija, Italija, Španija, ZDA, Rusija etc.) blagovna znamka dejstvo, ki obstaja že od začetka teh nacionalnih držav. Najmočnejšo blagovno znamko - po mojem mnenju - na tej ravni ima Evropska unija, ki ima tudi najbolj prepoznavne simbole in sistem vrednot. Od proizvodov je seveda najbolj znana blagovna znamka Coca Cola (ostali: Mercedes, IBM, Microsoft, etc.)

**4. Veliko se piše o tem, da si Slovenija od osamosvojitve pa vse do danes še ni na jasnem, kaj je njena identiteta, kaj sploh naša država je, kaj predstavlja. Kako bi ocenili situacijo še nejasne identitete, nejasnih vrednot Slovenije tik pred vstopom v EU?**

Prav vsi teoretiki upravljanja blagovne znamke, vključno z Wallyjem Olinsom, Simonom Anholtom, Rolfom Jensenom etc., poudarjajo, da je entiteta blagovna znamka takrat, ko avtomatično priključuje sliko, zgodbo, vrednote, pozitivni imidž države, če smo zdaj samo pri upravljanju blagovne znamke države. Dokler se bodo tuji odločevalci, mnenjski voditelji, o Sloveniji pogovarjali kot nekdanji jugoslovanski republiki, balkanski državi in podobno, dotlej Slovenija kot blagovna znamka ne bo obstajala. Slovenija nima jasne identitete. Na politični ravni prisega na vrednote Evropske unije, na ekonomski pač na tržno gospodarstvo, glede turizma, ki je edini lahko bolj izpostavljen, saj predstavlja "nevidni izvoz edinstvenega produkta", pa promovira naravno in kulturno dediščino, ki je skupna vsem destinacijam alpsko-mediteranskega območja. Zato je Slovenijo "težko prodajati" v tujini, saj je pred kratkim odpadla tudi značilnost "poceni" izdelkov in storitev, manjka pa faktorjev razlikovanja, ki bi tujemu partnerju (politiku, gospodarstveniku, turistu) vplivala na odločitev za nakup prav "Slovenije". Edini faktor razlikovanja pred desetimi leti je bil ta, "da je Slovenija edina iz nekdanje Jugoslavije, ki je dosegla neodvisnost brez vojne" (pa še to je le delno res, bolje pa bi bilo, da o vojni leta 1991 sploh ne bi govorili), a to je primerjava, ki nam danes prav nič ne ustreza. Ugotavljam, da je slovenska marketinška stroka na tem vprašanju pokazala visoko stopnjo - nezrelosti.

**5. Ali menite, da Slovenija lahko zgradi prepoznavno in močno blagovno znamko države na turizmu – z oblikovanjem blagovne znamke turistične destinacije? Če ne, kje vidite ključ za oblikovanje močne blagovne znamke Slovenije?**

Blagovna znamka Slovenija ne more počivati zgolj na turizmu in njegovih sporočilih (“invigorating...”). Proces mora biti multidisciplinaren in obsegati vsa področja političnega in ekonomskega življenja, s katerim želimo naslavlјati tuje in tudi domačo javnost. Ogromen korak naprej bi bila sprememba državnih simbolov, ki pa bi morala biti izpeljana brez politizacije, kot se to dogaja pri nas. Novi državni simboli so odlična zgodba za mednarodne medije in to bi nas izstrelilo na mednarodni trg. A kot rečeno, bi najprej potrebovali doseženo soglasje na domačem prizorišču.