



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE
MATTERS

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ

- ECONOMIC OUTLOOK -

Vol. 21, број 2



Косовска Митровица, децембар 2019.

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ
ECONOMIC OUTLOOK

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE MATTERS

Vol. 21, број 2

Издавач:

Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у
Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици
(Колашинска 156, 38220 Косовска Митровица, Србија)

За издавача:

Проф. др Тања Вујовић, декан

Главни и одговорни уредник:

Проф. др Владан Павловић

Технички уредник:

др Срђан Милосављевић, дипл. инж.

Тираж: 300 примерака

Штампа: Кварк, Краљево

Рукописи на српском, руском, енглеском и француском језику се
достављају електронским путем на: pogledi.eko@pr.ac.rs и подлежу
анонимном рецензирању

Manuscripts should be submitted in Serbian, Russian, English or French

Часопис се налази на листи категоризованих часописа коју
објављује Министарство просвете, науке и технолошког развоја
Владе Републике Србије и тренутно има категорију **M52**

Часопис од броја 1/2017 излази два пута годишње и, осим у папирној
верзији, излази и у електронској верзији
<http://www.ekonomskipogledi.pr.ac.rs>

Publishers' Council

Ana Langović Milićević, Radmila Micić, Srećko Milačić, Ivan Milenković, Vladan Pavlović, Tanja Vujović, Jorgovanka Tabaković, Srdjan Milosavljevic

Editorial Board

Michel Albouey (Professor Emeritus, Grenoble Graduate School of Business/Grenoble Alpes University, France);
Radica Bojčić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia)
Janko Cvijanović (Economics Institute, Belgrade; Serbia);
James Dunn (Pennsylvania State University, USA);
Manuela Epure (Spiru Haret University, Bucharest, Romania);
Olja Ivanović Munitlak (University of Novi Sad, PMF, Serbia);
Srećko Milačić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);
Vladan Pavlović (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);
Simo Stevanović (University of Belgrade, Faculty of Agriculture, Serbia);
Victoria Ivanovna Tinyakova (Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia),

Издавачки савет

Ана Ланговић Милићевић, Радмила Мицић, Срећко Милачић, Иван Миленковић, Владан Павловић, Тања Вујовић, Јоргованка Табаковић, Срђан Милосављевић.

Уређивачки одбор

Мишел Албуе (Professor Emeritus, Grenoble École de Management / Université Grenoble Alpes, Francuska);
Радица Бојичић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);
Јанко Цвијановић (Економски институт, Београд, Србија);
Џејмс Дан (Pennsylvania State University, SAD);
Manuela Epure (Universitatea Spiru Haret din Bucuresti, Rumunia);
Оља Ивановић Мунитлак (Универзитет у Новом Саду, ПМФ, Србија);
Срећко Милачић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);
Владан Павловић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);
Симо Стевановић (Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Србија);
Викторија Ивановна Тињакова (Воронежский государственный университет, Экономический факультет, Русија).

САДРЖАЈ / CONTENT

Оригинални научни радови / Original scientific papers

Ivan Wallan Tertuliano, Vivian de Oliveira, Bruna Alves Santana EXPATRIATES AND INTERNATIONAL CAREER MANAGEMENT: CORPORATE AND SPORTING CONTEXT	1
---	----------

Јово Рабреновић РАЗВОЈ НАЦИОНАЛНОГ БРЕНДА У ФУНКЦИЈИ УНАПРИЈЕЂЕЊА КОНКУРЕНТСКОГ ИДЕНТИТЕТА ЦРНЕ ГОРЕ	19
Jovo Rabrenović DEVELOPMENT OF A NATIONAL BRAND IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE COMPETITIVE IDENTITY OF MONTENEGRO	

Јован Рабреновић НИВО ПРИМЈЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТА У РАЗВОЈУ БРЕНДА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ЦРНА ГОРА.....	41
Jovan Rabrenović THE LEVEL OF CONCEPT IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF TOURIST BRAND DESTINATION OF MONTENEGRO	

Прегледни радови / Review articles

Tatjana Stevanović, Amer Rastić ACCOUNTING TREATMENT OF BRAND AS AN INTANGIBLE ASSET OF ENTERPRISES.....	65
--	-----------

Љиљана Танасић ТРАНСФЕРНЕ ЦИЈЕНЕ КАО САВРЕМЕНИ РЕГУЛАТОРНИ ИЗАЗОВ ЗА ЗЕМЉЕ У РАЗВОЈУ	79
Ljiljana Tanasić TRANSFER PRICING AS A CONTEMPORARY REGULATORY CHALLENGE FOR DEVELOPING COUNTRIES	

Наташа Лукић МОДЕЛИ КОМУНИКАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ПРИ УЧЕЊУ ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА КАО ДРУГОГ ИЛИ СТРАНОГ	97
Nataša Lukić MODELS OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN LEARNING ENGLISH AS A SECOND OR FOREIGN LANGUAGE	

УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА	109
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS	

EXPATRIATES AND INTERNATIONAL CAREER MANAGEMENT: CORPORATE AND SPORTING CONTEXT

Ivan Wallan Tertuliano¹

Adventist University, São Paulo/SP, Brazil

Vivian de Oliveira²

University Center FIEO, Osasco/SP, Brazil

Bruna Alves Santana³

Adventist University, São Paulo/SP, Brazil

Abstract: *Globalization makes expatriation an increasingly present reality, whether in the lives of employees of multinational companies or athletes. Therefore, the objective of this essay was to conceptualize the International Human Resources Management (IHRM) and to point out the relationship of such phenomenon with the career management conducted by the person participating in this process of "expatriation", both in corporate and sports contexts. For this, it was based on the methodological design of a qualitative research on the perspective of documental analysis. As the main reflections of this essay, we emphasize that, although it is considered fundamental, the IHRM is better developed in companies, while in sports clubs this is a secondary concern. It is also noteworthy the importance of athletes and expatriate employees to undergo a process of preparation, both from the psychological and social, economic and cultural point of view, so that the changes are faced in the best possible way.*

Keywords: *International human resources management; Expatriation; People management; Human resources Administration.*

INTRODUCTION

Expatriation is a phenomenon that grows every day, and most expatriates justify the exchange of country for reasons such as the search for better living conditions, work in foreign companies, the study of another language, improvement of salaries etc. (Baruch, Dickmann, Altman, & Bournois, 2013; Carvalho, Santos, & Brandão, 2015; Ferreira, 2015; Gallon, Scheffer, & Bitencourt, 2013; Nardi, 2015). According to Carvalho (2016), this phenomenon is a consequence of the influence of globalization and internationalization. Globalization is a phenomenon that affects the whole world, but occurs in different ways according to the region or the observed aspect, leading to economic, cultural, technological and political consequences (Tertuliano, Montiel, Deutsch, & Machado, 2019).

¹ Corresponding author. ivanwallan@gmail.com

² vivian_oliveira58@hotmail.com

³ Adventist University, São Paulo/SP, Brazil, Brasil. brunnasantna@gmail.com

In sporting context, the reality is no different. In the last 15 years, it has increased the number of athletes who change teams or even nations in search of new goals or life improvement (Tertuliano, Oliveira, Pavlović, & Machado, 2018; Tertuliano, 2018; Tertuliano, Machado, Deustch, Montiel, & Bartholomeu, 2018; Tertuliano, Machado, Oliveira, et al., 2018; Tertuliano et al., 2019). The expatriation of athletes has existed since the first decades of the 20th century, but has accelerated after 1996, due to changes in European legislation for these issues, especially for football athletes (Tertuliano, 2018; Tertuliano, Machado, Oliveira, et al., 2018). Among the reasons, in the sporting context, wage improvement is pointed out as paramount for athletes to accept expatriation (Pontes, Ribeiro, Garcia, & Pereira, 2018; Sebben, 2009; Tertuliano et al., 2018; Tertuliano, 2016; Tertuliano, Machado, Deustch, et al., 2018; Tertuliano et al., 2019; Tiesler, 2016).

In view of this new reality, the so-called international Human Resources Management (IHRM) emerges, which seeks to plan, develop and also implement new and better approaches for the management of people who are in different contexts and realities International (Altman & Baruch, 2012; Bjerregaard, 2014; S. M. S. Carvalho, 2016; Mach & Baruch, 2015). Thus, the objective of the present essay was to conceptualize the International Human Resources Management (IHRM) and to point out the relationship of such phenomenon with the career management conducted by the person participating in this process of "expatriation", both in the corporate context and in the sporting contexts.

In order to present and propose academic-professional postures, this essay aimed to bring a direction, in which classical and contemporary studies were used to weave on the theme providing a greater radius of reflection. Thus, it was based on the methodological design of a qualitative research on the perspective of documentary analysis (Marconi & Lakatos, 2017).

1. EXPATRIATION – INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (IHRM)

The diversity of employees that exist in multinational companies implies the need for a Human Resources Management (HRM) appropriate to this reality, with specific concerns, varying according to the country and the internationalization phase in which the Company is (Ivancevich, 2008).

Thus, Dowling et al. (2008) point out the importance of the expatriate to have mastery of the local language, control and direct supervision, an agent that helps him socialize and transpose the culture, construction of networks of contact, transfer of competences and

Knowledge and influence with local agents. For this, Black & Mendenhall (1990) point to the need for training offered by the companies, before the expatriation and the accompaniment of the adaptation of the collaborator to the new country, as factors for improving the performance at work as well as the Development of new skills for the expatriate.

From this perspective, expatriates who receive training are more easily adapted to the new country and workplace, presenting better performances in the activities. Thus, the concept of International Human Resources Management (IHRM) emerged, which is understood as a process of definition, planning, development and implementation of the best policies and practices of people management in different international contexts (S. M. S. Carvalho, 2016).

Thus, the IHRM is a necessary tool for the expatriation process (Pereira & Saboia, 2015). The IHRM is concerned about the adaptation of the collaborator to the new country, through basic guidance services, to more complex services, such as housing assistance, tax debts, etc. This is because by equating its internationalization, the company must review its management of people, transforming its local perspective in international (S. M. S. Carvalho, 2016).

The IHRM presents several challenges, mainly in recruitment and selection, as well as in the remuneration systems, in the training and development of expatriates, in their career management, in the social responsibilities inherent to the process and Labor Relations and Leadership (Hill, 2005). This makes it a complex tool, especially in the face of six factors (Riesenberger, Knight, & Cavusgil, 2010), that are guiding for managers in the planning, selection, training, employability and international assessment of human resources (Pereira & Saboia, 2015). The factors pointed out by Riesenberger et al. (2010) are:

- 1) New Human resources responsibilities.
- 2) The need for a broader international perspective on remuneration policy.
- 3) Greater involvement in the lives of employees.
- 4) Managing the combination of expatriates and local employees.
- 5) Greater exposure to risk factors.
- 6) External influences of government and culture.

Chien and Mclean (2011) suggest that expatriate professionals feel the need to receive organizational training on the culture of the destination country, on the construction of new relationships, on business policies and also on legal issues of the new place of residence. Based on this, the literature points to the need for IHRM strategies that contribute to the expatriation process. Thus, Wentland (2003) cites six strategies that can contribute to the IHRM:

- 1) Negotiation with the expatriate.
- 2) Salary adequacy, because the expatriate should not suffer financial loss because he accepted an international migration (IM).
- 3) Offering a compensation package that conforms to what native/local employees receive.
- 4) Offering an additional for extra expenses.
- 5) Cafeteria, namely some benefits such as company car, club membership titles, insurance, home provided by the company and educational fees.
- 6) Regional systems: Applies when the expatriate makes an agreement to work within a particular region in the world.

Already Shen & Kram (2011) signalize Four Strategies for the

IHRM:

- 1) Offering interaction with people who have the potential to assume the role of manager.
- 2) Promotion of trainings to create contacts that serve for their development, both professional and personal; Transforming Individual tacit knowledge (individual knowledge, without technical and/or scientific organization) into organizational knowledge (knowledge that can be transmitted by the company as a standard, manual), so that it can be shared throughout the organization.
- 3) Facilitation of virtual communication between expatriates and repatriates from different countries for the formation of a group with the objective of clarifying doubts and exchanging experiences on how to live in a particular country, how to exercise their work, as well as defining which social activities can be undertaken.
- 4) Recognition and reward of individuals who can help expatriates, both at the time of change of thirst and on their return.

The foregoing allows the Human Resources manager (HR) to establish an incentive plan for expatriate employee, training and preparation. Thus, managers should follow 4 perspectives, pointed out by Carvalho (2016). The first perspective is called an *ethnocentric perspective*, which is based on the application of HR policies of the matrix in all subsidiaries, with minimal adaptations. The second perspective is the *polycentric perspective*, in which the subsidiaries gain autonomy to develop adequate HR systems with their reality, with support from the matrix.

The third perspective is the *geocentric perspective*, in which the improvements in HR practices apply, regardless of whether it is from the matrix or from another company (even the subsidiary), giving the occupation of the important positions of the subsidiary to talented people, in any part of the world. Finally, the *regiocentric perspective*, which has a similar approach to the geocentric, but with a restricted focus to a particular region, that is, the important positions of the subsidiary are occupied by people from a specific region.

In the sports arena, the responsibility for the expatriation and repatriation processes of players, especially in football, falls on the player, the entrepreneur and the club (Machado, 2013). In this perspective, some studies were conducted, relating the difficulties of players's adaptation in the expatriation and repatriation (Machado, 2013; Rial, 2008; Rodrigues, 2010; Silva, Rigo, & Freitas, 2012) and some studies, of a theoretical nature, discussed the phenomenon of expatriation with the globalization (Alvito, 2006; Damo, 2007; Rial, 2003). Discussions about expatriation and repatriation processes in companies can be the same as those surrounding players in the sporting context (Machado, 2013).

The big question is that due to the financial return to those involved in the transfer (player, club and entrepreneur), and this discussion becomes a secondary discussion in the sport. However, similar to a collaborator who leaves the country, the player will go abroad with an overload of tasks and responsibilities as large as those of a Brazilian professional who has just assumed the presidency of an American multinational in South Korea (Sebben, 2009).

Machado (2013) points to a change in the management practices of the clubs, bringing them the approximation of management models more current and similar to multinational companies. Even so, the policies of the clubs aim at the sale of players, without any management of the player's career, because the clubs assume that the player has a contractual relationship, investment, generating a gap between the club and the player.

This gap is, in parts, supplied by the entrepreneur, who often acts on the aspects of the personal life and economic interests of the players. In this way, it is evident that the club does not have a strategic vision related to the processes of expatriation and repatriation of players, and that the entrepreneur, empirically (model of trial and error) assumes the role of preparation of the expatriation process, which urgently makes the need for IHRM policies in sport (Machado, 2013; Sebben, 2009).

To resume, the IHRM should assume a facilitating and supportive role in pursuing the company's objectives by promoting the development of its employees (Rego & Cunha, 2009; Zhou, 2015), Through the implementation of activities and strategies that overcome the specific

challenges of HRM in the global world and that these strategic can be adopted in the sport. These practices relate to preparation for international migration and for return, rewards systems, good working conditions, hierarchies support and career management programs.

In sport, decision making on expatriation is very empirical, which contributes to the failure of the process. In this way, the management of expatriates plays an important role, given the high cost of international migrations, with regard to turnover (average rate between admissions and disconnections in relation to the average effective in an undertaking), the family, the management of the career of the expatriate and the difficulties of adjustment (S. M. S. Carvalho, 2016; Rego & Cunha, 2009; Zhou, 2015).

2. EXPATRIATION – CAREER MANAGEMENT

The management of expatriates has a close relationship with career management, as expatriation, regardless of their going, by the company's will or willingly, refers to the development of an international career (Araujo, Teixeira, Cruz, & Malini, 2012). Several authors try to define the concept of career, but there is no clear definition of the concept, since the term was studied in different theoretical perspectives (Santos, 2011). In the sociological perspective, career means the course of a professional life (Moore, Gunz, & Hall, 2007). In the business perspective, career is a sequence of work-related experiences, experienced by the person throughout life (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Carvalho, 2016), or rather, a set of positions occupied by a person throughout their professional life, always providing retribution, financial or not (Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

Ivancevich (2008) associates career with the exercise of functions within business structures and other factors such as remuneration, prestige, power and prospects not linked to a gainful activity or company, such as volunteer workers or housewives. In summary, career can be understood as a set of activities undertaken by a person to initiate, guide and follow their professional path, within or outside the organization, in order to fully develop their skills, capacities and skills (Alis et al., 2014; S. M. S. Carvalho, 2016).

The career can be understood as internships, which led to the emergence of different models, such as the protean career, career boundaryless and intelligent career. For Santos (2011), the career, for years, was assumed as internships, determining the career as an evolutionary process. Super (1957) assumes that the career goes through different stages, ranging from the interaction between the self-concept, the professional

occupation chosen and the exerted. In this model, and occurs through the stages of exploration, establishment, maintenance and overcoming.

Subsequently, Super (1990) recognizes weaknesses in its model, because not all stages can represent career development in all individuals, assuming that the career is the evolution, throughout life, of temporal, spatial dimensions and individual involvement with the role played. Following the line of internships, Schein (1978) proposes the model of careers based on development in an organizational context, considering career as a process of mutual influence between the company and its employees over time.

With a look at the human being, Levinson (1986) proposes the career model based on the stages of development of individuals, throughout life, including not only the professional, but the individual and family, as well. Derr (1986) proposes a different career model, highlighting the importance of the concept of internal career – refers to individual motives, values and talents. Thus, for Derr (1986), the internal career develops based on training and professional experiences acquired over time.

However, countless criticisms are conducted on the aforementioned career models (Santos, 2011), mainly taking into account the social and economic changes that have occurred in recent decades, resulting in the emergence of models emerging career (S. M. S. Carvalho, 2016). For Hall (1996), the career in the 21st century must be managed by the individual, commanding it according to their values, which the author called a protean career. In the protean career, unlike the traditional career, there is no pact with the organization, but rather a relationship between the individual and his work. In this way, the career is self-managed and reinvented by the individual, characterizing a development based on continuous learning.

Another concept of career, similar to that of a protean career is that of *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996). In this model, life-long mobility is emphasized, that is, the individual develops a set of interesting competencies for the labor market, increasing his employability, thus declining on the individual the responsibility for his career.

Assuming that knowledge directs the company, the concept of intelligent careers emerges (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995). In this career model, development occurs through three competencies, which are assumed to be transversal: To know why, to know how and to know who. These competencies relate to interpersonal relationships and important relationship networks for work (DeFillippi & Arthur, 1994).

In synthesis, up to 1990, career meant the permanence of the person in the same company throughout his life. However, due to the globalization and the rapid changes and adaptations that the companies suffered, this became incompatible, which generated the end of long-lasting careers and

the emergence, in the decade of 1990, of the concept of cyclical career, model opposite the traditional, which was in force up to 1990 (S. M. S. Carvalho, 2016).

For Chanlat (1995), the traditional career declined due to the growing presence of women in the labour market, the increase in employee qualifications, the affirmation of worker's rights, the globalization of the economy, the competitiveness of companies, the need for constant changes in companies and greater flexibility at work. These changes led to the emergence of two concepts: subjective career and objective career (Santos, 2011).

The subjective career, also called internal, is built by the employees according to their values, aspirations and expectations, being much more important than the occupied function. In turn, the objective career, also called external, is the performance of employees in functions framed in the company, as well as expected progression in it. Arthur (2008) goes further, defending that one must integrate the two concepts so that we have an understanding of the career in a full way, as they complement each other. In order to organize career concepts, Kanter (1989) suggests the classification of careers in three possibilities:

- 1) *Bureaucratic career* – a vertical career that occurs through several levels of an organizational structure.
- 2) *Professional career* – performance of an activity within the organization, considering the professional progression the assignment of more demanding and challenging tasks.
- 3) *Entrepreneurial career* – creation of small businesses or autonomous work. In the 21st century, the conception of a traditional career became a conception of career development experienced by the collaborators and the result of their decisions (S. M. S. Carvalho, 2016). In this way, career management encompasses a project of life, in which the employee himself is responsible. However, companies play a crucial role in career development, supporting their employees (Gallon et al., 2013).

The companies therefore direct their efforts to offer career opportunities, leaving the employees responsible for the development of the same (Hall, 1996). Thus, new success criteria arise for career management, such as: satisfaction with life, the balance between personal and professional life, the development of competencies and the perception of internal and external employability (Bastid & Bravo, 2013).

Within this new vision, one can perceive that loyalty, commitment and security were valued (Torrington, Hall, & Taylor, 2002) and nowadays, continuous learning, adaptation to change, commitment to the success of

the company, as well as its higher productivity are valued. Thus, the psychological contract between employer and employee evolved into a model in which the worker values career management and continuous learning, in contrast, the employer offering conditions for its development (Rousseau, 1989). This caused the psychological contract to become transactional, that is, based on the exchange between the parties (S. M. S. Carvalho, 2016), leading companies to assume a support and development role, rather than control and command (Baruch, 2006).

As far as expatriation is concerned, companies use it as a career development mechanism (Caligiuri, 2000; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002). Studies about the expatriation processes show that employees are, most of the times, satisfied with expatriation, but dissatisfied with the management of their repatriation (Stahl & Cerdin, 2004; Suutari & Brewster, 2003; Tung, 1998).

These studies point to the understanding, on the part of expatriates, of expatriation as an opportunity for personal development and career progression. However, this progression may mean abandoning the organization for which they work after the return of international migration, if they feel that the knowledge and competences acquired are not being valued or applied (S. M. S. Carvalho, 2016). Allied to this, studies emphasize the importance of the existence of career plans in companies (Suutari, 2003; Suutari, Tornikoski, & Mäkelä, 2012).

For Alis et al. (2014), career management is an important tool of the GRH, since it has advantages and benefits for the employee and the company. From the collaborator's perspective, it helps in the progression of professional life, in the improvement of individual capacities and increases the level of employability in a competitive market. From the company's perspective, it enhances the internal development of employees, facilitates substitution in case of exits, reduces employee turnover, decreases the risk of taking advantage of less than the employee can offer, satisfies the collaborator's needs and supports the company's projects and strategies. However, some studies point to the non-development of the career due to lack of support from the company (Stahl, Miller, & Tung, 2002; Suutari & Brewster, 2003).

For Selmer (1999), when expatriates perceive that their career expectations are different from the expectations of companies, they are dissatisfied and seek other jobs, outside the company that expatriate, corroborated by the study of Heijden et al. (2009) that demonstrate the intention to abandon the company, when expatriates perceive lack of support, by the company, in his career. However, when the company demonstrates support in career management, expatriates present intent to stay in the company (Lazarova & Cerdin, 2007).

In the sporting context, Rodrigues (2010) points out that even Brazilian athletes demonstrate wanting to leave Brazil, as management of their careers (51.5% of respondents), the process of expatriation and career management is troubled. Even with the high wages offered, there is something beyond that, as the cultural adaptation to the site, both the athlete and his family. Moreover, the issue of repatriation of this athlete is something that requires attention and care.

From the above, it is clear that organizations should adopt career management practices within their IHRM strategy, providing success in the expatriation process (Zhou, 2015). According to Guedes (2012), for the employee to have a good career management, it is essential to adapt to the new country. Thus, in the process of expatriation and repatriation, personal and professional adaptations relate to intercultural adaptation.

FINAL CONSIDERATIONS

Following the objective of this essay, that was to conceptualize the International Human Resources Management (IHRM) and to point out the relationship of such phenomenon with the career management conducted by the person participating in this process of "expatriation", both in the context. And in the sporting context, we can observe some notes that literature brings about IHRM and its relationship with career management.

After a review of the literature, it is observed that the IHRM is not a simple process, on the contrary, it is complex, but extremely important and necessary for success. It is important that programs and actions aimed at assisting expatriates, whether in the corporate or sporting context, promote intercultural adjustment as a fundamental part. This means saying that intercultural training is of paramount importance (Tertuliano, Machado, Deustch, et al., 2018).

If previously expected it was that an employee would build his entire career in the same company, with globalization this reality changed. The new work dynamics, where employees change jobs, functions and frequent transfers, including to other countries, is a trend that much resembles the professional athlete, who exchange clubs for many times throughout their careers, not rarely with international passages.

However, apparently the IHRM is better developed in companies, while in sports clubs appears as a secondary concern. Despite the growing professionalization of sport and teams to increasingly adopt entrepreneurial management models, the athlete continues to be understood more as a part of the team than as an employee of a company (Machado, 2013; Tertuliano et al., 2019). Therefore, the expatriate athlete does not receive the necessary attention to the issues and difficulties that this expatriation process

involves, and may lead him to countless problems of adaptation to the new workplace (Brandão, Magnani, Tega, & Medina, 2013; Sebben, 2009; Tertuliano, Machado, Oliveira, et al., 2018).

In this context, Tertuliano, Machado, Oliveira et al. (2018) affirm that athletes need to develop some fundamental personal mechanisms to maintain, improve and correct psychological skills and motivation after the expatriation process and the uncertainties it entails, such as strategies of coping. A preparation for athletes leaving their countries or regions should be based on intervention models that prepare them, promoting the training of psychological skills to deal with the new club. In addition, the team that will receive the athlete should also be prepared to welcome him and be aware of the athlete's adaptation period, with the awareness that his athlete's performance may oscillate.

Finally, this essay presents the limitation of being a review study on studies of the corporate area, which limits understanding in this context. In addition, there are few studies on the subject in the sports field, which demonstrates the need for further studies, but directed to the sporting context. However, it is believed that the notes of this essay may contribute to the studies aimed at understanding this phenomenon in the corporate context and also in the sporting context, besides serving as a conceptual basis for companies and clubs that want to plan assertively to the international management of human resources, as well as athletes wishing to have better management of their careers.

REFERENCES

1. Alis, D., Des Horts, C. H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2014). *Gestão dos Recursos Humanos - Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
2. Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review*, 41(2), 233–255.
3. Alvito, M. (2006). A parte que te cabe neste latifúndio: O futebol brasileiro e a globalização. *Análise Social*, 41(179), 451–474.
4. Araujo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., Cruz, P. B., & Malini, E. (2012). Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *Revista de Administração*, 47(4), 555–570. <https://doi.org/10.5700/rausp1058>
5. Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7–20. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032185>

6. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7–25). Cambridge: Cambridge University Press.
7. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
8. Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163–186. <https://doi.org/10.1177/0018726707087783>
9. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
10. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
11. Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369–2393.
12. Bastid, F., & Bravo, B. (2013). Ter Sucesso na Carreira: Abordagem Conceptual. In A. E. L. Akremi, G. Sylvie, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportamento Organizacional: Justiça Organizacional, Expectativas de Carreira e Esgotamento Profissional* (2nd ed., pp. 173–202). Lisboa: Instituto Piaget.
13. Bjerregaard, T. (2014). Engaging institutions in global careers: Highly skilled self-initiated expatriates' journeys through a Nordic welfare state. *European Management Journal*, 32(6), 903–915.
14. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.
15. Brandão, M. R. F., Magnani, A., Tega, E., & Medina, J. P. (2013). Além da cultura nacional: o expatriado no futebol. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 21(2), 177–182.
16. Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61–80.
17. Carvalho, M. C., Santos, J. M., & Brandão, M. L. (2015). Dorsal periaqueductal gray post-stimulation freezing is counteracted by

- neurokinin-1 receptor antagonism in the central nucleus of the amygdala in rats. *Neurobiology of Learning and Memory*, 121, 52–58. <https://doi.org/10.1016/j.nlm.2015.04.001>
18. Carvalho, S. M. S. (2016). *A relação entre a gestão da carreira e a expatriação: um estudo quantitativo com repatriados portugueses*. (Masters dissertation). Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
19. Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67–75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>
20. Chien, T. C., & Mclean, G. N. (2011). Intercultural training for US business expatriates in Taiwan. *Journal of European Industrial Training*, 35(9), 858–873.
21. Damo, A. S. (2007). *Do dom à profissão: a formação de futebolistas no Brasil e na França*. São Paulo: Hucitec.
22. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
23. Derr, C. B. (1986). *Managing the New Careerists: The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers*. Wokingham: Jossey-Bass.
24. Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2008). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (5th ed.). Cengage Learning.
25. Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
26. Ferreira, A. F. G. (2015). *Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento*. (Masters dissertation). Universidade do Porto, Porto.
27. Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (2013). “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 128–148.
28. Guedes, B. M. D. (2012). *Stresse Em Expatriados – Transpor As Fronteiras De Si –*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
29. Hall, D. T. (1996). Careers Protean Century of the. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
30. Heijden, J. A., Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 831–845.
31. Hill, C. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill.
 32. Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10th ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
 33. Kanter, R. M. (1989). Careers and the Wealth of Nations: A Macro-Perspective on the Structure and Implications of Career Forms. In M B Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 506–521). Cambridge: Cambridge University Press.
 34. Lazarova, M. B., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404–429.
 35. Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
 36. Mach, M., & Baruch, Y. (2015). Team performance in cross cultural project teams: The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, faultlines and trust. *Cross Cultural Management*, 22(3), 464–486.
 37. Machado, F. S. (2013). *Gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro: uma análise dos processos de expatriação e repatriação de jogadores em um clube de futebol gaúcho*. (Masters dissertation). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
 38. Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia Científica* (7th ed.). São Paulo: Atlas.
 39. Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 13–28). Thousand Oaks: Sage.
 40. Nardi, L. M. R. (2015). *O perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de recursos humanos sobre este perfil*. (Masters dissertation). Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
 41. Pereira, C. F., & Saboia, J. (2015). O processo de expatriação de executivos globais: o estudo de caso da Lanxess S/A. *Revista Escola de Negócios*, 3(2), 1–14.
 42. Pontes, V. S., Ribeiro, C. H. V., Garcia, R. M., & Pereira, E. G. B. (2018). Migração no Voleibol brasileiro: a perspectiva de atletas e treinadores de alto rendimento. *Movimento*, 24(1), 187–198.

43. Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
44. Rial, C. (2003). Futebol e mídia: a retórica televisiva e suas implicações na identidade nacional, de gênero e religiosa. *Antropolítica*, 14(2), 61–80.
45. Rial, C. (2008). Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior. *Horizontes Antropológicos*, 14(30), 21–65.
46. Riesenberger, J. R., Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Education BR.
47. Rodrigues, F. X. F. (2010). O fim do passe e as transferências de jogadores Brasileiros em uma época de globalização. *Sociologias*, 12(24), 338–380.
48. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
49. Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.
50. Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
51. Sebben, A. (2009). O preparo do atleta de futebol. Retrieved May 17, 2015, from <http://universidadedofutebol.com.br/andrea-sebben-psicologa-parte-1/>
52. Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77–87.
53. Shen, Y., & Kram, K. E. (2011). Expatriates developmental networks: network diversity, base, and support functions. *Career Development International*, 16(6), 528–552.
54. Silva, D. V., Rigo, L. C., & Freitas, G. S. (2012). Considerações sobre a migração, a naturalização e a dupla cidadania de jogadores de futebol. *Revista Da Educação Física Da UEM*, 23(3), 457–468. <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v23i3.15381>
55. Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward a Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, 37, 216–227.
56. Stahl, G. K., & Cerdin, J. L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), 885–902.
57. Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper

- & Row.
58. Super, D. E. (1990). The Life Span, Life Space Approach to Career Development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Carrer Choice and Development* (pp. 197–261). San Francisco: Jossey-Bass.
59. Suutari, V. (2003). Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185–207.
60. Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.
61. Suutari, V., Tornikoski, C., & Mäkelä, L. (2012). Career decision making of global careerists. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3455–3478. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639026>
62. Tertuliano, I. W., Oliveira, V., Pavlović, V., & Machado, A. A. (2018). The need for expatriation and the planning of the process: Organizational looks for sports. *Ekonomski Pogledi*, 20(1), 1–17.
63. Tertuliano, I. W. (2016). *Processo de expatriação de voleibolistas: Concepções Bioecológicas*. (Doctoral Thesis). Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.
64. Tertuliano, I. W. (2018). Expatriados e atletas nômades. In F. Rebustini & A. A. Machado (Eds.), *Vulnerabilidade no Esporte: Volume 2* (1st ed., pp. 57–74). Jundiaí: Paco.
65. Tertuliano, I. W., Machado, A. A., Deustch, S., Montiel, J. M., & Bartholomeu, D. (2018). Motivos e intenções para expatriação de voleibolistas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 531–551.
66. Tertuliano, I. W., Machado, A. A., Oliveira, V., Montiel, J. M., Bartholomeu, D., & Deutch, S. (2018). Athletic expatriation and volleyball: adaptation to the new club. *Manual Therapy, Posturology & Rehabilitation Journal*, 16(626), 1–8.
67. Tertuliano, I. W., Montiel, J. M., Deutsch, S., & Machado, A. A. (2019). Considerações em relação a expatriação e Globalização: Interfaces com aspectos emocionais. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(1), 15–30.
68. Tiesler, N. C. (2016). Three types of transnational players: differing women's football mobility projects in core and developing countries. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 38(2), 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2016.02.015>
69. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall.

70. Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), 125–144.
71. Wentland, D. M. (2003). A New Practical Guide for Determining Expatriate Compensation: The Comprehensive Model. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), 45.
72. Zhou, Y. (2015). The Career Path of Expatriates at Repatriation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), 548–553. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.244>

Рад је примљен: 05.10.2019.

Рад је прихваћен за штампање: 01.11.2019.

РАЗВОЈ НАЦИОНАЛНОГ БРЕНДА У ФУНКЦИЈИ УНАПРИЈЕЂЕЊА КОНКУРЕНТСКОГ ИДЕНТИТЕТА ЦРНЕ ГОРЕ

DEVELOPMENT OF A NATIONAL BRAND IN THE FUNCTION OF
IMPROVING THE COMPETITIVE IDENTITY OF MONTENEGRO

Јово Рабреновић¹

Министарство економије Црне Горе, Подгорица, Црна Гора

Сажетак: Радом је обухваћен општи пресјек националног брендирања, његовог значај и актуелности затим је представљен литерални бекграунд у дијелу већ објављених радова из области брендирања нације. У другом дијелу рада су представљени резултати истраживања спроведеног у сврху провјере постављених хипотеза и то генералне хипотезе која гласи: Развој националног бренда је у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, чиме се обезбјеђује њено ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже, а уједно се постиже и висока позиција у релевантним међународним извјештајима који рангирају националне брендове. Осим генералне хипотезе провјераване су и посебне хипотезе. Предмет овог истраживања представља анализа ставова испитаника односа и веза тј. функционалне и узрочне зависности између националног бренда и конкурентског идентитета. Циљ овог истраживања је да се утврди ниво имиџа и перцепција иностране и домаће јавности када је национални бренд Црне Горе у питању. Истраживање је спроведено на узорку од 337 испитаника. Коришћен је прост случајан узорак, узорак без ограничења, с обзиром на то да та врста узорака одговара предмету истраживања.

Кључне ријечи: бренд, национални бренд, бренд државе, конкурентски идентитет, национални бренд имиџ

Abstract: The paper covers a general cross-section of national branding, its importance and relevance, and a literary background is presented in a section of already published works in the field of nation branding. The second part of the paper presents the results of the research conducted in order to test the established hypotheses, namely the general hypothesis, which states: The development of a national brand is in the function of improving the competitive identity of Montenegro, thereby ensuring its more efficient international business and utilizing the potential it has, while also achieving a high position in relevant international reports that rank national brands. In addition to the general hypothesis, special hypotheses were tested. The subject of this research is the analysis of the attitudes of respondents, relationships and relations, ie. functional and causal dependencies between national brand and competing identity. The aim of this research is to determine the level of image and perception of foreign and domestic public when it comes to the national brand of Montenegro. The study was conducted on a sample of 337 respondents. A simple random sample, an unrestricted sample, was used, since this type of sample corresponds to the subject of the research.

¹ jovo.rabrenovic@mek.gov.me

Key words: *brand, national brand, country brand, competitive identity, national brand image*

1. УВОД

Брендирање као стратешка маркетинг оријентација представља једну од најважнијих активности које планирају, организују и реализују модерни привредни субјекти на локалном, регионалном или глобалном нивоу. Брендирање је у последњих неколико деценија проширило домен свог обухвата са традиционалних тржишних субјеката предузећа и производа на специфичне облике и њихове аспекте. Један од специфичних аспеката брендинга је и национално брендирање, односно брендирање нације или - како се још назива - процес брендирања државе, земље. Полазна основа овог брендирања је у развоју брэнда дестинације и брэнда мјеста која се касније проширила на значајно комплекснију форму - национално брендирање. Ипак, национално брендирање проистиче из концепата познатијих као земља поријекла производа (енг. Country of origine - COO) и Made in. Брендирање нације, заједно са глобализацијом, постало је растућа дисциплина која комбинује више димензија одрживости једне земље. Сматра се важним начин стварања и унапријеђења вриједности националног развоја за контекст квалитета живота људи и конкурентска предност на глобалним тржиштима. Штавише, национално брендирање је темељни и снажни покретач који омогућава земљама да постигну једнакост својих брэндова нације. Потреба за брендирањем државе, односно нације долази из нужности да све државе, а посебно оне мање развијене и/или у прелазу између два економска и друштвена концепта, морају истаћи и приказати своје вриједности и потенцијале којим располажу како би изградиле конкурентски идентитет и стекле конкурентску предност. Овај процес брендирања назива се национално брендирање и припада новијој категорији брендинг стратегија које се спроводе. Треба имати на уму да постоји велика разлика између брендирања производа и брендирања држава, не само у обиму и обухвату стратешких и оперативних активности, већ и носилаца послова и конкретних операционалних одлука, јер у случају националног брэнда то раде владе односно државе. Основни проблем у развоју националног брэнда сваке државе, па и Црне Горе, сажет је у имицу који је та држава о себи развила у циљној јавности или јавностима. Врста имица директно је пропорционална нивоу перцепције који је изграђен у свијести потрошача корисника одређених производа или услуга када се ради о класичним врстама

брендова. Када су у питању специфични облици, тј. аспекти брендирања, позиционираност је одређена нивоом свјесности о појединим државама и њиховим привредним, културним, политичким а и спортским потенцијалима, ресурсима и постигнућима. Како би се боље сагледали теоријски али и практични аспекти националног брендирања, а посебно положаја Црне Горе у том процесу, неопходно је било спровести истраживање интерне и екстерне јавности са циљем утврђивања њихових перцепција о националном бренду Црне Горе.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Данас земље широм свијета размишљају о свом имиџу и томе како вриједности и идентитети унутар земље могу бити стратешки пријенети спољном окружењу (Angell, & Mordhorst, 2015). Националне вриједности и идентитети користе се као ресурси у глобалној конкуренцији држава, и представљају вишедимензионални спој елемената као што су историја, природа, култура и идентитетски изрази који заједно чине земљу као бренд. Брендирање нације укључује стварање замишљених асоцијација кроз симболе, вриједности и понашања, која су посебна за поједина подручја која су историјски представљала производ политичких одлука. Данас се тврди да постоји мало директне политичке и демократске контроле или чак укључености у област националног брендирања (Sataoen, 2019, стр. 427). Земље, региони и градови се интензивније такмиче за талентоване имигранте, било да су то страни држављани у потрази за идеалним социјалним, културним, фискалним и животним условима, или да су то чланови дијаспоре који се враћају и желе да уложе у своју земљу. Национално брендирање “је покушај земаља да се брендирају на начин и у складу са комерцијалним амбицијама. Настало је деведесетих година претходног вијека како би задовољила и идеолошке и прагматичне потребе националних држава и транснационалних корпорација (Polanco, 2019, стр. 8). Брендирање нације постало је важна, али још увијек спорна тема у истраживању, привлачећи интердисциплинарни интерес, из подручја попут маркетинга, међународних односа с јавношћу и јавна дипломатије (Cheregi, 2018). Са друге стране, недавна истраживања фокусирају се на национално брендирање као на семиотички ресурс и суштински дискурс око језика и националног идентитета (Burdick, 2016). У овом конкретном контексту, национално брендирање и пратећи облици управљања брендом схватају се као скуп метапрагматичних пракси које имају за циљ регулисање јавног

говора како би се дефинисало шта се сматра допуштеном јавном комуникацијом (Graap, 2016, стр. 78). С друге стране дио стручњака за односе с јавношћу инсистира на контекстуализацији проучавања националног бренда и анализирању, поред промотивне кампање, допринос политичких, културних и привредних субјеката у пракси брендирање нације (Jordan, 2014). Односи с јавношћу повезани су са националним брендирањем због тога што олакшавају координацију између институција и актера који су укључени у националне кампање за брендирање. Изградња бренда базира се, између осталог, и на употреби људских ресурса (Огњановић 2017, стр. 69). Да бисмо разумјели зашто је брендинг политички важан, прво га морамо разликовати од неколико сродних концепата и пракси. Иако је уско повезан и настоји их искористити у своје сврхе, концепт бренда није синоним за националну „имиц“ или „идентитет“. Насупрот томе, национални брендови настају кроз јасно усмјерене државне активности које циљају одређену публику (Извјештај о брендovima земаља - Country Brand Report- 2010, стр. 253). Брендирање је, дакле, прожето стратешким акцијама. Осим тога, брендирање се разликује од општих рекламних кампања за једну државу, које најчешће спроводе њихове националне туристичке организације. Док ове кампање приказују слике лијепих мјеста, љубазних људи, раскошне хране и топлог времена, националне туристичке заједнице користе да привуку посјетиоце, брендирање се од њих разликује тежњом да се привуче емоционална резонанца привржености и везаност за мјесто или производ (Browning, 2015, стр. 201). Имиц земље је скуп конотација које се обликују у главама људи на основу онога што чују, кажу и памте о одређеној дестинацији (Eusebio, & Vieira, 2013). Ово објашњење открива да имиц формира велики број фактора који утичу на понашање људи према објектима (Campro, & Alvarez, 2014). Након процеса перцепције, имиц земље обликује се у сјећању појединца. Лични суд о стварима, људима, предметима, културном поријеклу, политичкој структури, историји итд. Све се претвара у главни процес перцепције (Echeverri, Molina, & Mohamad, 2019, стр. 4). Позитиван имиц националног бренда, нужно може бити важан глобални преговарачки инструмент за земљу. Владе не желе да јавност има негативне стереотипе о земљи, па би због тога требале да утврде како инострана јавност види њихову земљу и према томе да развију одговарајуће стратегије управљања националним имицом (Masango, & Naidoo, 2019, стр. 54). Према неким ауторима национални бренд постоји и без спровођења активности на брендирању нације. За Каневу (2011, стр. 10) производи кампања националних брендова у ствари су „симулацијске нације“, схваћене

као "контрадикторни низ знакова, који пролазе кроз глобалне медијске кругове, покушавајући завести различиту публику." Као што Канева (2011) напомиње, уопште се та литература о националном брендирању може поделити у три категорије: „техничко-економски приступи“, литература написана из перспективе маркетинг практичара и маркетиншких стручњака који желе боље разумјети како се може користити брендирање у циљу развоја и постизања конкурентске предности нације, затим литературе која за основу има „Политички приступ“, који се обично усредоточује на однос националног брэнда према јавној дипломатији и у којем је брендинг нације често везан за репутацију и посматран као потенцијални облик меке моћи (soft power) и „културни приступ“, посебно везан за импликације брендирања нације за политику идентитета и како национално брендирање може имати посљедице на управљање и дисциплиновање друштава. Dinnie (2016, стр. 5), аутор најопсежније и академски најзвучније књиге о националном брендингу, ову дисциплину дефинише као: „јединствену, вишедимензионалну мјешавину елемената који нацији пружају културно утемељену диференцијацију и релевантност за све њене циљне публике“. Скоро свака земља повезана је с позитивним и негативним уопштавањима и стереотипима. Упркос чињеници да стереотипи могу бити озбиљна препрека доласку туриста и инвеститора, до данас није утврђено које су ефикасне стратегије за поправку штете која је тако настала (Avraham, 2018, стр. 1). Да ли тако нешто може неутралисати национално брендирање је често питање које се поставља у стручној јавности. Држава није ништа друго него дестинација која се треба приближити циљним јавностима и у том правцу се користе стратегије брендирања дестинације. Како истичу Uysal, Harrill и Woo (2011), главни циљ маркетинга дестинације је двострук: повећати потражњу за дестинацијом и олакшати ефикасно управљање дестинацијом. Позитивни и негативни стереотипи уопште било које земље и њеног народа постоје било да су исправни или погрешни. Као што се може очекивати, ове перцепције служе као кључни механизам за категоризацију и помоћ при прилагођавању огромном волумену информација који потиче из различитих извора (Adler-Nissen, 2014). Али како треба да реагују трговци, дипломате и лидери земаља када ови стереотипи представљају препреке туризму, инвестицијама, трговини и међународном статус земље (Nikolova, & Hassan, 2013). Dinnie (2016) појашњава да имиџ нације већ постоји у уму потрошача, и да га не треба посебно стварати додатним маркетиншким активностима. Национално брендирање намјерава

ову већ постојећу слику обликовати у кохерентнију слику како би позитивно утицало на њену циљану јавност. Поједностављени израз ове идеје само говори да: Свака држава је бренд и да је већина нација направила своје брендове. Развој националног бренда и јачање националног имица може бити значајно подржано различитим алатима попут друштвених мрежа и блогова. Друштвене мреже на интернету, суштински преносе информације за које се сматра да поседују кредибилитет односно да нису директно последица неке медијске и маркетинг кампање већ да представљају реално задовољство пријатеља и осталих референтних група (Илић, & Марковић, 2016, стр. 55). Другим речима, у информацијском друштву сви процеси су међузависни. Више није питање хоће ли неко бити информисан, него којом ће брзином то остварити. Транснационалне корпорације уз помоћ акумулираног новца и модерне технологије шире свој утицај и настоје да управљају светом (Милачић, & Костић 2018, стр.12). Постоје и супротна мишљења када је брендирање у питању али насупрот мишљењу које истиче Klein а која брендирање доживљава као неправду и као нешто против чега се треба борити, водећи стручњаци за национални брендинг предлажу да сиромашне државе усвоје ову стратегију као средство које ће служити у сврхе привлачења капитала и које ће им омогућити да се такмиче у глобалној конкуренцији (Weidner, 2011). Ако је земља озбиљна у намери да унаприједи свој међународни имиц, онда би се требала концентрисати на развој производа и маркетинг, а не на јурњавање за „празним маштањем“ брендирања. Нема пречица. Само доследан, координисан и непрекидан низ корисних, уочљивих, и изнад свега релевантних идеја, производа светске класе и политика, може постепено повећати углед земље која их производи (Anholt, 2011, стр. 2). Као што су навели Котлер и Гертнер, али и многи други маркетинг стручњаци, све може бити бренд, а с обзиром на важност коју имају нације, национално брендирање привукло је и истраживаче и практичаре који су у томе пронашли интерес, и креирали мноштво индекса који су примијењени широм свијета у посљедњих 10 година и намијењени су упоређивању атрактивности имица нација (нпр. Anholt - Gfk Roper Nation Brands Index, Bloom Consulting Country Branding Ranking, itd.). (Papadopoulos, & Hamzaoui-Essoussi, 2015, стр. 9). Као што су консултанци за брендирање Stahlberg и Bolin примијетили, често је потребни напорно радити да би људе убиједили у суштинске идеје у дискурсу о националном брендирању; да живимо у свијету у којем сваки народ мора да преузме команду и контролу над својом репутацијом; да туристи и инвеститори морају бити суптилно

преварени да би дошли да инвестирају или посјете нашу земљу; да домаћа индустрија може извозити само ако њени производи потичу из атрактивног мјеста односно државе; да је земља најчешће перципирана и повезана са “погрешним” стварима на међународном нивоу, односно да међународни медији извештавају само о негативним вијестима или о ничему; и - последње, али не најмање битно - да то ради свака друга држава (Browning, & Ferraz de Oliveira, 2017, стр. 6).

3. ИСТРАЖИВАЧКА МЕТОДОЛОГИЈА

3.1. Узорак и подаци

Циљ рада је био да се испита имиџ и перцепција националног бренда Црне Горе код домаће и иностране јавности. Истраживање је спроведено на узорку од 337 испитаника. Коришћен је прост случајан узорак, тј. узорак без ограничења, с обзиром на то да та врста узорка одговара предмету истраживања. Прије званичног истраживања, спроведено је пробно, тзв. пилот истраживање на укупно 50 испитаника (који чине учеснике званичног истраживања) да би се на тај начин утврдило да ли су упутства, питања, констатације и вриједности на скалама јасни. За прикупљање података коришћен је структурисани упитник, а за провјеру слагања са одређеним ставовима коришћена је Ликертова скала. Подаци су прикупљани ЦАВИ (CAWI) методом, тј. путем online анкете, која је креирана уз помоћ softvera СурвејГизмо (SurveyGizmo). Период прикупљања података 15.10 до 07.11.2018.године. Обрада података, укључујући логичко рачунску контролу, израду дескриптивне и инференцијалне статистике, рађена је у СПСС (SPSS) softveru. Технике инференцијалне статистике које су коришћене су хи квадрат тест и једнострука регресија. Опште претпоставке АНОВА (ANOVA која се користи у овом истраживању) су следеће: да се зависна промјенљива мјери на интервалној скали, да су резултати добијени из случајног узорка популације, опсервације (посматрања) од којих се састоје подаци морају бити узајамно независне, тј. ни на једну опсервацију или мјерење не смије утицати ниједна друга опсервација или мјерење, а затим, да су популације из којих су узети узорци нормално распоређени, те да су узорци из добијених популација једнаких варијанси. Структура учешћа испитаника по државама представљено у релативним показатељима је следеће: највише проценат испитаних је из Црне Горе 67,5%, затим слиједе Словенија 8,2%, Босна и Херцеговина 7,4%, Србија 4,5%, Хрватска 2,5%,

Француска 1,2%, Немачка 1,2%, Шведска 1,2%, Аустрија 1,2%, Италија 1,2%, Грчка 1,2%, Словачка 1,2%, Македонија 1,2%. Сем структуре испитаника по државама у наставку ће бити представљена и структура испитаника по градовима. Највише испитаника је било из Подгорице 46.1%, затим слиједе Љубљана 5.8%, Београд 5%, Никшић 4.1%, Сарајево 3.7%, Цетиње 3.3%, Бар 2.5%, Загреб 2.5%, Мостар 2.5%, Жабљак 1.6%, Пљевља 1.6%, Беране 1.6%, Атина 1.2%, Бања Лука 1.2%, Братислава 1.2%, Цеље 1.2%, Клагенфурт 1.2%, Марибор 1.2%, Скопље 1.2%, Стокхолм 1.2%, Торино 1.2%, Берлин 1.2%, Париз 1.2%, Тузи 0.8%, Улцињ 0.8%, Шавник 0.8%, Будва 0.8%, Даниловград 0.8%, Херцег Нови 0.8%, Котор 0.8%, Мојковац 0.8%.

3.2. Хипотезе и методологија

У истраживању се у циљу доказивања или оспоравања изнијетих ставова полазило од једне генералне хипотезе и пет посебних хипотеза.

Генерална Хипотеза Х0: Развој националног бренда је у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, чиме се обезбјеђује њено ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже, а уједно се постиже и висока позиција у релевантним међународним извјештајима који рангирају националне брендове.

Посебне хипотезе:

Хипотеза Х1: Ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима је низак.

Хипотеза Х2: Видљивост и препознатљивост Црне Горе може се унаприједити развојем националног бренда.

Хипотеза Х3: Један или више елемената националног бренда могу бити стубови носачи на којима се заснива снага националног бренда као кровног бренда.

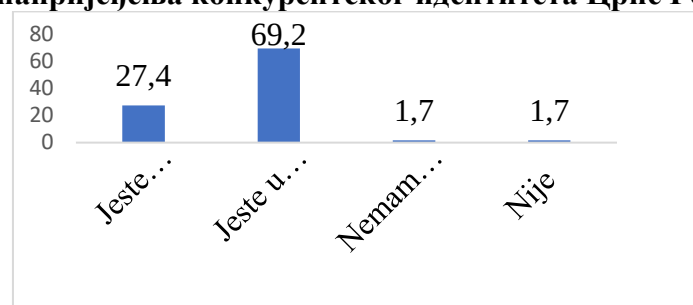
Хипотеза Х4: Развој националног бренда Црне Горе је одржив и има своју пуну економску, социјалну, друштвену и политичку оправданост и утемељеност.

Хипотеза Х5: Интерна и екстерна циљна јавност различито перципирају имиџ и вриједности на којима се потенцијално заснива позиција националног бренда Црне Горе.

3.3. Резултати анализе

У циљу провјере постављених хипотеза приступило се испитивању ставова домаће и међународне јавности на бази сљедећих постављених питања. Да ли је по Вашем мишљењу развој националног бренда у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе?

Графички приказ бр. 1.: Развој националног бренда у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе



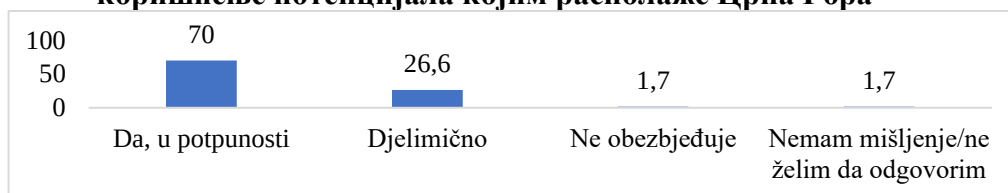
Извор: Самостална анализа аутора

Више од 2/3 или 69,2% укупног броја испитаника се у потпуности, а 27,4% дјелимично слаже са мишљењем да је развој националног бренда у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, а само 1,7% сматра да развој националног бренда није у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, без мишљења је 1,7%. Скоро 2/3 или 97% испитаника из Црне Горе сматра да је развој националног бренда у потпуности у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, док је истог става 78,3% иностраних испитаника, а 29,8% домаће јавности сматра да је дјелимично развој националног бренда у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе. Свега 2,4% домаћих испитаника сматра да развој националног бренда није у потпуности у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе; код иностраних испитаника 21,7% сматра да развој националног бренда јесте дјелимично у функцији унапређења конкурентског идентитета Црне Горе.

Као и резултати одговора на претходно питање, тако и ови резултати показују да се око 97% испитаника у потпуности или дјелимично слаже са ставом да развијен национални бренд Црне Горе обезбјеђује ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже Црна Гора. Свега 1,7% испитаника сматра да развијен национални бренд Црне Горе не обезбјеђује

ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже Црна Гора, а такође 1,7% нема мишљење или не жели да одговори на постављено питање.

Графички приказ бр. 4.: утицај развијености националног бренда Црне Горе на ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже Црна Гора

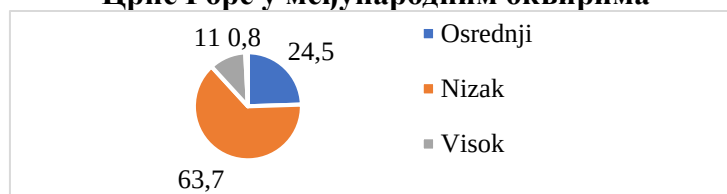


Извор: Самостална анализа аутора

Резултати добијени обрадом одговора на питање у потпуности потврђују постављену генералну хипотезу која гласи: Развој националног бренда је у функцији унапријеђења конкурентског идентитета Црне Горе, чиме се обезбјеђује њено ефикасније међународно пословање и коришћење потенцијала којим располаже, а уједно се постиже и висока позиција у релевантним међународним извјештајима који рангирају националне брендове.

У циљу провјере прве посебне хипотезе пошло се од провјере ставова испитаника на питање: Какав је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима?

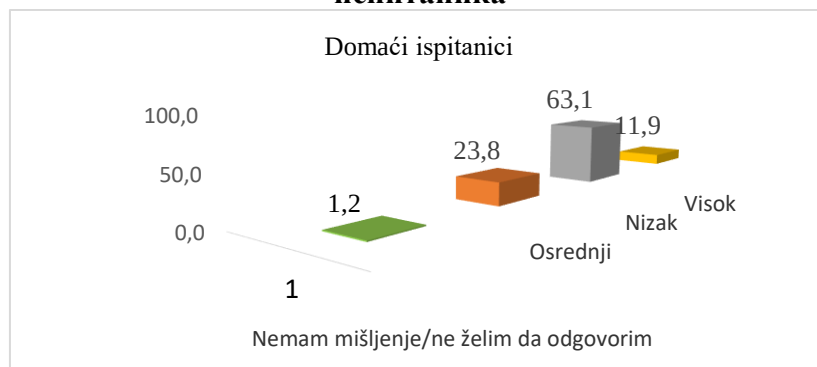
Графички приказ бр. 5.: ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима



Извор: Самостална анализа аутора

Највећи проценат испитаника (63,7%) оцјењује да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак, а сваки четврти испитаник односно њих 24,5% сматра да је тај ниво осредњи; само 11,0% анкетираних сматра да је висок ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима.

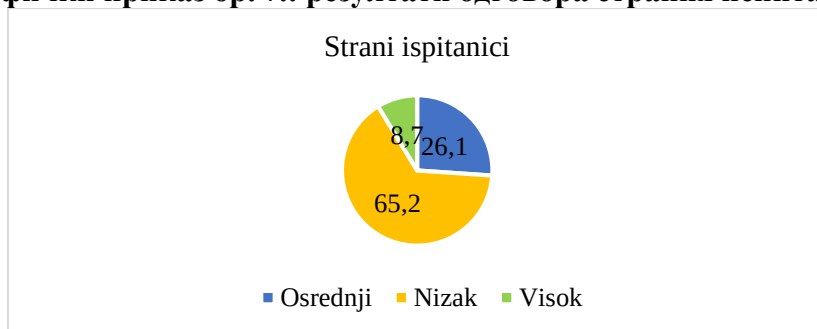
Графички приказ бр. 6.: резултати одговора домаћих испитаника



Извор: Самостална анализа аутора

Да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак, сматра готово исти проценат испитаника из Црне Горе (63,1%) и иностраних испитаника (65,2%). Такође, нема разлика у дистрибуцији одговора по осталим модалитетима, када су у питању ове двије групе испитаника.

Графички приказ бр. 7.: резултати одговора страних испитаника



Извор: Самостална анализа аутора

Сљедећа кростабулација представља укрштања по полу, старости, образовању, радном статусу, са питањем - Какав је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима?

Табеларни приказ бр. 1.: Кростабулација резултата одговора испитаника

		Какав је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима?			
		Немам мишљење/не желим да одговорим	Осредњи	Низак	Висок
ПОЛ	Женски	1,6%	17,3%	65,4%	15,7%
	Мушки		32,7%	61,8%	5,5%
СТАРОСТ	Од 26 до 35 година		22,8%	60,9%	16,3%
	Од 36 до 45 година	2,8%	33,8%	56,3%	7,0%
	Од 46 до 55 година		8,0%	80,0%	12,0%
	Преко 55 година		37,5%	62,5%	
ОБРАЗОВАЊЕ	Средње	14,3%	35,7%	50,0%	
	Више		16,4%	73,8%	9,8%
	Високо (мастер, докторат)		24,2%	62,3%	13,6%
РАДНИ СТАТУС	Незапослен		55,6%	44,4%	
	Пензионер		22,3%	77,7%	
	Повремено запослен		14,3%	62,3%	23,4%
	Запослен у јавном сектору		18,6%	65,1%	16,3%
	Запослен у приватном сектору	2,7%	32,4%	62,2%	2,7%
ИСПИТАНИЦИ	Домаћи	1,2%	23,8%	63,1%	11,9%
	Страни		26,1%	65,2%	8,7%
Тотал		0,8%	24,5%	63,7%	11,0%

Извор: Самостална анализа аутора

Да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима осредњи, став је, у проценту већем од просјека, мушкараца, испитаника старости од 36 до 45 година и испитаника старости преко 55 година, испитаника са средњим образовањем, испитаника који су незапослени и запослених у приватном сектору. Такође, страни испитаници сматрају, у већем проценту од домаћих, да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак (65,2% наспрам 63,1%).

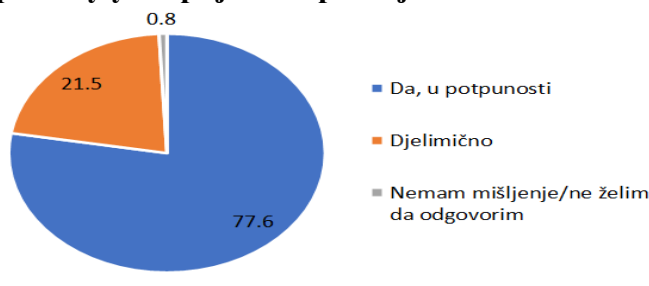
Да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак, став је у проценту већем од просјека жена, испитаника старости од 46 до 55 година, испитаника са вишим образовањем, испитаника који су пензионери и запослених у јавном сектору и страних испитаника.

Да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима висок, став је у проценту већем од просјека жена, испитаника старости од 26 до 35 година и испитаника старости од 46 до 55 година, испитаника са високим образовањем као и испитаника који су повремено запослени и запослених у јавном сектору.

Добијени одговори потврђују прву посебну хипотезу и сугеришу да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак, тачније 65,2% страних и 63,1% домаћих испитаника сматра да је ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима низак.

Провјера друге посебне хипотезе вршена је преко питања: Да ли се видљивост и препознатљивост Црне Горе могу унаприједити развојем националног бренда?

Графички приказ бр. 8.: Да ли се видљивост и препознатљивост Црне Горе могу унаприједити развојем националног бренда



Извор: Самостална анализа аутора

Више од 4/5 испитаника односно њих 77,6% се у потпуности слаже и сваки пети испитаник се дјелимично слаже са ставом да се

видљивост и препознатљивост Црне Горе могу унаприједити развојем националног бренда, што такође указује да је и перцепција анкетираних грађана у складу са постављеном Хипотезом Х2.

Ради провјере треће постављене посебне хипотезе испитаници су требали да оцјеном од 1 до 5 оцијене допринос који набројани сектори пружају у развоју националног бренда Црне Горе.

Табеларни приказ бр. 2.: допринос сектора у развоју националног бренда Црне Горе

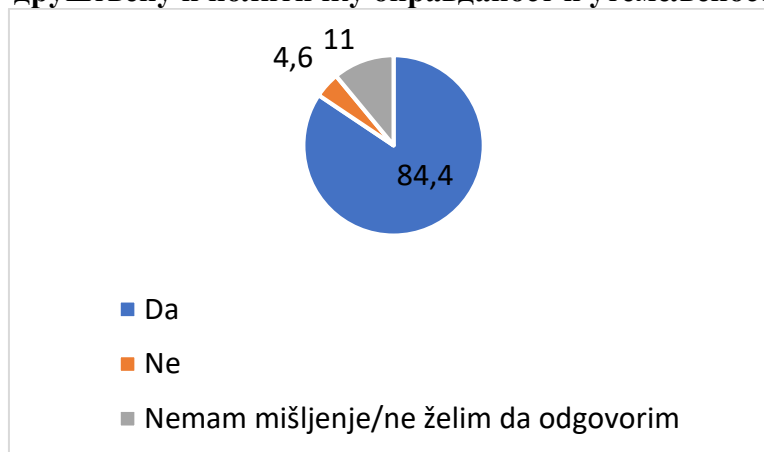
Сектор	Оцјена
Туризам	4.31
Извоз	3,05
Инвестиције и услови за привлачење инвеститора	3,53
Влада и јавни сектор Црне Горе	3,22
Културно историјско наслеђе	3,79
Људи	3,69
Спорт	4,01

Извор: Самостална анализа аутора

Резултати одговора на ово питање потврђују да је туризам (са просјечном оцјеном 4.31) сектор који може највише да допринесе развоју националног бренда Црне Горе, а затим су то спорт (просјечна оцјена 4.05), културно-историјско наслеђе (3,79), затим људи (просјечна оцјена 3,69), инвестиције и услови за привлачење инвеститора (просјечна оцјена 3,53), Влада и јавни сектор Црне Горе (просјечна оцјена 3,22) и на крају извоз (просјечна оцјена 3,05). Анализирајући одговоре, може се закључити да туризам представља главни стуб на којем се заснива снага националног бренда, јер 71,3% грађана сматра да је туризам онај сектор који може највише да доприноси развоју националног бренда Црне Горе; 51,5% је мишљења да је туризам област у коју треба улагати у циљу развоја националног бренда, те да туризам као сектор највише доприноси развоју националног бренда, има оцјену 4,31, мјерено на петостепеној скали, ђе је 1 представљало најнижу оцјену, а 5 највишу оцјену. Анализом одговора добијених у претходном питању потврђен је став који је изнијет као чиме је потврђена Хипотеза Х3.

За провјеру четврте посебне хипотезе постављено је питање. Да ли је развој националног бренда Црне Горе одржив и има своју пуну економску, социјалну, друштвену и политичку оправданост и утемељеност?

Графички приказ бр. 9.: Да ли је развој националног бренда Црне Горе одржив и има своју пуну економску, социјалну, друштвену и политичку оправданост и утемељеност



Извор: Самостална анализа аутора

На основу анализе добијених одговора за домаће и иностране испитанике утврђено је да је њих 84,4% мишљења да је развој националног бренда Црне Горе одржив и има своју пуну економску, социјалну, друштвену и политичку оправданост и утемељеност, што представља и емпиријску потврду хипотезе.

За тестирање Хипотезе Х5: Интерна и екстерна циљна јавност различито перципирају имиџ и вриједности на којима се потенцијално заснива позиција националног бренда Црне Горе, примјенили смо т тест независних узорака који није у потпуности потврдио постављену хипотезу јер је разлика у просјечним оцјенама 0,22, односно $p \geq 0,5$, јер Сиг = 0,130.

Графички приказ бр. 10.: т тест независних узорака

Group Statistics					
	Испитаници	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Оцјеном од 1 до 5	Домаћи	168	3.17	.989	.076
оцјените тренутни	Страни	69	3.39	1.140	.137
имиц државе Црне					
Горе					

Извор: Самостална анализа аутора

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Оцјеном од 1 до 5	Equal variances assumed	9.770	.002	-1.518	235	.130	-.225	.148	-.516 .067
оцјените тренутни	Equal variances not assumed			-1.430	112.138	.155	-.225	.157	-.536 .087
имиц државе Црне									
Горе									

Извор: Самостална анализа аутора

Подаци линеарне регресије показују да не постоји значајан утицај старости испитаника, као и њихових примања на оцјену имица Црне Горе, јер овај модел објашњава свега 1.3% варијансе варијабле која је мјерила оцјену имица Црне Горе.

Графички приказ бр. 11.: Линеарна регресија

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.116 ^a	.013	.005	1.035

a. Predictors: (Constant), Мјесечни_приходи, Старост

Извор: Самостална анализа аутора

Графички приказ бр. 12.: АНОВА тест

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.426	2	1.713	1.598	.204 ^b
	Residual	250.810	234	1.072		
	Total	254.236	236			

a. Dependent Variable: Оцјеном од 1 до 5 оцјените тренутни имиџ државе Црне Горе

b. Predictors: (Constant), Мјесечни_приходи, Старост

Извор: Самостална анализа аутора

Графички приказ бр. 13.: коефицијенти

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.279	.074		44.578	.000
	Старост	.000	.000	-.111	-1.706	.089
	Мјесечни_приходи	-8.779E-6	.000	-.037	-.564	.573

a. Dependent Variable: Оцјеном од 1 до 5 оцјените тренутни имиџ државе Црне Горе

Извор: Самостална анализа аутора

Графички приказ бр. 14.: Хи квадрат тест

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.115 ^a	6	.013
Likelihood Ratio	19.753	6	.003
Linear-by-Linear Association	.006	1	.937
N of Valid Cases	237		

a. 7 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .58.

Извор: Самостална анализа аутора

Спроведене анализе добијених одговора у сврху тестирања Хипотезе Х5 која гласи: Интерна и екстерна циљна јавност различито перципирају имиџ и вриједности на којима се потенцијално заснива позиција националног бренда Црне Горе, утврђено је постојање разлика у перцепцији циљних јавности, односно домаће и иностране јавности, када су имиџ и вриједност на којима се заснива национални бренд Црне Горе у питању. Међутим, те разлике су занемарљиве, па се наведена хипотеза не може прихватити као потврђена, али ни као одбачена. Такође, постоји

статистички значајна разлика када је у питању перцепција домаћих и страних испитаника, што је утврђено путем хи квадрат теста. Хи квадрат =16,155, дф=6, $p < 0.05$

Како је код Хипотезе Х5 утврђено да не постоји статистичка значајна разлика у перцепцији имица, може се закључити да је наведена хипотеза дјелимично доказана, из разлога што постоје статистички значајне разлике у перцепцији интерне и екстерне јавности када говоримо о вриједностима на којима почива национални бренд Црне Горе, али не постоје разлике у погледу имица Црне Горе.

ЗАКЉУЧАК

Конкурентност државе је крајњи циљ свих напора које једна земља и њена администрација спроводе како би подигли свој међународни рејтинг. Бољем рејтингу ће допринијети и јак национални бренд и његова добра позиција на глобалним листама националних брендова. Унапријеђење националног бренда, позитивно ће се одразити на туризам, извоз, владу и јавну управу, инвестиције и имиграције, културно историјско наслеђе, људе као елементе националног бренда који су од кључног значаја за економски раст и развој земље. Конкурентски идентитет националног бренда има изузетно важну улогу и у привлачењу страних инвестиција. Наиме, што је национални бренд земље јачи, веће су и могућности за привлачење страних директних инвестиција као једног од најважнијих канала за међународни пренос технологије, што је посебно значајно за слабије развијене земље којима недостаје врхунска технологија, а Црна Гора припада управо том кругу држава. Резултати добијени обрадом одговора на питање којим се тестирала генерална хипотеза, у потпуности потврђују постављену генералну хипотезу. Очигледно је да је став испитаника позитиван и да сматрају да развијен и глобално потврђен национални бренд доприноси општим користима за државу, њену економију и бољу валоризацију постојећих потенцијала. Кључни дугорочни циљ Црне Горе треба да буде јак национални бренд који се налази на значајним индексима националних брендова. Ниво видљивости и препознатљивости Црне Горе у међународним оквирима - према резултатима добијеним на основу одговора испитаника из Црне Горе и држава чланица ЕУ: Француске, Грчке, Њемачке, Шведске, Италије, Аустрије, али и држава из региона, попут Босне и Херцеговине, Словеније, Македоније, Хрватске и Србије - је низак. Закључак који се изводи јесте да се се морају

појачати активности у правцу јачања видљивости и препознатљивости државе и њених појединачних елемената на екстерном тржишту.

Анализом добијених одговора иностраних и домаћих испитаника на постављена питања, потврђена је хипотеза Х2, и на основу тог резултата може се тврдити да се видљивост и препознатљивост Црне Горе могу унаприједити развојем националног бренда. Као и у претходно постављеној хипотези, и код ове Хипотезе може се додатним истраживањима прецизирати ниво видљивости и препознатљивости и дефинисати алати за њихово побољшање на диференцираним циљним тржиштима. Анализом одговора добијених на питања која се односе на трећу посебну хипотезу, дошло се до потврде става који је изнијет и може се констатовати да је и ова хипотеза потврђена. На основу анализе добијених одговора за домаће и иностране испитанике утврђено је да 84,4% испитаника сматра да је развој националног бренда Црне Горе одржив и да има своју пуну економску, социјалну, друштвену и политичку оправданост и утемељеност, што представља и емпиријску потврду хипотезе. Ова потврда хипотезе Х4 иде у прилог потврди опште хипотезе, и може се тумачити као провјера исказаних ставова испитаника, будући да обје имају своју заједничку основу базирану на значају и релевантности које посједује национални бренд са својим потенцијалима. За тестирање Хипотезе Х5 примјењен је т тест независних узорака који није у потпуности потврдио постављену хипотезу, јер је разлика у просјечним оцјенама 0,22, односно $p \geq 0,5$, јер Сиг = 0,130. Подаци линеарне регресије показују да не постоји значајан утицај старости испитаника, као и њихових примања на оцјену имица Црне Горе, јер овај модел објашњава свега 1.3% варијансе варијабле која је мјерила оцјену имица Црне Горе. Спроведене анализе добијених одговора у сврху тестирања хипотезе Х5 утврђено је постојање разлика у перцепцији циљних јавности, односно домаће и иностране јавности, када су имиц и вриједност на којима се заснива национални бренд Црне Горе у питању. Међутим, те разлике су занемарљиве, па се наведена хипотеза не може прихватити као у потпуности потврђена али ни као одбачена. У даљим истраживањима могуће је додатно посебно испитати имиц, а посебно вриједности на којима се потенцијално заснива позиција националног бренда Црне Горе како би се добили одговори за обје варијабле одвојено.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adler-Nissen, R. (2014). Stigma management in international relations: Transgressive identities, norms, and order in international society. *International Organization*, 68(1), 143–176.
2. Angell, S.I., & Mordhorst, M. (2015). National reputation management and the competition state: The cases of Denmark and Norway, *Journal of Cultural Economy*, 8(2), 184–201.
3. Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations, *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, 2(1), Article 1, p. 1-7.
4. Avraham, E. (2018). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*, p.1-10. Available online 7 March 2018. In Press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.036>
5. Browning, C. S. (2015). Nation branding, national self-esteem and the constitution of subjectivity in late modernity. *Foreign Policy Analysis*, 11(2), 195–214.
6. Browning, C. S., & Ferraz de Oliveira, A. (2017). Introduction: Nation branding and competitive identity in world politics. *Geopolitics*, 22(3), 481–501.
7. Burdick, C. (2016). Branding the Alsatian oxymoron: The production of ambivalent identity. *Signs and Society*, 4(S1), 163–186.
8. Campo, S., & Alvarez, M. D. (2014). Can tourism promotions influence a country's negative image? An experimental study on Israel's image. *Current Issues In Tourism*, 17(3), 201–219.
9. Cheregi, B.F. (2018). Nation branding in post-communist Romania. A semiotic approach. Bucharest: Comunicare.ro.
10. Dinnie, K. (2016). *Nation branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann.
11. Echeverri, L., ter Horst, E., Molina, G., & Mohamad, Z. (2019). Nation Branding: Unveiling Factors that Affect the Image of Colombia from a Foreign Perspective. *Tourism Planning & Development*, 16(1), 1–21.
12. Eusebio, C., & Vieira, A. (2013). Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioural intentions: A structural modelling approach. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 66–80.
13. Graan, A. (2016). The nation brand regime: Nation branding and the semiotic regimentation of public communication in contemporary Macedonia. *Signsand Society*, 4(1), 70–102.

14. Илић Д., & Марковић Б. (2016). Анализа употребе друштвених мрежа у пословању, *Економски погледи*, 18(3), 53-67.
15. Jordan, P. (2014). Nation branding: A tool for nationalism? *Journal of Baltic Studies*, 45(3), 283–303.
16. Kaneva, N. (2018). Simulation nations: Nation brands and Baudrillard's theory of media. *European Journal of Cultural Studies*, 21(5), 631-648.
17. Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research, *International Journal of Communication*, 5, 117–141.
18. Masango, C., & Naidoo, V. (2019). Nation Branding Strategy for Zimbabwe: Towards an Integrated Nation Branding Framework. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 6(2), 51-63.
19. Милачић С., & Костић А. (2018). Проблеми друштвено-економско гразвоја у условима савремене глобализације, *Економски погледи*, 20(2), 1-15.
20. Nikolova, M. S., & Hassan, S. S. (2013). Nation branding effects on retrospective global evaluation of past travel experiences. *Journal of Business Research*, 66(6), 752-758.
21. Огњановић Ј. (2017). Бренд послодавца: нови концепт у области управљања људским ресурсима, *Економски погледи*, 19 (2), 67-79.
22. Papadopoulos, N., & Hamzaoui-Essoussi, L. (2015). Place images and nation branding in the African context: Challenges, opportunities, and questions for policy and research. *Africa Journal of Management*, 1(1), 54-77.
23. Polanco, G. (2019). Competition Between Labour-Sending States and the Branding of National Workforces. *International Migration*. 57(4), 136-150.
24. Sataøen, H. L. (2019). Sub-sector branding and nation branding: the case of higher education. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 425-438.
25. Uysal, M., Harrill, R., & Woo, E. (2011). Destination marketing research: Issues and challenges. In Y. Wang, & A. Pizam (Eds.). *Destination marketing and management: Theories and applications* (pp. 99–112).

26. Weidner, Jason R. (2011). Nation Branding, Technologies of the Self, and the Political Subject of the Nation-State. Presented at the Annual Meeting of the International Studies Association, Montreal, 16–19 March.

Рад је примљен: 17.08.2019.

Рад је прихваћен за штампање: 16.09.2019.

НИВО ПРИМЈЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА У РАЗВОЈУ БРЕНДА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ЦРНА ГОРА

THE LEVEL OF CONCEPT IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF TOURIST BRAND DESTINATION OF MONTENEGRO

Јован Рабреновић¹

Депонија доо, Подгорица, Црна Гора

Сажетак: Аутор је у раду, примјеном научних метода, анализирао ниво примјене маркетинг менаџмента у процесу брендирања туристичке дестинације Црна Гора. Посебан значај изучавању и примјени маркетинг менаџмента у туризму дат је кроз преглед литературе као теоретске основе овог научног рада. У истраживачком дијелу научног рада полази се од генералне хипотезе: Ниво примјене концепта маркетинг менаџмента битно одређује могућност брендирања туристичке дестинације као што је Црна Гора. Истраживање се додатно употпуњује тестирањем и појединачних хипотеза. Предмет истраживања садржан је у анализи нивоа примјене маркетинг менаџмент у сектору туризма. Циљ научног рада био је да се примјеном научних метода кроз емпиријско истраживање утврде ставови о нивоу примјене маркетинг менаџмента у хотелским предузећима, угоститељству и туристичким агенцијама. Резултати добијени истраживањем у закључним разматрањима представљени су кроз извођење општег закључка чиме су још једном истакнути бенефити примјене маркетинг менаџмента у сектору туризма и туристичких предузећа – што ће у будућности резултирати увећањем изворних прихода на нивоу државе Црне Горе.

Кључне речи: маркетинг менаџмент, бренд менаџмент, туристичка дестинација, бренд туристичке дестинације

Abstract: In this paper the author analyzed the level of application of marketing management in the process of branding of tourist destination Montenegro by applying scientific methods. Of particular importance is the study and application of marketing management in tourism through the literature review as a theoretical basis of this scientific work. The research part of the scientific work starts with the general hypothesis: The level of application of the concept of marketing management essentially determines the possibility of branding a tourist destination such as Montenegro. The research is further complemented by testing of individual hypotheses. The subject of the research is contained in the analysis of the level of application of marketing management in the tourism sector. The aim of the scientific work was to determine, by applying scientific methods through empirical research, attitudes about the level of application of marketing management in hotel companies, catering and travel agencies. The results obtained by the research in the concluding observations were presented through the drawing of a general conclusion, which once again highlighted the benefits of applying marketing management in the tourism sector and tourism companies - which

¹ jovanrabren@gmail.com

in the future will result in an increase in source revenues at the state level of Montenegro.

Keywords: *marketing management, brand management, tourist destination, brand of tourist destination.*

1. УВОД

Маркетинг менаџмент има значајно мјесто у економској сфери сваке државе, посебно је значајна његова примјена за земље које интензивно раде на унапријеђењу своје туристичке понуде, односно јачању сектора туризма. Треба имати у виду да имиц државе и туризма који развија значајно зависи од перцепције туристичке клијентеле, што треба озбиљно узети у обзир приликом планирања активности које се предузимају у туризму, на националном и на локалним нивоима. Процес глобализације и уз то пратеће тржишно повећање конкуренције нагласило је потребу све оштрије „борбе“ предузећа, градова и држава у задржавању или увећању интересовања за оно што имају да понуде јавности било да је у питању продаја производа и услуга, привлачења капитала или боље репутације. Маркетинг менаџмент представља савремену парадигму успјешног економског развоја. Трансформације у маркетинг менаџменту пратиле су промјене глобалне економије, тако да значај који данас посједује ова област економије далеко надмашује улогу коју је имао пред крај прошлог вијека. Изградња и развој туристичке привреде незамислива је без примјене савремених маркетинг стратегија, те скоро да нема државе која не улаже велике напоре у подизање нивоа конкурентности своје туристичке понуде. Одлучнија примјена маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе производ је доласка већег броја иностраних хотелских компанија које куповином постојећих или изградњом нових хотела доносе савремене трендове у привлачењу и задржавању гостију. Промјене у економији и сектору туризма у земљама региона, али и промјене у глобалној економији условиле су квалитативне и квантитативне промјене туристичког сектора Црне Горе.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ – ТЕОРИЈСКА ОСНОВА

Маркетинг менаџмент и његова примјена у сектору туризма са теоријског аспекта честа су тема научне и експертске литературе у посљедње три деценије. У наставку рада ће бити дат осврт на најзначајније ставове аутора у области маркетинга, туризма и брендирања туристичке дестинације. Zaitseva, Goncharova и Androsenko (2016) износе податак да је развој туристичке индустрије

у савременој економији доживио експанзију услед чега допринос свјетској економији од туризма значајно расте. Према World Economic Forum туристички сектор генерисао је 10% свјетског бруто домаћег производа. То је више него аутомобилска индустрија (7%), па чак и хемијска индустрија (8,6%). Туризам је остварио 5,4% међународног извоза и готово 30% извоза услуга према статистикама у 2014. Туризам стимулише многе пратеће индустрије због ефекта умножавања. Као резултат доприноса туризма економији очекује се да ће се укупна запосленост у сектору туризма знатно повећати и да ће свако једанаесто радно мјесто бити у одређеној мјери повезано са туристичком индустријом (The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017, стр. 3 - 4). Туризам прати ниво занимања за посјету земљи и привлачност њених природних и вјештачких туристичких атракција (Feinberg & Zhao, 2011, стр. 75). Туризам је динамична, промјенљива привредна дјелатност која, пратећи потребе потрошача туристичких услуга, прилагођава своју понуду нудећи им диференциране производе. Ionel сматра да „данас туризам игра важну улогу у економији, уз значајан допринос расту. За задовољавање потреба туриста потребан је низ услуга, као што су превоз, смјештај, храна, слободно вријеме, забава и остале услуге које се пружају овисно о мотивацијама туриста" (Ionel, 2016, стр. 187). Једно од подручја гдје је маркетиншки сектор пронашао широку примјену је туризам. Младеновић и Арсић истичу да „концепт зелене економије има потенцијал да постане нова водећа глобална економска стратегија. Као посебно значајна намеће се анализа утицаја индикатора зелене економије на конкурентност националне економије, као и могућности индикатора зелене економије да послуже као алат за мјерење конкурентне предности националне економије“ (Младеновић, & Арсић, 2017, стр. 90). Туризам спада у групу битних индикатора развоја зелене економије. Посвећеност одредишта животној средини ће утицати на потенцијал за одрживу конкурентност на тржишту (Hassan, 2000, 241-242). Buhalis дефинише туристичку дестинацију као „географску регију коју посјетиоци доживљавају као јединствен ентитет, са властитим политичким и законским оквирима у области туристичког маркетинга и планирања“ (Buhalis, 2000, стр. 98). Girma и Singh (2019, стр. 2) су мишљења „да би се постигао циљ конкурентне туристичке дестинације, имиџ земље је кључни фактор који утиче на развој и успорава раст тржишних могућности и проток туриста у њој. Из тог разлога неопходно је на ефикасан начин промовисати и саопштити поруку циљним јавностима. У томе треба примијенити технике брендирања дестинације кроз идентификацију асоцијација

које развијају позитивну слику о самој дестинацији“. Morgan, Pritchard и Pride (2002, стр. 20), су мишљења „могуће да је термин дестинација најважнији за маркетиншке стручњаке и академску јавност и да дестинације постоје само у маркетингу“. Појам управљање дестинацијама, односно дестинацијски менаџмент, именовао је Phil Lee (оснивач *California Leisure Consultants*) 1972. године. Franch и Martini (2002) га дефинишу „као процес доношења стратегијских, организационих и оперативних одлука да би се управљало процесом дефинисања, промоције и комерцијализације туристичког производа дестинације и креирао уравнотежени и одрживи промет посјетилаца који је довољан да задовољи економске потребе локалних учесника у дестинацији“ (Franch & Martini, 2002, стр. 5). Изградња бренда туристичке дестинације представља комплексну маркетинг активност која у себи садржи све елементе маркетинг менаџмента. Постоји више стратегија изградње бренда туристичке дестинације. Baker (2012, стр. 37) сматра да „чак и међу дестинацијама, постоји неколико праваца који се могу изабрати“. Постоје двије кључне премисе за управљање туристичком дестинацијом: а) садашњост регулише будућност, и б) емоција је кључна компонента дестинације као бренда (Jurin, 2008, стр. 123 - 143). За дестинацију у развоју, бренд служи да премости јаз између давања и перцепције потенцијалних посјетилаца (Morgan et al., 2002, стр. 3). Buhalis објашњава концепт туристичке дестинације кроз одрживе ресурсе и наглашава чињеницу да маркетинг дестинација треба да буде стратешки циљ свих заинтересованих страна. Дестинације и њихови менаџери такође треба да искористе нове технологије и Интернет како би повећали конкурентност (Buhalis, 2000). Бренд туристичке дестинације треба да сервира двије главне функције: идентификацију и диференцијацију. (Koncinski & Gartner, 2007). Girma и Singh (2019, стр. 1) су мишљења да је „имиџ дестинација један од најважнијих фактора за брендирање стога се све државе такмиче за удио код различитих врста публике: становници, посјетиоци, инвеститори, привредници сви они мијењају друштвено - економско окружење битно у поступку изградње имиџа дестинације“. Када се говори о вриједности бренда дестинације, ако туристи показују већу наклоност према једној дестинацији од друге, сматра се да је капитал тога бренда виши (Jayswal, 2008, стр. 254). Грегорић и Скендровић (2012, стр. 47) сматрају да је за „успјешно и јединствено брендирање дестинације важно знати тко су носиоци туристичке понуде, која је њихова улога, које су атрактивности дестинације и по чему се дестинација може диференцирати од конкуренције.“ Развој туристичке дестинације у

новије вријеме често користи потенцијал здравственог туризма. „Тржиште здравственог туризма углавном је повезано везом између туризма и здравља као два независна подручја. У класичном смислу, здравство и туризам имају различите циљеве постојања. Док је туризам углавном резултат друштвене и забавне природе, здравствене услуге су доминантно препознате као елементарне потребе потрошача. Међутим, ова врста тржишта настаје због растућих потреба потрошача, интегришући главне карактеристике обје активности, али претежно под утицајем трошкова и расположивости“ (Morgan, Pritchard, & Pride, 2015, стр. 21). Бабић и Ходовић (2014, стр. 53) закључују да се „процес креирања дестинацијског брэнда одвија у двије фазе: развијање туристичког брэнда и управљање брэндом, односно одржавање брэнда“. Брендирање представља савремен и веома успјешан концепт у остварењу ових циљева посебно у домену развоја националног брэнда државе, као и брэнда туристичке дестинације града, региона или државе. Савремени концепт изградње туристичке дестинације значајно се ослања на маркетинг активностима које се реализују на друштвеним мрежама. О значају друштвених мрежа као важног маркетинг алата за маркетинг менаџере говори и истраживање спроведено на три континента и у неким од најзначајнијих свјетских економија. Резултати су следећи: „највећи број испитаника (92%) који су учествовали у истраживању спроведеном на узорку од 3700 маркетинг менаџера (САД 52%; УК 9%; Канада 6%; Аустралија 5%) током 2015. године, изјаснили су се да су друштвене мреже и друштвени медији уопште од изузетног значаја за пословање њихових организација“ (Илић, & Марковић, 2016, стр. 63). Према Papadopoulos и Heslop (2002, стр. 310) „брендирање туристичке дестинације од стране владе и туристичких удружења подразумијева масовни маркетинг приступ (оглашавање у медијима), као и јасно дефинисан и фокусиран приступ (као што су лична продаја и подстицај за путовање агената) удружења и појединачних предузећа“. Може се закључити да „дестинацијски туризам настоји сачувати равнотежу између одрживости и развоја, а одговорне туристичке праксе могу побољшати напоре одрживог развоја туризма. То заузврат може побољшати квалитет живота заједница, имиџ и конкурентност туристичке дестинације" (Mathew & Sreejesh, 2017, стр. 88).

3. МЕТОДОЛОШКЕ НАПОМЕНЕ

Истраживање о нивоу примјене концепта маркетинг менаџмента у развоју бренда туристичке дестинације Црна Гора спроведено је на узорку од 78 привредних друштава. Своје ставове изнијели су менаџери свих значајнијих хотелских предузећа у Црној Гори, туристичких агенција и угоститељских објеката. Важно је напоменути да су узорком била обухваћена хотелска предузећа Црне Горе по критеријуму оствареног прихода и броја ноћења, затим туристичке агенције и угоститељска предузећа која су у претходних пет година имала највеће остварене приходе. Приликом дистрибуирања упитника водило се рачуна да буду заступљене све три регије (јужна, централна и сјеверна регија). При одабиру привредних друштава која су анкетирани кориштени су званични статистички подаци Монстата. За прикупљање података кориштен је анкетни упитник који садржи приближно 30 питања затвореног/отвореног типа, питања са дихотомним избором, као и питања са више могућих одговора. Такође, за провјеру слагања са одређеним ставовима коришћена је Ликертова скала. Подаци су прикупљани путем PAPI и CAWI методе, тј. путем онлајн анкете, која је креирана помоћу SurveyGizmo софтвера. Период прикупљања података од 15.08. до 07.11.2018. године. Обрада података, укључујући логичко рачунску контролу, израду дескриптивне статистике, фреквенција, кростабулација, ANOVA и Т-тест рађена је у SPSS софтверу.

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗА

У централном дијелу државе налази се 48,7% предузећа која су била предмет истраживања, југ Црне Горе је заступљен са 28,2%, а 23,1% испитаника своју привредну активност обавља на сјеверу државе. Предузећа која су учествовала у истраживању подијељена су у три сектора пословања и то: први сегмент су чинила хотелска предузећа, други сегмент представљале су туристичке агенције и трећи сегмент испитаника била су угоститељска предузећа. Истраживање је обухватило 41% хотелских предузећа, 23,1% туристичких агенција и 35,9% угоститељских предузећа. Висина просјечних годишњих прихода привредних друштава која су анализирана су сљедећа: 15,4% остварује приходе на годишњем нивоу од 400 хиљада до 1 милион евра; 12,8% остварује приходе између 1 и 15 милиона евра и то је група највећих хотелских предузећа у држави. Значајно је да је група оних који нијесу

одговорили на ово питање 10,3%, што наводи на закључак да дио њих остварује приходе веће од наведених. Привредна друштва су навела и број запослених тако да највећи број запослених, преко 250, има 2,6% предузећа, 30,8% има од 10 до 49 запослених, као и да око 50% испитаних организација има од 1 до 9 запослених. Хипотезе истраживања гласе:

Генерална хипотеза гласи:

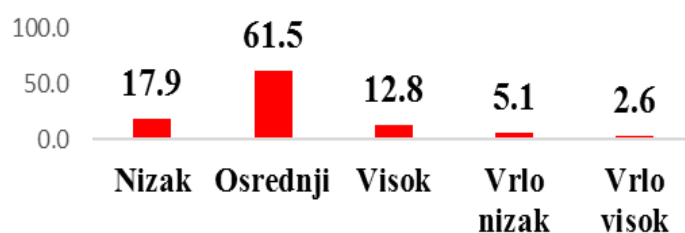
- Ниво примјене концепта маркетинг менаџмента битно одређује могућност брендирања туристичке дестинације као што је Црна Гора.

Појединачне хипотезе гласе:

- Развијени бренд сигнификантно утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора;
- Бренд туристичке дестинације Црна Гора повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача;
- Бренд туристичке дестинације Црна Гора битно утиче на повећање продаје смјештајних капацитета;

Тестирање генералне хипотезе извршено је кроз истраживачки дио који садржи анализу неколико питања. Прво питање на које су анкетирани менаџери дали одговор односило се на тренутни ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе. Према њиховим ставовима формиран је графикон 1.

Графикон 1.: Тренутни ниво примјене маркетинга менаџмента у туризму Црне Горе



Извор: Самостална анализа аутора

Скоро 2/3 испитаника сматра да је ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе на осредњем нивоу, а да је на ниском или врло ниском нивоу сматра 23,0% испитаника. Да је ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе на високом или врло високом нивоу став је 15,4% испитаника. Тренутни ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе додатно је анализиран и кроз сектор пословања и величине привредних друштава, као и регије у којој обављају пословну дјелатност. Највећи

проценат испитаника који сматра да је ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе на осредњем нивоу је из реда оних који су из сектора угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају од 1 до 4 запослена радника, као и предузећа из јужне регије. На ниском нивоу сматрају да је у сектору угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају преко 250 запослених радника, као и предузећа из централне регије. На високом нивоу маркетинг менаџмент је код менаџера из сектора хотелских предузећа, затим из предузећа која имају од 5 до 9 запослених радника, као и предузећа из јужне регије. Укрштањем, тј. кростабулацијом одговора на питање о тренутном нивоу примјене маркетинг менаџмента у Црној Гори и оних о утицају развијеног туристичког бренда на конкурентско позиционирање, добијени су резултати који су наведени у табели 1.

Табела 1.: Однос тренутног нивоа примјене маркетинг менаџмента у Црној Гори и утицаја развијеног туристичког бренда на конкурентско позиционирање

		Trenutni nivo primjene marketing menadžemnta u CG				
		Nizak	Osrednji	Visok	Vrlo nizak	Vrlo visok
Uticaj razvijenog turističkog brenda na konkurentsko pozicioniranje	Ne zna/Bez odgovora	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	Nizak nivo uticaja	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
	Srednji nivo uticaja	12.5%	50.0%	12.5%	12.5%	12.5%
	Visok nivo uticaj	22.2%	66.7%	7.4%	3.7%	0.0%

Извор: Самостална анализа аутора

Двије трећине испитаника који сматрају да је низак ниво утицаја развијеног туристичког бренда на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора, мишљења је да је тренутни ниво примјене маркетинг менаџмента у Црној Гори на осредњем нивоу. Истог става су и испитаници који сматрају да је висок ниво утицаја развијеног туристичког бренда на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црне Горе. Наредно питање којим је тестирана генерална хипотеза за циљ је имало да утврди ставове о квалитету примјене појединих елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму. Менаџери који управљају предузећима, која послују у сектору туризма, дали су сљедеће одговоре: највећа просјечна оцјена за квалитет примјене појединих

елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму дата је за организовање маркетинг активности (3,05), док се на другом мјесту налазе планирање маркетинга и руковођење маркетингом (2,92), најмању просјечну оцјену менаџери су дали за контролу маркетинга (контрола реализације маркетинг планова) 2,72. Укрштањем претходног питања са категоријама које се односе на сектор пословања, величину предузећа и регију, добијени су одговори према којима највећи број испитаника који су просјечном оцјеном исказали мишљење о квалитету појединих примјена елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму, а односи се на организовање маркетинг активности је из реда оних који су из сектора туристичких агенција, затим предузећа која имају од 5 до 9 запослених радника, као и предузећа из сјеверне регије. Највећи број испитаника који су просјечном оцјеном исказали мишљење о квалитету примјене појединих елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму, а односи се на планирање маркетинга је из реда оних који припадају сектору туристичких агенција, затим из предузећа која имају од 1 до 4 запослена радника, као и предузећа из сјеверне регије. Највећи број испитаника који су, просјечном оцјеном, исказали мишљење о квалитету примјене појединих елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму, а односи се на руковођење је из реда оних који послују у сектору угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају од 5 до 9 запослених радника, као и предузећа из сјеверне регије. Претходно питање и одговори на исто анализирани су и кроз ANOVA тест. Резултати су представљени у табели 2.

Табела 2.: Оцјена елемената маркетинг менаџмента у односу на регију ANOVA - регија

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Planiranje marketing	Between Groups	.890	2	.445	.516	.599
	Within Groups	64.649	75	.862		
	Total	65.538	77			
Organizovanje marketing aktivnosti	Between Groups	.122	2	.061	.089	.915
	Within Groups	51.673	75	.689		
	Total	51.795	77			
Liderstvo (implementacija) marketinga	Between Groups	.909	2	.455	.701	.499
	Within Groups	48.629	75	.648		
	Total	49.538	77			
Kontrola marketinga (kontrola realizacije marketing planova)	Between Groups	3.663	2	1.832	3.113	.050
	Within Groups	44.132	75	.588		
	Total	47.795	77			

Извор: Самостална анализа аутора

ANOVA тест је показао да не постоји статистички значајна разлика између привредних друштава по регионима и секторима пословања у Црној Гори, када је ријеч о квалитету одређених елемената маркетинг менаџмента у Црној Гори. ANOVA тест је примијењен и за анализу по секторима пословања и величини предузећа. Анализа резултата сектора пословања приказана је табелом 3.

Табела 3.: Квалитет примјене елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму према анализи из сектора пословања
ANOVA – сектор пословања

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Planiranje marketinga	Between Groups	.832	2	.416	.482	.619
	Within Groups	64.706	75	.863		
	Total	65.538	77			
Organizovanje marketing aktivnosti	Between Groups	.684	2	.342	.502	.608
	Within Groups	51.111	75	.681		
	Total	51.795	77			
Liderstvo (implementacija) marketinga	Between Groups	1.681	2	.841	1.317	.274
	Within Groups	47.857	75	.638		
	Total	49.538	77			
Kontrola marketinga (kontrola realizacije marketing planova)	Between Groups	3.081	2	1.540	2.584	.082
	Within Groups	44.714	75	.596		
	Total	47.795	77			

Извор: Самостална анализа аутора

ANOVA тест је показао да не постоји статистички значајна разлика у ставовима анкетираних менаџера из сектора пословања у Црној Гори, када је ријеч о квалитету одређених елемената маркетинг менаџмента у Црној Гори. Трећа анализа примјене маркетинг менаџмента заснована на резултатима одговора менаџера запослених у малим, средњим или великим предузећима представљена је у наредној табели 4.

Табела 4.: Квалитет примјене елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму анализиран по критеријуму величине предузећа ANOVA – величина предузећа

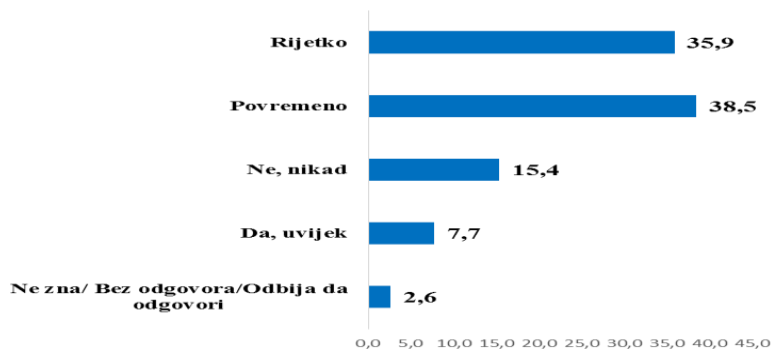
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Planiranje marketinga	Between Groups	11.291	4	2.823	3.798	.007
	Within Groups	54.248	73	.743		
	Total	65.538	77			
Organizovanje marketing aktivnosti	Between Groups	6.217	4	1.554	2.489	.051
	Within Groups	45.578	73	.624		
	Total	51.795	77			
Liderstvo (implementacija) marketinga	Between Groups	6.465	4	1.616	2.739	.035
	Within Groups	43.073	73	.590		
	Total	49.538	77			
Kontrola marketinga (kontrola realizacije marketing planova)	Between Groups	.722	4	.180	.280	.890
	Within Groups	47.073	73	.645		
	Total	47.795	77			

Извор: Самостална анализа аутора

С друге стране, ANOVA тест показује да постоје статистичке разлике по овом питању у зависности од величине предузећа, и то код планирања маркетинга ($p=0,007$) и лидерства маркетинга ($p=0,035$). *Eta* вриједности показују да је утицај величине предузећа на формирање оцјена код планирања маркетинга (0.172) и лидерства маркетинга (0.131) средњег интезитета. Додатна анализа генералне хипотезе обухватила је и питања која се односе на планирање наступа и избора циљних тржишта, истраживање тржишта и примјену информацијских технологија у функцији маркетинга у туризму. У наставку је свако од питања појединачно анализирано. Менаџери анкетираних предузећа из сектора туризма дали су одговоре на питање – Колико су маркетинг менаџери њихових привредних друштава укључени у процес планирања наступа и избора циљних тржишта? Одговори добијени на основу анализе овога питања презентовани су графиком 2.

Да су маркетинг менаџери њихових привредних друштава тек повремено укључени у процес планирања наступа и избора циљних тржишта став је 38,5% испитаника, 35,9% испитаника се изјаснило да су маркетинг менаџери њихових привредних друштава ријетко укључени у процес, док је само 7,7 % увијек је укључено унаведене процесе.

Графикон 2.: Учесће маркетинг менаџера анкетираних привредних друштава у процесу планирања наступа и избору циљних тржишта



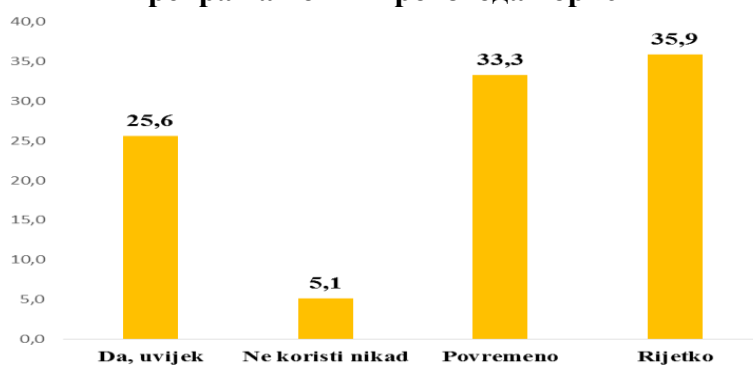
Извор: Самостална анализа аутора

Претходно питање је укрштено са сектором пословања привредног друштва који обухвата хотелска предузећа, туристичке агенције и угоститељска предузећа. Добијени су резултати за сваку од врста предузећа. Такође, укрштање је извршено и у односу на величину предузећа и регију у којој оно послује. Да су маркетинг менаџери привредних друштава ријетко укључени у процес планирања наступа и избора циљних тржишта, став је у највећем проценту испитаника који су из сектора угоститељских предузећа, затим из предузећа који имају од 1 до 4 запослена радника, као и испитаника из централне регије. Да су повремено укључени, став је у највећем проценту испитаника који су из сектора туристичких агенција, затим из предузећа који имају преко 250 запослених радника, као испитаника из предузећа из јужне регије. Да маркетинг менаџери њихових привредних друштава никада нису укључени у процес планирања наступа и избора циљних тржишта, став је у највећем проценту испитаника који су из сектора угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају од 5 до 9 запослених радника, као и испитаника из јужне регије. Значајну област маркетинга представља истраживање тржишта. Новим питањем се додатно тестирала генерална хипотеза, а циљ је био утврдити колико организација чији су менаџери анкетирани приликом креирања нових производа користи истраживање тржишта као вид утврђивања потреба и жеља туриста. Добијени одговори су представљени графиконом 3.

У поступку утврђивања потреба и жеља туриста 35,9% испитаника је рекло да њихова организација приликом креирања нових производа ријетко користи истраживање тржишта, 33,3%

испитаника се изјаснило да то чине повремено, док 5,1% испитаника је става да не користе никада истраживање тржишта као вид утврђивања потреба и жеља туриста.

Графикон 3.: Употреба истраживања тржишта приликом креирања нових производа користи

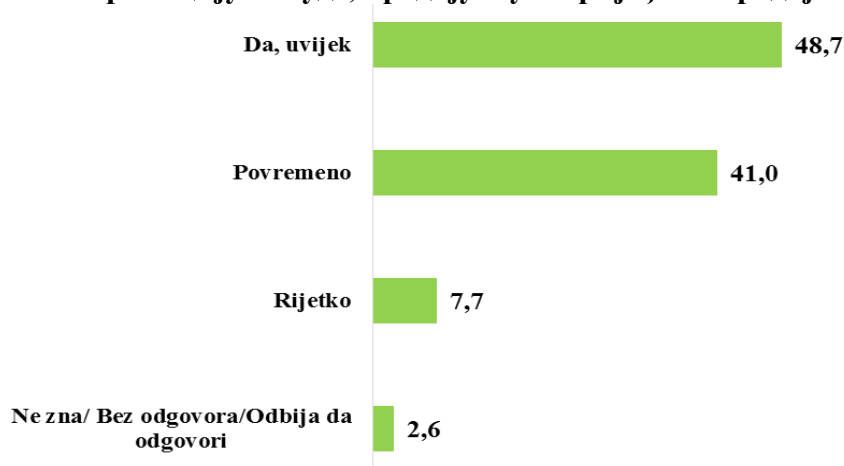


Извор: Самостална анализа аутора

Одговори добијени на ово питање додатно су укрштени са сектором пословања и величином предузећа, као и са регијом у којој предузеће послује. Добијени одговори су следећи:

Да организација, у којој испитаници раде, приликом креирања нових производа истраживање тржишта као вид утврђивања потреба и жеља туриста, у највећем проценту увијек користе испитаници која послују у централној регији припадају сектору туристичких агенција као и предузећа имају преко 250 запослених. Истраживање тржишта ријетко користе испитаници из сектора угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају од 1 до 4 запослених. Став је испитаника из предузећа из централне регије. Повремено користи истраживање сегмент испитаника који су из сектора туристичких агенција, затим из предузећа која имају од 5 до 9 запослених, као испитаника из предузећа из сјеверне регије. У функцији тестирања генералне хипотезе анализирана је и примјена информацијских технологија у анкетираним предузећима током активности везаних за промоцију понуде, продају и унапријеђење продаје. Резултати анализе су представљени следећим графиконом 4.

Графикон 4.: Примјена информацијских технологија у анкетираним предузећима током активности везаних за промоцију понуде, продају и унапријеђење продаје



Извор: Самостална анализа аутора

Скоро половина испитаника (48,7%) је одговорила да њихова организација увијек користи информацијске технологије у активностима везаним за промоцију понуде, продају и унапријеђење продаје, док је 41% испитаника одговорило да повремено користе информацијске технологије. Свега 7,7% испитаника је одговорило да њихова организација ријетко користи информацијске технологије у активностима везаним за промоцију понуде, продају и унапријеђење продаје. Претходно питање додатно је анализирано примјеном метода укрштања. Након ове анализе добијени су прецизнији одговори везани за тему укрштања питања. Резултати су сљедећи: увијек користи информацијске технологије у највећем проценту став је испитаника који су из сектора туристичких агенција, затим из предузећа која имају од 1 до 4 запослених, као испитаника из предузећа из јужне регије. Повремено користи у највећем проценту став је испитаника који су из сектора угоститељских предузећа, затим из предузећа која имају од 10 до 49 запослених, као испитаника из предузећа из сјеверне регије. Колико често организације, које су биле дио истраживања, користе информацијске алате у активностима везаним за промоцију понуде, продају и унапријеђење продаје? Питање је на које су такође своје ставове изнијели менаџери. Анализирани одговори су у табели 5.

Табела 5.: Примјена информацијских алата у активностима које су у вези са промоцијом понуде, продајом и унапријеђењем продаје

	Uvek	Često	Ponekad	Retko	Nikada
E-marketing	38,5	33,3	15,4	12,8	-
Web sajтови i portal	43,6	33,3	17,9	5,1	-
Društvene mreže	56,4	20,5	20,5	-	2,6
E-mail marketing	25,6	25,6	30,8	15,4	2,6
Baze podataka	20,5	20,5	25,6	25,6	7,7

Извор: Самостална анализа аутора

Друштвене мреже, Web сајтови и портали су најприсутнији информацијски алати у активностима које су у вези са промоцијом понуде, продајом и унапријеђењем продаје, јер се овај алат увијек и често (76,9%) користи у њиховој организацији, а затим по учесталости фреквенције одговора слиједе е-маркетинг и е-маил маркетинг.

На основу анализе генералне хипотезе закључује се да 77% испитаника сматра да је ниво примјене маркетинг менаџмента у црногорском туризму осредњи, висок и врло висок. На основу оваквог става испитаника закључујемо да у основи имају позитиван став о важности примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе, односно да имају јасно дефинисана сазнања о значају маркетинг менаџмента у сектору туризма. Имајући у виду да је овај сегмент истраживања утврђивао ставове менаџера у црногорским привредним друштвима која послују у области туризма, видљиво је да су њихова практична знања о нивоу примјене концепта маркетинг менаџмента у сектору туризма релевантна за закључивање да ниво примјене концепта маркетинг менаџмента битно одређује могућност брендирања туристичке дестинације као што је Црна Гора. Овоме треба додати и резултате анализе прихода у сектору туризма остварених у претходних 10 година који су се константно увећавали, како су се повећавала улагања анкетираних привредних субјеката у маркетинг. У истом периоду сва истраживањем обухваћена предузећа уводе систематизована радна мјеста маркетинг менаџера или цијеле маркетинг секторе, што је учешће маркетинга и продаје са 15,3% у 2010. години увећало на цијелих 27,1% у 2017. години. Резултат потврђује став са којим су анкетирани сагласни да је примјена маркетинг менаџмента битна у туризму Црне Горе и да одређује правце његовог развоја и значајно утиче на могућности

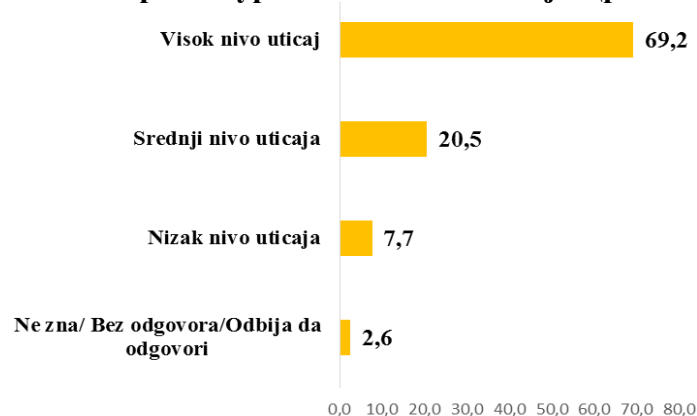
брендирања туристичке дестинације. Врло мали проценат неслагања испитаника са датом констатацијом говори у прилог чињеници да привредна друштва из области туризма, тачније њихов менаџмент, препознаје значај примјене концепта маркетинг менаџмента и импликација до којих доводи његова практична примјена. Такође, даљом анализом потврђено је да у већем проценту предузећа из сектора туризма примјењују маркетинг менаџмент, као и да је највиша просјечна оцјена за квалитет појединих елемената маркетинг менаџмента у црногорском туризму дата за организовање маркетинг активности, док се на другом мјесту налазе планирање маркетинга и руковођење маркетингом. Обрада добијених података и анализа резултата упућује на закључак да је генерална хипотеза **ХО – потврђена. Ниво примјене концепта маркетинг менаџмента битно одређује могућност брендирања туристичке дестинације као што је Црна Гора.**

Појединачне хипотезе:

Хипотеза Х1: Развијени бренд сигнификантно утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора

Значај развијања туристичког бренда у савременој економији свакодневно расте, Црна Гора (туризам је једна од три стратешке гране развоја економије у Црној Гори) интензивно ради на стварању услова за развој туристичке понуде која ће генерисати увећање прихода и јачати имиџ државе. Менаџери који су учествовали у истраживању дали су свој став о томе да ли развијен туристички бренд утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора.

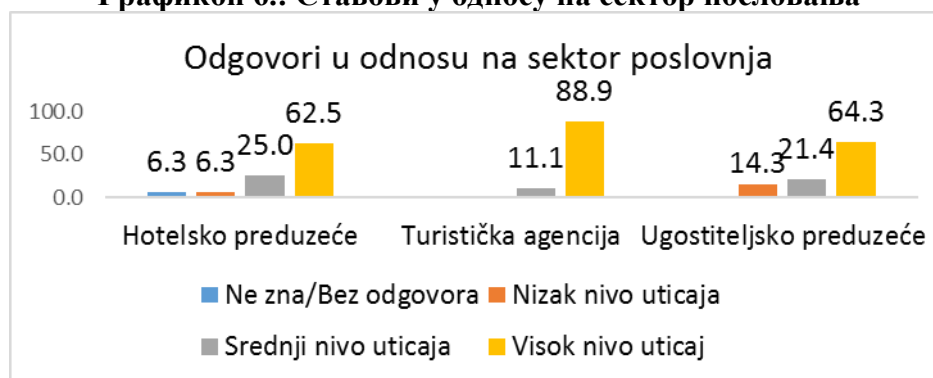
Графикон 5.: Утицај туристичког бренда на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора



Извор: Самостална анализа аутора

Највећи проценат испитаника (69,2%) сматра да развијен туристички бренд има висок ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора, што доказује **хипотезу Х1: Развијени бренд сигнификантно утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора.** Да развијени туристички бренд има средњи ниво утицаја став је сваког петог испитаника. Само 7,7% анкетираних сматра да туристички бренд има низак ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора. Појединачно ће у наставку бити дата анализа ставова испитаника у односу на сектор пословања, величину предузећа и регију у којој обављају пословне активности. Графиконом 6. је представљен став менаџера привредних друштава у односу на питање да ли развијен туристички бренд утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора.

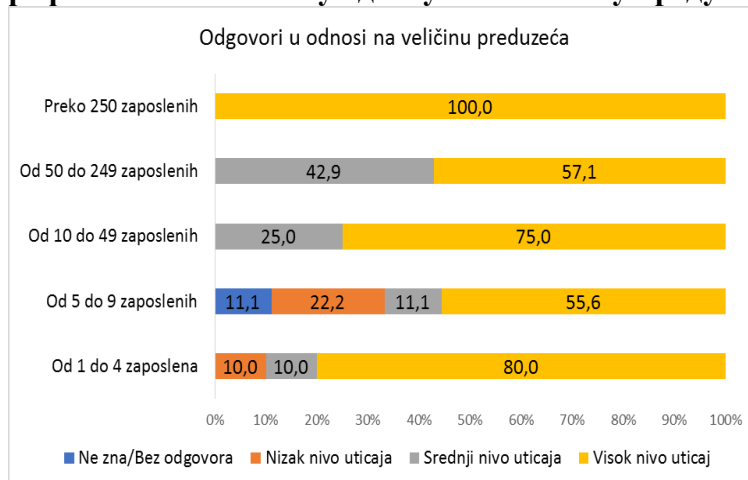
Графикон 6.: Ставови у односу на сектор пословања



Извор: Самостална анализа аутора

Највећи проценат испитаника који је мишљења да развијен туристички бренд има висок ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора је из реда оних који су из сектора туристичких агенција. Највећи проценат испитаника који је мишљења да развијен туристички бренд има средњи ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора је из реда оних који су из сектора хотелских предузећа. Наредни графикон 7. илуструје ставове испитаника у односу на број запослених у предузећу.

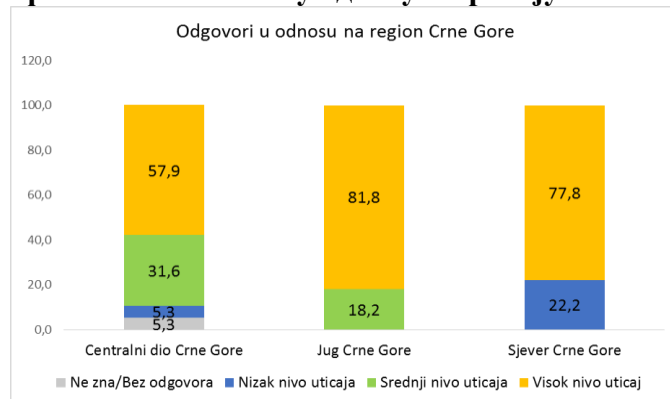
Графикон 7.: Ставови у односу на величину предузећа



Извор: Самостална анализа аутора

Испитаници из свих предузећа, без обзира на величину, у највећем проценту сматрају да развијен туристички бренд има висок ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора. Овакав став менаџера додатно потврђује хипотезу Х1. Такође су анализирани ставови привредних субјеката у односу на регију у којој послују, а одговори на то питање представљени су графиконом 8.

Графикон 8.: Ставови у односу на регију пословања



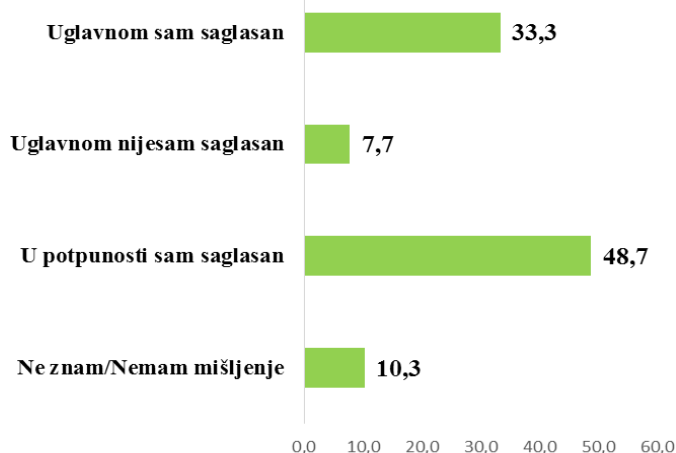
Извор: Самостална анализа аутора

Када је у питању регија, испитаници из привредних друштава из све три регије у Црној Гори доминантно сматрају да развијен туристички бренд има висок ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора. Битан допринос

потврди хипотезе дају и испитаници из сектора хотелских предузећа, који су мишљења да развијен туристички бренд има средњи ниво утицаја на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора. На основу наведеног закључује се да је **хипотеза Х1 – потврђена. Развијени бренд сигнификантно утиче на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора.**

Хипотеза Х2: Бренд туристичке дестинације Црна Гора повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача. У развоју бренда туристичке дестинације Црна Гора, а на основу већ потврђене генералне хипотезе, маркетинг менаџмент учествује у стратешком и оперативном погледу. Какав је став маркетинг менаџера и уопште менаџера предузећа која послују у сектору туризма (кад је у питању констатација да бренд туристичке дестинације Црна Гора повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача) биће представљено слиједећом графиконом 9.

Графикон 9.: Утицај бренда туристичке дестинације Црна Гора на повећање нивоа позитивних очекивања туристичких потрошача



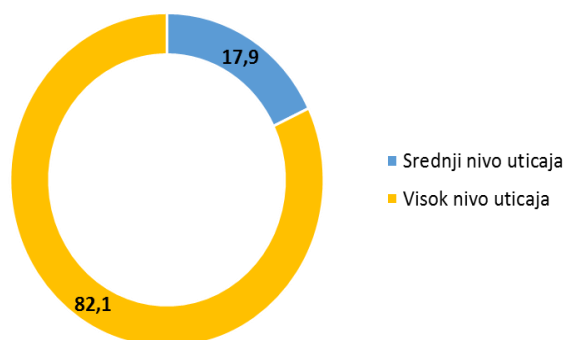
Извор: Самостална анализа аутора

Са констатацијом, која представља једну од хипотеза овог истраживања, да бренд туристичке дестинације Црна Гора повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача у потпуности је сагласно 48,7% испитаника, углавном сагласних је 33,3% испитаника, док је 7,7% испитаника рекло да углавном нијесу сагласни са том констатацијом. Дакле, може се закључити да је перцепција испитаника комплементарна хипотези рада, будући да је

82% испитаника сагласно (у потпуности и углавном) са тврдњом да бренд туристичке дестинације Црне Горе повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача. Анализа претходног питања је додатно урађена у секторима пословања, регијама и у односу на величину предузећа. Резултати су сљедећи: Да бренд туристичке дестинације Црна Гора у потпуности повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача мишљење је, у највећем проценту испитаника који су из сектора туристичких агенција, затим из предузећа која имају од 10 до 49 запослених радника, као испитаника из предузећа из јужне регије. Да углавном повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача мишљење је, у највећем проценту испитаника који су из сектора туристичких агенција, затим из предузећа која имају од 1 до 4 запослена радника, као испитаника из предузећа из централне регије. На основу наведеног закључује се да је **хипотеза Х2 је потврђена. Бренд туристичке дестинације Црна Гора повећава ниво позитивних очекивања туристичких потрошача.**

Хипотеза Х3: Бренд туристичке дестинације Црна Гора битно утиче на повећање продаје смјештајних капацитета. Маркетинг менаџери запослени у сектору туризма изнијели су ставове и о томе да ли ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора битно утицати на повећање обима продаје њихових смјештајних капацитета у будућности. Анализирани одговори представљени су графиконом 10.

Графикон 10.: Утицај унапријеђења бренда туристичке дестинације Црна Гора на повећање обима продаје



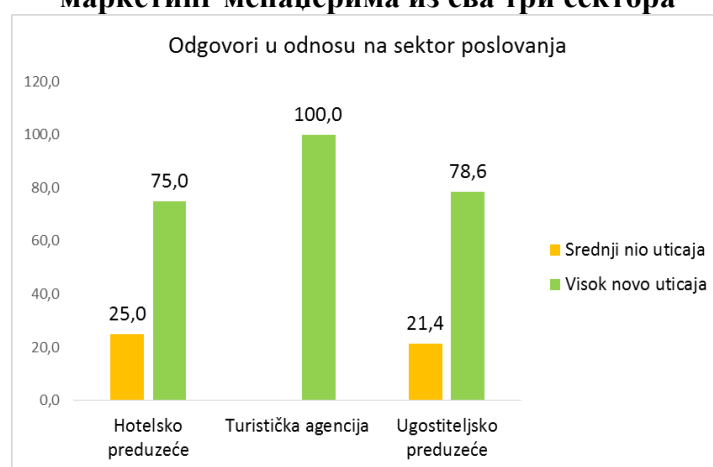
Извор: Самостална анализа аутора

Да ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора у будућности имати висок ниво утицаја на повећање обима продаје капацитета сматра 82,1% испитанка, док њих 17,9% сматра

да ће имати средњи ниво утицаја. Перцепција менаџера привредних друштава у Црној Гори подудара се са једном од хипотеза постављених у овом раду – Х3: Бренд туристичке дестинације Црна Гора битно утиче на повећање продаје смјештајних капацитета, са којом је у потпуности сагласано 82,1% испитаника.

Додатно су анализирани одговори менаџера у односу на сектор пословања. Резултати су представљени графиконом 11.

Графикон 11.: Утицај унапријеђења бренда туристичке дестинације Црна Гора на повећање обима продаје према маркетинг менаџерима из сва три сектора



Извор: Самостална анализа аутора

Испитаници из сва три сектора пословања, која су обухваћена истраживањем, у највећем проценту сматрају да ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора имати висок ниво утицаја на повећање обима продаје капацитета у будућности.

Додатно је извршено укрштање према критеријуму величине предузећа и регије у којој послују та предузећа. Истог мишљења су представници привредних друштава без обзира на величину предузећа и регију у којој су регистровани. Они, такође, у највећем проценту сматрају да ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора имати висок ниво утицаја на повећање обима продаје капацитета у будућности. Да ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора имати висок ниво утицаја на повећање обима продаје капацитета у будућности сматра 82,1% испитанка, док њих 17,9% сматра да ће имати средњи ниво утицаја. Испитаници из сва три сектора пословања која су обухваћена истраживањем, у највећем проценту сматрају да ће унапријеђење бренда туристичке дестинације Црна Гора имати висок ниво утицаја

на повећање обима продаје капацитета у будућности. Такође, истог мишљења су представници предузећа без обзира на величину и регију у којој су регистровани. Након спроведене анализе закључује се да је *хипотеза Х3 у потпуности потврђена емпиријским истраживањем. Бренд туристичке дестинације Црна Гора битно утиче на повећање продаје смјештајних капацитета.*

5. ЗАКЉУЧАК

Резултати истраживања показали су висок ниво значаја примјене маркетинг менаџмента у сектору туризма. Они представљају важну основу за правце у којима ће се усмјерити додатне маркетиншке активности на нивоу предузећа и државе као креатора амбијента за развој туризма и хотелијерства. Резултати истраживања говоре у прилог чињеници да је ниво примјене маркетинг менаџмента у туризму Црне Горе релативно висок, чиме је потврђена основна идеја рада да сектор црногорског туризма и поред неминовних проблема, на прави начин и уз стручност менаџера ради на брендирању туристичке дестинације Црна Гора. Овакав резултат посебно добија на утемељењу ако се има у виду чињеница да су анкетирањем били обухваћени менаџери свих већих хотела и хотелских ланаца у Црној Гори, као и менаџери туристичких агенција и представници угоститељског сектора. Емпиријска провјера и потврда генералне хипотезе унаприједила је постојећа сазнања о значају маркетинг менаџмента у развоју туристичког бренда Црна Гора. Дала је потврду истинитости става на којем се заснива генерална хипотеза чиме ће се оснажити настојања маркетинг менаџера и свих запослених у туристичком сектору да се преко стратегијски осмишљеног и досљедно примијењеног концепта маркетинг менаџмента битније утиче на брендирање туристичке дестинације Црна Гора. Ниво примјене маркетинг менаџмента битно одређује могућност брендирања туристичке дестинације Црна Гора што ће, примјењујући аналогију, значајно утицати на развој јаког бренда који ће имати сигнификантан утицај на конкурентско позиционирање туристичке дестинације Црна Гора. Тако развијен бренд омогућиће повећање нивоа позитивних очекивања туристичких потрошача и повећање продаје смјештајних капацитета. Кроз резултате истраживања успјешно је анализирана примјена концепта маркетинг менаџмента у туристичком сектору и потврђен утицај који он има на развој бренда туристичке дестинације Црна Гора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Babić Hodović V. (2014). Brendiranje turističke destinacije – izazovi brendiranja turističke destinacije Bosne i Hercegovine. *Acta geographica Bosnia et Herzegovina*, 1(1), 53-71.
2. Baker, B. (2012). Destination Branding for Small Cities (2nd ed.). Portland, Oregon: Creative Leap Books.
3. Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
4. Feinberg, B.M. & Zhao, X. (2011). The Anholt- Gfk Roper Nation Brand IndexSM: Navigating the Changing World. In F. M. Go & R. Govers (Ed.), *International Place Branding Yearbook 2011* (ch. 6, pp. 63-76). London: Parglave Macmillan. Преузето 23.03.2017. са:
https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230343320_6
5. Franch, M. & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. Université de Savoie.
6. Girma, M., & Singh, M. (2019). Factor Affecting Intention to Visit Destination Ethiopia; Branding Perspectives. *International Journal of Management Science*, 6(1), 1-8.
7. Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?. *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2- 4
8. Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.
9. Gregorić, M., & Skendrović, L. (2012). Uloga poduzetništva i cjeloživotnog učenja u brendiranju turističke destinacije. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 43-48.
10. Gretzel, U., Zhong, L., Koo, C., Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*. 2(2), 108-124.
11. Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245.
12. Ionel, M. (2016). Hospitality industry. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 1(1), 187-191.
13. Илић Д., & Марковић Б. (2016). Анализа употребе друштвених мрежа у пословању, *Економски погледи*, 18(3), 53 - 67.

14. Jayswal, T. (2008). Events Tourism: Potential to build a brand destination. Conference on Tourism in India – Challenges Ahead, 15-17 May, IIMK, (Vol. 15), 251-262.
15. Jurin, E. (2008). „Smart” Tourism Destinations: A Framework for the Elaboration of an Implementation Model. *Acta turistica nova*, 2(1), 123-143.
16. Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-Based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
17. Младеновић М. & Арсић Ј., (2017). Бенефити зелене економије у функцији повећања конкурентске предности националних економија, *Економски погледи*, 19(2), 81 – 98.
18. Mathew, P. V., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 83-89.
19. Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). Destination branding: Creating the unique destination (edited by P. Murphy & A. Murphy, A.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
20. Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), 294–314.
21. Shopova M. M., Postolov K., Iliev J. A. & Joshevski D. (2017). The impact of small and medium sized enterprises in the development of health tourism in Macedonia, *Економски погледи*, 19(1), 69-79.
22. Volos, V. & Martin, A. (2016). Brasil and Argentina in top half of 'most admired' national brands - Anholt – Gfk Nation Brands indexsm 2015. Preuzeto 11.03.2019. sa: <https://www.gfk.com/insights/press-release/brazil-and-argentina-in-top-half-of-most-admired-national-brands/>
23. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum, Geneva 2018.
24. Zaitseva, N. A., Goncharova, I. V., & Androsenko, M. E. (2016). Necessity of changes in the system of hospitality industry and tourism training in terms of import substitution. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 288-293.

Рад је примљен: 17.08.2019.

Рад је прихваћен за штампање: 16.09.2019.

ACCOUNTING TREATMENT OF BRAND AS AN INTANGIBLE ASSET OF ENTERPRISES

Tatjana Stevanović¹

Faculty of Economics, University of Niš, Serbia

Amer Rastić²

High Business School, Kruševac, Serbia

Abstract: *The modern economy is qualified as an economy dominated by knowledge, creativity, high technology, or intangible assets. Intangible assets are a key determinant in the creation of value and cash flows of an enterprise. The brand plays a significant role in positioning the company, as intangible assets that have not yet been adequately formalized in financial accounting. A brand is a composite of intangible items such as copyright, patents, customer relationships, know-how, quality, company image. Accounting treatment for brand as an intangible asset is an attractive field of study, where the interests of contemporary researchers gravitate towards finding an adequate accounting treatment model. Accordingly, the main objective of this paper is to consider the accounting treatment of a brand as an intangible asset.*

Key words: *brand, intangible assets, accounting treatment*

INTRODUCTION

In the new knowledge economy, enterprises are significantly enriched with knowledge-intensive intangible assets such as sophisticated technology and knowledge and established software systems in enterprises, enthusiasm, creativity, and competence of the workforce and strong reputation (Upton, 2001, p. 6). The definition of an intangible asset is interpreted in international accounting conventions as non-monetary identifiable assets without physical substance (IAS 38, paragraph 8). The treatment of intangible assets through accounting conventions is partial, covering only that portion that meets the criteria for recognition. By treatment, we mean the qualification or recognition of an intangible asset, its measurement, and disclosure in the reports. As a result, numerous alternative treatment models have emerged (Pastor et al., 2017, p. 391).

The brand, as a fascinating category of intangible assets of a company, largely dictates the market value of the company. Brand valuation is becoming a significant topic in academic accounting, marketing, and financial professionals. The process of brand operationalization in accounting opens a wide field of discussion on how to treat this part of the intangible assets of the company. Given that brand

¹ tatjana.stevanovic@eknfak.ni.ac.rs

² amerstudent@hotmail

value strongly reinforces the disparity between the book value and the market value of an entity, its inclusion in the financial statements is an indispensable need.

This paper examines the importance of a brand in a company and its valuation as an intangible asset in financial statements. Brand accounting treatment could be considered in two ways, first is brand recognition as an intangible asset, and brand as intangible asset that is recognized in business combinations within goodwill or separated from goodwill. The normative basis that interprets accounting treatment of intangible assets is mainly defined, according to situation, in *International Accounting Standard IAS 38 - Intangible Assets* and in *International Financial Reporting Standard, IFRS 3 - Business Combinations*. These standards also represent a relevant accounting approach to this issue.

In accordance with the set goal and the subject of the research, the paper is structured as follows. Following the introductory considerations, attention will be paid to the importance of the brand as an intangible asset of the company. Next, the method of accounting for the brand as an intangible asset will be descriptively analyzed in ways that we previously mentioned. The concluding considerations will synthesize the key findings of the research.

1. BRAND AS AN INTANGIBLE ASSETS OF THE COMPANY

Intangible assets have been analyzed in the scientific literature within the innovation economy. Technological change is defined through a trilogy made up of invention (research that leads to the generation of new ideas), innovation (implementation of new products) and diffusion (the spread of products through the market). Innovation is a fundamental source of wealth, and in this respect, businesses need to allocate their resources to R&D in order to gain a higher level of knowledge and improvement, which in turn increases their competitive advantage. Investments within the internal R&D sector, investments in software, people, design, marketing, create positive improvements to products and processes, it also increase the reputation of the firm itself (Canibano et al., 2000, p. 103). In developed economies, investments in intangible assets are strongly tangible to the interest of lenders and investors. Within intangible assets, there is usually a distinction made in the literature between identifiable intangible assets and non-identifiable assets (Cohen, 2011, p. 9-22).

Identifiable intangible assets include intellectual property, such as patents, copyrights, trade secrets, and trademarks. There are also intangible assets that exists, but in most cases, accounting conventions do

not provide full accounting treatment for them in financial statements as assets, such as brand, design, partner relationships and software code (Cohen, 2011, p. 9-22).

Non-identifiable intangible assets are included in goodwill, as a residual that is created when one enterprise purchases another enterprise at a higher cost than fair value of identifiable net assets (Cohen, 2011, p. 9-22). So these, unrecognizable assets, remain hidden, at least in accounting terms, until some transaction (for example, an acquisition) indicates the existence of goodwill.

The word brand is derived from the old Nordic language from the word *brand*, which means burn. According to the American Marketing Association (AMA), a brand is "a name, meaning, symbol or design, or a combination thereof, to identify the products and services of one seller or group of sellers and differentiate themselves from competitors." When market participant creates a name, logo or symbol for a new product, he created the brand in a technical sense (Keller et al., 2011, p. 31).

The success of a modern company is largely driven by branding. A brand is an intangible asset in the form of a reputation that an enterprise has with its customers. Brand as part of a company's capital determines its market value (Ognjanovic, 2017, p. 70). The brand gives the company a personality that helps consumers to create certain expectations about the quality of the company (Wasserman, 2015, p. 12). The brand can significantly affect the value of the product and its market position, especially in industries such as pharmaceutical or cosmetic (See more: Sharma & Dharni, 2017). Such a claim actually provides us with evidence that the brand generates economic benefits, as well as other assets, which makes it necessary to value and recognize it.

Production processes and design can be copied, but the impressions of individuals and organizations over the years of marketing activity and product experience cannot be easily created. In this sense, branding can have a strong influence on ensuring competitive advantage (Keller et al., 2011, p. 35).

An indispensable topic that speaks to a brand is its value. In the marketing and finance literature, there is a strong differentiation between brand equity and brand value. Brand equity is based on the specific perception of a particular brand by consumers, which, thanks to the brand name, creates a differentiated effect expressed through marketing results as opposed to results that would result if the product did not have that name (Starčević, 2013, p. 68). In simpler terms, brand equity represents the added value that the brand name gives to the product, because of the company's marketing activities (Starčević, 2013, p. 68). Brand value is a financial category, which is defined by reducing it to the present value of

cash flows based on the monetary benefits that a given product carries in the future. The two concepts are in a causal consequence. The financial value of the brand is the monetary value of the brand and at the same time the outcome of managing brand equity. Consumers use strong brands as a tool to reduce risk and uncertainty and reap social and emotional benefits from their choices (Datta et al., 2017, p. 4).

Beginning in the 1980s during the massive emergence of mergers and acquisitions, analysts were fascinated by the discrepancy between the market value and the book value of individual companies when buying or merging. This problem has been recognized in the context of the need for brand valuation, as an asset that plays an extremely important role in shaping the overall value of a business. Today, brands are largely positioning global entities on the marketing platform. The following table shows the brand value within individual companies today.

Table 1.: The most valuable brands in the world, 2018.

Company name	Brend value (in bilions of dollars)
Apple	214,480
Google	155,506
Amazon	100,764
Microsoft	92,715
Coca-Cola	66,341
Samsung	59,890
Toyota	53,404
Mercedes-Benz	48,601
Facebook	45,168

Source: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

Table 1 illustrates the value brands of specific global leaders. However, these figures are not included in the financial statements of these companies.

2. THE BRAND IMPORTANCE FOR FINANCIAL REPORTING

Given that the financial statements of the company do not indicate the value of the brand, there is a myopia of users of accounting information. In this regard, the necessity of adjusting accounting mechanisms and reducing the discrepancy between the value of an entity recorded in the financial statements and the value manifested in the market.

Symptoms of decadence within the normative accounting treatment of intangible assets have led to a stronger gravity of researchers' interest in creating certain alternative accounting mechanisms in the treatment of intangible assets. The volume of literature has grown exponentially within the scope that covers intangible asset disclosure procedures (Castilla-Polo & Gallardo-Vázquez, 2016, p. 330).

Accounting treatment of intangible assets is normatively defined in professional regulative in form of conceptual framework and standards which are published by *International Accounting Standard Board - IASB*. Particular standard which determine the treatment of intangible assets is *International Accounting Standard 38 – Intangible Assets*. Accounting treatment of intangible assets include recognizing, evaluating and reporting particular intangible asset in financial statements. According to this standard, assets are generally interpreted as assets controlled by an entity arising from past events and on the basis of which it is expected that future economic benefits will flow to the entity. Intangible assets as a sub-category of assets are defined as non-monetary assets that can be identified without physical substance. The synthesis of these definitions reveals the essential criteria of an intangible asset that are manifested in IAS 38 in order to implement accounting treatment. Criteria that qualify intangible asset for accounting treatment are following: it can be identified, controlled by an entity, and entity expects inflow of future economic benefits on the basis of those assets.

For an intangible asset to be identifiable, it must be separable and come from contractual or legal rights, whether those rights are transferable or separable from the entity or other rights or obligations. The separability criterion is a crucial element that explains the ability to identify an intangible asset in an enterprise. Intangible assets that cannot be separated from an entity and sold, transferred, licensed, leased or exchanged with or without a related contract do not adhere to the recognition criteria (Ernst & Young, 2019, p.1218; Cohen, 2011, p. 49). Control as criteria for accounting treatment of brand means the exclusive right for entity to obtain future economic benefits and to restrict others for obtaining such benefits. This ability arises from legal rights that entity has (IAS 38, paragraph 13). In that sense, it is difficult to prove the existence of such control. For example, a firm may have partial control over the intangible assets of employees. Engaging employees in other entities will result in an overflow of economic benefits from that intangible asset to another entity, thereby impairing the accounting control clause. The pursuit of future economic benefits relates not only to future revenues but also to cost savings or other benefits that result in the use of the intangible

asset in the entity. Thus, using intellectual property production process may reduce future production costs (IAS 38, paragraph 17).

IAS 38 in paragraph 21 confirms that, an asset that complies with the above criteria for qualifying an intangible asset qualifies for recognition if, upon initial acquisition, its cost can be measured reliably, with expected future economic benefits arising from that intangible asset. Such accounting treatment of recognition in accounting books can be easily manifested in the separate acquisition of an intangible asset or its acquisition in business combinations. However, the recognition problem becomes more intense in the case of internally generated intangible assets such as software, patents or intangible assets created as a result of research and development. According to IAS 38, since the recognition and measurement criteria (cost can be reliably determined) are respected, the entity begins the decomposition of the intangible asset generation into the research and development phases. Once such internally generated intangible assets have reached the development stage, the costs incurred during that stage can be capitalized. When development phase is reached, it provides evidence that internally generated intangible assets enable the entity to hold future economic benefits (Zéghal & Maaloul, 2011, p. 264). On the other way, a brand is difficult to even define because it covers intangible assets such as copyrights, patents, customer relationships, know-how, quality, company image (Cohen, 2011, p. 21). It is clear that some internally generated items of intangible assets can be recognized, while for some it is not possible, such as goodwill and brand. Accounting argues that it is impossible to separate the cost of such intangible assets from the usual costs of running and developing a business so that these intangible assets cannot be measured reliably.

Paragraph 20, IAS 38, takes the view that subsequent expenditure on trademarks (trademarks), impressions, titles, customer lists, and items similar in content (whether internally generated or externally acquired) is always recognized in income statement when they arise, because such expenditures do not differ from the development costs of a single enterprise.

3. BRAND ACCOUNTING

The mechanism of brand coverage in financial accounting is defined by the fact that it is segmented into a portion that is deferred through goodwill and a portion that is contained in intangible assets that can be recognized. There is also a portion of intangible assets that are recognized under business combinations but separately from goodwill. Considering this, brand accounting can be analyzed through: treatment of

the brand as an intangible (identifiable) asset and treatment of the brand in business combinations within and separated from goodwill.

3.1. Accounting treatment of a brand as identifiable intangible asset

The role of accounting is also reflected in the coverage of all brand-related items. For monitoring of brand value from the point of view of accounting, it is necessary (Brlečić Valčić & Hodžić, 2016, p. 136):

1. to define a brand structure that includes parts of intangible assets that can be easily captured in accounting,
2. to establish a link between the brand structure and the general ledger accounts,
3. to approve brand structure accounting by managers,
4. to account brand-related business changes.

Defining the parts of a brand structure that can be accounted for involves defining all the business changes that are associated with the brand. If a company produces several different products that are closely related to brand equity and fall into different product categories (food, beverage), the first step is to define the business segments in which they arise. Once defined, the brand structure is linked to the general ledger accounts, thereby creating an information base for reporting in management accounting (Brlečić Valčić & Hodžić, 2016, p. 136). Based on the financial and management accounting information, the company management analyzes the profitability of further investment in the brand and the development of such capital.

Table 2 shows an example of accounting the purchase of promotional material for brand development from Supplier 22, according to the defined brand structure, in the amount of RSD 3,500.00. The example shows us that all business changes are linked to brand structure analytics so that they can be analyzed later. The code S001 under the item "Segment" represents the segment of business within which the brand is produced, while under the item "Brand structure" the code 01 represents the brand code and 03 in the structure represents the number of the work process for the development of the brand (procurement of promotional material that connects with brand development, in this example).

For determining fair value of intangible assets in business combinations, number of approaches are used, which can be grouped into three basic groups (Spasić, 2012, p. 149-151): the market approach, income approach, and the cost approach.

Table 2.: Example of posting by defined brand structure

Account	Business Partner	Debt	Claims	Segment	Brand Structure
Promotional material	22	3.500,00		S001	0103
Liabilities to suppliers	22		3.500,00	S001	0103

Source: Brlečić Valčić, S. B., & Hodžić, D. (2016). *Računovodstvo Brenda u funkciji očuvanja vrijednosti poduzeća. Ekonomska Misao i Praksa*, 25(1), p. 137.

The market approach, as the highest level in the hierarchy of procedures for determining the fair value of assets and liabilities, consists of methods based on the use of market data for a given asset or liability. The most reliable measurement of a particular item of intangible assets could be made if it were traded on the market, if the price on the day of the business combination reflected the amount that could have been reached at that moment in the exchange of the asset, between the notified willing parties in an independent transaction. If a particular item is not traded on the market, the alternative is to use active market prices that were obtained in a similar transaction for the same or approximately the same intangible asset item. This approach involves the use of the method of comparison, that is, the method of analogy (Spasić, 2012, p. 149). However, it is very difficult to identify this part of identifiable intangible assets, as there are almost no transactions on the market for it. The reason is that most often such assets are created according to the specifics of the entities.

Income approach methods are based on determining the present value of income (or profit), cash-flow, or cost savings that can actually or hypothetically be incurred by a market participant owning a given asset. The known methods are (Spasić, 2012, p. 150): the royalties savings method, the surplus yield method, and the incremental cash flow method.

The royalties saving method implies that the intangible assets are in the possession of the entity, thus avoiding the payment of the licensing costs of the asset. The estimated value of an item is equal to the present value of the expected savings from non-payment of the license fee (royalties) plus *tax amortization benefit - TAB*. The application of this method is possible for valuation of a trademark, patents, existing technology, software, etc. (Spasić, 2012, p. 150).

The surplus yield or residual value method determines the present value of the net cash flow that can be attributed to a given asset, after excluding the net cash flow contributed by assets within the entity to which the intangible asset belongs. Depending on the period of use of the

asset, the method may be separately applied for a period of one year (single-period excess earnings method) or multiple accounting periods (multi-period excess earnings method) (Spasić, 2012, p. 150).

The incremental cash flow method is defined by comparing the expected cash flows or other benefits that would be made at defined level of business doing, with the same level of business doing but without that particular intangible asset. The difference between these two flows of cash and benefits is then reduced to the present value with discounting rate, aiming to obtain the estimated value of the intangible asset (Spasić, 2012, p. 150).

The cost approach of valuation of intangible assets can be used in the case of procurement or production of the same asset. It is a method of determining the fair value of an asset that uses the „re-procurement cost method“ in the case of the „exact copy“ of a given intangible asset, while the „cost of production method“ is used in the case of the production of a functionally the same asset (Spasić, 2012, p. 151).

Although proper accounting treatment of a brand as an internally created and developed asset would provide numerous benefits to the enterprise (for example, greater borrowing power), financial accounting did not find a satisfactory form of balancing it (Brlečić Valčić & Hodžić, 2016, p. 129). The brand, therefore, is not included in the balance sheets or in any financial statements, which is problematic for investors, creditors and other external users (Wasserman, 2015, p. 15). In addition, brand as an intangible asset raises the problem of determining its useful life, since it is not known for what period the economic benefits will flow to the entity. This also raises the issue of depreciation of such a portion of the property. Recognizing a brand as an internally acquired intangible asset would greatly increase the value of the property, thereby creating situation for more progressive taxation by the country in which the company is resident. How complicated this really is, tells us the dilemma whether to include brand equity or brand value within the balance sheet. (Wasserman, 2015, p. 23).

Brand value is interpretation of financial significance of brand, but when we consider brand equity it includes a premium value that entity obtain from assets and liabilities that makes brand visible. Brand equity is more complex and it means a value in customers eyes. According to data, Apple still has the highest brand value. (<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>) while brand equity is measured respecting the type of products or service that companies provide. For example, according to data from 2019, in audio streaming service Apple Music holds first place, when we consider digital paying and receiving service PayPal is on the first place, considering

luxury auto industry Lexus holds first, BMW second and Mercedes-Benz third place (<https://theharrispoll.com/equitrend-ranking-page/>) .

Brand as intangible asset includes intangibles that can be reported in financial statements, and intangibles that cannot be reported, because they don't meet criteria for financial accounting treatment. For example product design is not object of accounting treatment, relations that entity has with partners and expertise of human resources also. We are sure that investors, creditors and other external subjects are willing to pay for this intangibles, so these unidentifiable intangibles have value. The main symptom which represent this is a huge gap that today occurs between book value and market value of business entities (<https://www.mutpl.com/s-p-500-price-to-book>). Considering this, brand is composed of identifiable and unidentifiable intangibles and could be accounted partially in financial accounting. However, when one entity purchases another entity as a whole, this business combination includes transfer of identifiable and unidentifiable intangible assets. Unidentifiable intangible assets are embodied in goodwill. Interpretation of Goodwill was defined in *International Financial Reporting Standard, IFRS-3 - Business Combinations*. So, we can say that brand in true sense cannot be separately sold, transferred, licensed etc.

Current accounting professional conventions also defines intangible assets that can be recognized separately from goodwill and which have not previously been recognized. IFRS 3 recognizes customer relationships, that is, the portfolio of customers as intangible assets, but in a business combination and separately from goodwill. This view is justified by the fact that the acquirer can expect that due to the business entity's efforts in customer relations, customers will continue to do business with the entity (Anselmsson & Bondesson, 2015, p. 58-70). Intangible assets, which can be recognized separately from goodwill, are mainly but not all based on recognition in the contract that defines this item. Intangible assets are thus materialized by contract providing information to assess the future benefits of such an item. The objective of recognizing intangible items separately from goodwill is to determine more precisely the synergistic effect of a business combination (Spasić, 2012, p. 142, 146).

3.2. Brand accounting treatment within goodwill

Goodwill occurs when an entity purchase another and it represents high portion of the gap between purchase price and book value of purchased entity. Goodwill is an intangible asset and an expression of the future economic benefits that accrue from assets acquired in a business

combination that cannot be individually identified and separately recognized. The difference between the cost of acquisition and the acquired fair market value of all identifiable and unidentifiable net assets is the goodwill acquired in the business combination.

Etymologically, goodwill is a word of English origin that means goodwill, friendship and reputation. The connotation of the term from the accounting-economic point of view has undergone certain changes over time. They define the first definitions of goodwill as a business advantage that results from a good relationship with customers (Budimir, 2014, p. 71). Goodwill represents the difference between the purchase price of a company and the sum of the book value of its net assets (Starčević, 2013, p. 65). In the contemporary definition framework, it is expressed as a form of intangible asset, represents a value above the fair value of net assets realized within the business combination (acquisition, merger or participation in the equity determined by the acquirer) or when purchasing the company (Stanić, 2014, p. 562). Buyers of a subsidiary recognize the value of internally acquired unrecognizable intangible assets that can bring them synergetic economic benefits. When purchasing a subsidiary, internally acquired intangible assets are converted to goodwill (Cohen, 2011, p. 59). After identifying intangible assets in a business combination according to IFRS-3, intangible asset should be recognised if it will cause inflow of future economic benefits and the cost of the asset can be measured reliably. The costs of intangible asset is its fair value on acquisition day.

When it comes to brand valuation, we can say that companies that often make acquisitions in their business are at an advantage. They are able to recognize a portion of the brand's value in the form of goodwill, in the course of an acquisition or merger process. For example, when Disney merged with Marvel and Pixar, it was able to gauge the value of both companies. Marvel's acquisition is estimated at \$ 4 billion and Pixar at \$ 7.4 billion. Both companies are included in the company's financial statements. However, a brand created within Disney along with divisions is not recognized as an asset because it is internally created and does not appear to be sold (Wasserman, 2015, p. 17). Here we note another task of accounting regulation, which is the process of codifying a brand as a consolidated value of the parent company and its divisions. Take Apple, for example, which has separate brand lines that are separately identified. iPhone, Ipad, iPod, and Apple Watch are brands that add value to Apple. Johnson & Johnson owns the following brands: Tylenol, Neutrogena, Aveeno, Band-Aid, and Listerine. Johnson & Johnson does not add as much value to the brands it produces. There is also an example in the domestic market, in 2004 Agrokor from Croatia bought the Idea

company, which was owned by Mercator. At the time of purchase, the Idea had a negative equity of -50,000 EUR. On the other hand, Agrokor paid 7 mEUR for the company. The reason for the purchase is explained in Agrokor's annual report: „Goodwill stated includes customer relationships, ie. intangible assets in the form of contracts with customers.“ (<http://mcb.rs/recnik/equity-kapital/>)

CONCLUSION

Intangible assets in companies are divided into identifiable and unidentifiable according to accounting treatment criteria. The vitality and strength of business entities largely depend on the configuration of their identifiable intangible assets in the financial statements. However, intangible assets that have not yet been adequately accounted in financial accounting have a decisive role in positioning the company.

An example of such intangible assets is brand. The first and main difficulty that accounting is facing is the separation of a brand item from other intangible assets. A brand is actually a composite of intangible items such as copyrights, patents, customers relationships, partners relationships know-how, quality, company image. Some of these items that meet the accounting treatment criteria under IAS 38 may be internally recognized, while others may not. That means that brand has partial accounting treatment in entity. Intangible items that cannot be recognized as internally generated can be recognized through business combinations, in the goodwill value. Goodwill is substantial part of brand. The normative basis for goodwill accounting treatment is defined by IFRS 3.

Based on the above, we can conclude that the accounting profession needs to improve the existing brand reporting mechanism created internally. One way is to adopt international accounting standards in conjunction with marketing professionals or to create alternative mechanisms for brand involvement through supplementation with financial statements. In the case of business combinations, recognition of goodwill and items of intangible assets separately from goodwill results in significant improvements in accounting.

REFERENCES

1. Anselmsson, J., & Bondesson, N. (2015). Brand value chain in practise; the relationship between mindset and market performance metrics: a study of the Swedish market for FMCG. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25(1), 58-70.

2. Brlečić Valčić, S., & Hodžić, D. (2016). Računovodstvo Brenda u funkciji očuvanja vrijednosti poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 25 (1), 127-144.
3. Budimir, N. (2014). Balancing goodwill. *Ekonomika: teorija i praksa*, 7(4), 69-89.
4. Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting literature*, 19, 102-130.
5. Castilla-Polo, F., & Gallardo-Vázquez, D. (2016). The main topics of research on disclosures of intangible assets: a critical review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(2), 323-356.
6. Cohen, J. A. (2011). *Intangible assets: valuation and economic benefit* (Vol. 273). John Wiley & Sons.
7. Datta, H., Ailawadi, K. L., & Van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response? *Journal of Marketing*, 81(3), 1-20.
8. Ernst & Young LLP. (2019). *International GAAP 2019*. John Wiley & Sons Ltd.
9. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/> (Accessed on 10.09.2019.).
10. <http://mcb.rs/recnik/equity-kapital/> (Accessed on 10.09.2019.).
11. <https://theharrispoll.com/equitrend-ranking-page/> (Accessed on 28.11.2019.).
12. <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>, (Accessed on 28.11.2019.).
13. <https://www.multpl.com/s-p-500-price-to-book> (Accessed on 10.09.2019.).
14. Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
15. Međunarodni računovodstveni standardi, MRS 38 – *Nematerijalna imovina*, Ministarstvo finansija Republike Srbije: <https://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Međunarodni%20racunovodstveni%20standard%2038%20-%20Nematerijalna%20imovina.pdf> (Accessed on 10.09.2019.).
16. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, MSFI 3 – *Poslovne kombinacije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije: <https://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IFRS/IFRS%203.pdf> (Accessed on 10.09.2019.).
17. Ognjanović, J. (2017). Brend poslodavca: novi koncept u oblasti upravljanja ljudskim resursima. *Ekonomski pogledi*, 19(2), 67-79.

18. Pastor, D., Glova, J., Lipták, F., & Kováč, V. (2017). Intangibles and Methods for Their Valuation in Financial Terms: Literature Review. *Intangible Capital*: <https://doi.org/10.3926/ic.752..391> (Accessed on 10.09.2019.).
19. Sharma, S., & Dharni, K. (2017). Intellectual capital disclosures in an emerging economy: status and trends. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 868-883.
20. Spasić, D. (2012). Intangible assets linked to consumers: Acknowledgement and evaluation in the business combination detached from Goodwill. *Marketing*, 43(2), 141-156.
21. Stanić, N., *Savremeni oblici nematerijalnih ulaganja u eri informacionih tehnologija*, Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide, 2014 (pp. 559-563).
22. Starčević, S. (2013). Finansijska vrednost brenda i brend ekviti: perspektiva kompanije i potrošača. *Analiz Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 49(30), 63-79.
23. Upton, W. (2001). Special Report on Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy. *Financial Accounting Standards Board*, 219 (6).
24. Wasserman, B. (2015). Valuation of Intangible Assets: Should Brand Equity Be Accounted for on the Balance Sheet?:https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.rs/&httpsredir=1&article=1448&context=srhonors_theses (Accessed on 10.09.2019.).
25. Zéghal, D., & Maaloul, A. (2011). The Accounting Treatment of Intangibles - A Critical Review of the Literature. *Accounting Forum*, 35 (4), 262-74, Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2011.04.003..263>.

*Rad je primljen: 01.11.2019.
Korigovana verzija primljena: 21.11.2019.
Rad je prihvaćen za štampaње: 25.11.2019.*

ТРАНСФЕРНЕ ЦИЈЕНЕ КАО САВРЕМЕНИ РЕГУЛАТОРНИ ИЗАЗОВ ЗА ЗЕМЉЕ У РАЗВОЈУ

TRANSFER PRICING AS A CONTEMPORARY REGULATORY CHALLENGE FOR DEVELOPING COUNTRIES

Љилјана Танасић¹

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко,
Брчко (БиХ)

Сажетак: У раду је назначено да за земље у развоју трансферне цијене, као главни носиоци све изражајнијег тзв. пословања унутар групе, представљају недовољно разријешено питање са становишта законског регулисања и контролисања њихове примјене. Из тог разлога приказано је који су то основни сегменти идентификовања главних изазова трансферних цијена за ове категорије земаља, као и који су то општи, широко прихваћени кораци, односно смјернице за овладавање тим изазовима. Међутим, узимајући у обзир да земље у развоју углавном немају одговарајуће знање и способности за реализацију представљених корака, у завршном дијелу рада указано је на који начин међународне организације приступају и потпомажу у рјешавању овог глобалног проблема 21. вијека.

Кључне ријечи: трансферне цијене, земље у развоју, међународни програми подршке

Abstract: The paper states that for developing countries transfer pricing, as the main carriers of increasingly expressive so-called doing business within the group, represent an insufficiently resolved issue from the point of view of legal regulation and control of their application. For this reason, it is shown the basic segments of identifying the main challenges of transfer pricing for these categories of countries, and the general, widely accepted steps, or guidelines for mastering these challenges. However, taking into account that developing countries do not generally have adequate knowledge and skills for the implementation of the presented steps, the final part of the paper outlines how international organizations approach and support the resolution of this global problem of the 21st century.

Keywords: transfer pricing, developing countries, international support programs

УВОД

У посљедњих неколико година евидентна је растућа свијест земаља у развоју о негативним изазовима примјене трансферних цијена, као доминантног средства обављања пословних трансакција између повезаних правних лица и о неопходности увођења прописа о трансферним цијенама (погледати Zinn et al., 2014). Основни циљ земаља у развоју у погледу законског уобличавања њихове примјене суштински се не разликује од основног циља развијених земаља.

¹ ljiljana.tanasic.efb@gmail.com

Заштитом јавних прихода, путем очувања пореске основице, уз привлачење страних директних инвестиција и олакшавања прекограничне трговине, остварује се директан позитиван утицај на економски и друштвено-социјални статус сваке земље.

Сам процес глобализације је у значајној мјери омогућио интензивирање промета производа и услуга између држава, као и подстицање инвестиција у друге земље у облику страних директних улагања. При томе, један од главних носилаца концепта глобализације у контексту повећања међународне размјене јесу мултинационалне компаније (МНК). 70-их година прошлог вијека у свијету је постојало 7.000 МНК, 1998. године било их је нешто више од 53.600, да би се 2006. године тај број попео на 78.000, са најмање 780.000 регистрованих филијала широм свијета (Rixen, 2011, p. 207). Са повећањем броја мултинационалних пословних субјеката повећала се и количина трговинских трансакција у оквиру једног пословног субјекта на међународном нивоу. При томе, МНК су путем страних директних улагања (што је нарочито изражено у последњих неколико деценија), постале значајан актер у погледу повећања учешћа земаља у развоју у међународној размјени производа и услуга. И управо узимајући у обзир њихов глобални раст, величину и значај за привредни развој земаља у развоју, као и став да се оне налазе "на челу глобалног избјегавања пореза" (Sikka, 2018, p. 9), у раду је пажња усмјерена на сагледавање неадекватне примјене трансферних цијена у домену међународних трансакција између повезаних правних лица.

Међутим, код земаља у развоју постоје одређене препреке које онемогућавају успјешно овладавање проблематиком девијантног обрачуна трансферних цијена, а то су: одсуство законске регулативе у овој области, са једне стране, а са друге стране, у земљама гдје је чак обезбијеђен регулаторни оквир, не постоје адекватни механизми контроле исправности реализације законских прописа од стране пореских обвезника који послују као повезана правна лица.

Износ изгубљених пореских прихода по основу малверзацијске примјене трансферних цијена у земљама у развоју, гдје не постоје комплетирани законски и контролни механизми за њихову регулацију, тешко је утврдити. Међутим, постоје одређене процјене да земље у развоју, по том основу, могу губити и преко 150 милијарди америчких долара пореског прихода на годишњем нивоу (Jansky & Prats, 2015, p. 275). Из тог разлога трансферне цијене представљају отворену опасност за очување пореских прихода у земљама у развоју и нерегулисан изазов за њихове пореске управе.

На тај начин, преливањем опорезиве добити, широм свијета, у земље са "прихватљивијим" пореским прописима, директно се угрожава равноправност земаља да заштите своју пореску основу и по тој основи свој економски и друштвено-социјални развој.

Водећи се наведеним, међународне и регионалне организације, које су овом питању дале епитет глобалног проблема, креирале су одговарајуће смјернице, приручнике, акционе планове, кодексе и друге публикације везане за његово законско уобличавање. Међутим, наглашавајући да успјешно рјешавање примјене трансферних цијена захтијева континуирану сарадњу између развијених земаља и земаља у развоју, ове организације активно раде на дистрибуирању вјештина, знања и искустава земаља које су се у прошлости суочиле са одређеним негативним изазовима законског и контролног регулисања примјене трансферних цијена.

1. ФОРМАЛНА ИДЕНТИФИКАЦИЈА ИЗАЗОВА ТРАНСФЕРНИХ ЦИЈЕНА

Сагледавајући изазове трансферних цијена, неопходно је назначити постојећи јаз између рачуноводствених и пореских правила при утврђивању остварене добити пословног субјекта. Рачуноводствена правила представљају примјену концепта обрачунског рачуноводства, са већим степеном дискреције, односно флексибилнијим правилима (дозвољено је више опција и честа употреба процјене), док се пореска правила требају базирати на примјени готовинског концепта са малим степеном дискреције, односно на примјени ригидних, законом утврђених прописа. Те разлике у погледу рачуноводственог и пореског приступа утврђивању добити доводе до појаве сталних и привремених разлика између рачуноводствене и опорезиве добити. Сталне разлике настају услед неподударности рачуноводствених и пореских правила у погледу (не)признавања одређених ставки прихода и расхода и њихов карактер је дефинитиван и коначан. Привремене разлике, такође, одражавају неподударност рачуноводствених и пореских правила, али само у погледу временског признавања одређених ставки прихода и расхода. Наиме, оне настају када се одређена позиција прихода и расхода признаје и у пословном и у пореском билансу и то у истом износу, али у различитим обрачунским периодима. На тај начин настају одложена пореска средства и одложене пореске обавезе као "износи пореза на добитак, повративи или плативи у будућим периодима, настали као посљедица привремених разлика између вриједности у пословним и пореским

евиденцијама, неискоришћених пореских губитака и пореских кредита" (Вржина, 2018, стр. 88). Већина земаља, кроз своје прописе, захтијева јасно расвјетљавање извора разлика између опорезиве и рачуноводствене добити, с циљем добијања транспарентног увида у подручја гдје односне разлике настају, како би се пажња усмјерила, управо, на оне пореске пријаве и оне разлике које се сматрају некоректно исказаним са становишта пореских власти.

Доношењем Међународних рачуноводствених стандарда / Међународних стандарда финансијског извјештавања (МРС/МСФИ) постигнута је у значајној мјери уједначеност обрачуна рачуноводствене добити на глобалном нивоу, али порески прописи утврђивања опорезивог добитка остали су отворено, неуједначено и недовољно регулисано подручје, поготово када су у питању земље у развоју.

Процес глобализације је "отворио врата" за интензивније креирање и ширење пословања мултинационалих пословних субјеката и омогућио им да бирају "прихватљивија" пореска окружења, водећи се ставом да је "свето правило пословних субјеката да се по сваку цијену оствари што већи профит, при чему циљ оправдава средство" (Милачић & Костић, 2018, стр. 5).

Из тог разлога први и главни корак земаља у развоју јесте утврђивање броја и врста мултинационалних пословних субјеката који послују у оквиру надлежности њихове пореске јурисдикције, а затим и процјена фактора ризика трансферних цијена, које се по основу тог пословања могу јавити, као што су (OECD, 2013, pp. 11-13):

- прекограничне трансакције које се континуирано понављају – ризик је условљен интензитетом учесталости трансакције, природом трансакције и идентитетом повезаних лица која учествују у трансакцији;

- велике или сложене једнократне трансакције – ризик је повезан са односима између чланова групе у годинама које тек долазе;

- понашање пореског обвезника у погледу управљања, пореске стратегије или способности за сарадњу – ризик се везује за историју неадекватног пореског понашања и недовољне спремности обвезника да се повинује постојећим пореским прописима.

Односна процјена представља полазну тачку ка осмишљавању и изградњи адекватног система примјене трансферних цијена у складу са стратешким потребама самог пореског окружења.

При томе је, генерално, потребно сагледати неколико фундаменталних фактора, као основних предуслова за овладавање примјеном трансферних цијена (United Nations, 2017, pp. 493-522):

- однос између пореске политике и пореске администрације – креирање пореске политике, у већини пореских јурисдикција, у надлежности је министарства финансија, одвојено од пореске администрације (што је углавном случај и са осталим органима власти који генеришу приход), те је неопходно премостити тај јаз између функције креирања политике и пореске администрације;

- постојеће пореске могућности и празнине које је потребно попунити – потребно је процијенити стварни ниво постојећег знања (постојећи ниво образовања и стручности, правно окружење, мреже свеобухватних билатералних пореских уговора, доступност информација у пореској администрацији, доступност информационих технологија итд.) и утврдити најбољи организациони приступ за изградњу недостајућих капацитета;

- визију, мисију и културу понашања пореске јединице за трансферне цијене – основни циљеви успостављања и функционисања пореске јединице за трансферне цијене морају бити јасно постављени, како за чланове тима, тако и за пореске обвезнике и њихове савјетнике;

- организациону структуру пореске јединице за трансферне цијене – разликују се два модела организационе структуре, и то: централизовани модел (јединствена пореска јединица за трансферне цијене која покрива све индустријске гране и сва географска подручја) и децентрализовани модел (посебне пореске јединице за трансферне цијене за сваку индустријску грану и свако географско подручје);

- приступе за изградњу способности тима – обука постојећег кадра и запошљавање недостајуће спољне експертизе у кључним улогама у складу са идентификованим циљевима пореске јединице за трансферне цијене и ширим административним циљевима;

- ефикасне и ефективне пословне процесе – рационализација и поједностављивање процедура је саставни дио активности везаних за смањивање трошкова пореских обвезника, као и смањивање трошкова наплате за пореску администрацију;

- креирање приступа остваривања дугорочних циљева – иако је у првим годинама имплементације фокус на мање сложеним активностима (као што су уговорена производња или унутаргрупне услуге), а затим се постепено прелази на активности веће сложености (као што су нематеријална имовина и реструктурирање

предузећа), важно је одмах на почетку дефинисати компликованије области које ће бити путоказ дугорочне оријентације;

- мониторинг за процјену ефикасности и тзв. фино подешавање – најбоље је успоставити систем праћења учинака на бази мјерења перформанси установљених кључних излаза (нпр. временски период трајања спорова око трансферних цијена, прилагођавање процјене пореза, ефикасност образовних кампања, процентуално учешће трошкова администрације у укупној наплати, број међусобних аранжмана итд.) који се користе за процјену напретка и спровођење одређених прилагођавања и подешавања.

Наведени фактори представљају користан оријентациони оквир у сагледавању изазова трансферних цијена и изградњи предуслова за њихову контролу, али то није јединствени шаблон који ће у потпуности одговарати свим земљама у развоју, што значи да се они морају прилагођавати пореској политици и нивоу развијености пореске администрације.

2. КЉУЧНА РЈЕШЕЊА ЗА УСПЈЕШНУ РЕГУЛАЦИЈУ ПРИМЈЕНЕ ТРАНСФЕРНИХ ЦИЈЕНА

Одређена рјешења која се сматрају елементарним у погледу достизања високог нивоа успјешности превазилажења негативних изазова трансферних цијена у земљама у развоју, по значајности, су:

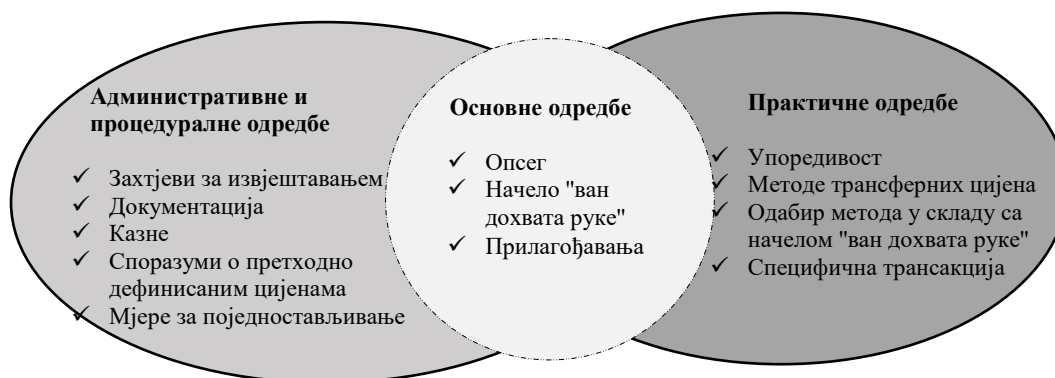
- успостављање законског оквира,
- обука и развој људи,
- побољшан приступ информацијама и
- утврђивање механизма за рјешавање спорова.

2.1. Законска легислатива

Свеобухватна законска легислатива о трансферним цијенама састоји се од неколико одредби (слика 1) које се могу подијелити на три сегмента (Cooper et al., 2016, pp. 58-112):

- основне одредбе,
- административне и процедуралне одредбе и
- практичне одредбе.

Слика 1.: Компоненте законске легислативе о трансферним цијенама



Основне одредбе постављају оквир за законску легислативу о трансферним цијенама у земљи. Оне дефинишу опсег законодавства (нпр. на које дијелове пореског законодавства се примјењују односни прописи, на које категорије пореских обвезника и које врсте трансакција ће њима бити регулисане, односно обухваћене), прописују важећи референтни стандард (нпр. принцип "ван дохвата руке") и пружају неопходна овлашћења надлежној пореској администрацији за извршавање одређених врста прилагођавања трансферних цијена (нпр. примарно, секундарно, компензација, итд.).

Административне и процедуралне одредбе тичу се питања административне и процедуралне природе, као што су захтјеви за усклађеност (нпр. извјештавање и документација), казне, напредни цјеновни споразуми и ауторитет за издавање секундарног законодавства.

Практичне одредбе усмјеравају практичну примјену принципа "ван дохвата руке" (обично само постојање стандарда није довољно за обезбјеђивање неопходног нивоа сигурности) и укључују одредбе које се односе на упоредивост, методе трансферних цијена, избор одговарајућег метода и слично.

2.2. Обука и развој

Један од кључних проблема за земље у развоју, када се говори о способности пореских управа у погледу заустављања злоупотребе

трансферних цијена, јесте недостатак стручног знања и релевантних вјештина локалних инспектора.

Циљ је да се креирају порески тимови за трансферне цијене који ће бити структурирани тако да представљају праву мјешавину вјештина и пореске администрације ради максимализације ефикасности својих расположивих средстава за трансферне цијене.

При томе, неопходно је ослањати се и користити широко и разнолико искуство развијених земаља или других земаља у развоју (које су прошле тај пут), ради изградње адекватних тимова за трансферне цијене и њиховог правилног позиционирања унутар надлежне пореске управе. Један од начина пружања помоћи, по наведеном основу, јесте пружање техничке помоћи директно на терену од стране оспособљених екстерних стручњака из развијених земаља. Међутим, такав приступ мора одговарати конкретним потребама сваке земље, а пружаоци помоћи имају одговорност да је координишу на прави начин и у право вријеме. Други начин везује се за активности развијених земаља да у своје постојеће пореске тимове за трансферне цијене, одређени временски период, укључе колеге из земаља у развоју, који имају намјеру и вољу да науче нове вјештине и технике.

2.3. Побољшан приступ информацијама

Адекватно рјешавање питања трансферних цијена је оскудно и скупо за пореске управе у земљама у развоју, из разлога што су порески ресурси у знатној мјери ограничени. Због тога је важно да се правовремено идентификују случајеви највишег ризика, како би се осигурала најефикаснија употреба пореских ресурса.

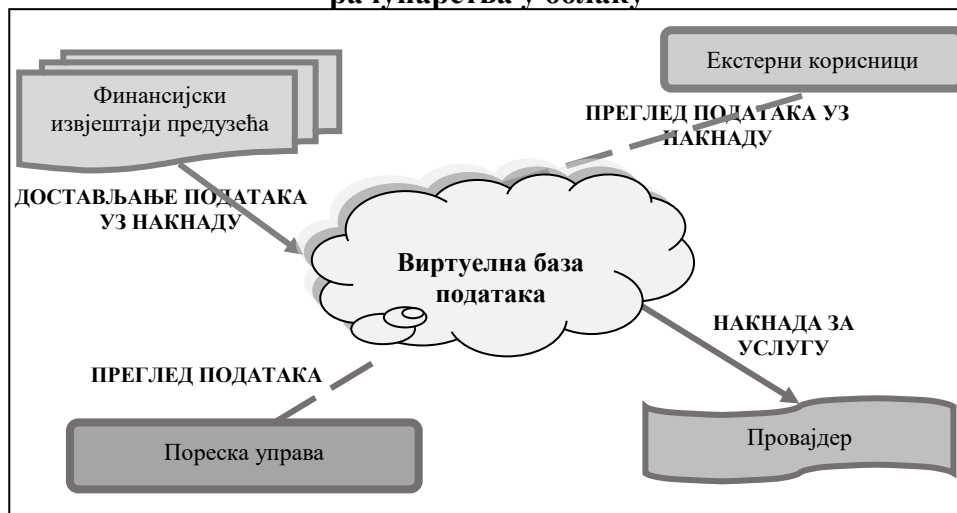
За поуздану процјену фактора ризика трансферних цијена неопходне су одговарајуће информације. У највећем броју случајева, пореске управе у земљама у развоју можда и имају проходан приступ пословним и комерцијалним базама података, али обично немају довољно финансијских података које би били од користи приликом утврђивања подударности трансферне цијене са принципом "ван дохвата руке". Овакво стање често "тјера" надлежну пореску администрацију да као упоредне вриједности користи екстерне податке, односно податке са иностраних тржишта, што подразумева вршење одређених прилагођавања како би се коришћене вриједности свеле на локалну упоредиву мјеру. Констатована ситуација повећава сложеност, трошкове и изискује знатно више времена.

Доступност финансијских података у земљи је знатно побољшана уколико постоји систем извјештавања који подстиче финансијску транспарентност у пословним комуникацијама. То се може постићи постављањем законског оквира којим се од предузећа, укључујући и приватни сектор, захтијева да достављају своје извјештаје и да ти извјештаји буду јавно доступни. Односно рјешење није новина и уграђено је у законодавства многих земаља, при чему се истичу и додатне непореске користи од тога, као што је побољшана транспарентност тржишта. Међутим, проблем је како на једноставан начин осигурати јавну доступност информација свим категоријама корисника и обезбиједити ефикасну обраду потребних података.

Један од најједноставнијих и најефикаснијих начина за осигурање јавне доступности релевантних података јесте путем интернета, односно да се пријем и обрада података врши електронским путем. У највећем броју случајева, земље у развоју немају довољно средстава (или једноставно сматрају да то није приоритет у погледу трошења ограничених финансијских ресурса) за капиталне инвестиције у овакву врсту информационе технологије.

Међутим, у последњих неколико година тзв. "рачунарство у облаку" (cloud computing) представља праву револуцију у погледу пружања рачунарских капацитета као услуга (слика 2).

Слика 2.: Осигурање финансијске транспарентности помоћу рачунарства у облаку



Ради се о испоруци рачунарских ресурса и складишних капацитета као услуге за хетерогену групу крајњих корисника, гдје

се апликацијама "у облаку" приступа преко веб прегледача, са било ког мјеста (које има приступ интернету), са било ког уређаја (мобилни телефон, таблет, лаптоп, рачунар), док се софтвер и кориснички подаци налазе на серверима на удаљеној локацији. У том случају нема потребе за куповином скувих апликација, нема потребе за јаким машинама (за подржавање односних апликација) и нема трошкова за одржавање хардвера, софтвера и простора за смјештај сервера.

Након што се успостави одговарајући законски оквир, рачунарство у облаку може представљати најповољнији начин за успостављање адекватног електронског сервиса за примање и објављивање финансијских података, јер представља рјешење са ниским или нултим трошковима за пореску администрацију и ниским или нултим напорима, односно ангажовањима надлежних влада. Имплементација односног рјешења састоји се од неколико кључних корака (OECD, 2012, pp. 74-75):

- одговарајући провајдер успоставља јавно доступну базу финансијских података (уколико се неколико земаља усагласи око заједничког формата за извјештавање, такав систем може да буде и мултилатералан), што значи да:

- извјештавање и захтјеви базе података могу бити структурирани на начин да подржавају повећану потребу за финансијском транспарентношћу и анализом пословних резултата у складу са потребама пореске администрације,

- раст односне базе финансијских података, додатне потребе и нова питања по том основу регулише провајдер (не постоје унапријед обрачунати трошкови, трошкови одржавања и замјене, него се једноставно наплаћује само услуга коришћења података);

- предузећа су законски обавезна да достављају извјештаје у електронској форми – с обзиром на то да је база података јавна, аутоматски је видљиво ако предузеће није испунило наведену обавезу (формат за достављање података може бити специфициран у складу са потребама корисника, као што је одређени број земаља прописао електронски образац за достављање додатних финансијских података заједно са подношењем пореског биланса);

- генерисање прихода врши се кроз наплату накнада при достављању извјештаја тј. пријава у одговарајућем формату или путем наплате прописаних казни за неблаговремено достављање истих;

- екстерним корисницима (као што су потенцијални клијенти предузећа и финансијске институције у улози повјерилаца или инвеститора) се зарачунава и наплаћује накнада за приступ подацима

по одговарајућој комерцијалној вриједности (при чему приходи од наплата екстерним корисницима, заједно са накнадама при подношењу пријава и казнама за неблаговремено подношење, могу покрити дио или евентуално све текуће трошкове);

- са становишта пореске управе за приступ подацима потребно је само посјетити релевантну веб страницу, што значи да се не захтијева никаква посебна технологија, изузев приступ интернету.

Временом, кроз овакав систем приступа подацима, пореске управе би биле у могућности да сагледају широк спектар пријављених резултата у корпоративном сектору, првенствено у својој земљи, а затим и у другим земљама.

Иако је одређени број земаља у развоју већ имплементирао или је кренуо у процес имплементације овог електронског сервиса за примање и објављивање финансијских података, највећи проблем са којим се, у том погледу, ове земље сусрећу јесте што обично оне имају додир само са једним малим дијелом пословања мултинационалних пословних субјеката, због чега немају на располагању цјелокупне информације у складу са потребама пореске администрације. Таква ситуација се може превазићи успостављањем одговарајућих билатералних и мултилатералних пореских споразума (погледати Paolini et al. 2016) о размјени информација између пореске администрације земље у развоју са пореским администрацијама других земаља гдје односни мултинационални пословни субјекти послују.

Такође, у настојању да се обезбиједи адекватна основа за неометану провјеру избјегавања пореске обавезе по основу примјене трансферних цијена, надавно је покренута иницијатива (у виду креирања теоријске основе за подстицање јавне дебате, погледати Sikka, 2018) за јавно подношење пореских пријава мултинационалних пословних субјеката, укључујући и све сродне и пратеће информације. На тај начин би се осигурала повећана транспарентност примјене трансферних цијена при обављању трансакција између повезаних правних лица, што би омогућило јавни критички надзор над вјештачки ниским пореским обавезама. Међутим, овај додатни корак у борби против организованог избјегавања пореза за сада није заживио у пракси.

2.4. Рјешавање спорова око трансферних цијена

Спорови око трансферних цијена настају из више разлога (Cooper et al., 2016, p. 317):

- разлика у тумачењу домаћег и међународног права,

- разлика у процјени чињеница и економских околности приликом разматрања информација о предузећу,
- агресивне пореске управе под притиском генерисања додатних пореских прихода,
- пореских обвезника који агресивном пореском политиком покушавају да избјегну или ограниче опорезивање.

Главни недостатак земаља у развоју у погледу спорова око трансферних цијена јесте што оне нису довољно економско-политички јаке да санкционишу неадекватно понашање мултинационалних пословних субјеката по том основу. Наиме, још почетком XXI вијека 51 од 100 највећих економија на свијету чиниле су МНК, а не националне државе, што значи да су оне контролисале 3.400 милијарди долара имовине у свијету, од чега се 40% налазило изван матичне земље (Sikka & Willmott, 2010, p. 345). Тиме су МНК постале глобалне институције у смислу моћи, ауторитета и релативне аутономије (погледати Ruggie, 2018), што им је обезбиједило доминацију у свјетској економији.

Узимајући у обзир наведено, као и чињеницу да трошкови око рјешавања наведених спорова могу бити изузетно високи (у зависности од интензитета развоја одређеног спора), за надлежне пореске управе земаља у развоју повољније је да сагледају како да избјегну спорове и подстакну добровољно усаглашавање. На самом почетку, неопходно је постојање јасног и довољно детаљног упутства везаног за уважавање и примјену принципа "ван дохвата руке" ради осигурања конзистентности, смањења непоузданости и обезбјеђивања брзог и дјелотворног рјешавања насталих спорова. Затим, објављивање смјерница како да се регулишу специфична питања везана за трансферне цијене (као што су унутаргрупне услуге, трансфер нематеријалне имовине, аранжмани око подјеле трошкова, спољнотрговинска размјена, електронско пословање и слично), што доводи до повећања транспарентности и помаже учесницима у пословном сектору у погледу проактивног рјешавања потенцијалних проблема у вези са специфичним унутаргрупним трансакцијама. Такође, неопходно је повећање одговорности треће стране – ревизора, како би се осигурало да се порески ризик пореских обвезника адекватно пријављује.

Спорови око трансферних цијена могу се настојати избјећи и примјеном концепта "уточишта" или "сигурне луке", или, пак, најчешће путем напредних цјеновних споразума. Овакви споразуми обично покривају више наредних година и тиме смањују потребу за спровођењем ревизије у том периоду, смањују неизвјесност, ризик за инвеститоре, као и трошкове усклађивања (Becker et al., 2017, p.

256). Међутим, њихова успјешна примјена захтијева успостављање високо-функционалног тима за ревизију трансферних цијена, што значи да односни споразуми сами по себи узрокују знатан износ трошкова, те стога често нису приоритет при изградњи пореских прописа за трансферне цијене у земљама у развоју.

Узимајући у обзир чињеницу да ће се спорови појавити чак и када су имплементиране одређене стратегије за њихово избјегавање, задатак надлежне пореске управе јесте да размотри начине рјешавања потенцијалних спорова око трансферних цијена, и то (Cooper et al., 2016, pp. 326-337):

- локално рјешавање спорова – примјењује се у ситуацији када нема пореског уговора са земљом у којој је дошло до двоструког опорезивања или када порески обвезник не жели дијелити информације са другом пореском управом;

- међународно рјешавање спорова – уколико двије земље имају потписан уговор о порезу (у складу са Чланом 9. ОЕЦД-овог Модела конвенције о избјегавању двоструког опорезивања дохотка и имовине), али порески обвезник сматра да прилагођавање произилази из погрешног тумачења принципа "ван дохвата руке" од стране пореске управе, подноси се захтјев за поступак узајамног споразума;

- поступак међусобног договора – подразумијева преговарање о случају из поступка међусобног договора између надлежних органа, односно преговарање локалних влада, док порески обвезници у тим преговорима или консултацијама могу учествовати (или присуствовати) само као посматрачи или даваоци појединих појашњења (цјелокупан поступак у просјеку траје 24 мјесеца);

- арбитража – представља укључивање независне странке за процјењивање сваке уговорне стране и одређивање рјешења за пружање олакшица код двоструког опорезивања пореског обвезника;

- алтернативно рјешавање спорова – укључује посредовање, односно ангажовање експерта који треба да одреди потребне чињеничне одреднице самог спора.

3. МЕЂУНАРОДНИ ПРОГРАМИ ПОДРШКЕ У ОБЛАСТИ ТРАНСФЕРНИХ ЦИЈЕНА

Међународне организације и агенције, као што су Организација за економску сарадњу и развој (ОЕЦД), Европска унија, Свјетска банка, Међународни монетарни фонд, Уједињене нације и слично, настојале су да, путем доношења одговарајућих конвенција, смјерница, приручника, акционих планова, кодекса и

других публикација, затим путем пружања одговарајуће техничке помоћи, савјета и финансијских донација помогну земљама у развоју у погледу овладавања и законског уобличавања проблематике трансферних цијена.

Међутим, и поред наведене подршке велики број земаља у развоју није знао како, у практичном смислу, да развије продуктиван систем надзора трансферних цијена. Из тог разлога ОЕЦД је осмислио програм подршке за пореска питања и развој. Сам програм подршке конципиран је као вид двогодишње или трогодишње помоћи у дизајнирању и имплементацији одговарајућих мјера за заштиту домаће пореске основе, кроз подржавање транспарентности и креирање предвидљиве инвестиционе климе, правилима која стварају сигурност и досљедност за бизнис. Односни програм усмјерен је на пружање помоћи у сљедећим областима:

- законодавство – преглед постојећег стања и давање препорука за унапређење, узимајући у обзир специфичне потребе сваке земље;

- изградња капацитета – организовање радионица везаних за ревизорска питања, кроз коришћење студија случаја ради пружања техничког знања ревизорима и вишим нивоима менаџмента;

- процјена ризика – пројектовање и имплементација процеса и процедура како би се осигурало најефикасније коришћење оскудних ресурса за потребе спровођења пореске контроле на међународном нивоу;

- организационе промјене – преглед постојеће организационе структуре и давање препорука за имплементацију међународне пореске јединице у оквиру националне пореске управе.

Наведени програми подршке до сада су реализовани у више земаља и дали су задовољавајуће резултате. Неки од тих резултата приказани су у табели 1.

Примјер ОЕЦД-а слиједиле су и поједине регионалне организације путем формирања различитих форума о трансферним цијенама (нпр. Афрички форум пореских управа, Европска комисија, Међуамерички центар пореских управа и слично).

Кључна карактеристика успјеха ОЕЦД-овог и других програма подршке јесте међусобна сарадња међународних организација и агенција, као и сарадња са пореским управама/министарствима финансија земаља у развоју, чиме се осигурава кохерентна и координисана подршка унапређењу националне пореске праксе за рјешавање проблематике трансферних цијена.

Такође, у циљу ефикасног искоришћавања имплементираних режима за контролу примјене трансферних цијена, неке од земаља у развоју, кориснице ОЕЦД-овог програма подршке, ослањају се и на помоћ тзв. пореских инспектора без граница, ради постизања консолидованог утицаја односног програма. Концепт порески инспектори без граница представља заједничку иницијативу ОЕЦД-а и Програма Уједињених нација за развој, за подршку земљама у изградњи капацитета пореске контроле. Односни концепт осмишљен је тако да се према потреби стручни тим пореских ревизора шаље у националне пореске управе ради пружања одређене помоћи, чиме се употпуњују напори међународне заједнице на јачању сарадње о пореским питањима и доприноси адекватнијој мобилизацији домаћих ресурса земаља у развоју. Тако су, нпр. у Гани били ангажовани стручњаци из области трансферних цијена пореске управе Холандије, док су пореске управе Албаније, Руанде, Малави и Сенегала сарађивале са пореским управама Велике Британије, Италије и Француске, у циљу унапређења њиховог знања, искуства и способности везаних за ову област.

Табела 1.: Резултати примјене ОЕЦД-овог програма подршке за пореска питања и развој

Остварени утицај	Статус активности / Земља
Преконтролисано и побољшано законодавство / прописи	Завршено: Колумбија, Етиопија, Гана, Јамајка, Кенија, Вијетнам и Зимбабве. У току: Боцвана, Камбоџа, Малави, Нигерија, Руанда, Сенегал, Шри Ланка и Замбија.
Изградња пореских капацитета	Све земље у којима је програм спроведен.
Повећана наплата пореза по основу контроле примјене трансферних цијена	Колумбија: Са 3,3 милиона америчких долара (2012) на 33 милиона америчких долара (2014). Кенија: Са 52 милиона америчких долара (2012) на 107 милиона америчких долара (2014). Вијетнам: Са 3,9 милиона америчких долара (2013) на 40 милиона америчких долара (2014). Замбија: Са 3,22 милиона америчких долара (2012) на 7,91 милион америчких долара (2013). Зимбабве: 105 милиона америчких долара (2015).
Побољшани процеси процјене ризика	Завршено: Колумбија, Гана, Руанда и Вијетнам. У току: Јамајка и Шри Ланка.
Организационе промјене пореске управе	Завршено: Колумбија, Гана и Замбија. У току: Јамајка.

Извор: OECD. Developing Capacity in BEPS and Transfer Pricing.

Овакав начин пружања помоћи представља прави пут ка превазилажењу изазова трансферних цијена у погледу знања и

вјештина запослених у пореским управама земаља у развоју. Из тог разлога сасвим је оправдана и намјера Афричког форума пореских управа око вођења регистра ресурса и потреба, као евиденционог катастра земаља које су спремне да у том сегменту пруже помоћ, с једне стране, и земаља у развоју којима је неопходна екстерна стручност у одређеном аспекту регулисања примјене трансферних цијена, с друге стране.

У погледу размјене података по основу унапређења приступа информацијама, неки мултинационални пословни субјекти су, кроз наведене пројекте подршке, показали спремност да помогну земљама у развоју у погледу осмишљавања ефикасног режима трансферних цијена. То су углавном билатерални програми помоћи одређеним земљама који укључују и пословни и цивилни сегмент друштва, у сарадњи са локалном владом како би се осмислила одговарајућа правила трансферних цијена која су дјелотворна, примјенљива и не превише оптерећујућа.

Такође, постојећи програми подршке доприносе повећању ефикасности у погледу рјешавања спорова око трансферних цијена у земљама у развоју. Наиме, за већину ових спорова прихватљиви исходи се обично постижу преговорима, али пореске администрације земаља у развоју немају довољно искуства за закључивање случајева на тај начин. У том контексту искусније пореске управе могу помоћи дијељењем својих вјештина и својих приступа управљању преговорима.

ЗАКЉУЧАК

Трансферне цијене, као својеврсни продукт савремених услова пословања, представљају прави изазов националним законодавствима широм свијета, нарочито када се говори о земљама у развоју. Недостатак административних, финансијских и кадровских капацитета додатно је отежао рјешавање потенцијалних злоупотреба њихове примјене.

У настојању да се констатовано стање превазиђе неопходно је првенствено формално идентификовати главне изазове које трансферне цијене стављају пред законодавне власти у земљама у развоју, а затим предузети неке опште, широко прихваћене кораке, односно смјернице за овладавање тим изазовима.

Међутим, проста имплементација предвиђених корака без њихове усмјерене, суштинске примјене, није довољна за успјешно контролисање обрачуна трансферних цијена. Из тог разлога, узимајући у обзир важност ове проблематике, међународне

организације и агенције, заједно са регионалним организацијама, покренуле су бројне програме подршке за земље у развоју, с циљем дистрибуирања знања и вјештина земаља које су већ стекле одређено искуство у области законског и контролног регулисања примјене трансферних цијена. Постојећи подаци показују да односни програми подршке дају задовољавајуће резултате и да представљају успјешан пут ка превазилажењу негативних изазова трансферних цијена у земљама у развоју. При томе, важно је нагласити да једино кохерентна и координисана сарадња међународних и националних организација и надлежних институција може обезбиједити глобално овладавање изазовима које трансферне цијене, као главни носилац трансакционих односа између повезаних правних лица у растућем процесу глобализације, са собом носе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Becker, J., Davies, R.B. & Jakobs, G. (2017). The Economics of Advance Pricing Agreements. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134(C), 255-268.
2. Bradley, W.E. (2015). Transfer Pricing: Increasing Tension between Multinational Firms and Tax Authorities. *Accounting & Taxation*, 7(2), 65-73.
3. Вржина, С. (2018). Ревизија одложеног пореза на добитак: студија случаја. *Економски погледи*, 20(2), 87-99.
4. Cooper, J., Fox, R., Loeprick, J. & Mohindra, K. (2016). *Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
5. Dharmapala, D. (2014). What Do We Know About Base Erosion and Profit Shifting? A Review of the Empirical Literature. *Fiscal Studies*, 35(4), 421-448.
6. Jansky, P. & Prats, A. (2015). International Profit-Shifting out of Developing Countries and the Role of Tax Havens. *Development Policy Review*, 33(3), 271-292.
7. Marques, M. & Pinho, C. (2016). Is transfer pricing strictness deterring profit shifting within multinationals? Empirical evidence from Europe. *Accounting and Business Research*, 46(7), 703-730.
8. Милачић, С. & Костић, А. (2018). Проблеми друштвено-економског развоја у условима савремене глобализације. *Економски погледи*, 20(2), 1-15.
9. OECD (2012). *Dealing Effectively with the Challenges of Transfer Pricing*. Paris: OECD Publishing.

10. OECD. Developing Capacity in BEPS and Transfer Pricing: <http://www.oecd.org/tax/tax-global/developing-capacity-in-beps-and-transfer-pricing.pdf> (приступљено 10.03.2019).
11. OECD (2015). *Model of Tax Convention on Income and on Capital 2014 (Full Version)*. Paris: OECD Publishing.
12. OECD (2017). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. Paris: OECD Publishing.
13. OECD (2013). *Public Consultation: Draft Handbook on Transfer Pricing Risk Assessment*. Paris: Steering Committee of the OECD Global Forum on Transfer Pricing.
14. Paolini, D., Pistone, P., Pulina, G. & Zagler, M. (2016). Tax treaties with developing countries and the allocation of taxing rights. *European Journal of Law and Economics*, 42(3), 383-404.
15. Plasschaert, S.R.F., Chudson, W.A., Shoup, C.S. & McGuinness, N.W. (2017): *Regulation of Transfer Pricing* (pp. 247-315). Book chapter in: *Multinationals and Transfer Pricing*. New York: Routledge.
16. Rixen, T. (2011) From Double Tax Avoidance to Tax Competition: Explaining the Institutional Trajectory of International Tax Governance, *Review of International Political Economy*, 18(2), 197-227.
17. Ruggie, J.G. (2018). Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy. *Regulation & Governance*, 12(3), 317-333.
18. Sansing, R. (2014). International Transfer Pricing. *Foundations and Trends in Accounting*, 9(1), 1-57.
19. Sikka, P. (2018). Combating corporate tax avoidance by requiring large companies to file their tax returns, *Journal of Capital Markets Studies*, 2(1), 9-20.
20. Sikka, P. & Willmott, H. (2010). The dark side of transfer pricing: Its role in tax avoidance and wealth retentiveness. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 345-456.
21. United Nations (2017). *Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries*. New York: Department of Economic & Social Affairs.
22. Zinn, T., Riedel, N. & Spengel, C. (2014). The Increasing Importance of Transfer Pricing Regulations: A Worldwide Overview. *Inertax*, 42(6/7), 352-404.

Рад је примљен: 23.05.2019.

Коригована верзија примљена: 22.06.2019.

Рад је прихваћен за штампање: 25.06.2019.

МОДЕЛИ КОМУНИКАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ПРИ УЧЕЊУ ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА КАО ДРУГОГ ИЛИ СТРАНОГ

MODELS OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN LEARNING ENGLISH AS A SECOND OR FOREIGN LANGUAGE

Наташа Лукић¹

Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској
Митровици, Економски факултет, Србија

Сажетак: Овај рад представља покушај да се истражи значење термина комуникативна компетенција на страном језику и њене основне компоненте, као и значај њеног постизања. Полази се од различитих дефиниција и модела комуникативне компетенције, показујући како је овај појам настао и како је постао главни циљ подучавања и учења енглеског као страног или другог језика у многим земљама. У раду се препоручују и неке активности, које могу бити од изузетног значаја када је у питању савладавање енглеског језика и стицање комуникативне компетенције, приликом примене комуникативног приступа у настави страног језика.

Кључне речи: енглески језик, комуникативна компетенција, модели

Abstract: This paper represents an attempt to explore the meaning of the term communicative competence in a foreign language and its main components, as well as the importance of its achievement. It starts with different definitions and models of communicative competence, showing how this term came about and how it became the main goal of teaching and learning English as a foreign or second language in many countries. The paper also recommends some activities, which can be of great importance when it comes to mastering English and acquiring communicative competence, when applying a communicative approach in teaching a foreign language.

Key words: English language, communicative competence, models

1. УВОД

Област учења другог или страног језика, већ прилично дуго представља тему око које се одвијају бројне расправе у стручним круговима. Неке од теорија и метода учења језика деценијама су биле доминантне, попут граматичко преводног метода који се у извесној мери и даље примењује, или теорије бихевиоризма која заступа идеју да језик није ништа друго, до друштвено понашање које се може научити. Њихов заједнички циљ јесте свакако, савладавање језика у одређеној мери и адекватна могућност његове употребе. Уз најновије трендове у приступу и методологији наставе

¹ natasa.lukic@pr.ac.rs

страног језика и све учесталију примену комуникативне методе, постизање комуникативне компетенције постао је главни циљ учења другог или страног језика, о чему говоре и бројни радови из ове области (Douglas & Rosvold, 2018; Savignon, 2018; Romanowski, 2017).

Са сигурношћу се може рећи да усмеравање ка комуникативном приступу у настави страних језика „које означава почетак великог помака у оквиру наставе језика у двадесетом веку“ (Richards & Rodgers, 2014, p. 81), представља драматичну промену, која захтева другачији вид одговорности, како наставника тако и студената. Комуникативни приступ настоји да помогне студентима да развију и реализују комуникативну компетенцију на страном или другом језику (Brown, 2014; Richards & Rodgers, 2014), а како би остварили овај циљ, наставници пре свега морају бити упознати са основним концептима комуникативне компетенције. У области енглеског језика као страног (EFL), све је већа пажња усмерена на комуникативну компетенцију. Такав приступ има важну улогу у учењу језика, јер се језик користи у комуникативне сврхе, а комуникација укључује више од познавања тачних језичних облика. Развој комуникативне компетенције све више представља саму суштину учења језика.

Сам термин комуникативна компетенција, заправо значи, поседовање одређених способности за комуникацију. Тачније, односи се на поседовање извесног знања језика као и вештине употребе језика у стварним животним ситуацијама, у циљу остваривања потреба комуникације.

Према неким истраживачима (Burns & Siegel, 2018; Newton, et al, 2018), језик је средство комуникације и садржи четири главне вештине, а то су слушање, говор, читање и писање. Како би неко успео да стекне све ове језичке вештине на страном језику, није довољно да само научи граматичка правила, већ да исто тако, те вештине вежба и усавршава све док се довољно не навикне на сваку од њих и док не буде у стању да их са лакоћом користи. Када неко довољно савлада вештине страног језика и успе да их ефикасно и успешно користи, на одговарајући начин и усклађене са одређеним контекстом, може се рећи да му је пошло за руком да достигне потребан ниво комуникативне компетенције.

У наредним одељцима, овај рад ће се детаљније осврнути на теоријску позадину комуникативне компетенције на енглеском језику и уједно покушати да покаже на шта се тачно мисли када се говори о комуникативној компетенцији, које су њене главне компоненте, који су основни модели комуникативне компетенције и

како она може бити успешно промовисана у контексту енглеског језика као страног.

2. ДЕФИНИСАЊЕ КОМУНИКАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Да би се успешно могао дефинисати појам комуникативна компетенција, потребно је појединачно објаснити значење речи које га сачињавају. Компетенција се може описати као знање, способност или могућност, док реч комуникативност има значење размене или интеракције. Из тога се може закључити, да комуникативна компетенција представља заправо, одговарајућу способност за комуникацију, тачније поседовање оних врста способности, које омогућавају комуникацију у циљу испуњавања одређених комуникацијских потреба.

Сам израз комуникативна компетенција, први је употребио амерички лингвиста и антрополог Дел Хајмс, као одговор на постојање термина *competence* и *performance*, које је нешто раније увео Ноам Чомски у склопу своје теорије која се односи првенствено на идеалног говорника или слушаоца (Larsen-Freeman, 2018). Према идејама које заступа Хајмс, комуникативна компетенција не представља само граматичку компетенцију већ и социолингвистичку компетенцију. Судећи по ставу који он заступа, постојање само граматичких правила би било потпуно бескорисно, уколико се не би примењивала и одговарајућа правила употребе језика. То тачније значи да граматичка или језичка компетенција представља само један део комуникативне компетенције. (Savignon, 2018).

Савињон (Savignon, 2018) сматра да је комуникативна компетенција способност за функционисање у комуникацијском окружењу и да је то нешто што се у потпуности разликује од језичке компетенције о којој говори Чомски, пошто у стварним животним ситуацијама нико не може функционисати само са поседовањем граматичке компетенције.

Према дефиницији коју 1980. године дају Канал и Свејн комуникативна компетенција представља синтезу система знања и вештина које су потребне за комуникацију (Canale, 2014, Savignon, 2018). Знање језика овде се односи на нечије познавање различитих аспеката језика и његове употребе, док се вештина односи на то како то знање може бити употребљено у стварној комуникацији.

Видовсон је појам комуникативне компетенције дефинисао у смислу употребе језика, користећи у ту сврху термине *usage* и *use*, где се први односи на нечије познавање језичких правила, а други на

нечију способност активне употребе тог познавања језичких правила за ефикасну комуникацију. Судећи по њему, „познавање језика често се подразумева као знање правилне употребе. Коришћење само овог знања мало је корисно, већ га допуњује знање о адекватној употреби.“ (цитирано у Remache, 2016). Из свега наведеног, може се извести закључак да комуникативна компетенција представља познавање језичких, а не лингвистичких правила комуникације и способност њихове употребе у стварним животним ситуацијама, како би се могли испунити комуникативни циљеви.

3. МОДЕЛИ КОМУНИКАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Од тренутка када је први пут поменут, концепт комуникативне компетенције развијао се током дужег низа година, а различити научници понудили су и његове различите моделе. У даљем тексту сваки од ових модела биће у најосновнијим цртама представљен, а у остатку рада биће понуђене и одређене импликације ових модела за наставнике страног језика који користе комуникативни приступ наставе страног језика у свом раду .

3.1. Хајмсов модел комуникативне компетенције

Већ је претходно наведено да се, према ставу који је Чомски заступао и 1965. године изнео у свом делу „Синтаксичке структуре“, термин компетенција тиче идеалног говорника или слушаоца, у једној хомогеној говорној заједници, који савршено зна свој језик и на кога, ни у којој мери, не утичу граматички небитни услови попут ограничења памћења, одвлачења пажње и њима сличних. (Chomsky, 2014). Хајмс, са друге стране сматра, да поред познавања граматичких реченица, човек треба да стекне и извесно знање о њиховој реалној употреби, тачније, треба да тачно зна када и на који начин шта треба да говори. Он заступа став да постоје извесна правила употребе језика, без којих би граматичка правила била бескорисна. Као лингвиста и антрополог заступао је став да је значајно да говорници поседују извесна културолошка и социолошка знања како би усвојене језичке облике страног језика били у стању да адекватно и несметано користе. Тако термин комуникативна компетенција, не обухвата само стечено језичко знање, већ и способност да се то знање на одговарајући начин примени у оним ситуацијама које захтевају такву примену.

3.2. Канал и Свејн модел комуникативне компетенције

Још један модел комуникативне компетенције представили су канадски примењени лингвисти, Мајкл Канал и Мерил Свејн, 1980. године. По њима, она представља основни систем знања вокабулара и вештина помоћу којих се социолингвистичка правила датог језика могу применити. Они, исто тако, заступају и став на основу кога граматичку компетенцију посматрају као саставни део комуникативне компетенције, а не нешто што је одвојено од ње. Они, за разлику од Хајмса према коме постоје граматичка правила која би била бескорисна без правила употребе језика, сматрају да постоје правила употребе језика која би била бескорисна без правила граматике. Ипак, верују да је њихов појам комуникативне компетенције другачији од концепта који заступа Хајмс, зато што за разлику од њега, не укључују појам способности употребе у своју дефиницију. Канал и Свејн у својој књизи „Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching“ предлажу пет водећих принципа комуникативног приступа, који се заснивају на следећим ставовима. Поред граматичке и социолингвистичке компетенције, постоји и стратешка компетенција. Осим тога, комуникативни приступ мора бити заснован на комуникацијским потребама студената а студенту који учи страни језик треба пружити прилику да учествује у смисленој комуникативној интеракцији са компетентним говорницима језика. Треба такође повести рачуна да се у раним фазама учења другог језика, оптимално користе они аспекти комуникацијске компетенције које је ученик развио стицањем и употребом матерњег језика и који су заједнички оним комуникацијским вештинама потребним у другом језику. Такође, основни циљ програма учења страног језика, уз примену комуникативног приступа, мора бити да студентима пружи информације као и добар део искуства, потребног за испуњавање њихових комуникативних потреба на другом језику.

Узимајући у обзир ове принципе, предлажу модел комуникативне компетенције који укључује три главне компоненте (Savignon, 2018) и то су:

1. граматичка компетенција (grammar competence)
2. социолингвистичка компетенција (sociolinguistic competence)
3. стратешка компетенција (strategic competence)

Граматичка компетенција укључује познавање одговарајућих граматичких правила, док социолингвистичку компетенцију чине социокултуролошка правила употребе језика и дискурса која

помажу корисницима језика да стварају и разумеју језичке податке засноване на говорним компонентама и комуникативним догађајима. Одлика стратешке компетенције јесте постојање вербалних и невербалних комуникацијских стратегија које могу бити употребљене како би се надокнадили прекиди у комуникацији, који у одређеним ситуацијама настају због недовољног језичког знања или недовољне компетенције.

3.3. Каналов модел комуникативне компетенције

Овај модел, који је Канал представио 1983. год., најкраће речено представља ревидирани модел комуникативне компетенције који су заједно предложили Канал и Свејн. Поред компоненти које постоје у претходном моделу, овде се помиње и четврта компонента, односно дискурсна компетенција (*discourse competence*), која се односи на савладавање граматичких облика и значења како би се дошло до обједињеног говорног или писаног текста у различитим жанровима, уз примену кохезије и кохеренције. Тако гледно, комуникативна компетенција представља способност повезивања исказа или реченица у кохерentan дискурс и стварање једне разумљиве целине. Стратешка компетенција у овом моделу је проширена и обухвата савладавање вербалних и невербалних комуникацијских стратегија које могу бити доведене у везу не само са надокнађивањем одређених грешака у комуникацији, већ могу да повећају ефикасност саме комуникације.

3.4. Бакманов модел комуникативне компетенције

Још један значајан модел комуникативне компетенције или „теоријског оквира комуникативне језичке способности“, како је сам рекао, јесте онај који је 1990. год. предложио Бакман, а који заправо јесте резултат емпиријског истраживања ранијег модела комуникативне компетенције које су 1982. год. спровели Бакман и Палмер. (Schauer, 2016). Овај модел укључује три компоненте и то су:

1. језичка компетенција или језичко знање које се састоји од компоненти специфичног знања које су у комуникацији употребљене путем језика.
2. стратешка компетенција, која представља ментални капацитет за укључивање компоненти језичке компетенције у контекстуализованој употреби језика и

3. психофизиолошки механизми који се односе на психолошке и неуролошке процесе који чине саставни део језика као физичког феномена.

Језичка компетенција укључује организационе и прагматичке компетенције, при чему организациона укључује граматичке и текстуалне способности или компетенције које су укључене у стварање и разумевање језика. Прагматичка компетенција, према овом моделу, обухвата илокуциону компетенцију и социолингвистичку компетенцију. Друга главна компонента комуникативне компетенције у моделу који заступа Бакман јесте стратешка компетенција. За разлику од претходно поменутих модела, где се стратешка компетенција налази на истом нивоу као и граматичка и социолингвистичка, у овом моделу она представља главну компоненту и налази се на истом нивоу као и језичка компетенција. Разлог томе је, како Бакман наводи, то што претходни модели имплицирају да су комуникативне стратегије нужно језичке или вербалне, али његов модел показује да је стратешка компетенција на нивоу језичке компетенције, а не само један њен део, па тако може укључивати и стратегије које нису језичке.

3.5. Селси Мурсија, Дерњеј и Тарелов модел

Селси Мурсија, Дерњеј и Тарел (Celce-Murcia, Thurell, Dorney, 1995) предложили су модел комуникативне компетенције, који, у извесној мери, представља наставак претходно представљених Канал и Свејн и Канал модела. Њихов модел укључује пет компетенција и то су:

1. језичка компетенција
2. стратешка компетенција
3. социокултурна компетенција
4. акцијска компетенција
5. дискурсна компетенција

Овај модел, имао је за циљ разрађивање социолингвистичке компетенције, која је одвојена од дискурсне компетенције и коју аутори деле на социокултурну и акциону. Како указују, постоје две термиолошке разлике између њиховог модела и модела какав заступају Канал и Свејн. Прва је да они преферирају израз језичка компетенција у односу на израз граматичка компетенција како би јасно назначили да ова компонента поред морфологије и синтаксе укључује и лексику и фонологију. Друга разлика односи се на њихову употребу термина социокултурна компетенција уместо социолингвистичка компетенција, те је тако они могу боље

разликовати од акционе компетенције. Дискурсна компетенција односи се на могућност постизања кохезије, кохеренције, генеричке и конверзационе структуре, за које се верује да су веома значајне за комуникативну компетенцију и учење језика. Акциона компетенција тиче се преношења и разумевања комуникативне намере, односно усклађивања акцијске намере са језичким обликом који се заснива на познавању вербалних шема које поседују илокуциону јачину. Селси Мурсија и др. наглашавају да је њихова концептуализација акцијске компетенције углавном ограничена на усмену комуникацију, док би реторичка компетенција била паралела акцијске компетенције у писаној комуникацији. По њиховом мишљењу, акциона компетенција је подељена на две главне компоненте, знање језичких функција и познавање скупа говорних чинова. Социокултурна компетенција односи се на знање говорника како да на прави начин изрази поруке у друштвеном и културном контексту комуникације. Стратешка компетенција у овом моделу представља знање о комуникативним стратегијама.

3.6. Литлвудов модел комуникативне компетенције

Један од новијих модела комуникативне компетенције јесте онај који је представио Литлвуд (Littlewood, 2011), а чије основно полазиште такође чини Канал и Свејн модел, коме је додата пета компонента уз извесно прилагођавање терминологије. Компоненте комуникативне компетенције у овом моделу су следеће:

1. Лингвистичка компетенција, која укључује знање вокабулара, граматике, семантике и фонологије које су биле традиционални фокус учења страног језика.
2. Дискурсна компетенција, која омогућава говорницима да се укључе у континуирани дискурс, нпр. повезивањем идеја у дужим писаним текстовима, учествовањем у интеракцији, започињањем и завршавањем разговора.
3. Прагматичка компетенција, која омогућава говорницима страног језика да користе сопствене језичке ресурсе за преношење и тумачење значења у стварним ситуацијама, укључујући оне где наилазе на могуће проблеме услед недостатака у знању.
4. Социолингвистичка компетенција састоји се превасходно од знања како правилно користити језик у друштвеним ситуацијама, водећи рачуна о одговарајућим нивоима формалности или директности.

5. Социокултурна компетенција укључује свест о културном знању и претпоставкама које утичу на размену значења и могу довести до неспоразума при интеркултурној комуникацији. (p.547)

Последња компонента указује на психолингвистичке аспекте познавања другог или страног језика, значајне за комуникативну употребу језика.

4. ИМПЛИКАЦИЈЕ МОДЕЛА КОМУНИКАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

На основу прегледа наведених модела комуникативне компетенције може се приметити да и поред извесних термилолошких разлика сви они углавном имају исте опште концепте као и то да истраживачи покушавају да побољшају и развију моделе који су претходно предложени. Једна од компетенција коју деле сви модели јесте граматичка или језичка компетенција. Док се у моделима које су предложили Канал и Свејн, Канал и Бакман, то назива граматичком компетенцијом, Селси Мурсија и др. служе се термином језичка компетенција, указујући да ова компонента укључује и лексику и фонологију поред морфологије и синтаксе. Литлвуд такође користи термин језичка компетенција. Важно је истаћи и то, да се сви модели слажу око тога да комуникативна компетенција укључује граматичку или језичку компоненту, што подразумева знање о синтакси, морфологији и вокабулару односно лексици. Због тога, наставник страног језика који се у свом раду ослања на комуникативни приступ и који има за циљ да помогне ученицима да развију своје комуникативне компетенције, мора најпре да развије ове компоненте своје комуникативне компетенције. То би значило да наставник мора добро да познаје граматiku и вокабулар, као и да има добар изговор. Другим речима, наставник треба да послужи као модел комуникативно компетентног говорника за ученике. Ово је веома важно зато што постоји заблуда међу неким наставницима да се комуникативни приступ наставе језика бави само говором, и да његов фокус нису ни значење ни форма, те да стога граматика није толико битна. Значајем учења граматике приликом примене комуникативног приступа у настави и учењу страног језика, баве се многи аутори (Larsen-Freeman, 2015; Chung, 2017; Morrow, 2018; Arnold, Dornyei, & Pugliese, 2015). Још једна заједничка карактеристика наведених модела комуникативне компетенције јесте, да сви укључују текстуалну компоненту. Ова текстуална или

дискурсна компонента подразумева да наставник приликом примене комуникативног метода треба да има способност да производи и разуме кохезивне и кохерентне текстове, усмено и писмено, и тако помогне својим студентима да и сами развију такву компетенцију. То може бити прилично важно, јер постоји заблуда код неких наставника да се при примени комуникативног метода првенствено говори и слуша тако да читање и писање и нису толико важни. Социолингвистичка или социокултурна компетенција је друга уобичајена компетенција у различитим моделима. Ова компетенција захтева да наставници који примењују комуникативни приступ наставе језика поседују висок ниво свести окултурним нормама и правилима, тако да могу помоћи ученицима да и сами развију такве компетенције. То подразумева да није довољно поседовати само добру граматичку и дискурсну компетенцију већ је веома битно имати и добре интеркултурне компетенције.

Стратешка компетенција различито је именована у различитим моделима као још једна компонента комуникативне компетенције. Литература о учењу и комуникативним стратегијама такође указује на значајну улогу примене стратегија у помагању студентима да и сами постану добри корисници таквих стратегија. Стога наставници морају бити упознати са низом активних комуникативних стратегија, које су кључне за комуникативну компетенцију. Све ово указује да наставници имају бројне одговорности које могу бити оптерећујуће за оне који су навикли да предају служећи се традиционалним методама у настави страног језика.

5. ЗАКЉУЧАК

Смењивање различитих модела комуникативне компетенције током последњих година, довело је до постепеног наметања комуникативног приступа у настави страних језика, који тиме постаје један од најзаступљенијих, постављајући у први план значај комуникације као и стицање одговарајућих знања и вештина за успешно обављање исте на страном језику. Комуникативни приступ у настави енглеског, као и других страних језика, постаје све популарнији и његова примена и употреба из дана у дан, све више захтева поседовање одређених способности и вештина како наставника тако и студената. Наставници који се у свом раду и даље држе традиционалних метода, морали би да раде на развијању и усавршавању различитих компетенција, како би се могли успешно прилагодити оваквом приступу, у циљу стицања и развијања

комуникативних компетенција код студената који енглески језик уче као други или страни, што свакако и представља један од основних циљева у настави.

ЛИТЕРАТУРА

1. Arnold, J., Dornyei, Z., & Pugliese, C. (2015). The principled communicative approach. London: Helbling Languages GmbH.
2. Brown, H.D. (2014). Principles of Language Learning and Teaching: A course in second language acquisition. (6th ed.), Pearson Education ESL.
3. Burns, A., & Siegel, J. (2018). *Teaching the Four Language Skills: Themes and Issues*. In International Perspectives on Teaching the Four Skills in ELT (pp. 1-17). Palgrave Macmillan, Cham.
4. Canale, M. (2014). From communicative competence to communicative language pedagogy. In Language and communication (pp. 14-40). Routledge.
5. Cazden, C. B. (2017). Dell Hymes's construct of "communicative competence". In Communicative Competence, Classroom Interaction, and Educational Equity (pp. 86-94). Routledge.
6. Celce-Murcia, M., Dornyei, Z., & Thunrrel, S. (1995). Communicative competence: A pedagogically motivated model with content specifications. *Issues in Applied Linguistics*, 6(2), 5-35.
7. Chomsky, N. (2014). Aspects of the Theory of Syntax (Vol. 11). MIT press.
8. Chung, S. F. (2017). A communicative approach to teaching grammar: theory and practice. *The English Teacher*, 34, 33-50.
9. Douglas, S. R., & Rosvold, M. (2018). Intercultural Communicative Competence and English for Academic Purposes: A Synthesis Review of the Scholarly Literature. *Canadian Journal of Applied Linguistics*, 21(1), 23-42.
10. Jordà M.P.S. (2017) Third Language Acquisition in Multilingual Contexts. In: Cenoz J., Gorter D., May S. (eds) Language Awareness and Multilingualism. Encyclopedia of Language and Education (3rd ed.). Springer, Cham.
11. Larsen-Freeman, D. (2015). Research into practice: Grammar learning and teaching. *Language Teaching*, 48(2), 263-280..
12. Larsen-Freeman, D. (2018). Second Language Acquisition, WE, and language as a complex adaptive system (CAS). *World Englishes*, 37(1), 80-92.

13. Littlewood, W. (2011). *Communicative language teaching: An expanding concept for a changing world*. In E. Hinkel (Ed). Handbook of research in second language teaching and learning: Volume II. pp. 541-557. UK: Routledge.
14. Morrow, C. K. (2018). Communicative language testing. The TESOL encyclopedia of English language teaching, 1-7. <https://doi.org/10.1002/9781118784235.eelt0383>.
15. Newton, J. M., Ferris, D. R., Goh, C. C., Grabe, W., Stoller, F. L., & Vandergrift, L. (2018). *Teaching English to Second Language Learners in Academic Contexts: Reading, Writing, Listening, and Speaking*. Routledge.
16. Richards, J.C.& Rodgers, T.S. (2014). *Approaches and Methods in Language Teaching*. (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
17. Romanowski, P. (2017). *Intercultural Communicative Competence in English Language*.
18. Savignon, S. J. (2018). Communicative competence. The TESOL encyclopedia of English language teaching, 1-7. [doi:10.1002/9781118784235.eelt0047](https://doi.org/10.1002/9781118784235.eelt0047).
19. Schauer, G.A. (2016). Assessing Intercultural Competence. In D. Tsagari & J. Banerjee (Eds.), *Handbook of Second Language Assessment*. (pp. 181-202)
20. Thompson, G. (1996). Some misconceptions about communicative language teaching. *ELT journal*, 50(1), 9-15.
21. Wu, W. (2008). Misunderstandings of communicative language teaching. *English Language Teaching*, 1(1), 50-53.

Рад је примљен: 09.11.2019.

Рад је прихваћен за штампање: 15.11.2019.

УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

(Сав текст на српском језику мора бити унет на ћириличном писму. И за текст на српском и за текст на енглеском важи да треба бити унет у фонту Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top и Bottom 4,5cm, Left и Right 4,2cm, Paper A4)

(Entire text in English must be typed in Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top and Bottom 4,5cm, Left and Right 4,2cm, Paper A4)

НАСЛОВ РАДА(Велика слова, **Bold, Font 14,** **Alignement: Centred, максимално 3 реда)**

**TITLE IN ENGLISH (Capital Letters, Bold, Font 10, Alignement Centred,
Maximum 3 rows)**

(If text is in English – Title in English should be typed in
Capital Letters, Bold, Font 14, and Alignement: Centred, max.
three rows; *no text in Serbian needed*)

Име аутора¹ (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)
(Име коаутора (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

**Author Name² (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12)

**(Co-author Name (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12))

Сажетак: Не би требало да има више од дванаест редова (*italic, font 10*).
У сажетку навести по реченицу објашњења сваког поглавља, предмет
истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању,
коришћене методе. Обавезан је и превод сажетка на енглески језик.

Кључне речи: Кључне речи одвојене зарезом (не мање од три нити више од пет)
(*italic, font 10*)

Abstract: Abstract should not be longer than twelve rows (*italic, font Times New Roman
10 pts*). In abstract should be one sentence of following elements: explanation of each
chapter, subject of research, aim of research, hypothesis, methods/models used in
research. No text in Serbian is needed if text are in English, French or Russian.

Keywords: Keywords (not less than three nor more than five), each separated by comma
(*italic, font 10*)

¹ e-mail адреса

² e-mail address

1. НАСЛОВИ

(Велика слова, **Bold, Font 12, Centered**, испред и иза наслова оставити по један празан ред)

1. HEADLINES

(**Capital Letters, Bold, Font 12, Centered**, before and after the title one blank row)

Дужина рукописа не би требала да буде обима већег од 15 страна. Текст не би требао да има размак између пасуса. Користити **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1,27cm, Line spacing: Single**).³

Manuscript should not exceed 15 pages. No blank rows between paragraphs. Use **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1.27cm, Line spacing: Single**).⁴

Табеле и графикони треба **изнад (Bold, Font 12, Centred)** да буду обележени бројем и насловом, а извор треба навести **испод** табеле односно графикана (font 10, centred).

Tables and Graphs should be titled **above (Bold, Font 12, Centred)**, should be numbered; source should be stated under the Table/Graph (font 10, centred).

У закључку навести резултате истраживања.

In the conclusion results of the research should be stated.

ЦИТИРАЊЕ У ТЕКСТУ

IN-TEXT CITATION

1. Извори са једним аутором

Source with one author

(Milenković, 2009, p.49)

2. Извори са два аутора

Source with two authors

(Bojičić & Petković, 2017, p 19.)

3. Извори са више од два аутора

Source with more than two authors

(Bojičić et al., 2013, p. 687)

³ фусноте (Font 10, без уравниања)

⁴ Footnotes (Font 10, no alignment).

НАВОЂЕЊЕ ЛИТЕРАТУРЕ
(Велика слова, **Bold, Font 12, Centred**)
(Наведени су примери цитирања у наставку)

LITERATURE IN A REFERENCE LIST

(**Capital letters, Bold, Font 12, Centred**)
(Examples are given below)

1. Књиге
Book

Brealey, R., & Myers, S. (2003). Principles of Corporate Finance (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

2. Поглавље у књизи
Book Chapters

Joksimović, D., Knežević, G., Pavlović, V., Ljubić, M., & Surovy, V. (2017): *Some aspects of the application of Benford's law in the analysis of the data set anomalies* (pp. 85 – 120). Book chapter in: Knowledge Discovery in Cyberspace: Statistical Analysis and Predictive Modeling. New York: Nova Science Publishers.

3. Чланци у часопису
Journal article

Babenko, I., Boguth, O., & Tserlukevich, Y. (2016). Idiosyncratic cash flows and systematic risk. *The Journal of Finance*, 71(1), 425-456.

4. Рад објављен у зборнику радова
Conference paper

Pavlović, V., Knežević, G., & Surovy, V., *The accounting regulation: Comparative analysis of some aspects of Serbian, Slovakian and Czech accounting regime*, International scientific assembly UKSP-IS 2015 „Improving the Competitiveness of Serbian Economy as a framework and incentive of Investment in Serbia“, University of Pristina, temporary cited in Kosovska Mitrovica, Faculty of Economics, November 5-6, 2015 (pp. 267-275)

5. Законска регулатива

Legal regulations

Company Law (“Official Gazette of the Republic of Serbia“, No. 36/11, 99/11, 5/2015)

6. Професионална регулатива

Professional Regulation

BIS (2006). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Basel Committee on Banking Supervision.

7. Интернет странице

Websites

Belgrade Stock Exchange: www.belex.rs (Пристапљено (**accessed on**) 10.12.216)

РЕЦЕНЗИОНИ ОДБОР – REFEREE COMMITTEE
Домћи рецензиони одбор часописа „Економски погледи“
National Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”

проф. др Слободан Аћимовић, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Софија Аћић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Баљ**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Бировљев**, Економски факултету Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Предраг Бјелић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Јасмина Богичевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Јелена Божовић**, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Саша Бошњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Петар Веселиновић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **др Александра Вујко**, научни сарадник, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **др Марија Вуковић**, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **проф. др Емилија Вуксановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Ненад Вуњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Владимир Вучковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **др Дејан Брцанов**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Љиљана Дмитровић Шапоња**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Даница Дракулић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Звездан Ђурић**, Београдска пословна школа, Београд; **проф. др Дејан Ерић**, Београдска банкарска академија; **проф. др Вера Зеленовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду и Регионална привредна комора Нови Сад; **проф. др Дејан Јакшић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Душан Јоксимовић**, Криминалистичко-полицијска академија, Београд; **проф. др Славица Јоветић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Горанка Кнежевић**, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд; **проф. др Снежана Кнежевић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Оскар Ковач**, Факултет за међународну економију Мегатренд

универзитета, Београд; **проф. др Љубица Комазец**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Александар Костић**, ванредни професор, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Јелена Кочовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Борко Крстић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Мирко Кулић**, Павни факултет за привреду и правосуђе, Привредна академија, Нови Сад; **др Исидора Љумовић**, Институт економских наука Београд; **проф. др Ерика Малешевић**, Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду; **проф. др Марко Маловић**, Институт економских наука, Београд; **др Слободан Марић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јово Медојевић**, Природно-математички факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Кристина Мијић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Снежана Милићевић**, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу; **проф. др Гордана Миловановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Оља Мунитлак Ивановић**, ПМФ Универзитета у Новом Саду; **др Горан Николић**, Институт за европске студије, Београд; **проф. др Благоје Новићевић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Раде Поповић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Гордана Радосављевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Бранко Ракита**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Владимир Ристановић**, Висока школа ПЕП, Београд; **проф. др Лидија Ромић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мирко Савић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мартон Сакал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Отилија Седлак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Агнеш Славић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Наташа Станојевић**, Висока школа Доситеј, Београд; **проф. др Симо**

Стевановић, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду; **проф. др Видоје Стефановић**, Природно-математички факултет Универзитета у Нишу; **др Сандра Стојадиновић Јовановић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Томислав Сударевић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Леонас Толваншис**, Факултет за европске правно-политичке студије, Нови Сад; **проф. др Славица Томић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Ана Трбовић**, ФЕФА, Београд; **проф. др Нада Тривић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Пере Тумбас**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Винка Филиповић**, Факултет организационих наука Униве-

рзитета у Београду; **проф. др Сања Филиповић**, Економски институт, Београд; **проф. др Олга Хаџић**, Природно-математички факултет Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јанко Цвијановић**, научни саветник, Економски институт, Београд; **проф. др Миленко Целетовић**, Телеком Србија д.о.о; **проф. др Ласло Шереш**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду, **проф. др Радмила Мишић**, ванредни професор, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **др Владимир Костић**, доцент, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **др Крсто Јакшић**, доцент, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица.

**Међународни рецензионни одбор часописа „Економски погледи“
International Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

prof. Michel Albouey, Grenoble Graduate School of Business; Grenoble Alpes University France; **Elena Sergeevna Akopova, Ph.D.**, Rostov State University of Economics, Russia; **Cristina Barna, Ph.D.**, University of Bucharest & Vice-President of Pro Global Science Association, Romania; **др Драгана Башић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ieva Brence, Ph.D.**, University College of Economics and Culture, Riga, Latvia; **prof. dr. sc. Marijan Cingula**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Mohamad Naim Chaker, Ph.D.**, College of Business Administration, Ajman University of Science and Technology, United Arab Emirates (UAE); **prof. James Dunn**, Pennsylvania State University, USA; **prof. Ekaterina Entina, Ph.D.**, National Research University, Higher School of Economics, Moscow, Russia; **prof. Manuela Epure**, Spiru Haret University, Bucharest, Romania; **Jeff French, Ph.D.**, Visiting Professor at Brunel University & Brighton University and a Fellow at Kings College University of London, U.K.; **др. сц. Теа Гоља**, Одјел за економију и туризам „др. Мијо Мирковић” Свеучилишта Јурја Добриле у Пули, Хрватска; **Amitabh Gupta, Ph.D.**, University of Delhi, India; **Wim Heijman, Ph.D.**, Wageningen University, the Netherlands; **проф. др Ратимир Јовићевић**,

Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. др. сц. Љубо Јурчић**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **проф. др. сц. Зденко Клепић**, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, БиХ; **проф. др Милован Крњајић**, School of Mathematics, Statistics & Applied Mathematics, National University of Ireland, Galway, Ireland; **др. сци. Сенада Куртановић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Бихаћу, БиХ; **др. сци. Сафет Куртовић**, ванредни професор Економског факултета у Мостару Универзитета „Демал Биједић“, БиХ; **Harold Lopez, A., Ph.D.**, Economia y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile; **др Саша Муминовић**, виши научни сарадник, Љубљана, Словенија; **проф. д-р Вера Наумовска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **проф. д-р Лидија Пулевска Ивановска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **Camelia Oprean, Ph.D.**, Faculty of Economics, University Lucian Blaga of Sibiu, Romania; **Viktoriya Ostravskaya, Ph.D.**, North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia; **др Дарко Пантелић**, Jönköping University, Sweden; **проф. др Миленко Поповић**, Montenegro Business

School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. Кирил Постолов**, Економски факултет Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **prof. Victoria Ivanovna Tinyakova**, Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia; **д-р Благлица Ризоска Тулов**, Euro College, University Studies, Куманово, Македонија; **Miloš Tumpach**, PhD, Full professor, University of Economic in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Victoria N. Ryapukhina, Ph.D.** (econom), Assistant Professor, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Irina A. Somina, Ph.D.** (econom), Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Luz Stenberg, Ph.D.**, Australian Institute of Higher Education, Sydney, Australia; **Suzanne Suggs, Ph.D.**, Institute of Public Communication, University of Lugano, Switzerland; **Vladimir Surovy, Ph.D.**, University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Prof. Ing. Viola Šebestíková, CSc.**, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic; **Ivan Wallan Tertulianho**, Ph.D, Adventist University Center of São Paulo (Unasp) - São Paulo – Brazil; **др Јелена Тривић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Prof. dr Spasoje Tuševljak**, University of East Sarajevo, Faculty of business economics, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina; **prof. Vesna Vašiček**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Ekatarina Volkova, Ph.D.**, Luxembourg.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

ЕКОНОМСКИ погледи : часопис за питања
економске теорије и праксе = Economic outlook :
magazine for economic theory and practice matters / главни
и одговорни уредник Владан Павловић. - Год. 1, бр. 1
(јан./март 1999)- . - Косовска Митровица : Економски
факултет, Научно-истраживачки центар, 1999-
(Краљево : Кварк). - 24 cm

Два пута годишње. - Текст на више светских језика. -
Друго издање на другом медијуму: Економски погледи
(Online) = ISSN 2334-7570
ISSN 1450-7951 = Економски погледи
COBISS.SR-ID 65640962