



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије



Др Исидора Бераха, др Дејан Молнар,
Paul Dixelius, др Милица Костић-Станковић,
Ирена Марковић

ПРИРУЧНИК ЗА АНАЛИЗУ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ СЕКТОРА И БРЕНДИРАЊЕ МЕСТА



Шведска
Sverige

**ПРИРУЧНИК ЗА АНАЛИЗУ
ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ СЕКТОРА И
БРЕНДИРАЊЕ МЕСТА**

СТАЛНА КОНФЕРЕНЦИЈА ГРАДОВА И ОПШТИНА
– САВЕЗ ГРАДОВА И ОПШТИНА СРБИЈЕ

Др Исидора Бераха, др Дејан Молнар,
Paul Dixelius, др Милица Костић-Станковић,
Ирена Марковић

**ПРИРУЧНИК ЗА АНАЛИЗУ
ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ СЕКТОРА И
БРЕНДИРАЊЕ МЕСТА**

Београд, 2022

ПРИРУЧНИК ЗА АНАЛИЗУ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ СЕКТОРА И БРЕНДИРАЊЕ МЕСТА

Аутори

Др Исидора Бераха

Др Дејан Молнар

Paul Dixelius

Др Милица Костић-Станковић

Ирена Марковић

Издавач

Стална конференција градова и општина

– Савез градова и општина Србије

Македонска 22, 11000 Београд

За издавача

Никола Тарбук, генерални секретар СКГО

Лектура

Ивана Андрић

Дизајн и припрема за штампу

Атеље, Београд

www.atelje.rs

Штампа

Досије студио, Београд

www.dosije.rs

Тираж

300 примерака

ISBN 978-86-80480-27-5



Шведска
Sverige

Израду ове публикације помогла је Влада Шведске у оквиру програма „Подршка локалним самоуправама у Србији на путу ка ЕУ – Друга фаза“. Садржај публикације је искључиво одговорност аутора.

Садржај

ПРЕДГОВОР	9
ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА	11
I АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ	13
1. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ.....	15
1.1. Поступак анализе ланца вредности (ЛВ).....	16
2. ОДАБИР ПРИОРИТЕТНОГ СЕКТОРА.....	17
3. СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА.....	21
3.1. Географске и природне карактеристике.....	22
3.2. Демографски показатељи.....	22
3.3. Економски показатељи.....	24
3.4. Стање инфраструктуре.....	26
3.5. Подстицаји за регионални развој.....	27
3.6. Осврт на одабрани сектор.....	29
3.7. SWOT анализа.....	29
4. МАПИРАЊЕ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ.....	31
5. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ.....	33
6. МАПА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ.....	40
7. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ АСПЕКТА У КОЈИМА ЈЕ НЕОПХОДНА ИНТЕРВЕНЦИЈА.....	42
8. КРЕИРАЊЕ ПРЕПОРУКА ЗА ЛС И SWOT АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ.....	49
9. ЛИТЕРАТУРА.....	51
II ШВЕДСКА ИСКУСТВА: ПРИВЛАЧЕЊЕ ИНВЕСТИЦИЈА; БРЕНДИРАЊЕ; РОДНА РАВНОПРАВНОСТ	53
1. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ / ПРИВЛАЧЕЊЕ ИНВЕСТИЦИЈА – ШВЕДСКА ИСКУСТВА.....	55
1.1. Општина Скевде (Skövde) – гејминг индустрија.....	55
1.2. Место као бренд – Шелефтео (Skellefteå).....	57
2. РОДНА ПЕРСПЕКТИВА КОД БРЕНДИРАЊА МЕСТА.....	65
2.1. Стокхолм – место за жену.....	65
2.2. Регион Вермланд (Värmland) – „Прави мушкарац”.....	68
3. МЕСТО КАО БРЕНД.....	71
3.1. Нићепинг (Nyköping).....	71

III БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ – КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР	81
1. БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ – КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР.....	83
2. ШТА ЈЕ БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	85
3. ЗНАЧАЈ И КОРИСТИ ОД БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈА	92
3.1. Бренд дестинације и локална заједница	93
4. СТРУКТУРА И ЕЛЕМЕНТИ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ	95
4.1. Архитектура бренда.....	95
4.2. Сврха, визија и мисија бренда.....	96
4.3. Личност бренда.....	98
4.4. Идентитет бренда дестинације.....	100
4.4.1. Визуелни елементи идентитета дестинације.....	102
4.4.2. Становници, култура, традиција и обичаји – важни елементи бренда	103
4.5. Имиџ и репутација бренда дестинације	104
4.6. Промотивна понуда дестинације и гаранција бренда.....	107
5. КАРАКТЕРИСТИКЕ УСПЕШНИХ БРЕНДОВА ДЕСТИНАЦИЈА.....	109
6. ПРОЦЕС ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ	112
7. ФАЗЕ У ПРОЦЕСУ ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ	114
7.1. Шта један бренд чини успешним	114
7.2. Фазе процеса изградње бренда.....	117
7.2.1. Обезбеђивање организационих ресурса и капацитета.....	118
7.2.2. Истраживање и анализа.....	120
7.2.3. Одређивање кључних елемената бренда.....	123
7.2.4. Припрема стратегије брендирања.....	126
7.2.5. Мониторинг и евалуација.....	126
8. КОМУНИКАЦИЈСКИ АСПЕКТИ БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈА	128
8.1. Примарна комуникација.....	129
8.2. Секундарна комуникација.....	130
9. РЕФЕРЕНЦЕ.....	140
ПРИЛОГ I Врсте анализа које је потребно спровести како би се одредио приоритетни сектор у локалној привреди	143
1. КЛАСИФИКАЦИЈА ДЕЛАТНОСТИ.....	145
2. СТАТИЧКА И ДИНАМИЧКА АНАЛИЗА ПЕРФОРМАНСИ ЛОКАЛНЕ ПРИВРЕДЕ.....	146
3. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЕКОНОМСКЕ БАЗЕ И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА ДЕЛАТНОСТИ.....	152
4. <i>SHIFT-SHARE</i> АНАЛИЗА – АНАЛИЗА КОМПОНЕНТИ ЛОКАЛНИХ ПРОМЕНА (АКЛОП).....	157
5. ОЦЕЊИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ МОГУЋНОСТИ РАСТА.....	161
ПРИЛОГ II Избор приоритетног сектора на примеру града Краљева.....	163
1. ИЗБОР ПРИОРИТЕТНОГ СЕКТОРА НА ПРИМЕРУ ГРАДА КРАЉЕВА ...	165

ПРИЛОГ III Студија случаја на тему „Израда Програма подстицаја за локални економски развој у граду Крагујевцу на основу анализе ланца вредности”	191
1. УВОД.....	193
2. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ И ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА ДОДЕЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ	195
2.1. Државна помоћ	195
2.2. Крагујевац – структура привреде.....	197
2.3. Програм локалног економског развоја	198
3. ЗАКЉУЧАК	202
ПИТАЊА	203
ЛИТЕРАТУРА	204
ПРИЛОГ IV Листа докумената израђених на пројекту који су доступни онлајн	205

ПРЕДГОВОР

Приручник за израду анализе ланца вредности и брендирање места намењен је доносиоцима одлука и запосленима у градовима и општинама који обављају послове локалног економског развоја. Циљ публикације је да укаже на значај економских анализа, посебно анализе ланца вредности конкурентног сектора и образложи процес брендирања места заснован на конкурентним секторима.

У првом делу приручника представљена је анализа ланца вредности кроз кораке са примерима из градова Краљева и Крагујевца на основу пакета подршке и израде анализе ланца вредности у одабраним привредним секторима. Важно је истаћи да је анализа ланца вредности значајна јер обезбеђује релевантне информације за усмеравање мера подршке ка оним активностима које највише доприносе унапређењу конкурентности одабраног сектора, али и целокупне локалне привреде.

Значајан сегмент овог издања заузима и искуство шведских општина, које је приказано у другом делу публикације

Трећи део приручника посвећен је процесу брендирања дестинације. Свакако је важно истаћи да се веома често процес брендирања дестинације погрешно разуме као кампања која је праћена логом и закупљивањем рекламног простора. То јесте један од елемената процеса, али само ако смо, између осталог, претходно утврдили шта је наша визија, испитали наше компаративне предности, утврдили какав је тренутни имиџ нашег места. Посебно важно у целом овом дуготрајном процесу јесте укључивање заједнице.

Да бисмо замке приликом брендирања избегли, у публикацији која је пред вама настојали смо да сложени процес брендирања дестинација представимо на једноставан начин, кроз представљање свих корака кроз које је потребно проћи. Након што један град или општина прође кроз овај процес, са већом извесношћу се може очекивати и привлачење инвестиција и долазак туриста, али и унапређење квалитета живота грађана који живе на територији места које брендирамо.

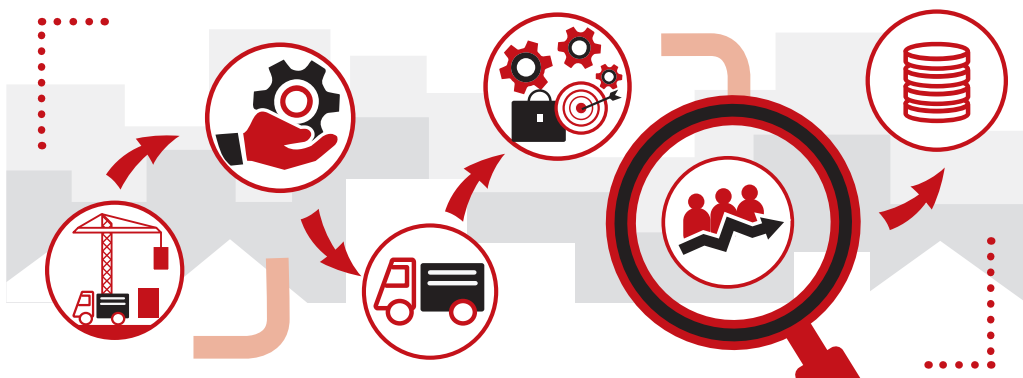
ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА

РЗС	Републички завод за статистику
ЛВ	ланац вредности
ЛЕР	локални економски развој
ЈЛС	јединица локалне самоуправе
Канцеларија за ЛЕР	Јединица за локални економски развој и подршку улагањима
LQ	локациони коефицијент
S-S	<i>Shift share</i> анализа

I

Др Исидора Бераха
Др Дејан Молнар

АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ



1. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

Шта је ланац вредности? Ланац вредности (ЛВ) јесте скуп свих активности које генеришу вредност од извора сировина до испоруке финалног производа потрошачима.¹

Шта је анализа ланца вредности? Анализа ланца вредности је методологија која идентификује све активности на путу од иницијалног концепта/идеје или дизајна до испоруке производа или услуге крајњем потрошачу, укључујући и постпродајне услуге и сервис.

Чему служи анализа ланца вредности? Анализа ланца вредности је дијагностички метод помоћу којег се врши мултидимензионална оцена перформанси ланца вредности која укључује токове материјала, токове информација и односе између различитих учесника, а која пружа могућност да се пажња заинтересованих страна (стејкхолдера) усмери у оне фазе ланца вредности у којима су могућа унапређења.²

Зашто је анализа ланца вредности значајна за његове локалне самоуправе? Анализа ланца вредности је значајна јер обезбеђује релевантне информације за усмеравање мера подршке ка оним активностима које највише доприносе унапређењу конкурентности одабраног сектора, али и целокупне локалне привреде.

У чему се огледа релевантност методологије анализе ланца вредности? Релевантност поменуте методологије огледа се у вишеструким позитивним ефектима за локална предузећа кроз унапређење пословања, приступ недостајућим ресурсима, трансфер знања и развој технолошких капацитета, усвајање менаџерских вештина, повећање продаје, раст и остваривање ефеката економије обима, као и повећање конкурентности читавог сектора и локалне привреде кроз креирање нових радних места, повећање ефикасности и извоза.

¹ Lindic i da Silva 2011; Slywotzky i Morrison 1997; Walters i Lancaster 2000.

² Taylor, 2005.

На који начин ујрављање ланцем вредности доприноси унапређењу конкурентности сектора? Ефективан менаџмент ланцем вредности може бити значајан извор конкурентске предности за све учеснике будући да се конкурентска борба више не одвија између индивидуалних предузећа већ између читавих ланаца вредности, који постају кључни генератори додате вредности. Предузећа се не посматрају као изоловани субјекти, већ се анализирају учесници у свим активностима у области дизајна, производње, маркетинга, испоруке и подржавајућих активности. Унапређење конкурентске предности условљено је разумевањем места и улоге предузећа у читавом систему активности у којима се додаје вредност за потрошача, при чему је фокус на анализи динамике веза и односа који се успостављају између различитих учесника у ланцу вредности.

1.1. Поступак анализе ланца вредности (ЛВ)

Поступак анализе ланца вредности обухвата шест фаза:

ОДАБИР ПРИОРИТЕТНОГ СЕКТОРА	Може да се изврши применом квантитативне методологије – анализе локационог коефицијента и анализе компоненти локалних промена (<i>shift-share анализе</i>) и/или уз консултације са представницима ЛС.
СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА	Метод евалуације прошлих и садашњих локалних географских, демографских, привредних и инфраструктурних атрибута који су повезани са економским развојем, а односе се на природне и људске ресурсе, друштвене, физичке и финансијске потенцијале.
МАПИРАЊЕ ЛВ	Идентификовање релевантних привредних субјеката у ЛВ одабраног сектора.
АНАЛИЗА ЛВ	Анализа свих релевантних аспеката функционисања ЛВ на основу података прикупљених интервјуисањем мапираних привредних субјеката. Анализа локалног тржишта одабраног сектора.
МАПА ЛВ	Графички приказ ЛВ
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ АСПЕКТА У КОЈИМА ЈЕ НЕОПХОДНА ИНТЕРВЕНЦИЈА	Дефинисање проблема и кључних тачака на које је неопходно усмерити интервенцију ЛС на основу налаза фокус група са кључним групама учесника у ЛВ
КРЕИРАЊЕ ПРЕПОРУКА ЛС И SWOT АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ	Идентификовање начина на који се врши управљање ЛВ, креирање сета препорука ЛС за иницирање промена и дизајнирање мера подршке и приказ SWOT анализе ланца вредности



2. ОДАБИР ПРИОРИТЕТНОГ СЕКТОРА

Независно од тога да ли је локална привреда у бољој или лошијој позицији, сасвим је сигурно да притисак конкуренције не оставља много простора за одржавање „*statusa quo*“. Да би се напредовало, у континуитету се морају изналазити иновативна решења, нова тржишта, квалитетнији производни процеси, поузданији и квалитетнији добављачи итд. У том смислу, економско напредовање и одрживи развој локалне економије се све мање могу ослањати на привлачење инвестиција „са стране“, најчешће путем стратегије давања финансијских субвенција/подстицаја инвеститорима, са циљем да им се умање трошкови пословања. Уместо тога, требало би далеко више напора улагати на подручју идентификовања и пружања подршке оним делатностима/секторима у којима локална привреда има конкурентских предности. Локална развојна стратегија тада добија на квалитету и одрживости, будући да предност даје оснаживању кључних локалних актера и подржавајућим/пратећим делатностима, са посебним акцентом на политикама које подстичу тржишно лидерство и иновације.

Једна од најважнијих ствари у процесу планирања локалног економског развоја (ЛЕР) јесте разумевање како функционише локална привреда.

Први корак је, дакле, да се добро изучи, проанализира, те разуме природа локалне економије, односно њене снаге и слабости. Објективна анализа је врло битан елемент процеса планирања ЛЕР-а. На основу ње се потом могу дефинисати циљеви економског развоја конкретног локалног подручја (града/општине).

За те сврхе је најбоље користити расположиве статистичке податке, као и друге информације до којих се може доћи емпиријским путем како би се боље разумела локална привреда, њене специфичности и важне компоненте, затим промене које се у њој дешавају итд.

Уместо квантитативног приступа заснованог на објективним, мерљивим, нумеричким подацима, у пракси је најчешће коришћен **квалитативни приступ**. Током претходног периода, и у нашој земљи је, непосредно, субјективно сагледавање стварности оних који се баве планирањем локалног развоја и/или њиме управљају било преовлађујући инструмент истраживања и планирања ЛЕР-а. Није неуобичајено да креатори политике локалног развоја сматрају да интуитивно знају како функционише локална привреда и шта треба чинити да би се стимулисала економска активност у њој. Алтернативно мишљење је да је много бољи приступ да се економска анализа препусти образованим стручњацима или екстерним консултантима.

Честе и најчешће на незнању засноване примедбе да су економска истраживања базирана на статистичким подацима и квантитативним техникама скупа и несврхисходна, створиле су један негативан однос према темељним анализама, што је за уобичајену последицу имало усмеравање ионако скромних ресурса у „промашене” инвестиције, погрешне секторе и сл.

С обзиром на то да је током последњих десетак година повећана одговорност локалних самоуправа за питања економског развоја на њиховом подручју, очекивано је, а изнад свега потребно, да се у далеко већој мери у оквиру локалних самоуправа имплементирају организациони модели у којима би одговарајућу позицију и значај добили послови планирања, статистичке анализе, те праћења, оцене и извештавања о ефикасности предузетих развојних активности.

Локалним економским развојем данас треба управљати на модеран начин, помоћу адекватних информација и података, који ће чинити основу за креирање одговарајућих инструмената и мера, те вођење јавних политика заснованих на објективним чињеницама (енгл. *evidence-based policy and governance on local level*).

Да би се донеле исправне одлуке, рецимо у погледу одабира приоритетног сектора чији ће се развој посебно подржавати, током планирања ЛЕР-а треба користити одређене аналитичке технике и методе. У релевантној литератури су присутне различите методе које се користе приликом анализирања стања и промена у привредама градова и општина. При томе, појединачни показатељи, индикатори и инструменти пружају само парцијалне информације, па је пожељно да се истовремено користи више аналитичких техника. „Стандардне” методе које се користе са циљем да креаторима локалног економског развоја помогну приликом планирања развоја, дефинисања локалних развојних стратегија, као и одабира приоритетних сектора јесу: (а) локациони коефицијент (LQ) и (б) *shift share* (S-S) анализа (анализа промена удела). Помоћу њих се могу креирати одређени показатељи корисни приликом идентификовања оних делатности у којима локална економија има развојних потенцијала, односно конкурентских предности.

У почетном делу овог дела приручника представљене су технике које се могу користити приликом анализе локалне привреде, идентификовања њених снага и слабости у погледу заступљених делатности, као и процене локалних карактеристика из перспективе конкурентских предности делатности/сектора.

Напомена

Аналитичке технике представљене у овом приручнику не захтевају посебна предзнања из статистике или неке софистициране вештине из области управљања подацима. Напротив – свако ко користи персонални рачунар и упознат је са основним техникама истраживања из домена друштвених наука или пословног планирања, лако ће их савладати. Стога се топло препоручују службеницима задуженим за ЛЕР или локалним планерима ЛЕР-а. **У Пилоту 1 је посвећена већа пажња врстама анализа (статичким и динамичким) које је потребно спровести како би се одредио приоритетни сектор у локалној привреди.**

На почетку анализе локалне привреде требало би сагледати и оценити њене перформансе и стање у њој.

Они који се баве ЛЕР-ом би требало да одговоре на неколико битних питања у вези са локалном привредом, пре него што донесу конкретне развојне мере:

- 1) Какво је тренутно стање у локалној економији?
- 2) Који сектори (делатности) су најзначајнији, односно који имају најјачу конкурентску позицију у локалној економији?
- 3) Који сектори чине тзв. економску базу локалне привреде, у смислу да креирају највећи број радних места или највише доприносе вредности производње?
- 4) Који сектори у локалној економији расту најбрже, креирајући растући број нових радних места и развојних шанси?
- 5) Да ли у локалној економији постоје кластери и у којим делатностима?
- 6) Какве су перформансе локалне економије у поређењу са другим подручјима?

Циљ анализе локалне економије: **да се искористе доступни статистички подаци како би се идентификовао и одабрао приоритетни сектор у локалној привреди, те како би се спровела анализа локалног ланца вредности у одабраном приоритетном сектору.**

Аналитичар најпре треба да постави оквир за анализу³:

1) Избор одговарајуће аналитичке јединице

То је најчешће административно подручје града или општине за које се спроводи анализа и на којем изабрани представници ЛС имају ингеренције.

2) Избор временског интервала током којег се врши анализа

Анализа трендова је веома корисна. Локална привреда се мења током времена из два разлога. Прво, постоје цикличне промене које утичу на пословање у целој земљи. Када је национална економија успешна, локалне привреде имају боље резултате, и обрнуто. Друго, промене се дешавају и унутар самих локалних привреда, а услед структурних промена које се тичу оних делатности које доминирају у појединим локалним економијама. Да би се

3 Пример града Краљева за ова 4 корака је дат у Прилогу 2, стр. 163.

разумели трендови у локалној привреди, аналитичар мора да буде у стању да увиди и тумачи разлику између ефеката пословних циклуса и ефеката који су последица структурних промена које се тичу директно локалне економије. У том смислу треба одабрати почетну и крајњу годину за анализу. Битно је да је крајња година (t) што ближе тренутку у којем се спроводи анализа, како би што реалније била представљена актуелна ситуација. Понекад је веома корисно направити одговарајућу серију података, за више година у низу (подаци временских серија), а не само за почетну и крајњу годину. Почетна година би требало да буде 5 или 10 година пре крајње године посматрања (t-5 или t-10 година).

3) Избор варијабли (показатеља) који ће се пратити и података који су потребни за анализу

Најкориснији подаци који се могу користити за анализу локалне привреде, а који се за ниво локалних самоуправа могу пронаћи у извештајима које објављује Републички завод за статистику (РЗС) су:

- број запослених, укупно и по делатностима,
- остварене инвестиције у нова основна средства, укупно и по делатностима.

4) Избор нивоа детаљности до којег се спроводи анализа

Важно је и питање до ког нивоа детаљности се може ићи када је реч о анализи локалне привреде. То пре свега зависи од доступности података за локалну привреду према појединим делатностима. Оно што РЗС редовно објављује јесте публикација **Општинe и региони у Републици Србији**⁴, где се могу пронаћи подаци за варијабле „Запосленост” и „Остварене инвестиције у нова основна средства” по основној класификацији делатности. Потребан ниво детаљности зависи од сврхе анализе. Уколико је циљ да се испитају шири трендови у локалној привреди, тада је довољно имати податке на вишем нивоу агрегираности (рецимо до нивоa сектора, као што је представљено у Табели 1 у оквиру Прилога 2. на крају овог приручника). Супротно томе, уколико се жели анализирати нека циљана делатност, тада би били потребни подаци на детаљнијем нивоу деагрегације, до нивоа области⁵ (ове податке је могуће прибавити од РЗС-а, иако их они не објављују редовно у званичним публикацијама).

4 Линк ка публикацији: <https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/publikacije/publication/?p=12234>.

5 Списак области према Уредби о класификацији делатности („Службени гласник РС”, број 54/2010), од А01 до Т98, дат је у Анексу, у посебној табели.



3. СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА

Након одабира приоритетног сектора, започињемо поступак анализе ланца вредности. Први корак је ситуациона анализа локалног окружења.

- Анализу ланца вредности одабраног сектора започињемо ситуационом анализом локалног окружења зато што предузећа нису изоловани ентитети, већ своје активности обављају у условима деловања већег броја фактора који директно или индиректно утичу на њихову ефикасност.
- Предмет ситуационе анализе су географски, природни, демографски, економски и инфраструктурни, као и сви други фактори локалног окружења који могу утицати на половање одабраног сектора и целокупне локалне привреде.
- Анализа се заснива на тзв. „тврдим” подацима који су прикупљени из званичних националних статистичких публикација, регионалних и општинских база.
- Најважније карактеристике локалног окружења, са посебним освртом на одабрани сектор, на крају се анализирају применом *SWOT* матрице, помоћу које се идентификују снаге, слабости, шансе и опасности из локалног окружења.

3.1. Географске и природне карактеристике

ГЕОГРАФСКИ ПОЛОЖАЈ, ПРИРОДНА БОГАТСТВА, БЛИЗИНА АУТОПУТА ИЛИ АЕРОДРОМА СУ ВАЖНИ ПОТЕНЦИЈАЛИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА.

Циљ: Оцена географског положаја са аспекта локалног економског развоја.

- ✓ Приказ општих географских карактеристика, као што су положај, регион, област, површина, број насељених места, број месних заједница, број становника, густина насељености;
- ✓ Пожељно је да приказ општих географских карактеристика садржи податке и за област, регион и Републику Србију;
- ✓ Приказ основних природних одлика: рељеф, клима, вода.

3.2. Демографски показатељи

ПРАЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ДЕМОГРАФСКИХ КРЕТАЊА И ЊИХОВИХ ЕФЕКТА НА СТАЊЕ НА ТРЖИШТУ РАДА СУ САСТАВНИ ДЕО ПРОЦЕСА ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА ЛОКАЛНИМ ЕКОНОМСКИМ РАЗВОЈЕМ.

Циљ: Сагледавање промена у величини и/или структури локалног становништва са аспекта потенцијала за локални економски развој.

- ✓ Основне структурне карактеристике становништва – величина, бројност, пол и старост;
- ✓ Величина се односи на укупан број становника на одређеној територији;
- ✓ Полна структура показује релативну заступљеност мушкараца и жена у укупном становништву и радној снази;
- ✓ Старосна структура показује учешће становништва према старосној доби у укупном становништву и радној снази.
- ✓ Приликом анализе структуре становништва према старости и полу треба обухватити само контингент радно активног становништва (становништво старости 15–64 године).

Пример 2. Становништво радног узраста према старости и полу ⁶												
Регион/ област/град	Пол	Укупно	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
Област	с											
	м											
	ж											
Одабрани Град	с											
	м											
	ж											

Извор: Становништво према старости и полу, Општине и региони у Републици Србији, РЗС

- ✓ Анализирати структуру становништва према степену образовања, при чему обухватити контингент становништва старости 15 и више година;
- ✓ Оценити структуру становништва према степену образовања са аспекта понуде високообразованих кадрова.

Пример 3. Становништво старости 15 и више година према школској спреми ⁷							
Регион/ област/ град	Укупно	Без школске спреме	Непотпуно основно образовање	Основно образовање	Средње образовање	Више образовање	Високо образовање
Област							
Одабрани град							

Извор: Становништво према школској спреми, Општине и региони у Републици Србији, РЗС

- ✓ Такође, важно је анализирати становништво према економској активности, односно сагледати учешће економски активног становништва у укупном становништву, као и број запослених, односно незапослених лица.

Пример 4. Становништво према економској активности ⁸						
Регион/ област/ град	Укупно	Активно становништво				
				Незапослени		
		Свега	Запослени	Свега	Некада радили	Траже први посао

Извор: Општине и региони у Републици Србији, РЗС

6 Структура становништва радног узраста према старости и полу за шумадијску област и Крагујевац је приказана у Анексу, Пример 2А.

7 Структура становништва старости 15 и више година према школској спреми за град Краљево је приказана у Анексу, Пример 3А.

8 Структура становништва према економској активности за град Краљево је приказана у Анексу, Пример 4А.

- ✓ Структура контингента економски неактивног становништва треба да покаже удео појединих група (деца млађа од 15 година, пензионери, лица са приходима од имовине, ученици и студенти, домаћице и остало) у категорији издржаваног становништва.

3.3. Економски показатељи

ПРАЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ДЕМОГРАФСКИХ КРЕТАЊА И ЊИХОВИХ ЕФЕКТА НА СТАЊЕ НА ТРЖИШТУ РАДА СУ САСТАВНИ ДЕО ПРОЦЕСА ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА ЛОКАЛНИМ ЕКОНОМСКИМ РАЗВОЈЕМ.

Циљ: Идентификовање привредних субјеката који остварују највећи допринос локалном економском развоју, њихових пословних перформанси и кључних проблема у пословању, као и анализа основних кретања на тржишту рада.

- ✓ Приказати степен развијености ЈЛС према Уредби о утврђивању методологије за израчунавање степена развијености региона и јединица локалне самоуправе („Службени гласник РС”, број 42/2010);

Пример 5. Степен развијености ЈЛС ⁹			
I група >100	II група 80%–100%	III група 60%–80%	IV група <60%

Извор: Уредба о утврђивању јединствене листе развијености региона и јединица локалне самоуправе

- ✓ Анализа структуре локалне привреде према величини (учешће предузетника, микро, малих, средњих и великих привредних друштава), као и према делатности;
- ✓ Анализа кретања броја новооснованих и брисаних/угашених привредних друштава и предузетника на територији ЈЛС у периоду од неколико година;
- ✓ Анализа финансијских перформанси привредних друштава и предузетника;

Пример 6. Анализа финансијских перформанси привредних друштава ¹⁰	У хиљ. РСД		
	2016.	2017.	2018.
Број привредних друштава			
Број запослених			
Пословни приходи			
Нето добитак			
Број привредних друштава са нето добитком			

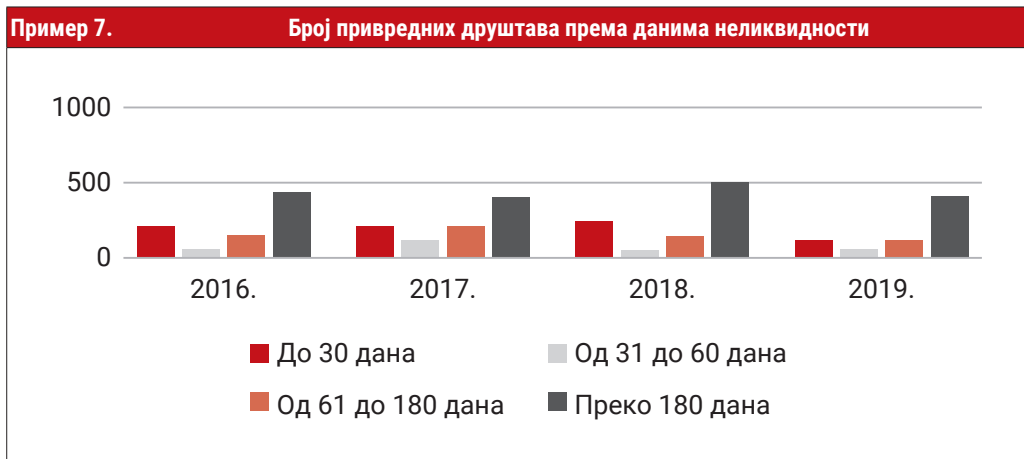
⁹ Степен развијености општина Шумадијског округа је приказан у Анексу, Пример 5А.

¹⁰ Анализа финансијских перформанси привредних друштава из града Краљева је приказана у Анексу, Пример 6А.

Нето губитак			
Број привредних друштава са нето губитком			
Укупна средства			
Капитал			
Губитак			
Број привредних друштава са губитком изнад висине капитала			

Извор: Регистар финансијских извештаја

- ✓ Анализа броја привредних друштава и предузетника према данима ликвидности;
- ✓ Број привредних друштава према данима неликвидности у регионима, областима и општинама у РС је доступан на сајту Агенције за привредне регистре на следећем линку: <https://pretraga2.apr.gov.rs/APRMapePodsticaj/>;¹¹



Извор: АПР

- ✓ Анализа кретања броја запослених/незапослених и просечних нето зарада на територији ЈСЛ у интервалу од неколико година;
- ✓ Анализа дистрибуције регистроване запослености по секторима делатности;
- ✓ Анализа квалификационе структуре незапослених лица;

Пример 8. Квалификациона структура незапосленог становништва¹²

	2016.	2017.	2018.	2019.
Неквалификовани				
Нижа стручна спрема и полуквалификовани				
Квалификовани				
Средња стручна спрема				

¹¹ Број привредних друштава према данима неликвидности за град Крагујевац је приказан у Анексу, Пример 7А.

¹² Квалификациона структура незапосленог становништва из града Краљева је дата у Анексу, Пример 8А.

Висококвалификовани				
Виша стручна спрема				
Висока стручна спрема				
Укупно				

Извор: Национална служба за запошљавање

- ✓ Анализа обима укупно остварених инвестиција у основна средства на територији ЈЛС као показатеља технолошке опремљености основним средствима;
- ✓ Анализа остварених инвестиција у основне фондове према техничкој структури;
- ✓ Анализа остварених инвестиција у основне фондове према карактеру изградње;
- ✓ Анализа остварених инвестиција у основне фондове по делатностима;
- ✓ Анализа локалне пословне подршке – постојеће мреже институција подршке локалном економском развоју као што су тзв. канцеларија за ЛЕР, привредни савет, регионалне агенције за економски развој, привредна комора, институције средњег и високог образовања, развојни центри, институти, кластери пословна удружења;
- ✓ Постојање индустријских и радних зона.

3.4. Стање инфраструктуре

РАЗВИЈЕНОСТ ИНФРАСТРУКТУРЕ ЈЕ ЈЕДАН ОД НАЈВАЖНИЈИХ ПРЕДУСЛОВА ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА.

Циљ: Анализа и оцена стања инфраструктуре на подручју ЈЛС са аспекта саобраћајне, комуналне и телекомуникационе инфраструктуре као предуслова ефикасног пословања привредних субјеката.

- ✓ Анализа саобраћајне инфраструктуре – друмски, железнички и ваздушни саобраћај;
- ✓ Анализа електричне инфраструктуре;
- ✓ Анализа телекомуникационе инфраструктуре.

3.5. Подстицаји за регионални развој

ПОДСТИЦАЈИ ЗА РЕГИОНАЛНИ РАЗВОЈ ДОПРИНОСЕ УНАПРЕЂЕЊУ ПОТЕНЦИЈАЛА ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА

Циљ: Анализа конкретних улагања или програмског усмеравања улагања са републичког нивоа за реализацију пројеката од посебног значаја за регионални развој ЈЛС.

- ✓ Анализа подстицаја за регионални развој у апсолутном износу, као и релативно учешће у укупним подстицајима на нивоу области/региона¹³;
- ✓ Анализа подстицаја за регионални развој према намени;

Пример 9. Укупни подстицаји за регионални развој према наменама, у хиљадама РСД ¹⁴				
	2016.	2017.	2018.	2019.
Подстицање запошљавања				
Кадровски и људски ресурси				
Подстицање извоза				
Подстицање производње				
Подстицање пољопривреде				
Научно-истраживачки рад и развој				
Заштита животне средине				
Саобраћајна инфраструктура				
Економска инфраструктура				
Инфраструктура – друго				
Здравство				
Образовање, наука, култура и спорт				
Социјална заштита				
Друге намене				
Укупно				

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја регионалног развоја

¹³ Подаци за ову анализу доступни су на сајту Агенције за привредне регистре, на следећем линку: <https://pretraga2.apr.gov.rs/APRMapePodsticaja/>.

¹⁴ Укупни подстицаји за регионални развој према наменама за град Крагујевац дати су у Анексу, Пример 9А.

- ✓ Анализа укупних подстицаја за регионални развој према врсти корисника;

Пример 10. Укупни подстицаји за регионални развој према врсти корисника, у хиљадама РСД¹⁵

	2016.	2016.	2017.	2017.	2018.	2018.	2019.	2019.
	Број	Износ	Број	Износ	Број	Износ	Број	Износ
Велико привредно друштво								
Микро, мала и средња привредна друштва								
Предузетник								
Пољопривредна газдинства								
Кластер								
Пословни инкубатор								
Удружење								
Друго правно лице								
Регионална развојна агенција								
Институције из области образовања и науке								
Институције из области културе								
Институције из области здравства								
Орган државне управе								
Јединица локалне самоуправе								
Други појединачни корисници								
Остали корисници								
Укупно								

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја регионалног развоја

- ✓ Анализа укупних подстицаја за регионални развој према реализаторима;
- ✓ Анализа укупних подстицаја за регионални развој према врсти финансијског подстицаја.

Пример 11. Укупни подстицаји за регионални развој према врсти финансијског подстицаја, у хиљадама РСД¹⁶

	2016.	2017.	2018.	2019.
Кредит				
Бесповратна субвенција				
Субвенционисана камата				

15 Укупни подстицаји за регионални развој према врсти корисника за град Крагујевац су приказани у Анексу, Пример 10А.

16 Укупни подстицаји за регионални развој према врсти финансијског подстицаја за град Крагујевац су приказани у Анексу, Пример 11А.

Регрес				
Повраћај средстава				
Финансијска подршка за привлачење инвестиција				
Финансијска подршка – друго				
Бесповратна финансијска подршка – друго				
Друга средства				
Бесповратна друга средства				
Укупно				

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја

3.6. Осврт на одабрани сектор

СТАЊЕ И ПОТЕНЦИЈАЛИ ОДАБРАНОГ СЕКТОРА КАО МОТОР ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА

Циљ: Осврт на тренутно стање и потенцијале за развој одабраног сектора у локалној привреди.

- ✓ Историјски развој сектора у локалној привреди;
- ✓ Постојање традиције и искуства;
- ✓ Распољивост квалификоване радне снаге;
- ✓ Оцена тренутног стања – потенцијали, проблеми, стране инвестиције и сл.
- ✓ Други релевантни фактори.

3.7. SWOT анализа

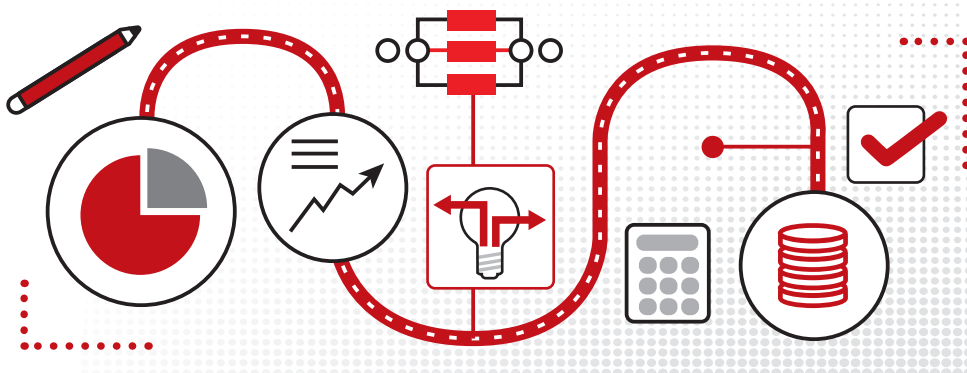
СНАГЕ, СЛАБОСТИ, ШАНСЕ И ОПАСНОСТИ У ВЕЗИ СА ЛОКАЛНИМ ЕКОНОМСКИМ РАЗВОЈЕМ

Циљ: Анализа снага, слабости, шанси и опасности које се односе на локални економски развој ЈЛС са посебним освртом на одабрани сектор, а на основу природних, демографских, привредних и инфраструктурних фактора који су обухваћени ситуационом анализом.

Пример 12. SWOT анализа – економски развој	
Предности	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> • Административни, културни, финансијски и индустријски центар • Погодан географски положај • Степен развијености изнад републичког просека • Вишегодишња традиција, знање, ресурси, инфраструктура и образовни систем у одабраном сектору • Присуство конкурентних предузећа са извозним потенцијалом • Присуство малих флексибилних предузећа 	<ul style="list-style-type: none"> • Непогодна старосна и квалификациона структура становништва радног узраста • Доминантно учешће микропредузећа и предузетника у структури привреде • Неликвидност привреде и низак ниво инвестиција у основна средства • Недогодна развијеност локалне инфраструктуре • Техничко-технолошко заостајање и низак ниво конкурентности одабраног сектора • Недостатак квалитетних кадрова
Шансе	Опасности
<ul style="list-style-type: none"> • Развијена мрежа локалне пословне подршке • Присуство кластера • Постојање Универзитета • Атрактивност за привлачење инвеститора 	<ul style="list-style-type: none"> • Отежано регрутовање квалификоване радне снаге и велика миграција становништва • Неусклађеност образовних програма са захтевима и потребама на тржишту рада • Тренд смањења подстицаја за регионални развој

Како урадити SWOT анализу?	
Снаге	Слабости
<ol style="list-style-type: none"> 1. Шта је то што радите добро? 2. Којим ресурсима располажете? 3. Шта други виде као ваше предности? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шта можете да унапредите? 2. У којим сегментима располажете са мање ресурса од других? 3. Шта други сматрају вашим слабостима?
Шансе	Опасности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Које су ваше шансе? 2. Које трендове бисте могли да искористите? 3. Како бисте могли своје снаге да претворите у шансе? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Које опасности би могле да вам нашkode? 2. Шта ради ваша конкуренција? 3. Којим опасностима вас излажу ваше слабости?

Извор: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm



4. МАПИРАЊЕ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

Други корак у поступку анализе је мапирање, односно идентификовање релевантних привредних субјеката у ланцу вредности одабраног сектора.

Мапирање ланца вредности се односи на сет активности на креирању базе свих учесника (привредних друштава и предузетничких радњи) у одабраном сектору у привреди ЈЛС, а затим и на примену финансијске рачио анализе која треба да омогући идентификовање оних привредних субјеката чије пословање је успешно и стабилно, односно који се сматрају релевантним за даљу анализу.

МАПИРАЊЕ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ ОБУХВАТА СЛЕДЕЋИ СЕТ АКТИВНОСТИ:

- 1) Идентификовање свих привредних друштава и свих предузетничких радњи које су на територији ЈЛС регистроване код Агенције за привредне регистре у одабраном сектору;
- 2) Селекција привредних друштава за која су доступни финансијски извештаји за обе посматране године, осим у случају да је привредно друштво основано у текућој години;
- 3) Селекција привредних друштава по годинама за које финансијски извештаји садрже све податке који су потребни за финансијску рачио анализу;
- 4) Елиминисање привредних друштава која су у некој од посматраних година пословала са губитком;
- 5) Калкулација индикатора профитабилности пословања привредних друштава, односно *ROA* и *ROE* индикатора у посматраним годинама (калкулација је илустрована у Анексу, Пример 13А);

- 6) Рангирање привредних друштава према вредностима *ROA* и *ROE* индикатора;
- 7) Креирање базе привредних друштава која обухвата само она предузећа за која је било могуће израчунати оба индикатора профитабилности за обе посматране године, као и она код којих су *ROA* и *ROE* индикатори повољни и стабилни током времена; повољан *ROA* индикатор је онај који је већи од 5% или износи 5%, а повољан *ROE* је онај који је већи од 10% или износи 10%; код предузећа код којих су уочене екстремно високе разлике у вредности индикатора у две посматране године, узета је њихова просечна вредност; индикатором стабилним током времена сматраће се онај чија вредност варира највише 10% у једној у односу на другу посматрану годину;
- 8) Креирање јединствене базе релевантних учесника, односно привредних друштава у одабраном сектору чије пословање је методом финансијске рачио анализе идентификовано као повољно и стабилно, а која ће представљати основ за даљу свеобухватну анализу ланца вредности одабраних сектора у привреди јединице локалне самоуправе.

ROA – принос на укупно ангажована средства се израчунава стављањем у однос нето добити и укупне активе (укупне пословне имовине). Овај показатељ говори о томе колико је менаџмент предузећа ефикасан у управљању активом да би остварио што већу добит. Што је *ROA* коефицијент већи, то предузеће остварује већи проценат нето добитка на сваки динар уложен у укупна средства.

ROE – принос на капитал се израчунава стављањем у однос нето добити и капитала. Овај коефицијент показује колики проценат нето добитка се остварује на сваки динар инвестираног сопственог капитала. Коефицијент је погодан за поређење профитабилности предузећа у истој привредној грани. Што је *ROE* коефицијент већи, то предузеће успешније управља капиталом.



5. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

Након мапирања приступа се анализи ланца вредности одабраног сектора.

Анализа ланца вредности сектора се врши на основу података прикупљених интервјуисањем привредних друштава и предузетника који су мапирани у претходној фази.

- ✓ Интервјуисање привредних друштава и предузетника треба спровести методом индивидуалног, дубинског, квалитативног, полуструктурираног интервјуа.
- ✓ Полуструктурирани упитник садржи 13 питања, а дате су и смернице за вођење интервјуа.

Пример 14. Упитник за интервјуисање привредних друштава и предузетника

1. Молимо Вас да опишете своју пословну активност и оријентацију.

[Од испитаника тражити да укратко (у 4–5 реченица) опишу чиме се предузеће бави и како се одвија производни процес у смислу активности које се реализују унутар предузећа како би се улазне величине трансформисале у излазне вредности. Такође, потребно је да се од испитаника добију информације о броју запослених, тржишној оријентацији (продаја на домаћем или иностраном тржишту), као и које су то кључне активности у којима предузеће додаје вредност.]

2. Наведите 5 највећих добављача вашег предузећа (и њихово релативно учешће у укупним обавезама према добављачима

3. Наведите 5 највећих купаца вашег предузећа (и њихово релативно учешће у укупним потраживањима од купаца).

[У питањима 3. и 4. покренути дискусију у којој мери тржишна позиција купаца и добављача представља ограничење за развој самог предузећа које интервјуишемо, у смислу да ли би нешто код купаца и добављача (услови плаћања/наплате, квалитет, обим посла итд.) побољшало позицију предузећа које интервјуишемо.]

4. Наведите кључне пружаоце услуга вашем предузећу (транспорт, шпедиција, дизајн, маркетинг, паковање/амбалажа, финансијске институције итд.)

[У којим сегментима има највише проблема? У којим најмање? Каква је конкуренција у тим сегментима? У којој мери пословање предузећа које интервјуишемо зависи од ових услужних предузећа? Да ли је нешто од овога и у којој мери „уско грло“?]

5. Молимо Вас да пословно окружење у којем ваше предузеће обавља пословне активности оцените на скали од 1 до 5 (1 – најлошије, 5 – најбоље), као и дескриптивно, и то са следећих аспеката:

- регулаторни оквир (релевантна законска регулатива, порези, прописи, стандарди квалитета, да ли постоји контрола цена, каква је доступност информација и сл.), у смислу да ли су неки од ових сегмената препреке за пословање и раст предузећа;
- тражња (да ли је тражња еластична, да ли постоје супститути производу предузећа, да ли тражња за производом предузећа има сезонски/циклични карактер и сл.);
- понуда (каква је понуда сировина, каква је доступност технологије коју предузеће користи, да ли постоје пословна удружења/уније, какво је понашање конкуренције и сл.);
- структура тржишта (оквирни број купаца и добављача, интензитет конкуренције, диференцијација производа као скуп мера/атрибута које производ предузећа чине различитим од конкуренције, баријере за улазак у сектор и сл.);
- понашање и односи између различитих учесника у сектору (колико други учесници спроводе активности истраживања и развоја, какве се стратегије промоције користе, како се формирају цене и сл.).

[Од испитаника тражити да оцене пословно окружење, наведу које су по њиховом мишљењу највеће препреке, ограничења и проблеми и шта би требало унапредити, односно да укратко/сажето изнесу своје виђење стања/ограничења са дефинисаних аспеката па ће се ту већ препознати и проблеми/ограничења...]

6. Наведите кључне изворе финансирања вашег пословања.

[У којој мери су могућности и услови финансирања ограничавајући фактор развоја предузећа?]

7. Да ли је ваше предузеће иновативно и да ли остварујете сарадњу са учесницима иновационог екосистема у РС (start-up предузећа, иновациони центри, универзитети, Машински факултет, други факултети, средње стручне школе, НТП, пословни инкубатори, владини ресори, Фонд за иновациону делатност, Министарство просвете, науке и технолошког развоја итд.)

<p>8. Који су највећи проблеми/ограничења за пословање, раст и развој вашег предузећа? [Овде сумирати одговоре који су добијени на претходна питања и открити још неке проблеме или ограничења било интерна (производња и ефикасност, број запослених, капитал) или екстерна (конкуренција, законска регулатива, технологија, стандарди квалитета, пореска регулатива и сл.)]</p>
<p>9. Који су, по вашем мишљењу, кључни аспекти ценовне и неценовне конкуренције у сектору?</p>
<p>10. На који начин се формирају цене у сектору?</p>
<p>11. Оцените степен повезаности различитих учесника у сектору (односи са добављачима, конкуренцијом, купцима, локалном самоуправом, финансијским институцијама, државним институцијама, ПКС, РАС итд.) [Да ли постоји сарадња и, ако постоји, у којим сегментима и како би је оценили. У којим сегментима тренутно не постоји сарадња, а било би корисно да се оствари. Шта су по мишљењу испитаника „уска грла“ у датом сектору и то посебно са аспекта локалне привреде.]</p>
<p>12. Да ли видите могућност формирања ланца добављача на локалном нивоу? Наведите могућности, препреке, користи од формирања ланца добављача на локалном нивоу, као и препоруке за његово формирање?</p>
<p>13. Који вид подршке на локалном нивоу би био најкориснији за ваше пословање? Молимо вас да наведете ваше потребе када је у питању подршка на локалном нивоу? Такође, молимо вас да наведете и мере подршке које би локална самоуправа могла да усмери ка привредном сектору (финансијска подршка, мере нефинансијске подршке и др.).</p>

- ✓ Интервјуисање привредних друштава и предузетника би требало да реализују запослени у тзв. канцеларији за ЛЕР будући да они познају локалне привреднике, могу да их мотивишу да узму учешће у истраживању, те придобију њихово поверење.
- ✓ Приликом позивања предузећа и предузетника да узму учешће у интервјуисању, потребно је упутити званичан позив испред ЛС. У позиву је потребно јасно образложити предмет, циљ и сврху анализе ланца вредности, који су очекивани ефекти и зашто је њихово учешће важно, предложити термине за одржавање интервјуа, навести процењено време трајања интервјуа и сл. информације.

Пример 15. Позивно писмо за интервјуисање

Поштовани,

Са задовољством Вас обавештавамо да сте одабрани да, као релевантан учесник у ланцу вредности _____ сектора, узмете учешће у процесу интервјуисања који се организује у оквиру пројекта под називом „Анализа ланца вредности _____ сектора у привреди града/општине _____”, који реализује Градска управа / Јединица за локални економски развој и подршку улагањима.

Интервјуисање ће бити спроведено методом индивидуалног, дубинског, квалитативног интервјуа на основу унапред припремљеног полуструктурираног упитника. Очекивано време трајања интервјуа је 60 минута.

Циљеви реализације пројекта су идентификовање и анализа перформанси свих учесника у ланцу вредности _____ сектора у привреди града/општине _____, анализа пословног окружења и институција и агенција за подршку како би се дефинисали субјекти који остварују кључан утицај на функционисање сектора као целине, детерминисала подручја деловања у којима су неопходна унапређења и креирале препоруке за креаторе економске политике за усмеравање мера институционалне подршке у приоритетне области.

Примена концепта ланца вредности и методологије анализе ланца вредности одабраног сектора у граду/општини _____ треба да омогуће унапређење конкурентности и пословних перформанси учесника у свим фазама, односно активностима које су неопходне како би производ односно услуга прешли пут од идеје до испоруке крајњем потрошачу. Релевантност примене поменуте методологије огледа се у вишеструким позитивним ефектима на локална предузећа кроз унапређење пословања, приступ недостајућим ресурсима, трансфер знања и развој технолошких капацитета, усвајање менаџерских вештина, повећање продаје, раст и остваривање ефеката економије обима, као и повећање конкурентности читавог сектора и локалне привреде кроз креирање нових радних места, повећање ефикасности и извоза.

Истраживање у оквиру пројекта се спроводи комбинацијом канцеларијског (*desk*) и теренског (*field*) истраживања, при чему канцеларијско обухвата анализу садржаја докумената, а теренско обухвата спровођење полуструктурираних интервјуа и организовање фокус група са релевантним учесницима у ланцу вредности одабраног сектора.

Ваше учешће у реализацији овог пројекта је од изузетног значаја и треба као резултат да има идентификовање кључних учесника и анализу ланца вредности, као и кључних тачака/фаза у ланцу у које / ка којима треба усмерити интервенцију локалне самоуправе.

Најљубазније Вас молимо да својим активним учешћем у фокус групи дате свој допринос заједничким напорима на унапређењу конкурентности и пословних перформанси _____ сектора, а последично и целокупне локалне привреде.

Срдачан поздрав,

- ✓ На основу прикупљених примарних података спроводи се анализа ланца вредности, односно:
 1. идентификују се групе учесника које остварују највећи утицај на функционисање ланца,
 2. сагледавају се снаге и слабости у свим активностима/фазама кроз које пролази производ од сировине до финалне потрошње,

3. анализира се локално тржиште одабраног сектора, утврђују везе и односи између учесника у ланцу,
 4. дефинишу се проблеми и кључне тачке ка којима је неопходно усмерити интервенцију локалне самоуправе;
- ✓ Анализа ланца вредности сектора има циљ да пружи одговоре најмање на следећа питања:
- Ко су главни учесници у ланцу вредности, колико их има и које су њихове активности?
 - У којим фазама ланца вредности се ствара највећа додата вредност?
 - Где настају највећи трошкови?
 - Колики је број запослених у свакој фази ланца (социо-економска димензија)?
 - Како се врши проток материјала/роба дуж ланца?
 - Који је обим активности појединачних учесника у ланцу (набавка, производња, продаја)?
 - Како се врши проток информација дуж ланца (информације о тржишту, ценама, квалитету, роковима, набавци итд.)?
 - Каква је структура ланца, односно ко су актери који остварују највећи/кључни утицај на функционисање ланца?
 - Какве врсте односа и веза постоје између различитих актера у ланцу?
 - Шта су највећи проблеми и баријере са којима се суочавају актери у ланцу?
 - Какав је институционални и политички оквир?
 - Који су кључни екстерни фактори који утичу на функционисање ланца?
 - Које институције/агенције/асоцијације пружају највећу подршку функционисању ланца?

Како анализирати интервјуе?

- У ком периоду је спроведено интервјуисање?
- Колико привредних друштава и колико предузетника је интервјуисано?
- Каква је структура интервјуисаних привредних друштава по величини?
- Која је иницијална активност/фаза у ланцу вредности? (шта је улазни инпут – да ли је то набавка сировина, репроматеријала и услуга, да ли су то знање и технологија и сл.);
- Каква је понуда сировина на локалном тржишту? Да ли постоје проблеми у набавци и/или односима са добављачима?
- Да ли су предузећа/предузетници доминантно оријентисани на локално/национално/међународно тржиште?
- Колики је број купаца, а колики добављача?
- У којој активности/фази у ланцу се највише додаје вредност?
- Каква је тражња за производима/услугама (сезонска, циклична, ценовно еластична) и да ли постоје супститути?
- Ко су најважнији пружаоци услуга?
- Каква је сарадња са институцијама и агенцијама за подршку на локалном нивоу?

- Каква је сарадња са представницима ЈЛС, који су највећи проблеми локалних привредника, а која су могућа решења?
- Како се врши формирање цена, који су ценовни, а који неценовни фактори конкурентности? (нпр. цене се формирају по утрошку материјала и рада, основни ценовни фактор конкурентности су сировине и репроматеријал, док неценовни фактори обухватају квалитет, функционалност, стандарде, ниво технологије, продуктивност, услове плаћања и рокове испоруке);
- Који су доминантни извори финансирања (сопствена средства, позајмљена средства)?
- Да ли предузећа/предузетници реализују иновативне активности и да ли сарађују са другим актерима иновационог екосистема?
- Који егзогени фактори остварују највећи утицај на пословање (нпр. политички и правни систем, пословно окружење, техничко-технолошко окружење, развијеност локалне инфраструктуре и сл.);
- Какви су природа и јачина веза и односа између учесника у ланцу вредности у локалној привреди? Који су највећи проблеми и која су могућа решења?
- Каква је оцена локалног пословног окружења?
- Шта је највеће ограничење за пословање, раст и развој локалних предузећа/предузетника?
- Да ли постоји потенцијал за формирање локалног ланца добављача?
- Како предузећа/предузетници сагледавају улогу ЈЛС, која су њихова очекивања од ЈЛС?
- Анализа ланца вредности треба да укључи и анализу локалног тржишта одабраног сектора.

Тржиште представља укупност односа понуде и тражње које се на одређеном простору и у одређено време успостављају поводом размене роба и услуга.

Како анализирати локално тржиште?

- Каково је тржиште са аспекта предмета размене (тржиште производних добара, тржиште потрошних добара, тржиште услуга, тржиште новца, тржиште радне снаге)?
- Каково је тржиште са аспекта простора на којем се одвија размена (локално, регионално, национално, међународно)?
- Каково је тржиште са аспекта предмета размене (слободно или везано тржиште)?
- Каково је тржиште са аспекта конкурентских односа (конкурентско, олигополско, монополско)?¹⁷
- Каково је тржиште са аспекта правних прописа којима се регулише размена (отворено и затворено)?

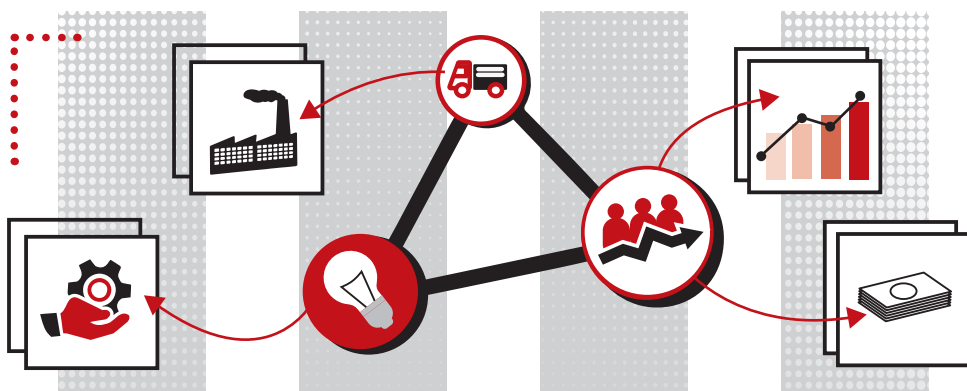
17 Са аспекта броја учесника и врсте конкуренције, тржиште може бити:

Слободно конкурентско – тржиште на којем послује велики број купаца и продаваца који су појединачно мали у односу на укупну величину тржишта и не могу да утичу на тржишне цене;

Олигопол – тржиште на којем конкурише мали број предузећа и где је улазак нових конкурената ограничен великим улазним баријерама;

Монопол – тржиште на којем на страни понуде постоји само један произвођач који утиче на формирање цена, а на страни тражње постоји велики број купаца који не могу да утичу на цене нити имају могућност да изаберу другог добављача.

- Какво је тржиште са аспекта односа између продаваца и купаца (тржиште купца, тржиште продавца)?
- Какво је тржиште са аспекта места на коме се роба налази на путу од произвођача до потрошача (тржиште veleпродаваца, тржиште малопродаваца)?
- Колика је процењена вредност тржишта (на основу остварених пословних прихода активних привредних друштава која су методом финансијске рачунарске анализе идентификована као релевантна у фази мапирања ланца вредности)?
- Колико тржишно учешће остварују појединачна релевантна привредна друштва (мерено висином остварених пословних прихода, односно % од укупног остварених пословних прихода)?
- Колики је број запослених у привредним друштвима која остварују највеће тржишно учешће?
- Каква је структура укупних пословних прихода привредних друштава са највећим тржишним учешћем?
- Каква је структура обавеза из пословања привредних друштава са највећим тржишним учешћем?
- Како се може оценити потенцијал за раст тржишта?



6. МАПА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

- ✓ Након прикупљања података интервјуисањем релевантних учесника и анализе добијених резултата, располагамо са довољно информација за графички приказ ланца вредности.
- ✓ Графички приказ ланца вредности треба да нам помогне да разумемо како функционише одабрани сектор у локалној привреди.
- ✓ Да бисмо графички представили ланац вредности, потребно је да знамо одговоре на следећа питања:
 1. Које активности се реализују дуж ланца вредности?
 2. Ко су кључни актери који реализују те активности?
 3. Како производ односно услуга долазе до крајњег потрошача?
 4. Који канали продаје се користе како би производ односно услуга дошли до крајњег потрошача?

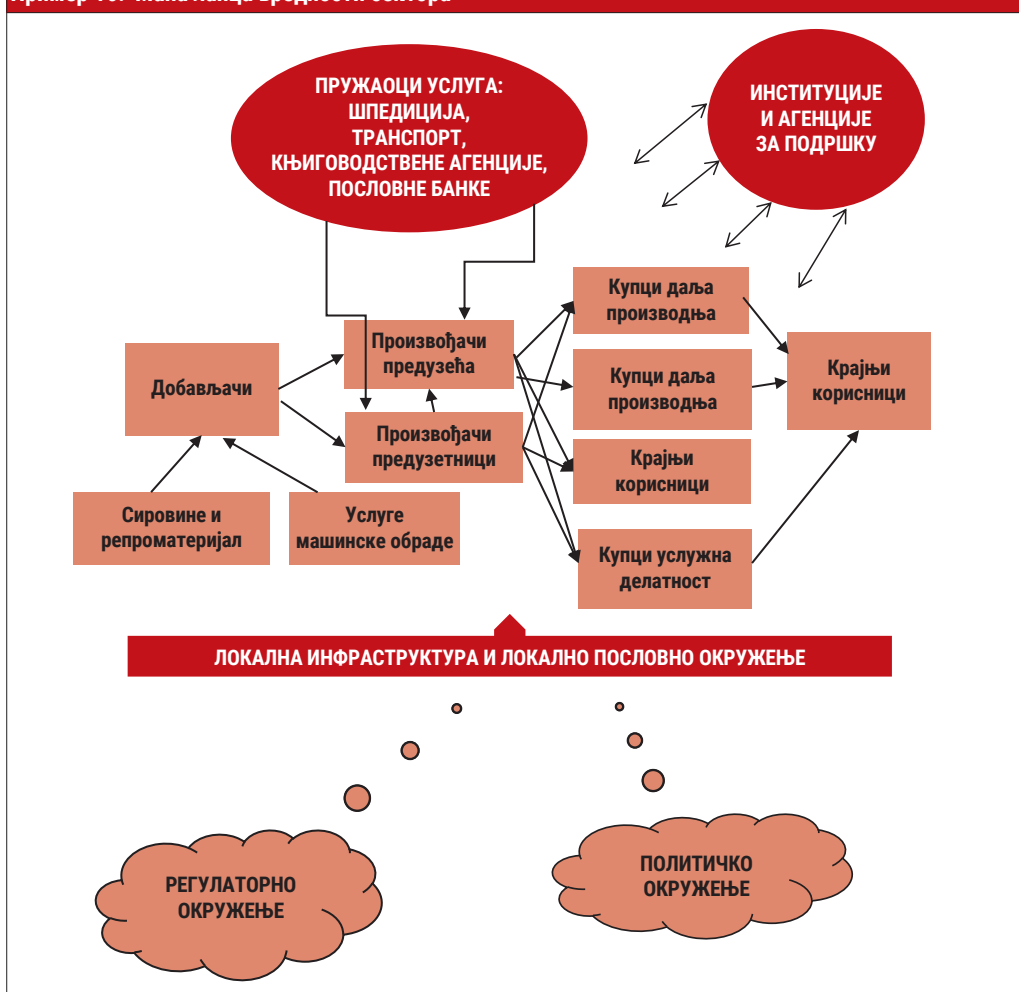
Како графички приказати ланац вредности?

- Прво приказати све активности/фазе кроз које производ односно услуга пролазе на путу од сировине до крајњег потрошача (улазни инпути, производња, veleprodaja, малопродаја, извоз, крајњи потрошачи);
- Затим додати кључне актере који реализују активности;
- Уцртати везе између учесника стрелицама у смеру у којем се производ односно услуга крећу дуж ланца;
- Јасно представити канале продаје посредством којих производ односно услуга долазе до крајњег потрошача;

- Укључити додатне информације о актерима који су релевантни за функционисање ланца (пружаоци услуга, институције и агенције подршке, пословно окружење, регулаторни оквир, политички оквир и сл.)

- ✓ Мапа ланца вредности је једноставан алат који је аналитички користан, али као такав има и одређене недостатке, а пре свега:
 - не приказује динамику, промене и трендове у ланцу;
 - не приказује захтеве и могућности тржишта, већ само основне информације о томе како се производ креће од сировине до крајњег потрошача;
 - пружа само генеричке информације о услугама подршке, али не и о динамици односа и приступа тим услугама;
 - не приказује утицај пословног окружења на функционисање ланца.

Пример 16. Мапа ланца вредности сектора





7. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ АСПЕКТА У КОЈИМА ЈЕ НЕОПХОДНА ИНТЕРВЕНЦИЈА

Последњи корак у поступку анализе ланца вредности је идентификовање аспеката у којима је неопходна интервенција.

Идентификовање проблема и кључних тачака у које је неопходно усмерити интервенцију ЈЛС врши се на основу налаза фокус група са кључним групама учесника које су утврђене на основу анализе интервјуа у претходном кораку (нпр. предузетници и привредна друштва из приоритетног сектора, локални купци и добављачи, институције за подршку – регионална развојна агенција, привредна комора, задужени за ЛЕР у граду/општини, Национална служба за запошљавање, представници система образовања на локалном нивоу – средњих стручних школа, високих школа струковних студија и факултета итд.).

- ✓ Примена методе фокус група, у чијој основи су интеракција између учесника и остваривање групне динамике у дискусији, треба да омогући долажење до идеја и опажања о условима, проблемима, изазовима и шансама у пословању у таргетираном сектору у локалној привреди.
- ✓ Приликом анализе резултата добијених применом методе фокус група посебно треба сагледати следеће аспекте функционисања ланца вредности:
 - токове материјала, при чему је оцена извршена на основу тога где лежи вредност у очима потрошача,
 - динамику токова информација између учесника,
 - јачину односа између учесника, односно узајамног поверења и сарадње.

- ✓ Најважније групе учесника се идентификују на основу анализе интервјуа. По правилу, код већине производних делатности, у фокус групама би требало да учествују представници следећих група учесника у локалном ланцу вредности одабраног приоритетног сектора:
 - представници привредних друштава и предузетника,
 - представници локалне самоуправе,
 - представници образовних институција,
 - представници институција које пружају подршку,
 - добављачи,
 - купци.
- ✓ Фокус групе треба организовати тако да групе буду хомогене и да њихово време трајања буде ограничено на око 1,5 до максимално 2h. Фокус групе треба организовати у року од 2–3 дана, тако да сви релевантни учесници могу да дођу.
- ✓ Потенцијалне учеснике би требало анимирати позивним писмом, које им треба послати мејлом. Пре тога их треба контактирати телефоном и усмено објаснити предмет и циљ истраживања, као и значај тога да они узму активно учешће у раду тих фокус група.
- ✓ Приликом позивања за учешће у фокус групама од изузетног значаја је да потенцијални учесници стекну поверење у целокупан процес, јер ће само у том случају бити спремни да пруже корисне сугестије и да активно учествују у целом процесу. Бројна искуства сугеришу да из тог разлога прве контакте и позивања будућих учесника у фокус групама треба да обаве особе са локалног нивоа, које познају предузетнике, представнике предузећа (из одабраног сектора, купце, добављаче итд.). Локална предузећа највише поверења имају у оне које су већ имали прилике да упознају и/или да са њима сарађују. Уколико их контактира неко сасвим непознат, из Београда или из неке њима непознате институције, ризикује се да се одмах на почетку створи „одбојност“ код њих, што може резултирати или незаинтересованошћу или неадекватном укљученошћу. У оба случаја ће се пропустити прилика да се добију квалитетни инпути неопходни за квалитетну анализу. Као пример добре праксе, овде наводимо случај града Крагујевца, где су представници ИКТ кластера и Развојног бизнис центра Крагујевац учествовали у интервјуисању и позивању учесника на учешће у фокус групама. Тиме је обезбеђена много већа заинтересованост и спремност кључних учесника у локалном ланцу вредности одабраног/таргетираног сектора да сарађују и пруже детаљне информације о стању, проблемима/ограничењима и перспективама за даљи развој.

Пример 17. Позивно писмо за фокус групе

Поштовани/Поштована,

Са задовољством Вас позивамо да као релевантан представник _____ сектора, узмете учешће у фокус групи која се организује у оквиру пројекта под називом: „Анализа ланца вредности _____ сектора у привреди града/општине _____”, који реализује град/општина _____ уз подршку Сталне конференције градова и општина (СКГО).

Састанак ће се одржати у _____, дана _____ године у _____ часова у просторијама _____, улица _____.

Ваш допринос у реализацији поменуте анализе је од изузетног значаја и треба као резултат да има идентификовање начина на који се врши управљање ланцем вредности у сектору, као и кључних тачака/фаза у ланцу у које / ка којима треба усмерити интервенцију локалне самоуправе.

Циљ реализације пројекта и анализе је идентификовање и анализа свих учесника у локалном ланцу вредности _____ сектора у привреди града/општине _____, анализа пословног окружења и институција и агенција за пружање подршке како би се дефинисали субјекти који остварују кључан утицај на функционисање сектора као целине, детерминисала подручја у којима су неопходна унапређења и **креирале препоруке за усмеравање мера институционалне подршке у приоритетне области.**

Примена концепта ланца вредности и методологије анализе ланца вредности одабраних сектора у граду/општини _____ треба да омогуће:

- **унапређење конкурентности и пословних перформанси учесника у свим фазама**, односно активностима које су неопходне како би производ односно услуга прешли пут од идеје до испоруке крајњем потрошачу;
- вишеструке позитивне ефекте на локална предузећа кроз унапређење пословања, приступ недостајућим ресурсима, трансфер знања и развој технолошких капацитета, усвајање менаџерских вештина, повећање продаје, раст и остваривање ефеката економије обима;
- као и повећање конкурентности читавог сектора и локалне привреде кроз креирање нових радних места, повећање ефикасности, производње и извоза.

Најљубазније Вас молимо да издвојите време и својим активним учешћем у фокус групи дате допринос заједничким напорима усмереним на унапређење конкурентности и пословних перформанси _____ сектора, а последично и целокупне локалне привреде.

С поштовањем,

Дана _____ године, у _____

Потпис

СМЕРНИЦЕ ЗА РЕАЛИЗОВАЊЕ ФОКУС ГРУПА СА ИДЕНТИФИКОВАНИМ ГРУПАМА УЧЕСНИКА

- ✓ Процес интервјуисања у оквиру фокус група је динамичан, односно укључује разговоре на унапред утврђене теме, али се **питања намећу током саме дискусије и не могу се унапред дефинисати**.
- ✓ **Циљ фокус група** је да се провери веродостојност података добијених из полуструктурираних интервјуа, да се подстицањем дискусије између учесника у оквиру исте групе обезбеде додатне информације и да се прикупе подаци од учесника који су идентификовани као релевантни на основу анализе интервјуа.
- ✓ Фокус групе **почети са основним информацијама о пројекту** (предмет и циљ) и о фокус групи (циљ).
- ✓ Разговоре треба **усмеравати тако да се утврди следеће**:
 1. који фактори утичу на функционисање локалног ланца вредности,
 2. који су кључни фактори и трендови који обликују окружење и услове пословања, а који су изван контроле учесника,
 3. где настају највећи трошкови дуж ланца,
 4. у којим активностима се ствара највећа додата вредност, а које активности треба елиминисати,
 5. какав је значај различитих учесника у локалном ланцу вредности, каква је њихова појединачна снага и каква је јачина међусобних односа и сарадње,
 6. како учесници оцењују квалитет регулаторног оквира у предметној области/сектору,
 7. који су кључни проблеми / где су уска грла у ланцу,
 8. како се преносе информације дуж ланца,
 9. величина тржишта мерена бројем учесника на страни понуде и тражње,
 10. очекивања од локалне самоуправе, односно ка чему треба усмеравати мере подршке.

ВОЂЕЊЕ ФОКУС ГРУПА: ИСТРАЖИВАЊЕ КЉУЧНИХ ПРОБЛЕМА И ПИТАЊА

- 1) Смернице за разговор са предузећима, предузетницима, купцима и добављачима

	Из интерног окружења	Из екстерног окружења
Кључни аспекти пословања, шансе и изазови		
Највећи проблеми у пословању		
Природа/карактер односа између учесника и интензитет сарадње		
Главна ограничења и могућности за умрежавање и остваривање синергетских ефеката на локалном нивоу		
Кључни аспекти ценовне и неценовне конкуренције		

У којој мери сте задовољни подршком коју добијате од локалне самоуправе и других институција за подршку? Каква је перцепција пословног амбијента на локалном нивоу?	
Да ли постоје нека секторска удружења (или кластери) на локалном нивоу у сектору у којем ви послујете?	
У којој мери највећа предузећа из сектора на локалном нивоу сарађују са мањим предузећима и „увлаче“ их у њихов ланац вредности?	
Стање у домену људских ресурса. Квалитет кадрова. Сарадња са образовним институцијама. Да ли постоје механизми и мере за развој вештина и знања?	

✓ О купцима:

Ко су главни купци?	
Како је успостављен контакт са њима?	
На који начин се долази до информација о преференцијама купаца (захтеви у погледу квалитета, количине, рокова испоруке и сл.)?	
Како се оцењује однос са кључним купцима (блиска сарадња, лош, доминантан утицај купца, независтан и сл.)?	
Да ли се однос са купцима заснива на поверењу, како се однос са кључним купцима мењао током времена?	
Да ли добијају помоћ од купаца (информације, техничка подршка, препоруке)?	
На који начин обезбеђујете задовољење захтева купаца, укључујући квалитет и рок испоруке?	

✓ О добављачима:

Ко су кључни добављачи и на који начин се долази до њих?	
Да ли купујете од индивидуалних произвођача, асоцијација или посредника? Са колико добављача сарађујете?	
Уколико сарађујете са више врста добављача, опишите разлике у њиховим карактеристикама.	
На који начин комуницирате са добављачима у погледу ваших захтева када су у питању квалитет, рокови испоруке, количине и сл.?	
Како обезбеђујете задовољење ваших захтева и да ли пружате неку помоћ добављачима?	
Шта бисте волели да промените код ваших добављача?	

2) Смернице за разговор са пружаоцима услуга

Које услуге пружате? Ко су главни клијенти?	
На који начин долазите до информација о преференцијама клијената?	

Како сте први пут упознали клијенте?	
Да ли добијате неки вид помоћи/подршке од клијената? Који?	
Колико се трудите да услугу прилагодите захтевима сваког клијента? Како то чините?	

3) Смернице за разговор за представницима локалне самоуправе

Које активности и програми се реализују како би се унапредило пословно окружење у граду/општини?	
Каква је сарадња са локалним привредницима?	
Који су проблеми, где су могућа унапређења?	
Да ли су предузећа активна на плану коришћена постојећих и расположивих мера за подршку?	

4) Смернице за разговор са представницима удружења

Број чланова удружења? Када је удружење формирано? Како функционише?	
Које услуге се пружају члановима?	
Које су активности удружења?	
Каква је улога удружења у локалној привреди и где видите простор за унапређење?	

5) Смернице за разговор са представницима образовних институција

Да ли сарађујете са локалним привредницима (посебно из циљаног/изабраног приоритетног сектора)?	
У којим сегментима је могућа сарадња?	
Шта је неопходно да се успостави интензивнија сарадња и сл.?	

Питања за крај:

- ✓ Наведите 3 кључна ризика за ваше предузеће/институцију/удружење.
- ✓ Да ли имате неки коментар или запажање за које сматрате да је од значаја, а није споменуто током разговора?
- ✓ Да ли сматрате да постоје учесници који су важни за функционисање сектора, а да нису споменути током разговора?
- ✓ Након реализације фокус група, потребно је саставити **извештај са фокус група**, који би требало да садржи следеће елементе и да буде у следећој форми:

ГРУПА 1: навести која је група у питању

- ✓ Присутни представници следећих предузећа/институција и сл.;
- ✓ Обавезно приложити и Списак учесника на фокус групи, који садржи име и презиме, назив институције/предузећа, позицију/радно место, контакт телефон, мејл адресу, потпис;

ОПАЖАЊА УЧЕСНИКА О УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА, ПРОБЛЕМИМА, ИЗАЗОВИМА И ШАНСАМА У ПОСЛОВАЊУ:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

ПРЕПОРУКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ СТАЊА У ОБЛАСТИМА У КОЈИМА СУ ИДЕНТИФИКОВАНЕ ПОТЕШКОБЕ И/ИЛИ ПРОБЛЕМИ:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

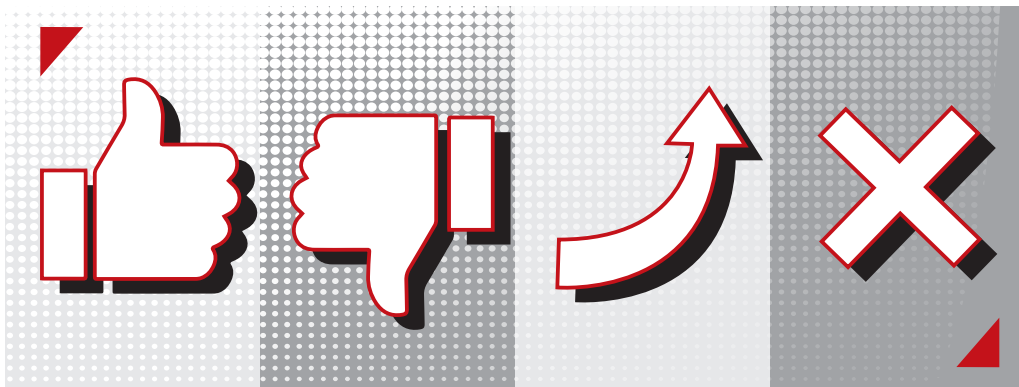
РЕЗИМЕ КЉУЧНИХ НАЛАЗА:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

- ✓ Информације добијене на фокус групама, комбиноване са статистичким подацима, као и са информацијама добијеним из структурираних интервјуа, представљају основу за давање препорука доносиоцима одлука на локалном нивоу у погледу креирања мера подршке за развој циљаног сектора и целокупног ланца вредности у којем тај сектор учествује (односно чији је носилац/стожер).
- ✓ **Листа учесника на фокус групама** (обавезно попунити приликом састанка)
 - корисно је имати ове податке, јер некада можда накнадно треба успоставити комуникацију са неким од учесника;
 - дешава се да неко жури тог дана када је фокус група, па се накнадно са том особом може обавити разговор (телефонски или електронски – мејлом или преко неке платформе за онлајн састанак итд.).

Пример 18. Листа учесника на фокус групи

Датум:					
Место:					
Време:					
Фокус група са представницима (уписати) _____					
Име и презиме	Институција	Позиција	Контакт телефон	Мејл адреса	Потпис



8. КРЕИРАЊЕ ПРЕПОРУКА ЗА ЛС И SWOT АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

Уз ослањање на резултате спроведене анализе, приступа се креирању сета препорука за представнике ЛС у домену дизајнирања и усмеравања мера подршке за унапређење конкурентности и пословних перформанси одабраног сектора, а затим и изради SWOT матрице ланца вредности сектора.

Креирање препорука за представнике ЛС је резултат идентификовања начина управљања ланцем вредности и кључних тачака/фаза у ланцу у које / ка којима треба усмерити интервенцију у посматраном сектору.

- ✓ Креирање препорука се врши полазећи од кључних тачака/фаза у којима су неопходна унапређења, односно највећих идентификованих проблема у сектору;
- ✓ Приликом креирања препорука посебно се мора водити рачуна о одрживости предложених интервенција.

Последњи корак процеса је израда SWOT матрице ланца вредности сектора.

- ✓ Применом SWOT анализе врши се процена интерних и екстерних фактора, односно снага, слабости, могућности и опасности ланца вредности сектора у ЈЛС;
- ✓ Кроз приказ снага, слабости, шанси\могућности и опасности систематизују се кључни налази студије.

Снаге	Слабости
<ol style="list-style-type: none"> 1. Шта је у локалној привреди и окружењу добро за функционисање и развој сектора, а шта у ЛВ сектора? 2. Којим ресурсима располажете? 3. Шта други виде као ваше предности? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шта можете да унапредите у локалној привреди, а шта у ЛВ? 2. У којим сегментима располажете са мање ресурса од других? 3. Шта други сматрају вашим слабостима?
Шансе	Опасности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Које су ваше шансе? 2. Које трендове бисте могли да искористите? 3. Како бисте могли своје снаге да претворите у шансе? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Које опасности би могле да вам нашкоде? 2. Шта ради ваша конкуренција? 3. Којим опасностима вас излажу ваше слабости?

Извор: прилагођено према: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm



9. ЛИТЕРАТУРА

1. E. J. Blakely and T. K. Bradshaw, *Planning Local Economic Development – Theory and Practice*, Sage Publications Inc., California, 2006, стр. 111.
2. M. L. McLean, K. P. Voytek, *Razumijevanje Vaše ekonomije: korištenje analize za vođenje lokalnog strateškog planiranja*, Mate, Zagreb, 2009.
3. Молнар, Д., *ЛОКАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ: теорија, анализа, пракса*, НИП Зрењанин А.Д. и Асоцијација новинара Баната, Агава, Зрењанин, 2011.
4. Уредба о класификацији делатности („Службени гласник РС”, број 54/2010).

II

Paul Dixelius
(Пол Дикселијус)

ШВЕДСКА ИСКУСТВА: ПРИВЛАЧЕЊЕ ИНВЕСТИЦИЈА; БРЕНДИРАЊЕ; РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

1. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ / ПРИВЛАЧЕЊЕ ИНВЕСТИЦИЈА – ШВЕДСКА ИСКУСТВА

Кључно питање за многе шведске општине, посебно оне изван главних урбаних центара јесте како да привуку предузећа и подстакну привредне активности у смислу запошљавања, али и да привуку таленте и знање. Општина има користи од тога, с једне стране, преко оних који добију посао захваљујући новој инвестицији/индустрији, али и оних који живе са њима, односно, њиховим супружницима. Један од могућих сценарија јесте да се привуче инвестиција познатог бренда или производа чије постројење може да повећа атрактивност општине.

Важно је усредсредити се на оно што „клијент” жели или му треба, односно спровести одговарајуће анализе окружења и упознати се са глобалним и локалним трендовима и томе прилагодити локално окружење. Показало се да је за мање градове важно да буду прилагодљиви и да радо прихватају све врсте инвестиција. Општина не треба да се заглави у историјском обрасцу или у перцепцији локалне „ДНК”, већ треба да гледа како да прилагоди своју средину ономе што се у њеном окружењу тражи и да се адаптира на нове трендове и потражњу.

Такође је изузетно важно размишљати дугорочно.

1.1. Општина Скевде (Skövde) – гејминг индустрија

Скевде је град на средњем југу Шведске, са приближно 35.000 становника, који је успео да трансформише свој универзитетски профил како би одговорио на потребе најмодерније индустрије – гејминг индустрије. Амбиција општине Скевде била је да обезбеди стручност, таленат и знање и изађе у сусрет будућој потражњи у области која је недавно постала највећи „спорт” на свету и која још увек брзо расте.

Универзитет Скевде је у протеклој деценији постао највећа академска институција за рачунарске игре у северној Европи и домаћин Научног парка, који подржава локалне студенте и друге иноваторе у области рачунарских игара. Око 40% свих тренутних шведских професионалаца који се баве рачунарским играма школовало се у Скевдеу.

Крајем 90-их година 20. века Универзитет Скевде почео је да примећује знаке прве ИТ кризе. Било је мање интереса за технолошки развој, а више за стицање новца. Представници општина су ово укратко објаснили као нестајање „штребера”. Ово

је био забрињавајући тренд за општину, а посебно за локални универзитет, који је тежио да изгради свој ИКТ профил.

Општина Скевде је тада покренула „потрагу за ИКТ штреберима“. Тада су схватили да су се штребери преселили негде другде и да је гејминг индустрија ново занимљиво и уносно поље за амбициозне иноваторе. Када је општинском руководству представљена идеја да се привуче ова индустрија, показан је висок степен скептицизма. Један од начина да се скептици убеде у исправност одлуке био је да им се прошири перцепција рачунарских „игара“, да се објасни да то није само област забаве већ да подразумева и много озбиљније домене, као што су образовање и обука, као и симулацију и друге врсте стручних активности од значаја за многе индустрије и услуге попут здравствене заштите.

На почетку 21. века око 200 људи се професионално бавило овом облашћу у Шведској. Али већ 2001. године основан је први факултет за рачунарске игре на Универзитету Скевде и постепено је ова иницијатива успела да привуче ИКТ штребере. Ово је био постепен, али успешан процес и данас у Скевдеу постоји осам академских програма који су у вези са рачунарским играма. Ученици су такође улагали много енергије и напора да унапреде стечено знање и стручност.

Следећи изазов за општину био је како да се успоставе или привуку предузећа која би могла да задрже дипломце смерова за рачунарске игре у граду. Почетком 2000. године није било много тога у локалној пословној заједници што би могло да привуче младе ИКТ инжењере. Научни парк је био важан стуб у промени овог тренда. Научни парк је првенствено пружао атрактивну инфраструктуру, где су дипломци могли прилично слободно да реализују своје пројекте и обликују своју будућност. Тренутно у научном парку непрекидно борави око 1000 људи, од којих око половина њих води компаније које се баве различитим врстама рачунарских игара, што је као да у граду ради 50 гејминг компанија.

Иако је општина играла кључну улогу у развоју платформе за гејминг индустрију, успех се никада не би остварио без јаке сарадње између актера који представљају различите нивое власти. То се, пре свега, односи на регионалне власти (политички ниво на нивоу округа), као и универзитет, који је представник централних власти. Сарадња поменутих актера се наставила да би се одржала челна позиција у овој области. Овај заједнички напор карактерише једна врста колаборативне економије или „кооперације“, чији је слоган пре „окупљање пријатеља“ него „прикупљање средстава“. Сарадња и окупљање пријатеља били су средство за мобилизацију локалних снага.

Општина Скевде намерава да настави са интензивнијим истраживањима на пољу рачунарских игара и да их повезује са различитим изазовима у друштву, попут узнемиравања на интернету и активности тролова, али и да подржава важне покрете у области одрживог развоја и заштите животне средине.

1.2. Место као бренд – Шелефтео (Skellefteå)



Шелефтео

Кључна порука шведских општина које су се последњих година бавиле брендирањем је да се брендирање мора посматрати као дугорочан процес. Брендирање ваше општине не може се упоредити са комерцијализацијом услуге или лансирањем новог производа. То је првенствено због тога што је поступак брендирања дугорочан и једнако представља унутрашњи процес као и екстерну комуникацију. За Шелефтео кључни фактор је било ангажовање главних заинтересованих страна у процесу, укључујући грађане, организације и пословну заједницу. Намера је била да се сви укључе у остваривање заједничког циља, што је постигнуто различитим мерама описаним у наставку.

Шелефтео је међу првима почео процес брендирања, отприлике 2010. године. То им је помогло да крајем 2017. године привуку једну од највећих инвестиција у Европи (фирме *Northvolt*, која је описана у наставку) и да буду номиновани за „Бренд године“ 2019. године.

Општина Шелефтео има близу 73.000 становника и налази се у северном делу Шведске, уз обалу Балтичког мора. Рударство је кључна и традиционална привредна грана Шелефтеа, и самим тим главни послодавац и хранитељ већине породица. Шелефтео се обично описује као место са „мачо-културом“, која извире из рударске традиције у комбинацији са, на пример, снажном традицијом играња хокеја, који се доживљава као тежак и „мужеван“ спорт. Уз ову културу долази и релативно низак ниво образовања, посебно међу мушкарцима. Поред тога, релативно велики део локалног становништва традиционално припада слободним верским заједницама, које су изградиле традиционалистички и конзервативни став.

Општина је рано схватила да ова слика није позитивна и да није у складу са модерним кретањима у друштву. На основу ове перцепције, општина је покренула платформе и форуме подстичући дискусије на локалном нивоу о окружењу у Шелефтеу и сазнала за бројне факторе који раније нису били познати. Једна дебатна иницијатива названа је „Скева“, што се може превести као „уврнуто“, а што је помогло да се покаже „уврнута“ стварност у општини.

Једно од уочених питања тицало се инклузије. Општина је приметила да се велики број људи који се досељава у Шелефтео, а посебно странци, често осећа искључено из локалног друштва и понуђених могућности. Маркетиншка анализа места такође је показала да становници овог места себе оцењују ниском оценом када је реч о „дружењу са људима без обзира на статус или порекло“. Анализа става људи показала је да, уместо да се поносе традиционалним позитивним карактеристикама места, као што су ИКТ град, град бајки, музика и приповедање, дрвени град, град хокеја и тако даље, њих је срамота што имају везе са рударским градом са великом незапосленашћу у коме велики број људи зависи од социјалне заштите. Грађани су себе – или друге у општини – описали као људе са предрасудама и ограничене (у својим ставовима према другима).

Укратко, људи у Јединици за пословни развој у општини Шелефтео схватили су да су ови фактори знаци локалне културе која има негативан утицај на привлачност општине на тржишту у Шведској и на међународном нивоу. Ова открића и запажања покренула су иницијативу за стварање новог брэнда општине како би становници били поноснији на своје кућно окружење, а Шелефтео био привлачнији спољном свету. У овом процесу иницијатори су установили да је повећање атрактивности града првенствено питање укључивања грађана у дугорочну стратегију за промену перцепције људи о себи и свом окружењу. Другим речима, да се избришу митови и стереотипи и уместо тога покуша да се створи локални осећај поноса. Ова стратегија је подразумевала формирање локалног става о отворености за нове утиске и третирање свих људи са поштовањем.

Представници општине Шелефтео нагласили су да је важно ући у процес брэндирања отвореног ума. Не треба само тражити јаке стране и позитивне особине општине и осликати прелепу фасаду која можда неће дуго трајати. Једнако је важно да се анализира зашто неке појаве нису толико позитивне и истражити основне разлоге ових негативних аспеката или лоших трендова. Овај процес захтева висок степен саморефлексије.

Поред дебатне иницијативе „Скева“, општина је спровела велики број дијалога и подстицала комуникацију. Једна од тих активности биле су „фокус групе“ са по 10–12 људи у свакој, где је општина намерно настојала да бира људе различитог пола, старости и порекла. Изазов је био привући представнике породица са мањом децом, као и имигранте (који представљају око 10% становништва и тиме чине важну групу). Групе су формиране и са амбицијом да се измешају људи различитих професија и порекла. На дискусију су се позивали сви, али су упућивани и циљани позиви. Иницијатори су настојали да омогуће људима да слободно кажу шта мисле на овим дебатним форумима и да се свачији глас чује, што је био својеврстан изазов. Свесно

је усвојено неколико метода и приступа да се добије добар исход. Састанци фокус група организовани су у хотелима или на другим „неутралним“ местима да би се створила отворена и непристрасна атмосфера која није повезана са општинском администрацијом као таквом. „Фокус групе“ су организоване тамо где су грађани, уместо да се од њих очекује да путују до места где се оне одржавају.

Да би се сви учесници инспирисали да дају допринос, састанке је обично започињала позната или утицајна особа из локалног окружења дајући (позитивну) изјаву о значају доприноса овом дугорочном процесу/стратегији. Дискусије су водили професионални и искусни модератори, пре свега са амбицијом да се свачији глас чује. Ово је често био изазов када је требало омогућити да се чује глас младих људи поред старијих учесника, посебно старијих мушкараца. Посао модератора био је и да ограничи оне коју су можда „имали много више да кажу“ у односу на друге. Локални политичари позивани су да учествују у овом догађају, али им је било дозвољено да учествују само као посматрачи и слушаоци, а не да утичу на процес или да усмеравају дискусију.

Главно упутство учесницима било је да се у свом доприносу ограниче на питања од општег интереса, тј. на питања од значаја за целу општину, за разлику од питања која се односе на локално окружење (појединачна улица или парк) или на питања од појединачног интереса. Питања ове природе решавана су одвојено, документовањем у посебним обрасцима, који су затим прослеђивани општини на одговор грађанину у року од три дана. То се чинило да учесници стекну осећај да их неко поштује и слуша, након чега су били спремнији да учествују у општим дискусијама. Представници општине наглашавају и важност изражавања негативних ставова и критика да би се, с једне стране, омогућило људима да изразе такве ставове, а с друге, да општина може да учи из тог процеса.

Све коментаре бележио је посебно одређен записничар, чији задатак је био да води белешке, а не да се укључује у дискусију или расправу. Коментари су документовани у унапред припремљене обрасце како би се олакшало поређење коментара различитих група. У следећој фази обраде сви коментари су обележавани различитим бојама како би се олакшало класификовање по теми, а затим и повезивање изјава или сугестија са оним што је изразила шира јавност. На крају су записничари показивали документацију учесницима да би били сигурни да су сви коментари унети. Такође је развијена посебна интернет страница коју су грађани могли да виде и прате.

Локални лист *Norran* био је ангажован на изградњи „љубави“ према граду. Током осмонедељне кампање, сви који су ушли на почетну страницу овог листа замољени су да одговоре на 25 питања постављена да подстакну размишљања и дискусије. Постављен је и изазов грађанима да наброје 100 ствари које воле у вези са Шелефтеом, у намери да се пронађу иновативни и нови аспекти којима се људи могу поносити. Ове активности су допуњене кампањама у писаним медијима и филмовима који су промовисани путем друштвених мрежа. Ове иницијативе подстакле су људе да размишљају о томе чиме треба да се поносе, као и дијалог локалног становништва. То је био процес разбијања старих образаца понашања и изградње поноса изнутра.

Важан корак у процесу била је израда развојне стратегије са којом се започело 2014. године. Том приликом је око 1000 људи учествовало у дијалогу о томе како

Шелефтео може да расте и да се развија до 2030. године, дијалогу који је прерастао у Стратегију развоја за период 2014–2030. године.

Атракција из света бизниса – улагање компаније за производњу батерија *Northvolt*

Исход ових дијалога и циљани напори на изградњи локалног поноса такође су били кључни за привлачење инвестиција и фирми као што је *Northvolt*. У време када је *Northvolt* почео да тражи место за своју огромну инвестицију, Шелефтео се није ни узимао у обзир. Али захваљујући дугом и напорном раду који је уложен у изградњу локалног идентитета и мобилизацију „поносног“ становништва, цео град је био спреман кад се указала прилика да се привуче *Northvolt*.



Northvolt

Инвестиција фирме *Northvolt AB* у општини званично је најављена крајем 2017. године као једна од највећих инвестиција у Европи последњих година. *Northvolt* се бави производњом литијумских батерија, што је важна привредна грана, с обзиром на глобалну амбицију везану за подршку еколошки одрживим активностима. Кључни фактор због којег је компанија *Northvolt* одабрала да инвестира у Шелефтео био је то што им је загарантовано стопроцентно снабдевање енергијом из обновљивих извора, делом захваљујући чињеници да је локална компанија за снабдевање енергијом у власништву општине Шелефтео. Део овог обећања дат је на основу новоизграђене хидроелектране у близини са очигледним капацитетом да обезбеди одрживо снабдевање енергијом. То су карактеристике које Шелефтео негује како би изградио идентитет града који доприноси одрживој будућности. Заједничка амбиција компаније *Northvolt* и општине да се изгради кружна економија подстакнута је локалном традицијом и стручним знањем на пољу рециклаже. *Northvolt* намерава да изгради сопствене погоне за рециклажу, а у томе му помажу локални стручњаци са знањем и искуством у овој области и охрабрење које стиже и од општине Шелефтео и од околних актера.

Поред енергетске перспективе, Шелефтео се истакао као атрактивна опција за *Northvolt* са истакнутим кластером сировина и због рударства у региону и дуге историје производње. Од осталих фактора који су довели до тога да Шелефтео буде добро место за фирму *Northvolt* треба поменути чињеницу да су могли да представе детаљан план инвестиције, са детаљним планом физичке локације, укључујући аспекте власништва/закупа, као и план за обезбеђивање радне снаге и стручног знања. Примера ради, град је проактивно, помоћу дрона, снимео филм на месту предвиђеном за постројење компаније *Northvolt* пре него што је то уопште затражено. Такође су могли да покажу да земљиште није предмет спора и да је мало вероватно да ће се ико жалити на угрожавање животне средине, историје или због других таквих питања.

Чињеница да је Општина такође власник локалног аеродрома, као и локалне луке, даје јој могућност да понуди решења која одговарају локалним инвеститорима, да, на пример, прилагоди максималну дубину у луци ако је потребно, не зависећи од других актера (нпр. приватних лица или централних власти). Представници пословних јединица истакли су да релативно „тесно“ окружење које пружа мала општина омогућава кратке поступке доношења одлука и смањује бирократију и представља предност за проналажење практичних решења такве врсте. Остале припремне мере које су биле део Стратегије развоја за период 2014–2030. године односиле су се на неколико дугорочних инвестиција, попут инвестиција у школе и у комуналне услуге које су кључне да град буде атрактиван за нове људе који се досељавају.

Порука ове општине, која је атрактивно место за улагање, такође је ојачана регионалном подршком. Шелефтео су подржавали бројни актери као што су три главна универзитета у региону (формално државне институције), па чак и суседни региони и локалне самоуправе, који би се обично надметали за такве инвестиције. Они су стали уз Шелефтео јер су могли да виде да је, чак и ако инвестиција не оде њима директно, боље да се улаже у њихов регион Шведске, а не у неки други. Подршка ових актера изражена је формалним изјавама, али и учешћем представника високог нивоа из општина, региона и универзитета у промотивним кампањама Шелефтеа.

На крају, представници општине наглашавају да је подршка локалних грађана била кључни фактор успеха. До овога се дошло кроз претходно описани процес који је допринео стварању конструктивног приступа и смањењу сумњи међу становницима. Јавна подршка се манифестовала, на пример, оснивањем групе за подршку Шелефтеу на друштвеној мрежи *Facebook*.

Очекује се да ће фирма *Northvolt* отворити 2500–3000 директних радних места, али још много тога је индиректно повезано са овом инвестицијом. Према тренутним проценама општине Шелефтео, додатних 1000 људи могло би да се запосли преко добављача који пружају различите врсте производних услуга и снабдевају *Northvolt* материјалом.

Фабрика огромних димензија фирме *Northvolt*, *Northvolt Ett*, гради се крајем 2020. године и очекује се да ће достићи величину 300 фудбалских терена или отприлике 2 милиона м². Фабрика ће почети производњу током 2021. године и снабдевати целу европску аутомобилску индустрију. Када почне производња, *Northvolt Ett*

ће служити као главна производна локација компаније *Northvolt*. Ту ће се обављати активна припрема материјала, монтажа ћелија, рециклирање и помоћне активности. Када буде достигла пуни капацитет, фабрика ће производити 40 GWh батерија годишње. Батерије које производи *Northvolt* су дизајниране за употребу у аутомобилској индустрији, за складиштење електричне енергије у мрежи, као и за примену у индустрији и за преносне системе.

Слика Шелефтеа променила се током протекле деценије због тога што становници сада сматрају да живе у месту које је центар одрживог развоја и предводник технолошког развоја. И, као резултат свега тога, поред *Northvolt*-а, Шелефтеу се сада обраћају и други инвеститори.

Родно осетљива комуникација – „Направите места“

„Направите места“ је још један важан део стратегије стварања брэнда од Шелефтеа коју је покренула сама општина. Ово је у суштини била иницијатива за суочавање са изазовима у погледу родних стереотипа, везана за концепт комуникације зарад преиспитивања норми, коју је водила Хелена Ренстрем, директорка маркетинга у општини Шелефтео, која је за ову иницијативу проглашена „комуникатором године“.

Иницијатива „Направите место“ зачета је самим доласком Хелене Ренстрем на место директорке маркетинга у општини. Она је тада приказана у локалним новинама како седи у трави окружена ружама, а фотографија је снимљена одозго. Није се осећала сасвим пријатно током снимања, али није желела ни да омета ни да делује као тежак нови сарадник нити да ризикује да се не допадне људима који раде за локалне новине.

”Jag ser ju extremt arg ut. Osminkad och jätteallvarlig. Usch!”

Åsa Stocksén, vd för Henson PR och Dixie Event.
Foto: Emil Tjärnström

Simon Marksson, Sofia Andersson Lundberg och Andreas Löwerhök. Foto: Jessica Dhyr

Karin Rundblad, läkare för Skellefteå AIK
Foto: Helena Renström

”Det är intressant hur budskapet kan vridas helt bara genom att man justerar posen lite.”

Tobias Norfors, produktägare på Viuma, DJ, delägare i Brygg CC samt i Hembryggeristugueler i Norr AB.
Foto: Åsa Lundström

SKELLEFTEA

Иницијатива „Направите место“

Отприлике 6 месеци касније мушки колега примљен је на слично радно место. Приказан је како опуштено седи на каучу, а фотографија је снимљена одоздо. Општина је објавила још једну фотографију која је била додатни разлог за покретање иницијативе, фотографију жирија чији је задатак био да именује победника такмичења за „таленат компаније“, који се састојао од 8 мушкараца и 2 жене.

Општина је затим почела да анализира извештавање о Шелефтеу на националном нивоу и тада је примећено да се, у поређењу са мушкарцима, жене врло мало узимају у обзир, посебно у пословној заједници.

Следећи аспекти су виђени као важне полазне тачке:

- ✓ Општина жели да учи и увећава знање – „види се у огледалу“;
- ✓ Прећи са речи на дела – тежи део је заправо поставити себи изазов и, на пример, „сместити мушког директора међу руже“ да би се истакла поента,
- ✓ Направити простор за отворен и конструктиван дијалог који се заснива на радозналости и питањима, а не на сигурности и одговорима – да би се тиме створила платформа за дијалог са становништвом.

Циљ је да сви људи, представници различитих група у локалној заједници осећају да су укључени, с чиме постају поносни представници општине. Један део стратегије тицао се повезивања са локалним новинама *Norran*, као важним играчем у комуникацији на локалном нивоу. Процес учења је тиме обухватио напоре свих који се баве информисањем: локалних новинара, комуникатора и фотографа.

Постоји читав низ норми које се односе на нпр. живот у граду и живот на селу, образоване и необразоване људе и слично. Ова иницијатива се посебно бавила мушким и женским нормама. *Norran* и општинска управа преузели су заједничку одговорност да утичу на комуникацију на локалном нивоу. Иако општина и новине раде заједно, важно је да локални лист одржи свој интегритет као неко ко независно прати рад Општине. Овај услов су разумеле обе стране.

Први корак у иницијативи „Направите места“ била је радионица која се обраћала људима за које се сматра да имају висок ниво утицаја, тј. „вођама“, али такође су желели да укључе и оне који обично нису укључени у дискусије на локалном нивоу. Укључени су били и пословна заједница, као и различите организације цивилног друштва које се обично не појављују на оваквим састанцима, на које долазе средовечне жене из јавног сектора. Регионална ТВ станица је била део иницијативе, као станица која има међународну публику због свог родно осетљивог извештавања.

У другом кораку „вође“ су добиле задатак да направе фотографије које преиспитују норме. У почетку је ово била врло непријатна активност. Само тражење од старијег утицајног мушкараца да нагне главу или да се од мушкараца уопште тражи физички контакт показало се тежим него што се очекивало. Жене су се осећале нелагодно што се нису смешкале камери, а још више су се осећале нелагодно када су их питали да изгледају озбиљно или бесно. Али ова активност није била замишљена као шала, већ да покаже слике које изгледају сасвим разумно из перспективе објективног посматрача, али истовремено изазивају реакције попут подигнуте обрве и терају на

размишљање о нормама и стереотипима. Све ово као циљ је имало да се подстакне озбиљна дискусија и оствари боље разумевање ове теме.

Потом је на тему „Направите места” покренута дигитална изложба (www.skelleftea.se/geplats), као и физичка изложба. Посебно је направљен материјал за средње школе – који приближава дијалог млађој популацији. Требало је да овај материјал покрене дијалог на основу изјава које преиспитују традиционалне норме. Физичка изложба била је у главној улици – довела је до дијалога, али и до напада који су били усмерени ка самој Хелени Ренстрем, као особи која је покренула ову иницијативу.

Слике су такође приказиване преко друштвених мрежа (*Facebook, Instagram, Twitter*) и других локалних канала, а општина је одржавала тематска предавања. Као резултат, о иницијативи „Направи места” извештавало се на локалном, регионалном и националном нивоу.

Али општина није задовољна само пажњом. Ситуација се стално прати и врше се мерења прикупљањем статистичких података о, на пример:

- ✓ родној равнотежи приликом извештавања о Шелефтеу од стране локалних и националних медија
- ✓ заступљености жена и мушкараца
- ✓ мери у којој су жене присутне на водећим позицијама.

Међу резултатима који су постигнути иницијативом „Направи места”, треба поменути позитивну пажњу на националном и локалном нивоу, као и сталне изложбе, док општински представници сматрају да су главна достигнућа показатељи да је сада лакше водити дијалог унутар и изван организација, што је коначно довело до промењеног приступа и нових политика које се тичу интерне и екстерне комуникације у општини Шелефтео и придруженим организацијама.

Фактори успеха

Укратко, искуство стварања брэнда од Шелефтеа упућује на следеће кључне факторе успеха.

- ✓ Почните са решавањем „стварних” изазова, али их прво анализирајте.
- ✓ Покушајте да радите у новим, „храбрим” структурама и да укључите актере који можда нису традиционално укључени у јавну расправу.
- ✓ Не клоните се проблема и покушајте да будете „самокритични”, прихватите недостатке и грешке како бисте били убедљиви у амбицији да их решите.
- ✓ Усредсредите се на учење и стицање нових знања.
- ✓ Важно је размишљати о локалном идентитету како би и нови људи осећали да су добродошли због тога што су укључени у процес увођења промена.

2. РОДНА ПЕРСПЕКТИВА КОД БРЕНДИРАЊА МЕСТА

2.1. Стокхолм – место за жену

„Стокхолм – место за жену” је платформа коју је покренула организација Стокхолмски пословни регион, компанија у власништву града Стокхолма, са мисијом да привуче инвестиције и подржи локалну пословну заједницу. Платформа је направљена у сарадњи организација *The Local* и *Invest Stockholm*. Пуштена је у рад на међународни дан жена у марту 2018. године, и то је учинила тадашња градоначелница, госпођа Карин Вангард. Иако је инспирисана покретом „И ја”; иницијатива „Стокхолм – место за жену” није покренута искључиво и само због људских права или једнакости полова, већ више са прагматичног становишта. Допрла је до 5 милиона појединаца и била је приказана 9,6 милиона пута на друштвеним мрежама.

The screenshot shows the 'Live & Work' website interface. At the top, there is a navigation menu with links: 'In focus', 'Before', 'Your life in Stockholm', 'Find a job', and 'Start a business'. Below the navigation, the main heading is 'Equality to the fore'. Underneath, there is a short paragraph: 'With positive attitudes towards equality, strong gender discrimination laws and modern industries full of forward-thinking companies, we believe there's no better place than Stockholm for talented women to thrive.' Below this text are three image-based content blocks. The first block shows a woman on a phone call with cherry blossoms in the background, with the text 'The Stockholm employers that call themselves A Woman's Place' and 'A WOMAN'S PLACE' below. The second block shows a man and a woman in a bar setting, with the text 'Gender equality in Stockholm - 'It would be hard for me to move somewhere else now'' and 'YOUR LIFE IN STOCKHOLM' below. The third block shows a woman in a professional setting, with the text 'Mayor of Stockholm: 'We want to be the impact capital of the world'' and 'LIVE & WORK' below.

<https://www.visitstockholm.com/live-work/womans-place/>

Стокхолмски пословни регион је у власништву града Стокхолма и формално се наводи као део корпорације *Stadshus AB*, координационог тела и матичне организације са 18 подружница које послују у име града Стокхолма. *Stadshus AB* одговара за свој рад Градском већу Стокхолма и Градској извршној канцеларији, која се брине да све градске агенције и организације спроводе и прате одлуке општинског већа.

Мисија Стокхолмског пословног региона је да привлачи инвестиције и подржава локалну пословну заједницу. Компанија има две подружнице: *Visit Stockholm*, односно Туристички центар у Стокхолму, који промовише и развија регион Стокхолма као туристичку дестинацију и циљ му је да повећа број ноћења странаца, и *Invest Stockholm*, агенцију за привлачење инвестиција, која се на дугорочној основи бави маркетингом и развојем Стокхолмског региона као пословне дестинације.

Стокхолмски пословни регион блиско сарађује са пословном заједницом, академским и другим институцијама, као и са разним организацијама у граду, другим општинама и савезним агенцијама, користећи бренд Стокхолм – главни град Скандинавије.

Иако је Стокхолм као град желео да се позабави проблемима везаним за став према женама на радном месту, такође је желео да подигне националну и међународну свест о релативно високом степену развоја Стокхолма када је реч о родној равноправности. Стога је платформа „Стокхолм – место за жену” израђена с фокусом на брендирању Стокхолма као атрактивног радног места за жене, са посебном амбицијом да се привуку „технолошки таленти”.

Иницијатива се представља, с једне стране, путем интернет странице повезане са Стокхолмским пословним регионом, али укључује и низ проактивних мера. Пишу се чланци, праве се поткасти, организују семинари о различитим темама повезаним са идејом о Стокхолму као о месту за жену. Нуде се бесплатни семинари на теме као што су:

- ✓ запошљавање са већом разноликошћу,
- ✓ како спречити сексуално узнемиравање у вашој компанији,
- ✓ импликације закона о дискриминацији,
- ✓ инклузивна и нормативна екстерна комуникација.

Семинари су претворени у серију поткаста како би садржај био доступан широј јавности.

„Стокхолм – место за жену” темељи се на следећој поруци и принципима. Стокхолм изјављује да „... када поштујете начела приказана у наставку, доприносите друштву у коме нико није предмет родне дискриминације и свако може да напредује”:

- ✓ Ово је место на ком жене могу да остваре свој професионални потенцијал.
- ✓ Ово је место на ком жене и мушкарци имају једнак приступ ресурсима, знању и мрежама.
- ✓ Ово је место на ком се жене осећају сигурно и где нема сексуалног узнемиравања.
- ✓ Ово је место на ком женске и мушке идеје и амбиције имају једнаку тежину.
- ✓ Ово је место где жене и мушкарци имају исте могућности да ускладе посао и приватни живот.

Ови принципи обрађени су и развијени са стручњацима из организација као што су *Rättviseförmedlingen* и *Normact* и Канцеларије за људска права града Стокхолма. Принципи су у складу са националном политиком у области родне равноправности и програмом Стокхолма „Родно равноправан Стокхолм“.

Бројне велике и утицајне компаније сада су се придружиле Стокхолмском пословном региону у иницијативи „Стокхолм – место за жену“ подржавајући родну разноликост као средство за јачање квалитета и конкурентности. Компаније, међу којима су велики играчи попут фирми *Ericsson* и *Spotify*, изјавиле су следеће: *Верујемо да када пошљете начела „места за жену“, доприносите друшћу у коме је свако зашћићен од дискриминације и може да напредује. Ако ваш траг или радно место деле ове принципе, зашћо онда и њих не зовемо #место за жену?*

Резултат ове иницијативе је да се више од 100 истакнутих компанија придружило и да сада и оне себе зову „местом за жену“.

Да би порука пословне заједнице заживела, Стокхолм ју је промовисао уз помоћ утицајних представника из света бизниса. Ту спада и супруга бившег америчког амбасадора у Стокхолму, госпођа Наталија Брзезински, којој је Стокхолм прирастао за срце током њеног боравка у Шведској. Била је заинтересована како за технолошке иновације тако и за родну равноправност и желела је да промовише шведски модел. Стокхолмски пословни регион навео је њену изјаву: „Многи виде Стокхолм као центар иновација и верујем да су разлози за то родна равноправност и породичне вредности које Швеђани доносе са собом на радно место“. Она је покренула дискусије „бриљантних умова“, које су окупиле инспиративне инфлуенсере и иноваторе да размене мишљења и померају границе. Један од учесника ових окупљања био је и Барак Обама.

Сарађивало се и са господином Намијем Заринхаламом, суоснивачем најнапредније апликације за идентификацију и блокирање нежељене поште – *Truecaller*, који је изјавио: „Трудимо се да жене буду у сваком тиму и на кључним позицијама. Разноликост производи најутицајније и креативне тимове“.

Поред широког домета, „Место за жену“ је награђено неколиким признањима. Током 2019. иницијатива је освојила треће место у категорији „Најбоља употреба онлајн медија“ награде *Native Advertising Awards*. Часопис на интернету *Sifted* навео ју је као једну од водећих европских иницијатива за родну разноликост, а номинована је за „Најбоље из класе 2020“ – награду за градове који привлаче таленте, док је *Feedspot* поменуо одговарајући поткаст као један од 15 најбољих поткаста о родној равноправности на свету.

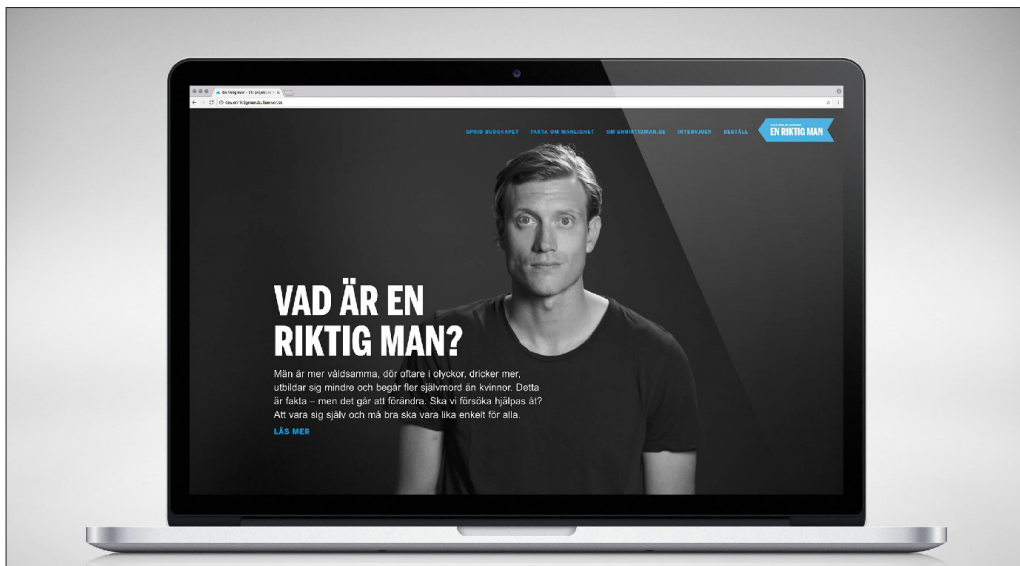
Током једног викенда у септембру, Стокхолм је био и дом највеће европске конференције женских хакера. Преко 800 жена из целог света окупило се у главном граду да реши десет различитих изазова код хаковања и подигне ниво свести о разлици у платама жена и мушкараца у технолошкој индустрији. *Invest Stockholm* планира да искористи грант шведске Агенције за економски и регионални развој (*Tillväxtverket*) за наставак свог рада на смањењу родног јаза у 2020. години и касније.

Конечно, позитиван ефекат „Места за жену“ јесте тај што су локални политичари до те мере препознали позитиван утицај ове иницијативе да ју је подржало и ново

политичко руководство у Стокхолму, упркос промени већине. Нова градоначелница Стокхолма, госпођа Ана Кониг Јерлмир, сада изјављује: „Нема разлога да женама буде теже да остваре свој потенцијал. Стокхолм је место за жену и наша тежња је да будемо најбољи на свету“.

2.2. Регион Вермланд (Värmland) – „Прави мушкарац“

Иницијатива „Прави мушкарац“ долази из Региона Вермланд у западном делу Шведске. Регион Вермланд је регионални орган који представља приближно 320.000 становника и има задатак да развија регион. Главни задатак регионалних власти је да обезбеде здравствену заштиту, али се развој подстиче, на пример, кроз образовање, културне активности и кроз сектор јавног превоза. Промоција родне равноправности је посао који су Региону Вермланд повериле централне власти.



„Прави мушкарац“ приказује мало другачији приступ радном месту које се везује за одређени пол јер се првенствено обраћа мушкарцима и бави се мушким стереотипима и нормама. „Прави мушкарац“ је у основи настао због статистике која показује да постоји разлог за обраћање мушкарцима, посебно у потрази за родно равноправнијим друштвом. Статистике региона Вермланд показују да:

✓ **90% свих људи који умру у несрећама на раду јесу мушкарци**

Ово је фактор који има везе са чињеницом да мушкарци чешће раде у срединама у којима су изложени већим ризицима, али и с тим да се мушкарци излажу већем ризику од жена.

- ✓ **84% свих људи који се утопе су мушкарци**
Ово се често везује са злоупотребу алкохола, што такође повећава склоност мушкараца да се излажу ризику, на пример, ређом употребом прслука за спасавање у поређењу са женама.
- ✓ **70% мушкараца не стиче високо образовање у поређењу са 50% жена**
Углавном је то повезано са нижим очекивањима од дечака да постигну добре резултате у школи.
- ✓ **90% свих случајева физичког злостављања врше мушкарци**
И мушкарци и жене могу бити злостављани, али је преступник мушкарац у 9 од 10 случајева.
- ✓ **25% одсуства за негу детета узимају очеви**
Разлика се првенствено темељи на стереотипима, традицији и нормама, али финансијски аспекти су такође фактор који доприноси оваквом резултату.
- ✓ **75% свих случајева самоубиства су мушкарци.**
Самоубиство је тренутно примарни узрок смрти мушкараца у региону Вермланд, а углавном се то објашњава чињеницом да мушкарци нису научени да се носе са емотивним стресом, нпр. кроз разговор с другима о томе како се осећају.

„Прави мушкарац“ бави се стереотипима о томе шта се очекује од мушкараца, јер анализа показује да је претходно приказана неповољна статистика последица амбиције мушкараца да буде „прави мушкарац“, односно страха да то неће бити. Циљ ове иницијативе није да објасни шта је то „прави мушкарац“ него да укаже на то да „прави мушкарац“ не постоји, већ да постоје само мушкарци. Иницијатива је покренута са амбицијом да подстакне дијалог између мушкараца о томе шта значи бити мушкарац и који их изазови прате.

Циљна група у овој иницијативи није група мушкараца која брине о родној равноправности, што захтева мало новији и другачији приступ комуникацији. Стога је једна од главних места за комуникацију била локална арена за хокеј у Карлстаду, главном граду Вермланда, која привуче око 200.000 посетилаца годишње, од којих су већина мушкарци. Претпостављало се да ће мали број гледалаца бити искрено заинтересован за ову тему, па су ангажоване неке утицајне личности да им привуку пажњу. Решење је било ангажовање хокејашког тима, који је радо пристао да буде део овог пројекта.

У кампањи су учествовале и локалне звезде хокеја на леду и обични људи из региона Вермланд. То се постигло тако што је, на пример, направљен филм у којем су ови људи представили горе приказану статистику и њене последице, а који је приказиван на хокејашким утакмицама, допревши тако до око 150.000 појединаца током једне године.

Иницијатива је привукла велику пажњу како на локалном тако и на националном нивоу, али иницијатори су ипак утврдили да кампања као таква није имала јасан утицај. Стога је следећи корак био заправо подстицање ширег дијалога на ову тему. Главно средство за подстицање дискусије био је „оквир за дијалог“, који је садржао водич за дијалог, посебно осмишљен да помогне мушкарцима да разговарају

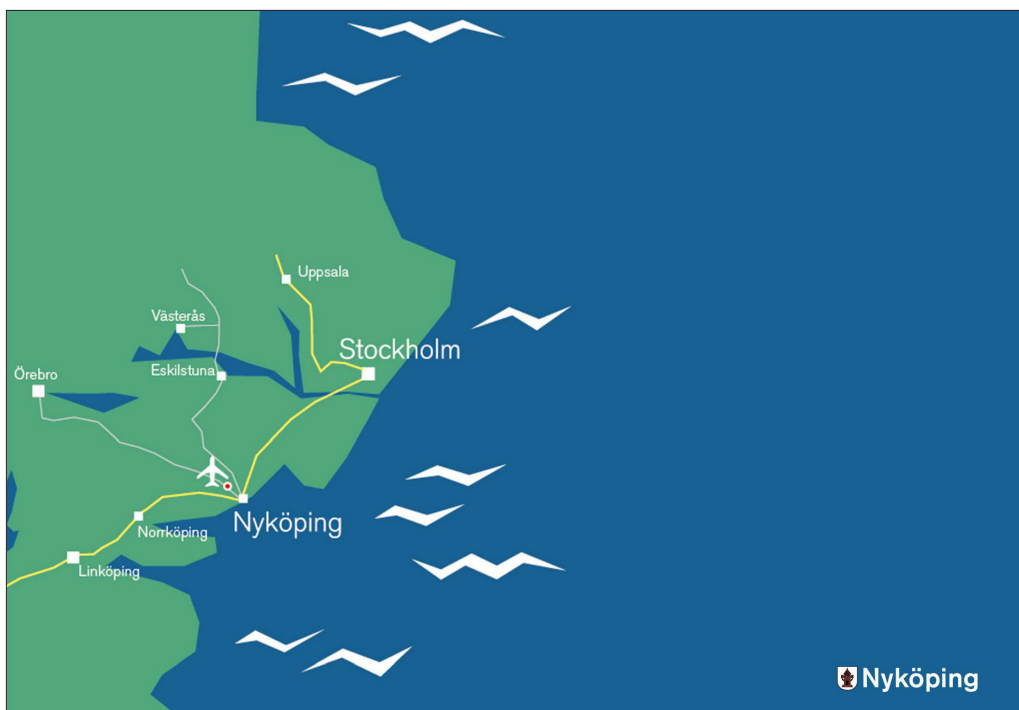
о стварима о којима обично не би разговарали. Теме су биле, на пример: шта значи бити отац, какав је осећај бити тужан или рањив, дискусија о сексу и порнографији и многе друге. Свеукупно, овим је обухваћен велики број људи у региону, укључујући студенте, политичаре, компаније и различите врсте локалних организација које представљају различите групе у друштву. Генерално учесници су сматрали да је процес у почетку био непријатан, али да је на крају заиста био користан.

„Прави мушкарац” има интернет страницу, али да би се постигао још већи домет развијена је и апликација „Прави мушкарац” за паметне телефоне, која је у основи направљена на исти начин као и оквир за дијалог. Апликација је промовисана, на пример, коришћењем познатих мушкараца којима су постављана изазовна питања, а на која се одговор проналази преузимањем апликације.

3. МЕСТО КАО БРЕНД

3.1. Нићепинг (Nyköping)

Нићепинг је општина која се налази око 100 км јужно од Стокхолма (1,5 сат); има око 56.000 становника, од којих 36.000 живи у градском центру. Град је започео кампању брендирања већ у јесен 2003. године, а тим који ју се спровео наглашава чињеницу да брендирање треба сматрати дугорочним процесом.



У почетку треба рећи да је „привлачење људи“ био кључни мотив за организовање кампање брендирања Нићепинга. Пажња није била усмерена ка привлачењу предузећа, великих инвестиција, државних агенција или других већих послодаваца. Главни подстицај шведским општинама да привуку људе лежи у шведском пореском праву. Према шведском закону, особа плаћа порез на лични доходак на основу тога где живи (а не где ради). Поред тога, већина прихода од пореза на доходак уступа се општини,

а свака општина такође има право да дефинише ниво опорезивања. Сходно томе, грађанин који плаћа порез доноси директан приход општини.

С друге стране, грађанин који не плаћа порез може представљати економски терет за општину. Деца углавном повлаче за собом високе трошкове, јер се готово све услуге повезане са децом плаћају из општинских такси. Општинске услуге обухватају и бригу о старијим особама, што значи да најстарији демографски сегмент такође представља више трошак него приход. Укратко, ово је било стање у општини у вези са којим су током времена морали да одмере предности и недостатке. Када је кампања започела, општина је поставила циљ да привуче 500 људи годишње.

Близина Стокхолма, са приближно 1,5 милиона људи у ширем градском подручју била је разлог зашто је кампања Општине Нићепинг посебно била окренута ка шведској престоници. Велика концентрација људи је, наравно, била кључни фактор, али анкете и анализе извршене пре кампање показале су да Нићепинг има много тога да понуди одређеном сегменту људи на подручју Стокхолма који би се најлакше преселили на нову локацију.

Прва мера општине била је везана за стицање слике о општој перцепцији Нићепинга. „Истраживање мишљења“ урађено је 2001. и 2002. године на основу обимних упитника који су достављани домаћинствима, као и циљаних телефонских позивања појединаца, што је поверено компанијама које се професионално баве телефонским анкетирањем, али и електронским путем уз помоћ интернета.

Анкета је показала шта већина људи помисли када се помене Нићепинг, и то је, прво, историјски догађај из децембра 1317. године када је краљ Биргер Магнусон ту наводно затворио оба своја брата и оставио их да умру од глади у кули, и друго – шнапс, односно жестока пића. Непотребно је рећи да ниједна од ових асоцијација није позитивна за Нићепинг, али захваљујући кампањи и напорима брендирања, ова слика се постепено мењала, што су показала поновљена истраживања.





Које старосне категорије ће се преселити у Нићепинг?

Проучавањем статистике везане за тренд кретања становника Стокхолма, утврђене су категорије људи које представљају „најлакши плен“. У анализи су разматране различите врсте животних ситуација које дозвољавају пресељење на нову локацију. Статистике и анализе показале су да се породице са децом млађом од 10 година најлакше одлучују за селидбу и да ће управо на њих кампања брендирања Нићепинга имати највећи утицај. Друга такозвана „зрела“ демографска група били су људи близу пензије, односно људи старости око 60 година.

У општини Нићепинг су се нарочито посветили изради реклама за подземну железницу у Стокхолму да би допрли до што већег броја људи, како оних који живе у градском подручју тако и оних који тамо путују. Током дужег временског периода, од 2003. године надаље, путници у метроу у Стокхолму гледали су слике Нићепинга. Фотографије су биле урађене у црно-белој техници како би се издвојиле од осталих живописних реклама и наговестиле смиреност и хармонију као контраст градској вреви. Фотографије су одабране како би привукле приоритетне циљне групе, посебно младе родитеље и младе пензионере. Људи на фотографијама нису модели нити професионалци, већ стварни становници Нићепинга који доприносе аутентичности призора. Намера је била да се покажу мирна атмосфера, са прелепом природом, близу мора, као и разноврсне слободне активности за све старосне групе, и за мушкарце и за жене, дечаке и девојчице.



Фотографије Нићепинга из кампање приказане у метроу у Стокхолму



Фотографије Нићепинга из кампање приказане у метроу у Стокхолму



Фотографије Нићепинга из кампање приказане у метроу у Стокхолму

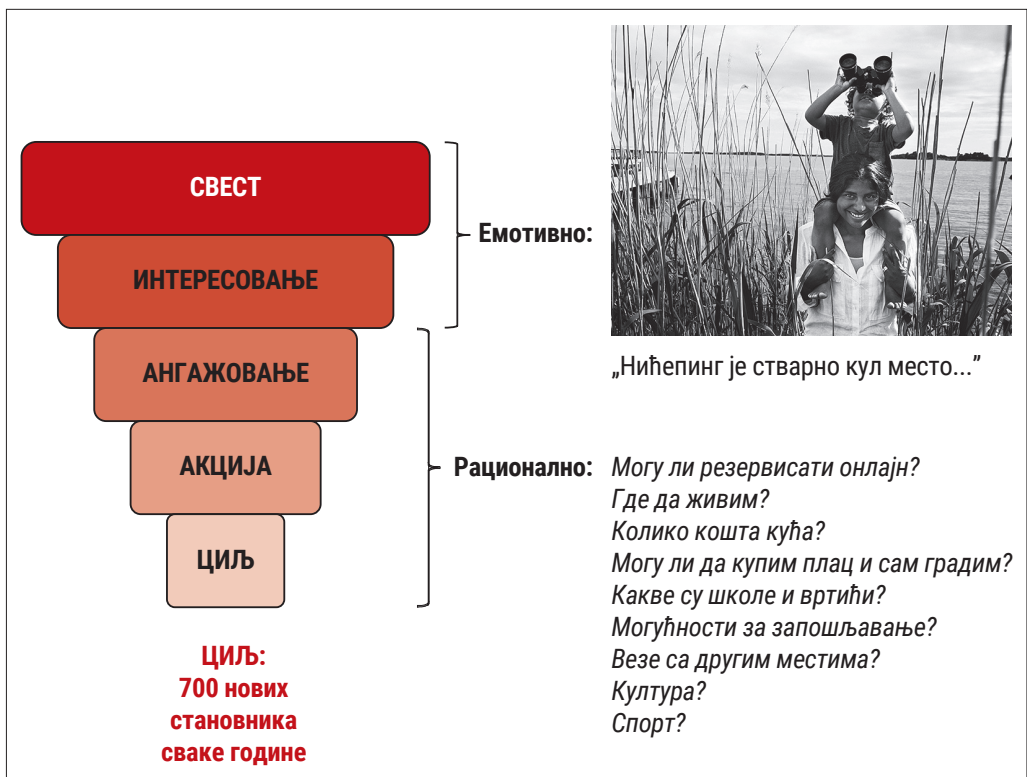
Исте слике приказиване су и на аеродрому који се налази близу Нићепинга, у туристичким брошурама и у туристичким центрима. Такође је наведена удаљеност од станица за превоз, како друмом, тако и возом, као и од аеродрома. Посебна интернет страница boinykoping.nu (што у преводу значи „живите у Нићепингу“) бележи око 40.000 посетилаца годишње.

boinykoping.nu

Од 2005. Нићепинг се држи слогана: „Нићепинг, на обали, сат времена јужно од Стокхолма“, са сличним сликама и порукама. Дугорочни рад са истом поруком сматра се једним од фактора успеха Нићепинга. Генерално, стратегија комуникације Нићепинга заснива се на некој врсти обрнуте пирамиде.

Основу чини напор да људи постану **свесни** Нићепинга (највећа група). Даљи напор се улаже да се од оних који су свесни неки **заинтересују** (друга група по величини). Међу онима који су постали заинтересовани, неки се мотивишу да се **ангажују** и у тој мањој групи има оних који ће бити спремни на конкретну **акцију**.

Стратешка процена је заснована на претпоставци да ће се „свест“ и „интерес“ углавном градити на емоцијама, односно на томе шта осећате када посматрате неку слику или фотографију. „Ангажовање“ и „акција“ се, с друге стране, више подстичу рационалним аргументима, односно, питањима као што су *где да живим, који су садржаји за децу, може ли резервисати љуштем интјернејта, има ли љу добрих ресјорана и кафића*, што су питања на која се одговори проналазе на интернету.



Модел комуникације AIDA

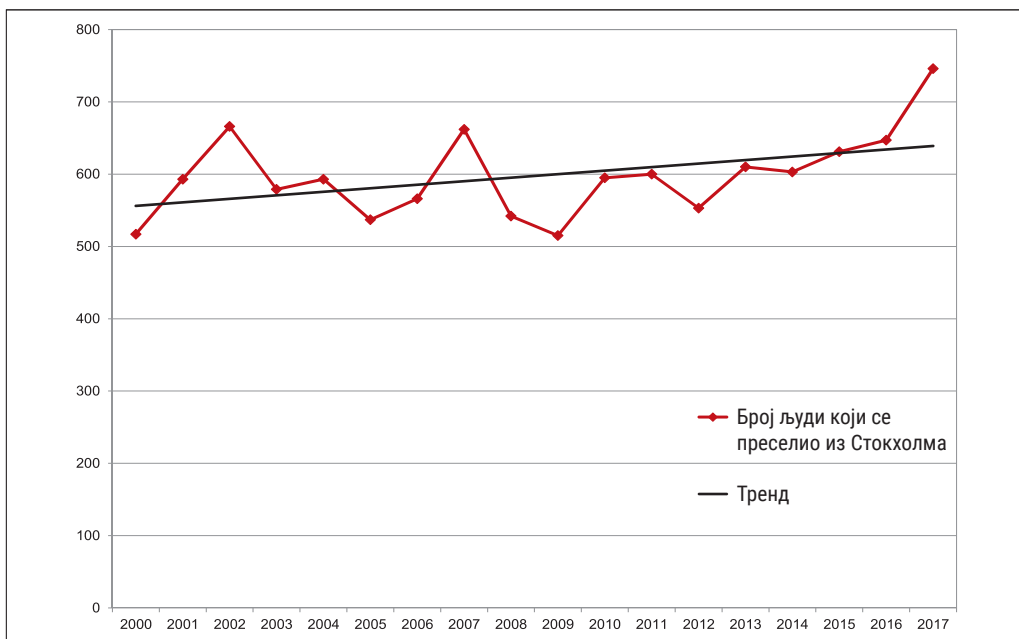
Још један важан фактор који помаже да се задовољи знатичеља људи је једноставност информисања. Позивањем одређеног телефонског броја наведеног у огласима у подземној железници, свако кога занима може да разговара са службеником Општине Нићепинг и добије све важне информације. Људима који су изразили интерес да се преселе у Нићепинг је понуђено да дођу у обилазак Нићепинга и да пробају бродски и аутобуски превоз и обилазе град пешке и виде различите карактеристике општине. Штавише, Нићепинг је почео да организује велики сајам „Кућа и живот“, који привлачи доста посетилаца из околине и помаже да се повећа интересовање за Нићепинг.



Кампања је такође дала позитивне резултате. Привлачењем већег броја људи у општину, повећала се општа привлачност Нићепинга. Захваљујући томе, већи број предузећа изразио је интересовање да се пресели у Нићепинг, што доноси веће могућности запошљавања, а самим тим и више прихода општини. Додатни приходи могу се искористити за додатно побољшање комуналних услуга и објеката, што још више доприноси позитивном расту.

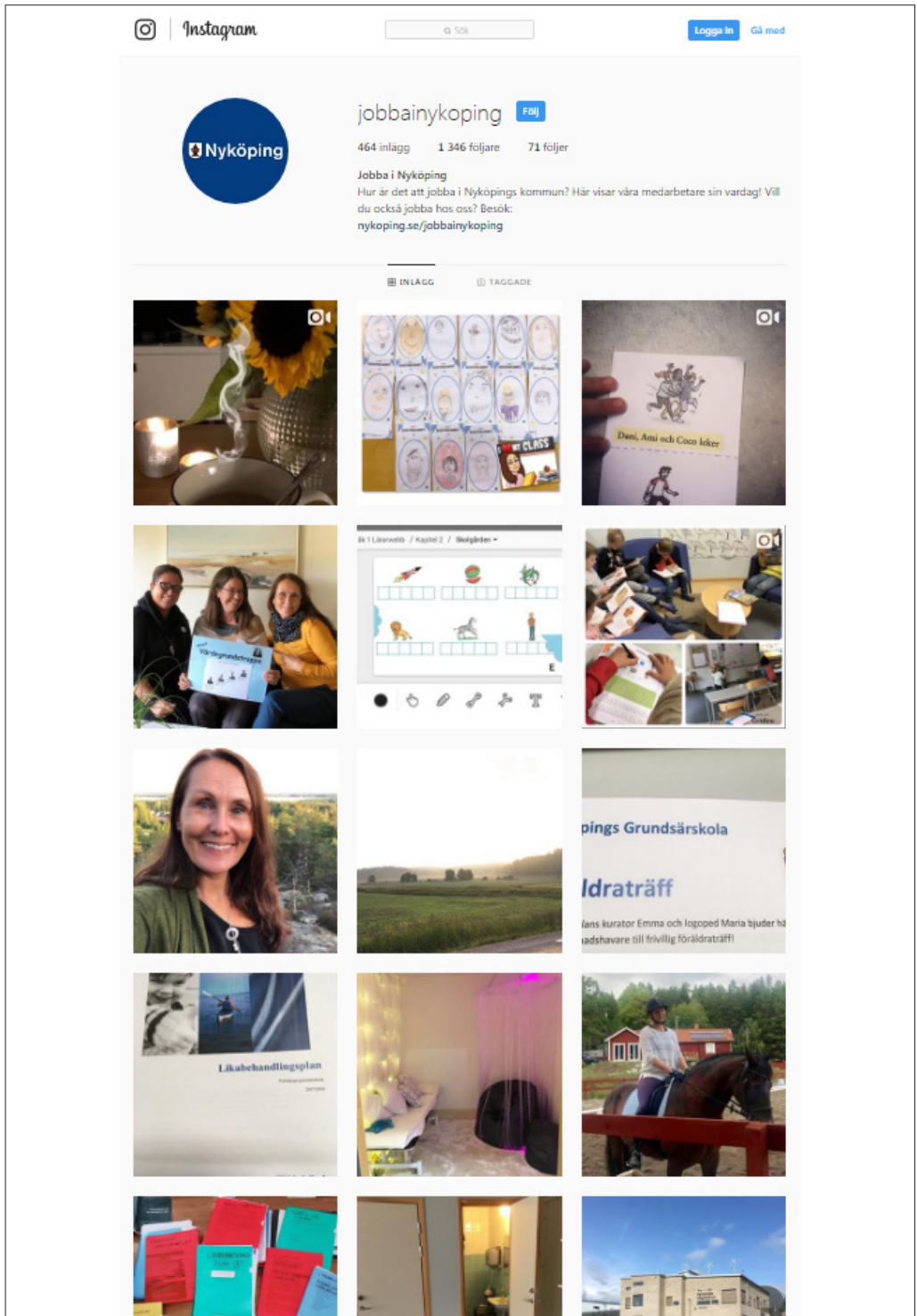


Укратко, резултат кампање је врло позитиван. У односу на 2000. годину број посетилаца се повећао, а до 2017. године број посетилаца из Стокхолма порастао је за 140% на годишњем нивоу, а до 2019. године више од 2800 људи се преселило у Нићепинг, од чега је око 25% дошло из Стокхолма.



Број људи који се преселио из Стокхолма у Нићепинг

Кампања је такође створила осећај поноса код локалног становништва. Наводно су многи становници Нићепинга у почетку били скептични према кампањи, питајући се нпр. шта ће се десити с душом града пред навалом становника Стокхолма. Али, како су године пролазиле, став грађана постајао је све позитивнији. То се видело кроз периодичне анкете јавног мњења, али и кроз ангажовање и допринос појединаца на Инстаграму и другим друштвеним мрежама.



Запослени и њихове приче на Инстаграму

III

Др Милица Костић-Станковић

**БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ
– КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР**

1. БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ – КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР

Првобитни стратешки изазови у области брендирања дестинације углавном су се односили према овој теми као предмету подобласти урбане политике и туризма. Крајем 20. века долази до интердисциплинарног повезивања и појављује се заједнички концептуални оквир као основа за даљи теоријски и практични развој ове области. У најранијој фази, брендирање дестинације се сводило на промоцију туристичких производа и услуга оријентисану ка туристима, а након тога су се појавиле различите теоријске перспективе засноване на свеобухватнијој теорији брендирања дестинација. У каснијим фазама изучавања, под концептом брендирања дестинације подразумевала се примена постулата из области корпоративног брендирања на брендирање географских локација. На тај начин се, са праксе која се искључиво заснивала на коришћењу промотивних инструмената, прешло на стратешки и системски приступ брендирању дестинација, који обухвата специфичне области. Разматрањем различитих специфичних области, њиховом синтезом и стављањем у међусобне корелације долази се до концептуалног оквира за развој и управљање брендovima дестинација.

Брендирање дестинације представља затварање јаза између онога шта одређено подручје представља (идентитет), онога шта људи са стране мисле о том месту и какво искуство имају (постојећи имиџ и репутација) и онога по чему локално становништво жели да њихово место буде познато (циљна репутација).

Свеобухватном перспективом, за разлику од првобитне, искључиво засноване на промоцији, препознат је важан допринос процеса брендирања ефикасном социјалном и економском функционисању дестинација. Савремен приступ брендирању дестинације подразумева управљање од стране јавне управе и примену комуникацијских инструмената који потичу из привредног сектора као корисних за диференцирање дестинација у односу на конкуренцију на глобалном тржишту. Неки од комуникацијских инструмената су: комуникацијски ефекти идентитета града, односи са медијима и публицитет, организовање и спонзорисање догађаја, кризно комуницирање, друштвено-одговорне активности локалне заједнице и привредних субјеката, оглашавање у различитим медијима, припрема и дистрибуција информативних и промотивних материјала, маркетиншко комуницирање путем интернета и друштвених медија.

Дестинације широм света, у међусобно конкурентном односу, имају потребу за одговарајућим позиционирањем како би се привукла пажња инвеститора, посетилаца, људских ресурса и других заинтересованих страна. У том контексту, процес брендирања је најчешће подстакнут економским разлозима, као што је потреба да се увећа привредна активност дестинација и да се привуку посетиоци. Брендирање је стратешки начин да дестинација превазиђе конкуренцију и тиме постигне оптималне економске, политичке и социо-културне резултате.

Људи често идентификују брендирање дестинација са туристичком понудом, иако је туристичка понуда само један од елемента бренда одређене дестинације. Све већи број дестинација се промовише оглашавањем и преко других инструмената комуникације, а све се то спроводи због остварења циља да се код припадника циљних јавности пробуди жеља и интерес да их посете. Квалитетни производи и услуге, које производе компаније на територији дестинације, као и доминантне индустрије могу да помогну у изградњи снажног бренда дестинације на националном тржишту, али и на регионалном или глобалном, уколико их извозе. Пожељно је имати у виду да су купци спремни да плате вишу цену за производе/услуге који потичу из географских локалитета који имају позитиван имиџ – брендираних дестинација.

2. ШТА ЈЕ БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Генерално посматрано, под брендом дестинације се подразумевају сви елементи који омогућавају идентификовање и диференцирање једне дестинације од конкурентских географских ентитета. Дестинације могу бити градови, села, бање, планине, језера, општине, региони и државе, односно сви географски ентитети који имају физичке и симболичке карактеристике. Физичке карактеристике обухватају географски положај, климатске услове, природна богатства и културно-историјске локалитете. У симболичке карактеристике спадају култура, обичаји, историја и традиција.

Сеути (*Ceuti*) је мали град на југоистоку Шпаније који је успешно брендиран као културни центар региона, иако је био локално познат углавном по индустријској производњи конзерви. Како су његове улице, тргови и паркови украшени скулптурама и фрескама познатих уметника, препознат је потенцијал за брендирање града уз ослањање на разноврсну културну понуду. Међутим, одлука градских власти је била да град не одбаци свој ранији имиџ у потпуности и да задржи индустрију конзерви као симболичку карактеристику значајну за процес брендирања и да се она комбинује са културним вредностима града. Главна атракција града је уметнички и научни центар под називом *Ceutimagina*, основан у реновираном простору старе фабрике конзерви. Захваљујући импресивном изложбеном простору и интерактивним изложбама научног и забавног карактера, које је поставио Центар, али и институције попут Пиродњачког музеја из Лондона, и изложбама реномираних уметника као што су Дали и Гоја, град је почео да привлачи посетиоце свих старосних група. Назив центра је мешавина имена града *Ceuti* и именице *Imagine* (срп. „замислити“), а лого центра садржи једно „и“ трансформисано у димњак, симбол фабрике конзерви у којој је центар је постављен.

У литератури постоји велики број дефиниција брэнда дестинација. Једну од прецизнијих дефиниција је дао *Кайферер* (2012), а она гласи да **бренд дестинације представља познато име које изазива позитивне асоцијације код циљних јавности, а састоји се од атрактивних и јединствених вредности, како оних које су физички присутне, као што су предности живота или рада на одређеној дестинацији, тако и оних нематеријалних, као што су урбанистички стил и културно наслеђе.** Готам (Gotham, 2007) истиче да је **предуслов успешног брендирања дефинисање кључних атракција дестинације, које је разликују од конкуренције у свести јавности и представљају вредност коју дестинација нуди посетиоцима.** По мишљењу овог аутора, главни циљеви брендирања дестинација су „преиспитивање имиџа дестинације, обликовање идентитета заснованог на атрибутима места и развијање односа

са циљним групама". Генерално посматрано, брендирање дестинација може се дефинисати као **примена највише квалитетних брендирања и планираних комуникацијских активности, са циљем да се директно или индиректно допринесе економском, друштвеном, еколошком и културном развоју дестинације.**

Брендирање дестинације представља адаптацију корпоративне стратегије брендирања, с обзиром на то да дестинације и корпорације деле сличности у погледу начина функционисања и постојања бројних стејколдера. Ипак, брендирање дестинације се сматра нешто комплекснијим процесом, услед већег броја хетерогених атрибута. На пример, за дестинацију би се могли везивати следећи атрибути: модерна, социјално одговорна, иновативна, вредносно оријентисана (историјске, културне вредности), еколошки освешћена. Брендирање се, у контексту туристичке атрактивности, данас сматра пожељним, у теоријском и практичном смислу, не само у случајевима великих светских дестинација попут Париза, Лондона или Њујорка, већ и у случајевима мање познатих дестинација у земљама у развоју. Иако је брендирање дестинација постало устаљена пракса на глобалном нивоу, многе дестинације само парцијално спроводе овај процес, фокусирајући се само на поједине елементе као што су, на пример, (ре)дизајн логотипа и осмишљавање слогана, занемарујући неопходност свеобухватног и континуираног управљања свим аспектима интегрисане комуникације бренда. Ова пракса делимичног спровођења процеса настала је услед укупне цене и трајања процеса брендирања. Често се погрешно мисли да су редизајн логоа или припрема слогана (чак и ако је одлично постављен) довољни да произведу промену перцепције о одређеној дестинацији. Ово су два важна, али свакако не довољна елемента за успешно брендирање дестинације.

У теорији се издвојило неколико најчешће коришћених оквира брендирања дестинација.

Теоријски оквир који је дефинисао Каварацис (*Kavaratzis, 2004*) заснива се на комуникацији брендова дестинација, при чему аутор разликује планску и спонтану комуникацију. Планска комуникација је формална комуникација која се одвија посредством расположивих маркетиншких канала и праксе односа с јавношћу. Спонтана комуникација односи се на комуникацијске учинке различитих активности у случајевима када комуникација није главни циљ. Спонтана комуникација је исход четири сегмента активности:

- ✓ пејзажне стратегије (укључујући урбани дизајн, архитектуру, јавне просторе, јавну уметност и баштину);
- ✓ инфраструктурних пројеката (пројекти развијени да би се побољшао или створио ток саобраћаја и телекомуникација, креирале туристичка инфраструктура и друге врсте потребне инфраструктуре);
- ✓ организационе структуре (ефикасност управе, јавно-приватна партнерства, мреже за развој заједнице и учешће грађана у одлучивању);
- ✓ организационе културе и опште ситуације (визија дестинације коју је дефинисала управа, усвојена стратегија дестинације, доступни финансијски подстицаји, квалитет производа и услуга и број и врста организованих догађаја на територији дестинације).

Каварацис (*Kavaratzis*, 2009), сугерише да би, ради што ефективнијег брендирања дестинација, требало да се примени интегрисани приступ којим се обухватају следеће категорије: визија и стратегија развоја дестинације, унутрашња и спољашња оријентација брэнда, давање приоритета потребама и инклузији локалне заједнице и становника, синергија свих релевантних стејкхолдера, обезбеђивање адекватне инфраструктуре, могућности за идентификовање захтева циљних јавности и интегрисана комуникација брэнда.

Раинисто (*Rainisto*, 2003), концентришући се на маркетиншке активности дестинација, које су перципиране као пословни субјекти, предложио је општи оквир брендирања дестинација. Овај теоријски оквир се састоји од осам фактора успеха у маркетиншкој пракси и пракси брендирања. Прва четири фактора, на које се може активно утицати и који представљају организациони капацитет дестинације, јесу: организациона јединица локалне самоуправе надлежна и одговорна за планирање и спровођење маркетиншких активности;

- ✓ визија дестинације и стратешке анализе;
- ✓ идентитет и имиџ дестинације, као јединствен сет асоцијација на брэнд које управа жели да креира или одржава;
- ✓ јавно-приватна партнерства и лидерство као капацитет да се спроводе сложени процеси и оствари ефикасност и добро организовање.

Још четири фактора успеха која помажу да се одговори на изазове у окружењу су:

- ✓ политичко јединство у погледу карактеристика брэнда дестинације,
- ✓ карактеристике и промене на глобалном тржишту,
- ✓ степен локалног развоја и
- ✓ појаве битних догађаја током процеса брендирања.

Анхолт (*Anholt*, 2006) је дефинисао оквир за евалуацију брэндова дестинација који се назива *хексагон брэнга дестинације* и користи се за прорачун индекса брэнда. Овај оквир је иницијално развијен као средство за процену ефикасности брендирања, али је посебно корисно средство за управљање процесом брендирања. Листа глобалних дестинација рангираних према вредности овог индекса, објављује се једном годишње.

Шест компоненти хексагона брэнда су:

- ✓ **присутност** (енгл. *presence*), која се односи на међународни статус и позицију дестинације, односно, на то колико су људи на међународном нивоу упознати са дестинацијом,
- ✓ **место** (енгл. *place*), које се односи на физичке аспекте дестинације, односно на то колико је уређена и естетски сређена,
- ✓ **потенцијал** (енгл. *potential*), који подразумева могућности које дестинација може да понуди у смислу економских или образовних активности,
- ✓ **пулс** (енгл. *pulse*), који означава постојање живописног урбаног стила живота или недостатак истог, односно, колико људи сматра да је дестинација узбудљива

- ✓ **људи** (енгл. *people*), што укључује локално становништво у смислу гостопримства, отворености и топлине, а такође обухвата и питање безбедности на дестинацији,
- ✓ **предуслови** (енгл. *prerequisites*), који обухватају основне карактеристике дестинације: животни стандард, трошкове живота, цене смештаја и јавне погодности.



Слика 1. Хексагон брэнда дестинације према Анхолту

Резултати прорачуна индекса Анхолт-Ипсос за брэндове градова за 2020. годину указују на то да је Лондон позициониран као водећи светски град-брэнд, а Сиднеј, Париз, Њујорк и Рим се налазе на следеће четири позиције. Посматрано према компонентама хексагона, Лондон је први пут од 2013. године заузео прво место у четири од шест категорија брэнда: присутност, место, пулс и потенцијал. Мишљење о брэнду Сиднеја побољшано је у две од шест категорија (присутност и пулс), што је омогућило да он буде позициониран на другом месту ранг-листе. Париз је пао са првог места у 2017. години, на треће место 2020. године, уз лошије резултате у пет од шест категорија (присуство, место, предуслов, људи и потенцијал), процењен као град који има најјачи пулс. Њујорк, Рим, Амстердам, Мелбурн и Сан Франциско су задржавали свој ранг. У 2020. години, на ранг-листу 10 најбољих брэндова су уведени нови градови. Беч, који је претходно заузимао 9. место у 2011. и 2013. години, поново је позициониран међу 10 најбољих брэндова, и то на 7. месту, захваљујући томе што су га грађани широм света високо вредновали у категорији место. Ванкувер, који се налази на 8. месту, први је канадски град који се пласирао на ову ранг-листу 2013. године, захваљујући томе што грађани широм света сматрају да Ванкувер поседује најбоље предуслове, док топлина становништва и потенцијал града додатно појачавају његов брэнд (<https://www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index>).

Ханкинсон (*Hankinson, 2004*), у оквиру свог теоријског оквира, разликује четири перспективе брэндирања:

- а) брэндови као перцептивни ентитети,
- б) брэндови као комуникатори,
- в) брэндови као успостављени односи и
- г) брэндови као појачивачи вредности.

Овако базираним моделом брендирања дестинација полази се од тога да брендови дестинација поседују „личност“ која им омогућава да успоставе односе са циљним групама. Такође, полазиште је да језгро, тј. суштина бренда, подразумева идентитет дестинације и правац за развијање и комуницирање бренда. Ефикасност брендирања дестинације зависи од екстензије бренда кроз ефикасне односе са различитим циљним групама. Ови односи су груписани у четири категорије:

- а)** примарни односи базирани на услугама (услуге које се налазе у основи искуства бренда, као што су угоститељске услуге, забавни садржај, продајне услуге);
- б)** односи базирани на инфраструктури бренда (доступност и приступ различитим услугама и институцијама);
- в)** односи са медијима (маркетиншке комуникације и односи с јавношћу) и
- г)** односи са корисницима (становници, запослени у локалним организацијама, посетиоци, туристи).

Екстензија бренда из језгра се врши да би се односи са брендом постепено проширивали процесом прогресивне интеракције између мрежа циљних јавности.

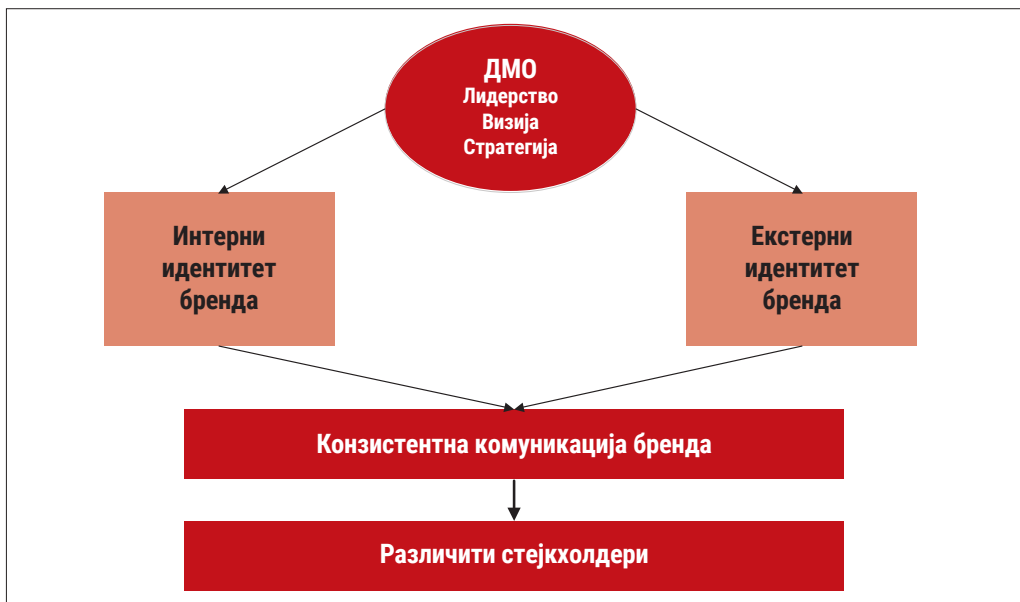


Слика 2. Дестинација као мрежа релација са брендом – Ханкинсонов модел

Исти аутор (*Hankinson, 2007*) неколико година касније развио је други оквир којим се истиче водећа улога коју има организација која је, у оквиру одређене дестинације, задужена за развој бренда дестинације и управљање брендом дестинације и промотивне активности (у литератури названа организација за управљање дестинацијом менаџмент организација – ДМО).

Процес започиње када се у ДМО одлучи о визији бренда и стратегији изградње бренда дестинације. Најпре се бренд дестинације мора изградити интерно,

уграђивањем вредности бренда у културу саме локалне самоуправе (интерни идентитет бренда), а затим се вредности бренда преносе на циљне групе, у настојању да се изграде снажне везе и партнерства (екстерни идентитет бренда). Након тога се вредности бренда даље преносе и креира се искуство са брендом (доследна комуникација бренда), при чему ДМО осигурава ефикасну комуникацију са свим циљним јавностима (посетиоци, медији, владине институције, локално становништво, корисници).

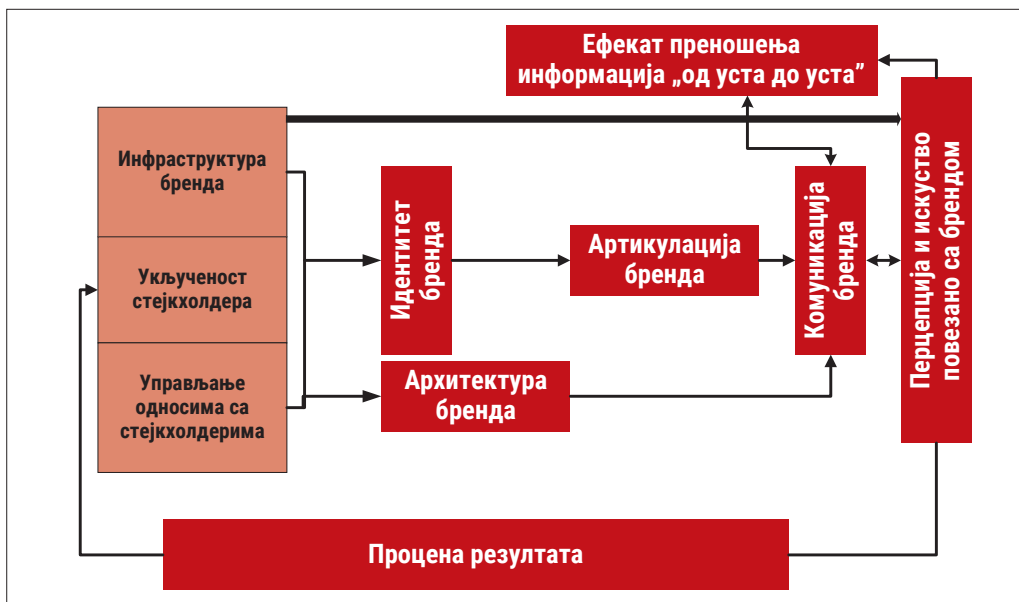


Слика 3. Оквир за брендирање дестинација према Ханкинсону

Један од стратешких приступа брендирању дестинације је теоријски представљен моделом стратешког управљања брендом дестинације (енгл. *The Strategic Place Brand Management Model – SPBMM*), који су предложили и емпиријски тестирали аутори Хана и Роули (*Hanna и Rowley, 2011*). Модел се састоји од десет компоненти процеса управљања брендом места (слика 4). Субјекти који управљају процесом брендирања дестинације морали би да разумеју односе између компоненти и процеса представљеног модела, као и између активности и фактора успеха који одговарају специфичном контексту брендирања. Сложеност веза између ових процеса може варирати током времена.

Полазну тачку модела чини инфраструктура бренда. Инфраструктура бренда обухвата постојање, приступачност и адекватност функционалних атрибута дестинације (нпр. градња, јавни простори) и искуствених атрибута дестинације (нпр. туристичке услуге). Инфраструктура бренда је пресудна да би се генерисало позитивно искуство у односу на бренд, и зато се стратегија бренда мора ускладити са инфраструктуром бренда. Да би се постигло усклађивање, локална самоуправа мора сарађивати са релевантним циљним групама, укључујући становнике, локалне

и националне компаније и посетиоце, будући да они имају значајан утицај на креирање политика повезаних са функционалним и искуственим аспектима инфраструктуре дестинације. Укључивање заинтересованих страна обухвата методе (нпр. сегментација јавности, *SWOT* анализа, ментална мапа) које се користе за идентификацију циљних група, њихових интереса и управљање њиховим интеракцијама.



Слика 4. Модел стратешког управљања брендом дестинације

Ради веродостојности и доследности стратегије бренда, идентитет дестинације, који чини суштину бренда, мора бити темељ архитектуре бренда дестинације и његових кључних вредности и својстава. Конкретно, архитектура бренда мора обухватити читав портфолио брендова повезаних са неким местом, укључујући на пример, привредне субјекте, верске објекте, спортске тимове и образовне институције. Артикулација бренда је начин на који се бренд представља путем различитих медија, укључујући визуелни и вербални идентитет бренда рефлектован кроз име бренда, логотип, палету коришћених боја и фотографије. Комуникација бренда обухвата све комуникацијске активности усмерене ка циљним групама, укључујући промотивне активности који се користе, али и комуникацијске аспекте атрибута самог бренда. Процес брендирања постиже свој пуни потенцијал искуственим доживљајем циљних група, чиме се остварује утицај на њихову перцепцију бренда. Надаље, искуство са брендом и комуникација бренда могу остварити утицај на пренос информација „од уста до уста“, што представља неформалну комуникацију између појединаца, која се односи на искуства са брендом и размену мишљења о томе са другима. Коначно, евалуација као фаза је важна за процену успешности активности брендирања јер не само што омогућава извештавање о постигнутим резултатима, већ даје и могућност за корективне акције.

3. ЗНАЧАЈ И КОРИСТИ ОД БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈА

За креаторе јавних политика на локалном нивоу, изграђени брендови представљају корисно стратешко средство за стимулисање одрживог развоја јер имају значај за различите циљне групе. Стога је потребно установити шта брендови могу понудити циљним групама, ко може да има користи од тога, како могу бити измерени постигнути ефекти и како може бити установљено да ли су јавни ресурси адекватно утрошени.

Основна функција брендирања дестинације је диференцирање од конкурентских дестинација и упознавање циљних група са дестинацијом у сврху реализовања различитих циљева. Брендираним се дестинације издвајају од конкуренције на основу својих карактеристика и додатих вредности, које им помажу да привуку различите категорије заинтересованих страна.

Успешно брендирање може учинити да одређена географска локација постане дестинација где људи желе да живе и раде, туристи да посећују, а инвеститори да уложе своја средства. Брендови пружају могућност за решавање практичних, односно функционалних проблема везаних за дестинацију. Примери таквих функционалних проблема могу бити: како привући инвестиције за пројекте за обнову или планирани развој и како у потпуности искористити туристичке ресурсе. На тај начин, бренд пружа основу за будући развој привредних субјеката и привлачење инвестиција и донација.

Суочен са потребом да се диференцира у односу на јаке конкуренте на националном нивоу, попут Амстердама и Ротердама, град Хаг је уложио значајне ресурсе у свој пројекат брендирања града 2020. године под називом *One-of-a-kind* (срп. „Јединствен”). Циљ брендирања јесте да се град учини атрактивнијим и да се подстакну људи, компаније и међународне организације да одаберу Хаг као туристичку, пословну или резиденцијалну локацију. Два кључна атрибута бренда града Хага су интернационални град мира и правде и град поред мора (<https://www.denhaag.nl/en/in-the-city/business/bureau-city-branding.htm>). У промотивним филмовима *The Hague* и *Duik in Den Haag* (срп. „Зароните у Хаг”), истакнут је интернационални „дух” града, као и његова јединствена повезаност са Северним морем (<https://placebrandobserver.com/>).

Изграђеност бренда помаже **дестинацијама** да се успешно позиционирају на тржишту у условима интензивне конкуренције. Успешан бренд помаже дестинацијама у надметању са конкурентима за ограничене финансијске, људске

или културне ресурсе. На тај начин, бренд дестинације помаже у обезбеђивању жељеног положаја у глобалним токовима људи и капитала. У том смислу, може се рећи да је кључна корист од брендирања дестинација максимизација економских вредности у име локалног становништва и других заинтересованих страна. Такође, бренд дестинације повећава способност привлачења, регрутовања и задржавања талентованих људи.

Бренд дестинације пружа већи стратешки фокус и подстиче јединствен и кооперативан приступ маркетиншким активностима. На тај начин, омогућава оквир за доношење одлука за изградњу снажног, конзистентног идентитета бренда и избегавање неусклађених порука и дизајнерских решења. Тиме се омогућавају убедљивији и ефикаснији начин комуникације са циљним групама и постизање побољшаних финансијских резултата у односу на улагања, односно максимизација кључних индикатора перформанси (енгл. *marketing return on investment* – *MROI*).

Кампања државе Колорадо у САД под називом *Come to life* (срп. „Оживи“), започета 2012. године, примарно усмерена на туристе као циљну групу, постигла је изузетне финансијске резултате. Евалуацијом иницијалне огласне кампање, коју је пласирала Туристичка организација државе, а чија је вредност била 4,5 милиона долара, утврђено је да је кампања резултирала приходом од 898 милиона долара (генерисаних потрошњом посетилаца који су дошли подстакнути кампањом). Током наредних година, процењено је да је кампања остварила повраћај улагања у износу од 742 долара на сваки уложени долар у кампању (<https://karshhagan.com/work/colorado-cometolife>).

На пример, у 2016. години, држава Колорадо је имала 82,4 милиона посетилаца који су потрошили 19,7 милијарди долара и генерисали приход од 1,2 милијарде долара у виду прихода од државних и локалних пореза. Позитивни резултати су остварени у контексту значајног повећања броја туристичких посета држави, чиме је значајно унапређен ранг тржишног удела Колорада (скочио је са 13. на 9. место) на нивоу САД у 2016. години (<https://www.colorado.com/news/colorado-tourism-office-unveils-fresh-strategy-behind-its-%E2%80%98come-life%E2%80%99-campaign>).

3.1. Бренд дестинације и локална заједница

Брендирање дестинација доноси различите користи циљним групама. Када је у питању локална заједница, брендирање дестинација омогућава идентификовање заједничког правца за будућност заједнице и стварање заједничке визије. Другим речима, када је у питању интерна јавност, корист брендирања дестинације се огледа у јачању осећаја идентификовања становника са дестинацијом и повећавању осећаја поноса, залагања и везаности за дестинацију. Такође, са аспекта локалне заједнице, брендови дестинација пружају стратешке смернице за развој, пружају визију будућности дестинације и правац за планирање и спровођење различитих мера које ће помоћи остварењу ове визије. Брендирање дестинација подстиче

стварање привржености и осећаја припадности и поноса локалног становништва, кроз идентификовање становништва са дестинацијом и активно учешће у активностима брендирања.

Такође, изграђени брендови дестинација могу помоћи да се максимизује позитивно искуство повезано са дестинацијом. Овај поглед на брендирање претпоставља да су брендови кључни за начин на који корисници бренда (становници, посетиоци, инвеститори и тако даље) доживљавају дестинацију. Брендови дестинација обликују очекивања која поменуте групе корисника имају од њих, а самим тим и искуство корисника води ка повећаном задовољству које је резултат усклађености очекивања корисника у погледу дестинације са реалном ситуацијом.

Изграђен бренд одређене дестинације креира платформу за брендирање туристичких и угоститељских објеката, привредних субјеката и локалних производа, омогућавајући им да користе сличне, конзистентне и убедљиве поруке усмерене ка циљним групама. На тај начин се ствара заједнички фокус за све јавне, приватне и непрофитне организације које се ослањају на имиџ дестинације у сопственом пословању.

Брендирање дестинација подстиче привлачење страних инвеститора који улажу у нове или постојеће привредне субјекте на територији дестинације или у обнављање постојеће или изградњу нове инфраструктуре, као и бољи приступ финансирању. Очекује се да би на тај начин бренд дестинације могао да допринесе остварењу одрживе и конкурентне привреде и пружи подршку локалном развоју. Брендирањем се могу додатно подстаћи локални развој и јачање конкурентности индустријских сектора карактеристичних за дестинацију, оспособљавање и усавршавање људских ресурса, подстицај улагања у опрему и *know how*.

Када је у питању привлачење туриста, бренд успоставља јасну и одрживу позицију дестинације у њиховој свести. Развијен бренд дестинације пружа веће поверење и штеди време и труд који се улажу у потрагу за одредиштем путовања. На тај начин, изграђен бренд поједностављује избор приликом доношења одлука о куповини туристичких аранжмана јер потенцијални посетиоци већ имају развијену свест о дестинацији и садржају који она нуди. Брендирање дестинација омогућава развој туризма и туристичке понуде кроз већу видљивост културно-историјске понуде дестинације, веће приходе од туризма, ефикасно искоришћење туристичких капацитета дестинације.

Брендирање дестинација засновано на адекватним атрибутима обезбеђује елиминисање застарелих, нетачних или неуравнотежених перцепција јавности и утиче на изградњу позитивног националног и међународног имиџа. Такође, изграђен бренд је од значајне користи у кризним ситуацијама јер омогућава бржи опоравак ако је место погодила криза попут природне катастрофе или катастрофе изазване људским деловањем.

4. СТРУКТУРА И ЕЛЕМЕНТИ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ

У теорији и пракси брендирања дестинације не постоји стриктно утврђен систем помоћу којег се врши категоризација елемената који чине бренд дестинације. Многобројни и различити елементи улазе у састав бренда одређене дестинације, и управо њиховим интегрисањем може да се изгради, позиционира и одржава аутентичан бренд дестинације.

Да би се за неку дестинацију изградила адекватна позиција бренда у глобалном окружењу, морају се идентификовати препознатљиви атрибути и расположиви потенцијали у диференцирању од осталих дестинација. Неки од кључних елемената који чине бренд једне дестинације комплетним су:

- ✓ архитектура,
- ✓ сврха, мисија и визија,
- ✓ личност,
- ✓ идентитет,
- ✓ имиџ и репутација,
- ✓ јединствена промотивна понуда и гаранција.

4.1. Архитектура бренда

Архитектура бренда показује како су организовани подбрендови веће целине (бренда дестинације) и какве су њихове међусобне релације. Архитектура бренда може помоћи у утврђивању како раздвојити сегменте бренда када их је потребно индивидуално сагледати, али и како им омогућити да функционишу синергијски како би побољшали укупан потенцијал бренда дестинације.

Постављање архитектуре бренда представља основу поставку брендирања дестинација. Као што корпоративни брендови имају општу (кровну) улогу у односу на појединачне брендове производа, додајући вредност њиховом збиру, снажан бренд дестинације игра кључну улогу у бренд архитектури додавањем вредности збиру подбрендова.

Требало би да архитектура бренда одражава све кључне компоненте бренда дестинације, укључујући његове рационалне и емоционалне користи и асоцијације, заједно са личношћу бренда. Архитектура бренда је суштински нацрт који би

требало да усмерава комуникацијске активности различитих брендова повезаних са одређеним местом (хотели, ресторани, знаменитости, компаније, производи). Са друге стране, архитектура бренда дестинације би требало да омогући јасан увид у доприносе индивидуалних брендова кровном бренду дестинације ком припадају.

Париз представља један од најпрепознатљивијих брендова дестинација у Европи и свету. Поред успешног кровног бренда Париза као дестинације, град садржи значајан број препознатљивих локалитета који функционишу као подбрендови и заједно са кровним брендом чине архитектуру бренда: Ајфелова кула, музеј Лувр, Монмартр, Версајски дворач, Катедрала Нотр Дам, Тријумфална капија, Мулен руж.

4.2. Сврха, визија и мисија бренда

Када се започиње креирање бренда једне дестинације, потребно је дефинисати основну сврху због које се приступа процесу брендирања. Дефинисана сврха бренда би требало да мотивише све субјекте на територији дестинације која се брендира да се укључе у процес брендирања како би пружили свој допринос на активан или пасиван начин. Ако већина субјеката прихвати исте вредности или има заједничке циљеве, већа је вероватноћа да ће се удружити да би заједно остварили утврђене циљеве. Дефинисана сврха бренда има циљ да оствари повећање вредности бренда конкретне дестинације. Разумевање и управљање сврхом бренда може да допринесе томе да се тај бренд истакне и разликује од конкуренције или да опстане у тржишном окружењу у којем је тешко остварити диференцијацију.



Слика 5. Пирамида користи брендова дестинација према Моргану и Причарду

Пирамида користи брэнда представља односе корисника са брэндом и често се користи приликом испитивања појединаца о томе како перципирају одређену дестинацију, шта им она нуди и шта представља за њих. Коришћењем ове методе, може се релативно једноставно утврдити које користи појединци перципирају када је одређена дестинација у питању (Слика 5). Пирамида користи може бити од помоћи и приликом креирања промотивних порука или огласних порука места јер указује на тачку у којој се жеље и користи потрошача и карактеристике дестинације подударају. На тај начин је могуће развити промотивне поруке које брэнд дестинације чине релевантним, савременим и привлачним за појединце (*Morgan, Prichard, 2004*). Поред основних атрибута дестинације, и друге позитивне карактеристике би требало промовисати, јер појединци (грађани, инвеститори) доносе одлуке на основу не само функционалних, већ и емоционалних карактеристика дестинације.

Један од основних елемената у процесу брэндирања дестинација јесте дефинисање визије и мисије брэнда. Важну ставку представљају визија сваке дестинације, као и развојни циљеви и стратегије који зависе од његових локалних карактеристика и посебности. Визија брэнда представља замисао како би дестинација требало да изгледа (физички, симболички елементи) у будућем временском периоду. Требало би да пројекат брэндирања дестинације започне са реалном, али инспиративном визијом будућности, коју креира група релевантних циљних јавности. Визија брэнда би требало да представља пројекцију будућности у којој циљне групе имају позитивну перцепцију и поседује одређено знање о дестинацији која се брэндира. Визија брэнда се састоји од три компоненте које су међусобно повезане, а то су:

- ✓ пројекција будућег окружења, које ће се реализовати уколико се остваре циљеви брэнда;
- ✓ сврха брэнда, која представља разлог постојања, али и разматрање начина на који би одређени брэнд могао да унапреди своје микроокружење;
- ✓ вредности које ће омогућити брэнду да оствари сврху због које постоји.

Мисија брэнда дестинације представља разлоге због којих се приступа процесу брэндирања, као и очекиване користи које ће брэнд донети дестинацији у будућем временском периоду. Изјава о мисији брэнда резимира превладавајућу сврху пројекта брэндирања и укључује посебне идеје у вези са конкурентским предностима, тржишним фокусом и користима од развоја брэнда. Циљеви брэндирања би требало да представљају мисију „рашчлањену” у сет појединачних циљева који су у релевантним релацијама са специфичним резултатима које је потребно постићи, узевши у обзир појединачне циљне групе јавности.

Пример добро дефинисане визије брэнда је град Ајндховен у Холандији. Стратегија брэндирања града је дефинисана уз узимање у обзир значаја привлачења талентованих људи из области технологије и дизајна за економски развој града. Стратегија брэндирања је као циљ имала позиционирање Ајндховена као одличног града за рад и живот, који поседује капацитет да одговори на савремене социјалне и технолошке изазове.

У том контексту, мисија је била да Ајндховен као бренд постане уочљивији и цењенији интерно (на националном нивоу) и екстерно (на међународном нивоу), чиме би се подстакло привлачење потребних профила становника и запослених, а нарочито талената из области технологије и дизајна, и на тај начин пружио друштвени и економски допринос локалној заједници. Средњорочна евалуација стратегије показала је утицај брендирања на медијску покривеност информација о граду на међународном нивоу, као и утицај на економски раст кроз повећање посета граду ради посла и разоноде. Такође, установљене су значајне промене у свести јавности о Ајндховену као граду препознатљивом по развијености различитих области дизајна и технологија, као и економски напредак заснован на присуству преко 140 високотехнолошких компанија и института, чиме се локална економија града позиционирала на другом месту по развијености у Холандији (<https://www.citynationplace.com/eindhovens-place-brand-journey>).

4.3. Личност бренда

Како се, у савременом тржишном окружењу, дестинације суочавају са оштром конкуренцијом, ради ефикасног привлачења циљних група, није довољно да се искључиво промовишу функционални атрибути дестинације јер се, у том случају, брендови других дестинација појављују као супститути, већ се морају истичати јединствене карактеристике дестинације које се заснивају на симболичким карактеристикама.

Аутор најшире прихваћеног модела димензија личности бренда је Акер. Према моделу овог аутора, постоји пет димензија личности бренда, а то су: искреност, узбудљивост, компетентност, софистицираност и чврстина. Акеров модел је изазвао велику пажњу истраживача, тако да је, од развоја овог модела, већина истраживања у области личности брендова заснована на овој методологији. Акер је свој модел засновао на резултатима истраживања којима је утврђено да већина брендова дели људске карактеристике које потрошачи повезују са брендом. Личност помаже бренду да се разликује од других и указује на имиџ и идентитет бренда. Поред тога, личност бренда не укључује само особине или карактеристике личности, већ и демографске карактеристике као што су године, пол или друштвена класа и психолошке карактеристике.

Да би бренд одређене дестинације достигао успех потребно је да се повеже личност бренда са циљним тржиштем. Идентично као и људи, брендови би требало да имају комплексну и богату личност. Међутим, примери комплексних личности бренда су изузетно ретки у глобалном окружењу, јер се најчешће атрибути бренда граде на површан или произвољан начин. Личност бренда се непрестано развија и еволуира, а кључне вредности бренда остају непромењене. Аутори Морган и Причард су истакли да личност бренда поседује два сегмента – „главу” и „срце”. „Глава” се односи на објективне карактеристике бренда, док се његово „срце” односи на

емоционалне предности и асоцијације. Промотивне поруке и комуникација брeнда могу се заснивати било на „глави“ или „срцу“ брeнда, при чему се комуникацијом „из главе“ преносе рационалне вредности брeнда, док се комуникацијом из „срца“ брeнда промовишу његове емоционалне вредности и асоцијације (*Morgan, Pritchard, 2004*).

Представници локалне самоуправе, као и сви субјекти задужени за изградњу брeнда дестинације, могу имати значајне користи уколико посматрају брeнд као личност. Брeнд који се посматра као личност која се на пријатељски начин представља јавности поседује већу вредност, отпорнији је на активности конкуренције, али и има већу шансу да оствари дугорочно блиске односе са својим циљним јавностима.

Упркос недовољној видљивости на међународном тржишту, Естонија је у последње време у центру пажње због својих иновативних и футуристичких приступа брeндирању. Међу примењеним кампањама дефинитивно се истиче *#JustEstonishing (CoolEst, smallEst, modEst, fastEst... just Estonishing!)*, у оквиру које се име земље непрестано комбинује са другим речима на креативан начин и чији је циљ да идентификује карактеристике личности брeнда ове државе. Оно што је ову кампању учинило изузетно успешном, у основи је ангажовање заинтересованих страна из јавног и приватног сектора, наглашавање доприноса грађана у свим аспектима свакодневног живота, као и промоција области у којој је земља конкурентна – у технологији. Друга успешна кампања је *Estonia's Stress Buster*, коју је покренула туристичка организација *Visit Estonia*. Овом кампањом се предлага мирно окружење којим ова држава располаже као „лек“ против стреса. Користећи технологију препознавања лица, најпре су идентификовани појединци који су у стању стреса, а затим су пуштани различити звукови из естонске природе, како да би се ти појединци опустили и ослободили стреса. Ова кампања је постигла изузетну видљивост на националном и међународном нивоу, с обзиром на то да је досегла до циљне групе од укупно 50 милиона људи (<https://placebrandobserver.com/>).

Активности везане за формирање и одржавање брeнда дестинације, на којима се ангажују стручњаци за маркетинг и односе с јавношћу, односе се на проучавање и анализу психолошких фактора куповине и формирање:

- ✓ психолошког контекста у којем се налази дестинација;
- ✓ психолошког значења физичких карактеристика дестинације;
- ✓ самог чина посете као психолошког елемента у пласману и
- ✓ психолошког утицаја промотивне понуде на одлуку о посети.

Посматрано са аспекта комуницирања, брeнд дестинације је сегмент психолошке везе са циљним јавностима. Успостављање и одржавање поверења (психолошког утицаја брeнда на одлуку о посети) базира се на ставу да је брeнд „личност“, којој треба подарити адекватне карактеристике и везати се за њих. Јавност је „презасићена“ информацијама и у стању је да запази и запамти оне поруке које је заинтригирају. Успешни брeндови дестинација су драгоцени, дуго се памте и стварају изузетно користан елемент идентитета.

Туристичка организација Монреаља (*Tourisme Montreal*) 2014. године започела је процес ребрендирања града. Да би боље разумела како јавност доживљава Монреал, ова организација је приступила прикупљању повратних информација од локалне заједнице, партнера, запослених и туриста. Након спровођења анкета и фокус група, постигнут је општи консензус око кључних атрибута брэнда, тако да је Монреал као брэнд дефинисан као „живахан и модеран град који одише топлином и креативношћу и познат је по својој еклектичној и смелој личности”. Одређено је да идентитет новог брэнда треба да дочара креативни, енергичан и динамичан град који се непрестано развија и пружа мноштво нових открића и искустава. Нови идентитет брэнда садржи модернизован логотип који прикладно наглашава слова „М-Т-Л” у називу града и укључује драматизовани акценат на слову „é”. Тиме се наговештава француски сегмент идентитета Монреаља, а да притом он не надвладава над осталим елементима дизајна (<https://medium.com/@Brandfolder/3-destination-brands-worth-hopping-on-a-plane-for-4a1e834924ac>).

4.4. Идентитет брэнда дестинације

Основ за развој брэнда одређене дестинације је јасно дефинисан идентитет брэнда, који обухвата јединствени скуп елемената и асоцијација повезаних са брэндом (застава, лого, култура, традиција и обичаји, препознатљив стил у архитектури и грађевинарству, домаћи производи и услуге, туризам, комуникацијске и промотивне активности, познате и идентификационе личности). Независно од географске величине, као и од постојећег нивоа економског, културног и технолошког развоја, свака дестинација би требало да поседује препознатљив идентитет, по коме ће се разликовати од осталих дестинација на националном и/или међународном нивоу. Дестинације које немају довољно атрибута по којима би се разликовале и истакле (нпр. аутентичну културу, историју, традицију), морају да пронађу друге начине да би привукле пажњу (нпр. кроз пружање забавног садржаја посетиоцима).

Идентитет дестинације чине географска локација, име, историја, културно наслеђе и традиција, као и поједини статички елементи као што су његова величина, понашање и менталитет становништва и језик који се говори, али и визуелни елементи и симболи као што су застава, лого и слоган, вредности, визија, визуелни идентитет. Да би се дестинација успешно брэндираола, потребно је да повеже све атрибуте и елементе у једну целину како би се формирао конзистентан и препознатљив идентитет, помоћу којег би се дестинација представљала у домаћем и међународном окружењу. Брэндирање је отежано уколико дестинација не поседује препознатљиве атрибуте који указују на то да је она добро место за живот, рад, провођење слободног времена и образовање.

Постоје четири групе елемената који дефинишу идентитет дестинације, а то су:

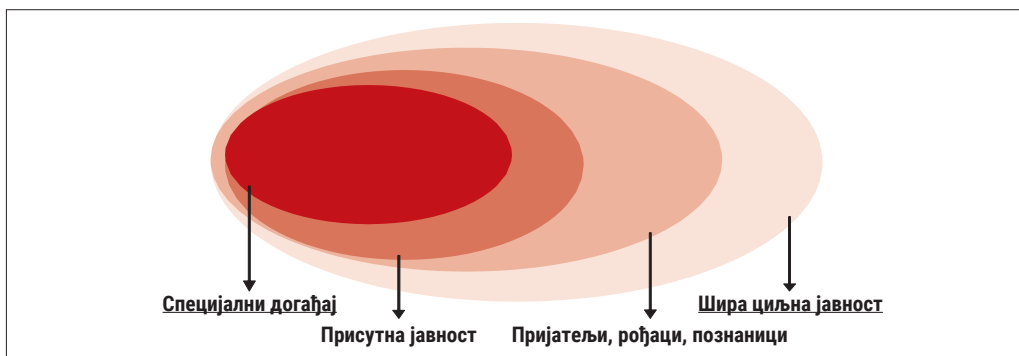
- ✓ структурни елементи,
- ✓ делимично статички елементи,

- ✓ променљиви елементи
- ✓ допунски елементи.

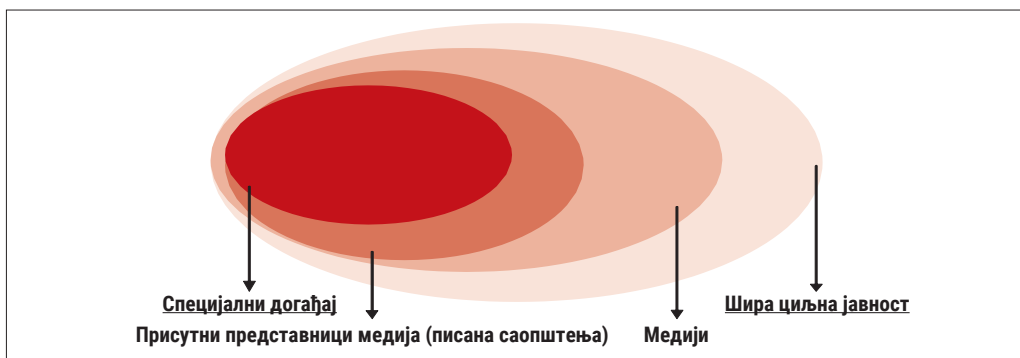
Структурни елементи су у највећој мери непроменљиви и у њих спадају географска позиција, клима и историја. Делимично статички елементи се могу мењати, али је за њихово трансформисање потребно дуже време, и они укључују величину и физички изглед дестинације – архитектуру, инфраструктуру, употребу земљишта и пејзаж. Такође, ова група укључује и менталитет становништва, који се огледа у културним и верским вредностима и језику. Променљиви елементи укључују: догађаје, храну, уметност и популарну културу. Допунски елементи укључују симболе (имена, логотипе или амблеме попут застава, ношњи), обрасце понашања и комуникацију.

Танго аргентинско се сматра симболом културног и националног идентитета Аргентине. Захваљујући емоцијама и личним карактеристикама које се везују за овај плес, као што су страст, самопоуздање и упорност, он функционише као битан сегмент националног брэнда. У глобалном контексту танго се приказује као идентификациони знак Аргентине и аргентинског народа. Посматрано из економске перспективе, путем техника комерцијалног брэндирања танга, држава је покушала да поврати поверење на међународном тржишту након државног банкрота 2001/2002. године. Из тог разлога, Танго аргентинско можда је био кључни сегмент стратегије брэндирања нације која се налазила у кризној ситуацији, а одабран је јер, као уметничка форма, представља хибридну комбинацију музике, плеса и текста и преноси атмосферу толеранције унутар мултиетничке културе, где сиромашни и богати уживају у истој музици и плесу (Rieger, 2018). И слоган Аргентине – *Beats to your rhythm* је дефинисан тако да асоцира управо на овај плес.

Организовањем догађаја дестинација се ставља у шири контекст, а резонантан ефекат постиже се успостављањем комуникацијског ланца А: догађај – присутна јавност – пријатељи, познаници, рођаци – шира циљна јавност (слика 6). Истовремено, успоставља се и комуникацијски ланац Б: догађај – медији – шира циљна јавност (слика 7). У том смислу, организација догађаја сматра се успешном уколико се тиме обезбеди сигурно присуство у медијима, односно публицитет дестинације.



Слика 6. Комуникацијски ланац А



Слика 7. Комуникацијски ланац Б

4.4.1. Визуелни елементи идентитета дестинације

Визуелни елементи идентитета дестинације играју значајну улогу у процесу брендирања дестинација. Лого представља битан сегмент бренда идентитета, који га идентификује и разликује од других брендова. Постоје три врсте логоа, а то су:

- ✓ **текстуални** – који подразумева одређени облик слова којима ће бити исписано име дестинације;
- ✓ **графички** – који подразумева одређени симбол, цртеж, амблем, или вињету;
- ✓ **комбиновани** – који подразумева комбинацију текстуалног и графичког изгледа.

Град Ђенова је 2020. године расписао међународни конкурс идеја за стварање новог логотипа / заштитног знака за комуникацију и промоцију града Ђенове. Циљ новог логотипа је позиционирање града на карактеристичан и атрактиван начин у односу на друге градове и географска подручја, подржавање и рефлектовање културне и туристичке понуде, и јачање маркетиншких активности усмерених на привлачење инвестиција и људи у ово подручје. Лого мора бити погодан за коришћење у различитим промотивним кампањама на националном и међународном нивоу. Конкурс је отворен за предузећа и агенције које раде у области графичког дизајна, оглашавања и комуникација, али и појединце који су професионални графички дизајнери, архитекте или веб дизајнери. Међу пристиглим предлозима до закључења конкурса у новембру текуће године, биће одабрано најбоље решење које ће град званично усвојити као елемент свог идентитета (<http://www.visitgenoa.it/en/new-logo-genoa>).

Дестинације у процесу брендирања могу да користе један од поменуте три врсте логоа, уз одговарајући дизајн који би требало да јасно асоцира на одређени град/ средину. Лого поседује велики значај у оквиру стратегије брендирања дестинације јер може значајно да утиче на позитивну перцепцију и побољшање имица дестинације, иако самостално посматрано није довољан да се искључиво на њему базира изградња идентитета дестинације. То је један од најатрактивнијих елемената

идентитета који може да ојачати бренд олакшавањем његовог препознавања и емотивног утиска који изазива код циљних група. Лого има велики промотивни значај јер може бити аплициран на бројне промотивне материјале, од брошура до сувенира и одеће. Поред логоа, значајно је, мада не и обавезно, коришћење слогана који додатно појачава утисак који лого дестинације оставља на посетиоце.

Лого Јужноафричке Републике је дефинисан 2009. године и инспирисан је бојама националне заставе ове државе, бојама које симболизују јединство и менталитет народа који живе на њеној територији. Данашњи слоган Јужне Африке – *Inspiring new ways*, лансиран је 2012. године и осмишљен је тако да указује на чињеницу колико је Јужна Африка напредовала од када је уведено демократско уређење и заузела битну улогу у међународним односима са окружењем. Нови слоган и пратећа кампања су имали циљ да охрабре становнике да пронађу нове и адекватније начине да учине нешто добро за себе, за своју заједницу, али и за целу државу (https://www.gauteng.net/blog/new_slogan_for_brand_south_africa).

4.4.2. Становници, култура, традиција и обичаји – важни елементи бренда

Важан елемент бренда једне дестинације представљају и становници који живе и раде на тој територији. Менталитет људи и дух њихових места су дубоко повезани, јер показују заједничке вредности и социо-културне норме. **Становништво развија емоционалне и симболичке везе са местом у којем живи, што наглашава његову улогу, као интерне јавности, у креирању и контроли идентитета и имица, као и репутације бренда дестинације. Становништво учествује у процесу изградње бренда дестинације, а заузврат, бренд му омогућава да усвоји и дели заједничке вредности и идентитет заједнице.** То се у литератури назива „копродукција идентитета места” и односи се на процес узајамног деловања између становника и дестинације, тачније, становници су и „произвођачи” и „корисници” изграђеног идентитета.

Култура, традиција и обичаји представљају основне елементе сваке дестинације, а брендирање дестинације се може схватити и као један од начина очувања традиције и културног наслеђа. Култура је компонента која је неопходна да би се градио позитиван имиц дестинације. Удруженим деловањем културе, традиције и обичаја, могуће је утицати на формирање бренда дестинације. Стога, када се брендира једна дестинација, неопходно је укључити културу, традицију, обичаје, али и језик који се говори унутар оквира дестинације, да би се креирао бренд који ће бити аутентичан у односу на брендове других дестинација у глобалном окружењу.

Одржавање фестивала, такмичења или других специјалних догађаја на територији дестинације може да допринесе позиционирању бренда дестинације у свести шире јавности. На тај начин међународна јавност и потенцијални посетиоци могу да сазнају нешто ново о одређеној дестинацији, промене негативно мишљење или појачају утисак о постојећем позитивном имицу дестинације. Аутентична

архитектура дестинације, институција, организација, музеја, паркова и других грађевина које су туристичке атракције на територији једне дестинације, такође чине један од битних елемената идентитета. Препознатљив стил у архитектури и грађевинарству може да помогне у изградњи аутентичног брэнда. Уколико је дестинација доследна у градњи грађевина у одређеном стилу који људи са лакоћом препознају, она се диференцира од осталих, што може да пружи значајан допринос брэнду те дестинације.

4.5. Имиџ и репутација брэнда дестинације

Генерално посматрано, имиџ брэнда се може дефинисати као перцепција брэнда у свести циљних група. Имиџ дестинације се формира током времена, под утицајем различитих фактора – познатости брэнда, културно-историјских догађаја, медијског извештавања о дестинацији и слично. Појединци могу имати формирану перцепцију имиџа о одређеној дестинацији и у ситуацији када никада ту дестинацију нису посетили. Са друге стране, репутација је повезана са интеракцијом и искуствима са брэндом. Дестинације различити стејкхолдери перципирају на позитиван или негативан начин, у зависности од атрибута и карактеристика које дестинација поседује, али и очекивања, уверења и знања о дестинацији која имају сами стејкхолдери.

Док се идентитет дестинације односи на збир функционалних и симболичких атрибута који је карактеришу, имиџ представља збир уверења, знања и утисака које људи имају о одређеној дестинацији. У том смислу, идентитет дестинације може бити посматран као објективна категорија, док је имиџ субјективно заснован. Формирани имиџ утиче на одлуке посетилаца из земље и иностранства да посеће дестинацију, становнике да се ту преселе или раде, компаније да изграде своја постројења, потенцијалне инвеститоре да уложе новац у пројекте на територији те дестинације или да сарађују са пословним субјектима са те територије, као и на организаторе великих спортских и културних догађаја, који се одлучују за одређену дестинацију као за „домаћина“ таквих догађаја.

Стварање адекватног и конкурентног имиџа дестинације, стога, представља изузетно важан елемент економског развоја, с циљем повећања тржишног удела дестинације у глобализованој економији. Када се имиџ дестинације развија у позитивном правцу, то се директно рефлектује и на подбрендове који постоје или се производе на територији те дестинације, као и обрнуто. Из тог разлога је потребно да сви субјекти на територији једне дестинације удруженим напорима учествују у примени стратегије брэндирања током дужег временског периода, ради постизања узајамних и општих користи.

Стратегија брэндирања дестинације резултира пројектованим имиџом, кроз употребу планираних маркетиншких и комуникацијских активности. У том смислу,

главни ресурси за изградњу брэнда могу се наћи у званичној, намерној и координираној комуникацији од стране локалне самоуправе или ангажованих агенција за брэндирање. Индиректно, дестинације могу да утичу на формирање сопственог имица кроз вести и репортаже у медијима, као и кроз помињање дестинације у литератури, уметности и популарној култури (попут филмова, телевизије или музике). Утицај на имиц дестинације имају следећи извори информација: индуковани извори (брошуре које издају управа дестинације и туристичке организације, огласне кампање у масовним медијима, интернет извори и сл.); лични извори (пријатељи и познаници породице који добровољно дају информације о дестинацији, посетиоци који дају рецензије дестинације и личне препоруке); аутономни извори (водичи, вести, чланци, извештаји, документарни филмови).

Перцепција Азербејџана у међународној јавности дуго времена била је под утицајем предрасуда које су пратиле бившу совјетску републику, која се углавном везивала за нафтна поља и нафтне бушотине. Туристички одбор Азербејџана имао је пред собом јасан изазов – да редефинише идентитет брэнда са туризмом као главном привредном граном, побољша имиц државе и удвостручи број посетилаца до 2025. године. У том циљу покренута је кампања под називом *Take Another Look* (срп. „Погледај поново”), чиме се алудира на циљну јавност да дубље истражи ову земљу и оно што она пружа. Овакав назив указује на спремност да се призна негативна перцепција јавности и појединци се директно изазивају да преиспитају првобитне ставове и промене своје гледиште. Кроз кампању је припадницима циљних група указано на то да ће, када погледају „још једном”, увидети да је Азербејџан земља испуњена изузетном разноликошћу, која поседује: девет климатских зона; различите форме пејзажа – од планина прекривених снегом до пешчаних дина; богату историју која подржава модерну, прогресивну културу; љубазно и гостољубиво становништво. Као резултат кампање, Азербејџан је 2018. године забележио рекордан број туриста, што је економији земље донело преко 3 милијарде долара. Туризам је у тој години износио 13% укупне економске активности (раст од 3% у односу на 2017. годину), а запосленост у индустрији повећала се за 11% у односу на 2017. годину. *The World Travel и Tourism council* прогласили су Азербејџан „једном од 20 најбољих најбрже растућих туристичких дестинација у наредних 10 година” (<https://dkf1ato8y5dsg.cloudfront.net/uploads/14/57/cnp-awards19-design-take-another-look-azerbaijan.pdf>).

Поред маркетиншких активности, у контексту изградње позитивног имица битне су и ефикасне активности на пољу односа с јавношћу, пре свега, ради генерисања позитивног публицитета и изградње односа са циљним групама. У контексту комуницирања, веома је битно да се примењује континуирана конзистентност порука у процесу брэндирања. Да би припадници циљних јавности запамтили поруке о одређеној дестинацији, потребно је да се шаљу и понављају доследне и убедљиве поруке усмерене ка различитим циљним јавностима. Неретко се дешава да се са скромним буџетом може направити креативна и оригинална огласна кампања за брэнд одређене дестинације, која може да изазове позитивне реакције домаће и иностране јавности.

Једно од кључних питања повезаних са ефикасношћу и ефективношћу стратегије брендирања је избор адекватне платформе за досезање до циљних јавности и комуникацију са циљним јавностима. То не мора нужно да подразумева улагање значајних финансијских средстава, с обзиром на бројне доступне опције за комуникацију. На пример, с циљем да промовише Шведску као туристичку дестинацију, туристичка организација *Visit Sweden* је одлучила да користи *AirBnB* платформу у те сврхе. У питању је платформа која нуди могућност понуде и закупа приватног смештаја на дестинацијама широм света, који је најчешће знатно јефтинији од закупа хотелског смештаја. Тиме је упућена порука потенцијалним посетиоцима који нису у могућности или не желе да закупљују луксузни смештај и имају комплетну услугу на једном месту, већ су спремни да истражују и ставе акценат на други вид садржаја који дестинација нуди (пре свега, уживања у природним пејзажима на начин који одговара различитим профилима посетилаца). Промотивна кампања је захтевала мали буџет с обзиром на то да је слеђен формат странице *Airbnb* без потребе да се креира нова веб локација и развије специфичан дизајн (<https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/effective-travel-marketing-campaigns-without-massive-budgets/>).

У креирању, позиционирању и одржавању позитивног и аутентичног имица брэнда дестинације, битни су следећи фактори:

- ✓ гостопримство и љубазност становника који живе на територији дестинације могу да утичу на емоционалне реакције посетилаца, а затим да се одразе на позитивну перцепцију дестинације и да индиректно помогну у креирању њеног позитивног имица;
- ✓ језик, култура, религија и национална кухиња су елементи који су сами по себи довољно аутентични да представљају препознатљиви део имица и брэнда дестинације;
- ✓ квалитетни производи и услуге, као и позитиван имиц компанија које их производе могу да утичу на формирање позитивног имица дестинације;
- ✓ туристичке атракције и културне знаменитости које су део идентитета дестинације подстичу радозналост и жељу посетилаца; понекад се при самом помињању имена одређене културне знаменитости зна на чијој територији се налази, а то доприноси већој препознатљивости те дестинације у свету;
- ✓ економске могућности, природна богатства и радна снага могу генерисати интересовање потенцијалних инвеститора, који у томе виде идеалну прилику да уложе своја средства;
- ✓ стабилни унутардржавни и међународни односи у ближем и даљем окружењу могу да утичу на позитивно виђење дестинације као потенцијалног члана одређеног трговинског аранжмана;
- ✓ изграђена инфраструктура представља део идентитета брэнда дестинације и може да се одрази на позитивну перцепцију дестинације у глобалном окружењу, како би инвеститори, политичари, туристи и други људи могли да посете одређену дестинацију и да се без икаквих ограничења крећу кроз њену територију;
- ✓ у потрази за аутентичним идентитетом, дестинације се идентификују чак и са познатим појединцима; на тај начин се звучна имена тих појединаца могу позитивно

одразити и могу асоцирати на дестинације из које потичу; спортисти, уметници, научници који се истичу по одличним резултатима у областима којима се професионално баве и освајају награде на престижним међународним такмичењима, могу да буду релевантни амбасадори брэнда дестинације са које потичу;

- ✓ позитивна дигитална репутација је изузетно битна у времену глобализације, колико и имиџ и репутација дестинације у реалности;
- ✓ културне или спортске организације могу да спроводе активности и организују специјалне догађаје који могу да помогну у перципирању позитивног имиџа дестинације;
- ✓ степен безбедности и сигурности су веома битни у креирању имиџа одређене дестинације, јер од њих зависи да ли ће туристи или инвеститори боравити на конкретној дестинацији.

Наведени фактори, уколико се на време препознају и уколико се њима пажљиво координира, могу да допринесу изградњи позитивног имиџа брэнда дестинације, који ће по многим аспектима бити аутентичан, препознатљив и атрактиван у глобалном окружењу. Уколико дестинација која започиње процес брэндирања има негативан имиџ у домаћој и међународној јавности, првенствени задатак јесте да се неутралише или отклони негативна перцепција. Аутор Анхолт (*Anholt, 2010*) сматра да је у том контексту потребно да дестинације обрате пажњу на актуелна дешавања, као што су климатске промене, глобална економска ситуација или капитализам, а затим да утврде колики је њихов удео у битним дешавањима на глобалном нивоу. Такође, потребно је идентификовати негативна веровања и предрасуде које су често неоправдано повезане са одређеним географским подручјима. Чињеница је да јавност и даље има укорењено негативно мишљење о појединим географским ентитетима, а такво мишљење јавности може да потраје дужи временски период, иако постоје активни покушаји да се неутралишу таква размишљања.

4.6. Промотивна понуда дестинације и гаранција брэнда

Промотивна понуда дестинације (енгл. *brand proposal*) представља инструмент усклађивања специфичних жеља са туристичким производом/услугом. Промотивна понуда представља важан фактор мотивисања за посету дестинацији и заснива се на достизању позитивне перцепције брэнда једне дестинације у међународном окружењу (захтева време, посвећеност и рад бројних актера у достизању тог циља). У ту сврху, потребно је дефинисати садржај понуде, заснован на јединственој вредносној пропозицији (енгл. *unique selling proposition*). Услов јединствености вредносне пропозиције неопходан је као еквивалент специфичном брэнду дестинације, како би се на исти начин представљао интерној јавности, као и у међународном окружењу.

Гаранција брэнда (енгл. *brand guarantee*) представља вредност или искуство које посетиоци дестинације могу очекивати да ће добити сваки пут када посете дестинацију. Што је дестинација више у могућности да испуни гаранцију брэнда, то је јача вредност њеног брэнда у свести циљних јавности. Успешним идентитетом, имиџом и репутацијом дестинације могуће је обезбедити гаранцију брэнду, као и адекватном комуникацијом у смеру јачања вредности брэнда у свести циљних јавности.

Организација *Toerisme Gelderland* града Гелдерланда у Холандији, дефинисала је јединствену промотивну понуду ове дестинације „Гелдерланд вам нуди прелепе регионе” тако да укаже на вредност коју дестинација нуди посетиоцима. Иако ова порука није довољно специфична за обећање јединственог искуства, постала је полазна тачка за дефинисање онога што ову дестинацију чини атрактивном, а то су очувана природа, уживање у пејзажу и бицикличке стазе. На овај начин је постигнуто сужавање маркетиншког фокуса на специфичну циљну групу туриста ка којима је усмерена прилагођена порука (<https://destinationthink.com/blog/destination-needs-find-unique-selling-proposition/>).

Промотивна понуда града Краљева могла би се заснивати на металској индустрији, која традиционално чини карактеристичну индустријску грану Краљева, али, захваљујући искуству, расположивој инфраструктури и ресурсима, и у савременом контексту представља покретач развоја локалне привреде. Промотивна понуда би требало да укључује постојеће људске ресурсе за рад у металској индустрији, постојећу инфраструктуру, као и *know how*, што се може надоградити кроз додатна улагања и инвестиције.

5. КАРАКТЕРИСТИКЕ УСПЕШНИХ БРЕНДОВА ДЕСТИНАЦИЈА

Карактеристике које одликују снажне брендове дестинација су:

- ✓ Бренд дестинације има потенцијал да привуче компаније и инвестиције;
- ✓ Бренд дестинације успешно доприноси реализацији циљева туристичке индустрије;
- ✓ Бренд дестинације доприноси локалној економији и подржава интересе извозних индустријских грана на локалном нивоу;
- ✓ Бренд дестинације јача локални идентитет и повећава осећај припадности и поноса интерне јавности.

Такође, може се истаћи да је сличност свих добро брендираних дестинација у томе што су на адекватан начин искористиле своју историју и културу, географски положај, забавни садржај и све друге карактеристике које представљају конкурентску предност. Постоје одређене карактеристике успешних брендова дестинација, које је пожељно да дестинација поседује да би се развијала као снажан бренд:

- а)** Функционалност – Да би бренд дестинације био јак, мора да буде функционалан, односно мора поседовати одређене функционалне квалитете, као што су: запосленост, економска активност, ефикасан јавни превоз, простор за рекреативне активности и туристичке атракције.
- б)** Интеграција – Ова карактеристика подразумева интегрисање разноврсне понуде коју дестинација поседује у једну целину бренда (нпр. историјске локалитете и модерне грађевине, стари са новим делом дестинације и слично).
- в)** Додата вредност – Снажни брендови су засновани на функционалности и додатој вредности. Уколико дестинације желе да постигну успех као брендови, морају поседовати и додатну вредност, која може да се јави у разним облицима (нпр. атрактивна културна сцена, ресторани, разноврсне атракције), од којих већина има емоционални значај.

Извори додате вредности су различити и она се може јавити у различитим облицима. Додате вредности које дестинација као бренд треба да поседује и које поспешују процес брендирања су:

- а)** Искуства људи везана за дестинацију – Иако постоји много начина, а посебно коришћењем дигиталних канала, да се промотивним и другим комуникацијским активностима допре до циљних група, најзначајнији вид преноса информација за сваку дестинацију представља маркетинг „од уста до уста”

(енгл. *word-of-mouth*). Ако људи имају позитивна искуства у вези са дестинацијом, они ће то свакако пренети.

- б) Перцепција, односно начин на који људи виде одређену дестинацију је врло важна компонента брендирања. Бројна истраживања су указала на значај тога на који начин људи перципирају атрибуте, компетенције, стварне или имагинарне карактеристике дестинација.
- в) Доминантан привредни сектор или делатност – указује на то да је дестинација лидер или истакнута у одређеној привредној делатности;
- г) Карактеристике становништва, појединачна или група – гостољубивост и отвореност локалног становништва или специфични културни обрасци могу утицати на бренд дестинације.

Амстердам представља један од примера добро брендираних градова на глобалном нивоу. Процес брендирања је био координиран од стране организационе јединице на нивоу града задужене за брендирање, *Amsterdam Partners*. Циљ брендирања је било промовисање и учвршћивање имиџа града базираног на комбинацији креативности, иновацијама и предузетничком духу на међународном нивоу. У том контексту, 2004. године створени су лого и слоган „**I Amsterdam**“, који се састоји из кратке, јасне, моћне и лако памтљиве поруке (коришћењем игре речи у формулацији *I am Amsterdam*). Ова кампања брендирања није се фокусирала само на одређене циљне групе, већ је била недиференцирана и намењена туристима, инвеститорима и локалном становништву. У оквиру кампање брендирања, предузете су следеће активности:

- Основан је портал (www.iamsterdam.com) који обезбеђује све потребне информације које могу занимати некога ко жели да туристички посети овај град, у њега се пресели или послује у њему;
- Основан је онлајн форум у сврху комуникације између града и потенцијалних посетилаца, становника и пословних субјеката;
- Основан је часопис *Proud* у коме су се публиковале пословне вести, али и интервјуи извршних директора разних компанија које послују у Холандији, који су објаснили зашто су одабрали баш Амстердам и његову околину за своје компаније и склапање пословних партнерстава;
- Уложена су значајна средства у односе с јавношћу, са циљем да се створи позитиван имиџ и репутација града и читавог региона;
- Организовање фестивала и бројних догађаја (више од 40 међународних догађаја, фестивала и конференција повезаних са брендом града);
- Штампане су публикације о граду намењене туристима и пословним људима, а лого је штампан на мајицама, торбама, кишобранима и другим сувенирима.

Након креирања нових елемената визуелног идентитета, наступило је формално лансирање бренда града, у циљу стварању почетне свести и његовог ширег прихватања. У том контексту, организован је велики догађај, где су се представници града, кључне званице и представници града окупили у концертној дворани у Амстердаму како би видели **званичну** презентацију и видели изложбу са посебно израђеним фотографијама Амстердама, као и званичну интернет страницу бренда – www.iamsterdam.com.

У склопу процеса брендирања, коришћене су бројне креативне кампање. На пример, једна кампања се базирала на плакатима на којима су приказани светски лидери у издањима која наизглед представљају Амстердам. У промотивним активностима коришћене су амстердамске иконе – од Рембранта до фудбалског клуба Ајакс. Велики број активности се сврставао и у герила маркетинг јер је превазилазио традиционалне инструменте маркетиншког комуницирања. На неколико локација у граду, постављена су тродимензионална слова „*I Amsterdam*“ и развијен је спектар трговачких марки под истим брендом. Амбасадори бренда су регрутовани из редова новинара и предствника креативне индустрије. Скоро трећина маркетиншког буџета била је уложена у повећање видљивости визуелних елемената бренда на главним догађајима у Холандији и ван ње – фестивалима, конгресима и спортским првенствима. С тим у вези, четрдесетак догађаја је било повезано са брендом града, укључујући Међународну недељу моде у Амстердаму. Међународне комуникацијске и маркетиншке активности су биле усмерене на једанаест градова – Њујорк, Сан Франциско, Лос Анђелес, Бостон, Берлин, Барселона, Бомбај, Пекинг, Шангај, Гуангџоу и Токио, са циљем да се град позиционира као идеална локацију за оснивање европског седишта страних компанија. У сарадњи са агенцијом за унутрашња улагања (*Amsterdam in Business*), објављиван је часопис *Proud*, који је дистрибуиран лидерима мишљења и доносиоцима одлука, а бројне медијске кампање осмишљене на тему „добре идеје постају велике у Амстердаму“ су предузете на међународном нивоу. Друга верзија сајта бренда објављена је 2008. године, представљајући изванредно партнерско достигнуће јер је представљала комбиноване снаге и уложене напоре седам „секторских“ маркетиншких организација: Одбор за туризам и конгресе у Амстердаму, *Amsterdam Uit Bureau*, *Amsterdam Top City* (клириншка кућа и посредник сарадње између агенција), *Amsterdam in Business* (инвестициона платформа градске регије), *Expat Centar* (регионални биро за имиграције), Одељење за комуникације локалне самоуправе, *Amsterdam Partners* (кључни орган за брендирање). У овој фази је додатно убрзано прихватања бренда. Градско веће Амстердама систематично је користило кључне визуелне елементе бренда како би обликовало једнообразни изглед у четрдесет четири градске четврти и четрдесет пет општинских служби – од музеја до пореских служби. Као резултат тога, лого је био видљив на трамвајима, саобраћајним знаковима, плакатима, брошурама, презентацијама и информативним листовима. Лого се налазио на материјалима многих промотивних кампања широм Холандије, а и ван њених граница. Такође, доста је коришћен у медијима и медијским кампањама широм света. Тако се, на пример, огроман „*I Amsterdam*“ банер налазио на трајекту који је саобраћао до дела Њујорка *Governors Island*, а постери су били залепљени на аутобусе и широм улица на Менхетну.

Захваљујући овим успешним маркетиншким кампањама број посетилаца током 2009. године удвостручио у односу на 2008. годину. Битан аспект процеса брендирања представљало је умрежавање организација из јавног и приватног сектора, кроз састанке и друге неформалне контакте, у циљу максимизирања њихове посвећености развоју бренда града и давања материјалне и нематеријалне подршке. Организације из јавног и приватног сектора су охрабриване да самостално користе бренд града у својим медијским и маркетиншким активностима, што је обухватило различите форме: постављање логотипа бренда на бродове за превоз дуж амстердамских канала, екране на аеродрому у Амстердаму, билборде и плакате на отвореним местима као што су Амстердам Арена и фудбалски терен клуба Ајакс. И компанија *Heineken* је била подстакнута да своју огласну кампању Амстел „*One Dam Good Beer*“ прилагоди бренду града. Лого је такође био истакнут у огласним порукама у оквиру кампање спроведене у Њујорку на авенији Амстердам (<http://www.iamsterdam.com>, Heeley, 2011)

6. ПРОЦЕС ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ

Брендирање дестинација је усмерено ка достизању жељеног имица дестинације и оно чини изазов за локалну самоуправу у напору да се дестинације диференцирају од конкуренције. Пројекте брендирања дестинација најчешће покрећу и њима управљају институције које могу бити из јавног (локална самоуправа) или приватног сектора (ангажовани субјекти). Не сме се занемарити да у овом процесу учествују и друге локалне институције, компаније, привредна удружења, као и становници, туристи и пословни посетиоци и инвеститори. У идеалном случају, брендирање би требало да подразумева координисане колективне напоре свих локалних стејхолдера који се реализују кроз економске, друштвене и културне интеракције. Стога је улога свих интересних група пресудна у изградњи бренда.

Пример успешног брендирања мање познатог града средње величине је дански град Олборг. Као и многи други европски градови, овај град се суочио са транзицијом од индустријске производње и бродоградње као главних делатности ка услужно оријентисаној привреди. Из тог разлога, јавни сектор и локалне институције су заједнички артикулисали нову визију будућности овог града и покренули кампању под називом *Branding Aalborg*, која је трајала од 2004. до 2009. године. Успешност кампање се заснивала на синергијском деловању три кључна актера: Секретаријата за брендирање у Олборгу, који је био иницијатор и носилац пројекта брендирања, и два локална актера, туристичке организације *Visit Aalborg* и регионалне инвестиционе организације *Invest in Denmark*. Ове три институције су учествовале у стратешком приступу брендирању и дефинисању приоритетних активности брендирања по различитим фазама, као и у даљој дистрибуцији активности у оквиру кампање брендирања (*Therkelsen et al., 2010*).

Посматрано са становишта посетилаца, дестинација (држава, град или туристичко место) чини један ентитет. Посетилац није упознат, а најчешће ни заинтересован да зна која локална компанија је произвела сваки од производа или пружио сваку од услуга које је искусио на одређеној дестинацији, већ се целокупно искуство интерпретира као искуство са јединственим брендом дестинације као целине. Из тог разлога би, са становишта развоја бренда, идеална ситуација би била та да сви субјекти у оквиру дестинације подржавају кохерентан идентитет бренда.

Укључивање заједнице

Што више људи, организације, локални пословни субјекти, заједнице, групе и друге заинтересоване стране сарађују са градском управом у процесу развоја брэнда, већа је шанса да се креира снажан брэнд који одражава различите аспекте идентитета дестинације на холистички и својствен начин. Услед тога, изградња и одржавање брэнда дестинације су знатно комплекснији од брэндирања производа или услуга, с обзиром на то да постоји потреба да се укључе бројне организације које омогућавају искуство са брэндом. Из тог разлога, процес брэндирања дестинације је тешко у потпуности контролисати због мноштва укључених субјеката.

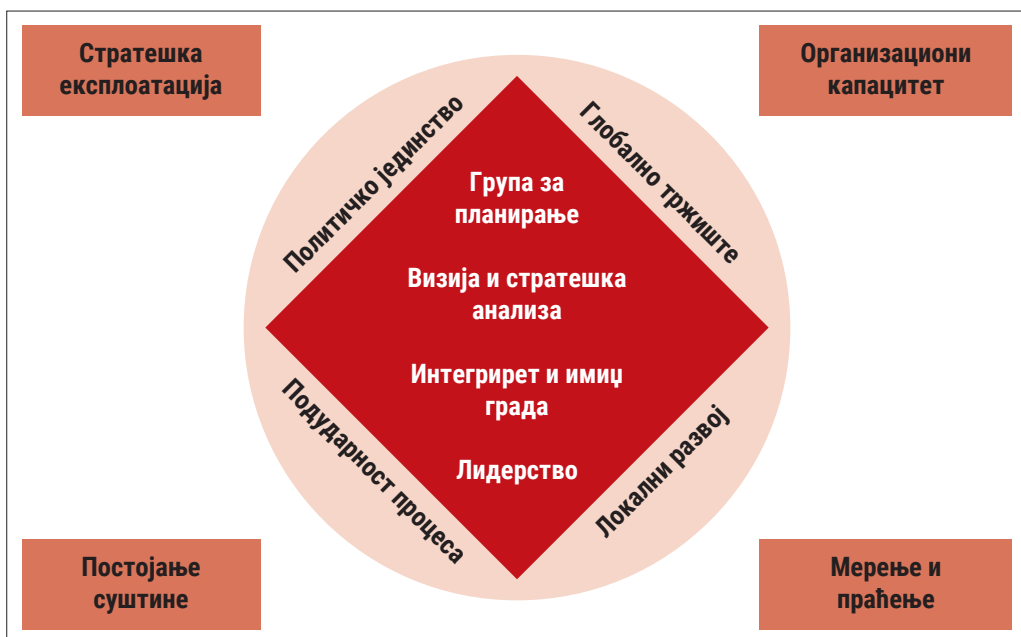
Брэндирање дестинације није исто што и кампања

Изградња брэнда захтева време, па је брэндирање дестинације дугорочан пројекат, а не једнократна и краткорочна кампања. Креирање и имплементација стратегије за брэндирање места захтева улагање ресурса на дуги рок, а уколико се правилно спроведе, може да омогући остварење дугорочних материјалних и нематеријалних предности које ће надмашити уложена финансијска средства. Иако велике дестинације поседују значајна финансијска средства за ефикасно спровођење овог процеса, мање дестинације често имају ограничен буџет, као и низак бруто домаћи производ и спор економски раст, што озбиљно ограничава њихову способност за успостављање успешног процеса брэндирања. Упркос значајним финансијским улагањима која су потребна, резултат брэндирања увек ће надмашити резултат трошкова кампање, доносећи економским резултатима, кроз веће приходе од туризма, нова пословна улагања и посећене манифестације и сличне догађаје.

7. ФАЗЕ У ПРОЦЕСУ ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ДЕСТИНАЦИЈЕ

7.1. Шта један бренд чини успешним

Успешан бренд садржи различите категорије, елементе и факторе који су повезани на интерактиван начин (слика 8). Фактори успеха унутар оквира ромба, у који спадају: група за планирање бренда, визија и стратешка анализа, идентитет и имиџ места и лидерство, представљају базичне факторе успеха. Пре свега, потребна је група за планирање која ће координирати целокупни процес брендирања и водити рачуна о обезбеђењу довољно дугорочног јавног финансирања. Процес брендирања би требало да започне стратешком анализом места (*SWOT*), као и јасно дефинисаном мисијом и визијом, заједно са идентитетом места и дефинисаним жељеним имиџом. За све дестинације, велики изазов представља лидерство, односно усмеравање тока процеса ка жељеном циљу.



Слика 8. Оквир фактора успеха брендирања

Фактори са стране ромба, а унутар круга, у које спадају политичко јединство, глобално тржиште, подударности локалног развоја и процеса, помажу у суочавању са изазовима у конкурентским условима на тржишту. Процес брендирања неће успети без политичког јединства и доследности. Брендирање места мора бити интегрисано у економски развој на локалном нивоу – а то практично значи да би упоредо са процесом брендирања, локална самоуправа требало да доноси низ одлука како би се подржао развој привредног сектора који са собом носи потенцијал развоја или оног дела привреде који традиционално у одређеној средини доноси високе приходе или у ком већ постоје развијени људски и други капацитети. Карактеристике глобалног тржишта значајно утичу на процес брендирања у смислу потребних атрибута, начина комуникације, конкуренције.

Трећа димензија оквира су фактори способности, у које спадају стратешка експлоатација, постојање суштине, организациони капацитет и мерење и праћење. Ресурси су увек ограничени, стога промотивне и друге врсте акција морају бити селективне, односно, експлоатација расположивих ресурса мора бити стратешки вођена. Дестинација би требало да се концентрише на постојећу суштину, односно, развој бренда мора бити у складу са супстанцом своје дестинације. Такође, неопходно је да се узме у обзир колики је организациони капацитет за спровођење одређених активности. На крају, потребни су конкретни циљеви и критеријуми мерења како би могле да се врше процене успешности брендирања и благовремено врше корекције.

У 2006. години, Стокхолм је покренуо пројекат брендирања у ком су учествовали градска управа, образовне институције и компаније, заједно са неколико спољних партнера, како би се креирала дугорочна визија за развој и одрживи раст Стокхолма. Пројекат је носио назив *Vision Stockholm 2030*, а његов циљ је био да Стокхолм постане „град светске класе”, односно пожељан град за рад, живот, забаву, учење, у којем су сви прихватљиви и добродошли. На основу прогноза раста броја становништва у Стокхолму и околини, створила се потреба да се услови живота и рада у граду додатно побољшају и развијају на дугорочно одржив начин. Стратегија брендирања Стокхолма се доминантно базирала на овој визији, а активности су биле базиране на позиционирању Стокхолма као „главног града Скандинавије”. Да би се креирао атрактиван екстерни имиџ, стратегија се фокусирала на одређено циљно тржиште (становници, туристи, инвеститори) и побољшање области које се њих тичу, као што су инфраструктура, пословна клима и образовни систем. Да би се остварила *Визија 2030*, неопходна је сарадња између више делова, попут становника, приватног и јавног сектора, државних власти, школа и универзитета, клубова и удружења за посебне интересе и градских општина. Циљ је био да се искористе могућности које нуди глобализација и да се град позиционира као атрактивна метропола, центар културе, спорта и забаве и платформа за развој нових пословних идеја, на глобалном нивоу.

Стокхолм се сматра једним од главних одредишта за инвеститоре и предузећа. Након рецесије 2009. године, град је успео да створи имиџ атрактиван за потенцијалне инвеститоре, што је водило ка сталном повећању инвестиција и оснивању нових предузећа. Омогућен је развој окружења које подстиче предузетништво, уз минимизирање ризика, идеалне услове за оснивање и раст нових предузећа. Пре свега, акценат је стављен на области као што су истраживање и развој информационе и комуникационе технологије, финансије и заштита животне средине.

Стокхолм је познат као „Град на води” или „Венеција севера”, са мноштвом језера и река који пружају велике могућности за спортске и забавне активности (пливање, џогирање, обилазак бродом). Постојећи водени путеви такође се користе за брз и забаван превоз од острва до острва, како за становнике тако и за посетиоце. Градско окружење пружа адекватну понуду и за становнике, тако што омогућава висок квалитет живота, и за туристе, пружајући широк избор атракција и забавних активности. Природне лепоте Стокхолма допринеле су порасту туризма, а постојеће трајектне услуге, у комбинацији са развијеном луком, довеле су до развоја туристичких тура базираних на крстарењима. Улагање у нови терминал за крстарење и проширење теретног и контејнерског пристаништа ојачали су статус Стокхолма као једног од водећих лучких градова и најпопуларнијег туристичког одредишта на Балтичком мору. Такође, град Стокхолм је у процес изградње свог брэнда укључио културно-историјску понуду, са широким спектром музеја, концерата, уметничких изложби, спортских објеката, забавних паркова, галерија, али и угоститељску понуду бројних ресторана, кафића, пабова, продавница.

Окосница брэндирања Стокхолма је брига о животној средини. У 2010. години, град Стокхолм је од Европске комисије добио награду за прву зелену престоницу Европе, јер представља једну од најчистијих престоница на свету. Град већ деценијама показује велику забринутост за еколошке проблеме, успео је да смањи емисију угљен-диоксида за 25% по глави становника и донео одлуку да неће бити коришћења фосилних горива на територији града до 2050. године. Поред тога, покренут је програм под називом „Пословне посете”, који је посетиоцима пружа могућност да стекну знање о активностима које град спроводи у еколошкој сфери (питања попут управљања отпадом, урбанизма, ефикасног транспортног система). Стокхолм има око 1.000 зелених површина (30% градске површине) и први је светски заштићен „урбани национални парк”. Такође, град је, као светски лидер у тој области, много допринео решавању глобалних проблема заштите животне средине, попут отклањања узрока ефеката стаклене баште, тако што је следио ефикаснији енергетски начин живота и смањио употребу фосилних горива. Промовисан је као зелени град у којем се бициклизам развија и подржава на високом нивоу, као еколошки чиста алтернатива коришћењу моторних возила (*Paschou, 2013*).

7.2. Фазе процеса изградње брэнда

Ефикасно спровођење процеса брэндирања захтева интеграцију и координацију бројних активности. Остали критични изазови у процесу су: обезбеђивање финансијских средстава на дуги рок, постојање политичке воље, ангажовање релевантних интересних група, обраћање стручњацима и сарадња на јавно-приватном нивоу. Пре него што се започне процес брэндирања дестинације, потребно је саставити план брэндирања, који ће бити главна смерница приликом тог процеса. Такав план би требало да свакако буде флексибилан, јер увек може доћи до одступања због непредвиђених околности или промена у окружењу. План брэндирања одређене дестинације би требало да буде конструисан као смерница у организацији, реализацији и контроли процеса брэндирања. Да би се планови реализовали и у стварности у креирању брэнда дестинације, потребно је да се планови детаљно разраде и прилагоде тренутној ситуацији тако да не дође до пропуста, али и нежељених реакција јавности.

Изградња брэнда се заснива на спровођењу пет фаза, а то су: обезбеђивање организационих ресурса и капацитета, дефинисање циљева, одређивање кључних атрибута брэнда, имплементација стратегије и мониторинг (слика 9).



Слика 9. Фазе изградње брэнда дестинације

7.2.1. Обезбеђивање организационих ресурса и капацитета

Прва фаза подразумева обезбеђење организационих ресурса и капацитета неопходних за доследно спровођење процеса брендирања. Овде спада и обезбеђивање подршке највиших нивоа (из политичких и пословних области), обезбеђивање посвећености свих заинтересованих субјеката повећању видљивости процеса брендирања у домаћем и међународном окружењу, као и обезбеђивање потребних ресурса за брендирање дестинације.

Комплексност процеса подразумева формирање тима који ће чинити представници кључних стејкхолдера. Један од највећих изазова изградње бренда је обезбеђивање капацитета да се читав процес може несметано спровести и да се њиме може управљати независно од промена у политичком окружењу. Да би се то постигло, мора се успоставити независна и аутономна структура за управљање брендом дестинације, која ће функционисати без обзира на тренутне и будуће политичке околности. Тим за управљање брендом мора располагати потребним ресурсима и поставити реалан буџет за спровођење и праћење реализације стратегије бренда и управљање њоме. Тим би требало да чине појединци различитих образовних профила (нпр. економисти, стручњаци за маркетинг и односе с јавношћу, психолози) који поседују вештине, знања и искуство за успешну примену стратегије бренда. Чланови тима би требало да буду формално ангажовани на тим позицијама на дефинисан временски рок (било да им је то једино или додатно ангажовање у том периоду) и да добијају финансијску накнаду за активности које у овом домену обављају. Поред сталних чланова тима, пожељна је и подршка искусних консултаната за стратегију бренда, у областима које захтевају уско специјализована знања и експертизу.

Дефинисање циљева и спровођење истраживања

Ова фаза се, због своје комплексности, може поделити на следеће потфазе:

- 1) дефинисање циљева
- 2) сегментација и избор циљних јавности
- 3) истраживање и анализа.

Дефинисање јасних циљева

У овој потфази потребно је дефинисати шта се жели постићи брендирањем дестинације. Потребно је размотрити који потенцијал поседује дестинација да се диференцира у односу на друге дестинације у ближем или даљем окружењу. На пример, дестинација може поседовати потенцијал за развој сеоског туризма, који је тренутно неразвијен, па циљ може бити развој бренда дестинације који ће постати препознатљив у свести јавности по етно-селима и сеоским домаћинствима опремљеним за смештај туриста из урбаних подручја.

Овај корак представља успостављање и дефинисање централне идеје, односно смисла и суштине брендирања дестинације. Мисија и визија бренда морају бити реалистично постављене и у складу са стратешким циљевима брендирања. При томе, мора се водити рачуна о томе да визија бренда представља реалистичну пројекцију будућности у

којој постоји жељена перцепција брэнда дестинације, а мисија очекивану вредност коју ће брэнд дестинације донети циљним јавностима у будућем временском периоду.

Сегментација и избор циљних јавности

У овој фази се врше и сегментација и избор циљних јавности, односно циљних сегмената са којима ће се комуницирати. Брендирање је усмерено ка двома великим циљним групама – интерној јавности (грађанима, локалним компанијама), као и екстерној јавности (инвеститори, туристи, домаће и међународне институције, невладине организације). Сваку од ових циљних група одликују специфичне карактеристике, као што су географска припадност, животно доба, навике и обичаји, образовање, култура, религија, потребе, ставови и понашање, као и очекиване користи од брэнда дестинације. Ове карактеристике, самостално или у комбинацији, могу се искористити за сегментацију, односно утврђивање циљних јавности. Неки од критеријума који се уобичајено користе у процесу сегментације јавности су: географски, демографски, психографски и бихејвиористички (Костић-Станковић и сар., 2020).

- ✓ Географска сегментација подразумева сегментацију јавности уз узимање у обзир различитих географских јединица, као што су народи, државе, регије, покрајине, градови или мање хомогене географске целине. Дестинација, зависно од циља брендирања, може креирати своју стратегију брендирања и интегралне програме комуникације узимајући у обзир разлике у географским карактеристикама различитих сегмената јавности.
- ✓ Демографска сегментација подразумева коришћење критеријума као што су старост, пол, лична примања, занимање, образовање, величина породице, животно циклус породице, религија, раса, националност. Демографске карактеристике су значајне приликом дефинисања активности брендирања и програма комуникације јер често условљавају начин реаговања и потенцијал за усвајање пласираних порука.
- ✓ Психографска сегментација означава поделу јавности на различите групе засновану на њиховој припадности одређеном друштвеном слоју, личним карактеристикама, животном стилу. Психографске карактеристике значајно утичу на склоност ка коришћењу одређених медија за информисање и преференције ка одређеним туристичким понудама (нпр. потреба за одређеним додатним садржајима – културно-историјски садржаји, забавни садржаји, авантуристички садржаји). У овом контексту би требало водити рачуна приликом дефинисања посебних понуда или програма комуникације, тако да се наглашавају обележја која ће побудити пажњу и интересовање циљних јавности одређеног психографског профила.
- ✓ Бихејвиористичка сегментација омогућава идентификовање различитих група јавности карактеристичних по својим обрасцима понашања у свакодневном животу, пословању и у погледу коришћења одређених производа/услуга. У контексту понуда које нуде дестинације, битно је узети у обзир када посетиоци намеравају или практикују да посете дестинацију (нпр. доба године, на који период, шта раде и купују приликом посете).

Стратегија креирања новог идентитета бренда за град Хелсинки имала је неколико идентификованих кључних циљних група. То су: запослени у граду, становници, имигранти, туристи и посебне групе ка којима су биле усмерене комуникацијске активности (<https://www.canny-creative.com/city-branding-examples/>).

7.2.2. Истраживање и анализа

Друга фаза је фаза истраживања и анализе. Ова фаза подразумева спровођење истраживања коришћењем квалитативних и квантитативних метода. У квалитативне методе спадају: *PEST* анализа, *SWOT* анализа, анализа садржаја, дубински интервјуи, фокус групе. У квантитативне методе спадају испитивање узорака испитивања (теренско или онлајн анкетирање, интервјуи), као и статистичка обрада резултата, експериментална истраживања, економетријска анализа, моделовање.

Најпре би требало идентификовати трендове у социолошком, технолошком, економском и политичком окружењу (*PEST* анализа), потом одредити које су снаге, а које су слабости и претње из окружења, као и шансе које се могу указати и које дестинација може да искористи (*SWOT* анализа), а затим резултате повезати са интересима различитих циљних група.

У овој фази би требало спровести испитивање узорка представника циљних јавности (нпр. локално становништво, туристи, медији). У ову сврху, у пракси се најчешће практикује ангажовање специјализованих агенција које познају методологију испитивања и поседују оперативно-логистички капацитет за спровођење испитивања. По потреби, може се извршити испитивање на националном или међународном нивоу, у зависности од карактеристика циљних група. Као методе најчешће се користе анкета („лицем у лице“ или онлајн) или интервју.

Модел упитника за испитивање перцепције постојећег имица града Краљева код локалног становништва Краљева као циљне групе:

Сегмент I – демографски подаци (старост, пол, образовање, примања, национална припадност), корисни за касније укрштање података.

Сегмент II – имиц Краљева

1. Која су ваша приоритетна одредишта за путовања?
 - а) Места у Србији
 - б) Места у иностранству
2. Колико дуго живите у Краљеву?
 - а) Од рођења
 - б) Дуже од 10 година
 - в) 2–9 година
 - г) Недавно сам се доселио/-ла

3. У којој мери сте задовољни својим животу у Краљеву?
 - а) Уопште нисам задовољан/-на
 - б) Углавном нисам задовољан/-на
 - в) Углавном јесам задовољан/-на
 - г) У потпуности сам задовољан/-на
 - д) Немам одређени став о том питању
4. Колика је вероватноћа да бисте Краљево препоручили за живот?
 - а) Сигурно
 - б) Вероватно
 - в) Мало вероватно
 - г) Не бих уопште
5. Када помислите на Краљево, наведите карактеристичне асоцијације које везујете за овај град:
 - 1) Ваш став о наведеним тврдњама, на скали од 1 до 5, је следећи (1 = апсолутно нисам сагласан/-на, 2 = нисам сагласан/-на, 3 = сагласан/-на сам, 4 апсолутно сам сагласан/-на, 5 = индиферентан/-на сам):
 - а) Краљево је пожељан град за живот.
 - б) Краљево је пожељан град за започињање сопственог бизниса.
 - в) Краљево пружа бројне могућности за запослење.
 - г) Краљево поседује богато културно наслеђе.
 - д) Краљево поседује природне атракције.
 - ђ) Краљево поседује културно-историјске локалитете које вреди посетити.
 - е) Краљево поседује верске локалитете које вреди посетити.
 - ж) Краљево нуди забаву.
 - з) У Краљеву се може живети без великог стреса.
 - и) Краљево пружа висок ниво безбедности и сигурности.
 - ј) Краљево је чист град.
 - к) Краљево обилује парковима и зеленим површинама.
 - л) Краљево обилује местима где људи могу да проводе слободно време.
 - љ) Становништво у Краљеву је љубазно и пријатељски настројено.
 - м) Краљево има добру понуду традиционалне хране.
 - н) Краљево има развијен систем услуга превоза путника.
 - њ) Из Краљева се лако и брзо долази до било ког дела Србије.
 - о) Краљево пружа довољно садржаја за породичне људе.
 - п) Краљево поседује квалитетне туристичке и угоститељске услуге.
 - р) Бањски туризам је развијен у Краљеву (околини).
 - с) Сеоски туризам је развијен у Краљеву (околини).

- 2) Заокружите максимално 10 атрибута са наведене листе за које сматрате да најбоље описују Краљево:

Пријатељски	Иновативан	Позитиван	Тих
Непријатан	Досадан	Оптимистичан	Бучан
Топло	Живописан	Скуп	Динамичан
Хладан	Привлачан	Јефтин	Статичан
Опуштен	Непривлачан	Пристапачан	Претрпан
Забаван	Непријатан	Затворен	Популаран
Застарео	Пријатан	Отворен	Романтичан
Туристички	Аутентичан	Гостољубив	Породичан
Мали	Узбудљив	Млад	Спортски
Велики	Опуштајући	Стар	Авантуристички
Друго (навести шта):			

6. Процените у којој мери су следећи извори утицали на обликовање ваше слике о Краљеву (1 = уопште није, 2 = врло мало, 3 = знатно, 4 = изузетно много)
- Оно што сам учио/-ла у школи
 - Моји родитељи и преци
 - Моја (секундарна) породица
 - Пријатељи
 - Традиционални медији (телевизија, радио, новине, часописи)
 - Интернет и друштвени медији
 - Властито искуство

Сегмент III – имиџ металске индустрије

1. Ваш став о наведеним тврдњама, на скали од 1 до 5, је следећи (1 = апсолутно нисам сагласан/-на, 2 = нисам сагласан/-на, 3 = сагласан/-на сам, 4 апсолутно сам сагласан/-на, 5 = индиферентан/-на сам):
- Краљево има развијену металску индустрију.
 - Најразвијенија индустрија у Краљеву је металска.
 - Будућност Краљева је у металској индустрији.
 - Краљево би требало да буде познато по металској индустрији у Србији.
 - Краљево би требало да буде познато по металској индустрији у региону.
 - Краљево би требало да буде познато по металској индустрији у Европи.

Циљ испитивања јесте да се идентификују постојећи ставови о дестинацији и тренутна перцепција имиџа дестинације код интерне јавности, али и стејкхолдера из екстерног окружења. На овај начин је могуће проценити јаз између тренутне перцепције и жељеног имиџа, и остварити боље разумевање главних конкурентских предности. Такође, истраживање помаже да се идентификују атрибути брэнда који су од значаја различитим циљним групама и који су кључни за даље фазе брэндирања дестинације. Атрибут представља квалитет или особину која се сматра карактеристиком или својственим делом брэнда. Дакле, атрибути брэнда су карактеристике које циљне групе виде као саставни део брэнда. У складу са тим, може се закључити каква је тренутно перцепција брэнда дестинације, да ли је она популарна, позната, недовољно позната или крајње непозната различитим групама јавности.

Enjoy Limfjorden (срп. „Уживај у Лимфјордену“) представља пројекат сарадње шест општина у Јутланду покренут с циљем брендирања и промовисања туризма у подручју фјордова. Пројекат се заснива на заједничким вредностима које фјордови, карактеристични за то подручје, као и заједничка културна и поморска историја представљају у свим општинама учесницама, уз фокусирање на разноликости које додатно свака од општина поседује. Иницијални корак у спровођењу програма брендирања подразумевао је истраживање и анализу ситуације у тих шест општина. Приступило се дефинисању локалних циљних група и спровођењу интервјуа са представницима локалних самоуправа, туристичким агенцијама и другим релевантним актерима. Други корак је подразумевао препознавање актуелних трендова и тенденција, како би се развила понуда која је у складу са актуелним трендовима. Резултати испитивања су показали да је мотивација за посећивање овог подручја подстакнута тражењем: „бекства“ од свакодневнице, емоционалног „пуњења“, аутентичности, активности на отвореном и авантура, упознавањем непознатих предела и култура. Након тога је извршена *SWOT* анализа како би се идентификовали конкуренти на националном и ширем нивоу. Резултати анализа су показали да се ниједна друга дестинација не поклапа са понудом Лимфјордена у потпуности и нема директних конкурената који нуде исти туристички производ, а јединствене карактеристике, значајне за циљне групе, посебно су наглашене.

7.2.3. Одређивање кључних елемената бренда

Ова фаза се може поделити на следеће потфазе:

- 1) дефинисање идентитета бренда
- 2) дефинисање жељеног имица и циљне репутације бренда
- 3) дефинисање кључних атрибута бренда
- 4) одређивање тачака диференцирања и паритета.

Дефинисање идентитета бренда дестинације

Идентитет бренда дестинације рефлектује карактер и вредности које пружа дестинација, преноси личност бренда на јединствен начин. Идентитет дестинације треба да обухвата географске, демографске, културно-историјске, економске, инфраструктурне и остале елементе дестинације, као и све визуелне елементе и симболе. Сви елементи морају бити повезани на кохерентан начин тако да се остварује синергија у њиховом приказивању јавности.

Дефинисање жељеног имица и циљне репутације бренда дестинације

У овој потфази је неопходно дефинисати жељени, односно циљни имиц и репутацију бренда дестинације. Циљни имиц се дефинише као жељени начин на који циљне групе доживљавају дестинацију након спроведених активности у домену брендирања. Жељени имиц подразумева побољшану перцепцију дестинације и позитивне ставове у будућем периоду у односу на садашњу перцепцију и ставове. На имиц утичу и доживљај дестинације заснован на личном искуству (нпр. перцепција вредности, разноликост и искуства која појединац доживљава приликом посете дестинацији), али и слика о дестинацији у медијима, ставови референтних особа и

организација, као и ставови особа из блиског окружења (породица, пријатељи), али и непознатих особа које јавно исказују своје ставове и искуства преко интернета и друштвених медија. Циљна репутација је категорија која је дугорочнија у односу на имиџ, која се гради годинама и која представља све категорије које обухвата и имиџ брэнда, али се може рећи да рефлектује свеобухватну представу коју јавност има о дестинацији, укључујући и став о начину/погодностима живота и рада, степена развоја, вредностима које дестинација рефлектује, користима које пружа посетиоцима, квалитету производа/услуга које нуде локални произвођачи/продавци и слично.

Дефинисање кључних атрибута брэнда

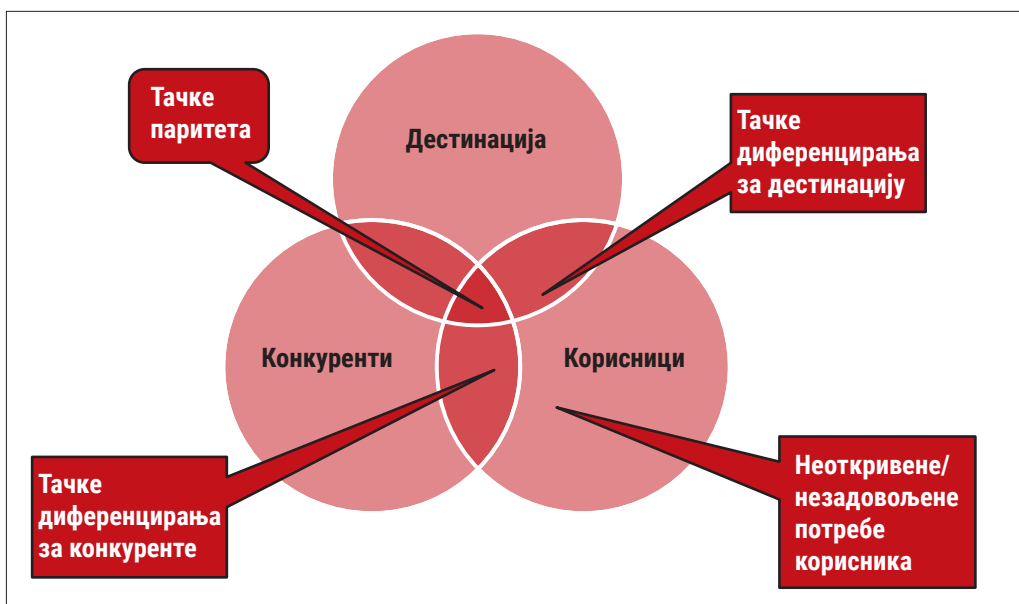
У овој потфази се врши идентификовање кључних атрибута који су део идентитета брэнда дестинације, а који треба да буду дуготрајни, релевантни, такви да их је могуће пренети другима и да имају значај за циљне јавности. У овој фази су концепти пирамиде користи брэнда и архитектура брэнда веома битни. Циљ ове фазе је дефинисање кључних елемената идентитета брэнда дестинације (основна идеја, кључне вредности, позиција, личност) и формулисање стратешког плана за брэнд.

Одређивање тачака диференцирања и паритета

Да би се дестинација успешно диференцирала, потребно је идентификовање атрибута који дестинацију чине јединственом. У том контексту, пожељно је дефинисање тзв. тачака паритета и тачака диференцирања. Тачке диференцирања (енгл. *points-of-difference*) представљају карактеристике које су специфичне за конкретну дестинацију и које помажу да се она на неки начин разликује од других дестинација у ближем и даљем међународном окружењу. Тачке диференцирања су атрибути или користи које потрошачи снажно удружују са брэндом, позитивно оцењују и верују да их у истој мери не могу пронаћи код конкурентских брэндова, односно тачке у којима брэнд поседује супериорност или ексклузивност у односу на друге брэндове. Тачке диференцирања се могу везивати за различите области, нпр. поседовање јединствених природних богатстава (рељеф, клима или пејзаж) која могу да привуку туристе из целог света, културно наслеђе или објекти који имају историјски, религиозни или уметнички значај, или развијеност одређене индустријске гране, због чега дестинација може постати привлачна за инвеститоре. У јединствене карактеристике спадају и специфична национална/локална кухиња, културни догађаји, традиционалне рукотворине, локални обичаји и слично.

Са друге стране, тачке паритета (енгл. *points-of-parity*) јесу асоцијације које нужно нису јединствене за један брэнд, јер их поседују и други конкурентски брэндови. Иако је важно успоставити тачке диференцирања, једнако је важно и „неутралисати“ конкуренцију тако да се постигну тачке паритета (Слика 10).

Куба је острвска држава коју карактеришу: живописна музика, „замрзнутост у времену”, која се рефлектује кроз грађевине у колонијалном стилу и олдтајмере које је могуће видети на улицама Хаване и других већих градова, комунистичка историја и социјалистичко уређење, као и битне политичке личности – Фидел Кастро и Че Гевара. У односу на друге тропске острвске дестинације, наведене карактеристике представљају тачке диференцијације за Кубу. Ова острвска држава, која припада Карибима и излази на Карипско море и Атлантски океан, такође поседује и дуге пешчане плаже оивичене палмама и тиркизноплаво море који привлаче туристе. Међутим, како овакве плаже поседују и друге дестинације, како у Карипском архипелагу тако и на другим локацијама, може се рећи да то представља тачку паритета Кубе и других тропских дестинација.



Слика 10. Тачке паритета и диференцирања брендова дестинација

Тачке диференцирања се у процесу брендирања користе као основа за дефинисање јединствене понуде дестинације која поседује вредност за дефинисане циљне групе. Истицањем тачака диференцирања, дестинација се издваја у односу на конкурентске и пружа се „аргумент” за њен одабир пре него за одабир конкурената, без обзира на то да ли је у питању одлука о једнократној посети дестинацији, дугорочном боравку или пословању на територији дестинације. Одржива конкурентска предност углавном се заснива на било којој карактеристици или скупу карактеристика који су супериорнији од оних које поседују конкуренти и тешко их је опонашати.

Са друге стране, тачке паритета се истичу с циљем изједначавања са конкуренцијом у погледу основне понуде, односно, тиме се аргументује да дестинација поседује исто што и конкуренти (тиме се елиминише могућност да конкуренти такву карактеристику представе као своју предност).

7.2.4. Припрема стратегије брендирања

Основа успешног бренда дестинације или града је развој доследне, кохерентне и дугорочне стратегије која подразумева комбинацију активности и програма комуникације усклађених са стратешким циљевима брендирања. Стога четврта фаза подразумева израду стратегије брендирања и интегрисаних оперативних планова, уз поступне кораке као што су распоред активности, процењивање трошкова и расподела одговорности, као и имплементацију стратегије брендирања, односно реализацију кључних активности брендирања и спровођење комуникације са циљним групама. Да би стратегија брендирања дестинације била успешна и ефективна, треба је интегрисати са другим стратегијама јавне политике – стратегијом развоја, просторним планирањем, урбанистичким дизајном, економским и пословним развојем. Сви елементи помоћу којих се дестинација представља у међународном окружењу морају да буду правилно синхронизовани како би се стратегија успешно реализовала. Да би се стратегија имплементирала у постојећи систем, она мора да буде конзистентна, да се коригује у складу са дешавањима у окружењу и морају се, на одређени временски период, евалуирати постигнути резултати. Стратегија треба да буде усклађена са жељама и потребама свих стејкхолдера, али треба да омогући и остварење стратешког циља.

7.2.5. Мониторинг и евалуација

Финална фаза подразумева праћење одвијања одређених активности и евалуацију постигнутих резултата, прикупљање повратних информација и корективне активности, уколико за тиме постоји потреба. Како брендови дестинација нису материјални феномени који се могу директно мерити, њихово мерење може бити отежано услед немогућности примене дефинисаних мерних скала и обухвата свих релевантних димензија бренда, као и захтева у погледу прикупљања потребних података од различитих циљних група и из различитих извора и њихове квантитативне и квалитативне анализе.

Стално праћење активности и мерење резултата од стране тима задуженог за брендирање је кључно за успех развоја и позиционирања бренда дестинације. Континуираним увидом у остварене резултате омогућава се интервенисање у случају одступања од дефинисане стратегије или изостанка планираних ефеката у виду спровођења корективних акција или, у екстремном случају, обустављање целокупног процеса. Са друге стране, евидентирање позитивних резултата помаже да се оправда потреба за таквим приступом брендирању дестинације и подстакне континуирано улагање у стратегију бренда током времена.

Најбољи начин да се врши евалуација јесте да се дефинишу опипљиви показатељи оствареног учинка – кључни индикатори перформанси (енгл. *Key Performanse Indicators* – *KPI's*) за појединачне активности, потпројекте, кампање, као и на ниивоу целокупне стратегије. Кључни индикатори перформанси се могу поставити на

оперативном и стратешком нивоу и могу се односити на продуктивност (нпр. број медијских објава о дестинацији на годишњем нивоу) и остварене ефекте (нпр. промена у ставовима јавности). Неки од начина на које се може вршити евалуација остварених резултата су: спровођење испитивања циљних јавности и фокус група (како би се утврдила перцепција имиџа дестинације након одређеног периода и поређење са резултатима иницијалних испитивања), барометри мишљења. Такође, анализа економских показатеља указује на свеобухватне ефекте брендирања (нпр. повећани приходи од туризма у одређеној години, повећан извоз, привлачење инвестиција и талената, стварање нових радних места), као и побољшање ранга дестинације у међународним прегледима по одређеним критеријумима (нпр. најбоље локације за улагања у одређене индустријске секторе).

8. КОМУНИКАЦИЈСКИ АСПЕКТИ БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈА

Комуникација представља интегрални сегмент целокупног процеса брендирања који је саставни део сваке од фаза брендирања. Програм комуницирања се развија као саставни део стратегије брендирања и он мора бити усклађен са активностима брендирања које се спроводе. Приликом дефинисања програма комуникације са дефинисаним циљним јавностима у процесу брендирања, могу се користити следеће стратегије (Костић-Станковић и сар., 2020):

- ✓ Недиференцирана стратегија подразумева спровођење јединственог програма комуникације са свим циљним јавностима, при чему се занемарују идентификоване разлике у појединим сегментима циљних јавности. Ова стратегија се усредсређује на оно што је заједничко свим циљним јавностима и подразумева дефинисање јединствених порука и канала комуникације. Користи се у ситуацијама када разлике између циљних јавности нису превише изражене и њихова тренутна перцепција и ставови су слични. Такође, бира се и у случајевима ограничених ресурса (техничких, људских и финансијских) који не дозвољавају паралелни развој различитих програма комуникације. Ова стратегија поседује лимитирани потенцијал за остварење жељених ефеката, па би је требало избегавати.
- ✓ Диференцирана стратегија подразумева креирање посебних програма комуницирања за сваки појединачни сегмент јавности. На тај начин се постиже усклађивање комуникацијских инструмената и порука са преференцијама и потребама циљних јавности и креира потенцијал да се остваре бољи ефекти комуникације, придобије веће поверење јавности, успоставе дуготрајни односи и, последично, бољи имиџ дестинације у сваком сегменту јавности.
- ✓ Фокусирана стратегија се најчешће примењује када се стратегија брендирања усредсређује само на одређену изабрану циљну јавност међу свим идентификованим. У највећем броју случајева, то је јавност у односу на коју постоји потенцијал да се оствари добра позиционираност бренда и брже постигну резултати (нпр. одабир да се комуницира само са туристима из земаља у окружењу). Примена ове стратегије подразумева специјализоване програме комуникације и уску прилагођеност у дистрибуцији информација и избору медија (нпр. пласирање информација преко регионалних медија и наступи на специјализованим манифестацијама и догађајима у региону). У неким случајевима се ова стратегија спроводи када се дестинација суочава са ограниченим средствима за финансирање различитих активности брендирања.

Канали комуникације који се примењују у процесу брендирања се могу сагледати према више критеријума. Према првом критеријуму, користе се примарна, секундарна и терцијарна комуникација, као што је то дефинисао Каравацис (*Karavatzis, 2008*).

8.1. Примарна комуникација

Примарна комуникација се односи на комуникацијске ефекте саме дестинације, односно елемената идентитета дестинације. Ова категорија обухвата велики број елемената који остварују комуникацијске ефекте и утичу на изградњу позитивног имиџа и репутације дестинације. Ови елементи се могу груписати на следећи начин:

- ✓ **елементи визуелног идентитета дестинације** – назив, симбол, лого, маскота или њихова комбинација, који су карактеристични само за ту дестинацију и који је јасно идентификују;
- ✓ **пејзаж** – јединствен изглед у погледу архитектуре и уређења јавних површина који се доследно користи, укључујући дизајн, архитектуру, изглед јавних простора;
- ✓ **природна богатства дестинације и њене околине**;
- ✓ **инфраструктура** – обухвата саобраћајну мрежу, приступачност, комуналну мрежу, али и садржај у виду културних центара, здравствених установа, смештајних капацитета;
- ✓ **организација** – рефлектује се кроз укљученост становништва у доношење одлука, развијеност јавно-приватних партнерстава, доступност услуга за становнике и туристе;
- ✓ **понашање** – брига о животној средини, број и врста догађаја који се организују, отвореност и гостољубивост домаћег становништва према посетиоцима, понашање лидера, јавних личности;
- ✓ **социо-културни елементи**: начин живота, култура и језик становништва, локална кухиња, фолклор, традиција, историјски локалитети.

Туристичка кампања из 2017. године, која је спроведена као сегмент стратегије брендирања Фарских Острва је на духовит начин допринела већој видљивости ове дестинације у међународним оквирима. Назив кампање је био *SheepView* („алтернатива *Google Streetview*“). Будући да *Google* није покривао Фарска Острва својим програмом за приказ улица на *Google* мапама, овај архипелаг, који припада Данској, започео је сопствено мапирање улица и то тако што је камера постављена на овцу, као карактеристичну домаћу животињу ових острва. Тиме су истакнути природа, удаљеност, фармерска култура, али и пријатељска атмосфера која је присутна.

Вођено потребом да пронађе свој сегмент на растућем туристичком тржишту, а разочарано чињеницом да сервис *Google Translate* није доступан на фарском језику, локално становништво одлучило је да добровољно преведе текстове за 80.000 говорника овог језика. Обе, врло иновативне, иницијативе одмах су привукле пажњу широм света. Ова стратегија брендирања је на оригиналан и шаљив начин приказала посебан идентитет земље и њене пејзаже. Локално становништво је показало висок степен ентузијазма према својим острвима и њиховој јединствености (<https://placebrandobserver.com/>).

Финска је прва држава на свету која је објавила сопствени сет „емоџија“ са тематиком земље. Финска колекција „емоџија“ садржи 56 сликовних приказа који су креирани тако да објасне неке тешко описане емоције, речи и обичаје карактеристичне за ову земљу. Финска је омогућила бесплатно и неограничено коришћење ових популарних сликовних приказа, који осликавају елементе идентитета бренда, у комуникацији између људи која се одвија путем мобилних телефона и имејл порука (<https://finland.fi/emoji/>).

8.2. Секундарна комуникација

Секундарна комуникација обухвата комуникацију који формално спроводе локална самоуправа или друге надлежне организације у контексту развоја бренда дестинације, и укључује маркетиншке активности и односе с јавношћу.

Оглашавање је инструмент комуникације који се често користи у склопу кампања брендирања дестинација. Оглашавање укључује традиционалне медије као што су телевизија, штампа, радио, али и оглашавање на отвореном простору (билборди, плакати, транспортна средства, аутобуска стајалишта, аеродроми, спољашњи зидови тржних центара), као и унутар објеката (дисплеји, постери). Значајно је, и у савременом контексту обавезно, оглашавање путем интернета, које подразумева банере, огласе на друштвеним мрежама и друге форме оглашавања. Током последњих година се и у области брендирања дестинација ангажују утицајне личности на друштвеним мрежама, тзв. инфлуенсери, да промовишу одређене дестинације и/или угоститељске објекте који се ту налазе, најчешће уз одређени вид накнаде. Ангажовање инфлуенсера мора се извршити по критеријуму адекватности идентификационе личности (личности инфлуенсера) у односу на конкретне атрибуте бренда дестинације. Неизоставан услов у овом контексту је уважавање етичких и културних норми. Дигитални инфлуенсери су присутни на бројним платформама, укључујући друштвене мреже (*Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest*) и блогове. Коришћењем инфлуенсер маркетинга у брендирању дестинација може се допринети изградњи бренда на следеће начине:

- ✓ проширивањем досега, с обзиром на то да инфлуенсери могу понудити приступ новој публици, тако што ће делити садржај везан за дестинације са њиховим заједницама;

- ✓ повећањем поверења у бренд, додавањем кредибилитета који инфлуенсери имају међу својим пратиоцима;
- ✓ подстицањем на акцију, с обзиром на то да је вероватније да ће људи поступати по препорукама из поузданог извора, тако да ће порука о обавезној посети некој дестинацији, пласирана од стране инфлуенсера, поседовати већу могућност да ће бити прихваћена.

Скијашко одмаралиште у Британској Колумбији, Сан Пикс (*Sun Peaks*) желело је да подигне ниво свести потенцијалних посетилаца о неколико својих главних зимских атракција, укључујући скијашке стазе, сезонске фестивале и природна богатства. У том циљу ангажован је најбољи канадски авантуристички фотограф и *Instagram* инфлуенсер Kalum Snejr (@CalSnape). Невероватне слике, дневне *Instagram* приче и кратки *Facebook* видео снимци довели су у рекордном року до више од 200.000 прегледа у трајању од три минута или више, стварајући огромно интересовање циљне групе овог одмаралишта. Ангажовани инфлуенсер је својим пратиоцима одмаралиште представио кроз давање „инсајдерских информација“ о месту које пружа мноштво садржаја и бекство од гужви које се повезују са конкурентним дестинацијама (<https://www.travelmindset.com/20-influencer-marketing-examples/>).

Повраћај инвестиција ангажовањем инфлуенсера може се измерити зависно од платформе на којој је инфлуенсер активан и циљева кампање. Неки од статистичких података о ангажовању на друштвеним мрежама могу помоћи дестинацијама да процене остварени утицај, а то су: број кликова на садржај о дестинацији, број следбеника/претплатника, број подељених видеа/објава о дестинацији, број свиђања, позитивних и негативних коментара на садржај.

У савременом контексту брендирања дестинација неретко се користи и индиректно оглашавање (енгл. *product placement*) у филмовима, серијама, књигама, музичким спотовима, где се дестинације јављају „интегрисане“ у одређени медијски формат, а у циљу промовисања дестинације „на природнији начин“. На тај начин се, повезујући дестинацију са успешним филмским остварењем, познатим глумцима или упечатљивим сценама, утиче на креирање имица дестинације, нарочито код дела циљног аудиторијума који са дестинацијом није имао директног контакта.

Филмска остварења која су позната по индиректном оглашавању различитих брендова, па тако и брендова дестинација, јесу филмови о Џејмс Бонду. На пример, у филму *Казино Ројал* из 2006. године, истичу се бројни снимци на Рајском острву на Бахамима, а у филму под називом *Зрно утехе*, из 2008. године, појављује се град Сијена, у ком се одржава позната коњичка трка. У најновијем филмском остварењу из овог опуса, *Спектра*, Мексико Сити заузима значајан простор у оквиру радње филма. Управа града је индиректно оглашавање уговорила са продуцентима филма још пре почетка снимања, а значајан сегмент уговора представља првих осам минута филма који су у целости снимани на локацији у Мексику и то током карактеристичне мексичке церемоније „Дан мртвих“, што је окарактерисано као „реклама“ за Мексичку туристичку организацију.

Објављено је да су мексички званичници платили 20 милиона долара за индиректно оглашавање у овом филму са циљем да се у повољном светлу и на модеран начин прикаже град, као и мексички народ уопште. Такође, имали су захтев да се позната мексичка глумица мора појавити у филму као позитиван лик, док главни негативни лик никако није смео да буде мексичке националности. Такође, централни део радње, Бондова потеря за „негативцем” из филма, одвијао се управо током мексичке параде „Дан мртвих” (<http://www.seesawmedia.co.uk/news/destination-product-placement/>).

Поред оглашавања и комуникације посредством друштвених медија, значајан сегмент комуникацијског аспекта брендирања дестинације представљају креирање, графичка припрема и дистрибуција различитог промотивног материјала, укључујући:

- ✓ штампане материјале – проспекте, брошуре, часописе, ревије, туристичке водиче;
- ✓ аудио-визуелне материјале – промотивне филмове, туристичке филмове, документарне филмове, презентације;
- ✓ промотивне материјале у другим формама – сувенире, мајице, кишобране, платнене торбе са логотипом и симболима дестинација.

Такође, значајно је одређене промотивне мере усмерити ка циљним групама ради подстицања акција, односно повећања продаје производа/услуга повезаних са брендом града (нпр. туристичке услуге). Такве активности умерене према корисницима обухватају: поклон ваучере за резервацију смештаја и куповину производа, смањења цена приликом ране резервације, бонусе, такмичења. Програми активности усмерени према туристичким организацијама, угоститељским објектима и другим посредницима као циљ имају развој добрих пословних односа, активно учешће у процесу брендирања дестинације и повећање продаје: редовне састанке са посредницима, снабдевање промотивним материјалима, организовање програма обуке, награде.

Обуке су веома важне када су у питању запослени у туристичким организацијама и установама који ступају у директан контакт са представницима циљних група с обзиром на то да овај вид комуникације има потенцијал да значајно утиче на репутацију бренда дестинације. У том смислу, запослени морају бити информисани о кључним порукама идентитета бренда, пожељно је да носе униформе у бојама које асоцирају на визуелни идентитет бренда, и да знају како да пруже све потребне информације и одговоре на различите захтеве припадника циљних група.

Локалне самоуправе би требало да формирају, ажурирају и користе базе података о представницима циљних група, нарочито када су у питању потенцијални инвеститори и медији, како би се са њима могла успоставити ефективна комуникација и развој односа. Препоручено је да на послу брендирања дестинације учествују одељења и службе за односе са јавношћу и канцеларије за локалних економски развој у локалним самоуправама. На тај начин се комуникација посредством различитих канала може прилагодити карактеристикама циљних група и могу им се слати адекватне понуде, промотивни материјал и упити. У брендирању дестинације неизоставни су развој и одржавање односа са медијима, на проактиван начин, како би се обезбедило пласирање жељених информација и креирање позитивног публицитета. У том смислу,

значајна су саопштења за медије, организовање формалних и неформалних догађаја за медије, најаве догађаја/активности у медијима, издавање периодичних публикација које могу бити извор информација за медије.

Од значаја у процесу брендирања је организовање различитих манифестација, фестивала, стручних окупљања и сличних догађаја који јасно асоцирају на бренд дестинације. Међународна видљивост појединих догађаја је показатељ како они могу утицати и на свест о бренду дестинације где се одржавају. Такође, и гостовање представника дестинације на различитим манифестацијама, сајмовима и конференцијама у националним и интернационалним оквирима, пружа могућност за ширење жељених информација и ступање у контакт са специфичним циљним групама.

У брендирању дестинације, власти Уругваја су одлучиле да комуникацијске активности усмере ка јасно специфицираним нишама туристичког тржишта. Две врло различите кампање привукле су пажњу жељених циљних група. Први је пројекат под називом *Uruguay Audiovisual*, осмишљен тако да се фокусира на подршку државе филмској индустрији, са намером да привуче љубитеље филмске уметности. Друга кампања је лансирана током прошлогодишњег сајма туризма у Буенос Ајресу, под називом *Tierra de aguas y buena energía* (срп. „Земља воде и добре енергије”), чији је циљ била промоција Салто Грандеа, подручја на граници између Уругваја и Аргентине (<https://placebrandobserver.com/>).

У процесу брендирања дестинације користе се и традиционални и онлајн медији. Традиционални канали подразумевају традиционалне медије и промотивни материјале. Посебна пажња се посвећује онлајн каналима, узевши у обзир да је позитивна дигитална репутација изузетно битна у савременом контексту пословања. У новије време једна од најчешће цитираних класификација медија је *PESO* (eng. *Paid-Earned-Shared-Owned*), која разликује медијски садржај који се пласира у зависности од тога да ли је медиј плаћен, заслужен, дељен или поседован (Dzamić, Kirby, 2018). Наведени теоријски оквир је могуће применити како на нове медије, тако и на традиционалне (слика 11).

Слика 11. Пример класификације традиционалних и нових медија према моделу PESO

МЕДИЈИ	ТРАДИЦИОНАЛНИ	НОВИ
ПОСЕДОВАНИ	<ul style="list-style-type: none"> • Брошуре • Огласне табле • Часопис 	<ul style="list-style-type: none"> • Интернет презентација • Њузлетири • Блогови • Вебинар, видео, поткаст • Инфографици • Дигитални промотивни материјал – мултимедијалне презентације

ПЛАЋЕНИ	<ul style="list-style-type: none"> • Штмпани, радио и телевизијски огласи и адваторијали • Билборди, плакати и други 2D и 3D спољашњи медији 	<ul style="list-style-type: none"> • Огласи пласирани на дигиталним каналима (закупљени банери на веб порталима, <i>YouTube</i> рекламе и промо филмови) • Имејл маркетинг • Спонзорисани постови на друштвеним мрежама • Аквизиција фанова/ пратилаца • Плаћене објаве инфлуенсера на друштвеним мрежама
ЗАСЛУЖЕНИ	<ul style="list-style-type: none"> • Публицитет у штампима, на радију и телевизији: објављене медијске репортаже, чланци, интервјуи, гостовања • Наступи и говори на конференцијама и другим специјалним догађајима 	<ul style="list-style-type: none"> • Објаве на дигиталним медијима од стране трећих лица која за то нису плаћена: коментари и рецензије корисника, коментари и објаве инфлуенсера
ДЕЉЕНИ		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Facebook</i> • <i>Instagram</i> • <i>Twitter</i> • <i>LinkedIn</i> • <i>YouTube</i> • <i>Pinterest</i> • <i>Snapchat</i> • <i>Tik Tok</i> • <i>Google+</i>

За потребе овог приручника у наставку текста представљено је неколико нових медија и начини њиховог коришћења у процесу брендирања.

Поткаст (сложеница енглеских речи *Personal On Demand – POD* и *broadcast*) подразумева дигиталну датотеку која садржи аудио или аудио-визуелни запис који се дистрибуира путем интернета, а намењен је гледању (или слушању) на рачунару, мобилном телефону, дигиталном преносном плејеру попут *i-Pod*-а.

Инфографик подразумева комуникацијско средство, најчешће у облику слике, које се израђује првенствено за интернет окружење, а које нешто што би се иначе представило речима, бројевима или процентима илуструје на визуално занимљив начин који је једноставан за разумевање. Другим речима, инфорграфик омогућава да се комплексне информације објасне брзо и јасно, коришћењем знакова, слика или мапа.

Мултимедијална презентација подразумева излагање на одређену тему уз коришћење техничких помагала као што су рачунар и пројектор. Презентација се састоји од већег броја слајдова (страница са садржајем) који се мењају током излагања и који садрже текст, слике, видео материјал, линкове и слично. Презентације се најчешће израђују у програмима: *PowerPoint*, *Prezi*, *Impress*, *Google Slides*, *SlideRocket*.

Интернет оглашавање подразумева сваки вид постављања огласа на интернет сајтовима и друштвеним медијима. Предност интернет оглашавања је у могућностима таргетирања корисника на основу пола, географске локације, језика којим говоре или интересовања. Најпознатија платформа за интернет оглашавање је *Google AdWords*, који пружа могућности оглашавања у оквиру *Google* претраге, оглашавање у оквиру мреже сајтова који подржавају *Google AdSense*, *YouTube* и *Gmail* оглашавање. Такође, често коришћене платформе интернет оглашавања су *Facebook Ads* и *Twitter Ads*. *Facebook Ads* платформа, поред постављања огласа, нуди и следеће опције: *Lead ads* (огласи који прикупљају податке корисника – мејлове, бројеве телефона итд.) и кампање за повећање броја конверзија / броја посетилаца на сајту / видљивости текста/поста. Сличне карактеристике пружа и платформа *Twitter Ads*, која омогућава својим корисницима коришћење још једног канала за спонзорисане огласе. *Instagram* је изузетно популарна мрежа која пружа разнолике могућности за оглашавање, међу којима су: постављање огласа, промовисање одређеног поста, промовисање странице, ангажовање инфлуенсера. Оглашавање на друштвеним мрежама пружа могућност добијања повратних информација од корисника и лакше процене обухвата циљних група.

Изузетно је популарно оглашавање путем *YouTube* платформе, која се изворно користила за слушање музике, али је значајна и за постављање промотивних видеа, видео рецензија, а такође и врло утицајан ресурс за доношење одлука о куповини. Оглашавање путем ове платформе пружа могућност закупа жељене позиције на страници, као и могућност прецизног мерења успешности огласне кампање преко алата који помажу у разумевању начина на који корисници реагују на постављени видео. Расположиве опције за оглашавање су:

- ✓ *Trueview In-stream* – корисници имају опцију да погледају цео оглас (обично пре почетка гледања видеа који желе) или да га „прескоче“ након протекла одређеног времена (израженог у секундама); у овом случају нема ограничења у трајању огласа, а оглашивачима се наплаћује само уколико корисник погледа најмање 30 секунди видео снимка;
- ✓ *Trueview In-display* – гледаоци имају опцију да кликну на одређени оглас, при чему оглашивач плаћа само уколико корисник отвори и почне са гледањем видео снимка;

Trueview In-search ads – оглас се појављује на резултатима претраге приликом претраживања од стране корисника.

Спонзорисани постови као циљ имају да циљну групу позову на активно учествовање и пробуде интересовање циљне групе за одређену тему.

Активација пратилаца подразумева да се од корисника тражи да нешто ураде најчешће како би освојили неку награду. Активација се спроводи с циљем повећања ангажованости пратилаца на страници (нпр. да коментаришу одређене теме), повећања броја позитивних реакција (лајкова) и препорука и додатног повезивања са пратиоцима.

Плаћене објаве инфлуенсера представљају вид промоције одређених брендова путем препорука или преношења искустава са брендом које инфлуенсери нуде својим пратиоцима. Овај вид промоције је чест у случају промоције дестинација и туристичких локација, при чему инфлуенсери добијају одређену надокнаду (финансијску компензацију или могућност бесплатног боравка) како би делили слике и приче са својим пратиоцима.

У промоцији брендова дестинација улогу имају и објаве од стране трећих лица која нису плаћена за то, а која своја искуства јавно деле са другим корисницима друштвених медија/портала или објављују у виду личних блогова. Пример за овакве објаве су рецензије на туристичким сајтовима као што је *Trip Advisor* којима корисници оцењују квалитет производа/услуга, пореде исходе са очекивањима и исказују свеукупно (не)задовољство посетом одређеној дестинацији и садржају који она нуди. На овај начин се шире препоруке „од уста до уста” електронским путем (енгл. *E-Word-of-Mouth*) и остварује утицај на друге кориснике и перцепцију имиџа дестинације.

Белизе, мала држава на карипској обали Централне Америке, једна је од првих дестинација у тој области која је активности брендирања базирала највећим делом на активном коришћењу друштвених медија. Белизе се позиционирао као дестинација растуће популарности због свог природног богатства, укључујући простране плаже, бујне прашуме, древне храмове Маја, бела пешчана острва, атоле и највећи корални гробен западне хемисфере. Кампања названа *Discover how to be* (срп. „Откриј како бити”) започета је постављањем видео материјала на почетној страници званичне интернет странице државе. Циљна група кампање су били посетиоци из различитих микротржишта у Северној Америци и комуникација је била прилагођена њиховим демографским и психографским профилима и навикама у коришћењу интернета и друштвених медија. Кампања се у највећој мери заснивала на креирању и постављању видео-материјала разноликих тема на званичном *YouTube* каналу Белизеа. У дељењу видеа значајно су помогле и активности на другим друштвеним мрежама, међу којима су *Twitter*, *Facebook*, *Pinterest*, *Instagram*, *Vine* и *Snapchat*.

У креирању дигиталне репутације дестинације, првенствено је потребно креирати и одржавати интернет сајт и профиле на друштвеним мрежама. Потребно је и пратити блогове које поједини аутори пишу на различите теме, затим постављати банере који треба да доведу посетиоце сајтова до званичне странице дестинације, као и ажурирати интернет сајт туристичке организације. **Веома је значајно адекватно подешавање оптимизације, при чему ће се укуцавањем имена дестинација у претраживачу приказивати тражене и позитивне информације.** Интернет сајтом

и профилима дестинације на друштвеним мрежама мора се подржавати програм креирања и имплементирања брэнда, и мора се пружити могућност посетиоцима да се укључе у отворену дискусију, али и да напишу похвале, сугестије и критике које ће бити од користи надлежнима за процес брэндирања и свим субјектима укљученим у тај процес. Креирање брэнда дестинације захтева посебне комуникационе стратегије које би требало да усвоје сви заинтересовани актери, попут туристичких организација, удружења, локалних компанија и угоститељских објеката.

Туристичка организација Немачке, својим маркетиншким активностима даје значајан допринос успеху Немачке као дестинације. Маркетиншке стратегије и концепти развијају се на основу одређених тема, догађаја, атракција и трендова на туристичком тржишту, при чијем осмишљавању значајно учествују партнери организације. Уз праћење трендова на туристичком тржишту, развијају се производи као што су обилазак градова, посете догађајима, садржај за младе и путовања ради одмора и у пословне сврхе, који представљају основу за бројне годишње кампање. Средњорочним и дугорочним планирањем маркетиншких активности, одређују се општи циљеви, који се потом остварују кроз посебне циљеве у односу на одређене циљне групе и специфичности које са собом носе. Маркетиншке активности примењују се у односу на крајње кориснике, путничке агенције и медије. Области деловања усмерене су у зависности од циљне групе којој се обраћају, те се крајњим корисницима обраћају у највећој мери преко интернета, друштвених мрежа, брошура, огласа, на сајмовима и различитим промотивним акцијама или у наградним играма. Када су у питању туристичке агенције, организација им се обраћа такође преко интернета, али и организовањем различитих радионица са циљем упознавања Немачке као дестинације, организовањем различитих догађаја за агенте са циљем продаје, организовањем студијских путовања и упућивањем позива који се могу окарактерисати као директна продаја. Када су у питању представници медија, организација им се у највећој мери обраћа преко интернета, организовањем конференција за штампу, преко друштвених мрежа, организовањем посебних догађаја и студијских путовања, као и слањем саопштења за јавност и њузлетера.

Модеран мултимедијалан приказ Немачке као дестинације, са текстовима, сликама, видео-приказима и панорамама, налази се на интернет страници сајта ове туристичке организације. Преко 500 видео записа, преко 10.000 фотографија и текст на 30 језика пружа могућност информисања крајњих корисника, представника агенција и медија. На сајту је посебно издвојен сегмент за медије, где се могу пронаћи актуелна саопштења за јавност, фотографије и различите актуелне информације. Такође, тур-оператори и представници туристичких агенција могу на сајту пронаћи најновије податке везане за немачки и светски туризам, као и контакте свих немачких партнера, и на тај начин лакше могу сопствене понуде креирати у сарадњи са немачким представницима. Различите брошуре које су занимљиве како крајњим потрошачима, тако и туристичким агенцијама, могу се пронаћи и у онлајн верзији на самом сајту. За крајње потрошаче креирана је мобилна апликација помоћу које гости могу открити 100 најпопуларнијих знаменитости Немачке. Сваке године спроводи се анкета међу страним туристима како би се дошло до информација у вези са најатрактивнијим туристичким атракцијама, које се потом и објављују (<https://www.germany.travel/en/index.html>).

Локалне самоуправе морају бити свесне кључне улоге коју интернет локације имају у привлачењу потенцијалних заинтересованих страна. Званични интернет сајт дестинације би требало да садржи све информације о дестинацији. То укључује информативне текстове о знаменитостима дестинације, како би се потенцијални посетиоци упознали са потенцијалима за инвестирање, капацитетима радно способног становништва, најпопуларнијим квартовима, уметничким и културним дешавањима, мање познатим, али аутентичним местима, локалним производима, индустријским гранама, рукотворинама, биографијама релевантних људи који су некада ту живели и са фолклорном и гастрономском традицијом.

Такође, корисно је да се креира и води блог на коме се може писати о информацијама које се односе на главне атракције и занимљивости везане за дестинацију. Истовремено, могу се давати корисни савети о локацији или се може писати о неким специфичним догађајима који су се догодили. Захваљујући таквој комуникацији, перцепција крајњег корисника зависиће од слика и/или порука које се шире и кроз институционалне и ванинституционалне канале. То ће бити резултат стратешки осмишљених комуникацијских кампања, као и претраживања која сами туристи спроводе на интернету и друштвеним медијима. Такође, сви актери који учествују у туристичкој и угоститељској понуди дестинације, требало би да покушају да допринесу стварању привлачне слике дестинације, укључујући кључне поруке и препознатљиве визуелне елементе у своју комуникацију са корисницима услуга. Друштвени медији као што су *Facebook*, *Instagram* и *Pinterest* савршене су платформе за дељење слика и информација о карактеристикама дестинације. Такође, друштвене мреже пружају могућност интерактивне комуникације, што пружа додатну могућност за остварење жељених контаката и релација са циљним групама.

Новозеландско Јужно острво је у 2015. години забележило скок броја прекоморских посетилаца, двоструко премашивши туризам Северног острва, захваљујући коришћењу *Instagram*-а као ефикасне платформе за дељење фотографија са одмора. Ова платформа је постала кључно средство за комуницирање представника Јужног острва са потенцијалним туристима. Представници туристичке организације су истакли да су регрутовали инфлуенсере, људе са великим бројем пратилаца на овој мрежи, који су утицали на креирање тражње за посетама овом острву. Амерички фотограф Крис Буркхард, који има више од 1,5 милиона пратилаца на *Instagram*-у, био је један од таквих инфлуенсера, а његове фотографије острва и језера Ванака су биле посебно ефективне за његове пратиоце. Као резултат коришћења инфлуенсер маркетинга путем *Instagram*-а, број посетилаца језеру Ванака порастао је за 14 процената те године, а област Фјордланд, коју одликују фјордови, забележила је раст посетилаца од 10 процената, док је главни град Квинстаун (и цело Јужно острво) имао раст од 7 процената (<https://www.cntraveler.com/stories/2016-03-28/new-zealands-south-island-sees-tourism-boom-thanks-to-instagram-photos-like-these>).

Градови и региони који су развили моћне стратегије брендирања имају јасно дефинисане циљне групе и њихове карактеристике и навике у информисању, претраживању информација и комуницирању. На тај начин, они развијају ефективне,

прилагођене поруке за појединачне циљне групе са жељеним понудама. Такође, акценат није само на информисању, већ и на „причању прича“ (енгл. *storytelling*) којима се преносе кључне вредности брэнда, од значаја за сваку од циљних јавности. Велики значај се придаје мобилним технологијама као средству савремене комуникације, па се развијају посебни канали комуникације и путем ових канала.

Апликација *Genova Official Guide* за *iPhone* и *iPad* и за *Android* оперативне системе, доступна је за преузимање на италијанском и енглеском језику. Ова апликација представља извор следећих информација за посетиоце:

- Водич о градским туристичким атракцијама: историјске зграде, музеји, цркве и најзначајнија места од историјског и уметничког интересовања, са 440 фотографија у боји;
- Четири прилагођене туристичке руте, које пружају информације о разним стајалиштима и увид у њих и могућност да се преузме *Genova Audio Tour* на шест језика, за самостални обилазак старог града, са детаљним коментарима које су дали професионални водичи;
- Комплетан, свеобухватан именик услуга које су посетиоцима доступне, укључујући и то како доћи до Ђенове, како се кретати градом, где спавати, где јести, где куповати, адресе туристичке канцеларије;
- Одељак о догађајима са аутоматским ажурирањем које пружају организације и појединци;
- Одељак „Моје путовање“, који омогућава корисницима да сачувају занимљива места и креирају прилагођени план путовања који могу да деле на *Facebook Geolocation*, као и да визуелно приказују атракције које обилазе.

9. РЕФЕРЕНЦЕ

1. Anholt, S. (2006). Anholt-GMI Nation Brands Index, 2006 Q4 General Report. Nation Brands Index.
2. Anholt, S. (2010). Places: Identity, Image and Reputation. London: Palgrave Macmillan.
3. Dzamic L., Kirby J. (2018). The Definitive Guide to Strategic Content Marketing: perspectives, issues, challenges and solutions, London, UK: Kogan Page Limited.
4. Gotham, K. F. (2007). (Re)Branding the Big Easy: Tourism Rebuilding in Post-Katrina New Orleans', 2007. Urban Affairs Review, 42(6), стр. 823–850.
5. Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. Journal of Vacation Marketing, 10(2), стр. 109–121.
6. Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory, Brand Management, 14(3), стр. 240–254.
7. Hanna, S.A., Rowley, J. (2011). Rethinking Strategic Place Branding in the Digital Age. Rethinking Place Branding Comprehensive Brand Development for Cities and Regions. Heidelberg: Springer International Publishing.
8. Heeley, J. (2011). City Branding in Western Europe, Oxford, UK: Goodfellow Publishers Ltd.
9. Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management (5th edition). London, UK: Kogan Page.
10. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place Branding, 1, стр. 58–73.
11. Kavaratzis, M. (2009): Cities and their brands: Lessons from corporate branding. Place Branding and Public Diplomacy, 5(1), стр. 26–37.
12. Костић-Станковић, М., Филиповић, В., Властелица, Т. (2020). Односи с јавношћу. Београд: Факултет организационих наука.
13. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). How to brand nations, cities and destinations; a planning book for place branding, London, UK: Palgrave Macmillan Ltd.
14. Morgan N., Pritchard A. (2004). Meeting the destination branding challenge. in: Morgan N., Pritchard A., Pride R. (eds.), Destination branding: Creating the unique destination proposition. Oxford, Burlington: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
15. Paschou, E. (2013). City Branding of Stockholm. University of Thessaly, School of Engineering.
16. Rainisto, S. K. (2003). Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology (Espoo, Finland).

17. Rieger, R. (2018). Tango Argentino as nation brand. In *Branding the Nation, the Place, the Product* (Ermann, U., Hermanik, K-J., Eds.). NY: New York Routledge.
18. Therkelsen, A., Halkier, H., Jensen, O.B. (2010). Branding Aalborg: building community or selling place? In *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions* (Ashworth, G., Kavaratzis, M., Eds.). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
19. Trueman, M., Cornelius, N. (2006). Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration. Working Paper 06/13, Bradford University School of Management, Bradford.
20. <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/Germany-Retains-Top>.
21. <https://www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index>.
22. <http://www.seesawmedia.co.uk/news/destination-product-placement/>.
23. <https://placebrandobserver.com/>.
24. <http://www.iamsterdam.com>.
25. <http://www.visitgenoa.it/en/new-logo-genoa>.
26. https://www.gauteng.net/blog/new_slogan_for_brand_south_africa.
27. <https://destinationthink.com/blog/destination-needs-find-unique-selling-proposition/>.
28. <https://www.germany.travel/en/index.html>.
29. <https://www.cntraveler.com/stories/2016-03-28/new-zealands-south-island-sees-tourism-boom-thanks-to-instagram-photos-like-these>.
30. <https://www.denhaag.nl/en/in-the-city/business/bureau-city-branding.htm>.
31. <https://www.colorado.com/news/colorado-tourism-office-unveils-fresh-strategy-behind-its-%E2%80%98come-life%E2%80%99-campaign>.
32. <https://www.citynationplace.com/eindhoven-place-brand-journey>.
33. <https://medium.com/@Brandfolder/3-destination-brands-worth-hopping-on-a-plane-for-4a1e834924ac>.
34. <https://dkf1ato8y5dsg.cloudfront.net/uploads/14/57/cnp-awards19-design-take-another-look-azerbaijan.pdf>.
35. <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/effective-travel-marketing-campaigns-without-massive-budgets/>.
36. <https://www.canny-creative.com/city-branding-examples/>.
37. <https://www.travelmindset.com/20-influencer-marketing-examples/>.
38. <https://finland.fi/emoji/>.

ПРИЛОГ I

**Врсте анализа које је потребно
спровести како би се одредио
приоритетни сектор у
локалној привреди**

Напомена

У овом прилогу је посвећена већа пажња врстама анализа (статичким и динамичким) које је потребно спровести како би се одредио приоритетни сектор у локалној привреди.

1. КЛАСИФИКАЦИЈА ДЕЛАТНОСТИ

Најопштији ниво детаља је класификација на секторе, њих 20 (од А до Т) – доступна у публикацији *Ойшџине у Србији*.

Табела 1. Основна класификација делатности у Србији, на нивоу сектора
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство
Б – Рударство
Ц – Прерађивачка индустрија
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности
Ф – Грађевинарство
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала
Х – Саобраћај и складиштење
И – Услуге смештаја и исхране
Ј – Информисање и комуникације
К – Финансијске делатности и делатност осигурања
Л – Пословање некретнинама
М – Стручне, научне и техничке делатности
Н – Административне и помоћне услужне делатности
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање
П – Образовање
Q – Здравствена и социјална заштита
Р – Уметност; забава и рекреација
С – Остале услужне делатности
Т – Делатност домаћинства као послодавца; делатност домаћинстава која производе робу и услуге за сопствене потребе

Извор: Уредба о класификацији делатности („Службени гласник РС”, број 54/2010)

Детаљнија класификација садржи и ниво области, тако да се сада 20 сектора (од А до Т), рашчлањује (деагрегира) на 87 области (видети: Уредба о класификацији делатности, „Службени гласник РС”, број 54/2010).¹⁸

¹⁸ Поступак избора приоритетног сектора је дат на примеру града Краљево и приказан је у Прилогу.

2. СТАТИЧКА И ДИНАМИЧКА АНАЛИЗА ПЕРФОРМАНСИ ЛОКАЛНЕ ПРИВРЕДЕ

Само добра и квалитетно спроведена анализа омогућава локалним планерима ЛЕР-а да поуздано утврде које делатности/сектори имају повољну позицију и могу се сматрати приоритетним. У том смислу, потребно је, пре почетка анализе, прибавити податке **о нпр. броју запослених у локалној привреди, по делатностима**. Препорука је да се на самом почетку изврши статичка и динамичка анализа структуре локалне привреде и да се утврди значај појединих делатности за локалну економију. То се може учинити помоћу анализе учешћа појединих делатности у укупној локалној привреди (статичка анализа) и промене тог учешћа током времена (динамичка анализа). То се, на пример, може урадити помоћу података о броју запослених у појединим делатностима које чине локалну економију у укупном броју запослених у локалној привреди, на почетку и на крају посматраног периода (видети табеле 3–6). Важне информације се могу добити и тако што ће се израчунати: (а) апсолутна промена броја запослених, (б) апсолутна промена удела броја запослених (изражена процентним поенима) (ц) релативна промена броја запослених радника (стопа раста), по делатностима током периода за који се врши анализа. Оне делатности у којима се запосленост више повећала у поређењу са другим делатностима (или у поређењу са просеком локалне привреде), као и они у којима је стопа раста запослености већа, јесу сектори који се могу сматрати пропульзивним (ти сектори највише доприносе расту локалне привреде).

Поред тога, анализа структуре локалне привреде се може спровести тако што ће се израчунати одговарајући удели посматраних делатности у укупној привреди. У зависности од тога која је варијабла доступна, могуће је израчунати више оваквих удела (према запослености, инвестицијама, бруто додатој вредности итд.). Што је нека делатност више заступљена у локалној привредној структури, то је њен удео према посматраном показатељу већи. Укупно учешће свих делатности треба да буде 1 (или 100%).

Како би се оценило стање локалне економије потребно је да се прикупе подаци о кључним варијаблама од интереса (нпр. запосленост) у почетној години анализе (0) и у крајњој години анализе (t).

Варијабле које се прате током времена могу бити исказане у апсолутним бројевима (на пример, број запослених) и у релативним бројевима (нпр. стопа незапослености). Промене варијабли током времена могу бити: (а) апсолутне и (б) релативне. Апсолутна разлика се добија када се вредност варијабле у крајњој години периода

посматрања (t) одузме од њене вредности у почетној години периода (0). У случају варијабли које се изражавају у апсолутним бројевима, апсолутна разлика је неки број, док је у случају варијабли које су исказане као проценат, апсолутна разлика исказана у процентним поенима. Релативне промене су увек исказане у процентима. Релативне промене (стопе раста) варијабли могу бити: (I) укупне (кумулативне) и (II) просечне годишње (у случају да се посматра вишегодишњи временски интервал).

Укупна стопа раста пружа информацију о томе за колико се укупно процената варијабла променила (повећала или смањила) током посматраног временског периода од почетне године (0) до крајње године (t). Просечна годишња стопа раста казује по којој стопи се посматрана варијабла у просеку мењала (повећавала или смањивала) током неког вишегодишњег временског интервала од 0 до t . Ово је битно зато што укупне (кумулативне) релативне промене не могу да се пореде уколико није иста дужина временског интервала. Нпр. уколико се дође до сазнања да је у некој општини број запослених у периоду од 2005. до 2010. године порастао за 10% укупно, а да је у периоду од 2010. до 2018. године број запослених укупно повећан за 20%, ми не знамо у ком периоду је број запослених брже растао. Оно што је потребно јесте да се изврши „ануализација“ укупних промена, тј. свођење на просечну годишњу стопу раста током вишегодишњег временског периода.

„Ануализација“ је метод израчунавања годишње стопе раста помоћу којег се може поредити динамика посматране варијабле током вишегодишњих временских интервала различите дужине.

1) Израчунавање просечне годишње стопе раста (ануализиране)

$$r_L = 1/t \ln L_t/L_0$$

2) Израчунавање укупне (кумулативне) стопе раста

Кумулативан раст (апсолутно):

$$\Delta L_t = L_t - L_0$$

Кумулативна стопа раста:

$$r_L = (L_t - L_0) / L_0 \cdot 100 = (\Delta L_t) / L_0 \cdot 100$$

$$r_L = (L_t / L_0 - 1) \cdot 100$$

где је:

L_t – број запослених у крајњој години, L_0 – број запослених у почетној години, r_L – просечна годишња стопа раста броја запослених, t – дужина посматраног временског интервала (број годишњих периода/интервала).

3) Израчунавање просечне годишње стопе раста (аритметичке)

Једноставна просечна годишња стопа раста се може израчунати тако што се укупна (кумулативна) стопа раста током посматраног раздобља подели бројем годишњих интервала у анализираном раздобљу. Иако је у техничком погледу мање прецизна од ануализиране просечне годишње стопе раста (која је претходно представљена), ова стопа раста је једноставнија за израчунавање.

Пример за **апсолутну промену релативно изражених варијабли** јесте смањење учешћа броја запослених у некој делатности у укупном броју запослених са 20% у 2010. години на 15% у 2015. години – каже се да је удео запослености те делатности укупно смањен за 5 процентних поена (п. п.), или за 1 процентни поен у просеку годишње (пошто је у питању период од 5 година – 5 п.п./5 год.).

Основна порука на овом месту јесте да сваки податак, сам за себе, није много вредан уколико се не упореди са другим подацима, било за исту јединицу посматрања (локалну самоуправу или сектор локалне самоуправе) током времена, било да се за исту ЈЛС у истом тренутку пореде различите варијабле, било да се подаци за анализирану ЈЛС упоређују са другим локалним самоуправама или са неким већим, референтним подручјем (округом, регионом, државом као целином). Тек поређењем података аналитичар добија прилику да извлачи релевантне закључке.

Бројеви су темељ за анализу, али да би били корисни, морају бити стављени у одговарајући контекст – поређење током времена, поређење различитих варијабли, поређење истог показатеља за различита подручја итд.

Задатак аналитичара је да идентификује и доносиоцима одлука укаже на најважније карактеристике локалне економије, које су одговорне за стање у њој и њене перформансе.

Оваква врста информација је, између осталог, потребна и за одређивање најподеснијих начина да се подстакне раст и развој локалне привреде.

Оно што понајвише детерминише стање у локалној привреди и њене перформансе јесте њена економска структура, односно оно што се у локалној економији ради и производи. То последично утиче на динамику локалне привреде, њену способност да ствара нова радна места, обезбеђује одговарајуће зараде запосленима који живе и раде на локалним подручјима итд.

Циљ аналитичких техника које ће у наставку бити описане јесте да пружи детаљнији увид у факторе који утичу на ниво и раст економске активности у граду/општини. За овакву врсту анализе се неретко користи назив **основна економска студија** подручја.

Нека од кључних питања на која она треба да одговори јесу:

- ✓ Који сектори/делатности су најважнији за локалну економију у погледу одговарајућих макроекономских агрегата/варијабли (запосленост, зараде, инвестиције, бруто додата вредност итд.)?
- ✓ Да ли се структура локалне привреде мења током времена? Ако се мења, у ком правцу?
- ✓ Колико је локална привреда диверсификована?
- ✓ Који сектори/делатности расту, који опадају, а који стагнирају током времена? Какви су ови трендови у поређењу са неким другим привредама?

Локалне привреде се разликују према врстама делатности које су у њима заступљене. Нпр. локална економија у којој доминира производна делатност (рецимо

индустријска производња) имаће сасвим другачије карактеристике и динамику у односу на ону у којој највеће учешће има пољопривредна производња или ону у којој доминира делатност државне управе. Анализа би могла да отпочне сагледавањем економске (секторске) структуре локалне привреде и њеним поређењем са другим релевантним привредама (округа, региона, државе као целине, других локалних самоуправа из ближег и ширег окружења итд.).

За почетак треба да одаберемо:

- 1) показатељ који ћемо пратити¹⁹ (за ниво ЈЛС подаци о секторској структури запослености су доступни у публикацији РЗС *Општине и региони у Републици Србији*),
- 2) временски оквир за анализу (предлог је да то буде барем 5 последњих година),
- 3) референтне економске системе са којима ће се поредити локална привреда која је предмет анализе,
- 4) ниво детаљности – сектор.

Табела 2: Удео у броју запослених ²⁰ (у %), по секторима, крајња година у анализи (t) ²¹						
Делатност	СРБИЈА	РЕГИОН NUTS 2 (којем анализирани град/општина припадају)	ОКРУГ NUTS 3 (којем анализирани град/општина припадају)	Анализирани град/општина	Град/општина 1 (за поређење; било из истог округа или неког другог)	Град/општина 2 (за поређење; било из истог округа или неког другог)
A						
B						
C						
.....						
T						
УКУПНО	100	100	100	100	100	100

Извор: приказ аутора

*Подаци за попуњавање ове табеле се могу пронаћи у свим годишњим публикацијама РЗС Општине и региони у Републици Србији.

Празна поља у табели се могу попунити веома једноставно тако што се за свако анализирано подручје израчуна удео броја запослених у некој делатности/сектору у укупном броју запослених за ту привреду. У локалној економији коју анализирамо треба утврдити, рецимо, које 3 делатности имају највећи удео у укупном броју запослених у крајњој години.

Иста оваква табела се може направити и за почетну годину у анализи, рецимо 5 или 10 година пре крајње године (период t-5; t-10).

19 За ниво ЈЛС подаци о секторској структури запослености и остварених инвестиција у нова основна средства су доступни у публикацији РЗС *Општине у Србији*, мада се могу користити и подаци за друге агрегате уколико их аналитичари набаве од РЗС-а.

20 Ово се може урадити и за неки други показатељ који је доступан, по делатностима за ниво ЈЛС.

21 Конкретан пример за ову врсту анализе на примеру града Зрењанина приказан је у Анексу, Табела 2А. стр 171.

Табела 3. Удео у броју запослених (у %), по секторима, почетна година (0) у анализи (t-5) ²²						
Делатност	СРБИЈА	РЕГИОН NUTS 2 (којем анали- зирани град/ општина припа- дају)	ОКРУГ NUTS 3 (којем анали- зирани град/ општина припа- дају)	Анализирани град/општина	Град/општина 1 (за поређење; било из истог округа или неког другог)	Град/општина 2 (за поређење; било из истог округа или неког другог)
А						
В						
С						
.....						
Т						
УКУПНО	100	100	100	100	100	100

Извор: приказ аутора

*Подаци за попуњавање ове табеле се могу пронаћи у свим годишњим публикацијама РЗС Општине и региони у Републици Србији.

Оно што се, потом, може урадити јесте да се упореди структура запослености анализиране локалне економије са другим привредама са којима се може поредити, како у крајњој тако и у почетној години.

Да се би се промене током времена боље уочиле, могу се у посебној табели изразити промене у процентним поенима (у крајњој години t у односу на почетну годину 0), одговарајућих удела у запослености, за све посматране економије. То се може урадити једноставним одузимањем одговарајућих удела у години „0” од удела у години „t”.

Табела 4. Промена удела у запослености (у процентним поенима), крајња (t) у односу на почетну (0) годину ²³						
Делатност	СРБИЈА	РЕГИОН NUTS 2 (којем анали- зирани град/ општина припа- дају)	ОКРУГ NUTS 3 (којем анали- зирани град/ општина припа- дају)	Анализирани град/општина	Град/општина 1 (за поређење; било из истог округа или неког другог)	Град/општина 2 (за поређење; било из истог округа или неког другог)
А						
В						
С						
.....						
Т						

Извор: приказ аутора

*Подаци за попуњавање ове табеле се могу пронаћи у свим годишњим публикацијама РЗС Општине и региони у Републици Србији.

Како би се видела и релативна (процентуална) промена броја запослених, може се конструисати следећа табела (Табела 6), у којој се види у којој делатности је

22 Конкретан пример за ову врсту анализе на примеру града Зрењанина приказан је у Анексу, Табела 3А., стр. 172.

23 Конкретан пример за ову врсту анализе на примеру града Зрењанина приказан је у Анексу, Табела 4А., стр. 173.

динамика раста запослености била највећа у посматраној локалној економији, као и у односу на друге референтне економије. За ове сврхе се може искористити образац било за израчунавање укупне (кумулятивне) било за израчунавање просечне годишње стопе раста (анализиране или аритметичке), како је то приказано на претходним странама овог приручника.

Табела 5. Стопа раста запослености (у %) у посматраном периоду²⁴						
Делатност	СРБИЈА	РЕГИОН <i>NUTS</i> 2 (којем анализирани град/ општина припадају)	ОКРУГ <i>NUTS</i> 3 (којем анализирани град/ општина припадају)	Анализирани град/општина	Град/општина 1 (за поређење; било из истог округа или неког другог)	Град/општина 2 (за поређење; било из истог округа или неког другог)
A						
B						
C						
.....						
T						

Извор: приказ аутора

*Подаци за попуњавање ове табеле се могу пронаћи у свим годишњим публикацијама РЗС Општине и региони у Републици Србији.

3. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЕКОНОМСКЕ БАЗЕ И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА ДЕЛАТНОСТИ

Анализа економске базе: локациони коефицијент (LQ)

Од расположивих аналитичких техника за анализирање карактеристика локалне економске базе, анализа локационог коефицијента (енгл. *location quotient* – LQ) релативно је једноставна, лако се примењује, веома је интуитивна и прилично једноставна за тумачење.

Локациони коефицијент је показатељ који омогућава аналитичарима да идентификују оне делатности у којима је локална економија специјализована, односно делатности које су концентрисаније у локалној економији у односу на виши референтни економски систем. У питању је врста показатеља која се заснива на поређењу локалне економије са тзв. референтним економским системом. Референтни економски систем увек је већи, тако да се у зависности од потребе анализе локална економија (ниво LAU)²⁵ може упоређивати са економијом округа (ниво NUTS 3), региона (ниво NUTS 2) или са националном економијом као целином. Ако се има у виду да се приликом ове анализе врше поређења са већим економским системима/целинама, неопходно је да се „конструишу“ релативни показатељи. Не може се поредити мањи систем са већим уколико се не изврши релативизација вредности показатеља, јер ће већи систем увек имати веће апсолутне вредности (број запослених, вредност основних средстава, вредност друштвеног производа).

Пре него што објаснимо методологију за израчунавање, као и значење локационог коефицијента, упознајмо се са претпоставкама на којима се анализа заснива. Основу чини тзв. теорија извозне базе (енгл. *export base theory*) која је примењена на локалном нивоу. Раст локалне економије се заснива на расту и развоју предузећа која послују у њој. Успех локалних предузећа зависи од: (а) интеракције са купцима на локалном тржишту и од (б) интеракције са купцима на „екстерним“ тржиштима. Развој пословања локалних предузећа се може заснивати на расту продаје на локалном тржишту и на повећању продаје на „екстерним“ тржиштима („извоз“ из локалне економије). Пораст продаје на локалном тржишту може бити резултат раста броја локалних купаца и/или раста доходака локалних купаца (оба фактора делују у правцу повећања локалне агрегатне тражње). Будући да су број локалних

25 Према NUTS класификацији. Видети: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions>.

купаца, као и њихови расположиви дохоци (дакле, ниво локалне тражње) у кратком року фиксни, експанзија се искључиво заснива на извозу локалних производа на тржишта изван локалне економије. Идентификовање делатности које се могу окарактерисати као „извозне” веома је важно са аспекта ЛЕР-а, јер увећање богатства и благостања у локалној заједници обезбеђују углавном „извозне” делатности, односно предузећа. Приоритет приликом привлачења инвестиција треба давати управо оним делатностима које имају извозни капацитет.

Вредност локационог коефицијента се рачуна за сваку делатност у оквиру локалне економије. Да би се израчунао локациони коефицијент за одређену делатност, потребно је да се учешће посматране делатности у локалној економији подели са учешћем које та иста делатност има у референтном економском систему. Локациони коефицијент, који се другачије назива и фактор концентрације, јесте статичка мера која показује само тренутну „слику”. Овај показатељ не даје никакве информације о томе да ли значај посматране делатности за локалну економију расте или опада. Дакле, у питању је однос (релативни показатељ). Најчешће се као репрезентативни показатељ заступљености (концентрације) одређене делатности у локалној економији узима запосленост (број запослених)²⁶. Претпоставка која се следи јесте да број запослених у доброј мери рефлектује обим пословне активности посматраних делатности. Стављањем у однос учешћа броја запослених у одређеној делатности на локалном нивоу у укупном броју запослених на нивоу локалне економије са учешћем броја запослених у истој делатности на националном нивоу²⁷ у укупном броју запослених на нивоу националне економије, добија се локациони коефицијент за конкретну делатност.

Образац за израчунавање локационог коефицијента дат је у једначини (1).

$$LK = (L(l_e)_i / L(l_e)_{uk}) / (L(NE)_i / L(NE)_{uk})$$

где је:

$L(l_e)_i$ – број запослених радника у делатности и на нивоу локалне економије,

$L(l_e)_{uk}$ – укупан број запослених радника на нивоу локалне економије,

$L(NE)_i$ – број запослених радника у делатности и на нивоу националне економије,

$L(NE)_{uk}$ – укупан број запослених радника на нивоу националне економије.

Уколико је вредност локационог коефицијента већа од један, то значи да је посматрана делатност концентрисанија у локалној економији у односу на националну економију и да постоји локална специјализација у тој делатности. Уколико је однос мањи од један, то значи да не постоји локална специјализација, док рацио

26 Наравно, као репрезентативни показатељи обима економске активности могу се узети и други агрегати, попут вредности основних средстава, вредности оствареног друштвеног производа и сл., уколико су доступни за ниже територијалне целине (ЛС) и уколико су деагрегирани по делатностима до жељеног нивоа. За анализу локалних привреда у Србији, запосленост је препоручена варијабла, зато што се подаци објављују сваке године у публикацији Републичког завода за статистику *Општине у Србији*.

27 Не мора бити искључиво национални ниво. Као што је већ поменуто, референтни оквир може бити и регион (NUTS 2) или субрегион (NUTS 3).

који износи један значи да је ниво концентрације конкретне делатности на локалном нивоу исти као и на националном нивоу. На пример, уколико у некој локалној економији учешће броја запослених у прерађивачкој индустрији износи 15%, док је учешће броја запослених у прерађивачкој индустрији на нивоу националне економије 5%, то значи да локациони коефицијент износи 3 (15% / 5%). Претпоставимо, затим, да у некој другој локалној економији учешће броја запослених у прерађивачкој индустрији износи 3%. У том случају локациони коефицијент би износио 0,6 (3% / 5%). У првом случају можемо да закључимо да постоји висок ниво концентрације у прерађивачкој индустрији, док у другом случају локална економија није специјализована у овој делатности.

За потребе анализе локалне привредне структуре и за потребе њеног поређења са националном (или неком другом већом референтном) привредном структуром, потребно је израчунати вредност локационих коефицијената за све делатности/секторе. Калкулација локационих коефицијената за све делатности које постоје у локалној привредној структури веома је важна из практичних разлога. Наиме, локална економија би требало да остварује боље пословне перформансе у оним делатностима у којима је вредност локационог коефицијента већа од 1. Уколико претпоставимо да већа запосленост значи и већи ниво производње, то значи да локална економија производи више у тој делатности него што је апсорпциона моћ локалног тржишта. Даље, то значи да се део производа те делатности „извози” из локалне економије другим деловима националне економије које имају нижи ниво производње у посматраној делатности. За локалну економију много је боље да се специјализује у делатности са високим нивоом концентрације и специјализације, а да остале производе купује од других локалних економија које су специјализоване у тим другим делатностима.

Са циљем да се што боље разуме поменути показатељ, приказујемо како се резултати могу табеларно представити, уколико се привредна структура неке локалне самоуправе (града/општине) пореди са вишим референтним системом, примера ради, националном привредом²⁸. Пример је донекле поједностављен, јер је употребљена само основна класификација делатности (ниво сектора: А–Т, в. Табелу 1.). За потребе детаљније и конкретније анализе било би пожељно да се делатности додатно деагрегирају (рецимо до нивоа сектора, в. Табелу 2. у Прилогу 2). Вредности локационих коефицијената је пожељно рачунати за дужи низ година уназад (креирати одговарајуће временске серије локационих коефицијената), јер се на тај начин долази до вредних информација о карактеристикама локалне привредне структуре током времена (често је важније пратити трендове него стриктно усмеравати пажњу на конкретне вредности показатеља *LQ* у једној одређеној години).

28 Као референтни, „виши” економски систем може се користити ниво региона (*NUTS 2*) или ниво субрегиона/области (*NUTS 3*) којем припада локална самоуправа чија се привредна структура анализира. Од сврхе анализе зависи који ће се „виши” референтни оквир користити у конкретном случају. Некада је пожељно да то буде ниво националне привреде као целине, док је некада упутније да то буде ниво региона или субрегиона. Аналитичари који се баве ЛЕР-ом у сваком конкретном случају праве избор референтног економског система.

Табела 6. Локациони коефицијенти за град/општину ²⁹					
	Град/Општина		Референтна економија		Локациони коефицијент
	1	2	3	4	2/4
Делатност	Број запослених у одабраној години	Учешће бр. запосл.	Број запослених у одабраној години	Учешће бр. запосл.	општина: регион
А - Пољопривреда, шумарство и рибарство					
Б - Рударство					
.....					
Т - Делатност домаћинства као послодавца; делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе					

Извор: приказ аутора

Интерпретација конкретних вредности локационог коефицијента такође заслужује пажњу³⁰. Наиме, није довољно само израчунати вредност, већ треба и разумети „садржину“ добијених података како би се могли извести правилни закључци. Размотримо неке од могућности које се могу јавити у пракси³¹:

- ✓ Високо концентрисане делатности (ЛК изнад 1,25) јесу локални „лидери“. Међутим, чињеница је да локациони коефицијент показује само тренутно стање. Дакле, требало би да локални аналитичари такође испитају одрживост доминантне позиције таквих делатности. Планери ЛЕР-а би требало да имају додатне информације о томе да ли су и колико водеће делатности осетљиве на евентуалне промене које се могу догодити. Важно је да се одреди степен „рањивости“ водећих делатности у случају неких „шокова“, пре него што се оне прогласе за главне носиоце развоја. Овоме би допринели подаци о кретању локационих коефицијената током времена (подаци у облику временских серија).
- ✓ Високо концентрисане делатности понекад могу представљати и опасност за локалну економију. Наиме, уколико су превише доминантне, поједине делатности могу деструктивно деловати на развој осталих, а тиме и угрозити виталност целокупне локалне привреде. Дакле, није добро да локална економија буде превише ослоњена на једну делатност. Ризик је превелик, јер уколико се било шта лоше деси у тој делатности, биће угрожена цела локална привреда. У овим случајевима препоручује се диверсификација локалне привредне структуре.

29 Пример израчунавања и анализе локалне економије града Краљева помоћу локационог коефицијента дат је у Анексу, у Табели 6А, стр. 176.

30 Приликом израде стратегије економског развоја локалне заједнице, аналитичари и планери имају извесан степен слободе да самостално одреде „праг“ локационог коефицијента, изнад којег ће се сматрати да локална привреда има одговарајући степен концентрације у некој делатности. То, може бити вредност ЛК изнад 1,1, али и изнад 1,25, те 1,5. Што је већи праг, мањи број делатности може добити статус приоритетног.

31 Видети: Е. Ј. Blakely and Т. К. Bradshaw, *Planning Local Economic Development – Theory and Practice*, Sage Publications Inc., California, 2006, стр. 125–126.

- ✓ Низак локациони коефицијент (LK испод 0,75) за одређену делатност не значи нужно слабост те локалне економије. Логично је да немају сви локалитети исте предиспозиције нити услове за развој свих делатности. Некада је локациони коефицијент низак, јер у локалној економији не постоје природни услови за развој одређене делатности (на пример, непостојање пољопривредних површина условљава ниско учешће примарне пољопривредне производње у локалној привредној структури).
- ✓ У неким ситуацијама низак локациони коефицијент не значи слабост већ, напротив, може се посматрати као развојна шанса уколико локалитет има предиспозиције за развој те делатности. То што нека делатност тренутно није заступљена у локалној привредној структури не значи да не треба и да не може да буде заступљена у будућности (као што је то случај са ИКТ сектором у Крагујевцу).
- ✓ Уколико локациони коефицијент има вредност 1, треба размотрити могућности и услове под којима се може ојачати положај те делатности.

- За сврхе економског развоја често је корисно фокусирати се на оне делатности које имају вредност локационог коефицијента између 0,75 (постоје потенцијалне могућности увозне супституције) и 1,25 (могуће компоненте извозне базе). Претпоставка је да оне делатности са **LK између 0,75 и 1,25** производе довољне количине добара и услуга да задовоље локалну тражњу.
- Делатности које имају локациони коефицијент **изнад 1** се начелно сматрају делатностима у којима локална (анализирана) економија поседује одређене предности (постоје „локалне снаге“) које заслужују посебну пажњу приликом планирања развоја.

4. *SHIFT-SHARE* АНАЛИЗА – АНАЛИЗА КОМПОНЕНТИ ЛОКАЛНИХ ПРОМЕНА (АКЛОП)³²

Констатовали смо да је локациони коефицијент статички показатељ. Као такав, он има одређена ограничења. Из тог разлога у анализу уводимо динамичке показатеље, који нам показују како се и зашто локална привредна структура мења током времена. Бавићемо се односом локалног раста/пада и променама у секторској структури локалне економије. Пратићемо промене у структури локалне економије у односу на промене у структури националне и/или регионалне економије (поново ћемо употребљавати релативне показатеље). *Shift-share* анализа дословно значи анализа „промена у уделима“. Но, будући да се ради о рашчлањавању на компоненте које доприносе расту/паду нивоа пословне активности на локалном нивоу, употребљаваће се и назив *анализа компоненти локалних промена* (скраћеница која ће се користити је АКЛОП). Помоћу поменуте анализе локални привредни раст/пад се може декомпоновати (разложити) на три дела:

- 1) **Пропорционални (хипотетички) раст** – представља онај део укупне промене у одређеној делатности у оквиру локалне економије који би се догодио када би се промене одвијале у истом смеру и истим темпом као што се одвијају промене на нивоу националне економије као целине; другим речима, све делатности у локалној економији „деле судбину“ кретања (промена) националне економије као целине.
- 2) **Структурни помак** – представља део укупне промене који је резултат секторске структуре. Упоредује се динамика појединачних делатности у односу на укупну привредну динамику на нивоу националне економије. Структурни помак даје одговор на питање да ли је локална привредна структура (структура заступљених делатности на локалном нивоу) повољна или неповољна. Повољна секторска структура постоји у ситуацији када у локалној привредној структури доминирају оне делатности чији је раст изнад просечног раста на нивоу привреде као целине. Супротно томе, неповољна локална привредна структура постоји у ситуацији када у локалној привредној структури доминирају оне делатности чији је раст испод просечног раста на нивоу привреде као целине.

³² Видети: Д. Молнар (2011), *Локални економски развој: теорија, анализа, пракса*, Асоцијација новинара Баната „Банат-инфо“ и НИП „Зрењанин“ А.Д., Зрењанин.

Како треба коментарисати резултате који се могу добити помоћу АКЛОП-а и како се за развојне сврхе могу користити добијене информације? Навешћемо неке корисне сугестије за планере локалног развоја:

- ✓ Позитиван и висок ниво тзв. диференцијалног помака у некој делатности указује на то да локална економија има „развојни потенцијал и снагу” у тој делатности.
- ✓ Вредност диференцијалног помака за одређену делатност треба увек повезивати са вредношћу локационог коефицијента за исту делатност.
- ✓ Неке делатности у оквиру локалне економије не могу се окарактерисати као доминантне, иако имају висок ниво диференцијалног помака. Истина, оне расту брже од просека за ту делатност на нивоу референтног економског система, али имају ниску вредност локационог коефицијента. Да ли ће такве делатности постати доминантне зависи од различитих фактора, првенствено од тога да ли локална економија поседује тзв. природне ресурсе за даљи развитак конкретне делатности.
- ✓ Неке делатности са релативно ниским диференцијалним помаком могу поседовати потенцијал за будући развој, уколико су концентрисане у локалној економији (висок LK). Таквим делатностима треба посветити посебну пажњу, јер помоћу адекватних мера и подстицаја веома лако могу постати локални „лидери”.
- ✓ У одређеним околностима поједине делатности могу имати висок диференцијални помак, али то не значи да локална економија поседује конкурентске предности у њима. Наиме, динамичан раст неких делатности може бити искључиво последица неких других околности, а не постојања конкурентских предности. На пример, динамичан раст у грађевинској индустрији у локалној економији често може бити „само одговор” на растући број становника који се концентрише у посматраној локалној заједници. Дакле, повећање пословне активности у области грађевинарства није резултат повећања конкурентности локалне грађевинарске делатности, већ једноставно представља одговор на (тренутно) велику тражњу за стамбеним простором.

Локална економија има „снагу” у оним делатностима у којима ниво пословне активности на локалном нивоу опада спорије него на нивоу референтног економског система. Дакле, без обзира на негативна кретања, спорији пад свакако значи постојање одређеног степена конкурентске предности.

Табела 7. Резултати <i>shift-share</i> анализе (АКЛОП)										
Делатност	Град/општина			Референтна економија			АКЛОП (%)			
	број запослених		стопа раста броја запослених (rL)	број запослених		стопа раста броја запослених (rL)	пропорционални помак	структурни помак	диференцијални помак	укупна промена
	по-четна година	крајња година	(%)	по-четна година	крајња година	(%)				
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство										
Б – Рударство										
.....										
Т – Делатност домаћинства као послодавца; делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе										

Извор: приказ аутора

Како би се проверила тачност добијених резултата, увек треба имати у виду да збир пропорционалног, структурног и диференцијалног помака треба да буде једнак укупној промени запослености у посматраној делатности у посматраној/анализираној локалној привреди.

5. ОЦЕЊИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ МОГУЋНОСТИ РАСТА

Примарна сврха локалног стратешког планирања је идентификовање критичних проблема који утичу на перспективе економског раста локалне заједнице. Виталност постојеће базе делатности има битан утицај на перспективе локалног раста. Сада ћемо показати како се технике које смо приказали (*LQ*, *shift-share*) могу искористити за одређивање снага и конкурентности локалних делатности. У овој фази анализе постављају се нека од следећих питања (али и њима слична питања):

- ✓ Какве информације о локалним снагама и слабостима пружа упоређивање раста појединих делатности (мерено нпр. променом броја запослених радника у локалној економији)?
- ✓ Како карактеристике локалне пословне базе и пословног окружења (у смислу присуства других делатности) утичу на иновације и развој у кључним локалним делатностима?
- ✓ Постоје ли неке специфичне могућности или проблеми развоја за локално подручје?

Оно што ћемо сада научити јесте како да проценимо локалну конкурентност, тј. како да спроведемо анализу којом се **циљају кључне (приоритетне) делатности на локалном нивоу**. Наиме, аналитичке технике које смо презентовали (*LQ*, *S-S*) могу се користити (комбиновати) за сврху категоризовања делатности на нивоу локалне економије.

Делатности се класификују на бази два критеријума: (1) на бази њихове концентрације, што се процењује на основу локационог коефицијента и (2) на бази карактера њиховог раста у претходном периоду. Специјализације (висок *LQ* за неку конкретну делатност) сигнализирају локалне конкурентске предности, док перформансе раста конкретних делатности јесу индикатор тога како су се конкурентске предности мењале у претходном периоду (позитивно или негативно). Резултати се могу користити за **идентификовање високо приоритетних делатности и циљева у локалној економији**. Које су процедуре за тестирање?

- ✓ **Први корак** – Израчунати локационе коефицијенте зарад утврђивања постојања специјализација у неким делатностима у локалној привреди. Оне делатности у којима локална економија остварује специјализације (претпоставка је да су те делатности и основа извозне базе) јесу тзв. чврсти циљеви у локалном стратешком планирању. Остале делатности представљају могућности за евентуалну супституцију или, пак, делатности које ће касније бити приоритети.

- ✓ **Други корак** – Унутар сваке од делатности које су у првом кораку идентифициране као циљане треба направити разлику између оних које имају раст броја запослених на локалном нивоу и оних у којима су били присутни стагнација или пад броја запослених у претходном периоду који је одређен као интервал за анализу.
- ✓ **Трећи корак** – Испитати раст у форми поређења употребом анализе „промене у уделима“ (*shift-share*). Добијене резултате треба искористити за категоризовање делатности и то на следећи начин:
 - а) Јаке делатности:** то су делатности које расту у локалној економији и чији је раст већи од раста те делатности у неком другом подручју;
 - б) Делатности које заостају:** то су оне које остварују раст на локалном нивоу, али спорији од раста који та делатност остварује у неком другом подручју;
 - в) Делатности са ограничењем:** делатности које остварују пад на локалном нивоу, али не тако брз пад као у неком другом подручју;
 - г) Слабе делатности:** делатности које опадају локално, и то брже него у неким другим подручјима.

У наставку је приказано тзв. стабло одлучивања, у којем су шематски представљени први, други и трећи корак описани у претходном тексту.

Табела 8. Анализа делатности на нивоу локалне економије: стабло одлучивања							
Простор локалних делатности изабраних за анализу							
Први корак у анализи: Да ли коефицијенти локације показују да у конкретној делатности постоји локална специјализација?							
ДА Тренутна специјализација (задржати као потенцијалну компоненту извозне базе)				НЕ Није тренутна специјализација (задржати као потенцијалну могућност увозне супституције)			
Други корак у анализи: Да ли конкретна делатност показује раст запослености на локалном нивоу?							
ДА (задржати за упоредну анализу)		НЕ (задржати за упоредну анализу)		ДА (задржати за упоредну анализу)		НЕ (задржати за упоредну анализу)	
Трећи корак у анализи: Да ли анализа промена удела показује да конкретна делатност повећава свој конкурентски удео?							
ДА (јака делатност)	НЕ (делатност која заостаје)	ДА (делатност са ограничењем)	НЕ (слаба делатност)	ДА (јака делатност)	НЕ (делатност која заостаје)	ДА (делатност са ограничењем)	НЕ (слаба делатност)
тренутне снаге	задржана позиција високог приоритета	ограничене перспективе због спољних/ екстерних трендова	ограничене перспективе због спољних/ екстерних трендова	снаге у надолажењу (у настајању)	перспективе ограничене због слабе базе и опадајуће конкурентно- сти	перспективе ограничене због слабе базе и екстерних трендова	перспективе уопштено ограничене

Према: M. L. McLean, K. P. Voytek, Razumijevanje Vaše ekonomije: korištenje analize za vođenje lokalnog strateškog planiranja, Mate, Zagreb, 2009., str. 75.

ПРИЛОГ II

Избор приоритетног сектора на примеру града Краљева

1. ИЗБОР ПРИОРИТЕТНОГ СЕКТОРА НА ПРИМЕРУ ГРАДА КРАЉЕВА

- ✓ **1. корак:** јединица посматрања је град Краљево
- ✓ **2. корак:** временски оквир посматрања је период 2014–2016. године
- ✓ **3. корак:** број запослених као одабрани индикатор
- ✓ **4. корак:** ниво деагрегирања података до нивоа сектора (А–Т); код анализе локационог коефицијента и *shift-share* анализе (промене удела) деагрегирање је ишло до нивоа области (подаци за ниво области су прибављени од Републичког завода за статистику).

Табела 1А. Класификација делатности у Србији, на нивоу области

Делатност КД2010		Назив делатности
Сектор	Област	
		УКУПНО
А		ПОЉОПРИВРЕДА, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО
А	01	Пољопривредна производња, лов и пратеће услужне делатности
А	02	Шумарство и сеча дрвећа
А	03	Рибарство и аквакултуре
В		РУДАРСТВО
В	05	Експлоатација угља
В	06	Експлоатација сирове нафте и природног гаса
В	07	Експлоатација руда метала
В	08	Остало рударство
В	09	Услужне делатности у рударству и геолошким истраживањима
С		ПРЕРАЂИВАЧКА ИНДУСТРИЈА
С	10	Производња прехранбених производа
С	11	Производња пића
С	12	Производња дуванских производа
С	13	Производња текстила
С	14	Производња одевних предмета
С	15	Производња коже и предмета од коже
С	16	Прерада дрвета и производи од дрвета, плуте, сламе и прућа, осим намештаја

C	17	Производња папира и производа од папира
C	18	Штампање и умножавање аудио и видео записа
C	19	Производња кокса и деривата нафте
C	20	Производња хемикалија и хемијских производа
C	21	Производња основних фармацеутских производа и препарата
C	22	Производња производа од гуме и пластике
C	23	Производња производа од осталих неметалних минерала
C	24	Производња основних метала
C	25	Производња металних производа, осим машина и уређаја
C	26	Производња рачунара, електронских и оптичких производа
C	27	Производња електричне опреме
C	28	Производња непоменутих машина и непоменуте опреме
C	29	Производња моторних возила, приколица и полуприколица
C	30	Производња осталих саобраћајних средстава
C	31	Производња намештаја
C	32	Остале прерађивачке делатности
C	33	Поправка и монтажа машина и опреме
D		СНАБДЕВАЊЕ ЕЛЕКТРИЧНОМ ЕНЕРГИЈОМ, ГАСОМ, ПАРОМ И КЛИМАТИЗАЦИЈА
D	35	Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
E		СНАБДЕВАЊЕ ВОДОМ; УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА, КОНТРОЛИСАЊЕ ПРОЦЕСА УКЛАЊАЊА ОТПАДА И СЛИЧНЕ АКТИВНОСТИ
E	36	Скупљање, пречишћавање и дистрибуција воде
E	37	Уклањање отпадних вода
E	38	Сакупљање, третман и одлагање отпада; поновно искоришћавање отпадних материја
E	39	Санација, рекултивација и друге услуге у области управљања отпадом
F		ГРАЂЕВИНАРСТВО
F	41	Изградња зграда
F	42	Изградња осталих грађевина
F	43	Специјализовани грађевински радови
G		ТРГОВИНА НА ВЕЛИКО И ТРГОВИНА НА МАЛО; ПОПРАВКА МОТОРНИХ ВОЗИЛА И МОТОЦИКАЛА
G	45	Трговина на велико и трговина на мало и поправка моторних возила и мотоцикала
G	46	Трговина на велико, осим трговине моторним возилима и мотоциклима
G	47	Трговина на мало, осим трговине моторним возилима и мотоциклима
H		САОБРАЋАЈ И СКЛАДИШТЕЊЕ
H	49	Копнени саобраћај и цевоводни транспорт
H	50	Водени саобраћај
H	51	Ваздушни саобраћај

H	52	Складиштење и пратеће активности у саобраћају
H	53	Поштанске активности
I		УСЛУГЕ СМЕШТАЈА И ИСХРАНЕ
I	55	Смештај
I	56	Делатност припремања и послуживања хране и пића
J		ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ
J	58	Издавачке делатности
J	59	Кинематографска и телевизијска продукција, снимање звучних записа и издавање музичких записа
J	60	Програмске активности и емитовање
J	61	Телекомуникације
J	62	Рачунарско програмирање, консултантске и с тим повезане делатности
J	63	Информационе услужне делатности
K		ФИНАНСИЈСКЕ ДЕЛАТНОСТИ И ДЕЛАТНОСТ ОСИГУРАЊА
K	64	Финансијске услуге, осим осигурања и пензијских фондова
K	65	Осигурање, реосигурање и пензијски фондови, осим обавезног социјалног осигурања
K	66	Помоћне делатности у пружању финансијских услуга и осигурању
L		ПОСЛОВАЊЕ НЕКРЕТНИМАМА
L	68	Пословање некретнинама
M		СТРУЧНЕ, НАУЧНЕ, ИНОВАЦИОНЕ И ТЕХНИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ
M	69	Правни и рачуноводствени послови
M	70	Управљачке делатности; саветовање у вези са управљањем
M	71	Архитектонске и инжењерске делатности; инжењерско испитивање и анализе
M	72	Научно истраживање и развој
M	73	Рекламирање и истраживање тржишта
M	74	Остале стручне, научне и техничке делатности
M	75	Ветеринарске делатности
N		АДМИНИСТРАТИВНЕ И ПОМОЋНЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ
N	77	Изнајмљивање и лизинг
N	78	Делатности запошљавања
N	79	Делатност путничких агенција, тур-оператора, услуге резервације и пратеће активности
N	80	Заштитне и истражне делатности
N	81	Услуге одржавања објеката и околине
N	82	Канцеларијско-административне и друге помоћне пословне делатности
O		ДРЖАВНА УПРАВА И ОДБРАНА; ОБАВЕЗНО СОЦИЈАЛНО ОСИГУРАЊЕ
O	84	Јавна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање
P		ОБРАЗОВАЊЕ
P	85	Образовање

Q		ЗДРАВСТВЕНА И СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА
Q	86	Здравствене делатности
Q	87	Социјална заштита са смештајем
Q	88	Социјална заштита без смештаја
R		УМЕТНОСТ; ЗАБАВА И РЕКРЕАЦИЈА
R	90	Стваралачке, уметничке и забавне делатности
R	91	Делатност библиотека, архива, музеја галерија и збирки и остале културне делатности
R	92	Коцкање и клађење
R	93	Спортске, забавне и рекреативне делатности
S		ОСТАЛЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ
S	94	Делатности удружења
S	95	Поправка рачунара и предмета за личну употребу и употребу у домаћинству
S	96	Остале личне услужне делатности
T		ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТВА КАО ПОСЛОДАВЦА; ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТАВА КОЈА ПРОИЗВОДЕ РОБУ И УСЛУГЕ ЗА СОПСТВЕНЕ ПОТРЕБЕ
T	97	Делатност домаћинства која запошљавају послугу
T	98	Делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе

Према: Уредба о класификацији делатности („Службени гласник РС”, број 54/2010)

Да би се урадиле Табеле 2А–5А, потребно је, најпре, из публикација *Општинске и рејони у Републици Србији* преузети податке о броју запослених, по секторима делатности, за одговарајуће године (видети Помоћну табелу 1 и Помоћну Табелу 2).

Конкретан пример за ову врсту анализе на примеру града Зрењанина приказан је у Анексу, у табелама 2А, 3А, 4А, 5А. Због промене методологије о евиденцији броја запослених, те због упоредивости података, коришћен је период 2015–2018. године.

Помоћна табела 1. Број запослених, по секторима делатности, 2018. година						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатска област	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	32679	18424	1969	736	565	197
Б – Рударство	24246	2462	710	687	102	27
Ц – Прерађивачка индустрија	444888	143123	15180	12688	4669	8586
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	27295	5003	548	480	139	264
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активност	34123	9129	788	651	221	408
Ф – Грађевинарство	96292	21248	1279	1096	532	1457
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	339150	87639	6411	4907	1880	6225
Х – Саобраћај и складиштење	117773	30567	2262	1918	603	1948
И – Услуге смештаја и исхране	78487	17333	1086	859	428	887
Ј – Информисање и комуникације	63935	13556	517	464	149	372
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	43774	9182	538	477	175	485
Л – Пословање некретнинама	6189	1339	106	103	34	84
М – Стручне, научне и техничке делатности	101825	21957	1504	1195	329	1019
Н – Административне и помоћне услужне делатности	105046	18565	1212	1095	428	823
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	158049	28293	2483	1781	714	1512
П – Образовање	140794	35968	3181	2265	908	2194
Q – Здравствена и социјална заштита	160595	41805	3502	2772	1367	2131
Р – Уметност; забава и рекреација	35340	8119	547	456	212	372
С – Остале услужне делатности	42068	10125	677	555	257	656
УКУПНО	2052548	523837	44500	35185	13712	29647

Извор: Републички завод за статистику, Општине и региони у Републици Србији, Београд, 2019.

Помоћна табела 2. Број запослених, по секторима делатности, 2015. година						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатска област	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	36708	21598	2278	1030	656	197
Б – Рударство	22388	1905	282	282	156	22
Ц – Прерађивачка индустрија	380336	115234	12427	9303	4782	5476
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	31363	5593	523	495	96	306
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	38107	10384	888	707	316	647
Ф – Грађевинарство	88131	19566	1189	1045	448	1231
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	315003	81940	5869	4565	2191	7243
Х – Саобраћај и складиштење	117084	29604	2606	2224	903	2242
И – Услуге смештаја и исхране	65363	14384	936	727	384	584
Ј – Информисање и комуникације	53878	10949	450	399	161	328
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	45806	9501	391	336	141	646
Л – Пословање некретнинама	5055	1225	129	129	62	45
М – Стручне, научне и техничке делатности	90007	18897	1152	945	292	953
Н – Административне и помоћне услужне делатности	76890	14991	1474	1301	445	690
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	161148	29586	2499	1869	698	1572
П – Образовање	132984	35753	3232	2301	1152	1800
Q – Здравствена и социјална заштита	166447	42789	3691	2858	1186	2440
Р – Уметност, забава и рекреација	31889	8027	686	621	214	263
С – Остале услужне делатности	37677	8847	650	459	214	497
УКУПНО	1896264	480773	41352	31596	14497	27182

Извор: Републички завод за статистику, Општине и региони у Републици Србији, Београд, 2016.

Табела 2А. Удео у броју запослених (у %), по секторима, крајња година у анализи (2018), пример града Зрењанина						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатска област	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	1.59	3.52	4.42	2.09	4.12	0.66
Б – Рударство	1.18	0.47	1.60	1.95	0.74	0.09
Ц – Прерађивачка индустрија	21.67	27.32	34.11	36.06	34.05	28.96
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	1.33	0.96	1.23	1.36	1.01	0.89
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	1.66	1.74	1.77	1.85	1.61	1.38
Ф – Грађевинарство	4.69	4.06	2.87	3.11	3.88	4.91
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	16.52	16.73	14.41	13.95	13.71	21.00
Х – Саобраћај и складиштење	5.74	5.84	5.08	5.45	4.40	6.57
И – Услуге смештаја и исхране	3.82	3.31	2.44	2.44	3.12	2.99
Ј – Информисање и комуникације	3.11	2.59	1.16	1.32	1.09	1.25
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	2.13	1.75	1.21	1.36	1.28	1.64
Л – Пословање некретнинама	0.30	0.26	0.24	0.29	0.25	0.28
М – Стручне, научне и техничке делатности	4.96	4.19	3.38	3.40	2.40	3.44
Н – Административне и помоћне услужне делатности	5.12	3.54	2.72	3.11	3.12	2.78
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	7.70	5.40	5.58	5.06	5.21	5.10
П – Образовање	6.86	6.87	7.15	6.44	6.62	7.40
Q – Здравствена и социјална заштита	7.82	7.98	7.87	7.88	9.97	7.19
Р – Уметност; забава и рекреација	1.72	1.55	1.23	1.30	1.55	1.25
С – Остале услужне делатности	2.05	1.93	1.52	1.58	1.87	2.21
УКУПНО	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Извор: калкулација на бази претходних табела

Табела 3А. Удео у броју запослених (у %), по секторима, почетна година (2015), пример града Зрењанина						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатска област	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	1.94	4.49	5.51	3.26	4.53	0.72
Б – Рударство	1.18	0.40	0.68	0.89	1.08	0.08
Ц – Прерађивачка индустрија	20.06	23.97	30.05	29.44	32.99	20.15
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	1.65	1.16	1.26	1.57	0.66	1.13
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	2.01	2.16	2.15	2.24	2.18	2.38
Ф – Грађевинарство	4.65	4.07	2.88	3.31	3.09	4.53
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	16.61	17.04	14.19	14.45	15.11	26.65
Х – Саобраћај и складиштење	6.17	6.16	6.30	7.04	6.23	8.25
И – Услуге смештаја и исхране	3.45	2.99	2.26	2.30	2.65	2.15
Ј – Информисање и комуникације	2.84	2.28	1.09	1.26	1.11	1.21
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	2.42	1.98	0.95	1.06	0.97	2.38
Л – Пословање некретнинама	0.27	0.25	0.31	0.41	0.43	0.17
М – Стручне, научне и техничке делатности	4.75	3.93	2.79	2.99	2.01	3.51
Н – Административне и помоћне услужне делатности	4.05	3.12	3.56	4.12	3.07	2.54
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	8.50	6.15	6.04	5.92	4.81	5.78
П – Образовање	7.01	7.44	7.82	7.28	7.95	6.62
Q – Здравствена и социјална заштита	8.78	8.90	8.93	9.05	8.18	8.98
Р – Уметност; забава и рекреација	1.68	1.67	1.66	1.97	1.48	0.97
С – Остале услужне делатности	1.99	1.84	1.57	1.45	1.48	1.83
УКУПНО	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Извор: калкулација на бази претходних табела

Табела 4А: Промена удела у запослености (у процентним поенима), крајња (2018) у односу на почетну (2015) годину, пример града Зрењанина						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатски	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	-0.34	-0.98	-1.08	-1.17	-0.40	-0.06
Б – Рударство	0.00	0.07	0.91	1.06	-0.33	0.01
Ц – Прерађивачка индустрија	1.62	3.35	4.06	6.62	1.06	8.82
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	-0.32	-0.21	-0.03	-0.20	0.35	-0.24
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	-0.35	-0.42	-0.38	-0.39	-0.57	-1.00
Ф – Грађевинарство	0.04	-0.01	0.00	-0.19	0.79	0.39
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	-0.09	-0.31	0.21	-0.50	-1.40	-5.65
Х – Саобраћај и складиштење	-0.44	-0.32	-1.22	-1.59	-1.83	-1.68
И – Услуге смештаја и исхране	0.38	0.32	0.18	0.14	0.47	0.84
Ј – Информисање и комуникације	0.27	0.31	0.07	0.06	-0.02	0.05
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	-0.28	-0.22	0.26	0.29	0.30	-0.74
Л – Пословање некретнинама	0.03	0.00	-0.07	-0.12	-0.18	0.12
М – Стручне, научне и техничке делатности	0.21	0.26	0.59	0.41	0.39	-0.07
Н – Административне и помоћне услужне делатности	1.06	0.43	-0.84	-1.01	0.05	0.24
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	-0.80	-0.75	-0.46	-0.85	0.39	-0.68
П – Образовање	-0.15	-0.57	-0.67	-0.85	-1.32	0.78
Q – Здравствена и социјална заштита	-0.95	-0.92	-1.06	-1.17	1.79	-1.79
Р – Уметност; забава и рекреација	0.04	-0.12	-0.43	-0.67	0.07	0.29
С – Остале услужне делатности	0.06	0.09	-0.05	0.12	0.40	0.38

Извор: калкулација на бази претходних табела

Табела 5А. Стопа раста запослености, кумулативна, (у %) у посматраном периоду (2015–2018), пример града Зрењанина						
Делатност	СРБИЈА	Војводина	Средњобанатски	Зрењанин	Кикинда	Шабац
А – Пољопривреда, шумарство и рибарство	-10.98	-14.70	-13.56	-28.54	-13.87	0.00
Б – Рударство	8.30	29.24	151.77	143.62	-34.62	22.73
Ц – Прерађивачка индустрија	16.97	24.20	22.15	36.39	-2.36	56.79
Д – Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	-12.97	-10.55	4.78	-3.03	44.79	-13.73
Е – Снабдевање водом; управљање отпадним водама; контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	-10.45	-12.09	-11.26	-7.92	-30.06	-36.94
Ф – Грађевинарство	9.26	8.60	7.57	4.88	18.75	18.36
Г – Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала	7.67	6.96	9.23	7.49	-14.19	-14.05
Х – Саобраћај и складиштење	0.59	3.25	-13.20	-13.76	-33.22	-13.11
И – Услуге смештаја и исхране	20.08	20.50	16.03	18.16	11.46	51.88
Ј – Информисање и комуникације	18.67	23.81	14.89	16.29	-7.45	13.41
К – Финансијске делатности и делатност осигурања	-4.44	-3.36	37.60	41.96	24.11	-24.92
Л – Пословање некретнимама	22.43	9.31	-17.83	-20.16	-45.16	86.67
М – Стручне, научне и техничке делатности	13.13	16.19	30.56	26.46	12.67	6.93
Н – Административне и помоћне услужне делатности	36.62	23.84	-17.77	-15.83	-3.82	19.28
О – Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	-1.92	-4.37	-0.64	-4.71	2.29	-3.82
П – Образовање	5.87	0.60	-1.58	-1.56	-21.18	21.89
Q – Здравствена и социјална заштита	-3.52	-2.30	-5.12	-3.01	15.26	-12.66
Р – Уметност; забава и рекреација	10.82	1.15	-20.26	-26.57	-0.93	41.44
С – Остале услужне делатности	11.65	14.45	4.15	20.92	20.09	31.99
УКУПНО	8.24	8.96	7.61	11.36	-5.41	9.07

Извор: калкулација на бази претходних табела

На основу претходних анализа, представљених у табелама 2А–5А, може се закључити да је град Зрењанин у погледу секторске структуре локалне привреде у посматраном периоду имао одређених предности у односу на шире и уже окружење у следећим делатностима: Б – рударство, Ц – прерађивачка индустрија, М – стручне, научне и техничке делатности, С – остале услужне делатности.

Претходни закључак произлази на основу анализе учешћа појединих сектора (на основу броја регистрованих запослених радника) у локалној привреди града Зрењанина и поређењу тог учешћа у односу на економију Србије, Војводине, Средњобанатског округа и одабраних градова, као и на основу сагледавања промене броја радника у периоду 2015–2018. Управо у наведеним секторима (Б, Ц, М и С) град Зрењанин је остваривао бржи и снажнији раст броја запослених у посматраном периоду (2015–2018) у односу на референтне економске системе са којима је вршено поређење (Србија, Војводина, Средњобанатски округ, Кикинда и Шабац), било да се тај снажнији раст броја запослених у Зрењанину огледао у већој промени учешћа у укупној запослености током посматраног периода, било да је утврђен помоћу веће кумулативне стопе раста броја регистрованих запослених радника у одговарајућим секторима (Б, Ц, М и С).

Табела 6А. Локациони коефицијент, пример града Краљево, подаци о запосленим радницима, ниво деагрегирања – област

		Краљево		Шумадија и Западна Србија		
		Број запослених у одабраној години	Учешће бр. запосл.	Број запослених у одабраној години	Учешће бр. запосл.	ЛК (2/4)
		1	2	3	4	0.0861
	УКУПНО	13631		269296		
A	ПОЉОПРИВРЕДА, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	131	0.0096	3735	0.0139	0.6951
A 01	Пољопривредна производња, лов и пратеће услужне делатности	117	0.0086	3076	0.0114	0.7514
A 02	Шумарство и сеча дрвећа	14	0.0011	531	0.0020	0.5366
A 03	Рибарство и аквакултуре	0	0.0000	128	0.0005	0.0000
B	РУДАРСТВО	17	0.0013	6509	0.0242	0.0527
B 05	Експлоатација угља	0	0.0000	4109	0.0153	0.0000
B 06	Експлоатација сирове нафте и природног гаса	0	0.0000	0	0.0000	
B 07	Експлоатација руда метала	0	0.0000	1101	0.0041	0.0000
B 08	Остало рударство	12	0.0009	1273	0.0047	0.1918
B 09	Услужне делатности у рударству и геолошким истраживањима	5	0.0004	26	0.0001	3.7993
C	ПРЕРАБИВАЧКА ИНДУСТРИЈА	5202	0.3816	118199	0.4389	0.8695
C 10	Производња прехранбених производа	1279	0.0938	20310	0.0754	1.2443
C 11	Производња пића	25	0.0018	2511	0.0093	0.1967
C 12	Производња дуванских производа	0	0.0000	0	0.0000	
C 13	Производња текстила	20	0.0015	2971	0.0110	0.1345
C 14	Производња одевних предмета	421	0.0309	12613	0.0468	0.6594
C 15	Производња коже и предмета од коже	12	0.0009	2624	0.0097	0.0938
C 16	Прерада дрвета и производи од дрвета, плуте, сламе и прућа, осим намештаја	716	0.0525	5361	0.0199	2.6373
C 17	Производња папира и производа од папира	191	0.0140	2637	0.0098	1.4331
C 18	Штампање и умножавање аудио и видео записа	83	0.0061	2149	0.0080	0.7627
C 19	Производња кокса и деривата нафте	0	0.0000	225	0.0008	0.0000
C 20	Производња хемикалија и хемијских производа	79	0.0058	3353	0.0125	0.4669
C 21	Производња основних фармацеутских производа и препарата	12	0.0009	106	0.0004	2.2366
C 22	Производња производа од гуме и пластике	83	0.0061	7083	0.0263	0.2308
C 23	Производња производа од осталих неметалних минерала	375	0.0275	4357	0.0162	1.6998
C 24	Производња основних метала	1	0.0000	2545	0.0094	0.0047

C	25	Производња металних производа, осим машина и уређаја	1043	0.0765	20892	0.0776	0.9863
C	26	Производња рачунара, електронских и оптичких производа	27	0.0020	1151	0.0043	0.4692
C	27	Производња електричне опреме	84	0.0061	3738	0.0139	0.4420
C	28	Производња непоменутих машина и непоменуте опреме	95	0.0070	2391	0.0089	0.7875
C	29	Производња моторних возила, приколица и полуприколица	24	0.0018	13236	0.0492	0.0358
C	30	Производња осталих саобраћајних средстава	45	0.0033	144	0.0005	6.1909
C	31	Производња намештаја	553	0.0406	5647	0.0210	1.9345
C	32	Остале прерађивачке делатности	28	0.0020	1754	0.0065	0.3118
C	33	Поправка и монтажа машина и опреме	6	0.0004	403	0.0015	0.2941
D		СНАБДЕВАЊЕ ЕЛЕКТРИЧНОМ ЕНЕРГИЈОМ, ГАСОМ, ПАРОМ И КЛИМАТИЗАЦИЈА	109	0.0080	1636	0.0061	1.3162
D	35	Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	109	0.0080	1636	0.0061	1.3162
E		СНАБДЕВАЊЕ ВОДОМ; УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА, КОНТРОЛИСАЊЕ ПРОЦЕСА УКЛАЊАЊА ОТПАДА И СЛИЧНЕ АКТИВНОСТИ	657	0.0482	10582	0.0393	1.2267
E	36	Скупљање, пречишћавање и дистрибуција воде	268	0.0197	6069	0.0225	0.8724
E	37	Уклањање отпадних вода	0	0.0000	13	0.0000	0.0000
E	38	Сакупљање, третман и одлагање отпада; поновно искоришћавање отпадних материја	389	0.0285	4500	0.0167	1.7081
E	39	Санација, рекултивација и друге услуге у области управљања отпадом	0	0.0000	0	0.0000	#DIV/0!
F		ГРАЂЕВИНАРСТВО	1073	0.0787	16891	0.0627	1.2546
F	41	Изградња зграда	166	0.0122	5498	0.0204	0.5973
F	42	Изградња осталих грађевина	273	0.0200	4225	0.0157	1.2744
F	43	Специјализовани грађевински радови	634	0.0465	7168	0.0266	1.7471
G		ТРГОВИНА НА ВЕЛИКО И ТРГОВИНА НА МАЛО; ПОПРАВКА МОТОРНИХ ВОЗИЛА И МОТОЦИКАЛА	3009	0.2207	57481	0.2134	1.0341
G	45	Трговина на велико и трговина на мало и поправка моторних возила и мотоцикала	280	0.0205	5394	0.0200	1.0244
G	46	Трговина на велико, осим трговине моторним возилима и мотоциклима	1154	0.0846	19379	0.0720	1.1760
G	47	Трговина на мало, осим трговине моторним возилима и мотоциклима	1576	0.1156	32708	0.1215	0.9517
H		САОБРАЋАЈ И СКЛАДИШТЕЊЕ	593	0.0435	14846	0.0551	0.7891
H	49	Копнени саобраћај и ценоводни транспорт	527	0.0387	11660	0.0433	0.8932
H	50	Водени саобраћај	0	0.0000	83	0.0003	0.0000
H	51	Ваздушни саобраћај	0	0.0000	0	0.0000	

H	52	Складиштење и пратеће активности у саобраћају	60	0.0044	2353	0.0087	0.5041
H	53	Поштанске активности	6	0.0004	750	0.0028	0.1512
I		УСЛУГЕ СМЕШТАЈА И ИСХРАНЕ	1144	0.0840	13626	0.0506	1.6593
I	55	Смештај	37	0.0027	2205	0.0082	0.3302
I	56	Делатност припремања и послуживања хране и пића	1108	0.0813	11421	0.0424	1.9158
J		ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ	150	0.0110	2470	0.0092	1.1983
J	58	Издавачке делатности	26	0.0019	278	0.0010	1.8663
J	59	Кинематографска и телевизијска продукција, снимање звучних записа и издавање музичких записа	22	0.0016	89	0.0003	4.8139
J	60	Програмске активности и емитовање	25	0.0019	597	0.0022	0.8394
J	61	Телекомуникације	11	0.0008	258	0.0010	0.8487
J	62	Рачунарско програмирање, консултантске и с тим повезане делатности	38	0.0028	1151	0.0043	0.6609
J	63	Информационе услужне делатности	27	0.0020	97	0.0004	5.4596
K		ФИНАНСИЈСКЕ ДЕЛАТНОСТИ И ДЕЛАТНОСТ ОСИГУРАЊА	89	0.0066	842	0.0031	2.0994
K	64	Финансијске услуге, осим осигурања и пензијских фондова	3	0.0002	130	0.0005	0.4559
K	65	Осигурање, реосигурање и пензијски фондови, осим обавезног социјалног осигурања	0	0.0000	0	0.0000	
K	66	Помоћне делатности у пружању финансијских услуга и осигурању	86	0.0063	712	0.0026	2.3996
L		ПОСЛОВАЊЕ НЕКРЕТНИМАМА	34	0.0025	575	0.0021	1.1681
L	68	Пословање некретнинама	34	0.0025	575	0.0021	1.1681
M		СТРУЧНЕ, НАУЧНЕ, ИНОВАЦИОНЕ И ТЕХНИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ	641	0.0470	9813	0.0364	1.2897
M	69	Правни и рачуноводствени послови	224	0.0165	3173	0.0118	1.3964
M	70	Управљачке делатности; саветовање у вези са управљањем	132	0.0097	1361	0.0051	1.9223
M	71	Архитектонске и инжењерске делатности; инжењерско испитивање и анализе	118	0.0086	2741	0.0102	0.8496
M	72	Научно истраживање и развој	0	0.0000	164	0.0006	0.0000
M	73	Рекламирање и истраживање тржишта	12	0.0009	285	0.0011	0.8108
M	74	Остале стручне, научне и техничке делатности	49	0.0036	718	0.0027	1.3558
M	75	Ветеринарске делатности	105	0.0077	1370	0.0051	1.5139
N		АДМИНИСТРАТИВНЕ И ПОМОЋНЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ	217	0.0159	3393	0.0126	1.2622
N	77	Изнајмљивање и лизинг	15	0.0011	154	0.0006	1.9220
N	78	Делатности запошљавања	5	0.0004	451	0.0017	0.2192
N	79	Делатност путничких агенција, тур-оператора, услуге резервације и пратеће активности	17	0.0013	496	0.0018	0.6890
N	80	Заштитне и истражне делатности	29	0.0021	287	0.0011	1.9950

N	81	Услуге одржавања објеката и околине	17	0.0013	1120	0.0042	0.3068
N	82	Канцеларијско-административне и друге помоћне пословне делатности	133	0.0098	885	0.0033	2.9708
O		ДРЖАВНА УПРАВА И ОДБРАНА; ОБАВЕЗНО СОЦИЈАЛНО ОСИГУРАЊЕ	0	0.0000	42	0.0002	0.0000
O	84	Јавна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	0	0.0000	42	0.0002	0.0000
P		ОБРАЗОВАЊЕ	61	0.0045	954	0.0035	1.2667
P	85	Образовање	61	0.0045	954	0.0035	1.2667
Q		ЗДРАВСТВЕНА И СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА	181	0.0132	1724	0.0064	2.0699
Q	86	Здравствене делатности	121	0.0089	1315	0.0049	1.8227
Q	87	Социјална заштита са смештајем	0	0.0000	60	0.0002	0.0000
Q	88	Социјална заштита без смештаја	59	0.0043	348	0.0013	3.3629
R		УМЕТНОСТ; ЗАБАВА И РЕКРЕАЦИЈА	24	0.0018	2451	0.0091	0.1933
R	90	Стваралачке, уметничке и забавне делатности	1	0.0001	96	0.0004	0.2048
R	91	Делатност библиотека, архива, музеја галерија и збирки и остале културне делатности	1	0.0001	396	0.0015	0.0743
R	92	Коцкање и клађење	0	0.0000	1508	0.0056	0.0000
R	93	Спортске, забавне и рекреативне делатности	21	0.0016	451	0.0017	0.9420
S		ОСТАЛЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ	299	0.0219	3529	0.0131	1.6734
S	94	Делатности удружења	0	0.0000	0	0.0000	
S	95	Поправка рачунара и предмета за личну употребу и употребу у домаћинству	120	0.0088	1425	0.0053	1.6616
S	96	Остале личне услужне делатности	179	0.0131	2104	0.0078	1.6813
T		ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТВА КАО ПОСЛОДАВЦА; ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТВА КОЈА ПРОИЗВОДЕ РОБУ И УСЛУГЕ ЗА СОПСТВЕНЕ ПОТРЕБЕ	0	0.0000	0	0.0000	
T	97	Делатност домаћинства која запошљавају послугу	0	0.0000	0	0.0000	
T	98	Делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе	0	0.0000	0	0.0000	
U		ДЕЛАТНОСТ ЕКСТЕРИТОРИЈАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕЛА	0	0.0000	0	0.0000	
U	99	Делатност екстериторијалних организација и тела	0	0.0000	0	0.0000	

Табела 7А. Резултати shift-share анализе (АКЛОП), пример града Краљево, референтни економски систем је регион Шумадије и Западне Србије (NUTS 2), период 2014–2016. године

		Град Краљево			Регион Шумадија и Западна Србија		rL, $\dot{S}Z$, i - rL, $\dot{S}Z$	rL, KV, i - rL, $\dot{S}Z$, i	АКЛОП (%)				
		број запослених	2016.	стопа раста броја запослених (рЛ)	број запослених	стопа раста броја запослених (рЛ)			пропорционални помак	структурни помак	диференцијални помак	укупна промена	
i – област		2014.	2016.		2014.	2016.							
УКУПНО		16902	13631	-0.19	255331	269296	0.05						
A	ПОЉОПРИВРЕДА, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	94	131	0.40	3501	3735	0.07	0.012	0.334	5	1	31	38
A 01	Пољопривредна производња, лов и пратеће услужне делатности	80	117	0.46	2869	3076	0.07	0.017	0.393	4	1	31	37
A 02	Шумарство и сеча дрвећа	14	14	0.03	501	531	0.06	0.006	-0.028	1	0	0	0
A 03	Рибарство и аквакултуре	0	0		131	128	-0.03	-0.080		0	0	0	0
B	РУДАРСТВО	22	17	-0.19	6109	6509	0.07	0.011	-0.259	1	0	-6	-4
B 05	Експлоатација угља	0	0		4066	4109	0.01	-0.044		0	0	0	0
B 06	Експлоатација сирове нафте и природног гаса	0	0		0	0		-0.055		0	0	0	0
B 07	Експлоатација руда метала	0	0		718	1101	0.53	0.479		0	0	0	0
B 08	Остало рударство	18	12	-0.30	1279	1273	-0.01	-0.060	-0.290	1	-1	-5	-5
B 09	Услужне делатности у рударству и геолошким истраживањима	4	5	0.25	46	26	-0.43	-0.489	0.685	0	-2	3	1
C	ПРЕРАЂИВАЧКА ИНДУСТРИЈА	5599	5202	-0.07	114462	118199	0.03	-0.022	-0.104	306	-123	-580	-397
C 10	Производња прехранбених производа	1138	1279	0.12	18135	20310	0.12	0.065	0.005	62	74	5	142
C 11	Производња пића	29	25	-0.14	2907	2511	-0.14	-0.191	-0.002	2	-6	0	-4
C 12	Производња дуванских производа	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
C 13	Производња текстила	18	20	0.14	2848	2971	0.04	-0.012	0.097	1	0	2	2
C 14	Производња одевних предмета	407	421	0.04	11973	12613	0.05	-0.001	-0.018	22	-1	-7	14

C	15	Производња коже и предмета од коже	14	12	-0.14	2105	2624	0.25	0.192	-0.381	1	3	-5	-2
C	16	Прерада дрвета и производи од дрвета, плуте, сламе и прућа, осим намештаја	545	716	0.31	4588	5361	0.17	0.114	0.144	30	62	78	170
C	17	Производња папира и производа од папира	181	191	0.06	2403	2637	0.10	0.042	-0.041	10	8	-8	10
C	18	Штампање и умножавање аудио и видео записа	80	83	0.04	1898	2149	0.13	0.077	-0.092	4	6	-7	3
C	19	Производња кокса и деривата нафте	0	0		238	225	-0.05	-0.109	0.055	0	0	0	0
C	20	Производња хемикалија и хемијских производа	69	79	0.15	2869	3353	0.17	0.114	-0.022	4	8	-2	10
C	21	Производња основних фармацеутских производа и препарата	8	12	0.50	463	106	-0.77	-0.826	1.271	0	-7	10	4
C	22	Производња производа од гуме и пластике	87	83	-0.04	6919	7083	0.02	-0.031	-0.068	5	-3	-6	-4
C	23	Производња производа од осталих неметалних минерала	510	375	-0.26	5198	4357	-0.16	-0.216	-0.103	28	-110	-52	-135
C	24	Производња основних метала	71	1	-0.99	3578	2545	-0.29	-0.344	-0.703	4	-24	-50	-70
C	25	Производња металних производа, осим машина и уређаја	1114	1043	-0.06	17523	20892	0.19	0.138	-0.256	61	153	-285	-71
C	26	Производња рачунара, електронских и оптичких производа	28	27	-0.03	1301	1151	-0.12	-0.170	0.082	2	-5	2	-1
C	27	Производња електричне опреме	13	84	5.32	4676	3738	-0.20	-0.255	5.519	1	-3	73	70
C	28	Производња непоменутих машина и непоменутих опреме	122	95	-0.22	3868	2391	-0.38	-0.436	0.166	7	-53	20	-26
C	29	Производња моторних возила, приколица и полуприколица	200	24	-0.88	14069	13236	-0.06	-0.114	-0.821	11	-23	-164	-176
C	30	Производња осталих саобраћајних средстава	592	45	-0.92	681	144	-0.79	-0.844	-0.135	32	-500	-80	-547
C	31	Производња намештаја	342	553	0.61	4470	5647	0.26	0.209	0.351	19	71	120	211
C	32	Остале прерађивачке делатности	28	28	-0.03	1459	1754	0.20	0.147	-0.229	2	4	-7	-1
C	33	Поправка и монтажа машина и опреме	4	6	0.50	291	403	0.39	0.332	0.113	0	1	0	2
D		СНАБДЕВАЊЕ ЕЛЕКТРИЧНОМ ЕНЕРГИЈОМ, ГАСОМ, ПАРОМ И КЛИМАТИЗАЦИЈА	3412	109	-0.97	6536	1636	-0.75	-0.804	-0.218	187	-2745	-745	-3303

D	35	Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	3412	109	-0.97	6536	1636	-0.75	-0.804	-0.218	187	-2745	-745	-3303
E		СНАБДЕВАЊЕ ВОДОМ; УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА, КОНТРОЛИСАЊЕ ПРОЦЕСА УКЛАЊАЊА ОТПАДА И СЛИЧНЕ АКТИВНОСТИ	671	657	-0.02	10836	10582	-0.02	-0.078	0.002	37	-52	2	-14
E	36	Скупљање, пречишћавање и дистрибуција воде	266	268	0.01	6325	6069	-0.04	-0.095	0.048	15	-25	13	2
E	37	Уклањање отпадних вода	0	0		0	13		-0.055	0.000	0	0	0	0
E	38	Сакупљање, третман и одлагање отпада; поновно искоришћавање отпадних материја	405	389	-0.04	4511	4500	0.00	-0.057	-0.038	22	-23	-15	-16
E	39	Санација, рекултивација и друге услуге у области управљања отпадом	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
F		ГРАЂЕВИНАРСТВО	1024	1073	0.05	15835	16891	0.07	0.012	-0.019	56	12	-20	49
F	41	Изградња зграда	188	166	-0.12	5493	5498	0.00	-0.054	-0.116	10	-10	-22	-22
F	42	Изградња осталих грађевина	216	273	0.26	3753	4225	0.13	0.071	0.134	12	15	29	56
F	43	Специјализовани грађевински радови	620	634	0.02	6590	7168	0.09	0.033	-0.065	34	20	-40	14
G		ТРГОВИНА НА ВЕЛИКО И ТРГОВИНА НА МАЛО; ПОПРАВКА МОТОРНИХ ВОЗИЛА И МОТОЦИКАЛА	2830	3009	0.06	51127	57481	0.12	0.070	-0.061	155	197	-173	179
G	45	Трговина на велико и трговина на мало и поправка моторних возила и мотоцикала	282	280	-0.01	4965	5394	0.09	0.032	-0.093	15	9	-26	-2
G	46	Трговина на велико, осим трговине моторним возилима и мотоциклима	1037	1154	0.11	17095	19379	0.13	0.079	-0.021	57	82	-22	117
G	47	Трговина на мало, осим трговине моторним возилима и мотоциклима	1512	1576	0.04	29068	32708	0.13	0.071	-0.083	83	107	-125	64
H		САОБРАЋАЈ И СКЛАДИШТЕЊЕ	803	593	-0.26	12876	14846	0.15	0.098	-0.414	44	79	-332	-210
H	49	Копнени саобраћај и цевоводни транспорт	761	527	-0.31	10501	11660	0.11	0.056	-0.418	42	42	-318	-234
H	50	Водени саобраћај	0	0		92	83		-0.10	-0.153	0.098	0	0	0

H	51	Ваздушни саобраћај	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
H	52	Складиштење и пратеће активности у саобраћају	38	60	0.57	2105	2353	0.12	0.063	0.450	2	2	17	22
H	53	Поштанске активности	3	6	0.99	178	750	3.20	3.148	-2.211	0	9	-6	3
I		УСЛУГЕ СМЕШТАЈА И ИСХРАНЕ	959	1144	0.19	11798	13626	0.15	0.100	0.038	52	96	37	185
I	55	Смештај	26	37	0.41	2368	2205	-0.07	-0.124	0.475	1	-3	12	11
I	56	Делатност припремања и послуживања хране и пића	933	1108	0.19	9431	11421	0.21	0.156	-0.024	51	146	-22	175
J		ИНФОРМИСАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ	135	150	0.11	2134	2470	0.16	0.103	-0.050	7	14	-7	15
J	58	Издавачке делатности	27	26	-0.02	287	278	-0.03	-0.084	0.004	1	-2	0	-1
J	59	Кинематографска и телевизијска продукција, снимање звучних записа и издавање музичких записа	15	22	0.50	69	89	0.29	0.231	0.212	1	3	3	7
J	60	Програмске активности и емитовање	46	25	-0.45	811	597	-0.26	-0.318	-0.189	3	-15	-9	-21
J	61	Телекомуникације	8	11	0.42	257	258	0.00	-0.051	0.417	0	0	3	3
J	62	Рачунарско програмирање, консултантске и с тим повезане делатности	24	38	0.58	663	1151	0.74	0.681	-0.153	1	17	-4	14
J	63	Информационе услужне делатности	15	27	0.77	47	97	1.09	1.031	-0.321	1	16	-5	12
K		ФИНАНСИЈСКЕ ДЕЛАТНОСТИ И ДЕЛАТНОСТ ОСИГУРАЊА	55	89	0.63	926	842	-0.09	-0.146	0.721	3	-8	40	35
K	64	Финансијске услуге, осим осигурања и пензијских фондова	1	3	2.00	351	130	-0.63	-0.684	2.630	0	-1	3	2
K	65	Осигурање, реосигурање и пензијски фондови, осим обавезног социјалног осигурања	0	0			0		-0.055	0.000	0	0	0	0
K	66	Помоћне делатности у пружању финансијских услуга и осигурању	54	86	0.60	575	712	0.24	0.182	0.368	3	10	20	33
L		ПОСЛОВАЊЕ НЕКРЕТНИНАМА	15	34	1.29	523	575	0.10	0.045	1.190	1	1	18	19
L	68	Пословање некретнинама	15	34	1.29	523	575	0.10	0.045	1.190	1	1	18	19
M		СТРУЧНЕ, НАУЧНЕ, ИНОВАЦИОНЕ И ТЕХНИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ	584	641	0.10	8028	9813	0.22	0.168	-0.126	32	98	-74	56

M	69	Правни и рачуноводствени послови	189	224	0.19	2612	3173	0.21	0.160	-0.027	10	30	-5	36
M	70	Управљачке делатности; саветовање у вези са управљањем	137	132	-0.03	1103	1361	0.23	0.179	-0.267	7	25	-37	-5
M	71	Архитектонске и инжењерске делатности; инжењерско испитивање и анализе	113	118	0.04	2115	2741	0.30	0.242	-0.257	6	27	-29	4
M	72	Научно истраживање и развој	0	0		193	164	-0.15	-0.205	0.150	0	0	0	0
M	73	Рекламирање и истраживање тржишта	22	12	-0.46	272	285	0.05	-0.004	-0.508	1	0	-11	-10
M	74	Остале стручне, научне и техничке делатности	35	49	0.40	516	718	0.39	0.335	0.008	2	12	0	14
M	75	Ветеринарске делатности	88	105	0.19	1217	1370	0.13	0.071	0.062	5	6	5	17
N		АДМИНИСТРАТИВНЕ И ПОМОЋНЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ	163	217	0.33	2836	3393	0.20	0.142	0.137	9	23	22	54
N	77	Изнајмљивање и лизинг	14	15	0.04	123	154	0.25	0.197	-0.209	1	3	-3	1
N	78	Делатности запошљавања	2	5	1.50	383	451	0.18	0.120	1.325	0	0	3	3
N	79	Делатност путничких агенција, тур-оператора, услуге резервације и пратеће активности	20	17	-0.15	442	496	0.12	0.066	-0.268	1	1	-5	-3
N	80	Заштитне и истражне делатности	17	29	0.69	344	287	-0.17	-0.221	0.854	1	-4	15	12
N	81	Услуге одржавања објеката и околине	13	17	0.37	906	1120	0.24	0.181	0.130	1	2	2	5
N	82	Канцеларијско-административне и друге помоћне пословне делатности	96	133	0.39	636	885	0.39	0.336	-0.005	5	32	0	37
O		ДРЖАВНА УПРАВА И ОДБРАНА; ОБАВЕЗНО СОЦИЈАЛНО ОСИГУРАЊЕ	0	0		61	42	-0.31	-0.366	0.311	0	0	0	0
O	84	Јавна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	0	0		61	42	-0.31	-0.366	0.311	0	0	0	0
P		ОБРАЗОВАЊЕ	38	61	0.61	750	954	0.27	0.217	0.341	2	8	13	23
P	85	Образовање	38	61	0.61	750	954	0.27	0.217	0.341	2	8	13	23
Q		ЗДРАВСТВЕНА И СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА	236	181	-0.24	1998	1724	-0.14	-0.192	-0.098	13	-45	-23	-56

Q	86	Здравствене делатности	93	121	0.30	972	1315	0.35	0.298	-0.051	5	28	-5	28
Q	87	Социјална заштита са смештајем	89	0	-1.00	123	60	-0.51	-0.563	-0.491	5	-50	-44	-89
Q	88	Социјална заштита без смештаја	54	59	0.10	904	348	-0.61	-0.670	0.710	3	-36	38	5
R		УМЕТНОСТ; ЗАБАВА И РЕКРЕАЦИЈА	14	24	0.67	2053	2451	0.19	0.139	0.472	1	2	7	10
R	90	Стваралачке, уметничке и забавне делатности	0	1		82	96	0.17	0.116	-0.170	0	0	0	0
R	91	Делатност библиотека, архива, музеја галерија и збирки и остале културне делатности	1	1	0.17	422	396	-0.06	-0.118	0.235	0	0	0	0
R	92	Коцкање и клађење	0	0		1159	1508	0.30	0.246	-0.301	0	0	0	0
R	93	Спортске, забавне и рекреативне делатности	13	21	0.64	389	451	0.16	0.102	0.481	1	1	6	8
S		ОСТАЛЕ УСЛУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ	248	299		2939	3529	0.20	0.146	-0.201	14	36	-50	0
S	94	Делатности удружења	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
S	95	Поправка рачунара и предмета за личну употребу и употребу у домаћинству	102	120	0.17	1202	1425	0.19	0.131	-0.012	6	13	-1	18
S	96	Остале личне услужне делатности	146	179	0.23	1738	2104	0.21	0.156	0.018	8	23	3	33
T		ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТВА КАО ПОСЛОДАВЦА; ДЕЛАТНОСТ ДОМАЋИНСТВА КОЈА ПРОИЗВОДЕ РОБУ И УСЛУГЕ ЗА СОПСТВЕНЕ ПОТРЕБЕ	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
T	97	Делатност домаћинства која запошљавају послугу	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
T	98	Делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
U		ДЕЛАТНОСТ ЕКСТЕРИТОРИЈАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕЛА	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0
U	99	Делатност екстериторијалних организација и тела	0	0		0	0		-0.055	0.000	0	0	0	0

Извор: калкулација аутора на основу података РЗС-а.

Пример 2А. Становништво радног узраста према старости и полу, Шумадијска област и Крагујевац												
Регион/ Област/Град	Пол	Укупно	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64
Шумадијска област	с	202.623	16.113	18.248	19.762	20.184	19.568	18.421	19.183	22.465	26.886	21.793
	м	101.242	8.267	9.277	10.226	10.488	9.865	9.128	9.375	10.880	13.226	10.510
	ж	101.381	7.846	8.971	9.536	9.696	9.703	9.293	9.808	11.585	13.660	11.283
Крагујевац	с	126.318	9.620	11.501	12.905	13.076	12.224	11.275	11.978	13.942	16.535	13.262
	м	62.331	4.933	5.755	6.553	6.696	6.073	5.504	5.774	6.635	8.055	6.353
	ж	63.987	4.687	5.746	6.352	6.380	6.151	5.771	6.204	7.307	8.480	6.909

Извор: Становништво према старости и полу, Општине и региони у Републици Србији, 2019. година, РЗС

Пример 3А. Становништво старости 15 и више година према школској спреми, Шумадијска област и Крагујевац									
Регион/ Област/ Град	Укупно	Без школске спреме	Непотпуно основно образовање	Основно образовање	Средње образовање	Више обра- зовање	Високо об- разовање	н/д	
Шумадијска област	252.548	5.039	29.975	50.538	130.378	13.779	22.248	591	
Крагујевац	154.290	2.870	12.498	27.162	84.187	9.711	17.552	310	

Извор: Табела: Становништво према школској спреми, Општине и региони у Републици Србији, 2019. година, РЗС

Пример 4А. Становништво према економској активности, Рашка област и Краљево							
Регион/ Област/ Град	Укупно	Активно становништво					
		Запослени			Незапослени		
		Свега	Запослени	Свега	Некада радили	Траже први посао	
Рашка област	309.258	111.028	79.276	31.752	15.394		16.358
Краљево	125.488	49.310	38.262	11.048	6.669		4.379

Извор: Општине и региони у Републици Србији, 2017, РЗС

Пример 5А. Степен развијености општина у Шумадијском округу			
I Група > 100	II Група 80–100%	III Група 60–80%	IV Група < 60%
Крагујевац			
	Аранђеловац		
		Баточина	
		Кнић	
	Лапово		
	Рача		
	Топола		

Извор: Уредба о утврђивању јединствене листе развијености региона и јединица локалне самоуправе

Пример 6А. Финансијске перформансе привредних друштава, Краљево		у хиљадама РСД		
	2016.	2017.	2018.	
Број привредних друштава	1.253	1.292	1.285	
Број запослених	8.403	9.018	9.477	
Пословни приходи	60.186.809	66.305.032	73.806.967	
Нето добитак	2.598.480	2.567.016	2.952.611	
Број привредних друштава са нето добитком	737	776	786	
Нето губитак	1.074.149	977.990	1.437.541	
Број привредних друштава са нето губитком	342	331	314	
Укупна средства	61.940.059	66.195.285	67.806.470	
Капитал	24.788.000	26.530.554	29.257.501	
Губитак	30.424.867	31.048.931	16.834.819	
Број привредних друштава са губитком изнад висине капитала	273	292	265	

Извор: Регистар финансијских извештаја



Извор: АПР

Пример 8А. Квалификациона структура незапосленог становништва, Краљево, 2016–2019.				
	2016.	2017.	2018.	2019.
Неквалификовани	2.262	2.085	2.069	2.105
Нижа стручна спрема и полу квалификовани	643	530	482	497
Квалификовани	3.211	2.692	2.589	2.458
Средња стручна спрема	4.161	3.753	3.564	3.375
Висококвалификовани	180	140	118	105
Виша стручна спрема	394	338	297	260
Висока стручна спрема	1.692	1.442	1.340	1.267
Укупно	12.543	10.980	10.459	10.067

Извор: Национална служба за запошљавање

Пример 9А. Укупни подстицаји регионалног развоја према наменама, у хиљадама РСД, Крагујевац				
	2016.	2017.	2018.	2019.
Подстицање запошљавања	117.696	130.562	159.065	70.115
Кадровски и људски ресурси			635	182.598
Подстицање извоза	51.846	103.621	40.579	83.207
Подстицање производње	13.037	128.491	553.318	110.661
Подстицање пољопривреде	225.356	66.836	94.142	
Научноистраживачки рад и развој	25.210	24.299	25.635	
Заштита животне средине			2.121	
Саобраћајна инфраструктура		4.948	13.606	
Економска инфраструктура	2.374	32.632		
Инфраструктура – друго	1.161		9.000	
Здравство	30.362	13.324	42.949	21.608
Образовање, наука, култура и спорт	59.245	30.176	61.143	4.924
Социјална заштита				599
Друге намене	58.175	20.345	42.113	21.357
Укупно	584.462	555.233	1.044.307	515.069

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја регионалног развоја

Пример 10А. Укупни подстицаји регионалног развоја према врсти корисника, Крагујевац								
	2016.	2016.	2017.	2017.	2018.	2018.	2019.	2019.
	Број	Износ у 000 РСД	Број	Износ у 000 РСД	Број	Износ у 000 РСД	Број	Износ у 000 РСД
Велико привредно друштво	18	307.687	7	141.445	5	49.852	14	32.986
Микро, мала и средња привредна друштва	143	1.824.638	141	1.569.805	146	1.446.215	76	268.779
Предузетник	286	56.958	272	76.818	326	141.234	120	49.622
Пољопривредна газдинства	12.179	207.586	5.967	73.496	4.088	89.825	4.147	110.661
Кластер			1	658	1	219		
Пословни инкубатор	1	2.207	1	2.204				
Удружење	19	11.212	14	9.174	24	15.142	2	721
Друго правно лице	4	509	3	238	3	534	2	721
Регионална развојна агенција	1	3.906	1	2.023				
Институције из области образовања и науке	37	383.113	42	335.372	41	394.511	21	8.428
Институције из области културе	13	21.800	13	5.679	7	7.022	1	240
Институције из области здравства	15	75.049	15	39.008	19	36.861	10	22.736
Орган државне управе	1	333			5	1.225	7	878
Јединица локалне самоуправе	1	60.050	1	45.591	1	67.842	1	19.004

Други појединачни корисници	1	8.000	2	1.713	2	8.106	1	700
Остали корисници		8.613		8.635		6.651		
Укупно	12.719	2.971.663	6.480	2.311.859	4.668	2.265.313	4.404	515.069

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја регионалног развоја

Пример 11А. Укупни подстицаји регионалног развоја према врсти корисника, Крагујевац				
	2016.	2017.	2018.	2019.
Кредит	204.153	223.484	299.358	101.315
Бесповратна субвенција	280.042	190.784	236.349	135.810
Субвенционисана камата	59	5.119	4.762	185
Регрес	65.956	29.351	2.686	8
Повраћај средстава	669			
Финансијска подршка за привлачење инвестиција	35.037	5.974	82.983	
Финансијска подршка – друго	1.247.380	1.088.967	864.215	173.148
Бесповратна финансијска подршка – друго	575.768	375.906	344.740	87.738
Друга средства	37.215			
Бесповратна друга средства	525.384	392.274	430.220	16.266
Укупно	2.971.663	2.311.859	2.265.313	515.069

Извор: АПР, Регистар мера и подстицаја регионалног развоја

Пример 13А. Калкулација ROA и ROE индикатора										
Привредно друштво	ND 2017.	ND 2016.	УКУПНА АКТИВА 2017.	УКУПНА АКТИВА 2016.	УКУПАН КАПИТАЛ 2017.	УКУПАН КАПИТАЛ 2016.	ROA 2017.	ROE 2017.	ROA 2016.	ROE 2016.
A	3315	2208	6742	4696	5007	3683	49.17%	66.21%	47.02%	59.95%
<B	3	2619	29216	24554	21621	20510	8.64%	11.67%	10.67%	12.77%
C	122	269	21804	22720	17478	17610	0.56%	0.70%	1.18%	1.53%

ROA = (Нето добит у посматраној години : Укупна актива у посматраној години) * 100

ROE = (Нето добит у посматраној години : Укупан капитал у посматраној години) * 100

ПРИЛОГ III

Ирена Марковић

Студија случаја на тему „Израда Програма подстицаја за локални економски развој у граду Крагујевцу на основу анализе ланца вредности”

Стална конференција градова и општина, Савез градова и општина Србије, у склопу подршке у оквиру пројекта „Програм подршке локалним самоуправама у Србији на путу придруживања ЕУ: Унапређење квалитета услуга, дијалога заинтересованих страна и ефикасности локалне администрације“, спровела је истраживање из којег је проистекао документ *Анализа ланца вредности металској и ИКТ сектора у привреди града Крајевца*, који је био основ за креирање Програма локалног економског развоја. Студија се бави инпутима које је пружио документ који се бави анализом ланца вредности уоквирујући их у мере државне помоћи и подршку привреди.

Кључне речи: економски развој, ланац вредности, државна помоћ.

1. УВОД

Проценом економског развоја града Крагујевца са аспекта скупа сектора и мрежа привредних односа у региону и његовог географског положаја (*Boschma et al.*, 2006, стр. 294), бави се документ *Анализа ланца вредности металској и ИКТ сектора у привреди града Крагујевца*³³ (даље у тексту: *Анализа ланца вредности*). Даље, процењујући способност града Крагујевца за раст и развој, морамо проценити тренутни ступањ развоја града као јединице локалне самоуправе (ЈЛС). Према Уредби о утврђивању јединствене листе развијености региона и јединица локалне самоуправе за 2014. годину („Службени гласник РС”, број 104/14), град Крагујевац је разврстан у прву групу развијености јединица локалне самоуправе, коју чини 20 јединица локалне самоуправе чији је степен развијености изнад републичког просека³⁴.

Анализа ланца вредности, односно одговори анкетираних фокус група јасно указују на неопходност стратешког планирања не само ЈЛС већ и тржишних учесника. С обзиром на посебности локалне привреде и степен развоја града Крагујевца као ЈЛС, треба омогућити стратешко планирање које обухвата широк спектар околности – предности и мана датих *SWOT*³⁵ анализом, ризике приступања ЕУ³⁶, као и ризике који прате одређене привредне гране. Требало би да овако израђен стратешки документ и поступање у складу са њим у највећој мери спрече негативне исходе по локалну привреду или бар да умање силу њиховог утицаја. Ако се овакви захтеви постављају пред ЈЛС, нужно је омогућити да свака ЈЛС располаже инструментима, односно оруђима за локални економски развој и реализацију стратешких планова. Инструмент или оруђе може представљати добро осмишљен и на претходно спроведеним анализама о стању локалне привреде заснован програм локалног економског развоја (даље у тексту: програм). Идеју коју програм треба да реализује налазимо у тежњи за стабилизацијом локалне привреде, потреби за њеним развојем на пољу конкурентности и константном праћењу нових технологија и технолошких процеса, али и на пољу привредног одговора на ситуације које нису обухваћене контекстом стратешког планирања. На крају, треба пробудити свест о томе да јавна средства,

33 Стална конференција градова и општина, Савез градова и општина Србије, у склопу подршке у оквиру пројекта „Програм подршке локалним самоуправама у Србији на путу придруживања ЕУ: Унапређење квалитета услуга, дијалога заинтересованих страна и ефикасности локалне администрације”, подржала је израду документа *Анализа ланца вредности металског сектора и ИКТ сектора у привреди града Крагујевца*.

34 Надовезујући се овим одредницама на територијалну развијеност, неопходно је подвући да се територијална развијеност у ЕУ обележава у оквиру *NUTS* подела, што је једнако урађено и у Републици Србији.

35 Извор: *Анализа ланца вредности*.

36 Са аспекта теме која се обрађује у овом раду, треба напоменути да се, у оквиру приступања, преговори око политике државне помоћи дешавају унутар поглавља 8 – Политика конкуренције, које тражи припрему и испуњеност услова политике у области конкуренције, контроле државне помоћи и либерализације тржишта.

исто као и било која друга средства која се улажу у привреду, треба и морају да се врате улагачу односно ЈЛС, у виду већих изворних прихода ЈЛС или кроз додатну вредност која се отелотворује у виду веће потрошње, већег животног стандарда и умањења одлива становништва (стопа промене броја становника Региона Шумадије и Западне Србије у 2017. години износи $-8,5^{37}$).

37 Извор: Републички завод за статистику Србије.

2. АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ И ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА ДОДЕЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ

2.1. Државна помоћ

„Економски концепт неуспеха на тржишту описује ситуације у којима тржиште не пружа оптимални ниво добара или услуга јер су претпоставке које омогућавају тржиштима да их обезбеде у оптималном исходу неодрживе” (Buelens et al, 2007, стр. 10).

Табела 1. Тржишни неуспеси		
Назив тржишног неуспеха	Пример тржишног неуспеха	Најчешћи облик државне помоћи
Јавно добро	Светионици, улична расвета, јавни радио и телевизија	Држава изравно пружа услуге
Примерено добро	Програми вакцинације, основно образовање	Субвенционирање или потпуно финансирање
Економија обима	Монополска и олигополска тржишта	Помоћ предузећима која улазе на тржишта
Екстерналије позитивне, екстерналије негативне	Развој и истраживање, загађење	Субвенционирање, опорезивање, регулација
Непотпуне или несиметричне информације	Мала и средња предузећа тешко долазе до кредита	Субвенционирање камате, јамства, информативни центри
Нефлексибилност на тржиштима рада	Минимална надница	Снижавање доприноса, субвенционисање запошљавања
Смањена мобилност фактора	Рад и капитал тешко се селе у неразвијена подручја	Повећање квалитета инфраструктуре
Отежано прилагођавање променама на тржишту	Предузеће или сектор који треба реструктурирати	Помоћ при изласку са тржишта
Иностране субвенције	Помоћ домаћој индустрији ради иностраног субвенционисања производа	Субвенције, преговори у WTO-у

Извор: European Commission, 1999, стр. 25, (Kesner-Škreb et al., 2003, стр. 110)

Увођењем правила за доделу државне помоћи у правни систем било које државе умањује се утицај улоге власти на настале тржишне деформације/недостатке (Портер, 2001, стр. 8). Правни оквир који је успостављен Законом о контроли државне

помоћи („Службени гласник РС”, број 73/19; даље у тексту: Закон)³⁸, као и Уредбом о правилима за доделу државне помоћи („Службени гласник”, бр. 13/10, 100/11, 91/12, 37/13, 97/13 и 119/14; даље у тексту: Уредба) и Уредбом о начину и поступку пријављивања државне помоћи („Службени гласник”, број 13/10), даје нам дефиницију државне помоћи, корисника државне помоћи, пружа упутства о врстама и инструментима државне помоћи. Свака полемика о државној помоћи мора почети са дефиницијом да је државна помоћ стварни или потенцијални јавни расход или стварно или потенцијално умањење јавног прихода које утиче на конкуренцију на тржишту³⁹, а да је давалац државне помоћи надлежни орган Републике Србије, аутономне покрајине или јединице локалне самоуправе или свако правно лице које управља и/или располаже јавним средствима, као и дефиницијом корисника државне помоћи као учесника на тржишту⁴⁰. Анализирајући тржишне недостатке или неуспехе добијамо одредницу према којој ЈЛС као давалац државне помоћи треба да одреди врсту државне помоћи, односно трошкове које жели да суфинансира (користимо овде израз „суфинансира” с обзиром на различите моделе инструмената доделе државне помоћи).

Када говоримо о врстама државне помоћи, мислимо на хоризонталну, регионалну, секторску државну помоћ и помоћ мале вредности⁴¹.

На крају овог дела требало би нагласити промену коју је донео Закон у свом члану 8, а која се тиче помоћи мале вредности (*de minimis* помоћ) и њене дефиниције да је то помоћ која нема значајан утицај на нарушавање конкуренције на тржишту и на трговину између Републике Србије и држава чланица Европске уније. *De minimis* помоћ се не пријављује Комисији, већ одлуку о оправданости доделе доноси давалац те помоћи, који обавештава Комисију о додељеној *de minimis* помоћи. Поред наведене промене, Закон је по први пут дефинисао и инструменте доделе државне помоћи у оквиру члана 3. став 4, и то: 1) субвенцију (бесповратна средства) или субвенционисану каматну стопу на кредите, 2) фискалну олакшицу (умањење или ослобођење од плаћања пореза, доприноса, царина и других фискалних дажбина), 3) гаранцију државе, сваког правног лица које располаже и/или управља јавним средствима или другог даваоца државне помоћи, дату под условима повољнијим од тржишних, 4) одрицање од добити и/или дивиденде државе, локалне самоуправе или правног лица које управља или располаже јавним средствима, 5) отпис дуга према држави, локалној самоуправи или правном лицу које управља или располаже јавним средствима, 6) продају или коришћење имовине у јавној својини по цени

38 Раније Закон о контроли државне помоћи („Службени гласник РС”, број 51/09).

39 Члан 3. Закона.

40 Члан 4. Закона.

41 Примера ради, уколико ЈЛС жели да суфинансира трошкове одржавања редовне ликвидности привредног субјекта, она може за то искористити услове дате хоризонталном државном помоћи за санацију, наравно, у зависности од посебности ситуације привредног субјекта. Исто тако, могуће му је доделити помоћ ако се не ради о великом износу у оквирима државне помоћи мале вредности. На крају, ЈЛС као давалац државне помоћи треба да оцени да ли конкретни привредни субјект трпи у дужем временском периоду тешкоће у пословању и да ли би краткорочна помоћ била одговарајућа државна помоћ или не. Уколико се установи да је недовољна краткорочна помоћ, ЈЛС као давалац, примера ради, треба да искористи могућности хоризонталне државне помоћи за реструктурирање, опет узимајући у обзир особености конкретног привредног субјекта.

нижој о тржишне, 7) куповину или коришћење имовине по цени вишој од тржишне од стране државе, локалне самоуправе или правног лица које управља или располаже јавним средствима, и 8) друге инструменте у складу са Законом.

У овом делу је направљен осврт на дефиниције, врсте и инструменте доделе државне помоћи који ће се у наредном делу приказати у виду подршке привреди кроз Програм конципиран на основу налаза из *Анализе ланца вредности*.

2.2. Крагујевац – структура привреде⁴²

Према подацима Агенције за привредне регистре, укупан број активних привредних друштава на територији града Крагујевца на дан 30. септембра 2019. године је 1854, што чини 66% укупно активних привредних субјеката у Шумадијској области. Број предузетника у истом периоду је 7378, што чини 66,8% укупног броја предузетника у Шумадијској области. Посматрано по делатностима, највећи број предузећа послује у секторима прерађивачке индустрије и трговине. У структури локалне привреде, према величини, доминирају микро и мала предузећа.

У периоду 2016–2019. године, број активних привредних субјеката је био релативно стабилан, односно у 2017. и 2018. години је повећан за 3% и 3,6% респективно, док је у 2019. у односу на 2016. годину смањен за 5,3%. Број новооснованих и број брисаних/угашених привредних друштава у 2019. у односу на 2016. годину је смањен за 46,9% и 62,5% респективно. У посматраном периоду, број активних предузетника бележи константан раст па је у 2019. у односу на 2016. годину повећан за приближно 22%. Број новооснованих предузетника у 2019. у односу на претходну годину је смањен за 45%, док се број брисаних/угашених предузетника у посматраном периоду углавном смањивао да би у 2019. забележио значајно смањење од 40%. Један од уочених проблема са којима се суочавају предузећа и предузетници који послују на територији града Крагујевца односи се на великвидност, односно краткорочни недостатак у новцу или готовинским потраживањима расположивих средстава. У 2018. години у блокади је било 665, односно 40% привредних друштава. Према периоду трајања великвидности, највећи број привредних друштава је у блокади дужио од 180 дана. Број предузетника у блокади је 956, односно 13,5% укупно регистрованих. Као и код привредних друштава, највећи број предузетника је у блокади дужио од 180 дана. У посматраном периоду уочен је тренд смањења броја предузетника у блокади.

Према последњим расположивим подацима Републичког завода за статистику, број регистрованих запослених лица на подручју града Крагујевца износи 50.918, што чини 70% укупно регистроване запослености Шумадијске области. Највећи удео у укупној запослености чине запослени у правним лицима (80%), а затим приватни предузетници (18,6%). Укупна незапосленост у Републици Србији износи 552.513, у

⁴² Део је комплетно преузет из документа *Анализа ланца вредности металског и ИКТ сектора у привреди града Крагујевца*, аутора Исидоре Берахе и Дејана Молнара.

Шумадијској области 28.635, а у граду Крагујевцу 17.998 лица. Посматрано на 1000 становника, број незапослених у Крагујевцу је 101 лице, колико износи и у Шумадијској области, док је на нивоу Републике овај показатељ 79. У структури укупне незапослености, највеће учешће остварују лица у старосној групи 30–54 године (57%). Просечна нето зарада у Крагујевцу на крају 2018. године је износила 48.079 РСД, што је изнад просека Шумадијске области од 46.279 РСД, а испод републичког просека који је износио 49.650 РСД.

Анализа ланца вредности је показала да је највећи развојни потенцијал Крагујевца у секторима више додате вредности у оквиру прерађивачке индустрије у којима постоје вишегодишња традиција, знање, ресурси и инфраструктура, као што је пре свега металски комплекс, али и прерада производа пољопривреде услед повољних природних услова и плодног земљишта.

Мрежу локалне пословне подршке у Крагујевцу, поред Канцеларије за локални економски развој и Привредног савета, као сталног радног тела Градског већа, чине и Регионална агенција за економски развој Шумадије и Поморавља, Бизнис иновациони центар Крагујевац, Привредна комора Србије – регионална комора у Крагујевцу, развојни центри и институти при Универзитету, Удружење предузетника и кластери – ИКТ кластер централне Србије и Грађевински кластер. Подршку економском развоју активно пружају и институције средњег и високог образовања, односно 8 средњих школа и Универзитет, у чијем саставу су 11 факултета и 2 института. У погледу пословних капацитета, на подручју Града налазе се радна зона „Феникс“ и индустријска зона „Корман поље“. Однедавно је почео са радом Градски дата центар, у којем ће се чувати подаци градских управа, јавних предузећа и установа, што ће значајно допринети унапређењу ефикасности локалне самоуправе.

2.3. Програм локалног економског развоја

Полазна основа за израду Програма локалног економског развоја препозната је у *Анализи ланца вредности*, уз надовезивање на концепт државне помоћи и приказ привреде дате у *Анализи ланца вредности*, у разумевању „Кључних налаза фокус групе“ из те анализе, која је дала увид у потребе локалне привреде. Садржина Програма је сачињена тако што се пошло од изјава/одговора испитаника. На основу одговора привредника укључених у две фокус групе (фокус групу металског сектора, који су чинили привредна друштва, локална самоуправа, образовне институције, институције подршке, добављачи и купци и фокус групу ИКТ сектора, коју су чинили привредна друштва, предузетници, локална самоуправа, образовне институције, институције подршке, добављачи и купци) утврђени су проблеми, услови, изазови и прилике у пословању.

Упоређивањем одговора учесника фокус група издвојила се следећа група одговора, која је уоквирила најучесталије проблеме, а то су: квалитетна радна снага;

недовољна пракса или неадекватна пракса за ученике; лоша локална инфраструктура; недостатак могућности за иновативне активности, заштиту патената, добијање сертификата, увођење стандарда; коришћење еколошки прихватљивих технологија; проширење капацитета; подстицање јачања предузетништва; умрежавање привредних субјеката и др. Овако груписани одговори дали су, са становишта државне помоћи, довољно добар увид у то шта је потребно да ЈЛС као давалац државне помоћи подржи, односно суфинансира. Уколико се вратимо на тржишне неуспехе, као одреднице за квалификовање трошкова насталих из активности привреде за које ЈЛС издваја средства подршке/суфинансирања у циљу превазилажења тржишних неуспеха, долазимо до места одакле црпимо концепцију државне помоћи. Дакле, груписани одговори су указали на то да су потребе локалне привреде усмерене на реализацију активности и трошкова повезаних са њима ако се односе на инвестиционе пројекте; иновације, истраживање и развој; редовно пословање привредника. Повећавањем концепта државне помоћи (хоризонталне, регионалне, секторске и државне помоћи мале вредности – *de minimis*), у односу на опције ограничене прописима и инпутима добијеним од фокус групе, Програмом је предвиђена додела државне помоћи у виду регионалне инвестиционе државне помоћи (чл. 7–14. Уредбе), државне помоћи малим и средњим привредним субјектима за услуге саветовања и подстицања иновација (чл. 71–72. Уредбе) и *de minimis* помоћи (чл. 95–97. Уредбе).

Пре него што кренемо даље са врстама државне помоћи заступљеним у Програму, морамо се позабавити избором адекватног инструмента доделе државне помоћи. Избор се мора спровести у односу на врсту државне помоћи и брзину утицаја додељених средстава на конкуренцију. Поред тога, приликом избора инструмента доделе ЈЛС, као давалац државне помоћи, мора водити рачуна о могућностима локалног буџета. Под инструментима доделе подразумевамо следеће методе „предаје” средстава крајњем кориснику: субвенције⁴³; отуђење грађевинског земљишта без накнаде или са умањеном накнадом; закуп непокретности у јавној својини без накнаде или са умањеном накнадом или било који други инструмент доделе који изискује умањење локалних јавних прихода или увећање јавних расхода. Будући да је Програм замишљен као вишегодишњи акт ЈЛС, остављена је могућност да ЈЛС као давалац државне помоћи сваке године, у односу на потребе које се јаве и буџетске могућности, доноси годишњу одлуку којом ће реализовати Програм, односно којом ће ускладити подршку привреди на годишњем нивоу. С обзиром на то да се Програмом промовишу циљеви локалног развоја, као логичан избор намеће се регионална инвестициона помоћ, и овде се морамо усредсредити на тврдњу неких аутора да регионална помоћ по својој природи утиче на локацију економске активности привлачећи у једну област инвестиције (*Podsiadło*, 2016, стр. 779). Наведено се мора сагледати у односу на то да је град Крагујевац разврстан у прву групу развијености јединица локалне самоуправе чији је степен развијености изнад републичког просека, а такође и са аспекта циља доделе регионалне инвестиционе помоћи у оквиру

43 „Субвенција се дефинише као ‚финансијски допринос’ или подршка у виду цене/прихода од стране владе или јавног органа, што омогућава приход примаоцу” (*Ehlerman et al*, 2006, стр. 696).

Програма, чиме се доприноси умањењу регионалних диспаритета⁴⁴. Инвестициони пројекти привредних субјеката морају да одговоре захтевима, од којих су неки то да се инвестиција задржи одређен број година на локалитету, да инвестиција има за резултат отварање радних места, да се односи на *greenfield* или *brownfield* инвестиционе пројекте или, пак, на проширење или диверсификацију постојећих производних капацитета. Трошкови који се одређују као оправдани у овом случају могу бити трошкови улагања у материјалну и нематеријалну имовину или трошкови за зараде запослених⁴⁵. Bitно је оценити пројекат са становишта користи и додате вредности за *локалну самоуправу заснованих на економским анализама реализације инвестиције, као и анализама очекиваних социјалних ефеката. Најоследњу, треба назначити да је, уз поновно инсистирање на прекознатим проблемима које је дала фокус група, остављена могућност да ЈЛС путем ове врсте државне помоћи може реализовати инвестиционе пројекте који се тичу истраживања и развоја и иновација под условом да истражувају неопходне критеријуме*. Праћењем потребе да се оствари подршка привредним субјектима да реализују и значајније пребаце своје активности ка истраживању, иновацијама и развоју, при чему се водило тиме да је у анализи ланца вредности структуре привреде града Крагујевца показано да привреду града Крагујевца чини 66,8% укупног броја предузетника у Шумадијској области, а уз уважавање смерница добијених од фокус група, концепт овог дела Програма је заснован у виду подршке малим, средњим и микро предузећима при реализацији активности које утичу на конкурентност, технолошке способности, скраћење производног циклуса и др. Тако креирана државна помоћ представља део спектра хоризонталне државне помоћи, и то конкретно за услуге саветовања и подстицања иновација. ЈЛС кроз Програм треба да суфинансира трошкове повезане са саветовањем, технолошком помоћи, преносом технологије и др., односно трошкове које привредни субјекти имају уколико су им потребне саветодавне услуге намењене иновацијама. Поред тога, предвиђени су и трошкови за канцеларијски простор, базе података, истраживања тржишта, тестирања и др., односно сви трошкови повезани са активностима које подстичу иновације.

Као последњу врсту подршке привреди предвиђену Програмом излажемо и подршку која је проистекла из низа различитих активности привредних субјеката, које можемо описати као свакодневне, с тим да је, с обзиром на то да се налазимо у периоду након ванредног стања⁴⁶ и периоду очекивано смањене привредне активности, овај сет интервенција креиран управо да понуди, у највећој могућој мери, одговоре на потенцијалне тешкоће и препреке са којима се привредни субјекти

44 Сходно члану 73(7)(а) Споразума о стабилизацији и придруживању између Европских заједница и њихових држава чланица, са једне стране, и Републике Србије, са друге стране (Закон о потврђивању Споразума о стабилизацији и придруживању између Европских заједница и њихових држава чланица, са једне стране, и Републике Србије, са друге стране, „Службени гласник РС – Међународни уговори”, број 83/08), прописано је да ће се Република Србија сматрати подручјем идентичним подручјима Европске уније која су описана у члану 87(3)(а) Уговора о оснивању Европске заједнице.

45 Више видети у чл. 7–14. Уредбе о правилима за доделу државне помоћи.

46 У Републици Србији 15. марта 2020. године проглашено је ванредно стање, док је 19. марта 2020. године, на основу члана 6. став 2. Закона о заштити становништва од заразних болести („Службени гласник РС”, број 15/16), донета Наредба о проглашењу епидемије заразне болести COVID-19 за територију Републике Србије.

суочавају или са којима се могу суочити. *De minimis* помоћ је Законом означена као помоћ која нема значајан утицај на нарушавање конкуренције на тржишту и на трговину између Републике Србије и држава чланица Европске уније, те се као таква не пријављује Комисији за контролу државне помоћи, већ давалац државне помоћи доноси одлуку о оправданости њене доделе. Овако дефинисана помоћ пружа доста могућности даваоцима да подрже привреду, али, наравно, треба водити рачуна о прописаним ограничењима. Неке од предвиђених активности које приликом реализације захтевају различите трошкове јесу: редовне месечне активности привредника (трошкови за месечне камате, закуп, репроматеријал, стручно саветовање и др.); активности промоције локалне привреде (трошкови излагања на сајмовима/изложбама или посета сајмовима/изложбама и др.); активности унапређења конкурентности (трошкови лиценцирања, сертификовања, франшизе и др.); активности мањих улагања (трошкови набавке опреме, алата, изградње, доградње и др.); промотивне активности привредника (трошкови истраживања тржишта, креирања и дизајна производа, припреме и штампе информативних плаката и др.).

Ако бисмо конкретизовали ефекте државне помоћи, долазимо до тога да ефекти нужно не морају имати мерљив ефекат искључиво за производњу, већ да имају ефекат и за запослене у виду прихватања нових сазнања. Направљена је анкета коју ЈЛС треба да достави корисницима средстава Програма непосредно пре истека периода за који је Програм донет, при чему се водило тиме да је од суштинске важности израдити план за процену шеме државне помоћи и поставкама аутора који говоре о вишекритеријумској методи процене. Добијени одговори треба да послуже приликом одлучивања о томе да ли је Програм испунио очекивано, да ли га треба продужити без корекција или га треба кориговати.

3. ЗАКЉУЧАК

Ако имамо у виду да су ЈЛС интегрални део државног апарата и везивно ткиво региона, локални економски развој мора имати утицај који неће бити исцрпљен деловањем на конкретној територији, већ тај утицај мора имати шире импликације на укупну економију, где важи принцип међуповезаности као између органа у организму. Анализа ланца вредности препознала је снаге, слабости, шансе и опасности локалног економског развоја Крагујевца, са освртом на металски и ИКТ сектор, водећи рачуна о природним, демографским, привредним и инфраструктурним факторима, дајући простор за израду стратешког плана развоја заснованог на чињеницама, а скројеног у односу на потребе привреде. Закључујући тему рада, правимо и последњи осврт на тезу аутора да „... се осигурава да се јавна средства, било да се ради о средствима која можемо означити као државну помоћ или средства која то нису, додељују као одговор на реалне потребе како становника, тако и привреде, у складу са мудрошћу латинске пословице која каже: *Non omnibus omnia, sed omnibus optima* ('Не свима све, већ свима оно што је најбоље')" (Марковић, 2019, стр. 83).

ПИТАЊА

- 1) *Да ли је могуће постипојетне преуреке превазићи помоћу Програма локалног економског развоја?*
- 2) *Да ли је додела средстава у било ком облику довољна да подржи привреду?*
- 3) *Да ли постоје групе активности, осим доделе средстава, које би помогле привреди?*
- 4) *Да ли постоји потреба за изменама процедура приликом доношења Програма локалног економског развоја?*

ЛИТЕРАТУРА

1. Бераха И, Молнар Д., *Анализа ланца вредности металској сектору и ИКТ сектору у привреди града Крајевца*, Стална конференција градова и општина, 2019.
2. Boschma R. A., Frenken K., "Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography", *Journal of Economic Geography* 6 (2006), str. 273–302, doi:10.1093/jeg/lbi022; Advance Access published on 11 January 2006.
3. Buelens C., Garnier G., Johnson M., Meiklejohn R. (2007), *The Economic Analysis of State Aid: Some Open Questions*, European Economy – Economic Papers, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs Publications BU-1 B - 1049 Brussels, Belgium, ECFIN.E2/REP/53530, ISSN 1725-3187 (online), © European Communities, 2007.
4. Ehlerman C.D. (1994), "State Aid Control in the European Union: Success or Failure?", *Fordham International Law Journal*, Volume 18, Issue 4 1994 Article 6.
5. Марковић И, *Утицај државне помоћи на економски развој Републике Србије и развој националне конкурентности*, Универзитет Метрополитан ФЕФА Факултет, 2019.
6. Kesner-Škreb M., Mikić M., (2003), *Državne potpore u Europskoj uniji i Hrvatskoj, Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: izazovi ekonomske i pravne prilagodbe*, Institut za javne financije (<http://www.ijf.hr/upload/files/file/knjige/EU.pdf>).
7. Ginevičius R., Podvezko V., Bruzge Š., (2008), "Evaluating the Effect of State Aid to Business by Methods", *Journal of Business Economics and Management* 2008 9(3), стр. 167–180.
8. Porter E. M. (2001), *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*, Harvard Business School.
9. Podsiadlo P. (2016), *Regional State Aid and Its Impact on the Competitiveness of the EU Member States*, International Conference on European Integration 2016, Ostrava, Czech Republic.
10. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, Common methodology for State aid evaluation.
11. Уредба о правилима за доделу државне помоћи („Службени гласник РС”, бр. 13/10, 100/11, 91/12, 37/13, 97/13 и 119/14).
12. Закон о контроли државне помоћи („Службени гласник РС”, број 73/19).
13. Уредба о утврђивању јединствене листе развијености региона и јединица локалне самоуправе за 2014. годину („Службени гласник РС”, број 104/14).
14. Републички завод за статистику Србије, www.stat.gov.rs.

ПРИЛОГ IV

**Листа докумената
израђених на пројекту
који су доступни онлајн**

Кладово

1. Брендирање Кладова – извештај о резултатима истраживања
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/BRENDIRANJE%20KLADOVA-IZVESTAJ%200%20REZULTATIMA%20ISTRAZIVANJA.pdf>
2. План комуникације за бренд општине Кладово
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/PLAN%20KOMUNIKACIJE%20ZA%20BREND%20OPSTINE%20KLADOVO.pdf>

Крагујевац

1. Студија – анализа ланца вредности металског и ИКТ сектора у привреди Крагујевца
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/STUDIJA-%20ANALIZA%20LANCA%20VREDNOSTI%20METALSKOG%20I%20IKT%20SEKTORA%20U%20PRIVREDI%20KRAGUJEVCA.pdf>
2. Брендирање Крагујевца – извештај о резултатима истраживања
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/BRENDIRANJE%20KRAGUJEVCA%20-%20IZVESTAJ%200%20REZULTATIMA%20ISTRAZIVANJA.pdf>
3. План комуникације за бренд града Крагујевца
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/PLAN%20KOMUNIKACIJE%20ZA%20BREND%20GRADA%20KRAGUJEVCA.pdf>

Краљево

1. Студија Краљево – анализа ланца вредности металског сектора
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/STUDIJA%20KRALJEVO%20ANALIZA%20LANCA%20VREDNOSTI%20METALSKOG%20SEKTORA.pdf>
2. Брендирање Краљева – извештај о резултатима истраживања
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/BRENDIRANJE%20KRALJEVA%20-%20IZVESTAJ%200%20REZULTATIMA%20ISTRAZIVANJA.pdf>
3. План комуникације за бренд града Краљева
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/PLAN%20KOMUNIKACIJE%20ZA%20BREND%20GRADA%20KRALJEVA.pdf>

Ваљево

1. План комуникације за бренд града Ваљева – презентација
<http://www.skgo.org/storage/app/media/uploaded-files/PLAN%20KOMUNIKACIJE%20ZA%20BREND%20OPSTINE%20VALJEVO.pdf>

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.52:330.34
338.339.137.2
338.486.4

ПРИРУЧНИК за анализу ланца вредности сектора и брендирање места / Исидора Бераха ... [и др.]. - Београд : Стална конференција градова и општина – Савез градова и општина Србије, 2022 (Београд : Досије студио). - 207 стр. : илустр. ; 24 cm

Тираж 300. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија уз свако поглавље.

ISBN 978-86-80480-27-5

1. Бераха, Исидора, 1980- [аутор]
а) Привредни развој -- Локална самоуправа
б) Привреда -- Конкурентност -- Економска анализа в) Брендирање

COBISS.SR-ID 65394185



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије

Македонска 22/VIII
11000 Београд
Србија

Тел: 011 3223 446
Факс: 011 3221 215
E-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org
www.facebook.com/skgo.sctm
www.twitter.com/skgo_sctm

ISBN 978-86-80480-27-5



9 788680 480275 >