



CRNA GORA

Ministartvo ekonomskog razvoja

STRATEGIJA RAZVOJA NACIONALNOG BRENDIA 2022-2026

Podgorica, 2021. godine

Sadržaj:

I UVOD	3
II ANALIZA STANJA	10
1.Nacionalni zakonodavni i institucionalni okvir	3
2.Pozicija Crne Gore u svjetskoj javnosti.....	16
3.Istraživanje percepcije domaće i inostrane javnosti o Crnoj Gori.....	56
4.Analiza stepena informisanosti i znanja zaposlenih u javnom sektoru	61
5.Analiza zainteresovanih strana.....	70
6.Benčmarking	74
7.PESTLE i SWOT analiza	97
8.Prioritizacija problema	102
9.Drvo problema.....	103
III STRATEŠKI CILJ, OPERATIVNI CILJEVI SA PRATEĆIM INDIKATORIMA USPJEHA	109
IV PLANIRANJE AKTIVNOSTI.....	113
V MONITORING, IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJA.....	127
10. Prilog 1 - Komuniciranje strategije	128

I UVOD

Globalizacija i sve veća konkurencija među državama, kao odlika XXI vijeka nameću potrebu za diferenciranjem država, kroz isticanje njihovih konkurentskih prednosti, a u cilju ostvarivanja ekonomskog rasta i napretka. Osiguranje što boljeg pozicioniranja na globalnom tržištu putem nacionalnog brendiranja imperativ je gotovo svih nezavisnih država u svijetu, kako razvijenih tako i onih manje razvijenih. Nacionalno brendiranje predstavlja kompleksan proces, implementiran u više faza, koji se zasniva na pronalaženju, izgradnji i prezentovanju jedinstvenog, i za tržište privlačnog paketa nacionalnih vrijednosti. Kao skup materijalnih i nematerijalnih vrijednosti države, nacionalni brend, grafički predstavljen vizuelnim identitetom, doprinosi stvaranju njene dodatne vrijednosti, osiguravajući konkurentnost i unaprijeđujući njen privredni razvoj, čime se gradi pozitivan i održiv imidž, izražen kroz vizuelni identitet brenda države.

Cilj nacionalnog brendiranja je kreiranje jasne, jednostavne i jedinstvene ideje, koja je i vizuelno i verbalno kao takva shvaćena od strane različitih nacija u različitim situacijama (Fan, 2006). Prepoznatljiv nacionalni brend znači jedinstvenu cjelinu koja je na tržištu diferencirana od drugih svojom jedinstvenošću i različitosti od drugih. Proces nacionalnog brendiranja je u direktnoj vezi sa imidžom, koju država ima u svijetu, a on predstavlja percepciju svijeta o državi. Po Sajmonu Anholtu, britanskom stručnjaku koji se smatra rodonačelnikom nacionalnog brendiranja, on obuhvata elemente, kao što su: turizam, kultura, izvoz, ljudi (narod), investicije i imigracije, vlada jedne države i oni čine tzv. heksagon nacionalnog brenda, koji je predstavljen na narednoj slici.



Slika 1. Heksagon nacionalnog brenda

Anholt, nacionalno brendiranje, definiše kao sistemski proces usklađivanja aktivnosti, ponašanja, ulaganja, inovacija i komunikacije zemlje oko jasne strategije za postizanje jakog konkurentnog identiteta¹. Može se reći da se nacionalno brendiranje odnosi na izgradnju održivih diferencijalnih prednosti koje opovrgavaju postojeće stereotipe o određenoj zemlji, omogućavajući joj da dobrim pozicioniranjem izgradi kredibilan i pozitivan imidž. Na taj način, kroz razvoj i implementaciju politike nacionalnog brendiranja zemlje nastoje povećati svoju atraktivnost i ekonomske performance, prije svega u smislu izvoza, privlačenja turista i investicija. Treba napomenuti i to da kada govorimo o nacionalnom brendiranju, riječ je o državi u cjelini, nikako samo o nacionalnim (domaćim) brendovima, što je jedna od najčešćih omaški prilikom razumijevanja ovog koncepta.

Uspješan proces brendiranja jedne nacije za rezultat ima njenu prepoznatljivost i pozitivnu diferenciranost u odnosu na ostatak svijeta. Posljedično, uspješno nacionalno brendiranje kumulira i ekonomske rezultate koji se ogledaju u:

- razvoju turizma, odnosno većoj atraktivnosti države za turiste,
- intenziviranju stranih direktnih investicija,
- povećanju izvoza, kao i obima domaće proizvodnje,
- povećanju atraktivnosti države za život i rad (privlačenju i zadržavanju talenata),
- unaprijeđenju diplomatskih odnosa, političke pozicije države, kao i
- uspješnijem vođenju međunarodne politike.

Shodno tome, razvoj nacionalnog brenda utiče pozitivno na pomenute segmente koji su ključni za ekonomski rast i razvoj jedne države. Jak nacionalni brend podstiče priliv direktnih stranih investicija, kako u strateške grane privrede, kao što su: energetika, turizam i poljoprivreda, tako i u druge privredne grane. Takođe, domaći proizvodi se pozicioniraju na inostranom tržištu na način da postaju atraktivniji za inostrane potrošače, čime se povećava izvoz i tražnja za proizvodima iz određene zemlje. Uz to, države koje imaju jak nacionalni brend odlikuje visok nivo političke stabilnosti, nizak stepen korupcije, efikasne institucije, bolji životni standard, manja stopa nezaposlenosti, brže sprovođenje reformi i sl. Pozitivan imidž jedne države povećava njenu konkurentnost i njena se vrijednost akumulira, jer što je imidž pozitivniji to brend postaje moćniji posrednik između kultura, zajednica i ljudi i posljedično snažniji imidž omogućava lakše nadmetanje u privlačenju pažnje, sredstava, ljudi, poslova i novca.

Imajući u vidu prethodno navedene razloge jasno je zašto je koncept nacionalnog brendiranja toliko značajan i popularan, naročito u državama koje nisu svjetske sile i shodno tome već izgrađeni i jaki brendovi, kao što je slučaj sa Crnom Gorom. Evidentno je da manje razvijene države, a naročito države Zapadnog Balkana, imaju problem sa nedovoljnom prepoznatljivošću u svijesti inostrane javnosti i ne baš zavidnim plasmanom svojih proizvoda na inostranim tržištima te konkurentnost ekonomije nije na zadovoljavajućem nivou. Crna Gora je do sada sprovela određene, ali nedovoljne, aktivnosti u cilju unapređenja svog nacionalnog brenda. Prethodnih godina, određeni broj institucija je radio na razvoju pojedinih elemenata nacionalnog brenda, a među njima su: Ministarstvo održivog razvoja i turizma² zajedno sa Nacionalnom turističkom

¹ Hassan S, Mahrous A.(2019), *Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness*, Journal of Humanities and Applied Sciences, emerald Publishing Limited 2632-279X, DOI10.1108/JHASS-08-2019-0025, str. 2.

² Prije usvajanja Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave 2020. godine, kojom je oblast turizma pripojena Ministarstvu ekonomskog razvoja, postojalo je Ministarstvo održivog razvoja i turizma koje je sporovodilo politiku razvoja turizma.

organizacijom, Ministarstvo kulture³, Privredna komora, kao i Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja, ali efekat njihovog djelovanja je ograničen. Aktivnosti i kampanje koje su sprovedene su među sobom neusklađene i nisu obuhvatale jedinstvenu poruku, koja bi omogućila lakšu prepoznatljivost i veću vidljivost Crne Gore u svijesti inostrane javnosti. Svakako, predmetni naponi omogućili su stvaranje određenih pozitivnih percepcija o Crnoj Gori, naročito u segmentu turizma, ali je evidentan izostanak jedinstvene unificirane i koordinisane strategije koja bi za rezultat imala dalekosežnije efekte. U okviru istraživanja koje je Institut ekonomskih nauka iz Beograda sproveo tokom 2018. godine, za potrebe Ministarstva ekonomije, prepoznati su neki od ključnih izazova a koji upravo idu u prilog prethodnim tvrdnjama. U prvom planu riječ je o nepostojanju sistemskog i koordinisanog pristupa razvoju nacionalnog brenda. Nadalje, treba pomenuti i izostanak strategije nacionalnog brendiranja koja bi na adekvatan način omogućila razvoj predmetne oblasti, uz uključivanje određenih komunikacionih i promotivnih kampanja za podizanje svijesti domaće i inostrane javnosti o Crnoj Gori i njenim vrijednostima. Takođe, nerazumijevanje samog koncepta na svim nivoima implementacije onemogućavao je isticanje neophodnosti razvoja ove oblasti za unapređenje ekonomskih performansi zemlje. Sve navedeno iznjedrilo je neophodnost strateškog pristupanja procesu brendiranja države Crne Gore, kako bi se kroz isticanje konkurentskih prednosti, a posredstvom izgradnje nacionalnog brenda, omogućilo diferenciranje države od drugih država u svijetu.

Sticanjem nezavisnosti 2006. godine otvara se put ka samostalnom predstavljanju i pozicioniranju Crne Gore sa svim njenim potencijalima i prednostima i izgradnji sopstvenog imidža na inostranom tržištu. U prethodnim godinama Crna Gora je ostvarila znatan napredak u skoro svim oblastima, stekla status kandidata za članstvo u Evropskoj uniji, postala članica NATO alijanse, čime su se stvorili preduslovi za njeno bolje i adekvatnije pozicioniranje i stvaranje vidljivosti u međunarodnim tokovima. Međutim, konkurentnost ekonomije je još uvijek nešto na čemu se mora intenzivno raditi, a što je i cilj i politika Vlade Crne Gore za naredni period. To potvrđuju i indikatori konkurentnosti privrede Svjetske banke i Svjetskog ekonomskog foruma, ali i činjenica da se od sticanja nezavisnosti do danas Crna Gora ne nalazi ni na jednoj svjetskoj listi nacionalnih brendova, dok se neke druge zemlje regiona nalaze. Sve ovo daje dodatni prostor za kreiranje adekvatne prezentacije naše države i njenih vrijednosti na globalnoj sceni.

Prepoznajući značaj i potrebu nacionalnog brendiranja, u nastojanju da se doprinese konkurentnosti ekonomije, kao i da se afirmiše nacionalni i kulturni identitet Crne Gore, ali i da se dosadašnji pojedinačni naponi predstavljanja i pozicioniranja Crne Gore usmjere u jedan, strateški vođen pristup, Vlada Crne Gore je u januaru 2014. godine u Ministarstvu ekonomije osnovala Direktorat za razvoj nacionalnog brenda i zaštitu potrošača sa Direkcijom za razvoj nacionalnog brenda. U 2020. godini izmijenjena je Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 118/20 od 07.12.2020, 121/20 od 10.12.2020, 001/21 od 04.01.2021, 002/21 od 05.01.2021, 029/21 od 17.03.2021, 034/21 od 02.04.2021, 041/21 od 20.04.2021, 085/21 od 04.08.2021),

³ Prije usvajanja Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave 2020. godine, kojom je oblast kulture pripala Ministarstvu prosvjete, kulture, nauke i sporta, za oblast kulture bilo je zaduženo Ministarstvo kulture.

čime je Ministarstvo ekonomije postalo Ministarstvo ekonomskog razvoja. Takođe usvojen je novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva ekonomskog razvoja kojim je izmijenjena organizaciona struktura i upostavljen Direktorat za unapređenje konkurentnosti u okviru kojeg su: **Direkcija za nacionalni brend**, Direkcija za unapređenje investicionog ambijenta, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, i Direkcija za jačanje preduzetništva i saradnju sa biznis zajednicom.

U junu 2017. godine usvojen je Zakon o nacionalnom brendu („Sl. list CG 37/17“), čijim donošenjem je Crna Gora postala prva država u regionu, a i u Evropi, koja je za oblast razvoja nacionalnog brenda pripremila adekvatan zakonodavni okvir, kojim je definisala izradu Strategije razvoja nacionalnog brenda, u cilju kreiranja jedinstvene i unificirane prezentacije Crne Gore radi stvaranja pozitivnog i održivog imidža. U 2021. godini pristupilo se izradi izmjena i dopuna predmetnog zakona radi obezbjeđivanja njegove adekvatnije primjene boljim predloženim rješenjima, ali i pojednostavljivanja procedure definisanja vizuelnog identiteta. Takođe, 2016. godine izabran je i vizuelni identitet nacionalnog brenda Crne Gore, ali isti nije u upotrebi.

Imajući u vidu ključne odrednice politike Vlade Crne Gore, kao i njenih krovnih strateških dokumenata, kao što su Ekspoze Predsjednika Vlade Crne Gore, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, Program rada Vlade za 2021. godinu, i Pravci razvoja Crne Gore za naredni period⁵, nameće se zaključak da se razvoj nacionalnog brenda, odnosno Strategija razvoja nacionalnog brenda direktno naslanja na zadate prioritete, ciljeve i aktivnosti, te doprinosi njihovom bržem i kvalitetnijem ostvarivanju.⁶ U **Ekspozeu Predsjednika Vlade Crne Gore** jedan od ključnih prioriteta odnosi se na brendiranje Crne Gore kao ekološke države, kroz sprovođenje određenih mjera za unapređenje zaštite životne sredine uz podsticanje prerađivačke industrije, proizvodnje hrane, IT sektora, turizma i svih drugih pokretača ekonomskog razvoja – onog koji je održiv i inkluzivan, baziran na inovacijama i znanju, promovisanje i obezbjeđenje infrastrukture i mjera fokusiranih na to da Crna Gora postane istinski ekološka država, ali i da proizvodi koji potiču iz Crne Gore budu ekološki i kao takvi prepoznatljivi. U Deklaraciji o ekološkoj državi Crnoj Gori, koju je Skupština Crne Gore donijela 20. septembra 1991. godine, navodi se da se „svjesni duga prema prirodi, izvoru našeg zdravlja i inspiraciji naše slobode i kulture, posvećujemo njenoj zaštiti, u ime sopstvenog opstanka i budućnosti potomstva“. Slijedom tog opredjeljenja, u Ustavu Crne Gore iz 1992. godine sadržano je određenje o Crnoj Gori kao ekološkoj državi, što je potvrđeno i Ustavom iz 2007. godine. Shodno Zakonu o nacionalnom brendu (Sl. list CG br. 37/17), kao ključne vrijednosti na kojima će počivati nacionalni brend izdvajaju se održivost, izvrsnost, crnogorsko porijeklo, inovativnost i društveni napredak, što se direktno naslanja na koncept brendiranja i pozicioniranja Crna Gore kao ekološke države. Naime, svaka država u procesu

⁴ <http://www.sluzbenilist.me/pregled-dokumenta/?id={A2CA1CCE-C569-4E2A-842F-6817969082DE}>.

⁵ Unaprijeđenje odnosno povećanje konkurentnosti ekonomije, dugoročna valorizacija prirodnih i kulturnih resursa sa akcentom na sektore u kojima Crna Gora ima konkurentne prednosti (turizam, poljoprivreda, energetika i prerađivačka industrija), održivo upravljanje ljudskim, društvenim, prirodnim i ekonomskim resursima, što predstavlja jednu od ključnih vrijednosti nacionalnog brenda shodno Zakonu o nacionalnom brendu (Sl. list CG br. 37/17), zatim ravnomjeran socio-ekonomski razvoj svih jedinica lokalne samouprave i regiona, što je u skladu sa brendiranjem gradova i regiona, prepoznatih kao ključne podoblasti nacionalnog brendiranja, kao i afirmacija državnog i nacionalnog identiteta.

⁶ Dodatna analiza usklađenosti predmetnog strateškog dokumenta sa krovim i strateškim dokumentima, obrađena je dalje u tekstu.

kreiranja nacionalnog brenda (države kao brenda), a na bazi posebnosti i konkurentskih prednosti kojima raspolaže definise koncept brendiranja i pozicioniranja, kako bi u svijesti inostrane javnosti stvorila odgovarajuću percepciju o državi i učinila je atraktivnom i drugačijom od ostalih. Sve prethodno navedeno, uz opredjeljenje Vlade da unaprijedi svoje politike i djelovanja u pravcu oživljavanja ekološke prepoznatljivosti, ovaj koncept brendiranja Crne Gore predstavlja ključnu odrednicu u definisanju budućeg pravca razvoja Crne Gore kao brenda. Shodno **Pravcima razvoja Crne Gore (2018-2022)** ključni prioritet ekonomske politike u srednjem roku tiče se otklanjanja prepreka ekonomskom rastu i razvoju i posljedično povećanju konkurentnosti. Crna Gora, kao mala i otvorena ekonomija, osjetljiva je na kretanja u međunarodnoj ekonomiji, ali i zavisna od međunarodnih tržišta i priliva stranih ulaganja, te se nameće jasan zaključak da se politikom nacionalnog brendiranja nastoji prevazići ovaj problem, odnosno omogućiti veća atraktivnost i privlačnost države za strane investitore sa fokusom na poboljšanje poslovnog okruženja, povećanje broja malih i srednjih preduzeća, jačanje prerađivačke industrije, povećanja konkurentnosti i sl. Ovaj dokument u okviru prioriteta posvećenog pametnom rastu, kao jedan od ciljeva koji su u tijesnoj vezi sa nacionalnim brendiranjem navodi poboljšanje pozicije Crne Gore kao globalno visoko-kvalitetne destinacije. Kako je turizam jedan od elemenata nacionalnog brenda, kojim se stvara veća atraktivnost države za posjetioce, prepoznatljiv i dobro pozicioniran nacionalni brend direktno utiče na bolju pozicioniranost i promovisanje pojedinačnih brendova koji potiču iz te države, što se odražava na nacionalnu i poslovnu konkurentnost. **Nacionalna Strategija održivog razvoja do 2030. godine** proizašla je iz opredjeljenja Vlade Crne Gore o uspostavljanju ekološke države, te je Crna Gora jedna od prvih država Jugoistočne Evrope koje su ustanovile strateški i institucionalni okvir za održivi razvoj u skladu sa standardima razvijenih zemalja Evropske unije. Strategijom se uspostavlja sveobuhvatan okvir za nacionalni odgovor na izazove koji se nalaze na putu ka održivom razvoju crnogorskog društva do 2030. godine. Polazeći od prioriteta kojima se bavi predmetna strategija kao što su: očuvanje prirodnog kapitala, uvođenje zelene ekonomije i upravljanje za održivi razvoj, a imajući u vidu da je upravo jedna od vrijednosti na kojima počiva nacionalni brend Crne Gore održivost, evidentna je usklađenost i zajedničko usmjerenje u pravcu ostvarenja zadatog cilja, ali i ciljeva ove strategije. Jedan od ciljeva koji je u tijesnoj vezi sa ovim strateškim dokumentom jeste „Promovisanje kontinuiranog, inkluzivnog i održivog privrednog rasta, punog i produktivnog zaposlenja i dostojanstvenog rada za sve” što je u potpunosti u skladu sa osnovnim idejama i ciljevima koncepta nacionalnog brendiranja. **Programom rada Vlade Crne Gore za 2021. godinu** u sklopu prioriteta Zdravstveni sistem i ekonomski razvoj, a u okviru cilja: „Povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti Crne Gore na međunarodnom tržištu uz jačanje nacionalnog brenda” jedna od ključnih aktivnosti odnosi se na usvajanje Strategije razvoja nacionalnog brenda 2022-2026 u IV kvartalu 2021. godine, a radi stvaranja potrebnih uslova za razvoj i implementaciju koncepta nacionalnog brendiranja, kojim će se omogućiti unaprijeđenje konkurentnosti ekonomije kroz stvaranje atraktivnijeg poslovnog ambijenta, obezbjeđivanje proizvoda i usluga većeg kvaliteta, poboljšanje atraktivnosti države kao turističke destinacije, ali i destinacije za život i rad. **Program ekonomskih reformi za Crnu Goru 2020-2022** usmjeren je na dinamičan i održiv ekonomski rast koji doprinosi povećanju kvaliteta života svih građana. Ovim programom detaljno se identifikuju prepreke konkurentnosti i ekonomskom rastu i razvoju Crne Gore. Ključni razvojni sektori u Crnoj Gori prepoznati ovim programom su industrija, poljoprivreda i usluge, prvenstveno turističke. Predmetnim programom za industrijsku politiku su utvrđeni ciljevi poput jačanja

konkurentnosti, porasta inovativnosti, bolje saradnje industrije, istraživanja i razvoja, težnje ka većoj dodatnoj vrijednosti i proširenju asortimana proizvoda. Realizacijom mjere „Diverzifikacija turističkog proizvoda“, koja se odnosi na turizam, omogućava se podizanje nivoa konkurentnosti Crne Gore kao turističke destinacije i to ne samo u regionu nego i šire posmatrano, jer se stvara proizvod koji je po svojoj prirodi specifičan/jedinstven (objedinjava se ponuda Primorja i Sjevera), tj. omogućava se turistima vrlo raznolik doživljaj u relativno kratkom vremenskom periodu. Što se tiče poljoprivrede, u okviru mjere „Podrška investicijama u sektoru proizvodnje hrane u cilju jačanja konkurentnosti“, predviđena je „Diverzifikacija ekonomskih aktivnosti na poljoprivrednim gazdinstvima“ koja je usmjerena na razvoj ruralnog turizma i prerade poljoprivrednih proizvoda na gazdinstvu pružajući podršku izgradnji i rekonstrukciji neophodnih objekata i nabavci opreme, mehanizacije i ostalih sadržaja. Sve prethodno navedeno se u osnovnom i suštinskom smislu odnosi i na politiku nacionalnog brendiranja na način da razvijen nacionalni brend omogućava veći priliv investicija u ključne sektore privrede, kreira veću tražnju za domaćim proizvodima i samim tim doprinosi povećanju obima domaće proizvodnje. Iako u okviru predloženih mjera niti aktivnosti ne postoji mjera/aktivnost koja se eksplicitno odnosi na razvoj politike nacionalnog brendiranja u kontekstu budućih ekonomskih aktivnosti i reformi, ona je sažeta u suštinskim odrednicama ovog dokumenta, ostvarenju čijih ciljeva ova strategija doprinosi. Jedan od ciljeva **Strategije razvoja sporta 2018-2021** odnosi se na promociju Crne Gore kroz sportske djelatnosti i aktivnosti, kao i kroz aktivnosti koje se tiču sporta, obezbjeđivanjem uslova za pripremu, učešće i ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata sportista na Olimpijskim igrama, Paraolimpijskim igrama i drugim značajnim međunarodnim sportskim takmičenjima, međunarodnom saradnjom u oblasti sporta, a na način da kroz ostvarene rezultate, Crna Gora postaje prepoznatljiva u svijetu kao sportska nacija, što se direktno naslanja na politiku nacionalnog brendiranja, na način da se sinhronizovanim djelovanjem u pozicioniranju i predstavljanju države, isticanjem jakih strana države, što je u slučaju Crna Gore sport, utiče na percepcije o Crnoj Gori. **Opšti cilj Strategije razvoja industrijske politike 2019-2023** je kreiranje uslova za rast konkurentnosti crnogorske ekonomije, odnosno njene industrije. Fokus je na boljoj valorizaciji postojećih resursa u industrijskom sektoru, podstičući razvoj proizvoda sa većom dodatnom vrijednošću, resursnu efikasnost i kreiranje dodatnih izvora održivog ekonomskog rasta uz podsticanje razvoja turizma i privlačenje stranih investicija. Jedan od osnovnih prioriteta ove strategije je podsticanje rasta i razvoja preduzeća, zasnovanog na efikasnosti, produktivnosti i inovativnosti. Među ciljevima, možemo izdvojiti „Jačanje izvoznih performansi preduzeća“. Jak nacionalni brend omogućava bolje pozicioniranje domaćih preduzeća na inostranom tržištu, kao i bolje plasiranje i veću tražnju za domaćim proizvodima i uslugama. Sa druge strane preduzeća koja su korisnici vizuelnog identiteta nacionalnog brenda moraju da ispune odgovarajuće uslove među kojima su bolja iskorišćenost postojećih domaćih resursa, veća produktivnost i efikasnost, čime se da zaključiti da su ove dvije politike kompatibilne. **Nacrt strategije razvoja turizma 2021-2025** je u pripremi, te u ovoj fazi nije moguće sprovesti detaljnu analizu usklađenosti ova dva dokumenta, ali dosadašnja strateška dokumenta iz ove oblasti daju smjernice i predlažu aktivnosti u pravcu kreiranja uslova da Crna Gora postane cjelogodišnja turistička destinacija visokog kvaliteta i diverzifikovane turističke ponude, sa posebnim imidžom. Održivi razvoj, valorizacija Sjevernog dijela Crne Gore i jačanje turističke privrede, pored ostalog, u fokusu su kada je u pitanju planirani razvoj turizma. **Strategija mikro, malih i srednjih preduzeća 2018-2022** u okviru operativnog cilja 2 „Jačanje unutrašnjih performansi preduzeća“, razrađuje mjeru „Jačanje aktivnosti na

promociji primjene prava intelektualne svojine“, koja između ostalog predviđa određene aktivnosti, koje se tiču nacionalnog brenda, kao što su: edukovanja MSP o značaju nacionalnog brenda za privredu Crne Gore, podizanje njihove svijesti o procesu izgradnje brenda, načinu upotrebe logotipa, kao i benefitima upotrebe logotipa nacionalnog brenda. Upotrebom logotipa odnosno vizuelnog identiteta nacionalnog brenda nastoji se omogućiti i doprinijeti razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća, kao i njihovom boljem pozicioniranju kako na domaćem tako na inostranom tržištu, kako bi se uticalo na povećanje domaće proizvodnje. **Strategija pametne specijalizacije 2019-2024** ima za cilj izgradnju konkurentne prednosti kroz povezivanje sopstvenih snaga u istraživanju i inovacijama sa potrebama privrede. Pametna specijalizacija kao ključni element ekonomske politike razvoja povećava konkurentnost ekonomije koncentrišući i povezujući istraživačko-inovacione resurse sa ograničenim brojem determinisanih prioritarnih oblasti. Strateški pravci koje ova strategija opredjeljuje potvrđuju orijentaciju države na znanje, očuvanje životne sredine, visok nivo zaposlenosti, produktivnost i socijalnu koheziju, fokusirajući se na tri međusobno povezana razvojna opredjeljenja, pametni rast, održivi rast i inkluzivni rast. Predloženi strateški pravci predviđeni ovom strategijom su u tijesnoj vezi sa nacionalnim brendiranjem, jer ono nastoji izdvojiti konkurentne prednosti države i na taj način je diferencirati od ostalih sličnih, sa jedne strane. Sa druge strane krajnji benefiti nacionalnog brendiranja tiču se, između ostalog, boljih uslova za život i rad građana, veće zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. **Strategijom o saradnji sa dijasporom – iseljenicima 2020 – 2023** unapređuju se odnosi na relaciji matice i dijasporu i definišu mjere i aktivnosti na zaštiti položaja crnogorske nacionalne zajednice u zemljama regiona, što je potvrda da je dijaspora visoko pozicionirana na agendi političkih prioriteta državnih organa i ustanova nadležnih za ostvarivanje saradnje sa dijasporom. Ako imamo na umu da su iseljenici veoma važni u procesu izradnje imidža matične države, kroz prenošenje svoje kulture, tradicije, upotrebu jezika, onda je evidentan doprinos izgradnji jakog i prepoznatljivog nacionalnog brenda države. Jedan od ključnih ciljeva ove strategije odnosi se na „Jačanje državnog identiteta i pripadnosti Crnoj Gori kroz odgovarajuće aktivnosti koje promovišu upis u evidencije iseljenika, obilježavanje državnih praznika i obezbjeđivanje publicističkog i državnog propagandnog materijala“, za koji su predložene aktivnosti: Podrška obilježavanju državnih praznika Crne Gore u zemljama prijema, obezbjeđivanje propagandnog materijala sa državnim simbolima (zastave, suveniri, dresovi, itd.), obezbjeđivanje knjiga i drugog publicističkog materijala udruženjima dijasporu. Navedene aktivnosti su u direktnoj vezi sa nacionalnim brendom Crne Gore. Dijaspore je veoma važna za predstavljanje i promovisanje države, posebno distribuciju poruka odnosno narativa za pozicioniranost i odgovarajućeg propagandnog materijala, što doprinosi predstavljanju države na adekvatan način. Kako se politika nacionalnog brendiranja direktno naslanja na državne simbole, i nerijetko je vizuelni identitet nacionalnog brenda proizašao upravo iz važećih državnih simbola, evidentna je kompatibilnost ova dva strateška dokumenta.

Crna Gora je država vladavine prava, koja uspješno sprovodi reformu javne uprave, poštujući principe finansijske održivosti i sprovodeći mjere uspostavljanja finansijske stabilnosti, koja realizuje veliki broj infrastrukturnih projekata u oblasti saobraćajne, energetske i informacione infrastrukture, sprovodi aktivnosti unapređenja proizvodnje, industrije, poljoprivrede i ruralnog razvoja, turizma, razvoja kulture, obrazovanja, očuvanja životne sredine, kreiranja ekonomije zasnovane na znanju, većeg angažovanja mladih u svim procesima i aktivnostima, jačanja sporta, sa fokusom na inkluzivni rast, socijalnu koheziju i jak zdravstveni sistem, kao kandidat za članstvo

u EU, ali i članica NATO saveza. Sve navedeno je, s obzirom na cilj nacionalnog brendiranja, kao i njegovu suštinu i obuhvat, u tijesnoj vezi sa neophodnošću strateškog razvoja nacionalnog brendiranja Crne Gore, kao jedne od važnijih unutrašnjih politika države.

Kako se nacionalno brendiranje tiče svih procesa i aktivnosti države, sa ciljem boljeg pozicioniranja i vidljivosti, kroz isticanje ključnih vrijednosti i potencijala, odnosno konkurentskih prednosti ova strategija ima za cilj uspostavljanje temelja na putu izgradnje jakog i prepoznatljivog nacionalnog brenda. Ona predstavlja poziv za kreiranje politike sa jasnom vizijom, koja podrazumijeva preduzimanje kontinuiranih aktivnosti i napora svih relevantnih subjekata, koji će snažnim nacionalnim brendiranjem, koje prati razvoj i napredak više sektora, u krajnjem umnogome doprinijeti poboljšanju kvaliteta života svih građana.

II ANALIZA STANJA

1. Nacionalni zakonodavni i institucionalni okvir

1.1. Zakonodavni okvir

U proteklom periodu, a polazeći od iskustva i primjera dobre prakse drugih država, Crna Gora je u svoj fokus postavila i pitanje razvoja nacionalnog brenda. Ono što izdvaja i razlikuje Crnu Goru od zemalja regiona, a i šire, jeste donošenje Zakona o nacionalnom brendu (Sl. list CG br. 37/17)⁷ kao i utvrđivanje Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o nacionalnom brendu, čije usvajanje se očekuje do kraja 2021. godine. Samim tim što je Crna Gora za oblast razvoja nacionalnog brenda pripremila zakonodavni okvir, jasno je postavila temelj i odredila budući pravac u kom treba da ide i na koji način da se razvija nacionalni brend. Zakon o nacionalnom brendu je usvojen početkom juna 2017. godine i njime se uređuje nacionalni brend, uslovi i postupak razvoja nacionalnog brenda, vizuelni identitet nacionalnog brenda, kao i druga pitanja od značaja za nacionalni brend. U II kvartalu 2021. godine je utvrđen Predlog zakona o izmjenama i dopunama Zakona o nacionalnom brendu kojim su izvršene dopune odredaba koje se odnose na zahtjev i dokumentaciju potrebnu za procjenu usklađenosti kompetencija potencijalnih korisnika vizuelnog identiteta nacionalnog brenda sa vrijednostima nacionalnog brenda, kao i definisanja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda.

Za Crnu Goru nacionalni brend predstavlja sredstvo pomoću kojeg želi da se poveća privlačnost države kao mjesta za strane investicije, turiste, život, rad, poslovanje i sl. Cilj izgradnje nacionalnog brenda je povećanje prepoznatljivosti Crne Gore, kao i stvaranje pozitivnog imidža Crne Gore, koji podstiče konkurentnost i bolje pozicioniranje države na inostranom tržištu. S obzirom da izgradnja nacionalnog brenda iziskuje razvijen interaktivni model između privatnog i javnog sektora (različitih institucija i organizacija, NVO sektora, privrednih društava i dr.) kao i pojedinaca, neophodno je da se u što kraćem roku upoznaju sa ovom politikom, te da se što više poistovjete sa njom i budu motivisani za upotrebu nacionalnog brenda.

⁷ <http://www.sluzbenilist.me/pregled-dokumenta-2/?id={3DDDEA178-5D26-40B0-8C02-1924BFB3E259}>.

Nacionalni brend se ustanovljava i razvija u cilju⁸: „povećanja konkurentnosti i prepoznatljivosti domaćih proizvoda i usluga, kao i povećanja izvoza; promocije nacionalnih vrijednosti, istorije, tradicije i kulture, kao i drugih posebnosti Crne Gore; podizanja svijesti javnosti o značaju razvoja i promovisanja nacionalnog brenda; promovisanja domaće proizvodnje, kao i unaprijeđenja i povećanja njenog obima; podsticanja povećanja broja domaćih proizvoda zaštićenih geografskom oznakom porijekla; poboljšanja i izgradnje pozitivnog i održivog imidža Crne Gore; podsticanja promovisanja turističkih usluga na domaćem i inostranom tržištu; podsticanja investicija u Crnu Goru; promovisanja reprezentativnog sporta, individualnih i kolektivnih sportova, sportskih klubova, kao i promovisanja nacionalnih sportskih saveza i institucija sporta i promovisanja istaknutih stvaralaca.“

Ključne vrijednosti nacionalnog brenda su:

- 1) održivost, kojom se obezbjeđuje zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja zadovoljavanja potreba budućih generacija;
- 2) izvrsnost, koja se zasniva na visokom stepenu kvaliteta ili dodatnoj vrijednosti proizvoda, usluge, organizacije, sporta, istaknutih stvaralaca i sl.;
- 3) crnogorsko porijeklo proizvoda, usluga ili organizacija;
- 4) inovativnost, koja podrazumijeva unaprijeđenje poslovanja, proizvoda, usluga, kao i ekonomskih i ljudskih potencijala u skladu sa zahtjevima tržišta, i
- 5) društveni napredak kao doprinos poboljšanju životnog standarda građana i opštem blagostanju.

Shodno Zakonu o nacionalnom brendu, a u cilju razvoja nacionalnog brenda neophodno je da se izradi i implementira Strategija razvoja nacionalnog brenda kao i Akcioni plan za realizaciju te strategije. U skladu sa tim formirana je radna grupa za izradu strategije u koju su uključeni u prvom redu predstavnici ministarstava, Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore, Privredna komora Crne Gore, Agencija za investicije Crne Gore, kao i Nacionalna turistička organizacija, kako bi se zajedničkim i koordinisanim djelovanjem omogućilo adekvatnije pozicioniranje Crne Gore na inostranom tržištu, praćeno jedinstvenim vizuelnim identitetom, koji obuhvata logo i slogan. Polazeći od principa analitičnosti u procesu planiranja ovog strateškog dokumenta, moramo obratiti pažnju na raspoložive kadrovske, finansijske i materijalne resurse, neophodne za sprovođenje, izvještavanje i evaluaciju. Planiranje i sprovođenje Strategije podrazumijeva finansijska sredstva koja se moraju precizno definisati kao dio srednjoročnih i godišnjih budžetskih okvira uz poštovanje fiskalnih ograničenja. Takođe, obezbjeđivanje finansijske održivosti Strategije u cilju opstajanja rezultata i postignutih ciljeva, očekuje se i nakon njenog završetka.

1.2. Institucionalni okvir

Kada je riječ o **institucionalnom okviru** politikom razvoja nacionalnog brenda bavi se Ministarstvo ekonomskog razvoja Crne Gore. Radi ostvarivanja ciljeva koji su predviđeni Zakonom o nacionalnom brendu, organ državne uprave nadležan za razvoj nacionalnog brenda

⁸ Zakon o nacionalnom brendu, Službeni list Crne Gore, broj 37/2017. član 5.

(Ministarstvo ekonomskog razvoja), sprovodi istraživanja od značaja za unaprijeđenje imidža i prepoznatljivosti Crne Gore i razvoj nacionalnog brenda.

U okviru Ministarstva ekonomskog razvoja, prema unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, pitanjem nacionalnog brenda primarno se bavi **Direktorat za unapređenje konkurentnosti**. Osnovne aktivnosti Direktorata vezane su za obavljanje poslova koji se odnose na razvoj nacionalnog brenda, kreiranje politike usmjerene na podršku investicionim procesima; ostvarivanje kontakata sa domaćim i međunarodnim institucijama u cilju unapređenja stranih i domaćih ulaganja; saradnju sa jedinicama lokalne samouprave u cilju unapređenja poslovnog ambijenta, saradnju sa udruženjem privrednika i drugim institucijama koje pružaju podršku razvoja biznisa i preduzetništva, promocije postojećih programa domaćim i stranim investitorima; koordinaciju aktivnosti i saradnju svih nadležnih ministarstava na pripremi novih i izmjenama postojećih zakona, podzakonskih akata i strateških dokumenata. U sastavu Direktorata za unapređenje konkurentnosti nalaze se četiri direkcije: **Direkcija za nacionalni brend**, Direkcija za unapređenje investicionog ambijenta, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća i Direkcija za jačanje preduzetništva i saradnju sa biznis zajednicom. Cilj Direkcije za razvoj nacionalnog brenda jeste izgradnja nacionalnog brenda Crne Gore i njegovo što bolje pozicioniranje na inostranim tržištima, čime se podstiče konkurentnost crnogorske privrede.

U cilju podizanja svijesti javnosti o značaju razvoja nacionalnog brenda, a posebno imajući u vidu da ova tema u proteklom periodu nije bila zastupljena na adekvatan način, kao i činjenicu da je Strategija razvoja nacionalnog brenda, prvi ovakav dokument čija obaveza donošenja je ustanovljena tek 2017. godine, Ministarstvo ekonomije⁹ je uz saradnju i finansijsku podršku njemačke Hanns Seidel Fondacije, u periodu od 2016. do 2018. godine, organizovalo šest konferencija o nacionalnom brendiranju, koje su imale za cilj podizanje svijesti različitih subjekata o značaju nacionalnog brendiranja, razmjeni iskustava i znanja, kao i definisanja ključnih osnova za razvoj nacionalnog brenda Crne Gore. Pored navedenog, Ministarstvo ekonomskog razvoja ima razvijenu i kvalitetnu saradnju kako sa nacionalnim, tako i sa međunarodnim institucijama i organizacijama, što je od izuzetnog značaja i za samu izradu ovog dokumenta, kao i njegovu kvalitetnu implementaciju.

Nacionalni brend, imajući u vidu da predstavlja državu kao brend, odnosno da se tom politikom nastoji diferencirati država u cjelini od drugih država, shodno svom obuhvatu i ideji treba da predstavlja krovni brend iz kojeg proizilaze pojedinačni već postojeći (ili novi) crnogorski brendovi, odnosno brendovi pojedinačnih sektora. Na taj način, kroz proces nacionalnog brendiranja povećaće se vrijednost crnogorskih proizvoda, ostvariti bolje izvozne performanse, omogućiti još veći priliv stranih direktnih investicija, veći broj turista, veća zaposlenost, veća domaća proizvodnja, a u krajnjem i izgraditi dobar imidž države u svijetu. Uz sve te rezultate, očekivanja su da će proces nacionalnog brendiranja donijeti koristi kako za građane, tako i za institucije i cjelokupnu državu.

⁹ U ovom periodu naziv ministarstva je bio Ministarstvo ekonomije da bi Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 118/20 od 07.12.2020, 121/20 od 10.12.2020, 001/21 od 04.01.2021, 002/21 od 05.01.2021, 029/21 od 17.03.2021, 034/21 od 02.04.2021, 041/21 od 20.04.2021, 085/21 od 04.08.2021), naziv se promijenio u Ministarstvo ekonomskog razvoja.

Veliki broj institucija, pored Ministarstva ekonomskog razvoja, bavi se predstavljanjem i promovisanjem Crne Gore u inostranstvu, koristeći različite strategije, polazeći od pojedinačnih brendova odnosno elemenata nacionalnog brenda (turizam, kultura, sport, poljoprivreda, investicije i dr.), a to su:

- Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta,
- Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede,
- Ministarstvo vanjskih poslova (posebno diplomatsko-konzularna predstavništva Crne Gore u inostranstvu),
- Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma,
- Privredna komora Crne Gore,
- Nacionalna turistička organizacija i
- Agencija za investicije Crne Gore.

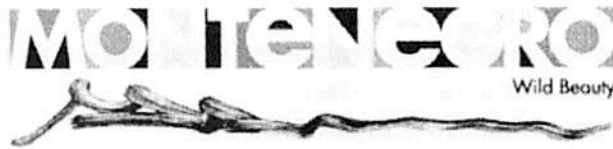
Predmetne institucije sprovode aktivnosti koje se tiču predstavljanja Crne Gore polazeći od pojedinačnih oblasti odnosno sektora i samim tim kreiranja pojedinačnih brendova. Shodno tome, različiti sektori kreirali su različite vizuelne identitete u cilju lakše pamtljivosti i pozicioniranja pojedinačnih brendova, koji među sobom nisu usklađeni i ne šalju jedinstvenu poruku inostranoj javnosti o Crnoj Gori. U tabeli koja slijedi predstavljeni su trenutno važeći vizuelni identiteti, kako za nacionalni brend tako i za pojedinačne brendove.

Tabela 1. Vizuelni identiteti nacionalnog brenda i pojedinačnih brendova

Ministarstvo ekonomskog razvoja	Vizuelni identitet nacionalnog brenda ¹⁰	
---------------------------------	---	--

¹⁰ Vizuelni identitet nacionalnog brenda Crne Gore, autora Vladimira Kovača, asistenta na Arhitektonskom fakultetu u Beogradu, koji je izabran na Konkursu za izbor idejno-grafičkog rješenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, koji je raspisalo Ministarstvo ekonomije 2015.godine. Isti je izabran 2016. godine, međutim njegova primjena nije zaživjela.

¹¹ Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja.

Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta	Program kreativna Crna Gora	 12
Nacionalna turistička organizacija	Turistički brend	 13
Privredna komora Crne Gore	Oznaka kvaliteta	 14
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	Promovisanje domaćih proizvoda zaštićenih oznakom porijekla	 15

¹² Izvor: <http://www.mku.gov.me/rubrike/KCG/180180/Saopstenje-o-rezultatima-anonimnog-medunarodnog-konkursa-za-izradu-logotipa-programa-Kreativna-Crna-Gora-Identitet-imidz-promoci.html>.

¹³ Izvor: <https://www.montenegro.travel/en>.

¹⁴ Izvor: <http://www.privrednakomora.me/dobro>.

¹⁵ Izvor: http://www.minpolj.gov.me/rubrike/Politika_kvaliteta/167818/Zasticena-geografska-oznaka-Njeguski-prsut.html, pristupljeno 21.07.2020.

Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma	Obilježavanje jubileja 30 godina od donošenja Deklaracije o proglašenju Crne Gore za ekološku državu	 svaki LIST svaka KAP 16
---	--	--

Kao što se može zaključiti iz prethodne tabele, analizirajući vizuelne identitete pojedinačnih brendova, komunikacioni ciljevi, kao i sam stil i dizajn pojedinačnih brendova koji svi predstavljaju Crnu Goru u određenom dijelu ili cjelini, nisu među sobom usklađeni, već su potpuno različiti. Takva praksa za rezultat ima ograničen, izolovan i varirajući uticaj, kao i nedostatak sinergije u pozicioniranju svih posebnosti države u svijesti inostrane javnosti.

U skladu sa tim, a polazeći od iskustava drugih država koje imaju jake i razvijene nacionalne brendove, nameće se ključni problem dosadašnjeg modela funkcionisanja gore navedenih institucija u pogledu predstavljanja Crne Gore kroz pojedinačne politike pozicioniranja i razvoja brendova, a to je samostalno i nekoordinisano djelovanje, odnosno nepostojanje jedinstvenog vizuelnog identiteta i adekvatne arhitekture brenda. Nacionalno brendiranje je proces koji zahtijeva koordinisano zajedničko djelovanje na svim nivoima i unificiranu prezentaciju države koja će imati visok stepen prepoznatljivosti, odnosno jedinstvenu arhitekturu brenda, gdje je nacionalni brend krovni brend, a pojedinačni sektorski brendovi proizilaze iz njega. Upotreba različitih vizuelnih identiteta za predstavljanje pojedinačnih segmenata (sektora), shodno iskustvima drugih država, odnosno primjerima iz prakse, ali i teorije iz ove oblasti, nije ni u kom slučaju preporučljivo zbog zanemarljivog i veoma ograničenog uticaja na prepoznatljivost i vidljivost države u cjelosti. Shodno tome, analizirajući svjetske primjere sa najučinkovitijim rezultatima, zaključuje se da je preporuka i neophodnost imati jednu unificiranu prezentaciju i jedinstven i kompatibilan vizuelni identitet nacionalnog brenda/pojedinačnih sektora kako bi se ostvarili očekivani efekti. Otuda, kao prioritetna aktivnost nameće se integracija i koordinacija aktivnosti na razvoju nacionalnog brenda Crne Gore od strane krovne institucije zadužene za politiku razvoja nacionalnog brenda, a to je Ministarstvo ekonomskog razvoja i Direkcija za nacionalni brend. To podrazumijeva neophodnost kreiranja krovnog brenda (nacionalni brend) iz koga će proizilaziti pojedinačni brendovi, čiji su vizuelni identiteti, kao i strategije pozicioniranja i promovisanja usklađeni međusobom polazeći od krovne strategije nacionalnog brendiranja.

Crna Gora je u prethodnom periodu najviše prepoznata sa aspekta turističkog brenda. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore kontinuirano radi na kreiranju brenda destinacije kroz svaku aktivnost marketing komunikacije koju realizuje. Kreiranje Marketing koncepta za Crnu Goru je rezultat saradnje na nivou Vlada Njemačke i Crne Gore i urađen je za Ministarstvo turizma¹⁷ i

¹⁶ Izvor: <https://www.gov.me/clanak/30-godina-ekoloske-crne-gore-svaki-list-svaka-kap>, pristupljeno 30.09.2021.

¹⁷ Prije usvajanja Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave 2020. godine, kojom je oblast turizma pripojena Ministarstvu ekonomskog razvoja, postojalo je Ministarstvo održivog razvoja i turizma koje je sporovodilo politiku razvoja turizma.

Nacionalnu turističku organizaciju Crne Gore, u saradnji sa njemačkim DEG-om, GTZ-om, CREATOP-om, od strane njemačke firme AC-Absatz Communication iz Minhena. Strategija imidža ima za cilj da stvori predstavu godišnjeg odmora u jedinstveno lijepom i još netaknutom prostoru, raznovrsnosti i autentičnosti prirode, kulture i uopšte ponude, jadranskim plažama i sunčanoj klimi. Crna Gora se promoviše pod sloganom Crna Gora divlja ljepota koji je kreiran na osnovu analiza i sa ciljem da sublimira unikatne visoke atraktivnosti u Crnoj Gori. Imajući u vidu protok vremena, da je Marketing koncept kojim je kreiran sadašnji logo, slogan i kojim su predloženi ostali važni segmenti u pravcu kreiranja brenda rađen 2002. godine, NTO CG, u saradnji sa Ministarstvom ekonomskog razvoja, planira uraditi potrebne analize/istraživanja i revidirati trenutni identitet brenda i vizuelni aspekt na osnovu rezultata koji budu dobijeni. Ove aktivnosti u tijesnoj su vezi sa razvojem nacionalnog brenda. Takođe, s obzirom da je plan revidiranje trenutnog identiteta turističkog brenda, kao i njegov vizuelni aspekt, otvara se prostor za usklađivanje narativa i vizuelnog prikaza nacionalnog kao državnog brenda i turizma kao podbrenda, što je u skladu sa planiranim konceptom budućeg razvoja nacionalnog brenda.

Predložena arhitektura bi izgledala kao na narednoj slici, a ista je kreirana shodno sprovedenoj analizi dosadašnjih uporednih praksi drugih država uz konsultaciju sa ekspertima Business France organizacije koja je učestvovala u davanju smjernica za kreiranje strategije.



Slika 2. Predložena arhitektura brenda države

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Kao što se može vidjeti na prethodnoj slici, nacionalni brend je krovni brend iz kojeg proizilaze svi ostali pojedinačni brendovi koji se odnose na turizam, investicije, sport, domaće proizvode i usluge, kulturu i nasleđe, gradove odnosno regione države koji su međusobno usklađeni.

2. Pozicija Crne Gore u svjetskoj javnosti

U cilju što adekvatnijeg utvrđivanja pozicije Crne Gore u svijetu, kao i razmatranja jakih i slabih strana njenog pozicioniranja na inostranom tržištu, kao i percepcija inostrane javnosti posebna pažnja se mora obratiti na rangiranja u vodećim svjetskim istraživanjima, kao i analize koje prate predmetna istraživanja.

Postoji veliki broj svjetskih agencija, međunarodnih organizacija i istraživanja koji se, koristeći različite metodologije, bave pozicioniranjem pojedinih zemalja u globalnoj javnosti. U cilju analize pozicije Crne Gore u svjetskoj javnosti urađena je analiza zastupljenosti Crne Gore u vodećim istraživanjima koji se bave rangiranjem zemalja u svijetu uzimajući u obzir različite kriterijume. Što se tiče istraživanja koja se bave nacionalnim brendom zemalja, od 5 vodećih relevantnih istraživanja svjetskih agencija, Crna Gora je rangirana samo u 2 istraživanja. Glavni razlog nedovoljne zastupljenosti Crne Gore u predmetnim istraživanjima proizilazi iz njene nedovoljne vidljivosti i prepoznatljivosti, odnosno nesinhronizovane i nekoordinisane prezentacije, čime bi se istakle sve njene konkurentske prednosti, odnosno poboljšala njena moć i uticaj na inostranom tržištu i povećala njena atraktivnost kao države koja nastoji razviti jak nacionalni brend.

Tabela 2. Prisutnost Crne Gore u vodećim svjetskim istraživanjima

Indeks/istraživanje	Institucija/kompanija	Prisutnost
Anholt-GfK Nation Brands Index	GfK	-
Country Brand Index	Future Brand	-
Country Brand Ranking	Bloom Consulting	X
Digital Country Index	Bloom Consulting	X
Doing Business	Svjetska banka	X
Global Competitiveness index	Svjetski ekonomski forum	X
Good country index	The Good Country Inc	X
Nation brand perception index -The Global Index 200	East West Communications	n/a
The Soft Power 30 Ranking	Portland Communications	-
The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index	IESE business school	X
Global Talent Competitiveness index	INSEAD	X
Environmental Performance Index (EPI)	Yale Center for Environmental Law & Policy and The Center for International Earth Science Information Network (CIESIN)	X

World happiness report	Sustainable Development Solutions Network	X
Happy planet index	New Economics Foundation (NEF)	X
Global Peace Index	Institute for Economics & Peace (IEP)	X
Index najboljih zemalja na svijetu	CEOWORLD magazine	X

Napomena: X-prisutan, - nije prisutan, n/a nije dostupan podatak

Izvor: Smjernice za izradu Strategije nacionalnog brenda, Institut ekonomskih nauka u Beogradu, Interni dokument Ministarstva ekonomskog razvoja

U nastavku koji slijedi analizirana je pozicija Crne Gore u prisutnim prikazanim istraživanjima. U cilju dobijanja što realnije slike pozicioniranosti Crne Gore, dat je uporedni prikaz pozicije Crne Gore u odnosu na ostale zemalje Jugoistočne Evrope.

2.1. Rangiranje brenda država (Bloom Consulting country brand ranking)

Bloom Consulting je konsultantska kuća sa sjedištem u Madridu, specijalizovana za brendiranje država, regija i gradova, koja svake godine objavljuje rang listu država po snazi nacionalnog turističkog i trgovačkog brenda. Posmatrano sa aspekta turizma i sa aspekta trgovine atraktivnost zemlje mjeri se pomoću algoritma koji koristi različite ekonomske indikatore, zvanične strategije nacionalnog brendiranja i sekundarne podatke koji mjere uticaj strategije brendiranja na ekonomske performanse države. Bloom Consulting je kreirao odvojene rangove za trgovinu i turizam, koje analiziraju podatke Svjetske banke, Ujedinjenih nacija i Svjetske turističke organizacije za 198 različitih zemalja.

Ključne varijable na bazi kojih se određuje i utvrđuje rang države u oblasti turizma odnose se na: ekonomske performanse, digitalnu tražnju, CBS rejting i online performanse.¹⁸ Prostim sabiranjem prethodno pomenutih varijabli dobija se rang brenda države. U narednoj tabeli dat je prikaz ranga i rejtinga Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope.

¹⁸ Ovdje se u obzir uzimaju ekonomske performanse u turizmu. Brend države je u direktnoj vezi sa ostvarenim rezultatima u oblasti turizma, jer dobro pozicioniran i vrijedan brend omogućava veću atraktivnost destinacije u turističkom smislu. Ukoliko država ne ostvaruje značajne prihode od turizma sa fokusom na inostrane turiste, znači da njen brend nije dovoljno jak i da država nije adekvatno pozicionirana u svijesti inostrane javnosti. Ključni podaci koji se koriste za utvrđivanje ove varijable su statistički podaci koji se odnose na turizam, a koje su države dostavile Bloom Consulting-u i UNWTO. U vezi sa varijablom digitalna tražnja, koristi se posebno razvijen softver koji se naziva Digital Demand D2 i kojim se mjeri ukupan obim pretraživanja na mreži turističkih atrakcija i aktivnosti u svim državama obuhvaćenih rangiranjem, što je veći broj pretraga za turističke atrakcije i ponudu jedne zemlje, to je brend države privlačniji. Treća varijabla se odnosi na rejting strategija brendiranja i mjeri se usklađenost strategije brendiranja i turizma, odnosno tačnost strateškog pozicioniranja nacionalnih turističkih organizacija različitih zemalja. Brend države se bolje kotira, ukoliko nacionalna turistička organizacija određene države usmjeri svoje strateško i promotivno pozicioniranje na one podbrendove turizma koji su najtraženiji među stranim turistima. Imajući u vidu značaj digitalnog strateškog pozicioniranja i komuniciranja za uspjeh brenda države posljednja varijabla tiče se analitike internet stranice nacionalnih turističkih organizacija, ali i analize podataka prikupljenih putem društvenih medija, u cilju analize i evaluacije online prisustva turističkog brenda države.

Izvor: Bloom Consulting Brand Rankig Country Index 2019/2020, Tourism Edition, str. 8-11.

Tabela 3. Rangiranje brenda država – turizam, 2019/2020¹⁹

Zemlja	Rang od 198	CBS Rejting
Crna Gora	95	A
Albanija	84	AA
Bosna i Hercegovina	116	AAA
Bugarska	71	A
Hrvatska	20	AA
Mađarska	65	A
Sjeverna Makedonija	160	BBB
Rumunija	74	BBB
Slovenija	62	AAA
Srbija	114	BB

Izvor: World Economic Forum, Bloom Consulting, https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf.

Po ocjeni Bloom Consultinga u brendu turizma Crna Gora zauzima 33. mjesto u Evropi od 41 zemlje, a 95. mjesto u svijetu od ukupno 198 zemalja obuhvaćenih istraživanjem i ima rejting strategije nacionalnog brendiranja A – neznatno jak²⁰.

Varijable na osnovu kojih se utvrđuje rang brenda države sa aspekta trgovine su iste kao i u slučaju turizma, samo što se u obzir uzimaju drugi podaci koji su relevantni za tu oblast.²¹

Tabela 4. Rangiranje brenda država – trgovina, 2019/2020²²

Zemlja	Rang od 197	CBS Rejtnig
--------	-------------	-------------

¹⁹ Posljednji dopstupni podatak.

²⁰ Rejting strategije brendiranja može biti: D-loš, C-veoma slab, CC-slab, CCC-ne tako slab, B-neznatno dobar, BB-dobar, BBB-veoma dobar, A-neznatno jak, AA-jak i AAA-veoma jak. Izvor: Bloom Consulting Brand Rankig Country Index 2019/2020, Tourism Edition, str. 23-24.

²¹ Ekonomske performanse odnosno opipljivi ekonomski uspjeh države, kao prva varijabla, odnosi se na učinak stranih direktnih investicija, jer su investitorima atraktivnije države sa dobrom reputacijom, od onih sa lošijom ili manje dobrom. Polazna osnova su podaci dobijeni od strane UNSTAD-a (United Nations Conference on Trade and Development), a koji se odnose na neto priliv stranih direktnih investicija i rast neto stranih direktnih investicija. U pogledu druge varijable koja se odnosi na digitalnu tražnju, imajući u vidu da čak 58% investitora obavi samostalnu pretragu prije nego sprovedu stručnu analizu i procjenu investicionog rizika, ova varijabla je usmjerena na podatke o ukupnom obimu pretraživanja vezanih za trgovinske aktivnosti i atrakcije svih država obuhvaćenih istraživanjem. Što je veći broj obavljenih pretraga za određenu državu, to je i njen brend jači i bolje pozicioniran. Treća varijabla mjeri usklađenost investicione strategije svake od država sa ključnim investicionim podbrendovima koji su dio strateškog pozicioniranja države, u cilju utvrđivanja rejtinga koji država ima. Imajući u vidu značaj digitalnog strateškog pozicioniranja i komuniciranja za uspjeh brenda države posljednja varijabla tiče se internet stranice agencija za promociju investicija, ali i analize podataka prikupljenih putem društvenih medija, u cilju analize i evaluacije online prisustva trgovačkog brenda države. Izvor: Bloom Consulting Brand Rankig Country Index 2019/2020, Trade Edition, str. 8-11.

²² Posljednji dostupni podatak.

Crna Gora	124	A
Albanija	91	AA
Bosna i Hercegovina	134	A
Bugarska	69	A
Hrvatska	70	AA
Mađarska	52	A
Sjeverna Makedonija	147	BBB
Rumunija	45	AA
Slovenija	114	AA
Srbija	103	B

Izvor: World Economic Forum, Bloom Consulting, https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf.

Što se tiče trgovačkog brenda, Crna Gora je lošije rangirana u odnosu na turistički brend i zauzima 38 poziciju u Evropi od 43 zemlje i 124 poziciju u svijetu od ukupno 197 zemalja. Ako poredimo trgovački bend Crne Gore u odnosu na druge zemlje Jugoistočne Evrope, lošije su rangirane Bosna i Hercegovina i Sjeverna Makedonija.

2.2. Digitalni indeks zemlje (The Digital Country Index)

Digitalni indeks zemlje je analitički softver koji mjeri digitalnu privlačnost zemalja i mjesta prikupljajući i analizirajući broj pretraživanja na internetu koja se odnose na pet specifičnih oblasti: izvoz, investicije, turizam, talenat i vidljivost. U tabeli koja slijedi dat je uporedni prikaz ukupnog ali i ranga po pojedinačnim elementima Crne Gore i drugih zemalja Jugoistočne Evrope.

Tabela 5. Digitalni indeks zemlje, 2017²³

Zemlja	Rang od 243	Izvoz	Investicije	Turizam	Talenat	Vidljivost
Crna Gora	133	141	149	88	138	160
Albanija	112	108	117	115	128	108
Bosna i Hercegovina	164	129	172	165	199	138
Bugarska	74	77	73	60	67	96
Hrvatska	60	91	77	22	62	66
Mađarska	70	69	75	77	68	64
Sjeverna Makedonija	162	146	141	228	148	134
Rumunija	62	62	63	74	58	56
Slovenija	105	112	125	76	115	115

²³ Poslednji dostupni podatak.

Zemlja	Rang od 243	Izvoz	Investicije	Turizam	Talenat	Vidljivost
Srbija	114	111	118	133	112	87

Izvor: Bloom Consulting, <https://www.digitalcountryindex.com/country-index-results>.

Svaka od pojedinačnih dimenzija digitalnog indeksa zemalja sadrži određene potkomponente, koje mogu biti značajne za bliže razumijevanje pozicije Crne Gore, odnosno jakih i slabih strana njenog nastupa i djelovanja, kao i prepoznatljivosti na inostranom tržištu, s toga je u narednoj tabeli dat prikaz pojedinačnih potkomponenti za svaku od oblasti, kao i procentualno učešće u ukupnom pretraživanju u okviru zadate kategorije.

Tabela 6. Prikaz potkomponenti različitih dimenzija Digitalnog indeksa zemalja u slučaju Crne Gore

Dimenzija	Potkomponente koje su bile predmet pretraživanja	Procentualno učešće
Izvoz	Proizvodi	5%
	Izvoz	88%
	Proizvedeno u	7%
	Najuspješnije domaće kompanije	0%
Investicije	Poslovno okruženje	68%
	Socioekonomski faktori	24%
	Strateški sektor/sektorska ekspertiza	8%
Turizam	Opšte informacije	79%
	Okruženje i priroda	6%
	Slobodno vrijeme i zabava	12%
	Niša tržišta	2%
	Kulturna dobra	1%
Talanti	Posao	17%
	Studije	14%
	Život	69%
Istaknutost	Umjetnost i nauka	10%
	Kultura i gastronomija	24%
	Vlada i društvo	47%
	Sport	19%

Izvor: Bloom Consulting, <https://www.digitalcountryindex.com/country-index-results>

Iz svega navedenog nameće se zaključak da su atraktivnost i interesovanje inostrane javnosti najviše vezane za izvozne potencijale Crne Gore, poslovno okruženje, osnovne turističke informacije, uslove za život i Vladinu politiku i društvene prilike.

2.3 Uslovi poslovanja (Doing business)

Doing Business je godišnji izvještaj kreiran od strane Svjetske banke koji koristi metodologiju pokazatelja za ocjenu lakoće poslovanja u 10 tematskih oblastima. Prilikom izrade ovog izvještaja koriste se empirijska istraživanja o regulatornom okviru iz oblasti osnivanja i likvidacije preduzeća, registracije vlasništva, dobijanja kredita, poštovanja ugovora i tržišta rada. Svakako da će skupe i dugačke procedure za započinjanje i prestanak biznisa odvratiti potencijalne investitore od dolaska u takvu zemlju. Restriktivni zakoni iz oblasti radnih odnosa uzrokuju slabiji protok radne snage, što vodi slabijoj razmjeni znanja i novih tehnologija. U narednoj tabeli dat je prikaz ranga za Uslove poslovanja kao i njegovih pojedinačnih komponenti za Crnu Goru i zemlje Jugoistočne Evrope za 2020. godinu.

Tabela 7. Uslovi poslovanja, 2020

Kriterijum/država/rang od 190		Crna Gora	Albanija	Bosna i Hercegovina	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Sjeverna Makedonija	Rumunija	Slovenija	Srbija
Uslovi poslovanja		50	82	90	61	51	52	17	55	37	44
Komponente	Osnivanje preduzeća	101	53	184	113	114	87	78	91	41	73
	Dobijanje dozvola za gradnju	40	166	173	43	150	108	15	147	119	9
	Priljučenje na elektromrežu	134	107	74	151	37	125	68	157	23	94
	Registrovanje imovine	83	98	96	66	38	27	48	46	54	58
	Dobijanje kredita	15	48	67	67	104	37	25	25	119	67
	Zaštita prava investitora	61	111	88	25	37	97	12	61	18	37
	Porezi i takse	75	123	141	97	49	56	37	32	45	85
	Međunarodna trgovina	41	25	27	21	1	1	32	1	1	23
	Zaštita ugovora	44	120	93	42	27	25	47	19	112	65
	Gašenje preduzeća	43	39	37	61	63	66	30	56	8	41

Izvor: World bank, <https://www.doingbusiness.org/en/data> 2020.

Tabela 8. Uporedni prikaz pokazatelja korištenih prilikom ocjene lakoće poslovanja u Crnoj Gori u periodu 2018-2020

Doing business/Godina	2018	2019	2020
-----------------------	------	------	------

Uslovi poslovanja		42	50	50
Komponente	Osnivanje preduzeća	60	90	101
	Dobijanje dozvola za gradnju	78	75	40
	Priključenje na elektromrežu	127	134	134
	Registrowanje imovine	76	76	83
	Dobijanje kredita	12	12	15
	Zaštita prava investitora	51	57	61
	Porezi i takes	70	68	75
	Međunarodna trgovina	44	47	41
	Zaštita ugovora	42	44	44
	Gašenje preduzeća	37	43	43

Iz prethodnog prikaza vidi se da je Crna Gora u posljednje 3 dostupne godine ostvarila napredak u kategorijama koje se odnose na dobijanje dozvola za gradnju (sa 78. mjesta prešla je na 40. mjesto). U većini preostalih oblasti je znatno lošije rangirana nego prethodnih godina (osnivanje preduzeća, registrowanje vlasništva, porezi i takse, gašenje preduzeća) što potencijalno može loše uticati na atraktivnost u poslovnom smislu.

2.4. Indeks globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index)

Izvještaj o globalnoj konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma svojom obuhvatnošću daje kompletnu analizu konkurentnosti jedne privrede, kako u apsolutnom smislu, po vrijednostima samih pokazatelja, tako i u relativnom, omogućavajući poređenje sa drugim zemljama. Pokazatelj nivoa konkurentnosti naziva se Global Competitiveness Index i bavi se mjerenjem prosjeka više mikroekonomskih i makroekonomskih komponenti, koje se pojedinačno vrednuju na skali od 1 do 7. Svi mjereni pokazatelji su grupisani u dvanaest stubova i odražavaju različite aspekte složene ekonomske stvarnosti. Globalni indeks konkurentnosti pruža detaljnu sliku o atraktivnosti konkretne zemlje. Analizom ovih pokazatelja mogu se izvesti zaključci o stanju i perspektivama privrede jedne zemlje i mogu se utvrditi osnovni nedostaci privrednog sistema, te razvojne i ekonomske politike na koje treba uticati u cilju poboljšanja njenog imidža. U narednoj tabeli dat je pregled ranga Crne Gore i ostalih zemalja Jugoistočne Evrope za posljednju dostupnu godinu.

Tabela 9. Indeks globalne konkurentnosti, 2019²⁴

Zemlja	Rang od 141
Crna Gora	73
Albanija	81
Slovenija	35
Srbija	72
Sjeverna Makedonija	82
Rumunija	51

²⁴ Posljednji dostupni podatak.

Zemlja	Rang od 141
Bosna i Hercegovina	92
Hrvatska	63
Bugarska	49
Mađarska	47

Izvor: World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

Prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma za 2019. godinu Crna Gora je rangirana na 73. mjestu od ukupno 141 zemlje u svijetu.

U cilju boljeg uvida u atraktivnosti zemlje po predmetnom indeksu, u narednoj tabeli je dat prikaz rangiranja Crne Gore po pojedinačnim stubovima, koji sačinjavaju ovaj indeks, uzimajući u obzir tri posljednje dostupne godine.

Tabela 10. Prikaz ranga Crne Gore po stubovima

Stubovi/Godina	2017 ²⁵	2018 ²⁶	2019	
Institucije	66	63	53	Podržavajuće okruženje
Infrastruktura	70	86	83	
Usvajanje informaciono-komunikacione tehnologije IKT-a ²⁷	48	58	57	
Makroekonomska stabilnost	116	102	104	
Zdravstvo ²⁸	62	55	65	Ljudski kapital
Vještine ²⁹	61	52	53	
Tržište dobara ³⁰	65	45	42	Tržište
Tržište rada	74	25	26	
Finansijski sistem ³¹	47	51	44	
Veličina tržišta	128	132	134	Ekosistem inovacija
Dinamika poslovanja ³²	101	50	50	
Sposobnost za inoviranjem	91	74	69	

Iz prethodne tabele zaključuje se da je Crna Gora najlošije rangirana u pogledu veličine tržišta, makroekonomske stabilnosti i infrastrukture, a najbolje u okviru tržišta rada, tržišta roba i finansijskog sistema. Takođe u posmatranom periodu Crna Gora je lošije rangirana u 2019. godini

²⁵ Izvor: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.

²⁶ Izvor: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>, str 405-406.

²⁷ U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Tehnološka spremnost.

²⁸ U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Zdravlje i osnovno obrazovanje.

²⁹ U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Visoko obrazovanje i obuka.

³⁰ U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Efikasnost tržišta robe.

³¹ U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Razvoj finansijskih tržišta.

³² U izvještaju iz 2017. ovaj stub/komponenta se naziva Sofisticiranost poslovanja.

nego u 2017. godini u oblastima Infrastrukture i Usvajanja informaciono-komunikacione tehnologije.

U narednim tabelama dat je –pregled ranga Crne Gore po određenim potkomponentama za posljednje dvije godine, 2018. i 2019. godinu, za koje su dostupni podaci.

Tabela 11. Potkomponente stuba Institucije za Crnu Goru

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Bezbjednost ³³	/	55
Organizovani Kriminal	70	57
Stopa ubistava	85	73
Incidencija terorizma	29	30
Pouzdanost policijskih usluga	77	65
Društveni kapital ³⁴	84	83
Društveni kapital	84	76
Primjena načela "kočnica i ravnoteža"	102	59
Budžetska transparentnost	130	n/a
Nezavisnost sudova	68	59
Rješavanje sporova protiv države	55	46
Sloboda štampe	84	83
Učinak javnog sektora	46	38
Opterećenost državnim regulacijama	38	32
Efikasnost zakonodavnog sistema	56	42
Indeks E - paticipacije	61	61
Transparentnost	56	58
Učestalost korupcije	56	58
Vlasnička prava	75	72
Zaštita intelektualne svojine	89	86
Kvalitet zemljišne administracije	56	59
Korporativno upravljanje	71	73
Kvalitet računovodstvenih i revizorskih standarda	96	94 ³⁵
Regulisanje sukoba interesa	45	47
Upravljanje akcionarima	56	64
Buduća orijentacija vlade	50	39
Politička stabilnost vlasti	/	47
Spremnost Vlade da reaguje na promjene	/	43

³³ Ovaj stub uveden u 2019. zbog čega nema podataka za prethodnu godinu.

³⁴ Ovaj stub uveden u 2019. zbog čega nema podataka za prethodnu godinu.

³⁵ U izvještaju iz 2019. godine ovaj indikator se naziva Strength of auditing and accounting standards, izvještaj dostupan na http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

Prilagodljivost pravnog okvira digitalnim poslovnim modelima	/	65
Dugoročna vizija Vlade	/	47
Regulacija obnovljivih izvora energije	/	n/a
Regulacija u oblasti energetske efikasnosti	/	n/a
Sporazumi/ ugovori koji se odnose na životnu sredinu koji su na snazi	/	79

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Posmatrajući stub **Institucije** vidimo da je Crna Gora ostvarila bolje rangiranje u 2019. godini (53. mjesto) u odnosu na u 2018. godinu (63. mjesto). Gledano po potkomponentama ovog stuba ostvaren je napredak u sferi organizovanog kriminala, pa je Crna Gora sa 70. mjesta u 2018. godini prešla na 57. mjesto u 2019. godini. Napredak je ostvaren i u oblasti nezavisnosti sudova (sa 68. na 59. mjesto). Određeni napredak je ostvaren i u oblasti sloboda štampe (84. mjesto u 2018. godini i 83. mjesto u 2019. godini). Lošiji rezultati zabilježeni su u okviru transparentnosti (sa 56. pala je na 58. mjesto), kao i u pogledu korupcije (56. mjesto 2018, a 58. mjesto 2019. godine).

Tabela 12. Potkomponente stuba Infrastruktura Crne Gore

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Saobraćajna infrastruktura ³⁶	/	106
Povezanost putevima	126	129
Kvalitet putne infrastukture	78	77
Gustina željezničke mreže	41	43
Efikasnost željezničkih usluga	78	63
Povezanost aerodromima	96	96
Efikasnost usluga vazdušnog transporta	76	68
Povezanost linijskog brodarstva	104	108
Efikasnost lučkih usluga	70	67
Komunalna infrastruktura		66
Pristup elektromreži	1	2
Gubici u prenosu i distribuciji električne energije % proizvodnje	100	
Kvalitet snabdijevanja električnom energijom	/	100
Izloženost zagađenoj vodi za piće %	52	65
Pouzdanost vodosnabdijevanja	61	57

³⁶ Ova potkomponenta uvedena je u 2019. godini zbog čega nema podataka za prethodnu godinu.

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Posmatrajući stub **Infrastruktura** Crna Gora je bolje rangirana u 2019. (83. mjesto) nego u 2018. godini. Iz prethodne tabele se može uočiti da je Crna Gora ostvarila napredak u oblastima efikasnosti željezničkih usluga (sa 78. na 63. mjesto) i efikasnosti usluga vazdušnog transporta (sa 76. na 68. mjesto), dok je u oblasti kvaliteta putne infrastrukture napredak zanemarljiv (sa 78. na 77. mjesto). Negativan rezultat je zabilježen kod povezanosti linijskog brodarstva (sa 104. Crna Gora je pala na 108. mjesto) i izloženosti zagađenoj vodi za piće (procenat od 52 % se povećao na 65%).

Tabela 13. Potkomponente stuba Usvajanje informaciono-komunikacione tehnologije

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Broj pretplatnika na usluge mobilne telefonije (na 100 hiljada stanovnika)	8	4
Broj pretplatnika širokopojasne mobilne mreže (na 100 hiljada stanovnika)	75	74
Broj pretplatnika fiksnog širokopojasnog Interneta (na 100 hiljada stanovnika)	44	44
Broj pretplatnika optičkog interneta (na 100 hiljada stanovnika)	48	39
Korisnici Interneta (% odrasle populacije)	55	63

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

U okviru stuba **Usvajanje informaciono-komunikacione tehnologije** Crna Gora je bolje pozicionirana u 2019. godini (57. mjesto) u odnosu na 2018. godinu (58. mjesto). Po skoro svim potkomponentama u 2019. godini Crna Gore je bolje rangirana nego u 2018. godini. Izuzetak je jedino potkomponenta koja se odnosi na broj pretplatnika fiksnog širokopojasnog Interneta (na 100 hiljada stanovnika) gdje je rang ostao nepromijenjen.

Tabela 14. Potkomponente stuba Makroekonomska stabilnost

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Inflacija %	1	1
Dinamika duga	123	114

Tabela 15. Potkomponeneta stuba Zdravlje

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Očekivane godine zdravog života	54	64

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Tabela 16. Potkomponenete stuba Vještine

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Trenutna radna snaga ³⁷	/	49
Prosječan broj godina školovanja	37	41
Vještine trenutno raspoložive radne snage	/	78
Ulaganja u obučavanje osoblja	71	72
Kvalitet stručnog osposobljavanja	78	80
Obučenost maturanata	75	85
Digitalne vještine koje posjeduje radno aktivno stanovništvo	74	62
Lakoća pronalaženja obučenih radnika	84	83
Buduća radna snaga	/	50
Očekivani broj godina školovanja	56	53
Vještine budućih zaposlenih		47
Kritičko razmišljanje u nastavi	51	62
Odnos broja đaka i učitelja u osnovnim školama	n/a	42

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

U sklopu stuba **Vještine** Crna Gora je u 2019. godini (53. mjesto) ostvarila blagi pad u odnosu na 2018. godinu (52. mjesto). Posmatrano po potkomponenetama bolje je rangirana u oblasti digitalnih vještina koje posjeduje radno aktivno stanovništvo (74. mjesto u 2018. i 62. mjesto u 2019. godini), vještina budućih zaposlenih (2018. godine 52. mjesto, a 2019. godine 47. mjesto). Neznatan napredak je ostvaren u pogledu lakoće pronalaženja kvalifikovanih radnika, dok je negativan trend ostvaren u oblasti prosječnog broja godina školovanja (37. u 2018. godini i 41. u 2019. godini), ulaganje u obučavanje zaposlenih (sa 71. na 72. mjesto), kvaliteta stručnog obrazovanja (sa 78. na 80. mjesto), ali i stepena osposobljenosti odnosno obučenosti maturanata za čak 10 mjesta.

Tabela 17. Potkomponente stuba Tržište roba

Potkomponenta/Godina	2018	2019
----------------------	------	------

³⁷ Ova potkomponenta uvedena u 2019. zbog čega nema podataka za prethodnu godinu.

Domaća konkurencija	/	52
Distorzivni efekat poreza i subvencija na konkurenciju	48	30
Dominacija tržištem od strane par korporacija	69	62
Konkurentnost uslužnog sektora	76	84
Otvorenost trgovine	/	38
Prisustvo necarinskih barijera	60	69
Trgovinske tarife	38	44
Kompleksnost sistema carinskih tarifa	78	75
Efikasnost carinskog postupka	84	84

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

U oblasti **Tržišta roba** Crna Gora je bolje rangirana u 2019. godini (42. mjesto) u odnosu na prethodnu 2018. godinu, gdje je zauzimala 45. mjesto. Međutim, u većini potkomponenti ovog stuba Crna Gora je u 2019. godini lošije rangirana nego u 2018, naročito u oblasti konkurentnosti uslužnog sektora.

Tabela 18. Potkomponente stuba Tržište rada

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Fleksibilnost	25	23
Troškovi otpremnina	39	38
Način zapošljavanja i otpuštanja radnika	59	49
Kvalitet saradnje između poslodavaca i radnika	77	94
Fleksibilnost određivanja zarade	48	76
Aktivne politike zapošljavanja	42	44
Prava radnika	21	18
Lakoća zapošljavanja strane radne snage	56	59
Interna mobilnost zaposlenih	4	2
Meritokratija i podsticanje	/	37
Oslanjanje na profesionalni menadžment	89	81
Veza između zarade i produktivnosti	70	76
Odnos zarada žena i muškaraca	28	33
Poresko opterećenje na rad	53	53

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

Crna Gora je za jedno mjesto bolje rangirana u okviru ovog stuba u 2019. godini. Posmarano po potkomponentama napredak je ostvaren kod načina zapošljavanja i otpuštanja radnika (59. mjesto 2018. i 49. mjesto 2019. godine) i prava radnika. Neznatanih promjena je bilo u

oblasti troškova otpremine, dok je naročito negativan trend zabilježen u oblasti odnosa zarada žena i muškaraca (28. mjesto 2018. godine, a 33. mjesto 2019. godine) i kvaliteta saradnje između poslodavaca i zaposlenih gdje je ostvaren pad od čak 17 mjesta.

Tabela 19. Potkomponente stuba Finansijski sistem

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Dubina sistema	/	43
Kredit plasirani privatnom sektoru	74	72
Pristupačnost finansiranja MSP	48	43
Dostupnost kapitala za nove preduzetničke poduhvate	48	39
Kapitalizacija tržišta	23	27
Premija osiguranja - obim u odnosu na BDP	n/a	n/a
Stabilnost sistema	/	74
Stabilnost banaka	80	76
Učešće loših kredita u ukupnom plasmanu	n/a	89
Kreditni jaz	12	1
Odnos regulatornog kapitala banaka	n/a	89

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

Tabela 20. Potkomponente stuba Veličina tržišta

Potkomponenta/Godina	2018	2019
BDP prema paritetu kupovne moći	134	135
Uvoz u % BDP-a	27	25

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

Tabela 21. Potkomponente stuba Dinamika poslovanja

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Administrativni zahtjevi	/	39
Troškovi pokretanja biznisa	35	34
Vrijeme potrebno za otpočinjanje biznisa	60	73
Stopa oporavka od nesolventnosti	40	41
Mehanizmi za rješavanje nesolventnosti	14	23
Preduzetnička kultura	/	87
Stav prema poslovnom riziku	100	93
Spremnost da se delegira autoritet	115	96
Porast broja inovativnih kompanija	76	79
Prihvatajnje drugačijih ideja	67	70

U oblasti **Dimanika poslovanja** Crna Gora u 2018. godini i 2019. godini zauzima isti rang (50. mjesto). Zanimljivo je pomenuti da je ostvarila bolju poziciju za jedno mjesto u pogledu troškova koje iziskuje pokretanje biznisa u Crnoj Gori. Međutim u 2019. godini je lošije rangirana u pogledu vremena potrebnog za pokretanje biznisa, čak 13 pozicija lošije nego u 2018. godini.

Tabela 22. Potkomponente stuba Sposobnost za inoviranjem

Potkomponenta/Godina	2018	2019
Interakcija i raznolikost	/	51
Raznolikost radne snage	67	49
Razvijenost klastera	91	80
Međunarodni pronalasci	68	51
Saradnja između zaposlenih, preduzeća i univerziteta	59	51
Istraživanje i razvoj	/	76
Naučne publikacije	131	134
Broj prijavljenih патената	55	52
Izdaci za istraživanje i razvoj %BDP	74	73
Istaknutost istraživačkih institucija	/	102
Komercijalizacija	/	65
Sofisticiranost kupca	/	64
Broj prijavljenih žigova	62	62

Izvor: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Posmatrajući stub **Spremnost za inoviranjem** uočava se napredak Crne Gore u rangiranju tako da je 2019. godine zauzela 69. mjesto a 2018. godine bila na 74. mjestu.

2.5 Indeks dobrih država (Good country index)

Indeks dobrih država je nastao 2014. Godine, a njegov kreator je jedan od vodećih svjetskih stručnjaka iz oblasti brendiranja država i tvorac indeksa za mjerenje i praćenje vrijednosti nacionalnog brenda, Sajmon Anholt. Ovaj indeks ne govori koliko je neka zemlja dobra za život, već koliki je doprinos jedne zemlje opštoj dobrobiti čovječanstva, dakle mjeri se eksterni uticaj zemlje na svijet u cjelini. Parametri za indeks su kombinacije 35 različitih indikatora koje redovno objavljuju Ujedinjene nacije, Svjetska banka i druge međunarodne organizacije. Kriterijumi su

podijeljeni u sedam cjelina: nauka i tehnologija³⁸, kultura³⁹, međunarodni mir i bezbjednost⁴⁰, svjetski poredak⁴¹, planeta i klima⁴², razvoj i jednakost⁴³, te zdravlje i blagostanje⁴⁴. Svaki od pomenutih indikatora mjeri se na osnovu različitih podataka.

U narednoj tabeli dat je prikaz pozicije Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope po indeksu dobrih država za 2019/2020. godinu. Takođe, u predmetnoj tabeli dat je prikaz ranga po pojedinačnim indikatorima predmetnog indeksa.

Tabela 23. Indeks dobrih država, 2019/2020

Zemlja	Rang od 149	Nauka i tehnologija	Kultura	Međunarodni mir i bezbjednost	Svetski poredak	Planeta i klima	Razvoj i jednakost	Zdravlje i blagostanje
Crna Gora	44	41	39	44	62	54	29	126
Albanija	74	84	37	106	92	63	38	146
Bosna i Hercegovina	62	8	89	135	31	103	31	119
Bugarska	21	13	50	8	35	20	68	52
Hrvatska	39	33	23	47	97	6	53	99
Mađarska	30	2	34	79	70	28	71	25

³⁸ Nauka i tehnologija – broj inostranih studenata koji studiraju u određenoj zemlji (prema UNESCO-u) u odnosu na veličinu ekonomije; izvoz periodičnih publikacija, naučnih časopisa i novina (prema ITC-u) u odnosu na veličinu ekonomije; broj članaka objavljenih u međunarodnim časopisima (prema SCImago) u odnosu na veličinu ekonomije; broj dodijeljenih Nobelovih nagrada zemlji po osnovu mjesta rođenja laurata ili njegove institucionalne pripadnosti u vrijeme dodjele nagrade, u odnosu na veličinu ekonomije i broj prijava za ugovor o međunarodnoj patentnoj saradnji (prema WIPO) u odnosu na veličinu ekonomije.

³⁹ Doprinos kulturi – Izvoz kreativnih proizvoda (prema UNCTAD-u) u odnosu na veličinu ekonomije; izvoz kreativnih usluga (prema ITC) u odnosu na veličinu ekonomije; zaostale obaveze prema UNESCO-u; broj zemalja i teritorija na koje građani mogu ući bez vize (prema Henley & Partners) i sloboda govora (na osnovu srednje ocjene za Novinare bez granica i Freedom - House indeksa).

⁴⁰ Doprinos međunarodnom miru i bezbjednosti – broj mirovnih trupa upućenih u inostranstvo (prema UN) u odnosu na veličinu ekonomije; zaostale obaveze za finansijske kontribucije mirovnim misijama UN-a; pripisani broj žrtava međunarodno organizovanog nasilja u odnosu na veličinu ekonomije; izvoz oružja i municije (prema ICT) u odnosu na veličinu ekonomije i ocjena Globalnog indeksa sajber bezbjednosti (prema ITU).

⁴¹ Doprinos svjetskom poretku – procenat stanovništva koji daje donacije u dobrotvorne svrhe (prema Fondaciji za dobrotvornu pomoć - Charity Aid Fondation); broj primljenih izbjeglica (prema UNHCR-u) u odnosu na veličinu ekonomije; broj izbjeglica u inostranstvu (prema UNHCR-u) u odnosu na broj stanovnika; stopa nataliteta (prema Svjetskoj banci), broj potpisanih sporazuma UN (do 2016. godine) kao pokazatelj diplomatske akcije i mirnog rješavanja sukoba.

⁴² Doprinos očuvanju planete i klimatskim promjenama – ekološki otisak (prema Globalnoj mreži otisaka – Global footprint Network) u odnosu na veličinu ekonomije; procenat usaglašenosti sa multilateralnim ekološkim sporazumima o odlaganju opasnog otpada i drugim hemikalijama; izvoz opasnih pesticida (prema UNEP-u) u odnosu na veličinu ekonomije; udio obnovljive energije u ukupnoj finalnoj energetske potrošnji; potrošnja supstanci koje oštećuju ozonski omotač (prema UNEP-u).

⁴³ Doprinos prosperitetu i jednakosti – prekogranična trgovina; broj radnika i volontera koji su poslani u inostranstvo (prema UNV) u odnosu na veličinu ekonomije; prosječni transakcioni trošak slanja doznaka iz inostranstva (prema Svjetskoj banci); odliv stranih direktnih investicija (prema UNCTAD), u odnosu na veličinu ekonomije i doprinosi za razvojnu saradnju (pomoć u skladu sa razvojnim inicijativama) u odnosu na veličinu ekonomije.

⁴⁴ Doprinos blagostanju i dobiti – finansiranje pomoći koja se odnosi na hranu (prema WFP) u odnosu na veličinu ekonomije; izvoz lijekova (prema ITC) u odnosu na veličinu ekonomije; dobrovoljne kontribucije Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji u odnosu na veličinu ekonomije; kontribucije za humanitarnu pomoć (prema UNOCHA) u odnosu na veličinu ekonomije i usklađenost sa međunarodnim zdravstvenim propisima (prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji).

Zemlja	Rang od 149	Nauka i tehnologija	Kultura	Međunarodni mir i bezbjednost	Svetski poredak	Planeta i klima	Razvoj i jednakost	Zdravlje i blagostanje
Sjeverna Makedonija	32	19	51	20	54	55	48	66
Rumunija	57	32	53	118	32	23	117	97
Slovenija	20	17	8	62	45	7	58	44
Srbija	49	27	26	104	55	70	26	116

Izvor: The Good Country, <https://index.goodcountry.org/>, pristupljeno 14.04.2021.

Crna Gora zauzima 44. mjesto od 149 zemalja. Najbolju poziciju ostvarila je po kriterijumu Razvoj i jednakost gdje zauzima 29. mjesto u svijetu, a najlošije je rangirana u kategorijama zdravlje i blagostanje gdje zauzima 126. mjesto u svijetu.

U tabeli koja slijedi dat je prikaz svih pojedinačnih indikatora i njihovih komponenti na osnovu kojih se određuje indeks dobrih država, za Crnu Goru.

Tabela 24. Prikaz pojedinačnih indikatora i njihovih komponenti u okviru indeksa dobrih država u slučaju Crne Gore

Naziv indikatora	Komponente	Ocjena
Nauka i tehnologija	Međunarodni studenti	Nema podataka o doprinosu Crne Gore nauci i tehnologiji posmatrano s aspekta broja međunarodnih studenata koji se školuju u Crnoj Gori.
	Izvoz časopisa	Crna Gora doprinosi nauci i tehnologiji mnogo više od prosjeka kroz izvoz časopisa.
	Međunarodne publikacije	Crna Gora doprinosi nauci i tehnologiji mnogo više od prosjeka kroz međunarodne publikacije.
	Nobelove nagrade	Crna Gora je u pogledu doprinosa nauci i tehnologiji kroz Nobelove nagrade ispod prosjeka .
	Patenti	Crna Gora doprinosi prosječno nauci i tehnologiji sa aspekta patenata.

Kultura	Izvoz kreativnih proizvoda	Crna Gora doprinosi kulturi kroz izvoz kreativnih proizvoda mnogo više od prosjeka .
	Izvoz kreativnih usluga	Crna Gora doprinosi kulturi kroz izvoz kreativnih usluga više od prosjeka .
	Obaveze prema UNESCO-u	Crna Gora doprinosi kulturi kroz % kontribucije UNESCO- u mnogo više od prosjeka .
	Sloboda kretanja (npr. vizna ograničenja)	Crna Gora doprinosi kulturi približno prosjeku kroz slobodu kretanja (vizna ograničenja).
	Sloboda medija	Crna Gora doprinosi kulturi približno prosjeku kroz slobodu medija.
Međunarodni mir i sigurnost	Mirovne trupe	Crna Gora doprinosi međunarodnom miru i sigurnosti mnogo više od prosjeka kroz mirovne trupe.
	Obaveze za finansijske kontribucije mirovnim misijama UN-a	Crna Gora doprinosi međunarodnom miru i sigurnosti mnogo više od prosjeka kroz finansijske kontribucije mirovnim misijama UN-a.
	Međunarodni sukobi ⁴⁵	Crna Gora doprinosi međunarodnom miru i sigurnosti više od prosjeka kroz neučestvovanje u međunarodnim sukobima.
	Izvoz oružja ⁴⁶	Crna Gora doprinosi mnogo manje od prosjeka međunarodnom miru i sigurnosti kroz smanjenje izvoza oružja. ⁴⁷
	Internet sigurnost (sigurnost na mreži)	Crna Gora doprinosi međunarodnom miru i sigurnosti mnogo više od

⁴⁵ Negativni indikator.

⁴⁶ Negativni indikator.

		prosjeka kroz obezbjeđivanje određenog nivoa sigurnosti na mreži.
Svjetski poredak	Donacije u dobrotvorne svrhe	Crna Gora doprinosi mnogo manje od prosjeka svjetskom poretku kroz donacije namijenjene dobrotvornim svrhama.
	Primljene izbjeglice	Crna Gora prosječno doprinosi svjetskom poretku kroz broj primljenih izbjeglica
	Izbjeglice u inostranstvu ⁴⁸	Crna Gora ima mnogo manje od prosjeka izbjeglica u inostranstvu
	Stopa nataliteta	Crna Gora doprinosi svjetskom poretku više od prosjeka kroz stopu nataliteta
	Potpisani UN sporazumi	Crna Gora doprinosi mnogo više od prosjeka svjetskom poretku kroz broj potpisanih UN sporazuma
Planeta i klima	Ekološki otisak	Crna Gora prosječno doprinosi planeti i klimi kroz ekološki otisak
	Poštovanje ekoloških sporazuma	Crna Gora mnogo manje od prosjeka doprinosi planeti i klimi kroz poštovanje ekoloških sporazuma
	Izvoz opasnih pesticida	Za Crnu Goru nisu dostupni podaci o izvozu opasnih pesticida
	Udio obnovljive energije	Crna Gora doprinosi više od prosjeka očuvanju planete i klime kroz obnovljive izvore energije
	Ozon ⁴⁹	Crna Gora doprinosi mnogo više od prosjeka očuvanju planete i klime kroz smanjenu potrošnju supstanci koje doprinose oštećenju ozona

⁴⁸ Negativan indikator.

⁴⁹ Ozon se odnosi na potrošnju supstanci koje oštećuju ozonski omotač u odnosu na veličinu privrede (prema UNEP-ovom istraživanju podataka o životnoj sredini).

Prosperitet i jednakost	Otvorena trgovina	Crna Gora doprinosi prosperitetu i jednakosti mnogo više od prosjeka kroz otvorenost trgovine
	Volonteri UN u inostranstvu	Crna Gora doprinosi prosperitetu i jednakosti mnogo više od prosjeka kroz ovu komponentu
	Trošak doznaka za inostrana plaćanja	Nema podataka za Crnu Goru
	Odlivi stranih direktnih investicija	Crna Gora doprinosi oko prosjeka prosperitetu i jednakosti kroz ovu komponentu
	Razvojna pomoć	Nema podataka za Crnu Goru
Zdravlje i blagostanje	Pomoć u hrani	Crna Gora doprinosi mnogo manje od prosjeka zdravlju i blagostanju kroz ovu komponentu
	Izvoz lijekova	Crna Gora doprinosi mnogo više od prosjeka zdravlju i blagostanju kroz ovu komponentu
	Donacije dobrovoljnog viška STO	Crna Gora doprinosi manje od prosjeka zdravlju i blagostanju kroz ovu komponentu
	Donacije humanitarne pomoći	Crna Gora značajnije manje od prosjeka doprinosi zdravlju i blagostanju kroz ovu komponentu
	Usklađenost sa međunarodnim zdravstvenim propisima	Crna Gora značajnije manje od prosjeka doprinosi zdravlju i blagostanju kroz ovu komponentu

Izvor: The Good Country, <https://index.goodcountry.org/> pristupljeno 26.04.2021.

2.6. Indeks privlačnosti ventur kapitala i privatnog kapitala (The venture capital & private equity country attractiveness index)

Ovaj indeks predstavlja jedan od vodiča za investitore prilikom odabira investicionih destinacija, a bavi se mjerenjem privlačnosti zemlje za investitore u pogledu ventur i privatnog kapitala, čime se nastoje obezbijediti najnoviji podaci o kvalitetu investicionog ambijenta i procjeni jednostavnog sklapanja i izvršavanja transakcija. Takođe, na taj način, ažurnim i kontinuiranim praćenjem promjena nastoji se blagovremeno utvrditi napredak investicionog ambijenta koji je naročito važan sa aspekta zemalja u razvoju. Projekat praćenja ovog indeksa iniciran je od strane IESE Business School iz Barselone 2006. godine, kao evropska pilot studija i od tada se svake godine ovaj indeks ažurira i prati.

U narednoj tabeli dat je prikaz ranga Crne Gore i ostalih zemalja Jugoistočne Evrope za predmetni indeks za 2021. godinu.

Tabela 25. Indeks privlačnosti ventur kapitala i privatnog kapitala, 2021

Zemlja	Rang od 125	Ocjena
Crna Gora	77	43,9
Albanija	103	25,6
Slovenija	49	56,5
Srbija	65	50,00
Sjeverna Makedonija	89	33,2
Rumunija	41	58,8
Bosna i Hercegovina	91	32,2
Hrvatska	57	53,1
Bugarska	48	56,5
Mađarska	42	58,8

Izvor: IESE business school, <https://blog.iese.edu/vcpeindex/files/2018/02/report2018.pdf>

Iz prethodne tabele analizom Indeksa privlačnosti ventur kapitala i privatnog kapitala može se konstatovati da po pitanju posmatranih pokazatelja Crna Gora kao i ostale zemlje Jugoistočne Evrope nisu pretjerano atraktivne za strane investitore u ovom domenu. Od ukupno 125 posmatranih zemalja u Izvještaju, Crna Gora se nalazi na 77. mjestu sa ocjenom 43,9. U odnosu na ostale zemlje Jugoistočne Evrope lošije od Crne Gore su rangirane samo Albanija (103), Bosna i Hercegovina (91) i Sjeverna Makedonija (89).

Za izračunavanje indeksa atraktivnosti uzima se u obzir šest ključnih elemenata: ekonomska aktivnost, dubina tržišta kapitala, oporezivanje, zaštita ulagača, korporativno upravljanje, socijalno okruženje, preduzetnička kultura i poslovne mogućnosti. Svaki od ovih šest elemenata podijeljen je na nekoliko varijabli koje se razmatraju prilikom izračunavanja vrijednosti indeksa, i

zavisno od pondera svake pojedinačne varijable, utvrđuje se konačna vrijednost indeksa atraktivnosti pojedine zemlje.

Tabela 26. Prikaz komponenti i potkomponenti Indeksa privlačnosti ventur kapitala i privatnog kapitala Crne Gore

Naziv komponente	Ukupni rang od 125	Rezultat	Potkomponente	Rang	Rezultat
Ekonomska aktivnost	122	42,0	Veličina ekonomije BDP	122	9,9
			Očekivani realni rast BDP-a	43	104,4
			Nezaposlenost	109 ⁵⁰	72,0
Dubina tržišta kapitala	74	36,1	Veličina i likvidnost berze	74	49,5
			Ukupan obim trgovine	79	57,6
			Inicijalna javna ponuda i emitovanje	81	4,8
			Merdžeri i akvizicije	93	23,9
			Tržište duga i kapitala	69	72,3
			Nenaplativi zajmovi	68	92,6
Oporezivanje	77	88,5	Poreski podsticaji i administrativna opterećenja	77	88,5
Zaštita ulagača i korporativno upravljanje	40	76,5	Kvalitet korporativnog upravljanja	27	92,6
			Imovinska prava	58	69,3
			Efikasnost zakonodavnog sistema	49	69,7
Socijalno okruženje	61	31,1	Obrazovanje i ljudski kapital	90	7,1
			Propisi o radu	37	73,7
			Mito i korupcija	54	57,7
Preduzetnička kultura i poslovne mogućnosti	75	43,6	Inovacije	46	46,2
			Naučni i tehnološki časopisi i objave	103	24,3
			Barijere/teškoće prilikom registrovanja i vođenja posla (Biznis barijere)	78	94,1
			Jednostavnost gašenja preduzeća	34	83,8
			Istraživanje i razvoj	83	17,8

Izvor: IESE business school <https://blog.iese.edu/vcpeindex/montenegro/>.

Sa obzirom da je Crna Gora mala država koja se pretežno oslanja na priliv stranog kapitala pri stimulanju privrednog rasta, razumljivo je što smo slabije pozicionirani u potkomponentama kao

što su: veličina ekonomije tek na 122. mjestu, nezaposlenost 109. mjesto, obrazovanje i ljudski kapital 90. mjesto, naučni i tehnološki časopisi i objave 103. mjesto. U pogledu potkomponenti koje se odnose na: kvalitet korporativnog upravljanja i propisa o radu ostvaren je bolji rang.

2.7. Svjetski indeks konkurentnosti talenata - Global Talent Competitiveness Index

Svjetski indeks konkurentnosti talenata je prvi put objavljen 2013. godine kako bi se uvidjela veza između razvoja talenata i ekonomskog razvoja, kroz doprinos koji talenti imaju u procesu ekonomskog razvoja, ali i u cilju korišćenja talenata za podsticanje dijaloga između vlada, preduzeća, akademske zajednice, profesionalaca, različitih udruženja i građana. Indeks donosi pregled sposobnosti za upravljanje i takmičenje ljudskim kapitalom, a priprema ga INSEAD – The Business School for the World, u partnerstvu s Adecco Group i Human Capital Leadership institutom iz Singapura. Performanse talenata danas se jasno ističu kao ključni faktor za privredni rast, otvaranje radnih mjesta i inovacije. Ovaj indeks sastoji se od različitih stubova, koji su zajedno sa pozicijom koju zauzima Crna Gora, kao i zemlje Jugoistočne Evrope, prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 27. Globalni indeks konkurentnosti talenata 2020. godina – Crna Gora i zemlje Jugoistočne Evrope

Država	Rang od 132 zemlje	Stubovi					
		Omogućavanje stvaranja talenata	Privlačenje talenata	Rast talenata	Zadržavanje talenata	Stručne i tehničke vještine	Globalne vještine
Crna Gora	53	56	50	58	61	38	55
Srbija	58	78	74	57	65	42	58
Hrvatska	59	76	104	62	59	54	50
Sjeverna Makedonija	89	86	117	107	60	79	76
Bosna i Hercegovina	101	106	121	87	96	70	98
Slovenija	31	30	49	31	27	27	27
Bugaraska	55	55	91	63	43	60	43
Rumunija	64	66	95	74	54	71	56
Albanija	76	83	62	73	78	65	104
Mađarska	52	47	63	83	50	48	41

U narednoj tabeli dat je prikaz ocjena Crne Gore za svaku komponentu pojedinačnih stubova ovog indeksa, u posljednje tri godine, a u cilju boljeg razumijevanja i identifikovanja jakih i slabih strana neophodnih za dalju analizu oblasti nacionalnog brendiranja.

Tabela 28. Prikaz ranga potkomponenti indeksa za Crnu Goru u periodu 2018-2020⁵¹

Indikator/Godine			2018	2019	2020 ⁵²
Globalni indeks konkurentnosti talenta			58	51	53
Omogućavanje razvoja talenta	Pravni okvir		50	51	56
	Tržište		81	77	65
	Poslovno i radno okruženje		85	70	64
Omogućavanje razvoja talenta	Pravni okvir podindikatora	Efikasnost Vlade	59	63	63
		Vladavina prava ⁵³	/	/	64
		Odnosi javne uprave i Vlade	50	52	/
		Politička stabilnost	54	58	67
		Kvalitet regulativa	61	56	55
		Korupcija	52	53	55
	Tržište	Intenzitet konkurencije	109	114	91
		Jednostavnost poslovanja	48	37	46
		Razvoj klastera	102	102	86
		Izdaci za istraživanje i razvoj	69	68	77
		Informaciono-komunikaciona tehnologija	55	52	52
		Gradsko stanovništvo	/	/	61
	Poslovna dinamika	Nezaposlenost visokoobrazovanog kadra ⁵⁴	/	/	93
		Jednostavnost zapošljavanja	69	76	/
		Aktivne politike zapošljavanja	64	50	40
		Kvalitet saradnje radnika i poslodavca	96	92	74
		Profesionalni menadžment	98	95	88
		Veza između zarade i produktivnosti	78	72	67
		Korišćenje tehnologije ⁵⁵	84	81	75
		Ulaganje u nove tehnologije	/	/	86

⁵¹ Izvor: <https://gtcistudy.com/the-gtci-index/#gtci-country-view>, 14.12. 2020. godine.

⁵² Pokrivenost država u GTCI 2020 se proširila i indeks sada uključuje 132 zemlje – u odnosu na 125 zemalja koliko je uključivao 2019. godine.

⁵³ U izvještaju iz 2019. stoji business – government relations.

⁵⁴ U izvještaju iz 2019. nema ovog indikatora.

⁵⁵ Ovaj indikator je u izvještajima za 2018. i 2019. u rubrici market landscape.

Privlačenje talenata			Eksterna otvorenost	61	62	35
			Unutrašnja otvorenost	88	69	79
Privlačenje talenata	Eksterna otvorenost	Tehnološki transferi/strane investicije	67	66	56	
		Rasprostranjenost stranog vlasništva	86	81	63	
		Migranti	28	35	34	
		Priliv mozgova	95	98	93	
	Unutrašnja otvorenost	Tolerantnost prema manjinama	81	89	111	
		Tolerantnost prema imigranatima	40	67	91	
		Socijalna mobilnost	87	82	76	
		Žene sa visokim obrazovanjem	n/a	35	34	
		Rodni jaz	/	/	80	
		Jaz u zaradi zbog rodne pripadnosti	70	78	/	
Mogućnosti za žensko liderstvo	75	71	50			
Rast talenata			Formalno obrazovanje	48	44	49
			Cjeloživotno učenje	98	100	77
			Pristup mogućnostima za unapređenje znanja i vještina	70	60	60
Rast talenata	Formalno obrazovanje	Stručno obrazovanje	15	15	17	
		Tercijarno obrazovanje	47	44	47	
		Čitanje, matematika i nauka	52	52	52	
		Univerzitetski rang	76	78	75	
	Cjeloživotno učenje	Obrazovanje menadžmenta	64	69	48	
		Zastupljenost obuka u firmama	67	64	68	
		Razvoj zaposlenih	104	103	68	
	Pristup mogućnostima za unapređenje	Delegiranje autoriteta	101	102	111	
		Lična prava	63	67	75	
		Korišćenje virtuelnih društvenih mreža	61	43	30	

	znanja i vještina	Korišćenje virtuelnih profesionalnih mreža	51	52	57
		Saradnja unutar organizacije	75	67	52
		Saradnja između organizacija	85	75	56
Zadržavanje talenata		Održivost	92	89	75
		Način života	48	49	56
Zadržavanje talenata	Održivost	Socijalna zaštita	85	83	73
		Sprečavanje odliva mozgova	88	94	81
	Način života	Uticaj na životnu sredinu	45	58	58
		Lična bezbjednost	55	55	78
		Broj ljekara (u odnosu na broj stanovnika)	51	52	52
		Sanitarni sistem i voda za piće	47	48	51
Stručne i tehničke vještine		Vještine srednjeg nivoa menadžmenta	6	5	21
		Zapošljivost	87	84	65
Stručne i tehničke vještine	Vještine srednjeg nivoa menadžemta	Radna snaga sa srednjim obrazovanjem	8	7	8
		Stanovništvo sa srednjim obrazovanjem	7	7	14
		Stručni saradnici i tehničari	24	45	38
		Produktivnost rada po zaposlenom	n/a	n/a	54
	Zapošljivost	Jednostavnost pronalaženja kvalifikovanih radnika	104	98	81
		Relevantnost obrazovnog sistema za ekonomiju	65	54	45
		Vještine koje odgovaraju srednjem obrazovanju	86	78	67
		Veštine koje se podudaraju sa tercijarnim obrazovanjem	102	104	80
Globalne vještine		Napredne vještine	49	49	51
		Uticajnost talenata	50	45	58
Glob alne vješti ne	Napredne vještine	Radna snaga sa tercijarnim obrazovanjem	51	52	44

		Stanovništvo sa tercijarnim obrazovanjem	34	49	54
		Profesionalci	26	20	24
		Istraživači	53	53	57
		Viši zvaničnici i rukovodioci	36	35	45
		Dostupnost naučnika i inženjera	79	83	63
	Uticajnost talenata	Ishod inovacija	50	54	45
		Izvoz visoke dodatne vrijednosti	n/a	n/a	90
		Preduzetnička aktivnost usmjerena na nove proizvode	66	n/a	/
		Pokretanje novih poslova	16	21	21
		Naučni članci u časopisima	49	46	46

2.8. Indeks performansi životne sredine (Environmental Performance index)

Indeks ekoloških performansi (EPI) mjeri stepen održivosti zemalja širom svijeta. Procjena zaštite životne sredine i vitalnosti ekosistema za 180 zemalja sprovodi se na osnovu 32 indikatora učinka koji obuhvataju 11 različitih oblasti. Na taj način utvrđuje se koliko su zemlje uspješne u zaštiti životne sredine. Indeks ekoloških performansi EPI, koji su razvili Univerziteti Jejl i Kolumbija u saradnji sa Svjetskim ekonomskim forumom, pruža uvid u globalno i pojedinačno stanje svake zemlje u domenu zaštite životne sredine, a služi kao odličan alat za donošenje odluka. Ovaj indeks se koristi u mjerenju postizanja ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih Nacija i ispunjavanja obaveza međunarodnih sporazuma u oblasti klimatskih promjena.

Ovaj indeks mjeri ekološku i ekosistemsku vitalnost svake države. Ekološka vitalnost mjeri se uticajima na zdravlje čovjeka pa se u tom smislu obrađuju podaci koji se odnose na kvalitet/zagađenje vazduha, dostupnost i kvalitet vode, izloženost rizicima od uticaja na zdravlje. U narednoj tabeli je predstavljen rang Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope za 2020. godinu u okviru ovog indeksa.

Tabela 29. Indeks performansi životne sredine - Environmental Performance Index rang Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope

	Rang u 2020. godini (od 180 država)	EPI rezultat
Crna Gora	74	46,3
Srbija	45	55,2
Albanija	62	49
Hrvatska	34	63,1
Slovanija	18	72
Sjeverna Makedonija	43	55,4
BiH	78	45,4
Bugarska	41	57
Rumunija	32	64,7
Mađarska	33	63,7

Izvor: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

Ovaj indeks je veoma značajan sa aspekta brendiranja Crne Gore kao ekološke države, a u cilju utvrđivanja postojanja realnih elemenata koji mogu potkrijepiti u praksi koncept ekološke države. Svakako, ovaj indeks je samo jedan od pokazatelja, značajnih za praćenje performansi države u pogledu zaštite životne sredine, ali i klimatskih promjena. Ne treba zaboraviti ni to da se Crna Gora u narednom periodu može pozicionirati kao ekološka država bez obzira na poziciju i rang ostvaren u različitim mjeranjima, ukoliko se predmetni koncept implementira na pravi način uporedo sa drugim politikama i aktivnostima koje su ekološki usmjerene. Takođe, ako se pogleda rang nekih država koji svoj brend nastoje zasnovati na konceptu održivosti sa akcentom na zaštitu životne sredine, kao što su Novi Zeland, Peru i Kosta Rika, možemo zaključiti da je jedino Novi Zeland zauzeo dobru poziciju (19), na predmetnoj rang listi, dok su Kosta Rika sa 52. mjestom i Peru sa čak 90. znatno lošije pozicionirane od Crne Gore, ali dalje nastoje kreirati narativ održivih zemalja.

U cilju boljeg razumijevanja ocjene koju je Crna Gora imala u 2020. godini u pogledu Indeksa performansi životne sredine u narednoj tabeli dat je prikaz indikatora učinaka koji su korišćeni za izradu ovog indeksa i njihova vrijednost za Crnu Goru. Takođe radi analize napretka uzeti su u obzir i podaci iz 2018. godine.

Tabela 30. Indikatori Indeksa performansi životne sredine i njegove potkomponente

Indikator/Godina	2018 (rang od 180 država)	2020 (rang od 180 država)
Zdravlje	55	79
Efekti kvaliteta vazduha na zdravlje	84	106
PM2.5	87	122
Čvrsta goriva za domaćinstvo	107	99
Ozon	/	51

Osnovne sanitarije i voda za piće	32	43
Sanitarni sistem	32	43
Voda za piće	30	53
Teški metali	30	43
Olovo	30	54
Upravljanje otpadom	/	116
Čvrsti otpad	/	116
Vitalnost ekosistema	87	85
Biodiverzitet	98	144
Kopneni biomi (nacionalne težine) ⁵⁶	101	127
Kopneni biomi na globalnom nivou	84	129
Morska zaštićena područja	122	101
Indeks reprezentativnosti zaštićenih područja ⁵⁷	47	46
Indeks postojanja adekvatnih staništa za različite vrste ⁵⁸	122	117
Indeks zaštićenih vrsta	55	151
Indeks uticaja promjene staništa na biodiverzitet ⁵⁹	/	121
Usluge ekosistema	42	51
Gubitak šumskog pokrivača ⁶⁰	42	46

⁵⁶ Pokazatelj zaštite kopnenog bioma se izvodi tako što se prvo izračuna udio svakog bioma u zemlji koja se nalazi u zaštićenom području. Za indikator zaštite kopnenih bioma (nacionalne težine), daje se veća težina biomima koji su relativno rijetki u nekoj zemlji - i manju težinu preovladavajućim biomima - prije agregiranja proporcija. Rezultat od 100 ukazuje na to da država štiti najmanje 17% svakog od svojih tipova bioma, što odgovara Aichijevom cilju 11 Konvencije o biološkoj raznolikosti. Podaci za ovaj pokazatelj potiču iz Svjetske baze podataka o zaštićenim područjima.

⁵⁷ Pokazatelj reprezentativnosti zaštićenih područja (PARI) mjeri koliko dobro kopnena zaštićena područja predstavljaju ekološku raznolikost zemlje. CSIRO izračunava ovu metriku koristeći podatke daljinskog očitavanja visoke rezolucije i biološke evidencije o lokacijama vrsta. Ocjena 100 ukazuje na to da kopnena zaštićena područja zemlje gotovo savršeno predstavljaju raznolikost ekosistema zemlje, a ocjena 0 ukazuje na vrlo nisku reprezentativnost.

⁵⁸ Indeks postojanja adekvatnih staništa za različite vrste mjeri udio pogodnih staništa za neku vrstu koja ostaje netaknuta, u odnosu na osnovnu liniju postavljenu 2001. Iako se SHI može izračunati za pojedine vrste, Map of Life objedinjuje ove metrike u jedinstveni rezultat, pri čemu je svaka vrsta ponderisana prema proporciji njihovog globalnog dometa koji se nalazi u zemlji. Ova šema ponderisanja podstiče zemlje da vode posebnu brigu kako bi osigurale zaštitu rijetkih ili endemskih vrsta. SHI služi kao zamjena za potencijalne gubitke populacije i rizik od izumiranja pojedinih vrsta. Ocjena 100 ukazuje na to da zemlja nije doživjela gubitak staništa od 2001. godine, a ocjena 0 ukazuje na najgori nivo gubitka staništa.

⁵⁹ Indeks uticaja promjene staništa na biodiverzitet u EPI 2020. godine se uvodi kao novi pokazatelj koji procjenjuje efekte gubitka staništa, degradacije i fragmentacije na očekivano zadržavanje kopnene biološke raznolikosti. CSIRO izračunava BHI na osnovu podataka daljinskog istraživanja i drugih studija ekološke raznolikosti. Ocjena 100 ukazuje na to da u zemlji nije došlo do gubitka ili degradacije staništa, a ocjena 0 znači potpuni gubitak staništa.

⁶⁰ Gubitak drvenog pokrivača mjeri se proporcionalno: prosječnim godišnjim gubicima na šumskom području tokom posljednjih pet godina, podijeljenim ukupnim obimom šumskog područja u 2000. godini. Šumske površine uključuju parcele sa $\geq 30\%$ pokrivenosti

Gubitak travnjaka ⁶¹	/	133
Gubitak močvara ⁶²	/	1
Ribarstvo	129	122
Stanje ribljeg fonda	99	/
Trafički indeks za obalne morske vode ⁶³	124	98
Ribolov mrežom	/	52
Klimatske promjene	106	39
Stopa rasta ugljen dioksida CO ₂	96	52
Stopa rasta metana CH ₄ ⁶⁴	85	40
Stopa rasta F-gasa		57
Stopa rasta azotsuboksida N ₂ O	15	24
Stopa rasta emisije crnog ugljenika	/	1
Emisija ugljendioksida iz kopnenog pokrivača	128	102
Trend intenziteta efekta staklene bašte	/	127
Efekat staklene baste stanovniku	/	125
Zagađenje emisije	53	43
Stopa rasta sumpor-dioksida SO ₂	50	64
Stopa rasta NOX-a	71	46
Poljoprivreda	160	159
Održivost indeksa upravljanja azotom	160	159
Vodni resursi	61	70

košnjama. Prepoznajući veću vrijednost zrelih šuma, ova metrika posmatra samo bruto gubitke, a ne neto. Podaci za ovaj pokazatelj potiču iz Global Forest Vatch-a. Ocjena 100 ukazuje na to da praktično nema gubitka pokrivača drveća, a ocjena 0 ukazuje na najgori nivo gubitka.

⁶¹ Gubitak travnate površine mjeri se proporcionalno: prosječnim godišnjim gubicima na travnjacima tokom posljednjih pet godina, podijeljenim sa ukupnim obimom površine travnjaka u 1992. godini. Ova metrika obrađuje samo bruto gubitke, a ne neto. Rezultat 100 gotovo da ne znači gubitak travnjaka, a rezultat 0 ukazuje na najgori nivo gubitka. Podaci o godišnjem pokrivaču zemljišta potiču iz Inicijative Evropske komisije za klimatske promene (ESA).

⁶² Gubitak močvara mjerimo proporcionalno: prosječnim godišnjim gubicima na močvaranim područjima tokom posljednjih pet godina, podijeljenim ukupnim obimom močvarnog područja u 1992. godini. Ova metrika gleda samo na bruto gubitke, a ne na neto. Rezultat 100 ukazuje na to da praktično nema gubitka močvara, a rezultat 0 ukazuje na najgori nivo gubitka. Podaci o godišnjem pokrivaču zemljišta potiču iz Inicijative Evropske komisije za klimatske promene (ESA).

⁶³ Zemlje sa višim morskim tropskim indeksom (MTI) imaju ulove ribe koji se sastoje od taksona sa viših tropskih nivoa, dok se niži rezultati sastoje od taksona dalje niz mrežu hrane. Ako se MTI s vremenom smanji, to je možda zbog toga što zemlje iscrpljuju zalihe ribe višeg nivoa i pribjegavaju taksonima nižeg nivoa, takođe poznatim kao „pecanje prehrambene mreže“. Podaci za ovaj pokazatelj potiču iz „Mora oko nas“, koje je razvilo novu metriku pada MTI tokom vremena. Ova metrika je nagib, izračunat kao promjena u MTI između njene maksimalne i trenutne vrijednosti podijeljene brojem godina od maksimalne vrijednosti. U EPI 2020. ocjena 100 ukazuje da nema pada MTI, a ocjena 0 najoštriji pad MTI.

⁶⁴ Metan.

Tretman otpadnih voda	61	70
-----------------------	----	----

Izvor: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>.

2.9. Globalna sreća (World happiness Index)

Istraživanje stanja globalne sreće, obuhvatajući 156 država koje su rangirane na osnovu toga koliko njihovi građani smatraju da su srećni. Fokus je na okruženju – društvenom, urbanom i prirodnom i njihovom uticaju na sreću pojedinca. U okviru društvene komponente mjeri se kvalitet društvenih interakcija pojedinaca i institucija društva. Ključne varijable koje se uzimaju u obzir za utvrđivanje društvene komponente su: BDP po stanovniku, društvena podrška, životni vijek (zdravlje), sloboda, velikodušnost i odsustvo korupcije. Procjena se radi na bazi ličnih percepcija ispitanika⁶⁵. U narednoj tabeli dat je prikaz ranga Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope za 2017., 2018., 2019. i 2020. godinu.

Tabela 31. World happiness Index

Država	Rang 2020 (od 156 država)	Rang u period 2017-2019
Crna Gora	54	57
Srbija	42	42
Hrvatska	23	61
Slovenija	26	30
Sjeverna Makedonija	75	66
BiH	58	54
Albanija	63	75
Kosovo	31	32
Mađarska	43	43
Bugarska	56	70

Izvor: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21.pdf>.

Crna Gora je u 2020. godini najbolje ocijenjena u pogledu društvene podrške, životnog vijeka, a nešto manje u pogledu slobode donošenja važnih životnih odluka, dok je najlošije ocijenjena u pogledu velikodušnosti i percepcije korupcije.⁶⁶

2.10. Indeks srećne planete (Happy planet index)

Indeks srećne planete pokrenut je od strane NEF-a – New Economics Foundation vodeće think tank organizacije Ujedinjenog kraljevstva, i nastoji odrediti koliko efikasno stanovnici različitih

⁶⁵ Ispitanici su pozvani da učestvuju u odgovaranju na upitnik rangirajući ocjenama od 1 do 10 određene faktore koji se tiču zemlje u kojoj žive, koji između ostalog uključuju saosjećanje, slobodu, velikodušnost, iskrenost i zdravlje.

⁶⁶ World Happiness izvještaj 2021, str. 21.

zemalja uspijevaju voditi dug i srećan život. Prilikom određivanja ovog indeksa u obzir se uzimaju sljedeće komponente:⁶⁷

- Dobrobit: koja se odnosi na to koliko stanovnici iz svake zemlje tvrde da su zadovoljni životom u cjelini.
- Očekivani životni vijek: Prosječan broj godina koji se očekuje da će osoba živjeti, posmatrano pojedinačno za svaku zemlju.
- Nejednakost: Nejednakosti među ljudima u jednoj zemlji, u smislu uslova života i toga koliko se osjećaju srećno, a na osnovu podataka o očekivanom životnom vijeku i blagostanju svake zemlje. Nejednakost rezultata izražava se u procentima.⁶⁸
- Ekološki otisak: Prosječni uticaj koji svaki stanovnik zemlje ima na životnu sredinu.

U narednoj tabeli dat je prikaz Indeksa srećne planete za Crnu Goru i ostale zemlje Jugoistočne Evrope.

Tabela 32. Happy planet index 2019. i 2020. godina

Naziv države	Rang mjesto		Dobrobit ⁶⁹		Očekivani životni vijek ⁷⁰		Ekološki otisak ⁷¹		Indeks srećne planete	
	2019 (od 152 države)	2020 (od 88 država) ⁷²	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Godina										
Crna Gora	101	61	5,39	5,72	76,9	75,7	4,22	3,77	41,3	44,3
Srbija	26	17	6,24	6,04	76	75,7	2,69	2,37	53,2	53,5
Bosna i Hercegovina	54	50	6,02	5,52	77,4	76	3,65	3,27	47,8	45,6
Albanija	36	15	5	5,36	78,6	78,1	1,95	1,79	51	54,3
Slovenija	53	38	6,67	6,46	81,3	80,3	5,05	4,42	47,9	48,7
Hrvatska	65	23	5,63	6,51	87,5	77,7	3,64	3,43	46,2	52,0
Mađarska	69	48	6	6,04	76,9	76,1	4,07	3,93	45,4	45,7
Sjeverna Makedonija	82	59	5,02	5,05	75,8	74,4	2,95	2,66	43,9	44,5
Bugarska	106	64	5,11	5,60	75	73,5	3,83	3,41	40,1	43,7
Rumunija	64	n/a	6,13	n/a	76	n/a	3,93	n/a	46,2	n/a

Izvor: <https://happyplanetindex.org/hpi/>

Iz prethodne tabele možemo vidjeti da je Crna Gora u 2020. godini ostvarila bolje pozicioniranje (61. mjesto) u odnosu na 2019. godinu (101. mjesto), ali se mora uzeti u obzir da su u 2019.

⁶⁷ Izvor: <http://happyplanetindex.org/about>.

⁶⁸ U Izvještaju za 2019. godinu ova komponenta je obrađena dok je u izvještaju za 2020. godinu izostavljena.

⁶⁹ Za države koje su u okviru ove kategorije ostvarile rezultat preko 6, ocjenjuje se da je njihov rezultat dobar; od 5 do 6 – srednji; manji od 5 – loš; Izvor: HPI data, dostupno na <http://happyplanetindex.org/about>.

⁷⁰ Očekivani životni vijek – preko 75 godina – dobra ocjena; između 65 i 75 – srednja; ispod 65 – loša. Izvor: HPI data, dostupno na <http://happyplanetindex.org/about>.

⁷¹ Ekološki otisak – manje od 1.73 – dobra ocjena; od 1.73 do 3.46 – srednja ocjena; preko 3.46 – loša ocjena.

⁷² Za razliku od 2019. godine kada je u rangiranju bilo uključeno 152 države u 2020. godini u rangiranju je učestvovalo svega 88 država jer nisu bili dostupni zvanični podaci.

godini u rangiranju učestvovala 152 države, a u 2020. godini svega 88 država, zbog nedostupnosti podataka.

U 2020. godini Crna Gora je ostvarila poboljšanje u komponentama dobrobit i ekološki otisak dok je očekivani životni vijek smanjen sa 76,9 na 75,7 godina uzimajući u obzir aktuelnu situaciju sa korona virusom.

2.11. Globalni indeks mira (Global peace index)

Institut za ekonomiju i mir (IEP) se bavi utvrđivanjem Globalnog indeksa mira koji predstavlja vodeću svjetsku mjeru globalnog mira. Prilikom određivanja pomenutog indeksa koriste se 23 kvalitativna i kvantitativna pokazatelja, svaki ponderisan na skali od 1-5. Što je niži rezultat to je zemlja okarakterisana kao mirnija. Stanje mira utvrđuje se uzimajući u obzir tri domena: nivo društvene bezbjednosti i sigurnosti, obim domaćih i međunarodnih tekućih sukoba i stepen militarizacije. Među zemljama u kojima prednjači mir nalazi se i Slovenija. U narednoj tabeli dat je prikaz ranga Crne Gore i zemalja Jugoistočne Evrope.

Tabela 33. Globalni indeks mira za Crnu Goru i zemlje Jugoistočne Evrope za 2021. godinu

Naziv države	Ostvareni rang od 163 države	Ukupna ocjena	Stepen mira ⁷³
Crna Gora	51	1.847	
Srbija	44	1.797	
Albanija	48	1.824	
Hrvatska	17	1.4	
Bosna i Hercegovina	72	1.97	
Sjeverna Makedonija	40	1.744	
Slovenija	5	1.315	
Kosovo	80	2.017	
Mađarska	19	1.494	
Rumunija	25	1.53	
Bugarska	27	1.577	

Izvor: <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2021/06/GPI-2021-web-1.pdf>

73

Boja	Stepen mira
	Veoma visok
	Visok
	Srednji
	Nizak
	Veoma nizak

Izvor: Global Peace Index 2021, izvještaj, Institute for Economics and Peace, str. 11.

Shodno prethodno predstavljenim podacima vidimo da je od zemalja Jugoistočne Evrope najbolje rangirana Slovenija (5. mjesto), zatim slijede Hrvatska (17. mjesto) i Mađarska (19. mjesto). Crna Gora se nalazi na 51. Mjestu. Lošije rangirane od Crne Gore su Bosna i Hercegovina (72. mjesto) i Kosovo (80. mjesto).

2.12. Index „Meke moći“ (Global Soft Index Power 2021)

Posmatrajući države širom svijeta i njihovo vođstvo u kontekstu moći, nameće se značajan broj termina koji mogu biti primijenjeni u pogledu vladinih politika i cjelokupnog nacionalnog uticaja, kao što su „tvrda moć“, „meka moć“, pametna moć, stara moć i nova moć. Koncept „meke moći“ uveden je prvi put 1990. godine od strane Džozefa Nye, koji je smatrao da postoji alternativni metod vanjske politike koju države mogu sprovoditi da dobiju naklonost i podršku drugih, radije nego posredstvom tradicionalne „tvrde moći“, koja uključuje vojsku i ekonomska sredstva, kao primarni metod u ostvarenju ciljeva. Meka moć je sposobnost da se dobije naklonost drugih država na način koji ne podrazumijeva prisilu već se utiče na druge da žele ono što određena država želi, kroz dokazivanje zajedničkih vrijednosti i normi. Sve više je ključ u tehnologiji, obrazovanju i ekonomskom razvoju kao glavnim odrednicama međunarodne moći. Snaga nacije da pridobije druge počiva u njenoj kulturi, ekonomiji, političkim vrijednostima, vanjskoj politici, kvalitetu života, prestižnim akademskim institucijama i vladavini prava. Kroz dokazivanje razvoja domaće snage, određena država može da proširi svoj uticaj i legitimise svoju ulogu na međunarodnom tržištu. Sedam stubova na kojima počiva meka moć obuhvataju:⁷⁴ biznis i trgovinu⁷⁵, upravljanje⁷⁶, međunarodne odnose⁷⁷, kultura i nasljeđe⁷⁸, komunikacija i mediji⁷⁹, obrazovanja i nauke⁸⁰, kao i ljudi i vrijednosti⁸¹.

Brand Finance se bavi utvrđivanjem ovog indeksa, koristeći različite podatke, kao i rezultate istraživanja šire, ali i stručne javnosti. Na bazi dobijenih podataka utvrđuje se pozicija države u međunarodnim tokovima, njena reputacije kao i uticaj koji ima na međunarodnoj sceni. To uključuje:

1. svjesnost o postojanju određenog nacionalnog brenda i upoznatost sa određenim nacionalnim brendom – nacionalni brendovi koje ljudi poznaju i o kojima imaju svijest, mogu ostvariti meku moć.
2. cjelokupni uticaj – stepen u kojem se smatra da određena nacija ima uticaja kako u zemlji ispitanika tako i na globalnoj sceni;
3. cjelokupna reputacija – da li je zemlja percipirana kao zemlja sa jakom i pozitivnom reputacijom na svjetskoj sceni.
4. performanse zemlje u okviru 7 stubova meke moći;

⁷⁴ Izvor: Brand Finance, Global Soft Power index 2021, str. 19.

⁷⁵ Obuhvata: ekonomiju, poslovanje, brendove, sistem oporezivanja, trgovinu, investicije, infrastrukturu.

⁷⁶ Obuhvata: vladavinu prava, ljudska prava, stopu kriminala, bezbjednost, ustav, političku elita.

⁷⁷ Obuhvata: diplomatske odnose, međunarodne organizacije, rješavanje konflikata, međunarodnu pomoć, akcije usmjerene na klimu.

⁷⁸ Obuhvata: turizam, sport, hranu, likovnu umjetnost, književnost, muziku, film, modu.

⁷⁹ Obuhvata: tradicionalne medije, društvene mreže, marketing.

⁸⁰ Obuhvata: visoko obrazovanje, nauku, tehnologiju.

⁸¹ Obuhvata: vrijednosti, karakter, povjerenje.

5. performanse države u suzbijanju pandemije izazvane korona virusom.

Za razliku od ranijih izvještaja, Izvještaj za 2021. godinu, je obuhvatio i pitanja koja se odnose na percepciju ispitanika o aktivnostima koje su vlade raznih država sprovodile u cilju suzbijanja COVID-19 pandemije. Lošiju poziciju imale su one države kod kojih su ispitanici uočili lošiji odgovor na suzbijanje pandemije. U predmetnom izvještaju je obuhvaćeno 100 država, među kojima nije Crna Gora, što nas dovodi do zaključka da je svijest inostrane javnosti o nacionalnom brendu Crne Gore na niskom nivou, ali i da njena reputacija nije dovoljno jaka i pozitivna, Slovenija zauzima 46. mjesto, Hrvatska 49., a Srbija 67. mjesto.

2.13. Indeks najboljih zemalja na svijetu

Indeks najboljih zemalja na svijetu rangira zemlje uzimajući u obzir 372 različita atributa, na bazi kojih se vrši rangiranje u okviru 31⁸² različite kategorije. Predmetni indeks bazira se na rezultatima studije koju sprovodi časopis CEOWORLD u saradnji sa Institutom za globalnu poslovnu politiku (Global Business Policy Institute), a koja obuhvata 196 000 ispitanika širom svijeta. Da bi zemlje bile obuhvaćene predmetnim indeksom neophodno je da se nalaze među 150 prvorangiranih nacija u okviru Indeksa ljudskog razvoja Ujedinjenih Nacija, ali i u prvih 100 u pogledu BDP-a, priliva stranih direktnih investicija i međunarodnih prihoda od turizma, prema podacima Svjetske banke.

U narednoj tabeli dat je prikaz pozicija zemalja Jugoistočne Evrope za najznačajnije predmetne kategorije.

Tabela 34. Indeks najboljih zemalja na svijetu za 2021. godinu

Zemlje / Kategorija	Crna Gora	Srbija	Hrvatska	Slovenija	Sjeverna Makedonija	Albanija	Bosna i Hercegovina	Mađarska	Bugarska	Rumunija	Kosovo
1.Indeks globalnog rangiranja pasoša (rang od 193)	84	73	45	32	85	94	92	21	42	41	/

⁸² Predmetne kategorije su: Rangiranje globalnih pasoša, Najmoćnije zemlje, Najuticajnije zemlje, Najnaprednije zemlje, Najpreduzimljivije zemlje, Najbolje zemlje u pogledu kulturnog uticaja, Najbolje zemlje u pogledu uticaja kulturno-istorijskog naslijeđa, Najbolje zemlje za podizanje djece, Najbolje zemlje za sjedišta multinacionalnih kompanija, Najbolje zemlje za penzionisanje, Najbolje zemlje za investiranje i osnivanje biznisa, Najbolje zemlje za osnivanje biznisa u Evropi za neevropske investitore, Najprijateljskije zemlje za start-upove, Najbolje zemlje za međunarodne studente, Najbolje zemlje u pogledu kvaliteta života, Najbolje zemlje u pogledu sistema obrazovanja, Najbolje zemlje za rođenje djeteta, Najbolje zemlje za ulaganje u putovanja i sektor turizma, Najbolje zemlje za ulaganje u e-trgovinu i digitalni sektor, Najbolje zemlje za otpočinjanje karijere, Najbolje zemlje u pogledu zdravstvenog sistema, Najsrećnije zemlje na svijetu, Najviše i najmanje religiozne zemlje na svijetu, Najbolje zemlje za poslovne ljude, najbolje zemlje za avanturistički turizam, Najbolje zemlje za žene i Najbolje zemlje koje treba posjetiti u životu. Izvor: <https://ceoworld.biz/best-countries/>.

2. Indeks najmoćnijih zemalja svijeta (rang od 86)	/	48	70	78	/	/	/	/	71	68	/
3. Indeks najuticajnijih zemalja svijeta (rang od 57)	/	/	43	49	/	/	/	46	51	55	/
4. Indeks najnaprednijih zemalja svijeta (rang od 152)	119	62	37	47	75	103	/	51	79	65	/
5. Indeks najpreduzimljivijih zemalja svijeta (rang od 100)	/	40	47	52	70	82	/	43	32	42	/
6. Indeks zemalja sa najvećim kulturnim uticajem ⁸³ (rang od 101)	/	/	48	/	/	66	/	47	60	53	/
7. Indeks najboljih zemalja svijeta po uticaju kulturno-istorijskog nasljeđa (rang od 165)	85	75	31	87	153	78	93	47	33	49	/
8. Indeks najboljih zemalja svijeta za podizanje djece (rang od 159)	121	73	29	26	98	90	120	32	44	39	124
9. Indeks najboljih zemalja svijeta za sjedišta multinacionalnih kompanija ⁸⁴ (rang od 78)	/	68	37	45	/	/	/	67	43	57	/
10. Indeks najboljih zemalja svijeta za penzionisanje ⁸⁵ (rang od 80)	41		55	11	56	/	/	66	36	68	/

⁸³ Podaci za ovaj indeks odnose se na 2020. godinu.

⁸⁴ Prilikom obračunavanja ovog indeksa u obzir su uzeti različiti faktori, kao što su: nacionalna trgovinska i poreska politika, ekonomska politika i rast, pravni okvir, otvorenost poslovanja, politička stabilnost, institucionalna podrška, povoljno poresko okruženje, korupcija, liberalizacija viznog režima, kvalitet života, stepen obrazovanosti populacije kao i stepen razvijenosti infrastrukture.

⁸⁵ Prilikom obračunavanja ovog indeksa u obzir su uzeti sljedeći faktori: postojanje iseljeničke zajednice, znanje/upotreba engleskog jezika, zdravstvena zaštita, trošak života, pristupačnost, lakoća kupovine i posjedovanja imovine, poreske olakšice, prijatna klima, stabilnost vlade, viza i uslovi boravka, lakoća ostvarivanja prijateljstava.

11. Indeks najboljih zemalja svijeta za ulaganje ili poslovanje ⁸⁶ (rang od 80)	63	75	35	26	65	103	69	45	20	34	/
12. Indeks najboljih zemalja za osnivanje biznisa u Evropi za neevropske investitore ⁸⁷ (rang od 75)	53	57	44	32	50	66	/	51	55	49	64
13. Indeks najprijeteljivijih zemalja za start-upove ⁸⁸ (rang od 62)	/	57	40	53	/	/	/	49	48	30	/
14. Indeks najboljih zemalja svijeta za međunarodne studente ⁸⁹ (rang 46)	/	/	41	/	/	/	/	18	39	/	/
15. Indeks najboljih zemalja svijeta u pogledu kvaliteta života ⁹⁰ (rang od 165)	142	87	52	73	100	113	/	33	55	57	/
16. Indeks najboljih zemalja u pogledu sistema obrazovanja ⁹¹ (rang od 93)	73	50	35	16	/	68	/	24	49	47	/
17. Indeks najboljih zemalja svijeta za	39	48	28	25	31	68	43	29	45	79	/

⁸⁶ Podaci se odnose na 2020. godinu, a indeks je izračunat na bazi sljedećih faktora: korupcija, sloboda (lična, trgovinska i monetarna), radna snaga, zaštita investitora, infrastruktura, porezi, kvalitet života, birokratija i tehnološka spremnost.

⁸⁷ Indeks je izračunat uzimajući u obzir sljedeće faktore: otvorenost za poslovanje, poslovni troškovi, kvalifikovana radna snaga, kvalitet života, ekonomska klima, imovinska prava, inovacije, porezi, tehnologije, korupcija, sloboda (lična, trgovinska, monetarna), birokratija, zaštita investitora, veličina tržišta, rizik, pravna, kulturna i društvena integracija stanovništva zemalja koje nisu članice EU.

⁸⁸ Indeks je izračunat uzimajući u obzir sljedeće faktore: ulaganja u ljudski kapital, istraživanje i razvoj, preduzetnička infrastruktura, tehnička radna snaga i dinamika politike.

⁸⁹ Indeks se računa na bazi sljedećih faktora: obrazovni sistem, pristup kvalitetnijem obrazovanju, broj istraživačkih institucija, budžetsko finansiranje obrazovanja, specijalizacija, industrijsko povezivanje, institucionalni output kao proizvod istraživanja, pojavljivanje visokoškolskih ustanova na svjetskim rang listama, državni rashod za obrazovanje (%BDP-a), studentska viza i poststudentska viza.

⁹⁰ Faktori koji su uzeti u obzir prilikom izračunavanja ovog indeksa su: pristupačnost, ekonomska stabilnost, pogodno za porodice, tržište rada, prihodi, politička neutralnost i stabilnost, sigurnost, kulturni uticaj, dobro razvijen sistem obrazovanja i zdravstva.

⁹¹ Indeks je obračunat za 2020. godinu, a u obzir su uzeta dvije ključne kategorije: kvalitet i mogućnosti. Indeksom kvaliteta obuhvaćeno je: javni obrazovni sistem, spremnost za pohađanjem univerziteta, broj istraživačkih institucija, univerzitetsko finansiranje, specijalizacija, industrijsko povezivanje, efikasnost akademskih profesionalaca, institucionalni rezultat dobijen istraživanjem, zastupljenost visokoškolskih ustanova na svjetskim rang listama. U okviru indeksa mogućnosti nalaze se: stopa pismenosti odraslih, stopa diplomiranih studenata, stopa svršenih srednjoškolaca, stopa završenog školovanja na univerzitetskom nivou, državni izdaci za obrazovanje.

rođenje djeteta ⁹² (rang od 180)											
18. Indeks najboljih zemalja svijeta za život ⁹³ (rang od 171)	88	68	40	47	119	69	104	32	51	53	/
19. Indeks najbolje i najgore rangiranih zemlja svijeta za život starijih ljudi ⁹⁴ (rang od 105)	63	62	40	29	54	72	61	50	58	39	/
20. Indeks najboljih zemalja za ulaganja u sektor turizma i putovanja ⁹⁵ (rang od 138)	68	83	32	37	98	86	102	49	46	57	
21. Indeks najboljih zemalja svijeta za ulaganje u e-trgovinu i digitalni sektor ⁹⁶ (rang od 128)	77	64	30	36	54	90	61	45	53	49	119
22. Indeks zemalja sa najboljim sistemom zdravstvene zaštite ⁹⁷ (rang od 89)	/	77	42	47	60	74	75	49	67	69	/
23. Indeks najsrećnijih zemalja	79	76	80	51	87	110	91	68	98	52	65

⁹² Ovaj indeks odnosi se na 2020. godinu, a bazira se na sljedećim faktorima: obrazovanje i blagostanje i ishrana i zdravlje.

⁹³ Podaci se odnose na 2020. godinu, a indeks je utvrđen na osnovu tri ključne kategorije: 1) stabilnost, 2) zadovoljstvo i 3) ravnoteža. U okviru kategorije stabilnost u obzir su uzeti podaci koji se odnose na: ekonomski rast, stopa indirektnog poreza, stopa poreza na dobit preduzeća, stopa poreza na dohodak fizičkih lica, prosječan očekivani životni vijek, zarada i sigurnost posla, uslovi stanovanja i potrošnja domaćinstava, finansijsko bogatstvo. Kategorija zadovoljstvo obuhvata: bezbjednost, nivo sreće, kvalitet upravljanja, postojanje percepcija o korupciji, stopa smrtnosti majke i djeteta, infrastruktura i transport, efikasnost javnog zdravstvenog sistema, ukupna efikasnost obrazovnog sistema. Ljudska prava, građanske slobode, politička prava, balans između posla i privatnog života, vjerske slobode, ravnopravnost među polovima i briga o životnoj sredini su odrednice treće kategorije – ravnoteže.

⁹⁴ Podaci se odnose na 2020. godinu, a u obzir prilikom računanja zadatog indeksa koristili su se podaci koji se odnose na očekivano trajanje života, indeks zdravstvene zaštite, indeks sigurnosti, indeks sreće, troškovi života, cijene nekretnina i minimalan broj godina potreban za odlazak u penziju.

⁹⁵ Poslednji dostupni podaci odnose se na 2019. godinu, a indeks se obračunava na bazi sledećih faktora: veličina tržišta, infrastruktura, imovinska prava, poreske olakšice, brzo razvijajuća ekonomija, legislativa koja se odnosi na investitore, dostupnost radne snage, okruženje pogodno za investitore, državna birokratija i ograničenja, neiskorišćeni potencijali i mogućnosti, pristup investicionim fondovima, dobra monetarna i fiskalna politika.

⁹⁶ Podaci se odnose na 2020. godinu. Prilikom izračunavanja indeksa u obzir je uzet tržišni potencijal, kvalifikovana radna snaga i preduzetništvo, institucionalni okvir i inovacije, sigurnost i privatnost i vladine politike.

⁹⁷ Predmetni indikator se određuje uzimajući u obzir podatke koji se odnose na: infrastrukturu zdravstvene zaštite, kompetencije zdravstvenih radnika, troškove za zdravstvenu zaštitu po stanovniku, dostupnost kvalitetnih lijekova, životnu sredinu, čistu vodu, sanitarne uslove i spremnost vlade da djeluje u cilju smanjenja upotrebe štetnih supstanci, ali i suzbijanja gojaznosti.

na svijetu ⁹⁸ (rang od 155)											
24. Indeks najboljih zemalja za žene ⁹⁹ (rang od 156)	46	36	40	48	47	44	70	33	42	63	45
25. Indeks najboljih zemalja svijeta koje treba posjetiti tokom života ¹⁰⁰ (rang od 67)	39	/	64	/	/	/	/	/	/	57	/

Izvor: <https://ceoworld.biz/best-countries/>.

Na bazi prethodne analize zaključujemo da je Crna Gora nešto lošije percipirana u nekim oblastima koje su važne za izgradnju nacionalnog brenda u poređenju sa drugim zemljama Jugoistočne Evrope (poslovno okruženje, preduzetništvo, privlačnost za investicije/ulaganja, kultura, atraktivnost za život). Međutim, ono što posebno treba imati na umu prilikom koncipiranja strategije pozicioniranja odnosi se na one oblasti u kojima Crna Gora uopšte nije prepoznata kao što su zdravstvena zaštita, obrazovanje, avanturistički turizam, start-upovi i preduzetništvo, te na istim ne bi trebalo bazirati strategiju pozicioniranja.

Na osnovu prikazanih istraživanja možemo da vidimo da je Crna Gora u većini istraživanja slabo pozicionirana i značajno zaostaje u procesu nacionalnog brendiranja, imajući u vidu realne potencijale (geopolitički položaj, bogata raznolikost prirodnih resursa i vrijednosti kulturno-istorijske baštine). Pored realnih nedostataka, treba se uzeti u obzir i činjenica da je Crna Gora mala, mlada i relativno nepoznata država u svijetu.

Crna Gora kao mala zemlja sa otvorenom privredom je posebno osjetljiva na uticaj spoljnih faktora, posebno ekonomsko-finansijskih šokova, pošto se pretežno oslanja na priliv stranog kapitala pri stimulisanju privrednog rasta. U okviru reformskih procesa od države se očekuje strateško i proaktivno djelovanje, naročito u dijelu stvaranja povoljnih uslova za rast i razvoj. To prije svega znači da država u potpunosti mora biti posvećena stvaranju uslova za olakšano poslovanje privrednika i stvaranju mnogo atraktivnijeg privrednog ambijenta.

2.14. Rezultati istraživanja inostranih medija

⁹⁸ Podaci se odnose na 2020. godinu. Ovaj indeks se određuje na osnovu podataka koji se tiču: zadovoljstva životom, fizičkog zdravlja, bolesti i invaliditeta, bavljenja sportom, očekivanog životnog vijeka, troškova života, podrške zajednice, nebezbednosti hrane, rasta prihoda, stope siromaštva, zadovoljstva poslom, mogućnosti za karijeru, sigurnosti zaposlenja, nezaposlenosti, trajanja radne nedelje (broj radnih sati), strukture društvene zajednice, vladine podrške i stope depresije.

⁹⁹ Indeks se određuje uzimajući u obzir sljedeće podatke: jednakost polova, procenat žena u vladi, osjećaj sigurnosti, jednakost prihoda, poštovanje ljudskih prava, osnaživanje žena, prosjek godina obrazovanja žena, žene starosti od i više od 25 godina koje su zaposlene, uključenost žena u društvene procese.

¹⁰⁰ Podaci su za 2020. godinu, a indeks je određen na bazi prosjeka utisaka i zadovoljstva 256.380 čitalaca CEOWORLD-a.

Globalni mediji imaju važnu ulogu u privlačenju pažnje svjetske javnosti i relevantnih institucija i u velikoj mjeri utiču na formiranje njihovih stavova. Oni predstavljaju kariku u sistemu informisanja tako što prikupljaju, analiziraju i šire informacije, a javnost se u velikoj mjeri oslanja na njih. Mediji ne predstavljaju samo pasivna sredstva za prenošenje poruka, već imaju značajniju ulogu za efektivnost oglašavanja.

Kako bi se utvrdilo kako inostrana javnost percipira Crnu Goru, neophodno je u narednom periodu sprovesti istraživanje. Isto će omogućiti da se, prilikom sprovođenja formativne evaluacije, a uzimajući u obzir nove podatke dobijene istraživanjem i njihovom analizom, koja je planirana nakon prve dvije godine sprovođenja Strategije, kreirati dalji pravci djelovanja za preostale godine implementacije predmetnog dokumenta.

Analizirajući dosadašnju praksu i različita iskustva kako država regiona, tako nekih drugih država koje su u svojoj istoriji bile dio zajednice (Estonija, Letonija, Litvanija, Češka, Slovačka Republika i sl.) koje su se takođe suočile ili se suočavaju sa sličnim problemom kao Crna Gora jasno je da je uticaj koji su ostvarivale na globalnoj sceni sa pojedinačnim promotivnim kampanjama, odnosno uz izostanak sveobuhvatne strategije pozicioniranja, veoma mali, kao i njihova popularnost na globalnoj sceni. **Tek kada su pregrupisale svoje napore i usmjerili ih na kreiranje jedinstvene strategije pozicioniranja gdje su kampanje pojedinačnih sektora proizilazile iz strategije nacionalnog brendiranja tj. pozicioniranja države u cjelini počele su ostvarivati mnogo bolju poziciju, ali i veća je bila zainteresovanost inostranih medija za te države.** U vezi sa tim evidentna je neophodnost unificirane strategije pozicioniranja države da bi se mogao izgraditi pozitivan i održiv imidž. Na taj način **Crna Gora, koja ima značajan prostor za djelovanje na stvaranju slike i imidža u svijetu, prvobitno mora da kreira unificiranu prezentaciju, koja će počivati na ključnim vrijednostima za diferenciranje države i koja će omogućiti lakšu prepoznatljivost i vidljivost države.** Tek tada se, kroz odgovarajuće zajedničke promotivne kampanje radi na podsticanju zainteresovanosti inostranih medija za dešavanja u Crnoj Gori, pri čemu treba voditi računa o relevantnosti plasiranih informacija za međunarodnu javnost i specifičnim interesovanjima konkretnih ciljnih tržišta. U skladu sa željom da se Crna Gora pozicionira u inostranoj javnosti, potrebno je uspostaviti intenzivno i koherentno korišćenje odnosa sa javnošću na svim ključnim tržištima i veći naglasak staviti na tzv. nove medije, odnosno na internet, mobilne aplikacije i društvene mreže kao kanale sa izuzetno brzim rastom broja korisnika te nizom prednosti kao što su dostupnost, informativnost i mogućnost multimedijalne komunikacije.

3. Istraživanje percepcije domaće i inostrane javnosti o Crnoj Gori

Ministarstvo ekonomije je u saradnji sa Institutom ekonomskih nauka iz Beograda sprovelo istraživanje percepcija domaće i inostrane javnosti u periodu jun-avgust 2018. godine, čiji rezultati su dati dalje u tekstu.

Prije daljeg razmatranja predmetnih rezultata pomenutog istraživanja, treba istaći da su isti u momentu izrade strateškog dokumenta bili jedini dostupni, te samim tim morali biti korišćeni kao polazna osnova za predmetnu analizu stanja, a u cilju izrade samog strateškog dokumenta. Kako

se Strategijom predviđa sprovođenje formativne evaluacije, koja se preporučuje Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenta, a nakon prve dvije godine sprovođenja strateškog dokumenta, prije pomenute evaluacije sprovede se novo istraživanje percepcija domaće i inostrane javnosti, kako bi bilo moguće pratiti promjene koje su nastupile u percepcijama domaće i inostrane javnosti, identifikovane 2018. godine, kada je polazno istraživanje urađeno. Na taj način stvorice se prostor za revidiranje predloženog dokumenta, a na bazi novih podataka i pozicije Crne Gore kako u svijesti domaće, tako i inostrane javnosti.

3.1. Istraživanje domaće javnosti o nacionalnom brendu Crne Gore

Istraživanje percepcija i stavova domaće javnosti, odnosno opšte populacije stanovništva Crne Gore o nacionalnom brendu realizovano je na uzorku od 2.000 punoljetnih ispitanika Aparteko panela putem on-line ankete u periodu jul-avgust 2018. godine. Istraživački uzorak je kreiran shodno kriterijumima: pol, godine starosti i regionalna zastupljenost, u skladu sa posljednjim popisom stanovništva koji je sproveden u Crnoj Gori 2011. godine. Pregled ključnih rezultata predmetnog istraživanja dat je dalje u tekstu.

Domaća (interna) javnost percipira državu Crnu Goru kao zemlju velikih turističkih (primorskih i planinskih) potencijala, jedinstvenih prirodnih ljepota, bogatu kulturno-istorijskim nasljeđem i gostoprimljivim ljudima. Uz to domaća javnost smatra da je Crna Gora: očaravajuća, divlja i perspektivna država.

Generalno posmatrano, stanovnici Crne Gore su mišljenja da je postojeći imidž zemlje povoljan. Naime, skoro 45% anketiranih opšte populacije misli da je trenutni imidž Crne Gore u svijetu povoljan ili vrlo povoljan. To ukazuje, prema mišljenju domaće javnosti, na dobro pozicioniranje nacionalnog brenda Crne Gore u svijetu. Ipak treba primjetiti da značajan broj anketiranih (preko 20%) ne zna kakav je trenutni imidž Crne Gore u svijetu. Istovremeno, skoro identičan broj anketiranih opšte populacije ima neutralan stav o trenutnom imidžu Crne Gore, a njih 14% misli da je on negativan ili vrlo negativan. To je signal da dosadašnje aktivnosti države na afirmaciji nacionalnog brenda Crne Gore u domaćoj javnosti nisu bile dovoljne. I mada su aktivnosti usmjerene ka pozicioniranju nacionalnog brenda Crne Gore u svjetskoj javnosti od znatno većeg značaja, rezultati sprovedenog istraživanja opšte javnosti u Crnoj Gori ukazuju da se u narednom periodu moraju intenzivirati i aktivnosti ka unaprijeđenju nacionalnog brenda namijenjene internoj javnosti, kao i naponi da se prodube saznanja stanovništva Crne Gore o nacionalnom brendu i aktivnostima države na tom polju.

Domaća javnost je prepoznala korupciju kao najnegativniji aspekt koji u najvećoj mjeri narušava imidž Crne Gore. Nakon korupcije, ispitanici su mišljenja da pozitivan imidž najviše narušavaju: kriminalitet, nizak životni standard, politička situacija i nedovoljno razvijena infrastruktura.

Sa druge strane najbolje ocijenjeni aspekti Crne Gore, koji utiču na njen pozitivan imidž, prema rezultatima anketnog istraživanja domaće javnosti, su:

1. Privlačnost Crne Gore za turiste – privlačnost Crne Gore kao turističke destinacije je nesporna, shodno svim prirodnim (planinskim i primorskim) resursima i atrakcijama koje posjeduje.

2. Uspjeh sportista Crne Gore – opšta populacija stanovništva smatra da uspjesi u sportu doprinose pozitivnom imidžu Crne Gore. Vrlo zapaženi sportski rezultati, koji su ostvareni na mnogim svjetskim manifestacijama, usmjereni su primarno na dva sporta: vaterpolo i rukomet (ženski), te je shodno tome sport značajno istaknutiji kao faktor pozitivnog imidža u istraživanjima domaće javnosti u odnosu na rezultate o percepciji inostrane javnosti.

3. Kvalitet domaćih (crnogorskih) proizvoda i usluga opšta populacija stanovništva Crne Gore vide kao visok, dok je ovaj segment nešto niže rangiran u inostranoj populaciji ispitanika.

4. Privlačnost Crne Gore za strane direktne investicije je kategorija u kojoj je Crna Gora dobila visoke ocjene i domaće i inostrane populacije, zbog kreiranja privlačnog poslovnog ambijenta i značajnih turističkih, infrastrukturnih i drugih savremenih projekata koji se realizuju širom Crne Gore.

Najslabije ocijenjeni segmenti Crne Gore, gdje očigledno ima značajnog prostora za unapređenje, shodno rezultatima istraživanja domaće javnosti su:

1. naučno - tehnološka dostignuća,
2. životni standard u Crnoj Gori i
3. privlačnost Crne Gore za studiranje, život i rad.

Prema sprovedenim anketnim istraživanjima u periodu jul - avgust 2018 na uzorku od 2.000 punoljetnih građana Crne Gore najveći potencijal za razvoj nacionalnog brenda predstavljaju:

1. turističke destinacije, događaji i manifestacije,
2. prirodni resursi i atrakcije i
3. kulturno nasljeđe.

Paralelno sa turizmom, prirodnim atrakcijama i kulturno istorijskim nasljeđem, treba razvijati i svijest društva o konceptu i benefitima ekologije kao jednom od stubova na kojima bi trebalo pozicionirati nacionalni brend Crne Gore, jer ekološka problematika predstavlja neizostavni segment održivog razvoja ka kojem teže sve savremene razvijene zemlje. Takođe, država treba intenzivnije implementirati aktivnosti usmjerene na razvoj Crne Gore kao ekološke države, što bi značajno doprinijelo pozitivnom imidžu Crne Gore kako u internoj, tako i u globalnoj javnosti.

Kada je riječ o konkurentskim prednostima Crne Gore, anketirani pripadnici opšte populacije punoljetnih građana Crne Gore smatraju da se brendiranje konkurentskih prednosti Crne Gore treba zasnivati na promovisanju:

1. Najprepoznatljivijih turističkih destinacija – Budva i Žabljak (Durmitorski kraj) predstavljaju dvije najatraktivnije turističke destinacije prema mišljenju anketiranih ispitanika domaće javnosti. Značajan udio anketiranih ispitanika naveo je i Kotor (Boka Kotorska) kao jednu od tri najznačajne turističke prepoznatljivosti Crne Gore. Slijede Herceg Novi, Tivat, Sveti Stefan i Ulcinj.
2. Najpoznatijih manifestacija - Sea Dance festival i Dani mimoze su okarakterisane kao dvije najprepoznatljivije manifestacije u Crnoj Gori. Nakon njih značajan broj ispitanika naveo je Lake fest kao još jednu atraktivnu i prepoznatljivu manifestaciju koja se organizuje u Crnoj Gori. Slijede Bedem Fest, Budva- grad teatar i Bokeljska noć.
3. Kulturno-istorijskih znamenitosti - Mauzolej na Lovčenu i manastir Ostrog predstavljaju dvije najčešće navođene kulturno-istorijske znamenitosti po kojima je, shodno rezultatima istraživanja domaće javnosti, Crna Gora prepoznatljiva. Slijede Stari grad Kotor, Cetinje i Duklja.
4. Uspješnih sportova - najčešće navođeni sportovi po kojima je Crna Gora prepoznatljiva domaćoj populaciji su vaterpolo i rukomet. Na trećem mjestu je košarka.
5. Vrhunskih proizvoda - prema mišljenju anketiranih najbolji (vrhunski) crnogorski proizvodi su njeguški pršut, odnosno pršut i sir (njeguški sir). Slijede vino (Vranac), Nikšićko pivo i kajmak.
6. Uspješnih kompanija - prema mišljenju anketiranih opšte populacije najbolje najuspješnije crnogorske kompanije su: lanac supermarketa – Voli i vinarija 13. jul – Plantaže. Na trećem mjestu prema broju odgovora je Nikšićka pivara.

Prema rezultatima sprovedenog anketnog istraživanja, tri osnovna epiteta koja karakterišu ljude u Crnoj Gori: gostoljubivi (45,1%), zabavni/duhoviti (34,8%) i poštteni (32,8%). Ovi, u osnovi izuzetno pozitivni epiteti, treba da budu korišćeni i u procesu nacionalnog brendiranja, kroz slikovit način prikazivanja osnovnih karakteristika nacije.

3.2. Percepcije inostrane javnosti o Crnoj Gori

Istraživanje percepcija i stavova inostrane javnosti o nacionalnom brendu Crne Gore, realizovano je na uzorku od 3.600 punoljetnih ispitanika iz 12 zemalja (Njemačka, Francuska, Italija, Mađarska, Slovenija, Rusija, Turska, Kina, Srbija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Sjeverna Makedonija).

Istraživanje je realizovano putem nacionalnih on-line panela u periodu jul-avgust 2018. godine. Istraživački uzorak iz nacionalnih panela je kreiran shodno kriterijumima: pol, godine starosti i regionalna zastupljenost, u skladu sa posljednjim popisima stanovništva iz zemalja u kojima je realizovano istraživanje.

Imidž Crne Gore u inostranoj javnosti je pozitivano ocijenjen. Međutim, postoji dosta prostora za unaprijeđenje nacionalnog brenda Crne Gore.

Bazični potencijali, prepoznati od inostrane javnosti, na kojima treba graditi nacionalni brend Crne Gore su:

1. turizam,

2. prirodni resursi i atrakcije, i

3. kulturno-istorijsko nasljeđe.

Kao prvu i dominantnu asocijaciju, kada se spomene Crna Gora, najveći broj ispitanika inostrane javnosti naveo je more (23%), slijede odmor/turizam (9%), zemlja u Evropi/Jug (8%), Budva (7%) i planine/Lovćen (6%) kao prepoznatljive asocijacije za Crnu Goru.

Populacija starosti 35-65 godina je češće navodila odmor/turizam i zemlja u Evropi/Jug kao asocijaciju kada se spomene Crna Gora, u odnosu na populaciju 18-34 godine starosti.

Najveći procenat ispitanika inostrane javnosti (43%) ocijenio je trenutni imidž Crne Gore pozitivno. Trenutni imidž ocijenjen je vrlo pozitivno od strane 12% ispitanika dok 37% smatra da je neutralan. Nasuprot pozitivnom i neutralnom stavu, samo 7% ispitanika smatra da je trenutni imidž Crne Gore negativan, dok 1% ispitanika smatra da je on vrlo negativan.

Najveći broj ispitanika Crnu Goru prvenstveno povezuje sa turizmom, pa je tako i najbolje ocijenjen aspekt od strane inostrane javnosti. Privlačnost Crne Gore za turiste je ocijenjena sa 3,84 (na skali od 1 do 5). Od ponuđenih 6 zemalja regiona Zapadnog Balkana (Bosna i Hercegovina, Sjeverna Makedonija, Srbija, Hrvatska, Crna Gora i Albanija), Crna Gora je rangirana na drugom mjestu (iza Hrvatske) po stepenu atraktivnosti za inostrane turiste.

Prema stepenu atraktivnosti za privlačenje stranih direktnih investicija među zemljama Zapadnog Balkana, Crna Gora se našla na drugom mjestu (iza Hrvatske) što je svrstava u veoma privlačne zemlje za ulaganje inostanog kapitala.

Najpoznatija destinacija inostranoj javnosti je Budva, koju „prepoznaje“ preko polovine ukupnog broja inostranih ispitanika, s tim da ovako veliku prepoznatost Budve „vuku“ zemlje regiona, dok je u zemljama EU Budva manje poznata destinacija. Nakon Budve, označeni su: Bokokotorski zaliv, Porto Montenegro, Sveti Stefan i Podgorica, respektivno, kao najpoznatije crnogorske destinacije inostranoj javnosti.

Segment koji najviše privlači inostranu javnost Crnoj Gori je turizam sa preko 70% pozitivnih odgovora inostrane javnosti. Nakon toga pozicionirani najatraktivniji segmenti za inostranu javnost su: prirodni resursi i atrakcije, kulturno-istorijsko nasljeđe Crne Gore i ljudi.

Ono što je u najvećoj mjeri prepoznato da narušava imidž Crne Gore, po mišljenju inostrane javnosti, je korupcija. Nakon korupcije, ispitanici su mišljenja da pozitivan imidž najviše narušavaju sljedeći faktori sa negativnim uticajem: sukobi u regionu iz 90-tih, kriminalitet i politička situacija. Sa porastom starosne grupe raste i procenat ispitanika koji smatra da korupcija i sukobi u regionu iz 90-tih imaju najnegativniji uticaj na imidž Crne Gore.

Od ukupne inostrane javnosti svaki peti ispitanik je izjavio da je ostvario neki vid saradnje sa Crnom Gorom (poslovno ili turistički). Dominantan broj ispitanika, koji je potvrdio neki vid saradnje sa Crnom Gorom, je iz zemalja regiona (Srbija, BiH, Hrvatska, Sjeverna Makedonija i Slovenija), dok su zemlje EU u značajno manjoj mjeri (5-10%) potvrdile neki oblik saradnje sa Crnom Gorom. Dvije trećine ispitanika koji su ostvarili određeni oblik saradnje sa Crnom Gorom, ocijenilo je ovu

saradnju kao zadovoljavajuću i vrlo zadovoljavajuću, dok je skoro trećina ispitanika ocijenila kao solidnu. Ovo ide u prilog činjenici da Crna Gora posljednjih godina intenzivno radi na unaprijeđenju poslovnog i turističkog ambijenta i privlačenju kako stranih turista, tako i stranih investicija.

Gotovo polovina ispitanika inostrane javnosti smatra da je način komunikacije Crne Gore sa međunarodnom javnošću na zadovoljavajućem nivou (49,7%). Nešto manje od 30% smatra da je način komunikacije dobar dok 11,2% ispitanika smatra da je loš. Shodno ovim rezultatima, možemo zaključiti da postoji prostor za unaprijeđenje komunikacije Crne Gore sa inostranom javnošću i to najviše na polju razvoja nacionalnog brenda države zasnovanog na, shodno rezultatima ovog istraživanja, identifikovanim potencijalima za razvoj nacionalnog brenda, a to su: turizam, prirodni resursi i kulturno-istorijsko nasljeđe.

Ispitanici inostrane javnosti smatraju da je najefikasniji način promovisanja/oglašavanja nacionalnog brenda Crne Gore Internet (internet sajтови, portali, društvene mreže i sl.) i kampanje zasnovane na digitalnom marketingu. Slijedi televizija, kao tradicionalno jak promotivni medij.

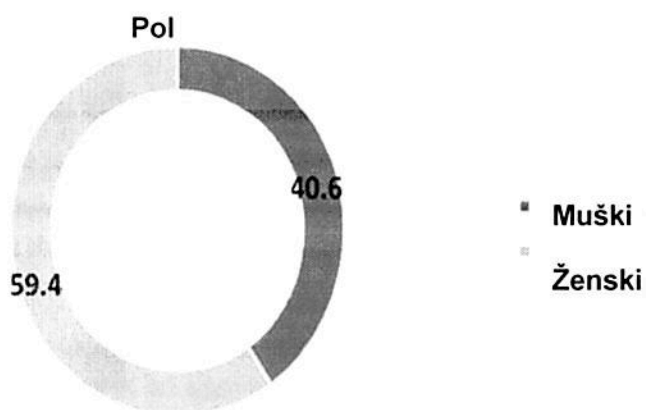
Ispitanici inostrane javnosti su najviše upoznati sa istorijskim spomenicima (kulturnim nasljeđem) Crne Gore (40,0%), potom sa prirodnim bogatstvom (39,1%) i muzičkim manifestacijama (festivali, koncerti) – 27,1%. Inostrana javnost je najmanje upoznata sa crnogorskim filmovima, modernom umjetnošću i pozorištem.

4. Analiza stepena informisanosti i znanja zaposlenih u javnom sektoru

Osnovni cilj istraživanja bio je da se utvrde stavovi zaposlenih u državnoj i lokalnoj upravi, javnim preduzećima i zaposlenih u diplomatsko konzularnim predstavništvima, o nacionalnom brendu Crne Gore i stepenu poznavanja procesa nacionalnog brendiranja u cijeloj državi, a u cilju određivanja nivoa informisanosti i znanja obaveznih nosilaca prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, odnosno subjekata koji učestvuju u kreiranju i sprovođenju politike nacionalnog brendiranja. Predmetnim istraživanjem obuhvaćeno je 1074 ispitanika iz ministarstava, organa uprave, agencija u sastavu ministarstava, privrednih društava u većinskom vlasništvu države, opština/Glavnog grada/Prijestonice, institucija i službi čiji je osnivač opština, diplomatsko-konzularna predstavništva i preduzeća čiji je osnivač opština/država. Istraživanje je sprovedeno putem online ankete, u periodu od 3. do 10. decembra 2020. godine, i obuhvatilo je 24 opštine Crne Gore i u 11 gradova van granica Crne Gore.

Što se tiče polne zastupljenosti među ispitanicima, žene su u uzorku učestvovala sa 59,4%, a muškarci 40,6%.

Demografija

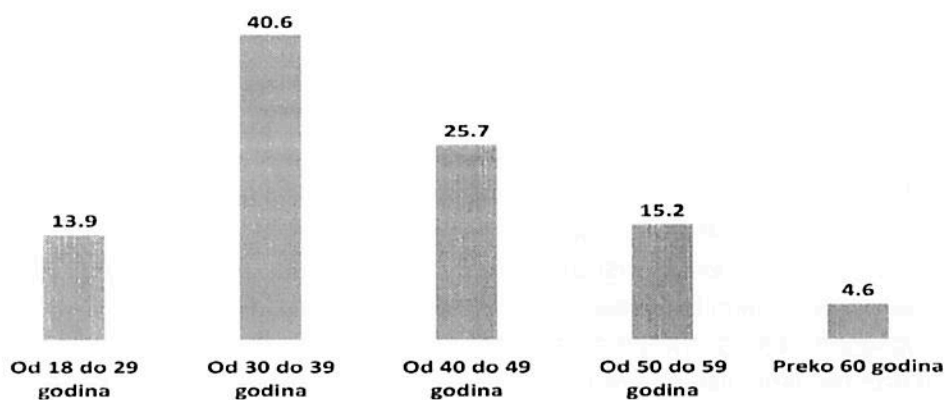


Grafik 1. Zastupljenost polova u ukupnom uzorku ispitanika

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Mlađa populacija u rasponu od 18-29 godina je zauzela 13,9%, od 30-39 godina 40,9%, zatim od 40-49 godina sa 25,7% i od 50 godina i preko 19,8%.

Starost



Grafik 2. Starosna dob ispitanika

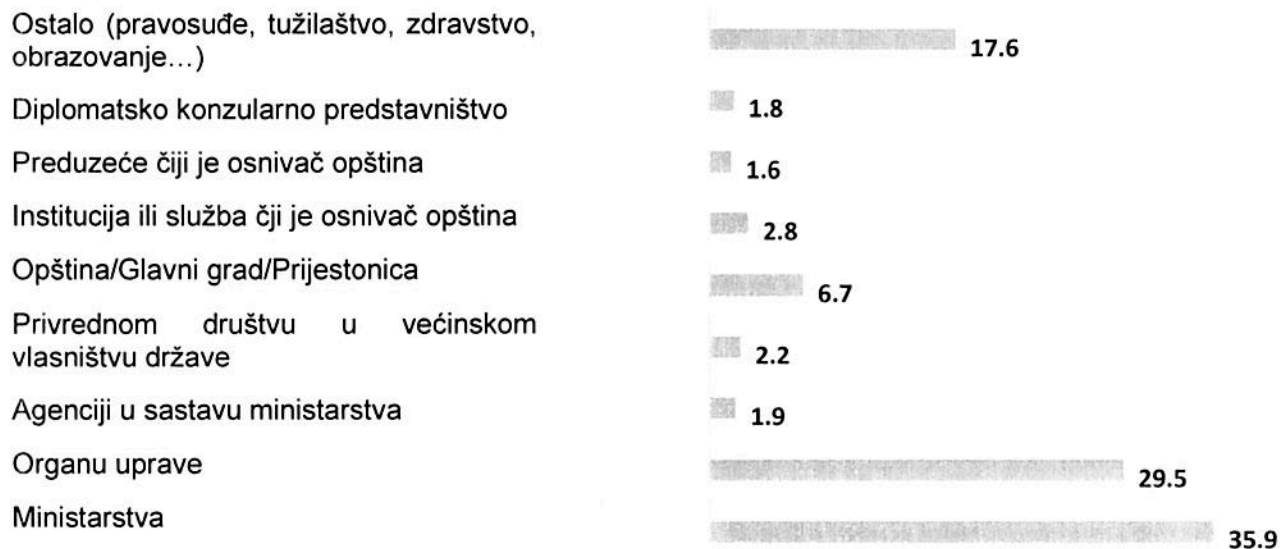
Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Skoro pa svi ispitanici 91,3% su visoko obrazovani, tek 2,6% imaju više obrazovanje a 6,1% su ispitanici sa srednjim nivoom obrazovanja.



Grafik 3. Nivo obrazovanja ispitanika
Izvor: Interni material Ministarstva ekonomskog razvoja

Zaposlen u:

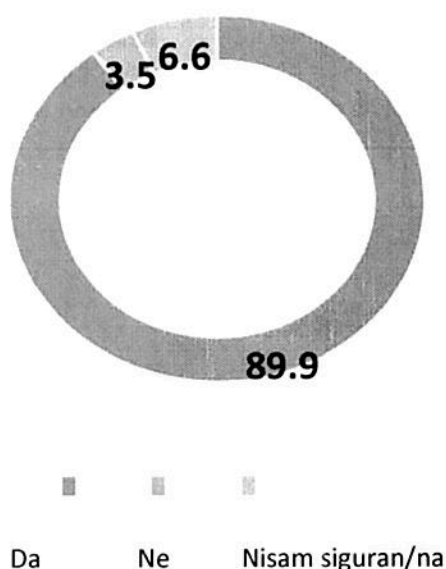


Grafik 4: Institucije u kojima su ispitanici zaposleni
Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Više od 50% ispitanika su zaposleni u ministarstvima i organima uprave, 17,6% ispitanika je iz oblasti pravosuđa, tužilaštva, obrazovanja, zdravstva, privredna društva u većinskom vlasništvu države sa 2,2%, agencije u sastavu ministarstva 1,9%, dok manje učešće su imali zaposleni u preduzećima, institucijama ili službama čiji je osnivač opština.

U cilju boljeg razumijevanja ključnih problema u pogledu znanja i informisanosti o nacionalnom brendu targetirane grupe u nastavku je dat prikaz najvažnijih pitanja i odgovora.

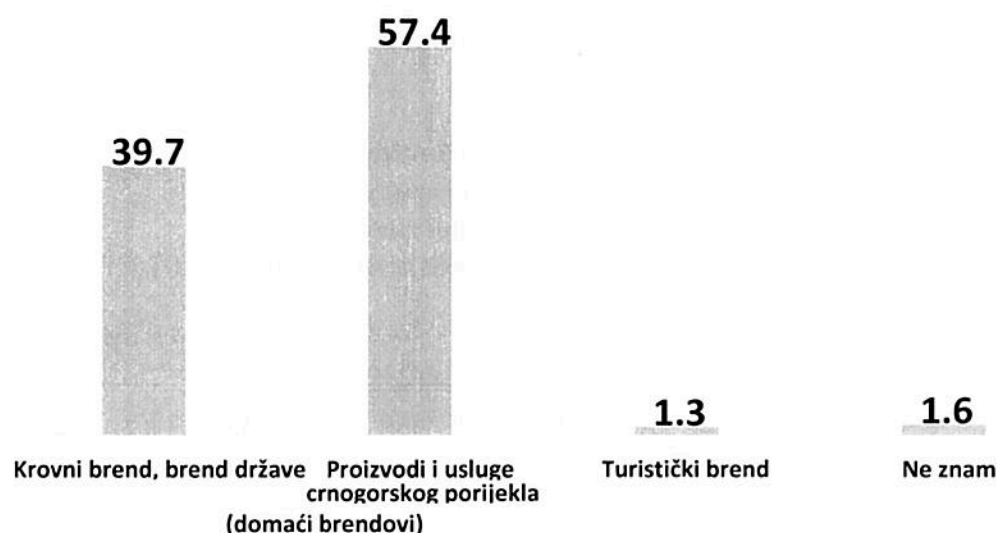
Imajući u vidu da je koncept nacionalnog brendiranja relativno nov u Crnoj Gori, na pitanje upoznatosti ispitanika sa predmetnim pojmom najveći procenat ispitanika (89,9%) je čuo za pojam nacionalni brend, dok svega 3,5% nije upoznato sa istim, a 6,6% nije sigurno da su čuli za pojam nacionalni brend, kao što se može vidjeti na grafiku koji slijedi.



Grafik 5. Koliko ispitanika je čulo za pojam nacionalni brend

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Na pitanje koje se ticalo definisanja pojma nacionalnog brenda više od polovine ispitanika (57,4%) je odgovorilo, da su nacionalni brend proizvodi i usluge crnogorskog porijekla (domaći brendovi), dok je nešto više od 1/3 ispitanika odgovorilo da je nacionalni brend krovni brend, brend države. Nacionalni brend sa turističkim brendom poistovjećuje 1,3% ispitanika dok nešto malo više 1,6% ne zna šta je nacionalni brend. (Grafik 6)



Grafik 6. Kako ispitanici definišu nacionalni brend

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Kada je riječ o obuhvatu nacionalnog brenda, značajan procenat ispitanika, u rasponu od 70,7% do 93,9%, je odgovorio da nacionalni brend čine: Ekonomski potencijali, Ljudi - kultura, obrazovanje, nauka, sport, Domaći brendovi i Turizam i priroda. S druge strane, manji je procenat ispitanika koji je odgovorio da su Investicije i imigracije (53,8%), kao i Državna uprava i politike (43,0%) elementi nacionalnog brenda. (Grafik 7)

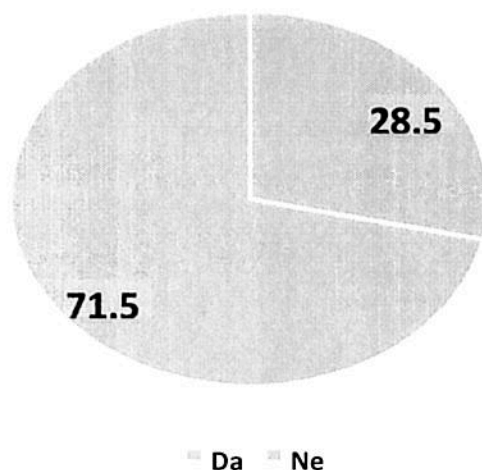
	Da	Ne	Ne znam
Ekonomski potencijali (ključni sektori privrede, nove tehnologije, poslovna i tehnološka rješenja i procesi, inovacije, rudna bogatstva, energetika, saobraćaj)	70.7	16.0	13.3

Domaći brendovi (proizvodni, uslužni, institucionalni, korporativni brendovi)	93.5	4.0	2.5
Državna uprava i politike (institucije, kvalitet i obuhvat nacionalnih politika, implementacija politika i strategija, globalna komunikacija i saradnja, kapaciteti državne uprave i javnog sektora, komunikacija sa javnošću, saradnja sa privatnim i nevladinim sektorom, razvijenost institucija društva)	43.0	38.7	18.2
Investicije i imigracije (ambijent za privlačenje investicija, ostvareni efekti na nacionalnu ekonomiju, ambijent za visoko obrazovane kadrove, uslovi za život i rad u Crnoj Gori)	53.8	29.0	17.2
Ljudi - kultura, obrazovanje, nauka, sport (mentalitet i vrijednosni sistem ljudi, običaji, nasljeđe, kultura, nauka, prosvjeta, umjetnost, sport, nacionalna kuhinja i sl.)	85.3	8.0	6.7
Turizam i priroda (turistička ponuda, manifestacije, događaji, festivali, prirodne ljepote i resursi)	93.9	3.0	3.2

Grafik 7. Kako ispitanici definišu obuhvat nacionalnog brenda

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

U dijelu koji se odnosi na dosadašnje aktivnosti Ministarstva ekonomskog razvoja više od 2/3 ispitanika je odgovorilo da im nije poznato šta je Crna Gora do sada uradila po pitanju razvoja nacionalnog brenda, dok je nešto manje od 30% ispitanika upoznato sa aktivnostima na razvoju nacionalnog brenda, što je predstavljeno na narednom grafiku.



Grafik 8. Upoznatost ispitanika sa dosadašnjim aktivnostima Crne Gore u postupku razvoja nacionalnog brenda

Ispitanicima¹⁰¹ koji su odgovorili da su upoznati sa dosadašnjim aktivnostima u procesu razvoja nacionalnog brenda zatražena je dopuna odgovora kako bi se utvrdilo za koje aktivnosti su čuli, a dobijeni su sljedeći odgovori:

- Osnovana je Direkcija za razvoj nacionalnog brenda (20,7%)¹⁰²
- Donesen je Zakon o nacionalnom brendu (18,4%)
- Izabran je vizuelni identitet nacionalnog brenda (18,2%)
- Održane su konferencije o nacionalnom brendiranju (16,7%)
- Organizovani su Info dani o nacionalnom brendiranju u nekim opštinama u Crnoj Gori (15,3%)
- Svi odgovori su tačni (10,5%)
- Nijedan odgovor nije tačan (0,2%)

Od ispitanika koji znaju šta je do sada u Crnoj Gori urađeno po pitanju nacionalnog brendiranja samo 20.7% zna da postoji Direkcija koja se bavi ovim pitanjem, dok oko 18% njih zna da je usvojen Zakon o nacionalnom brendu kao i da je izabran vizuelni identitet, 16,7% odnosno 15,3% ispitanika je upoznato sa održanim konferencijama na temu nacionalnog brenda i Info danima koji su realizovani u pojedinim opštinama.

Pregled odgovora u vezi sa benefitima koji se ostvaruju razvojem nacionalnog brenda, dat je u narednoj tabeli :

Tabela 35. Odgovori ispitanika u vezi sa benefitima razvoja nacionalnog brenda

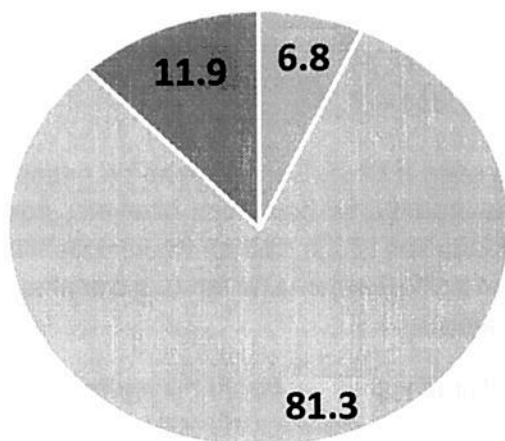
	Da	Ne	Ne znam
Povećanje konkurentnosti i prepoznatljivosti domaćih proizvoda i usluga, kao i povećanje izvoza	93.4	0.9	5.7
Promocije nacionalnih vrijednosti, istorije, tradicije, kulture, kao i drugih posebnosti Crne Gore	94.0	0.9	5.0
Promovisanja domaće proizvodnje, kao i unapređenje i povećanje njenog obima	93.9	1.1	4.9
Podsticanja i promovisanja turističkog proizvoda na domaćem i inostranom tržištu	94.2	0.8	4.9
Podsticanje investicija u Crnu Goru	88.1	3.2	8.8
Promovisanja sporta	77.7	7.4	14.9
Promovisanja istaknutih stvaralaca	79.2	6.1	14.6
Poboljšanja i izgradnje pozitivnog i održivog imidža Crne Gore	93.0	0.9	6.1

¹⁰¹ Broj ispitanika koji su odgovorili pozitivno na prethodno pitanje iznosio je 306.

¹⁰² Nakon usvajanja Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave 2020. godine, ova Direkcija je promijenila naziv u "Direkcija za nacionalni brend".

Kao što se može vidjeti iz prethodne tabele, ispitanici se, u najvećem procentu, slažu sa svim ponuđenim tvrdnjama, a najviše sa tvrdnjama: Podsticanja i promovisanja turističkog proizvoda na domaćem i inostranom tržištu, Promocije nacionalnih vrijednosti, istorije, tradicije, kulture, kao i drugih posebnosti Crne Gore, Promovisanja domaće proizvodnje, kao i unapređenje i povećanje njenog obima, Povećanje konkurentnosti i prepoznatljivosti domaćih proizvoda i usluga, kao i povećanje izvoza.

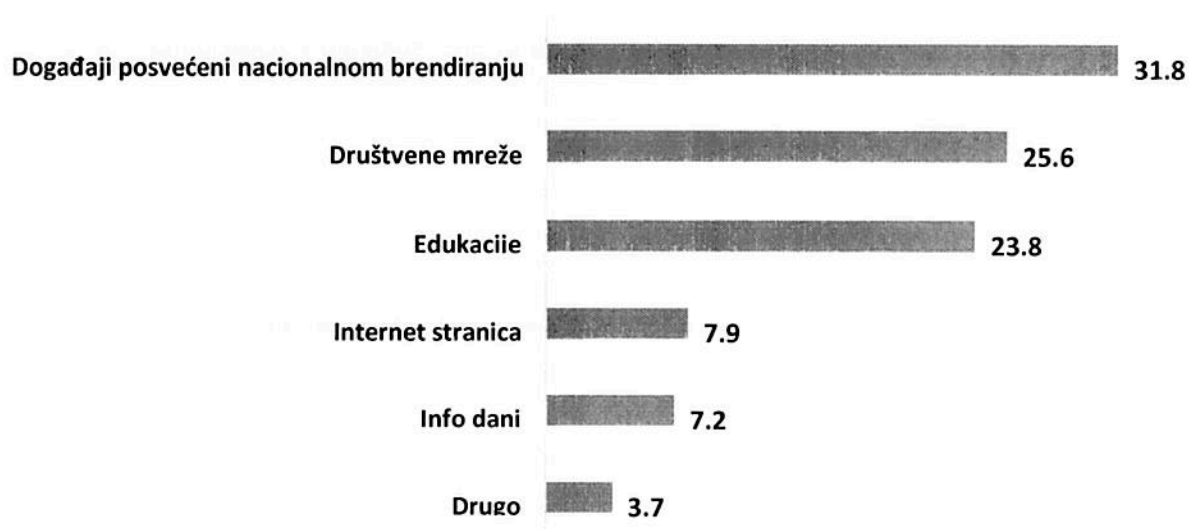
Na pitanje zastupljenosti nacionalnog brenda u medijima i sredstvima informisanja ubjedljivo najveći procenat ispitanika (81.3%) smatra da pitanje nacionalnog brenda nije dovoljno zastupljeno u medijima i sredstvima informisanja, što se vidi na sljedećem grafiku.



Grafik 9. Procenat odgovora u vezi sa zastupljenošću nacionalnog brenda u medijima i sredstvima javnog informisanja

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Najbolji način da se javnost upozna sa politikom nacionalnog brendiranja, po mišljenju najvećeg broja ispitanika, je organizovanje događaja posvećenih nacionalnom brendiranju (31.8%), a zatim putem društvenih mreža (25.6%) i edukacijom (23.8%), a grafički prikaz odgovora dat je na Grafiku 10.



Grafik 10. Načini upoznavanja javnosti sa politikom nacionalnog brendiranja – odgovori ispitanika

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Najvažniji nalazi sprovedenog istraživanja su:

- Najveći procenat ispitanika (89,9%) je čuo za pojam nacionalni brend.
- Više od polovine ispitanika (57,4%) je odgovorilo, da su nacionalni brend proizvodi i usluge crnogorskog porijekla (domaći brendovi), dok je nešto više od 1/3 ispitanika odgovorilo da je nacionalni brend krovni brend, brend države (mali procenat ispitanika razumije koncept nacionalnog brenda).
- Značajan procenat ispitanika, u rasponu od 70,7% do 93,9%, je odgovorio da nacionalni brend čine: Ekonomski potencijali, Ljudi - kultura, obrazovanje, nauka, sport, Domaći brendovi i Turizam i priroda.
- Najveći procenat ispitanika (57,6%) je odgovorio da u Crnoj Gori postoji posebno tijelo/organ/direkcija koje se bavi politikom razvoja nacionalnog brenda. Nemali procenat ispitanika (39,4%) nije u saznanju da li u Crnoj Gori postoji ovakav organ.
- Blizu 4/5 ispitanika je odgovorilo da nije upoznat šta je Crna Gora do sada uradila po pitanju razvoja nacionalnog brenda, dok je skoro 30% ispitanika odgovorilo da je poznato sa aktivnostima na razvoju nacionalnog brenda.
- Ubedljivo najveći procenat ispitanika (81,3%) smatra da pitanje nacionalnog brenda nije dovoljno zastupljeno u medijima i sredstvima informisanja.
- Najbolji način da se javnost upozna sa politikom nacionalnog brendiranja, po mišljenju najvećeg broja ispitanika, je organizovanje događaja posvećenih nacionalnom brendiranju (31,8%), a zatim putem društvenih mreža (25,6%) i edukacijom (23,8%).

- Skoro 4/5 ispitanika (73,2%) je odgovorilo da bi prisustvovalo edukacijama koje se tiču razvoja nacionalnog brendiranja, dok je 26,8% anketiranih odgovorilo da nije zainteresovano za edukaciju u ovoj oblasti.

5. Analiza zainteresovanih strana

U cilju utvrđivanja odnosa zainteresovanih strana prema predmetnom strateškom dokumentu kao i zbog ocjenjivanja njihovog interesa i uticaja (snage) u narednoj tabeli predstavljeni su zaključci dobijeni prethodno sprovedenom analizom.

Tabela 36. Zainteresovane strane

Zainteresovana strana		Odnos prema strateškom dokumentu	Interes (ocjena od 1 do 5)	Uticaj/snaga (ocjena od 1 do 5)
Javni sektor	Vlada, resori, DKP, javne službe, državne agencije, uprave i organizacije	Vlada ima veliki interes i veliki uticaj u procesu nacionalnog brendiranja, kao i pripreme i implementacije samog strateškog dokumenta. Krovna institucija Ministarstvo ekonomskog razvoja je nosilac svih aktivnosti, dok su ostali resori uključeni u implementaciju pojedinačnih aktivnosti. Državne institucije, agencije i organizacije takođe učestvuju u implementaciji pojedinačnih aktivnosti i omogućavaju razvoj politike nacionalnog brendiranja.	5	5
	Lokalna samouprava, preduzeća u vlasništvu opštine, lokalne organizacije i institucije	Njihov interes obično je malo niži nego prethodne grupe stakeholdera, jer im je fokus na brendiranju gradova i/ili regiona. Međutim oni predstavljaju sponu između vlade i građana kako bi se politika mogla uspješno disperzovati do svih interesnih grupa, čime se konstatuje da je i njihov uticaj na visokom nivou.	4	3
Civilni sektor	Građani, dijaspora	Građani imaju indirektni uticaj od razvoja nacionalnog brenda, koji se ogleda u većoj atraktivnosti države	4	3

		za život i rad, većim mogućnostima za zapošljavanje i napredak. Shodno tome, njihov interes je veliki, međutim snaga je na nižem nivou. Isti je slučaj sa dijasporom, koja ima ogroman interes, ali uticaj nije ogroman, jer je broj iseljenika u drugim državama na nižem nivou.		
	NVO	Iako je uticaj koji bi mogli imati veliki, trenutno postoji nizak nivo interesovanja, ali i mali broj NVO organizacija koje se bave ovom tematikom.	1	4
	Potencijalni doseljenici	Eksterni akteri koji mogu imati interes u smislu države koja pruža dobre uslove za život i rad, obrazovanja itd., ali njihov uticaj je zanemarljiv.	2	1
Privatni sektor	Domaće kompanije, mala i srednja preduzeća, preduzetnici	Eksterni akteri na koje će strateški dokument imati pozitivan uticaj i omogućiti im bolji plasman proizvoda i usluga, bolju pozicioniranost u svijesti inostrane javnosti. Njihov interes je veliki, a uticaj je srednji.	5	3
	Inostrane kompanije	Riječ je o eksternim akterima, na koje ovaj strateški dokument i sama politika nacionalnog brendiranja mogu uticati pozitivno sa aspekta kredibiliteta države u kojoj posluju, odnosno njene reputacije u pogledu poslovanja stranih kompanija. Njihov interes za implementaciju same politike je zanemarljiv, a uticaj je na srednjem nivou.	2	3
Mediji	Mediji	Veoma važna grupa stakeholdera sa aspekta uticaja koji imaju, ogroman uticaj na implementaciju same politike (pa i strateškog dokumenta), ali interes na niskom nivou.	1	5

	Inostrani mediji	Eksterni akteri čiji interes je veoma nizak, ali je uticaj ogroman.	1	5
Uticajne ličnosti	Domaće: naučnici, umjetnici, renomirani stručnjaci, sportisti, ambasadori, počasni konzuli, političari, influenseri itd...	Oni predstavljaju važne ambasadore nacionalnog brenda. Njihov interes je veliki, kao i njihov uticaj. Pozitivan uticaj.	5	5
	Inostrane: kreatori međunarodnog javnog mnjenja, naučnici, umjetnici, renomirani stručnjaci, sportisti, ambasadori, počasni konzuli, influenseri itd.	Važni promoteri nacionalnog brenda sa ogromnim uticajem, samo što je njihov interes za implementaciju i razvoj ove politike zanemarljiv.	1	5
Obrazovne institucije	Škole, fakulteti i univerziteti	Veoma važni za implementaciju same politike nacionalnog brendiranja, sa velikim interesom. Razvijen nacionalni brend omogućava da je država privlačnija za inostrane talente, ali da su domaće obrazovne institucije bolje percipirane u svijesti inostrane javnosti. Veliki uticaj na implementaciju politike.	4	4
Korisnici crnogorskih proizvoda i usluga	Inostrani studenti, turisti (poslovni i	Interes ove kategorije je na veoma zanemarljivom nivou, a njihov uticaj u implementaciji politike i razvoja nacionalnog brenda veliki.	1	4

	privatni) i inostrani kupci			
--	--------------------------------	--	--	--

Iz prethodne tabele možemo da zaključimo da je Vlada države odnosno njeni resori (Ministarstvo ekonomskog razvoja kao nosilac politike razvoja nacionalnog brenda i ostali resori kao ključni akteri u implementaciji same politike) ona zainteresovana strana koja ima visok nivo moći i interesovanja za razvoj predmetne politike. Takođe, politički akteri zajedno sa ostalim ministarstvima nadležnim za pojedinačne brendove i politike imaju visok nivo moći kao i interesovanja, zato što se benefiti kreiranja jedinstvenog brenda države prelivaju i utiču i na pojedinačne brendove i politike. Lokalna samouprava je u prethodnom periodu pokazala visok stepen interesovanja za nacionalno brendiranje i podržala aktivnosti ministarstva koje su za cilj imale predstavljanje politike nacionalnog brenda, njegovog obuhvata i značaja. Povodom toga su ostvarene saradnje sa opštinom Nikšić i Tehnopolisom, opštinom Bar i Srednjom ekonomskom školom iz Bara, kao i opštinom Pljevlja gdje su organizovani Info dani za predstavljanje koncepta nacionalnog brenda. Osim toga određeni broj opština je izrazio zainteresovanost za pokretanje procedure za kreiranje brenda grada¹⁰³ i tom prilikom su organizovane konsultacije između ministarstva i nadležnih organa opštine kako bi se ovaj proces mogao sprovesti u narednom periodu. Poznato je da su neke opštine (Tivat i Budva) proces brendiranja gradova sprovele prije stupanja na snagu Zakona o nacionalnom brendu, tako da je evidentna zainteresovanost koja je postojala i prije uvođenja ove politike u pravni okvir Crne Gore. Ono što je od suštinskog značaja za dalji proces brendiranja države, jeste omogućavanje adekvatne pomoći opštinama kako bi se i kroz brendiranje gradova ili regiona osiguralo slanje jedinstvene poruke i priče koja stoji iza koncepta nacionalnog brenda. Kada je riječ o civilnom sektoru treba napraviti razliku između građana i dijaspora sa jedne strane i potencijalnih doseljenika sa druge strane. Naime građani imaju veliki interes za implementaciju predmetne politike, jer im to omogućava ostvarivanje određenih benefita koji proizilaze iz nacionalnog brendiranja, a najvažnije je stvaranje boljih uslova za život i rad i obezbjeđivanje boljeg životnog standarda. Dijaspore takođe ima veliki interes jer razvijen nacionalni brend utiče i na percepciju ljudi koji iz te države potiču, a naročito u pogledu zaposlenja, uspostavljanja određenih poslovnih veza i sl. Obje grupe imaju srednji uticaj. Privatne kompanije, mala i srednja preduzeća, preduzetnici i ostali akteri poslovne sfere imaju ogroman interes od implementacije predmetne politike, jer im nacionalno brendiranje donosi najviše direktne koristi zbog čega su oni akteri sa visokim nivoom interesovanja za razvoj ove oblasti ali njihov uticaj je kao i u slučaju građana na srednjem nivou. Naime, kroz upotrebu vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, koji predstavlja opipljivu stranu brenda i koji omogućava lakše poistovjećivanje određenih proizvoda, usluga, preduzeća i aktivnosti sa državom koja predstavlja brend, omogućava se stvaranje veće atraktivnosti samih subjekata nosilaca prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda. Na taj način oni se bolje kotiraju i pozicioniraju na inostranom tržištu i imaju veći kredibilitet ali i pravo prednosti u odnosu na neke druge subjekte koji nisu uživaoci ovog prava. Mediji (kako nacionalni tako i inostrani) predstavljaju zainteresovane strane koje su veoma važne za afirmaciju i adekvatno pozicioniranje ove oblasti, međutim imaju nizak nivo interesovanja. U slučaju inostranih on je donekle u vezi sa nedovoljnom vidljivošću i prepoznatljivošću države, odnosno nedovoljnom atraktivnošću koja bi motivisala

¹⁰³ Zakon o nacionalnom brendu (Sl. list br. 37/17) tretira i pitanje razvoja brenda grada i regiona.

inostrane medije da Crnoj Gori posvete veću pažnju. Kod domaćih pak, to proizilazi iz nedovoljne informisanosti i saznanja o nacionalnom brendiranju, a polazeći od činjenice da je za Crnu Goru ovo još uvijek nova i nedovoljno predstavljena oblast. Obrazovne institucije su od ogromnog značaja za podizanje svijesti o značaju nacionalnog brendiranja, kao i razumijevanja samog koncepta, ali i kreiranje profilisanih eksperata iz ove oblasti, te je samim tim njihova snaga na visokom nivou. Crna Gora ne raspolaže dovoljnim brojem stručnjaka iz ove oblasti, pa je zavisnost od angažmana inostranih eksperata, na visokom nivou, za šta je obično potrebno opredijeliti velika finansijska sredstva. NVO sektor je prepoznat kao strana koja u trenutnoj situaciji pokazuje mali interes, opet zbog nedovoljne zastupljenosti ovog koncepta i niskom nivou znanja i informisanosti, a uticaj koji imaju na afirmaciju ove politike je značajan. U prilog tome govori i činjenica da na poziv, radi prikupljanja predloga i sugestija svih zainteresovanih strana, prije otpočinjanja formalnog procesa izrade strategije, koji je Ministarstvo ekonomskog razvoja objavilo, nije pristigao nijedan predlog niti sugestija. Takođe, na poziv za predlaganje predstavnika iz redova NVO sektora, nije upućen ni jedan predlog, tako da radna grupa za izradu ove strategije nema člana iz reda NVO sektora. Shodno tome, evidentno je da se u narednom periodu mora raditi na većoj uključenosti zainteresovanih strana u pripremi strateških i zakonskih dokumenata iz ove oblasti, a u cilju adekvatnijeg odgovora na realne potrebe zainteresovanih strana, kao i radi efikasnije implementacije samih dokumenata i zakonodavnog okvira.

6. Benčmarking

6.1. Slovenija – I feel Slovenia

Slovenija je zemlja sa bogatim kulturno-istorijskim nasljeđem, zbog toga ne čudi što su **dva osnovna faktora** na kojima su se bazirale, do sada realizovane, strategije brendiranja Slovenije upravo **istorija slovenačkog naroda i prirodni resursi** kojima zemlja obiluje.

Radi bolje preglednosti, nacionalno brendiranje Slovenije grubo možemo podijeliti na tri vremenska perioda:

- **Prvi period (1986 – 1996)** – Za ovaj period karakteristična je kampanja „*Slovenija – moja zemlja*“. Reč je u velikoj mjeri o interno orijentisanoj kampanji brendiranja čiji su osnovni ciljevi bili jačanje nacionalnog identiteta Slovenaca, ali i prihvatanje zemlje onakve kakva jeste - „*for good and for worse*“ (Duša, 2007). Ovu kampanju nacionalnog brendiranja Slovenije karakterisala su dva slogana, od kojih je jedan bio namijenjen domaćoj, a drugi inostranoj javnosti. Prvi slogan glasio je „Turizam su ljudi“ i služio je za to da kod lokalnog stanovništva izgradi svijest o nacionalnom brendu baziranom na turizmu, jer je poznato da su glavni ambasadori zemlje upravo ljudi koji u njoj žive. Drugi slogan bio je usmjeren na predstavljanje zemlje inostranoj javnosti i glasio je „*Na sunčanoj strani Alpa*“. Cijela kampanja bila je praćena logom koji je sadržao list lipe kao simbol identiteta slovenačkog naroda. Nekoliko decenija kasnije, ova kampanja i dalje se smatra najuspješnijom slovenačkom kampanjom koja je naišla na pozitivne utiske kako domaće, tako i inostrane

javnosti. Pored toga, kampanja je poslužila kao osnov za izgradnju nacionalnog brenda države Slovenije u narednom periodu.

- **Drugi period (1996 – 2006)** – Godine 1996. lipov list zamijenjen je svežnjem cvijeća, a novi logo zvanično je bio u upotrebi do 2006. godine. U navedenom periodu, međutim, u upotrebi je bilo nekoliko slogana, od kojih nijedan nije bio upamćen kao slogan koji se koristio za brendiranje zemlje. Drugim riječima, kampanja koja se vodila u ovom periodu nije bila konzistentna i do kraja jasna ni domaćoj, a ni inostranoj javnosti. Tako na primjer, pristupanjem Slovenije Evropskoj uniji 2004. godine, izabran je slogan "Slovenija oživljava". Kampanja koja je vođena u tom periodu predstavljala je prvi pokušaj da se uspostavi jedinstven brend i slogan ne samo u oblasti turizma (kao što je bio slučaj u okviru prethodnih strategija brendiranja) već i u drugim područjima. Kampanja je obustavljena 2006. godine, uzimajući u obzir da su stranci kao i Slovenci imali mnogo poteškoća da razumiju i prihvate kampanju i slogan. Pored toga, dodatne aktivnosti koje su bile usmjerene na povećanje efikasnosti promocije nacionalnog brenda Slovenije nisu koncipirane u skladu sa globalnom nacionalnom strategijom. Jedan od primjera ovakvih aktivnosti bila je reklama Slovenije od strane slovenačke turističke organizacije na globalnoj televizijskoj mreži CNN tokom 2006. godine. Reklama je bila praćena sloganom "Slovenija, raznolikost za otkrivanje", koji je korišćen specijalno u toj aktivnosti, dok je zvanični logo – svežanj cveća zamijenjen Slovenačkom zastavom. Greška neuključivanja loga koji je pratio sve marketinške aktivnosti još od 1996. godine isprovocirala je široku raspravu na temu kako sistematski prezentovati Sloveniju u budućnosti. Prepoznata je potreba ne samo za koncipiranjem novog sveobuhvatnog slogana i loga, već i osmišljavanje cjelokupne branding strategije koja bi usmjeravala buduće menadžment i marketing aktivnosti.
- **Treći period (2007 –...)** – Uzimajući u obzir nedostatke prethodne faze, strategija brendiranja u ovom periodu bila je koordinisana, jasna i koncizna. Slovenačka vlada prihvatila je novo marketinško rješenje „*I feel Slovenia*“ kao zvaničan nacionalni slogan, a u nastavku je detaljnije prikazan postupak i proces izgradnje nacionalnog brenda, kao i aktivnosti nacionalnog brendiranja koje zemlja sprovodi danas.

Proces dizajniranja brenda Slovenije kakav nam je danas poznat započeo je jula 2006. godine kada je Kancelarija slovenačke vlade za komunikaciju organizovala anonimno takmičenje sa ciljem kreiranja novog vizuelnog identiteta nacionalnog brenda. Ubrzo nakon odabira slogana, pristupilo se i njegovom grafičkom dizajnu (Slika 21). Slovenačka agencija Pristop odabrana je da dizajnira i upravlja brendom uz pomoć međunarodno priznatih eksperata iz oblasti nacionalnog brendiranja. **Cilj je bio kreiranje sistematske strategije brendiranja, koja neće biti ograničena isključivo na promociju Slovenije kao turističke destinacije.** Tokom kreiranja strategije uvaženi su tada najsavremeniji principi i pristupi razvoju nacionalnog brenda (Morgan, Pritchard and Pride, 2002).



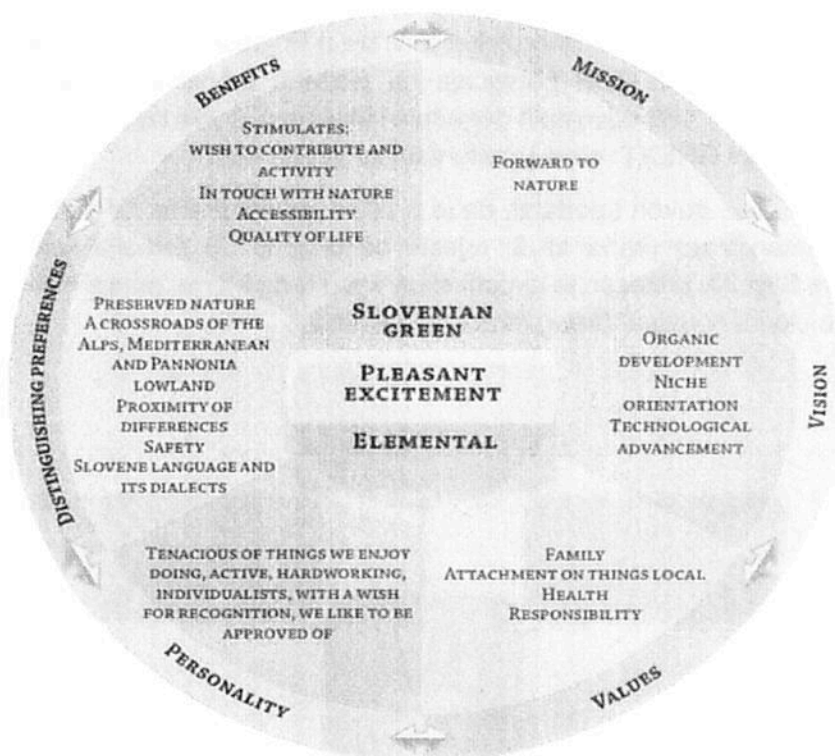
Slika 21. Vizuelni identitet nacionalnog brenda „I feel Slovenia”

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Prema mišljenju eminentnih autora iz ove oblasti (Konečnik Ruzzier et al., 2009), proces kreiranja slovenačkog nacionalnog brenda možemo podijeliti u četiri faze:

- **Faza 1:** Teorijska evaluacija i izbor relevantnog modela za razvoj nacionalnog brenda.
- **Faza 2:** Ocjenjivanje sekundarnih podataka relevantnih za izgradnju identiteta Slovenije.
- **Faza 3:** Prikupljanje primarnih podataka uz primjenu principa od tri koraka:
 - *Delphi* studija: 30 donosilaca odluka (*opinion leaders*) iz ključnih oblasti;
 - Upitnik: 707 predstavnika/zaposlenih u ključnim oblastima, i
 - Internet upitnik: *online* javnost.
- **Faza 4:** Razvoj brend identiteta zasnovanog na nalazima prethodnih faza.

Osnov zvaničnog loga predstavlja zelena boja koja za Slovence ima posebno značenje – reflektuje balans između mira koji pruža priroda i istrajnosti slovenačkog naroda. **Rezultati sprovedenih istraživanja ukazali su da se osnovne vrijednosti slovenačkog naroda baziraju na porodici i zdravlju, pripadnosti lokalnom okruženju i odgovornosti prema životnoj sredini i sunarodnicima.** Na narednoj slici predstavljeni su osnovni elementi identiteta brenda "I feel Slovenia".



Slika 22. Osnovni elementi identiteta slovenačkog brenda „I feel Slovenia“

Izvor: The brand of Slovenia - Brand book, str. 7.

Slogan „*I feel Slovenia*“ odražava jednostavnost i jasnoću poruke koju je bilo potrebno iskomunicirati inostranoj i domaćoj javnosti. Sa jedne strane slogan asocira na iskustvo koje turisti mogu da dožive ukoliko posjete zemlju, dok sa druge strane slogan istovremeno reflektuje i jasnu unutrašnju poruku patriotizma. Novi brend koncept u sebi sadrži emotivnu notu što je u velikoj mjeri uticalo na njegovo prihvatanje od strane domaćeg stanovništva.

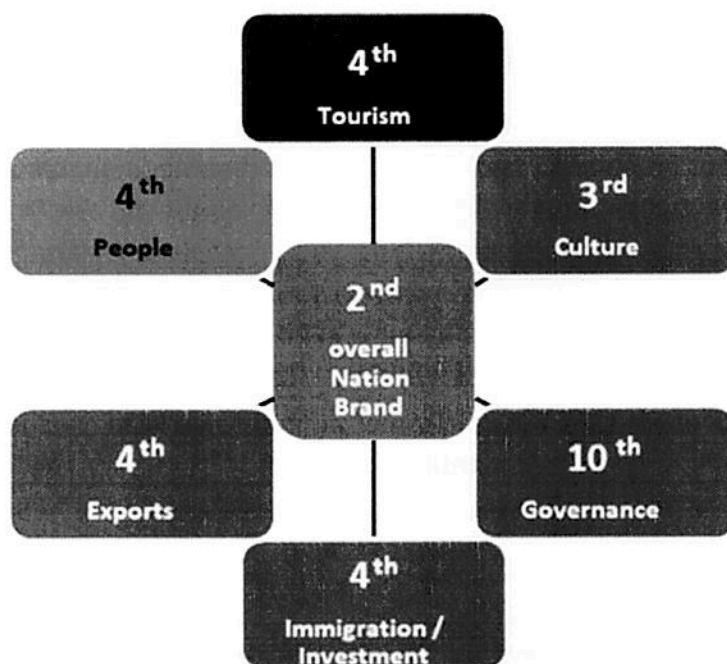
Slogan „*I feel Slovenia*“ i logo kreiran 2007. godine i dalje su aktuelni, ali su tokom vremena nadograđeni. U tu svrhu napravljena je online brošura slovenačkog brenda (*Slovenia's brand book*) sa ciljem da posluži kao fundamentalni alat za upravljanje nacionalnim brendom. Knjiga je namijenjena prvenstveno onima koji zemlju predstavljaju međunarodnoj javnosti. Snaga jednog nacionalnog brenda reflektuje se u stepenu/mjeri u kojoj nacija živi brend.

6.2. Velika Britanija - Analiza kampanje GREAT

Kampanja GREAT lansirana je 2012. godine sa ciljem da se maksimalno iskoristi pažnja svjetske javnosti koja je te godine bila usmjerena na Veliku Britaniju usljed proslave Dijamantskog jubileja (60 godina vladavine) kraljice Elizabete II i održavanja ljetnjih Olimpijskih i Paraolimpijskih igara u Londonu.

Kampanja predstavlja najambiciozniji projekat te vrste u Engleskoj i prema zvaničnim podacima već je obezbijedila 3,4 mlrd GBP povraćaja na uložena sredstva, a samo u 2017. godini kampanjom je podržano 1.066 odvojenih događaja i aktivnosti u više od 200 zemalja širom svijeta (Zvanični sajt kampanje GREAT: www.greatbritaincampaign.com).

O uspješnosti kampanje govori i podatak da je u 2020. godini prema *GfK Anholt Nation Brand Index*-u Velika Britanija rangirana na 2. mjestu od ukupno 50 zemalja koje su obuhvaćene istraživanjem. Na Slici 23. prikazan je ukupni skor, kao i rang koji je zemlja ostvarila za svaku od šest kategorija u okviru *National Brand Index* heksagona.



Slika 23. Rang Velike Britanije prema GfK Anholt Nation Brand Indexu za 2020. godinu

Izvor: *How the world views Britain – 2020.*, str. 9.

Cilj kampanje GREAT jeste izgradnja i jačanje nacionalnog brenda Velike Britanije, odnosno ekonomska eksploatacija nacionalnog brenda kroz rast prihoda od turizma i izvoza, kao i priliva kvalitetnog stranog kapitala i kvalitetnih i motivisanih studenata.

Osnovu kampanje čini logo GREAT koji se koristi u različitim promotivnim sloganima sa ciljem da se istakne sve ono što je uzbudljivo, zanimljivo i specifično u vezi sa Britanijom. Cilj je da se Velika Britanija predstavi kao **prvoklasna turistička i investiciona destinacija**, odnosno zemlja u kojoj se nalaze **najprestižniji svjetski fakulteti i globalno poznati svjetski brendovi**.

Aktuelni vizuelni identitet nacionalnog brenda zemlje prikazan je na sljedećoj slici.

GREAT



Slika 24. Aktuelni vizuelni identitet nacionalnog brenda Velike Britanije

Izvor: Zvanični sajt aktuelne kampanje nacionalnog brendiranja Velike Britanije, dostupno na: <http://www.greatbritaincampaign.com>, pristupljeno 31.7.2018. godine.

Vizija nacionalnog brenda Velike Britanije ogleda se u nastojanju da je svijet percipira kao "živo, inovativno i inspirativno mjesto za posjetu, ulaganje i obrazovanje"¹⁰⁴. U tom duhu, određeno je **deset stubova koji su ključni nosioci brenda GREAT**, a koji su predstavljeni na narednoj slici.



Slika 25. Elementi nacionalnog brenda Velike Britanije

Izvor: Radley Yeldar 2015: *GREAT Britain Campaign: Creating impact for Britain around the world*, str.6.

Svaki od elemenata/stubova nacionalnog brenda prati odgovarajuća priča kao i primjeri dobre prakse iz svake od oblasti koja je obuhvaćena kampanjom Great. Na narednim slikama dat je

¹⁰⁴ Radley Yeldar 2015: *GREAT Britain Campaign: Creating impact for Britain around the world*, str.6.

prikaz primjene vizuelnog identiteta nacionalnog brenda Velike Britanije u cilju predstavljanja i pozicioniranja pojedinačnih elemenata, koji su prikazani na Slici 26.



Slika 26. Upotreba vizuelnog identiteta nacionalnog brenda za različite elemente nacionalnog brenda

Izvor: Zvanični sajt aktuelne kampanje nacionalnog brendiranja Velike Britanije, dostupno na: <http://www.greatbritaincampaign.com>, pristupljeno 31.7.2018. i Radley Yeldar 2015: GREAT Britain Campaign: *Creating impact for Britain around the world*, str. 3-8.

Ključni faktori uspjeha aktuelne kampanje nacionalnog brendiranja Velike Britanije jesu unificirano i konzistentno korišćenje zvaničnog vizuelnog identiteta u okviru svih promotivnih kampanja – kako nacionalnih tako i internacionalnih, kao i koordinisanost aktivnosti privatnog i javnog sektora. Naime, u realizaciji strategije nacionalnog brendiranja direktno učestvuju veliki broj vladinih kancelarija i departmana¹⁰⁵, privatnih kompanija koje se smatraju partnerima projekta, kao i pojedinaца čiji život i rad imaju uticaj na političko-kulturni život zemlje. Partneri projekta su preduzeća različite veličine – od multinacionalnih kompanija sa jakim globalnim brendovima kao što su *Jaguar Land Rover*, *Aston Martin*, *British Airways*, *Burberry* i dr., do malih samostalnih, zanatskih firmi.

Strategija nacionalnog brendiranja Velike Britanije je u potpunosti integrisana i sa tim u vezi bazira se na sljedećim principima (Great Britain Campaign: *Creating impact for Britain around the world*, 2015):

- Integrisanje napora kompletne Vlade usmjerenih na aktivnosti promocije, raspodjelu finansijskih sredstava između vladinih agencija i predstavništva i centralizacija marketinškog planiranja.
- Pružanje podrške za upotrebu zvaničnih slogana i marketinških inicijativa usmjerenih na određene oblasti/sektore sa ciljem da se kreira jedinstvena, moćna, visokokvalitetna i fleksibilna platforma za promociju Velike Britanije.
- **Dizajniranje međusobno konzistentnih poruka i slogana u toku svake faze kampanje – bilo da su u pitanju potencijalni turisti, strani studenti ili investitori.**
- Usmjeravanje promotivnog budžeta na 13 ključnih tržišta od kojih se očekuje najveći povrat sredstava kroz turizam, spoljnotrgovinsku razmjenu i investicije, a to su: SAD, Kina, Brazil, Francuska, Njemačka, Meksiko, Turska, Indonezija, Južna Koreja, Poljska i odabrane evropske zemlje u razvoju.
- Kontrolisanje upotrebe promotivne platforme i materijala na ostalim tržištima u okviru kojih se za nacionalnu promociju ne ulažu sredstva.
- **Organizovanje brenda oko stubova koji su identifikovani kao snage zemlje – nasljeđe, kultura, selo, sport, inovacije, biznis, preduzetništvo, tehnologija, kreativnost, znanje.**

¹⁰⁵ Cabinet Office, Foreign & Commonwealth Office (FCO), UK Trade & Investment (UKTI), VisitBritain, British Council, Department of Culture, Media & Sport, Department for Business, Innovations & Skills (BIS).

- Obezbjedenje kredibilnih partnera iz nevladinog sektora sa ciljem povećanja stepena globalne promocije, ali i obezbjeđenje dodatnih sredstava za finansiranje promotivnih aktivnosti.

Upravo zahvaljujući visokom stepenu centralizacije promotivnih aktivnosti, koordinaciji napora ključnih učesnika u procesu brendiranja, sinhronizovanog i zajedničkog djelovanja, kreiranju visokokvalitetne i javno dostupne platforme i zvaničnog web sajta/internet stranice sa promotivnim materijalima visokog kvaliteta Velika Britanija je uspjela da izgradi jak nacionalni brend i održi konzistentan imidž.

6.3. Republika Slovačka – Good idea Slovakia

Razvojni put Slovačke obilježilo je nekoliko važnih događaja – članstvo u Ujedinjenim Nacijama i Savjetu Evrope (1993), članstvo u NATO i EU (2004), pristupanje Šengen zoni (2008), prihvatanje zajedničke valute EUR (2009) i predsjedavanje Savjetom Evrope (2016).

Kao i ostale zemlje, i Slovačka je vrlo rano počela da uviđa značaj nacionalnog brendiranja za izgradnju imidža zemlje i valorizaciju njenog ekonomskog rasta i razvoja. **Globalna reputacija značajna je za razvoj turizma, priliv stranih investicija, ali i izvoz proizvoda i usluga.**

Na razvoj slovačkog turizma veliki uticaj imao je ulazak zemlje u EU. Slovačka je 2007. godine donijela Strategiju razvoja turizma do 2013. godine u kojoj je sektor turizma viđen kao jedan od strateških prioriteta zemlje u narednom periodu. Izradi strategije prethodila je komparativna analiza odabranih indikatora turističkog sektora Slovačke i njenih najvećih konkurenata što je prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 37. Komparacija odabranih indikatora Slovačke, Češke, Poljske i Mađarske za 2014. godinu

	Javni izdaci namenjeni promociji zemlje (mln USD)	Prihodi od unutrašnjeg turizma (mlrd USD)	Broj noćenja inostranih turista (mln)	Broj inostranih marketinških agencija
Slovačka	3.0	0.9	4.6	9
Češka	9.5	4.2	18.9	29
Poljska	9.3	5.8	9.3	13
Mađarska	35.2	4.1	10.3	26

Izvor: *Tourism Development Strategy of the Slovak Republic until 2013, str. 4.*

Kako rezultati analize nisu bili zadovoljavajući, paralelno sa razvojem Strategije pristupilo se i izradi kampanje za promociju slovačkog turizma čija je izrada bila povjerena Slovačkom

turističkom odboru (*Slovak Tourist Board*). Cilj kampanje bilo je stvaranje jakog brenda koji bi uticao na poboljšanje globalne percepcije zemlje kao atraktivne turističke destinacije. Tadašnji slogan turističke kampanje glasio je „*Slovačka: Mala velika zemlja*“ („*Slovakia: Little Big Country*“), čiji je vizuelni identitet predstavljen na narednoj slici.



Slika 27. Zvanični vizuelni identitet kampanje „Slovačka: Mala velika zemlja“

Izvor: <https://chattilandia.wordpress.com/2012/05/14/slovakia-country-brand-logo/slovakia-country-brand-logo/>, pristupljeno 31.07.2018.

Kampanja je pored inostranog bila usmjerena i na domaće tržište, odnosno podsticanje lokalnih stanovnika da nacionalne praznike provode u svojoj zemlji (Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies, 2008). Maja 2007. godine Turistički odbor lansirao je web portal www.slovakia.travel koji je pored slovačkog imao verziju i na engleskom, odnosno njemačkom jeziku, a u okviru kog su mogle da se pronađu sve značajnije informacije potrebne potencijalnim turistima.

Sektor turizma značajno se razvio od ulaska zemlje u EU. Prema izveštaju OECD (OECD Trends and Policies, 2018) prihodi od inostranih turista u Slovačkoj su u 2016. godini u apsolutnom iznosu dostigli nivo od 2,483 milijarde EUR što je za 13,3% više u odnosu na prethodnu godinu. Broj inostranih turista je u 2016. godini dostigao rekordni iznos i bio je za oko 2 miliona veći u poređenju sa prethodnom godinom. Zemlje iz kojih dolazi najveći broj turista su Češka, Poljska, Njemačka, Mađarska i Austrija.

Iako se posljednjih godina uočava rast prihoda od turizma, pojedini autori (Kleinova, 2011), međutim, u svojim studijama konstatuju da imidž Slovačke u globalnoj javnosti nije homogen. Pa tako, austrijanci Slovačku vide kao turističku zemlju u kojoj je razvijen spa turizam, ali i zemlju opere i ukusne nacionalne kuhinje. Stanovnici baltičkih zemalja (Estonija, Letonija i Litvanija) Slovačku percipiraju kao atraktivnu skijašku destinaciju jeftine kuhinje. Norvežani prioritet daju radnoj snazi i ističu da su slovački radnici odgovorniji u poređenju sa radnicima koji dolaze iz preostale tri zemlje Višegradske grupe. **Izostanak jasne slike posljedica je nekoordinisanosti promotivnih napora, odnosno uključivanja velikog broja institucija, predstavnika inostranih kancelarija, ministarstava, vladinog i privatnog sektora bez zajedničkog koncepta i strategije nacionalnog brendiranja zemlje.**

Pored toga, autorka Kleinova (Kleinova, 2011) sprovela je ispitivanje domaće javnosti i njene percepcije o globalnom imidžu zemlje. Istraživanje je trajalo u periodu 2008 – 2010. godine i obuhvatalo je 978 ispitanika. Rezultati istraživanja ukazali su na to da čak 55% Slovaka smatra da se Slovačka u inostranoj javnosti često miješa sa Češkom i Slovenijom. Čak 87% Slovaka smatra da slovački proizvodi nisu pretjerano poznati u inostranstvu. Navedeno potvrđuje i činjenica da slovački proizvođači na pozadini proizvoda češće navode „Made in EU“, nego „Made

in Slovakia". Po pitanju promocije, nešto više od 45% ispitanika smatra da je Slovačka slabo promovisana u inostranim medijima.

Proces kreiranja slovačkog nacionalnog brenda započeo je još 2009. godine. Svi značajniji projekti u tom periodu, ipak, bili su usmjereni na promociju turizma. Situacija se značajno promijenila nakon što je Slovačka dobila priliku da predsjedava UN. Postalo je jasno da je jedan od strateških prioriteta zemlje u narednom periodu njeno nacionalno brendiranje. Kreiranje jakog brenda ne podrazumijeva samo osmišljavanje slogana i dizajniranje loga. **Jak nacionalni brend reflektuje pozitivne strane zemlje i zasniva se na preduzimanju konkretnih mjera usmjerenih na jačanje imidža zemlje u globalnoj javnosti.**

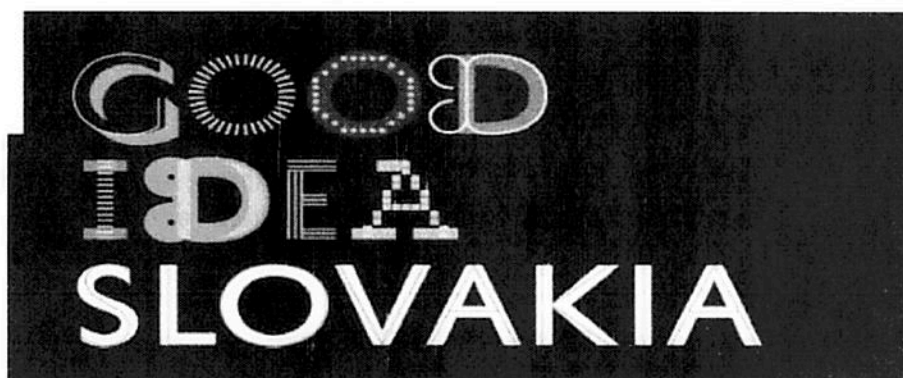
Međutim, izgradnji jakog nacionalnog brenda prethodi njegovo prihvatanje od strane domaće javnosti. Sa tim u vezi, početkom 2015. godine sprovedeno je ispitivanje javnog mnjenja za potrebe Ministarstva vanjskih poslova Slovačke. Ispitivanjem je bilo obuhvaćeno 1.010 ispitanika od kojih je 83% smatralo da je neopodno kreirati nacionalni brend zahvaljujući kom bi Slovačka bila prepoznatljivija u svijetu. 84% ispitanika zaokružilo je sposobnost kao tipičnu karakteristiku Slovaka, 75% smatra da je to njihova prilagodljivost, dok je 68% ispitanika Slovačku vidjelo kao raznoliku zemlju sa mnogo kontrasta. Rezultati studije ukazali su i na to da prilikom promocije zemlje folklor takođe može da bude upotrebljen kao motiv.

U pogledu prve asocijacije na Slovačku, 23% ispitanika istaklo je da je u pitanju riječ domovina, dok 12% ispitanika navodi prelijepu prirodu. Na kraju, čak 84% ispitanika Slovaka smatra da bi prilikom dizajna nacionalnog loga trebalo koristiti tri boje (bijelu, crvenu i plavu), dok je 81% ispitanika mislilo je da bi prilikom dizajna loga mogao da bude upotrebljen nacionalni grb (*Foreign Affairs Ministry of Slovakia, Press department*). **Istraživanje je pokazalo da su četiri ključne riječi koje u najvećoj mjeri asociraju na Slovačku: raznolikost, inventivnost, autentičnost i vitalnost.**

Imajući to u vidu, Ministarstvo vanjskih poslova Slovačke je u oktobru 2015. godine lansiralo takmičenje za izradu osnovnih elemenata budućeg vizuelnog identiteta zemlje. Krajnju odluku za izbor loga i slogana donijeli su eksperti iz oblasti marketinga, ali i zaposleni u Slovačkom turističkom odboru i Slovačkoj investicionoj i trgovačkoj razvojnoj agenciji (*Slovak Investment and Trade Development Agency*).

Početkom 2016. godine odabrani su vizuelni elementi slovačkog identiteta, a pobjednički dizajn koštao je 80.000 EUR.

Vizuelni identitet nacionalnog brenda Slovačke prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 28. Aktuelni vizuelni identitet nacionalnog brenda Slovačke

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja.

Akcentat je stavljen na predstavljanje Slovačke kao moderne zemlje koja svoju snagu zasniva kako na tradiciji, tako i na idejama i inovacijama. Slogan novog brenda **Good Idea Slovakia** je inkorporiran unutar loga. Boje slovačke zastave takođe su prikazane sa lijeve strane, dok je slogan dizajniran tako da oslikava sve ključne elemente slovačkog identiteta – kompleksnost i raznolikost Slovačke kao autentične zemlje sa vitalnim i inventivnim narodom. Pobjednički dizajn uključivao je i kreiranje i unifikaciju vizuelnog identiteta slovačke javne administracije na svim nivoima vlasti. **Novi logotip je obavezan za sva ministarstva i vladina tijela, uključujući i jedinice lokalne samouprave.**

Model nacionalnog brenda Slovačke podrazumijeva postojanje krovnog (nacionalnog) brenda (GOOD IDEA SLOVAKIA) iz koga proizilaze pojedinačni brendovi za ključne oblasti i sektore, a koji su usklađeni sa krovnom idejom brenda.

Pojedinačni brendovi usklađeni sa krovnim brendom prikazani su na narednoj slici.



Slika 29. Pojedinačni brendovi razvijeni pod okriljem krovnog brenda "Good idea Slovakia"

Saradnja između resornih ministarstava nastavljena je i nakon kreiranja novog brenda, a sa ciljem da se poveća atraktivnost Slovačke iz ugla privlačenja stranih turista, stranih direktnih investicija, rasta izvoza i jačanja imidža zemlje kroz promociju slovačke kulture i sporta.

6.4. Republika Turska - Turkey: Discover the Potential

Republika Turska, nekadašnje sjedište Otomanskog carstva, predstavlja savremenu državu koja svoju ekonomsku snagu bazira na jakom industrijskom i sve razvijenijem uslužnom sektoru. Ipak, 25% od ukupnog broja zaposlenih i dalje je angažovano u tradicionalnom, poljoprivrednom sektoru (Forbes, 2017) što potvrđuje status zemlje koja je spoj tradicionalnog i modernog. Turska se prostire na dva kontinenta i leži na obalama Crnog, Mramornog, Egejskog i Sredozemnog mora. U pitanju je država bogatog historijskog i kulturnog nasleđa, što je pored geografskog položaja čini izuzetno atraktivnom turističkom destinacijom.

Iako je u 2015. i 2016. godini vrijednost turskog nacionalnog brenda smanjena i iako su u periodu jul 2016. - mart 2017. godine tri najveće rejting agencije snizile kreditni rejting Turske usljed povećanih geo-političkih tenzija koje su dovele u pitanje vladavinu prava i brzinu ekonomskog rasta zemlje u narednom periodu, vrijednost turskog nacionalnog brenda u 2017. godini ponovo bilježi rast koji se nastavlja i narednih godina tako da 2019. godine se rangira na 31. a 2020. na 30. mjestu Nation Brands rangiranja koje priprema Brand Finance.¹⁰⁶

Aktivnosti nacionalnog brendiranja i promocije Turske započete su 2000. godine od kada je lansirano nekoliko kampanja nacionalnog brendiranja sa ciljem povećanja vidljivosti zemlje na globalnoj mapi. Prvi logo Turske bio je dizajniran od strane Ministarstva kulture i turizma 2000. godine i korišćen je za potrebe internacionalnih promotivnih kampanja. Pored promocije zemlje kao atraktivne turističke destinacije, cilj ovih aktivnosti bilo je i predstavljanje Turske kao demokratske zemlje koja je spona između Istoka i Zapada. Prvi slogani koji su korišćeni za promotivne aktivnosti zemlje bili su „Go with the Rhythm, Enjoy Turkey“ (2004), „Turkey Welcomes You“ (2005), „Mediterranean and More“ (2006), „What a Feeling“ (2007) i „More is Always on the Way“ (2008).

Paralelno sa reklamnim kampanjama Ministarstvo ekonomije je 2004. godine predstavilo javnosti „Turquality“ program. U pitanju je program brendiranja zemlje koji je odobren i podržan od strane vlade, a podrazumijevao je podršku turskim kompanijama prilikom njihovog nastupa na globalnom tržištu. Predstavljanje programa bilo je praćeno lansiranjem web portala www.turquality.com u okviru kog su mogle da se nađu sve relevantne informacije u vezi sa ovim programom podrške. Osnovni cilj „Turquality“ programa bila je izgradnja jakih nacionalnih, globalno priznatih, brendova. Do 2019. godine ovim programom podržana je izgradnja 199 turskih brendova.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Izvor: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/table>, pristupljeno 12.10.2021.

¹⁰⁷ Izvor: <https://eraiturkey.com/news/2019-golden-year-for-turkish-exporters/>, pristupljeno 12.10.2021.

Nakon serije promotivnih kampanja usmjerenih na predstavljanje zemlje kao atraktivne turističke destinacije, **2015. godine lansirana je nova, sveobuhvatna kampanja nacionalnog brendiranja**. Kampanja je lansirana od strane Zajednice turskih izvoznika (Turkish Exporters Assembly), uz podršku vlade Republike Turske i Predsjedništva.

Slogan novog nacionalnog brenda glasi „Turkey: Discover the Potential“ i usmjeren je kako na promociju turizma, tako i na ostvarenje ekonomskih i drugih razvojnih ciljeva zemlje. Dio slogana „Discover the Potential“ predstavlja pozivnicu upućenu klijentima i partnerima (Turkey Discover the potential - Basic Elements Guidelines, 2015). Novi slogan zamijenio je tradicionalnu oznaku „Made in Turkey“ na proizvodnim specifikacijama robe proizvedene u Turskoj koja je namijenjena plasmanu na domaćem i inostranom tržištu.

Aktuelni logo predstavljen je na Slici 30.



Slika 30. Aktuelni logo Republike Turske

Izvor: www.turkeydiscoverthepotential.com, pristupljeno 28.7.2018.

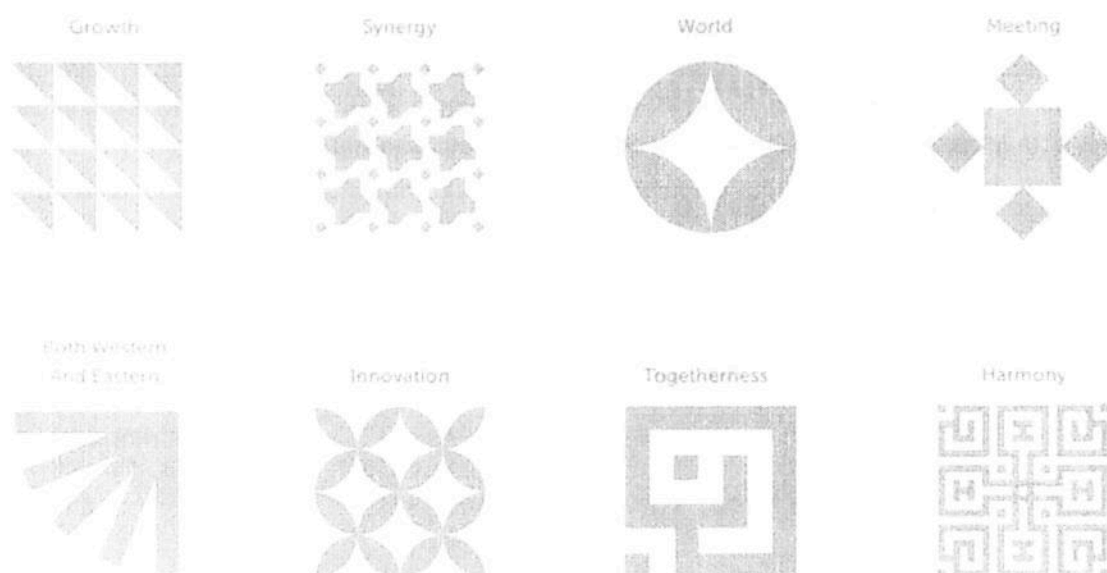
Ključne vrijednosti koje su inkorporirane u nacionalni brend jesu dugoročna vizija, hrabrost, preduzetništvo i prilagodljivost (Turkey Discover the potential - Basic Elements Guidelines, 2015) i sve zajedno u fokus stavljaju promjene kroz koje je zemlja prošla kroz istoriju.

Vizuelni identitet nacionalnog brenda Turske predstavlja zanimljiv način da se izrazi ideja koja stoji u pozadini brenda. Plava i zlatna boja koje su korišćene za dizajn logotipa oslikavaju tursko bogato nasleđe i kulturu. Ideju za logo turski dizajneri pronašli su u *Kufic* kaligrafiji i tradicionalnoj umjetnosti pravljenja čilima. *Kufic* kaligrafija predstavlja najstariji pisani islamski alfabet koji je korišćen od strane starih Muslimana za pisanje Kurana. Upotreba ovog pisma ukazuje na tursku ambiciju da bude sjedište bliskog istoka i arapskog svijeta kako u političkom, tako i u kulturnom smislu.

Motiv čilima, sa druge strane, asocira na svakodnevne aktivnosti koje su na njima najčešće i predstavljene. Iako izvorno nastali na istoku, čilimi su u širokoj upotrebi i na zapadu. Upotreba čilima je metafora koja oslikava razmjenu ideja i stila života unutar različitih kultura, odnosno simbol koji spaja istok i zapad.

U okviru logotipa, slova u nazivu zemlje sastavljena su od ćilima na kojima je prikazano osam motiva koji predstavljaju rast, sinergiju, svijet, sastanak, istok i zapad zajedno, inovaciju, zajedništvo i harmoniju.¹⁰⁸

Motivi korišćeni za dizajn logotipa prikazani su na Slici 31.



Slika 31. Tradicionalni motivi predstavljeni u okviru zvaničnog nacionalnog logotipa

Izvor: Turkey Discover the potential - Basic Elements Guidelines, 2015, str. 14.

Na kraju, vizuelni identitet nacionalnog brenda Republike Turske predstavlja spoj dvije dimenzije – tehnologije i razvoja, sa jedne i kulturnog nasljeđa sa druge strane.

Paralelno sa lansiranjem aktuelne kampanje nacionalnog brenda lansiran je i web sajt www.turkeydiscoverthepotential.com, kao i reklamni spot na turskom i nekoliko stranih jezika – engleskom, njemačkom, italijanskom, francuskom i arapskom. **Reklamni spot je emitovan kako online, tako i na nacionalnim televizijama na kojima je njegovo emitovanje u definisanim vremenskim intervalima bilo obavezno za sve kanale sa nacionalnom frekvencijom.**

Turska nastoji da sebe predstavi kao zemlju sa dugom tradicijom vrijednom poštovanja koju će putem politike nacionalnog brendiranja očuvati i učiniti dostupnom kako domaćem tako i međunarodnom tržištu.

¹⁰⁸ Turkey Discover the potential - Basic Elements Guidelines, 2015.

6.5. PERU – Peru

Peru je dom drevnih kultura od civilizacije Norte Čiko, jedne od najstarijih na svijetu do Carstva Inka. Ova država obiluje različitim prirodnim i kulturnim ljepotama, od ravnica na pacifičkoj obali do vrhova Anda i tropskih šuma u Amazonskom basenu. Glavne privredne aktivnosti su rudarstvo, industrija, poljoprivreda i ribarstvo. Stanovništvo Perua je multietničko a čine ga pripadnici domorodačkih naroda, Evropljani, Afrikanci, i Azijati. Mješavina različitih kultura doprinjela je raznovrsnosti koja se ogleda u umjetnosti, hrani, književnosti i muzici. Peru je bogat rudama, naročito zlata i bakra, koje eksploatišu međunarodne korporacije. Ribarstvo i poljoprivreda su važne grane privrede, proizvodi se šećerna trska i kafa. Najznačajnije turističke destinacije su planine Anda, Kusko, Maču Pikču, jezero Titikaka i šumski rezervati prirode.

Kako bi sebe predstavio širom svijeta Peru je značajno radio na razvoju politike nacionalnog brendiranja. Tome su prethodile različite aktivnosti i kampanje koje su bile usmjerene na razvoj pojedinačnih brendova:

1. Odbor za promociju izvoza i turizma - PromPeru je 2002. godine otpočeo kampanju predstavljanja **turističkog brenda** u svrhu pozicioniranja zemlje kao turističke destinacije ističući u prvi plan to što je riječ o magičnoj i veoma zanimljivoj destinaciji, sa bogatom istorijom, tradicijom i arheološkim nalazištima.
2. Odbor za promociju izvoza - PromPex je u domenu izvoza, podsticao različite poslovne sektore da se uključe u kampanju odjeće pod nazivom „**Peru Moda**”.
3. „**Buy Peruvian**” – kampanja iz 2004. godine, koja se odnosila na podsticanje javnosti da kupuju domaće proizvode, a sprovodilo ju je Ministarstva proizvodnje.
4. „**Invest in Peru**” bio je slogan brenda investicija, za čiji razvoja je bio zadužena Agencija za investicije Proinversion, a „Peru now” kampanja privatnog sektora, takođe usmjerena na privlačenje investicija u državu, pokrenuta je 2008. godine.
5. „**Peru, Mucho Gusto**” – kampanja bila je usmjerena na predstavljanje i promovisanje **peruanske kuhinje** od 2004. godine, a u nadležnosti PromPerua.

Međutim, bez obzira na dobre ideje koje su stajale iza predmetnih brendova i kampanja svaki od brendova imao je različit izgled i slao je različite poruke. Izostajala je sinhronizovana i jedinstvena poruka, te zbog toga ali i ograničenih budžeta kojim je svaka od navedenih institucija raspolagala, individualni uticaj koji je ostvaren i benefiti za državu bili su zanemarljivi. Njen imidž je i dalje bio veoma upitan i pretežno negativan. U tom periodu glavni događaji koji su povezivani sa ovom zemljom odnosili su se na šverc droge i prirodne katastrofe. **Zbog toga se javila potreba da se svi naponi spoje u jedinstvenu strategiju nacionalnog brendiranja, kojom će se turizam, izvoz i investicije, domaći brendovi, aktivnosti i međunarodna komunikacija smjestiti pod okrilje jednog i jedinstvenog krovnog brenda (brenda države) koji će omogućiti pozicioniranje i prepoznatljivost Perua na svjetskoj mapi.**

Projekat nacionalnog brendiranja otpočeo je 2007. godine sa željom da se u prvi plan stave **održiv ekonomski rast, politička i demokratska stabilnost, izuzetne projekcije u vezi sa izvozom, turizmom i investicijama, ali i posvećenost Vlade da reformiše i modernizuje institucije i politike uz promociju privatno-javnih partnerstava.** PromPeru je bio određen za koordinatora

projekta jer je imao nadležnost za dva od tri ključna sektora koja su određena za elemente na kojima će počivati nacionalni brend: turizam i izvoz. Timu se priključio i Proinversion koji je bio nadležan za investicije. Projekat je zvanično otpočeo u februaru 2008. godine, a obuhvatao je pripremne korake kao što su definisanje i implementaciju strategije, kao i aktivnosti usmjerene na pozicioniranje brenda.¹⁰⁹ Inicijalni opredijeljeni budžet iznosio je 800.000 američkih dolara.

2011. godine u saradnji sa agencijom FutureBrands kreiran je sveobuhvatni identitet nacionalnog brenda Perua. Faze koje su prethodile samom definisanju vizuelnog identiteta odnosile su se na analizu situacije i razmatranje mogućih koncepata primjene, ali i kreiranje najadekvatnijeg rješenja koje bi na najjednostavniji način predstavio **ključne vrijednosti Perua koje se ogledaju u atrakcijama, autentičnosti države, vrijednostima, kulturi, geografskim atributima, infrastrukturi, ekonomije i upravljanju**. Izabrani vizuelni identitet predstavljen je na Slici 31.



Slika 32. Vizuelni identitet nacionalnog brenda Perua

Izvor: https://favpng.com/png_view/peru-peru-nation-branding-logo-inca-empire-png/4mNwpZAt, pristupljeno 01.04.2021.

Vizuelni identitet nacionalnog brenda Perua čini logotip koji je sastavljen od ispisa imena zemlje Peru i stilizacije koja podsjeća na arheološko nalazište u Nazki (koje je vidljivo iz vazduha), jer se na taj način želi u prvi plan istaći ono po čemu je Peru već prepoznat, a to je bogato kulturno-istorijsko nasljeđe Inki. Takođe, spiralno slovo P simbolizuje kreativnost i harmoniju, a podsjeća i na otisak prsta, što je u skladu sa porukom pozicioniranja ove države „u Peruu ima za svakog po nešto”¹¹⁰. **Boje su crvena i bijela, jer su to boje zastave države, čime se omogućava lakša prepoznatljivost nacionalnog brenda i njegovog dovođenja u vezu sa državom.**

Identitet brenda izgrađen je kako bi privuklo više turista u novi i moderni Peru, odražavajući svu njegovu ljepotu, raznolikost i velikodušnost.

Model razvoja nacionalnog brenda Perua počiva na ideji postojanja jedinstvenog (krovnog) brenda, koji se koristi u različitim sektorima (turizam, gastronomija, investicije, biznis, umjetnost...), a u cilju stvaranja veće prepoznatljivosti i bolje pozicioniranosti države, kako bi se ostvarile odgovarajuće koristi u pogledu izvoza domaćih proizvoda, privlačenja turista i investitora. Tri ključna stuba nacionalnog brenda na kojima se zasniva strategija brendiranja Perua su: izvozni brendovi, investicije i turizam. Od 10. marta 2011. godine kada je lansiran novi brend Perua,

¹⁰⁹ Izvor: Peru Country Branding and Marketing Strategy (Case study 2015), str 14.

¹¹⁰ Engl. "There is a Peru for each and every one", izvor: <https://www.futurebrand.com/our-work/peru>, pristupljeno 13.10.2021.

predstavljen je svijetu tokom ITB sajma u Berlinu i Njujorške berze, a više od 200 kompanija je zatražilo od PromPeru-a dozvolu za upotrebu brenda Peru.¹¹¹

Postupak za podnošenje zahteva za dobijanje licence za upotrebu brenda Perua započinje preko internet stranice www.peru.info i podrazumijeva kreiranje korisničkog naloga, uz mogućnost odabira vrste licence za koju se prijavljuje kao i prilaganja potrebne dokumentacije za evaluaciju opravdanosti dobijanja tražene licence. Nakon podnošenja zahtjeva vrši se procjena prijave, a odluka o dodjeli licence se donosi u roku od 12 dana.¹¹² Licencu mogu dobiti pravna i fizička lica, i vizuelni identitet nacionalnog brenda može se koristiti u poslovnoj komunikaciji, na promotivnom materijalu, na ambalaži proizvoda koji su proizvedeni u Peru, na etiketama proizvoda, u promo spotovima, zatim na događajima i manifestacijama koji promovišu turizam, investicije, izvoz i imidž zemlje, ali i na kontejnerima za transport robe.

Među oblastima u kojima se ovaj brend najviše koristi su turizam, poljoprivreda, tekstilna industrija i hoteli. U cilju veće prepoznatljivosti Perua u svijetu svake godine se nacionalni brend Perua predstavlja i promovise na različitim događajima. Do sada su kampanje Peru brenda dosegle više od 2,491 miliona ljudi širom svijeta, a rezultati se ogledaju u najboljim pozicijama koje je država postigla na različitim rang listama. Prema izveštaju Country RepTrak (studija koja meri reputaciju zemalja), Peru je treća latinoamerička zemlja sa najboljom reputacijom u okruženju industrijalizovanih zemalja, koja svoju snagu zadržava u dobroti svojih ljudi i svom prirodnom okruženju.

6.6. Francuska – Creative France

Vjekovima su francuski mislioci, pisci, umjetnici i naučnici radili na izučavanju i poboljšanju čovečanstva, pomažući svijetu da napreduje i živi u slobodi, šireći napredne ideje i ideale. Od Molijera do Matisa, od Nikole-Žozefa Cugnota do Luca Montagniera, Francuzi su sa svijetom podijelili najveća, najuniverzalnija dostignuća svoje zemlje. Danas nove generacije preuzimaju palicu i nastavljaju ovu tradiciju kreativnog genija koja čini dio francuskog nacionalnog identiteta. Glavni izazov je uklanjanje zablude i predrasuda da je riječ o zemlji romanse i vina i obnavljanje poslovnog imidža zemlje, dok se istovremeno pokazuje da je zemlja u potpunosti moderna, kreativna i da ima širom otvorena vrata svijetu.

Imajući u vidu da Francuska ima istaknutu ulogu na svetskoj sceni i izuzetno je cijenjena među potrošačima i poslovnim liderima, odlučila je da iskoristi svoje ključne snage kako bi promovisala **svoj kreativni potencijal i povećala atraktivnost svoje ekonomije**. Ovi napori, predvođeni Business France agencijom¹¹³, omogućili su pokretanje promotivne kampanje koja nudi novi pogled na francuski „brend“. Ova kampanja brendiranja Francuske temelji se na tome da je ona **kreativna, snažna i vodeći globalni pokretač inovacija, zemlja u kojoj je kreativnost stanje duha i osnovni element francuskog identiteta**. Globalni pristup kampanje Creative France je

¹¹¹ Izvor: <https://larepublica.pe/economia/559368-promperu-200-empresas-cuentan-con-la-marca-peru>, pristupljeno 01.04.2021.

¹¹² Izvor: <https://peru.info/en-us/brand-peru/program-licensees/>, pristupljeno 01.04.2021.

¹¹³ Vladina agencija koja je zadužena za međunarodni razvoj francuske ekonomije kroz distribuiranje ključne poruke brenda države, domaćih kompanija i regiona.

da čvrsto uspostavi moćan, uticajan kreativni koncept koji prikazuje i promoviše Francusku i njene ključne prednosti, a radi doprinosa konkurentnosti njene ekonomije.

Veliki je broj oblasti koje obuhvata ova kampanja, a koje su važne za razvoj nacionalnog brenda Francuske, a neke od njih su:¹¹⁴

- Nove tehnologije;
- Gastronomija;
- Zdravstveni sistem;
- Industrija;
- Luksuz, moda i dizajn i
- Turizam.

Radi promovisanja Francuske kroz ovu kampanju, fokus je stavljen na:¹¹⁵

- Opsežan program aktivnosti, koji je usmjeren na međunarodne medije, u cilju prenošenja zadate poruke do ciljne javnosti;
- Definisanje odgovarajućeg vizuelnog identiteta nacionalnog brenda;
- Oglašavanje putem štampe – najvažnijim ekonomskim i finansijskim časopisima u svakoj od zemalja, koje predstavljaju ciljna tržišta, kao i prateća kampanja koja uključuje pripremu i distribuciju promotivnog materijala sa odgovarajućim porukama i uticajnim ličnostima iz različitih domena;
- Masovno prisustvo na društvenim mrežama, uključujući hashtaga namijenjenog za promovisanje kampanje (#creativefrance);
- Digitalna platforma – internet stranica creative.businessfrance.fr, koja objedinjuje sve najvažnije informacije o Francuskoj, ali i samoj kampanji, kao i uspješne priče iz različitih domena, i omogućava komuniciranje vrijednosti nacionalnog brenda sa javnošću, kako domaćom tako i inostranom;
- Uključivanje svih francuskih predstavnika u inostranstvu, naročito ambasadora u kampanju, u cilju upoznavanja donosioca odluka i važnih međunarodnih partnera sa nacionalnim brendom Francuske;
- Učešće, u najvećoj mogućoj mjeri, na svim važnim međunarodnim događajima i konferencijama.

Na narednoj slici dat je izgled vizuelnog identiteta nacionalnog brenda Francuske.

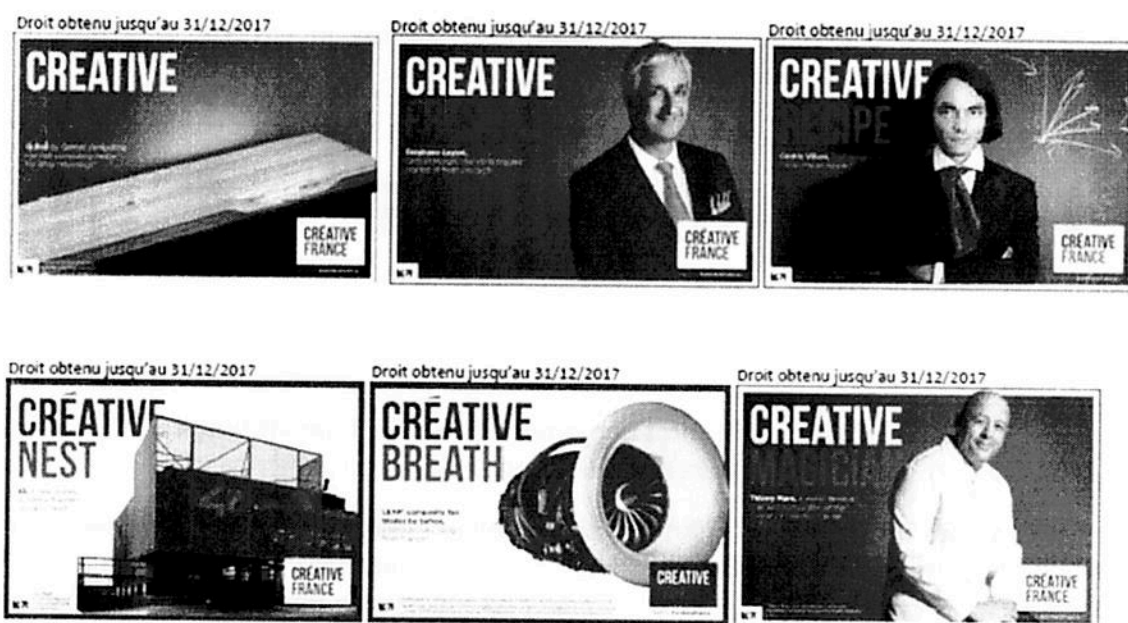
¹¹⁴ Izvor: <https://www.economie.gouv.fr/creative-france-campagne-innovation>, pristupljeno 12.12.2021.

¹¹⁵ Izvor: <https://lareclame.fr/havasworldwideparis/realisations/creative-france>, pristupljeno 12.10.2021.



Slika 33. CRÉATIVE FRANCE, vizuelni identitet nacionalnog brenda Francuske
 Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Boje vizuelnog identiteta su iste kao na zastavi države, a font koji je sastavni dio vizuelnog identiteta je veoma jednostavan i omogućava laku pamtljivost. Centralna ideja je **kreativnost** kao konkurentska prednost na kojoj počiva nacionalni brend, a iz kojeg proizilaze svi drugi sektori, odnosno oblasti koje nacionalni brend obuhvata. Neki od primjera pojedinačnih brendova, koji su razvijeni pod okriljem ove ideje dati su na narednoj slici.



Slika 34. Primjer upotrebe vizuelnog identiteta nacionalnog brenda u pojedinačnim sektorima

Izvor: Interni materijal Ministarstva ekonomskog razvoja

Kroz ovu kampanju, Francuska nastoji da pažljivo osmišljenim, koordinisanim i adekvatno usmjerenim setom aktivnosti predstavi Francusku kao modernu, otvorenu i kreativnu državu, koja je najbolji izbor za razvoj biznisa u Evropi, i na taj način izgradi jak i pozitivan ekonomski imidž.

6.7. Luksemburg – Let's make it happen

Ideja o isticanju konkurentskih prednosti i promovisanju države seže još do 1990ih godina. Sa globalizacijom, ova potreba postala je sve izraženija i neophodnija, a i postalo je jasno da je **zemlji potrebno koordinisano i usklađeno djelovanje radi održavanja imidža i adekvatnog promovisanja same države i njenih vrijednosti**. Proces nacionalnog brendiranja Luksemburga otpočeo je 2000. godine od strane Ministarstva vanjskih poslova, kako bi se povećala vidljivost zemlje na inostranom tržištu. **Savjet za nacionalno brendiranje**¹¹⁶ formiran je 2013. godine sa zadatkom izrade Strategije promovisanja države u inostranstvu. **Cilj same strategije bio je da se Luksemburg učini poznatijim i da se poboljša njegova ekonomska, kulturna, turistička i politička reputacija u svijetu, kroz kreiranje krovnog brenda i jedinstvenu prezentaciju države koja će se koristiti na svim nivoima i u svim aktivnostima od značaja za predstavljanje zemlje.**

Kako bi se definisale ključne vrijednosti koje karakterišu Luksemburg a koje će biti polazna osnova za nacionalni brend Luksemburga, sprovedena su različita istraživanja, intervjui, diskusije i debate, uključivanjem i šire javnosti posredstvom online platformi. **Kao tri ključne vrijednosti izdvojile su se:**¹¹⁷ **otvorenost, pouzdanost i dinamičnost**. U cilju komuniciranja nacionalnog brenda, koji odlikava prethodno pomenute vrijednosti, kreiran je vizuelni identitet koji je predstavljen na narednoj slici.



Slika 35. Vizuelni identitet nacionalnog brenda Luksemburga

Izvor: <https://luxembourg.public.lu/en/toolbox/brand/design-guidelines.html>, pristupljeno 02.04.2021.

Slogan „Let's make it happen“ je usklađen sa inicijalnom idejom brendiranja Luksemburga i ključnim vrijednostima koje karakterišu ovu zemlju. Između ostalog poruka je koncipirana tako da je upućena svima i predstavlja poziv za otkrivanje i iskorišćavanje bezbrojnih mogućnosti koje Luksemburg nudi. Ovaj slogan u kombinaciji sa grafičkim prikazom slova X su u međusobnom skladu i simbolizuju jasan potpis zemlje, kao garanciju ispunjenja obećanja za ostvarenje zajedničkog napretka.

¹¹⁶ Tim Ministarstva vanjskih poslova i evropskih integracija koordinira rad Savjeta, a Savjetom predsjedava predstavnik Ministarstva ekonomije. Savjet uključuje predstavnike iz 15 ministarstava i drugih institucija kao što su: Dvor Velikog Vojvodstva, Služba Vlade za informisanje, Služba za medije i komunikaciju, Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo finansija, Ministarstvo kulture, Ministarstvo poljoprivrede, vinogradarstva i zaštite potrošača, Ministarstvo sporta, Ministarstvo obrazovanja i istraživanja, Privredna komora, Luksinovacije, Luksemburg za finansije, Luksemburg za turizam, grad Luksemburg i Luksemburški nacionalni istraživački fond.

¹¹⁷ Izvor: <https://luxembourg.public.lu/en/toolbox/brand/approach.html>, pristupljeno 02.04.2021.

Proces razvoja nacionalnog brenda obuhvatio je tri ključne faze:¹¹⁸

1. faza obuhvatila je **definisanje vrijednosti i profila države**, ali i definisanja opšte poruke koja se može iskoristiti u različitim sektorima, kao i u komuniciranju sa domaćom i inostranom javnošću (januar 2014. - jun 2015.).

2. faza bila je posvećena **definisanju i izradi strategije brendiranja** u prvi plan ističući **ključne oblasti** koje će obuhvatiti nacionalni brend, kao i odgovarajuće poruke za njihovo pozicioniranje (septembar 2015. - jul 2016.).

3. faza se odnosi na promociju samog brenda kroz različite aktivnosti koje su omogućile njegovu veću vidljivost i prisutnost (od januara 2016.).

Arhitektura brenda, podrazumijevala je kreiranje krovnog brenda iz kojeg proizilaze pojedinačni brendovi, kao što je prikazano na narednoj slici.



Slika 36. Arhitektura brenda Luksemburga

Izvor: *Luxembourg's signature / Brand Architecture: Our country's shared signature*, str. 9, dostupno na: <https://luxembourg.public.lu/en/toolbox/brand/approach.html>.

Za potrebe komuniciranja i predstavljanja svih posebnosti države, kreirana je i prikladna internet stranica <https://luxembourg.public.lu/en.html>, koja obezbjeđuje najvažnije informacija o samoj zemlji. **Obuhvaćeni su različiti elementi nacionalnog brenda kao što su: društvo i kultura, uslovi za život, turizam, uslovi za studiranje i rad i investicije.** Takođe, za sve potencijalne korisnike dostupna je i knjiga Grafičkih standarda i obrazac unificirane prezentacije koji je

¹¹⁸ Izvor: <https://luxembourg.public.lu/en/toolbox/brand/approach.html>, pristupljeno 13.10.2021.

potrebno koristiti kako bi prezentacija Luksemburga uvijek bila unificirana. Kao posebno zanimljiv način promovisanja i predstavljanja zemlje, osnovana je i **Luksemburška kuća**, u kojoj je moguće kupiti najrazličitije luksemburške proizvode, čiji dizajn pakovanja je u potpunosti usklađen sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda. Pored suvenira, ovdje je moguće kupiti prehrambene, kozmetičke i tekstilne proizvode, ali i proizvode kreativnih industrija. **Ovaj koncept je veoma značajan sa aspekta boljeg plasmana proizvoda malih i srednjih proizvođača, ali i za kreiranje percepcija inostrane javnosti o Luksemburgu.**

6.8. Zaključci sprovedenih analiza dobrih primjera praksi nacionalnog brendiranja

Na osnovu sprovedene analize primjera dobre prakse u procesu nacionalnog brendiranja, moguće je definisati određene preporuke koje su značajne za proces razvoja nacionalnog brenda Crne Gore.

U prvom planu nameće se zaključak da je većina analiziranih zemalja uvidjela da strategije razvoja pojedinačnih brendova i komuniciranja pojedinih sektora nisu davale očekivane rezultate, a iziskivale su ogromna sredstva i stvaranje konfuzije u svijesti inostrane javnosti o samoj zemlji. Kako bi prevazišle dati problem i spriječili rasipanje vremena i resursa, promijenile su strategiju i opredijelile se za **koncept krovnog brenda – brenda države, sa kojim korespondiraju pojedinačni brendovi**, te se na taj način, zajedničkim, koordinisanim i sinhronizovanim djelovanjem omogućilo stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države u okviru ključne ideje na kojoj se zasniva sam nacionalni brend države.

Nadalje, definisane su **prioritetne oblasti**, koje predstavljaju podbrendove nacionalnog brenda, a koji će proizilaziti iz nacionalnog brenda, i omogućiti **sinhronizovano slanje istovjetne poruke**, i komuniciranje zadatih vrijednosti, bez obzira o kojoj oblasti se radi. Najčešće odabrane oblasti su one sa najviše potencijala, kao što su **turizam, investicije i izvoz**.

U cilju definisanja vizuelnog identiteta, svaka od analiziranih država sprovela je određena istraživanja, koja bi omogućila **definisanje ključnih vrijednosti** koje zemlja treba da komunicira kroz nacionalni brend, a po kojima treba i da bude prepoznata. Da bi se zadržao opšti karakter i omogućila upotreba vizuelnog identiteta u što širem opsegu, kod većine analiziranih zemalja korišćene su boje koje korespondiraju, djelimično ili u cjelosti, sa bojama zastave države.

Veoma značajan primjer promovisanja i predstavljanja zemlje, po uzoru na Luksemburg, jeste i **koncept osnivanja Crnogorske kuće**, u kojoj bi se prodavali tradicionalni crnogorski proizvodi, čiji dizajn pakovanja bi u potpunosti bio usklađen sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda. Predmetni koncept podrazumijevao bi osmišljavanje i otvaranje objekta/prodavnice/suvenirnice u kojoj bi bili dostupni crnogorski proizvodi (prehrambeni, tekstilni, proizvodi kreativnih industrija, kozmetički itd.). Crnogorsku privredu osim niske diversifikacije proizvoda, malog broja različitih proizvoda, kao i činjenice da je riječ o proizvodima niže faze proizvodnje, karakterišu i nedovoljni kapaciteti samih proizvođača da se usmjere na izvozu politiku odnosno ispunjavanje uslova potrebnih za diferencijaciju i plasman proizvoda. Mali proizvođači se vrlo često suočavaju sa ograničenim brojem proizvoda koje mogu obezbijediti u kratkom roku, čime se dodatno usložnjava njihov adekvatniji plasman. U cilju stimulisanja izvoza domaćih proizvoda i njihovog plasmana na inostrana tržišta, veoma je važno da preduzeća prepoznaju izvoz kao svoj prioritet u poslovanju,

i da obezbijede neophodne uslove (kvalitet i cijene proizvoda i usluga, međunarodne standarde kvaliteta, savremenu marketing politiku) i odgovore konkurenciji na domaćem tržištu i istovremeno izazovima jedinstvenog tržišta Evropske Unije i globalnog tržišta. Koncept bi imao za cilj povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti Crne Gore i komuniciranje vrijednosti njenog nacionalnog brenda kroz plasman tradicionalnih domaćih proizvoda (prehrambenih, tekstilnih, proizvoda kreativnih industrija, kozmetičkih itd.) posredstvom otvaranja prepoznatljivih objekata u regionu i u zemlji koji bi predstavljali „državu u malom“ odnosno promotivnu i prodajnu sponu između Crne Gore i međunarodnog tržišta. Uspostavljanjem unificiranog koncepta objekata (uvažavajući tradicionalnu arhitekturu) pod okriljem nacionalnog brenda, na različitim lokacijama omogućava se slanje sinhronizovane poruke i isticanje crnogorskih vrijednosti ističući u prvi plan crnogorske proizvode. Predmetni objekti imao bi trgovinsko-uslužnu, ali i promotivnu funkciju, kako bi se omogućila bolja vidljivost i bolji plasman crnogorskih proizvoda. Na ovaj način dao bi se doprinos boljem plasmanu domaćih proizvoda prije svega malih poljoprivrednih proizvođača ali i boljoj promociji Crne Gore.

Dva moguća pravca djelovanja bila bi:

I Pravac djelovanja podrazumijevao bi da se **prva crnogorska kuća otvori u Crnoj Gori** (na jednoj ili više lokacija, uzimajući u obzir i aerodrome), zatim u jednoj ili više država regiona, nakon toga u Evropi i na kraju na nekom od ciljnih tržišta van Evrope (uzimajući u obzir analizu najznačajnijih ciljnih tržišta sa aspekta turizma, investicija, izvoza i sl.) Na taj način bi se omogućilo adekvatnije pozicioniranje koncepta uz manje troškove, jer se u tom slučaju ne moraju realizovati aktivnosti koje se tiču ispunjavanja uslova potrebnih za izvoz proizvoda, kao ni dobijanje dozvola za rad u drugoj državi (u prvoj fazi uspostavljanja ovog koncepta) i sl.

II Pravac djelovanja izostavlja uspostavljanje Crnogorske kuće u Crnoj Gori, već je **fokus od početka na inostranim tržištima**. Analizom iskustava drugih država, ustanovljeno je da se obično ovaj koncept prvenstveno implementira na domaćem, a onda na inostranom tržištu. Takođe, koncept kuća koje objedinjavaju proizvode određene regije takođe ostavlja prostor za razmatranje i pripremu sličnih projekata na teritoriji Crne Gore. Ukoliko se odabere implementacija ovakvog pristupa treba imati u vidu da će u prvoj godini realizacije projekta troškovi biti mnogo veći nego ukoliko se ista osniva i uspostavlja prvo u Crnoj Gori (uslovi za izvoz proizvoda, dozvola za rad u inostranstvu, registracija pravnog lica u drugoj državi, zakup objekta i sl.).

7. PESTLE i SWOT analiza

Eksterna analiza sprovedena je u cilju utvrđivanja uslova eksternog okruženja koji utiču na razvoj nacionalnog brenda koristeći PESTLE model. Isti je dat u narednoj tabeli.

Tabela 38. PESTLE analiza

Politički faktori	Crna Gora je građanska, demokratska, ekološka i država socijalne pravde, zasnovana na vladavini prava; Postoji jasna opredijeljenost države za politiku nacionalnog brendiranja, ali i nedovoljna uključenost svih relevantnih aktera (donosilaca odluka) u ovaj proces; Nepostojanje tijela koje okuplja sve donosiocce odluka da zajedničkim djelovanjem utiču na pozicioniranje nacionalnog brenda, odnosno države Crne Gore kao brenda; Crna Gora je kandidat za članstvo u EU; Crna Gora je članica NATO alijanse;
Ekonomski faktori	Kulturno i prirodno bogatstvo, turistički potencijali; Ocijenjena kao atraktivna za investicije (čak atraktivnija od država regiona); Ocijenjena kao atraktivna turistička destinacija locirana u blizini Evropskih metropola; Fokus na mikro, malim i srednjim preduzećima; Nekonkurentnost ekonomije; Nerazvijena industrija; Spoljno trgovinski deficit; Ekonomska kriza izazvana pandemijom Covid – 19; Nedovoljna vidljivost i prepoznatljivost Crne Gore na međunarodnoj sceni; Visoka uvozna zavisnost; Nizak obim domaće proizvodnje; Nedovoljna vidljivost i prepoznatljivost domaćih proizvoda na inostranom tržištu; Otežana internacionalizacija domaćih proizvoda;
Društveni faktori	Bogato kulturno-istorijsko nasljeđe, multikulturalnost, gostoljubljivost;

	Nepostojanje edukacija/programa obrazovanja/obuka/događaja u Crnoj Gori koji se bave konceptom nacionalnog brendiranja; Ograničene mogućnosti za unaprijeđenje znanja i kompetencija kadrova uključenih u proces nacionalnog brendiranja; Nedovoljan broj eksperata iz oblasti nacionalnog brendiranja; Nedovoljno afirmisan nacionalni i kulturni identitet; Strukturna nezaposlenost; Nizak životni standard, slaba kupovna moć stanovništva; Sistem zdravstvene zaštite na niskom nivou; Odliv mozgova;
Tehnološki faktori	Unapređenje transportne infrastructure i povezivanje sjevernog sa centralnim dijelom kroz izgradnju auto-puta Bar-Boljare; Veća upotreba i veća popularnost digitalnih tehnologija za pozicioniranje i promovisanje države zbog Covid-19 pandemije; Nizak nivo ulaganja u istraživanje i razvoj; Nerazvijena industrija ; Nepostojanje jedinstvene prezentacije države; Neusklađenost vizuelnog identiteta nacionalnog brenda sa vizuelnim identitetima pojedinačnih brendova; Nedovoljno korišćene društvenih mreža za promociju i pozicioniranje države; Neprepoznatost države po naučno-tehnološkim dostignućima; Nivo zastarijevanja tehnologije ;
Pravni okvir	Usvojen Zakon o nacionalnom brendu (izmjene i dopune zakona); Donešeni podzakonski akti ;

	EU ne propisuje legislativu vezanu za oblast nacionalnog brendiranja pa je to stvar unutrašnje politike; Crna Gora je država vladavine prava; Visok procenat zakonskih i podzakonskih akata usaglašen sa EU legislativom;
Životna sredina	Crna Gora je po Ustavu ekološka država; Povoljni klimatski uslovi; Potencijal za razvoj zelene države; Nedovoljno razvijen ekološki i ruralni turizam;

Na osnovu sprovedenih istraživanja¹¹⁹ domaće i inostrane javnosti, te intervju sa pojedinim predstavnicima javnog i političkog života, kao i sa donosiocima odluka javne politike iz ove oblasti, sačinjena je SWOT analiza postojećeg stanja u oblasti razvoja nacionalnog brenda Crne Gore.

Tabela 39. SWOT analiza postojećeg stanja i razvoja nacionalnog brenda Crne Gore

Snage	Slabosti
- uspostavljena institucionalno-zakonodavna osnova za razvoj nacionalnog brenda; - Atraktivna turistička destinacija; - Atraktivna investiciona destinacija; - Prirodni potencijali, ljepote i bogastvo; - Povoljni uslovi poslovanja; - Kulturno-istorijsko nasleđe; - Raznolikost ponude na malom prostoru; - Proizvodi percipirani kao kvalitetni; - Ljudi (gostoljubivi, prijatni, stručni);	- Nedovoljno razvijena svijest o značaju nacionalnog brendiranja; - Nepostojanje edukacija o nacionalnom brendiranju/nedovoljna zastupljenost oblasti u sistemu obrazovanja; - Neefikasna institucionalna struktura i neadekvatna koordinacija između pojedinih institucija; - Odsustvo sveobuhvatne strategije i sistemskog pristupa vezanog za razvoj nacionalnog brenda; - Nepostojanje unificiranog vizuelnog identiteta nacionalnog brenda i prezentacije ključnih informacija kojom bi država trebala da se predstavlja prilikom svakog nastupa u inostranstvu. S tim u vezi i nepostojanje koordinacije svih nastupa države u inostranstvu, koje bi trebalo da koordinira krovna institucija za razvoj nacionalnog

¹¹⁹ Ministarstvo ekonomije je u saradnji sa Institutom ekonomskih nauka iz Beograda sprovedo istraživanje percepcija domaće i inostrane javnosti o Crnoj Gori, jun-avgust 2018.

	brenda - Ministarstvo ekonomskog razvoja odnosno Direkcija za nacionalni brend; - Nedovoljna zastupljenost Crne Gore u svjetskim medijima, kao i u istraživanjima svjetskih agencija koje se bave nacionalnim brendiranjem; - Nedovoljna konkurentnost i prepoznatljivost značajnog broja domaćih proizvoda i korporativnih brendova; - Nedovoljno iskorišćeni kapaciteti pojedinih sektora koji bi mogli doprinijeti promociji nacionalnog brenda Crne Gore; - Mali broj domaćih eksperata iz oblasti nacionalnog brendiranja; - Nedostatak informacija i istraživanja javnog mnjenja o poznavanju nacionalnog brenda, neadekvatne marketinške aktivnosti i vještine, nedostatak tehnologije i opreme; - Saobraćajna infrastruktura;
Šanse	Opasnosti
- Izrada Strategije razvoja nacionalnog brenda i formulisanje akcionog plana za realizaciju iste; - Kreiranje krovnog brenda i pratećih pojedinačnih brendova usklađenih sa nacionalnim krovnom brendom; - Pozicioniranje države kroz jedinstvenu i unificiranu prezentaciju države; - Potencijalno osnivanje Savjeta za nacionalno brendiranje/posebnog tijela/institucije; - Turizam kao dobra polazna osnova za razvoj nacionalnog brenda Crne Gore; - Razvoj nacionalnog brenda na ideji ekološke države sa atraktivnim prirodnim resursima i kulturno-istorijskim nasleđem; - Po svom vizuelnom identitetu Crna Gora još uvijek nije prepoznata na globalnom tržištu što joj daje mogućnost da se pomoću kreiranja kvalitetne, jedinstvene i ubjedljive slike pozicionira što bolje;	- Kontinuiran proces koji iziskuje značajnija finansijska sredstva u dužem roku; - Česta promjena vizuelnog identiteta nacionalnog brenda; - Neshvatanje značaja nacionalnog brendiranja za izvoz, priliv stranih investicija i turizam, kao i za ugled zemlje u svijetu od strane pojedinih subjekata; - Neadekvatna koordinacija i integracija aktivnosti svih državnih institucija koje, na posredan ili neposredan način, učestvuju u procesu nacionalnog brendiranja; - Nedovoljno ulaganje domaće privrede u promociju na međunarodnom tržištu; - Nedovoljna implementacija privatno javnog partnerstva i umrežavanju svih institucija, privatnog, javnog i NVO sektora i svih ostalih institucija koje mogu zajednički da rade na procesu brendiranja Crne Gore; - Politika nacionalnog brendiranja s obzirom na sveobuhvatnost teže može biti

- Pozicioniranje Crne Gore kao perspektivne države za razvoj biznisa; - Rastuća međunarodna tražnja za turizmom koji je orijentisan na prirodu; - Prestizno pozicioniranje Crne Gore na listi top 10 svjetskih destinacija iz snova; - Online komunikacije, predstavljanje na globalnim društvenim mrežama uz manja ulaganja, a veće markentinške rezultate; - Covid -19 pandemija izazvala je nepredvidive izazove zasnovane na online komunikaciji i digitalnoj transformaciji koja omogućava što veću globalnu prisutnost i dostupnost i prepoznatljivost nacionalnog identitet;	implementirana na adekvatan i efikasan način sa nivoa ministarstva;
---	---

8. Prioritizacija problema

Na osnovu prethodnih analiza sprovedenih radi utvrđivanja stanja u predmetnoj oblasti, identifikovani su određeni problemi sa kojima se susriječemo u predmetnoj oblasti, te je sprovedena njihova prioritizacija, kako slijedi u tabeli 40.

Tabela 40. Prikaz prioritizacije problema

Problemi	Prethodno iskustvo / Prošlost	Vrijeme	Resursi	Prioriteti Vlade	Međunarodne obaveze	Rezultat
Nedovoljno jak nacionalni brend ¹²⁰	da	ne	da	da	ne	1
Nepostojanje unificirane prezentacije države zasnovane na	da	ne	da	ne	ne	2

¹²⁰ Preostali navedeni problemi proizilaze iz ključnog problema a to je „Nedovoljno jak nacionalni brend“.

vizuelnom identitetu nacionalnog brenda						
Nedovoljna zainteresovanost, nivo znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendu	ne	ne	da	ne	ne	3
Izostanak adekvatnog plana komuniciranja vrijednosti nacionalnog brenda	ne	ne	da	ne	ne	3

U prethodnoj tabeli su navedeni problemi identifikovani kroz sprovedenu analizu stanja predmetne oblasti, a njihova prioritarnost utvrđena je na osnovu faktora: prethodno iskustvo, vrijeme i resursi potrebni za rješavanje problema, da li rješavanje problema doprinosi dostizanju prioriteta Vlade i da li je problem i na međunarodnom nivou prepoznat kao prioritetan za rješavanje. Na osnovu analize svih faktora kao najprioritetniji problem identifikovan je "Nedovoljno jak nacionalni brend", koji se nastoji riješiti implementacijom ovog strateškog dokumenta. Ovaj problem već je bio na meti rješavanja ali bez postignutih rezultata, što podrazumijeva da je U smislu međunarodnih obaveza ovaj problem je za sada neutralnog uticaja. Preostali identifikovani problemi proizilaze iz prethodno pomenutog problema, te će se rješavanjem njega omogućiti i potpuno/djelimično otklanjanje i preostalih identifikovanih problema.

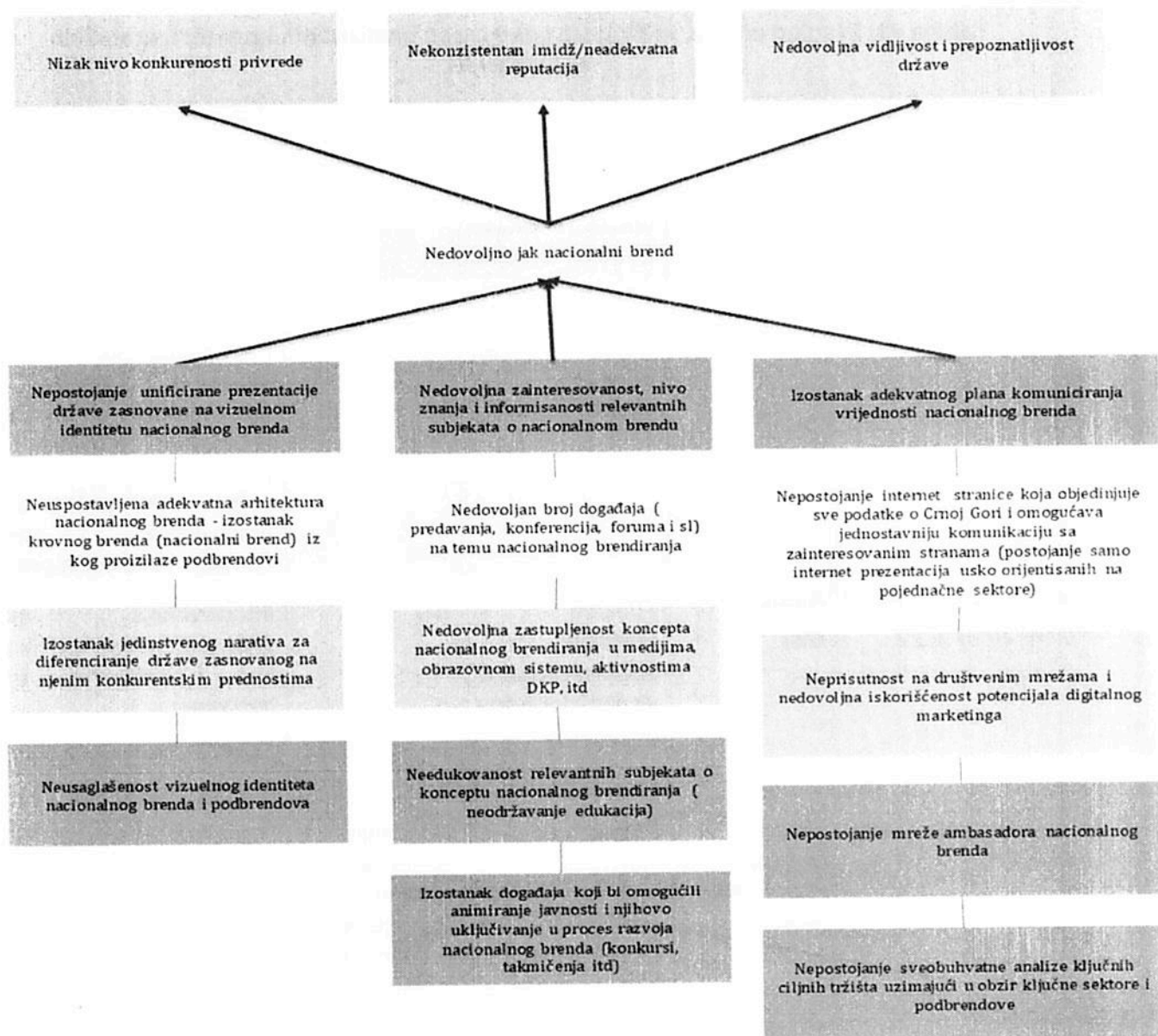
9. Drvo problema

Imajući u vidu prethodno izloženo nameće se ključni problem sa kojim se Crna Gora suočava kada je riječ o politici nacionalnog brendiranja, a to je nedovoljno jak nacionalni brend. Ključni uzroci koji su doveli do ovog problema odnose se na nepostojanje unificirane prezentacije države zasnovane na vizuelnom identitetu nacionalnog brenda, koja je proizašla iz posebno definisane brend arhitekture sačinjene od krovnog brenda i podbrendova što bi omogućavalo slanje nedvosmislene i konzistentne poruke o državi (bez obzira da li se predstavlja država u cjelini ili pojedinačni sektori i oblasti). Na prethodno se naslanja i to da ne postoji jedinstven narativ za pozicioniranje države, koji bi omogućio lakšu diferenciranost i pamtljivost, a koji bi grafički bio predstavljen jedinstvenim vizuelnim identitetom. Dodatni uzrok nedovoljno razvijenog nacionalnog brenda proizilazi iz niskog stepena znanja i informisanosti, ali i zainteresovanosti, kako javnog sektora, koji bi trebao da bude nosilac ove politike, tako i privatnog koji bi imao direktne benefite od implementacije ove politike. Naime u Crnoj Gori još uvijek ne postoji dovoljna zastupljenost ove oblasti, pa samim tim ograničena je mogućnost sticanja znanja sa ciljem

profilisanja stručnjaka za nacionalno brendiranje. Takođe, specifični programi obuka i edukacija, kao i konferencija (naročito u Crnoj Gori) izostaju, čime se otežava unaprijeđenje znanja i informisanosti relevantnih subjekata o predmetnoj oblasti. Ovdje je potrebno pomenuti i izostanak adekvatnog plana komuniciranja vrijednosti nacionalnog brenda, koji takođe dovodi do nedovoljno jakog nacionalnog brenda, čime bi se omogućilo lakše i jednostavnije pozicioniranje države, ali i slanje jedinstvene poruke o državi.

Kao posljedice nedovoljno razvijenog brenda izdvajaju se nekonkurentnost privrede, nekonzistentan imidž i nedovoljna vidljivost i prepoznatljivost, odnosno nepostojanje jasne veze između države porijekla i proizvoda, što je u tijesnoj vezi sa nemogućnošću stvaranja jakog i konzistentnog imidža, kao i dobre reputacije. Različite poruke, izostanak unificirane prezentacije i jedinstvenog narativa onemogućavaju adekvatnu prezentaciju države, i jasnu diferenciranost na kojoj bi se gradila konkurentna prednost i omogućilo stvaranje njene veće atraktivnosti u svijesti inostrane javnosti. Svjedoci smo da crnogorski proizvodi i usluge nisu adekvatno pozicionirani i prepoznati u svijesti inostrane javnosti. Sa druge strane iako je Crna Gora u poređenju sa državama regiona okarakterisana kao atraktivna za investicije i kao turistička destinacija, ipak se nameće pitanje da li je dovoljno atraktivna u poređenju sa evropskim državama. Takođe, u istraživanju koje je sproveo Ministarstvo ekonomije u saradnji sa Institutom ekonomskih nauka iz Beograda (2017-2018) o percepcijama domaće i inostrane javnosti nameće se podatak da Crna Gora nije prepoznata kao država atraktivna za život i rad. Ono što je veoma važno pomenuti, a što direktno proizilazi iz ključnog problema identifikovanog ovom analizom, odnosi se na to da, dok se neke od država regiona nalaze u najvažnijim svjetskim istraživanjima koja se bave rangiranjem nacionalnih brendova država, Crne Gore nema, čime se nedvosmisleno potvrđuje da je neophodno intenzivirati napore na razvoju nacionalnog brenda i obezbjediti zajedničko djelovanje institucija relevantnih za sprovođenje predmetne politike.

Nacionalno brendiranje je proces koji traje i koji zahtjeva finansijske i ljudske resurse, kako bi se aktivnosti mogle sprovoditi kontinuirano i prateći najbolje primjere svjetske prakse, međutim, polazeći od nedovoljnog poznavanja koncepta od strane svih aktera neophodnih za sprovođenje ovog koncepta, odnosno nedovoljno razvijene svijesti o nacionalnom brendiranju, Slijedi grafički prikaz drveta problema:



Grafik 11. Grafički prikaz "Drvo problema"

Prije definisanja strateškog i operativnih ciljeva treba obratiti pažnju na ciljeve i indikatore, kao i aktivnosti odnosno mjere predviđene krovim i drugim strateškim dokumentima, što je dato u tabeli 41, koja slijedi.

Tabela 41. Pregled ciljeva, indikatora i aktivnosti analiziranih krovni i strateških dokumenata

Krovni dokument	Prioritet	Ciljevi	Indikatori	Aktivnosti/mjere
Ekspozice predsjednika Vlade	n/a	Sprovođenje seta mjera iz oblasti zaštite životne sredine sa ciljem brendiranja Crne Gore kao istinske ekološke države	n/a	Plan Vlade je podizanje svijesti građana o očuvanju i zaštiti životne sredine; podržavanje mjera i akcija o uklanjanju i upravljanju otpadom; rješavanje problema ekoloških crnih tačaka i zagađivača; rješavanje kabastog otpada poput automobilskih guma i kreiranje reciklažnih centara; zaštitu prirodnih ekosistema, šuma, voda i velikih pašnjaka; jačanje proizvodnje i brendiranje domaćih i ekoloških proizvoda.
Pravci razvoja Crne Gore 2018-2022	Pametna rast	Turizam – poboljšati poziciju globalno visoko-kvalitetne destinacije	n/a	Intenziviranje marketing aktivnosti usmjerenih ka novim, kao i udaljenim emitivnim tržištima
Program rada Vlade za 2021.	Zdrave finansije i ekonomski razvoj	Povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti Crne Gore na međunarodnom tržištu uz jačanje nacionalnog brenda	Najmanje 1 podnešen zahtjev za sticanje prava korišćenja logotipa nacionalnog brenda do kraja 2021. godine	Pripremiti i usvojiti Strategiju razvoja nacionalnog brenda 2022-2026 sa Akcionim planom za 2022. godinu Utvrđiti predlog Zakona o izmjenama i dopuna Zakona o nacionalnom brendu
Strateški dokument		Ciljevi	Indikatori	Aktivnosti/mjere

Strategija razvoja sporta u Crnoj Gori za period 2018 do 2021 godina	Promovisanje Crne Gore kroz učešće crnogorskih sportskih reprezentacija na međunarodnim takmičenjima	n/a	Podržati nacionalne sportske saveze kroz programske aktivnosti za učešće na međunarodnim takmičenjima ¹²¹
	Promovisanje Crne Gore kroz učešće u međunarodnoj sportskoj inicijativi Evropske komisije – Evropska nedjelja sporta	Povećan broj aktivnosti kojima se obilježava Evropska nedjelja sporta u Crnoj Gori	Organizovati niz aktivnosti u sklopu Evropske nedjelje sporta
	Jačanje kulta crnogorske reprezentacije	n/a	Obilježavanje Dana reprezentacija Crne Gore ¹²²
Strategija mikro, malih i srednjih preduzeća 2018-2022	Jačanje unutrašnjih performansi preduzeća	n/a	Organizovanje edukacija za MSP o značaju nacionalnog brenda za privredu Crne Gore, te podizanje njihove svijesti o procesu izgradnje brenda, načinu upotrebe logotipa, kao i benefitima upotrebe logotipa nacionalnog brenda Izrada promotivnog materijala o nacionalnom brendu u cilju unaprijeđenja nivoa informisanosti o značaju nacionalnog brenda, benefitima svakog subjekta društva i sl. i Organizovanje info dana u svim crnogorskim opštinama sa

¹²¹ Za ovu aktivnost nedostaje definisan indikator učinka

¹²² Za ovu aktivnost nedostaje definisan indikator učinka

			ciljem podizanja nivoa svijesti kod svih aktera u društvu o značaju nacionalnog brenda za privredu Crne Gore
Strategija saradnje sa dijasporom – iseljenicima 2020 – 2023	Jačanje državnog identiteta i pripadnosti Crnoj Gori kroz odgovarajuće aktivnosti koje promovišu upis u evidencije iseljenika, obilježavanje državnih praznika i obezbjeđivanje publicističkog i državnog propagandnog materijala	Broj crnogorskih iseljenika upisanih u evidenciju dijaspore povećan za 20% u odnosu na 2020. godinu. Broj izdatih iseljeničkih knjižica povećan za 10% u odnosu na 2020. godinu.	Upis iseljenika u evidenciju dijaspore na sajtu Uprave za dijasporu Apliciranje iseljenika za iseljeničku knjižicu Podrška obilježavanju državnih praznika Crne Gore u zemljama prijema Obezbjeđivanje propagandnog materijala sa državnim simbolima (zastave, suveniri, dresovi, itd.) Obezbjeđivanje knjiga i drugog publicističkog materijala udruženjima dijaspore
Strategija razvoja industrijske politike 2019-2023	Jačanje izvoznih performansi preduzeća	Povećano uključivanje preduzeća u međunarodne lance vrijednosti Broj preduzeća koja su uspostavila poslovnu saradnju	Obezbjeđenje bolje informisanosti preduzeća i podrške usmjerene ka poslovnom povezivanju sa inostranim partnerima Povećanje konkurentske sposobnosti domaćih proizvoda i usluga, kao i njihovo bolje pozicioniranje na stranom tržištu.

III STRATEŠKI CILJ, OPERATIVNI CILJEVI SA PRATEĆIM INDIKATORIMA USPJEHA

Imajući u vidu da su izgradnja i unapređenje brenda države od ključnog značaja za poboljšanje njene ukupne konkurentnosti i brojnih performansi nacionalne privrede, a uz uvažavanje zaključaka prethodno sprovedene analize stanja i ključnih problema identifikovanih metodom „Drvo problema“, kao strateški cilj izdvaja se:

- Stvoriti jak nacionalni brend koji će unaprijediti konkurentnost i imidž države

Crna Gora, sa svim potencijalima i vrijednostima, treba da razvije i implementira unificiranu prezentaciju države koja će obezbijediti visok stepen prepoznatljivosti u svijetu, odnosno njenu pozitivnu diferenciranost u odnosu na konkurenciju, a koja će prije svega doprinijeti povećanju izvoza i većoj prodaji domaćih proizvoda i usluga, intenziviranju stranih direktnih investicija, razvoju turizma jer običaji i tradicija postaju privlačniji i interesantniji stranim posjetiocima; unapređenju diplomatskih odnosa, političke pozicije države kao i u uspješnijem vođenju međunarodne politike, što će u krajnjem dovesti do poboljšanja životnog standarda građana, čime će država postati atraktivnija za život, rad i obrazovanje. U proteklom periodu sprovedene su određene aktivnosti u funkciji pomenutog, tj. u funkciji ostvarenja strateškog cilja, a koje su se odnosile na uspostavljanje institucionalnog i zakonodavnog okvira.

Iz pretmetnog strateškog cilja proizilaze sljedeći operativni ciljevi:

1. Stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države kroz kreiranje i upotrebu jedinstvene prezentacije države zasnovane na vizuelnom identitetu nacionalnog brenda;
2. Unaprijeđenje zainteresovanosti, znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendu kroz informativno-edukativne aktivnosti, i
3. Obezbjeđivanje proaktivne i koordinisane komunikacije vrijednosti nacionalnog brenda, kao što je i prikazano u tabeli koja slijedi.

Tabela 42. Prioriteti u okviru strateškog cilja – operativni ciljevi

Strateški cilj	Stvoriti jak nacionalni brend koji će unaprijediti konkurentnost i imidž države
Operativni cilj 1	Stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države kroz kreiranje i upotrebu jedinstvene prezentacije države zasnovane na vizuelnom identitetu nacionalnog brenda
Ključni izazovi koji su u vezi sa ovim ciljem	Kao ključni problem dosadašnjeg modela funkcionisanja institucija u procesu nacionalnog brendiranja u Crnoj Gori identifikovano je pojedinačno i nekoordinisano djelovanje usmjereno na promovisanje i pozicioniranje pojedinačnih sektora/oblasti, čiji uticaj na pozicioniranje države u cjelosti je bio ograničen. Strategije razvoja pojedinačnih

	brendova i komuniciranja pojedinih sektora nisu davale očekivane rezultate, a iziskivale su ogromna sredstva i stvaranje konfuzije u svijesti inostrane javnosti o samoj državi. Prevazilaženje datog problema i spriječavanje rasipanje vremena i resursa, nastoji se omogućiti uspostavljanjem koncepta krovnog brenda – brenda države, sa kojim korespondiraju pojedinačni brendovi, kojim bi se zajedničkim, koordinisanim i sinhronizovanim djelovanjem omogućilo stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države u okviru ključne ideje na kojoj se zasniva sam nacionalni brend države. Otuda, kao prioritetna aktivnost nameće se integracija i koordinacija aktivnosti na razvoju nacionalnog brenda Crne Gore od strane institucije zadužene za politiku razvoja nacionalnog brenda, a to je Ministarstvo ekonomskog razvoja i Direktorat za unapređenje konkurentnosti u okviru kojeg je Direkcija za nacionalni brend. Ključni izazov odnosi se na prihvatanje i primjenu jedinstvenog vizuelnog identiteta i prilagođavanje dosadašnjih aktivnosti različitih institucija istom.		
Ključni nosilac	Ministarstvo ekonomskog razvoja		
Institucije uključene u realizaciju	Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo javne uprave digitalnog društva i medija, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo odbrane, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo finansija i socijalnog staranja, Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo kapitalnih investicija, Ministarstvo ekologije i prostornog planiranja, Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Privredna komora Crne Gore, Agencija za investicije Crne Gore		
Naziv indikatora	Polazna vrijednost 2021	Prelazna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026
Indikator učinka 1 Procenat državnih organa koji aktivno koriste vizuelni identitet nacionalnog brenda	0	30% državnih organa u odnosu na ukupan broj	50% državnih organa u odnosu na ukupan broj
Indikator učinka 2 Broj podnešenih zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	Trenutno ne postoji nijedan korisnik vizuelnog identiteta	Najmanje 3 podnešena zahtjeva za sticanje prava korišćenja	Najmanje 5 zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog

	nacionalnog brenda	vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	identiteta nacionalnog brenda
--	--------------------	---	-------------------------------

Operativni cilj 2	Unaprijeđenje zainteresovanosti, znanja i informisanosti relevantnih subjekata¹²³ o nacionalnom brendu kroz informativno-edukativne aktivnosti		
Ključni izazovi koji su u vezi sa ovim ciljem	Nacionalno brendiranje je relativno nova oblast i nedovoljno predstavljen i zastupljen koncept u Crnoj Gori. Nedovoljna zastupljenost ovog koncepta u programima stručnog osposobljavanja, ali i obrazovanja, rezultira ograničenim saznanjima i nedovoljnoj informisanosti kako među širom javnošću tako i među subjektima relevantnim za implementaciju same politike nacionalnog brendiranja. Ključni izazov pored mogućnosti za unapređenje znanja iz oblasti nacionalnog brendiranja, odnosi se na nedovoljan broj kadrova zaposlenih u Direkciji zaduženoj za implementaciju ove politike, koji bi mogli na adekvatan način da sprovode sve potrebne aktivnosti u cilju podizanja svijesti javnosti i unapređenja znanja u ovoj oblasti.		
Ključni nosilac	Ministarstvo ekonomskog razvoja		
Institucije uključene u realizaciju	Uprava za kadrove, Privredna komora Crne Gore, UNDP		
Naziv indikatora	Polazna vrijednost 2021	Prelazna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026
Indikator učinka 1 Stepen povećanja informisanosti zaposlenih u javnom sektoru ¹²⁴ o konceptu nacionalnog brenda i aktivnostima sprovedenim u postupku njegovog razvoja	39,7% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom nacionalnog brenda	50% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom nacionalnog brenda	70% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom

¹²³ Pravnih i fizičkih lica, državnih organa, organa državne uprave, organa lokalne uprave, sudova, državnog tužilaštva, privrednih društava u većinskom vlasništvu države, koja obavljaju poslove od javnog interesa, diplomatsko konzularnih predstavništava, institucija i službi čiji je osnivač Crna Gora, odnosno opština, preduzetnika i drugih organizacija i udruženja shodno Zakonu o nacionalnom brendu (Sl. list CG, br. 37/17), član 19.

¹²⁴ Zaposleni u državnim organima, organima državne uprave, organima lokalne uprave, sudovima, državnim tužilaštvu, privrednim društvima u većinskom vlasništvu države, koja obavljaju poslove od javnog interesa, diplomatsko konzularnim predstavništvima, institucijama i službama čiji je osnivač Crna Gora, odnosno opština.

	28,5% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je informisan o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda	40% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je informisan o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda	nacionalnog brenda 60% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je informisan o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda
Indikator učinka 2 Stepen povećanja informisanosti zaposlenih u privatnom sektoru o konceptu nacionalnog brenda i aktivnostima sprovedenim u postupku njegovog razvoja	Polazna vrijednost biće definisana nakon istraživanja koje će biti sprovedeno u cilju utvrđivanja nivoa znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendu	Povećanje stepena informisanosti i znanja za 10% u odnosu na polaznu vrijednost	Povećanje stepena informisanosti i znanja za 20% u odnosu na polaznu vrijednost

Operativni cilj 3	Obezbjeđivanje proaktivne i koordinisane komunikacije vrijednosti nacionalnog brenda
Ključni izazovi koji su u vezi sa ovim ciljem	Svaka država u procesu kreiranja nacionalnog brenda (države kao brenda), a na bazi posebnosti i konkurentskih prednosti kojima raspolaže definise koncept brendiranja i pozicioniranja, kako bi u svijesti inostrane javnosti stvorila odgovorajuću percepciju o državi i učinila je atraktivnom i drugačijom od ostalih. Preduslov razvoja efektivnih komunikacija Crne Gore je fokusiranost brenda na njegove najznačajnije potencijale koji se na optimalan način mogu plasirati ciljnim javnostima. Ključni izazov odnosi se kao i u prethodnom slučaju na ograničene kadrovske kapacitete, odnosno nedovoljan broj

	zaposlenih u Direkciji za nacionalni brend. Pored toga, mogući izazov može biti i implementacija politike sa nivoa direkcije.		
Ključni nosilac	Ministartvo ekonomskog razvoja		
Institucije uključene u realizaciju	Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Privredna komora Crne Gore, Agencija za investicije Crne Gore, UNDP		
Naziv indikatora	Polazna vrijednost 2021	Prelazna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026
Indikator učinka 1 Country brand ranking index-tourism	95. mjesto na rang listi	Unapređenje pozicije za 1 mjesto u odnosu na 2021. godinu	Unapređenje pozicije za 2 mjesta u odnosu na 2021. godinu
Indikator učinka 2 Country brand ranking index-trade	124. mjesto na rang listi	Unapređenje pozicije za 1 mjesto u odnosu na 2021. godinu	Unapređenje pozicije za 2 mjesta u odnosu na 2021. godinu

IV PLANIRANJE AKTIVNOSTI

Akcioni plan za 2022. godinu

Strateški cilj	Stvoriti jak nacionalni brend koji će unaprijediti konkurentnost i imidž države		
Operativni cilj 1	Stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države kroz kreiranje i upotrebu jedinstvene prezentacije države zasnovane na vizuelnom identitetu nacionalnog brenda		
Indikator učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost do 2024. godine	Ciljna vrijednost do 2026. godine

		2021. godine				
Indikator učinka 1 Procenat državnih organa koji aktivno koriste vizuelni identitet nacionalnog brenda		0	30% državnih organa u odnosu na ukupan broj		50% državnih organa u odnosu na ukupan broj	
Indikator učinka 2 Broj podnešenih zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda od strane relevantnih subjekata ¹²⁵		Trenutno ne postoji nijedan korisnik vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	Najmanje 3 podnešena zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda		Najmanje 5 zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	
<i>Aktivnosti koje utiču na realizaciju Operativnog cilja 1</i>	<i>Indikator rezultata</i>	<i>Nadležne institucije</i>	<i>Datum početka</i>	<i>Datum završetka</i>	<i>Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti</i>	<i>Izvor finansiranja</i>
1. Definisanje ključnih konkurentskih prednosti Crne Gore na osnovu kojih će se definisati novi vizuelni identitet nacionalnog brenda	Definisane najmanje 3 konkurentske prednosti kojima se Crna Gora diferencira u odnosu na zemlje regiona	Ministarstvo ekonomskog razvoja	I kvartal 2022	II kvartal 2022	Nisu potrebna sredstva	/
2. Mapiranje ključnih sektora/oblasti koji će biti podbrendovi nacionalnog brenda	Mapirana najmanje 3 ključna sektora koji će biti podbrendovi nacionalnog brenda	Ministarstvo ekonomskog razvoja	I kvartal 2022	II kvartal 2022	Sredstva nisu potrebna	/

¹²⁵ Pravna i fizička lica, preduzetnici, organizacije i udruženja, shodno Zakonu o nacionalnom brendu.

3. Definisanje novog vizuelnog identiteta nacionalnog brenda (krovnog brenda) i na bazi toga priprema smjernica za vizuelne identitete mapiranih podbrendova	Definisan vizuelni identitet	Ministarstvo ekonomskog razvoja i druge institucije ¹²⁶	I kvartal 2022	II kvartal 2022	20.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
4. Nabavka unificiranog promotivnog materijala sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda	Broj komada promotivnog materijala koji je podijeljen (Prethodno će se definisati koje vrste promotivnog materijala će biti rađene, npr. rokovnici, usb, olovke, šolje, kišobrani, privesci za ključeve itd.)	Ministarstvo ekonomskog razvoja	II kvartal 2022	III kvartal 2022	10.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
5. Izrada informativne brošure u kojoj bi se predstavili ekonomski i investicioni potencijali Crne Gore	Broj distribuiranih brošura	Privredna komora Crne Gore	II kvartal 2022 (aktivnosti čekaju na definisanje vizuelnog identiteta nacionalnog brenda i na objavljivanje)	III kvartal 2022	8.000	Privredna komora Crne Gore

¹²⁶ Druge nadležne institucije biće definisane nakon mapiranja ključnih sektora/oblasti koji će biti odabrani za podbrendove nacionalnog brenda u sklopu Aktivnosti 2, Operativnog cilja 1.

			makroekonoms kih pokazatelja za prethodnu godinu)			
6. Održavanje info dana za predstavljanje vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	Održana najmanje 2 info dana	Ministarstvo ekonomskog razvoja	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	500	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
Ukupan iznos sredstava za realizaciju operativnog cilja 1: 38.500,00 €			Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja		UNDP	Privredna komora CG
			30.500,00 €		/	8.000
Opreativni cilj 2	Unaprijeđenje zainteresovanosti, znanja i informisanosti relevantnih subjekata ¹²⁷ o nacionalnom brendu kroz informativno-edukativne aktivnosti					
Indikator učinka		Početna vrijednost 2021. godine	Ciljna vrijednost do 2024. godine		Ciljna vrijednost do 2026. godine	
Indikator učinka 1 Stepen povećanja informisanosti zaposlenih u javnom sektoru ¹²⁸ o konceptu nacionalnog brenda i aktivnostima sprovedenim u postupku njegovog razvoja		39,7% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom nacionalnog brenda 28,5% ispitanika zaposlenih u	50% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom nacionalnog brenda 40% ispitanika zaposlenih u		70% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je upoznat sa konceptom nacionalnog brenda 60% ispitanika zaposlenih u javnom sektoru je informisan	

¹²⁷ Pravnih i fizičkih lica, državnih organa, organa državne uprave, organa lokalne uprave, sudova, državnog tužilaštva, privrednih društava u većinskom vlasništvu države, koja obavljaju poslove od javnog interesa, diplomatsko konzularnih predstavništava, institucija i službi čiji je osnivač Crna Gora, odnosno opština, preduzetnika i drugih organizacija i udruženja shodno Zakonu o nacionalnom brendu (Sl. list CG, br. 37/17), član 19.

¹²⁸ Zaposleni u državnim organima, organima državne uprave, organima lokalne uprave, sudovima, državnom tužilaštvu, privrednim društvima u većinskom vlasništvu države, koja obavljaju poslove od javnog interesa, diplomatsko konzularnim predstavništvima, institucijama i službama čiji je osnivač Crna Gora, odnosno opština.

		javnom sektoru je informisan o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda	javnom sektoru je informisan o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda	o aktivnostima koje se sprovode u postupku razvoja nacionalnog brenda		
Indikator učinka 2 Stepen povećanja informisanosti zaposlenih u privatnom sektoru o konceptu nacionalnog brenda i aktivnostima sprovedenim u postupku njegovog razvoja		Polazna vrijednost biće definisana nakon istraživanja koje će biti sprovedeno u cilju utvrđivanja nivoa znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendu	Povećanje stepena informisanosti i znanja za 10% u odnosu na polaznu vrijednost	Povećanje stepena informisanosti i znanja za 20% u odnosu na polaznu vrijednost		
<i>Aktivnosti koje utiču na realizaciju Operativnog cilja 2</i>	<i>Indikator rezultata</i>	<i>Nadležne institucije</i>	<i>Datum početka</i>	<i>Datum završetka</i>	<i>Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti</i>	<i>Izvor finansiranja</i>
1. Sprovođenje istraživanja za utvrđivanje nivoa znanja i informisanosti zaposlenih u javnom sektoru o nacionalnom brendu	Sprovedeno istraživanje i na bazi rezultata pripremljene preporuke za unaprijeđivanje znanja i informisanosti relevantnih subjekata	Ministarstvo ekonomskog razvoja	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	9.000	UNDP (projekat koji Ministarstvo ekonomskog razvoja realizuje u saradnji sa UNDP "Unapređ

						enje konkurentnosti privrede Crne Gore")
2. Sprovođenje istraživanja za utvrđivanje nivoa znanja i informisanosti zaposlenih u privatnom sektoru o nacionalnom brendu	Sprovedeno istraživanje i na bazi rezultata pripremljene preporuke za unaprijeđivanje znanja i informisanosti relevantnih subjekata	Ministarstvo ekonomskog razvoja u saradnji sa Privrednom komorom Crne Gore	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	9.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
3. Održavanje radnog doručka sa predstavnicima medija (nacionalne i lokalne televizije, radio stanice, predstavnici štampanih medija) u cilju definisanja aktivnosti za afirmaciju i komuniciranje vrijednosti nacionalnog brenda ¹²⁹	Održan najmanje 1 radni doručak sa predstavnicima medija Broj učesnika najmanje 10	Ministarstvo ekonomskog razvoja	I kvartal 2022	II Kvartal 2022	1.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
4. Sprovođenje konkursa za najbolju kratku priču o nacionalnom brendu Crne Gore (odnosno o Crnoj Gori)	Izabrana 1 najbolja priča o Crnoj Gori	Ministarstvo ekonomskog razvoja	I kvartal 2022	II kvartal 2022	1.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja

¹²⁹ Imajući u vidu da su mediji prepoznati kao zainteresovana strana sa velikim uticajem, ali niskim interesovanjem za koncept nacionalnog brendiranja neophodno je sprovesti aktivnosti na animiranju njihovog većeg angažmana i uključivanja u sam proces nacionalnog brendiranja.

5. Priprema i sprovođenje edukacija u cilju unapređenja znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendiranju kao i upotrebi vizuelnog identiteta nacionalnog brenda odnosno sticanju prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	Broj održanih edukacija najmanje 1 za zaposlene u javnom sektoru i najmanje 1 za zaposlene u privatnom sektoru Broj učesnika po edukaciji najmanje 10 Stepen uspjehnosti održanih edukacija – broj učesnika zadovoljnih edukacijom (najmanje 5 po edukaciji)	Ministarstvo ekonomskog razvoja u saradnji sa Upravom za kadrove i Privrednom komorom Crne Gore ¹³⁰	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	5.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
6. Konferencija o nacionalnom brendiranju gdje će biti predstavljen novi vizuelni identitet nacionalnog brenda i Strategija razvoja nacionalnog brenda	Broj održanih konferencija 1	Ministarstvo ekonomskog razvoja u saradnji sa UNDP	II kvartal 2022	III kvartal 2022	10.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja i UNDP (projekat koji Ministarstvo ekonomskog razvoja realizuje u saradnji sa UNDP "Unapređenje konkurentnosti privrede

¹³⁰ Edukacije koje se odnose na zaposlene u javnom sektoru sprovodiće se u saradnji sa Upravom za kadrove, a edukacije namijenjene privatnom sektoru u saradnji sa Privrednom komorom Crne Gore.

						Crne Gore")
7. Izrada informativno-edukativne brošure u cilju podizanja svijesti relevantnih subjekata o konceptu nacionalnog brendiranja kao i proceduri za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda	Broj distribuiranih brošura najmanje 30	Ministarstvo ekonomskog razvoja ¹³¹	II kvartal 2022	III kvartal 2022	2.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
Ukupan iznos sredstava za realizaciju operativnog cilja 2: 37.000,00 €			Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja		UNDP	Privredna komora CG
			23.000,00 €		14.00,00 €	/
Operativni cilj 3	Obezbjeđivanje proaktivne i koordinisane komunikacije vrijednosti nacionalnog brenda					
Indikator učinka		Početna vrijednost 2021. godine	Ciljna vrijednost do 2024. godine		Ciljna vrijednost do 2026. godine	
Indikator učinka 1 Country brand ranking index-tourism		95. mjesto na rang listi	Unapređenje pozicije za 1 mjesto u odnosu na 2021. godinu		Unapređenje pozicije za 2 mjesta u odnosu na 2021. godinu	
Indikator učinka 2 Country brand ranking index-trade		124. mjesto na rang listi	Unapređenje pozicije za 1 mjesto u odnosu na 2021. godinu		Unapređenje pozicije za 2 mjesta u odnosu na 2021. godinu	

¹³¹ Mogućnost uključivanja Privredne komore Crne Gore u dijelu koji se odnosi na proceduru sticanja prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda.

<i>Aktivnosti koje utiču na realizaciju Operativnog cilja 3</i>	<i>Indikator rezultata</i>	<i>Nadležne institucije</i>	<i>Datum početka</i>	<i>Datum završetka</i>	<i>Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti</i>	<i>Izvor finansiranja</i>
1. Puštanje u rad internet stranice nationbrand.me ¹³²	Operativna internet stranica nationbrand.me ¹³³	Ministarstvo ekonomskog razvoja	II kvartal 2022	III kvartal 2022	2.400	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
2. Kreiranje odgovarajućih naloga na društvenim mrežama Facebook i Instagram posvećenih komuniciranju nacionalnog brenda Crne Gore	Kreirani i operativni nalozi Broj sponzorisanih objava na mjesečnom nivou minimum 5	Ministarstvo ekonomskog razvoja	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	1.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja
3. Učešće na stručnim konferencijama i radionicama u regionu ili svijetu u cilju predstavljanja nacionalnog brenda Crne Gore i	Učešće na bar 1 događaju	Ministarstvo ekonomskog razvoja	II kvartal 2022	IV kvartal 2022	5.000	Budžet UNDP (prije kat koji Ministarstvo ekonomskog razvoja realizuje u saradnji sa UNDP

¹³² Tokom trajanja strategije biće kreirana i mobilna aplikacija koja će omogućiti lakšu dostupnost informacija o Crnoj Gori, kako domaćoj tako i inostranoj javnosti, što će biti razrađeno u nekom od narednih akcionih planova.

¹³³ Internet stranica će sadržati sve najvažnije informacije o Crnoj Gori polazeći od šest stubova nacionalnog brenda kako bi se omogućila sveobuhvatna i jedinstvena prezentacija države, namijenjena i domaćoj i svjetskoj javnosti. Takođe sadržaće i određene zanimljive priče o Crnoj Gori, priče uspješnih ljudi iz Crne Gore itd.

komuniciran ja njegovih vrijednosti						"Unapređ enje konkurent nosti privrede Crne Gore")
4. Mapiranje poznatih ličnosti koje će biti ambasadori nacionalnog brenda	Identifikovana najmanje 3 ambasadora nacionalnog brenda ¹³⁴	Ministarstvo ekonomskog razvoja	III kvartal 2022	IV kvartal 2022	Sredstva nisu potrebna ¹³⁵	/
5. Sprovedenj e analize o ključnim ciljnim tržištima u inostranstvu prema kojima će se komunicirai vrijednosti nacionalnog brenda od 2023. do 2026. godine	Sprovedena analiza o ključnim ciljnim tržištima u inostranstvu prema kojima će se komunicirai vrijednosti nacionalnog brenda od 2023. do 2026. godine	Ministarstvo ekonomskog razvoja i druge institucije ¹³⁶	I kvarta 2022	IV kvartal 2020	Sredstva nisu potrebna	/
6. Upostavljanj e koncepta "Crnogorske kuće"	Otvorena najmanje 1 "Crnogorska kuća"	Ministartvo ekonomskog razvoja u saradnji sa UNDP	I kvartal 2022	IV kvartal 2022	70.000	Budžet Ministarst va ekonomij e i UNDP (projekat

¹³⁴ Među ambasadorima nacionalnog brenda treba da se nađu sportisti, glumci, pjevači, umjetnici, uspješni preduzetnici, uticajne javne ličnosti, blogeri i sl. koji će omogućiti da se poruka o Crnoj Gori prenese domaćoj i inostranoj javnosti.

¹³⁵ U 2022. godini će se samo obaviti mapiranje i identifikovanje ambasadora brenda, kao i potencijalni razgovori i komunikacija u cilju definisanja daljeg angažmana, tako da sredstva u 2022. godini nisu potrebna, već će biti definisana za 2023. godinu a na bazi ugovora koji budu sklopljeni sa ambasadorima brenda.

¹³⁶ Druge nadležne institucije biće definisane nakon mapiranja ključnih sektora/oblasti koji će biti odabrani za podbrendove nacionalnog brenda u sklopu Aktivnosti 2, Operativnog cilja 1.

						koji Ministarst vo ekonsk kog razvoja realizuje u saradnji sa UNDP "Unapred enje konkurent nosti privrede Crne Gore")
Ukupnan iznos sredstava za realizaciju operativnog cilja 3: 78.400,00 €			Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja		UNDP	Privredna komora CG
			53.400,00 €		25.000,00 €	/
Ukupan iznos sredstava za realizaciju AP 2022: 153.900,00 €			106.900,00 €		39.000,00 €	8.000€

Za 2022. godinu je detaljno razrađen Akcioni plan, dat u prethodnom prikazu, a za preostale četiri godine (2023-2026) realizacije Strategije pripremljen je okvirni plan aktivnosti i na bazi toga urađena procjena finansijskih sredstava potrebnih za njegovu realizaciju kako slijedi u narednoj tabeli.

Tabela broj 43: Pregled procijenjenih finansijskih sredstava za preostale četiri godine realizacije Strategije

Operativni cilj	Okvirni pregled aktivnosti po operativnim ciljevima	Godina	Procijenje na sredstava za realizaciju predložen	Izvor finansiranj a	Ukupna sredstva

			ih aktivnosti		
1. Stvaranje veće prepoznatljivosti i vidljivosti države kroz kreiranje i upotrebu jedinstvene prezentacije države zasnovane na vizuelnom identitetu nacionalnog brenda	-Nabavka unificiranog promotivnog materijala sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda - Održavanje info dana za predstavljanje vizuelnog identiteta nacionalnog brenda ¹³⁷ - Istraživanje percepcija domaće i inostrane javnosti o Crnoj Gori	2023	12.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja	105.000,00 €
		2024	14.000		
		2025	15.000		
		2026	64.000		
2. Unaprijeđenje zainteresovanosti, znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendu kroz informativno-edukativne aktivnosti	-Sprovođenje istraživanja za utvrđivanje nivoa znanja i informisanosti zaposlenih u javnom sektoru/zaposlenih u privatnom sektoru o nacionalnom brendu - Priprema i sprovođenje edukacija u cilju unapređenja znanja i informisanosti relevantnih subjekata o nacionalnom brendiranju kao i upotrebi vizuelnog identiteta nacionalnog brenda odnosno sticanju prava korišćenja	2023	25.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja i UNDP ¹³⁹	105.000,00 €
		2024	25.000		
		2025	25.000		
		2026	30.000		

¹³⁷ U 2023. godini organizovaće se info dani u najmanje 4 opštine, a u 2024, 2025 i 2026 u po najmanje 6 opština, shodno tome i iznosi procijenjenih sredstava su različiti za posmatrane godine

¹³⁹ MER 16.000, UNDP 9.000 (2023), MER 13.000, UNDP 12.000 (2024), MER 16.000, UNDP 9.000 (2025), MER 15.000, UNDP 15.000. NAPOMENA: Ovo je planirani i očekivani iznos opredijeljenih sredstava, zasnovan na pretpostavci da se obim finansiranja predviđen projektom „Unapređenje konkurentnosti privrede u Crnoj Gori“ i opseg predmetne srednje neće mijenjati u narednom četvorogodišnjem periodu, te da će okvirni iznos opredijeljenih sredstava iznositi 20.000.

	vizuelnog identiteta nacionalnog brenda - Izrada informativno-edukativne brošure u cilju podizanja svijesti relevantnih subjekata o konceptu nacionalnog brendiranja kao i proceduri za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda - Organizovanje događaja za predstavljanje korisnika vizuelnog identiteta nacionalnog brenda¹³⁸				
3. Obezbeđivanje proaktivne i koordinisane komunikacije vrijednosti nacionalnog brenda	- Održavanje radnih doručaka sa relevantnim uticajnim subjektima (medijima, predstavnicima DKP-a, itd) radi podizanja svijesti o novom narativu pozicioniranja Crne Gore izraženom kroz novi vizuelni identitet nacionalnog brenda - Sprovođenje istraživanja zastupljenosti Crne Gore u inostranim medijima radi utvrđivanja pozicije Crne Gore u globalnoj javnosti - Sprovođenje različitih konkursa koji afirmišu nacionalni brend i vrijednosti na kojima počiva kako za širu javnost tako za mlađu populaciju	2023	50.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja	220.000,00 €
		2024	45.000		
		2025	60.000		
		2026	65.000		

¹³⁸ Planirano je da se predmetni događaj organizuje tokom 2026. godine, jer se očekuje da u prvoj godini sprovođenja strateškog dokumenta vrlo vjerovatno neće biti zahtjeva za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, te da će taj broj rasti tokom perioda trajanja strategije.

	- Održavanje naloga na društvenim mrežama i sponzorisanе objave - Održavanje i unapređivanje internet stranice nationbrand.me/nacionalnibrend.me - Izrada mobilne aplikacije - Angažovanje ambasadora brenda - Izrada i emitovanje promotivnog spota o nacionalnom brendu Crne Gore - Učešće na događajima značajnim za predstavljanje vizuelnog identiteta i vrijednosti nacionalnog brenda				
Formativna evaluacija		2023/2024	5.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja	5.000,00 €
Eksterna evaluacija		2026	5.000	Budžet Ministarstva ekonomskog razvoja	5.000,00 €
Ukupno za period 2023-2026					440.000,00 €

Imajući u vidu da je za evaluaciju predmetnog strateškog dokumenta planirano sprovođenje ex post evaluacije na kraju sprovođenja strateškog dokumenta, ali i formativne evaluacije nakon prve dvije godine sprovođenja strateškog dokumenta od strane eksternih eksperata neophodno je iste planirati predlozima budžeta za godine u kojima će se iste realizovati.

V MONITORING, IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJA

Ministarstvo ekonomskog razvoja je krovna institucija nadležna za kreiranje i sprovođenje predmetnog strateškog dokumenta. Imajući u vidu da je Direkcija za nacionalni brend u okviru Direktorata za unapređenje konkurentnosti Ministarstva ekonomskog razvoja, zadužena za razvoj nacionalnog brenda, obaveza monitoringa, izvještavanja i evaluacije je u njenoj nadležnosti. Kada je riječ o izvještavanju radiće se redovno godišnje izvještavanje, kao i završni izvještaj na kraju godine sprovođenja strateškog dokumenta.

Oblast nacionalnog brendiranja, kako je i ranije u dokumentu više puta naglašeno, veoma je široka i obuhvata veliki broj oblasti, odnosno sektora, pa je za njeno sprovođenje neophodno uključivanje većeg broja institucija. Shodno tome, predmetne institucije će biti u obavezi da dostavljaju informacije o aktivnostima koje se realizuju u okviru ove strategije, a radi blagovremenog i adekvatnog prikupljanja podataka za sačinjavanje godišnjih i završnog izvještaja, kao i mjerenja stepena ostvarenog učinka, ali i identifikovanja izazova koji se mogu javiti prilikom sprovođenja planiranih aktivnosti.

Da bi proces praćenja i sprovođenja mogao što kvalitetnije i efikasnije da se obavlja, Ministarstvo ekonomskog razvoja će formirati operativni tim za praćenje strategije sačinjen od predstavnika svih institucija koje su uključene u proces sprovođenja politike. Operativni tim će se sastajati najmanje dva puta godišnje, a tokom prve godine implementacije strategije po potrebi i češće, s obzirom na obuhvat i složenost oblasti, kao i zbog činjenice da se strateški dokument koji reguliše ovu oblast priprema i sprovodi prvi put u Crnoj Gori. Na taj način će se blagovremeno i u kontinuitetu razmatrati proces sprovođenja, kao i moguće prepreke i izazovi sa kojima se institucije mogu suočavati prilikom implementacije aktivnosti. Podaci neophodni za sačinjavanje izvještaja prikupljaće se u drugoj polovini godine (tokom III kvartala) i dostavljat će Ministarstvu najkasnije početkom IV kvartala, prije sačinjavanja godišnjeg odnosno završnog izvještaja. Prije sačinjavanja godišnjeg izvještaja, ukoliko bude potrebno operativni tim će se sastati radi unapređenja teksta izvještaja, a radi obezbjeđivanja neophodnog kvaliteta istog. Takođe na taj način nastojaće se animirati institucije da pravovremeno dostavljaju podatke i da se izbjegne najčešći problem sa kojim se suočavaju institucije u procesu izvještavanja (neblagovremeno dostavljanje potrebnih podataka od strane institucija koje su uključene u realizaciju pojedinih aktivnosti, manjak interesovanja institucija koje nisu ključni nosilac aktivnosti da se posvete procesu izvještavanja i sl.).

Ministarstvo ekonomskog razvoja biće zaduženo za prikupljanje i objedinjavanje podataka relevantnih za sačinjavanje izvještaja, kao i za koordinaciju i rad operativnog tima. Proces izvještavanja, prolaziće nekoliko instanci. Naime, članovi operativnog tima će dostavljati podatke Ministarstvu ekonomskog razvoja najkasnije početkom IV kvartala, a Ministarstvo će objediniti iste i sačiniti izvještaj. Nakon usaglašavanja sa operativnim timom, izvještaj (godišnji ili završni) biće upućen Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore na mišljenje, a poslije toga upućen Vladi Crne Gore na usvajanje.

Kako bi se obezbijedila transparentnost procesa sprovođenja strategije, izvještaji će biti objavljeni na interent stranici Ministarstva.

Takođe planirana je i realizacija formativne evaluacije nakon prve dvije godine sprovođenja strateškog dokumenta od strane eksternih eksperata.

Evaluacija predmetnog strateškog dokumenta biće sprovedena ex post i od strane eksternih eksperata zbog složenosti i obuhvata, ali i zbog obezbjeđivanja većeg stepena objektivnosti. Sredstva za sprovođenje biće obezbjeđena budžetom Ministarstva. Planirano je da ovaj proces otpočne u martu 2026. godine i bude završen do oktobra iste godine, kako bi se pravovremeno obezbijedili nalazi evaluacije, koji će biti predstavljeni u završnom izvještaju, ali i u cilju obezbjeđivanja adekvatnih osnova za kreiranje potencijalno novog strateškog dokumenta. Iako je nacionalno brendiranje proces koji traje i poznato je da se brend ne može razviti u kratkom roku, tako i period od pet godina trajanja strategije nije dovoljan za mjerenje pravih učinaka, odnosno uticaja ove strategije, nalazi evaluacije daće jasan i precizan nalaz uspješnosti razvijanja ove politike kroz unificiran strateški dokument. Na ovaj način nastoji se odrediti da li se postižu planirani efekti zajedničkim djelovanjem i jedinstvenom prezentacijom države, odnosno da li ovi efekti daju bolji učinak nego kada se pojedinačnim politikama nastoji uticati na pozicioniranje i imidž Crne Gore fokusirajući se samo na pojedinačne sektore odnosno oblasti, kako je to proteklih godina i sprovedeno. Osim toga, s obzirom da se, kako je ranije navedeno ovakva strategija prvi put kreira i implementira u Crnoj Gori, neophodno je ispitati i pitanje održivosti, posebno imajući u vidu da je nacionalno brendiranje stvar unutrašnje politike i samim tim ne može se razvijati uz podršku fondova Evropske unije, pa je neophodno opredijeliti adekvatna budžetska sredstva, najčešće isključivo iz sopstvenih izvora.

Prilog 1 - Komuniciranje strategije

Preduslov razvoja efektivnih komunikacija Crne Gore je fokusiranost brenda na njegove najznačajnije potencijale koji se na optimalan način mogu plasirati ciljnim javnostima, gdje treba definisati: ključne vrijednosti (konkurentske prednosti) pomoću kojih ćemo pozicionirati Crnu Goru na ciljnim tržištima i kroz targetirane segmente i prema njima kreirati strategiju pozicioniranja.

Kako bi se nacionalne vrijednosti odnosno vrijednosti brenda uspješno iskomunicirale na inostranom tržištu, marketinški naponi moraju da se integrišu i međusobno koordinišu. Drugim riječima, implementacija efikasne strategije nacionalnog brendiranja zahtijeva poseban oblik komunikacije zemlje sa domaćom i inostranom javnošću, što apostrofira i koncept integrisanog marketing komuniciranja (IMK).

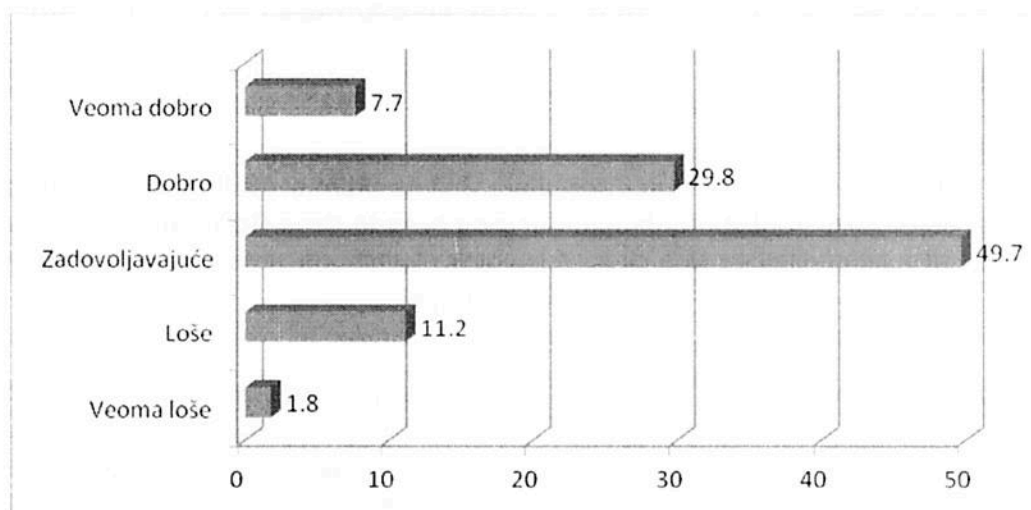
Pod pojmom integrisanih marketing komunikacija podrazumijeva se koncept planiranja marketinških aktivnosti koji se zasniva na ostvarivanju dodatne vrijednosti putem integrisanja i sinergetskog djelovanja različitih strateških aktivnosti kao što su oglašavanje (propaganda), direktni marketing, sponzorstvo ili PR. Primjenom koncepta IMK postiže se konzistentnost i maksimiziranje komunikacionog djelovanja u marketingu. Pri tome, integrisane marketing komunikacije treba da budu dizajnirane tako da povežu sve aspekte marketing komunikacija zemlje u cilju kreiranja pozitivnog, unaprijed planiranog nacionalnog imidža.

Koordinacija marketinških napora odnosi se kako na sadržaj, tako i na tajming (određivanje vremena plasmana) poruka. Važno je istaći da u tom procesu nijedna promotivna poruka ne treba da protivrječi drugoj, već da se one međusobno podupiru, odnosno dopunjuju i budu konzistentne.¹⁴⁰

Pored primjene koncepta IMK koji treba da posluži kao osnov, akcenat u okviru komunikacione strategije Crne Gore u narednom periodu treba staviti na digitalne tehnologije. Živimo u dobu četvrte tehnološke revolucije, u vremenu u kom se tehnologija brzo razvija i mijenja. Pojedinci na dnevnom nivou stupaju u daleko veći broj interakcija i odnosa, lakše se povezuju i postaju dio različitih zajednica, nego što je to bio slučaj prije samo 5 godina. Prosječan čovjek svakodnevno je izložen hiljadama reklamnih poruka, a tržište je prepuno proizvoda i usluga koji zadovoljavaju iste potrebe. Drugim riječima, era digitalizacije uslovljava i nov način komunikacije.

Načini na koje poruka može biti iskomunicirana su brojni, a najbolji promotivni efekti postižu se kombinacijom različitih kanala komunikacije – kako digitalnih, tako i klasičnih, odnosno tradicionalnih (televizija, radio, novine, bilbordi i dr.).

U nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja realizovanog u periodu jul-avgust 2018. godine¹⁴¹, s ciljem da se istraži percepcija inostrane javnosti o Crnoj Gori, na temu najefikasnijeg medija za promovisanje nacionalnog brenda i komunikacije države Crne Gore sa inostranom javnošću. U istraživanju je učestvovalo 3600 ispitanika iz 12 zemalja (Njemačka, Francuska, Italija, Mađarska, Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Srbija, Rusija, Kina Turska).

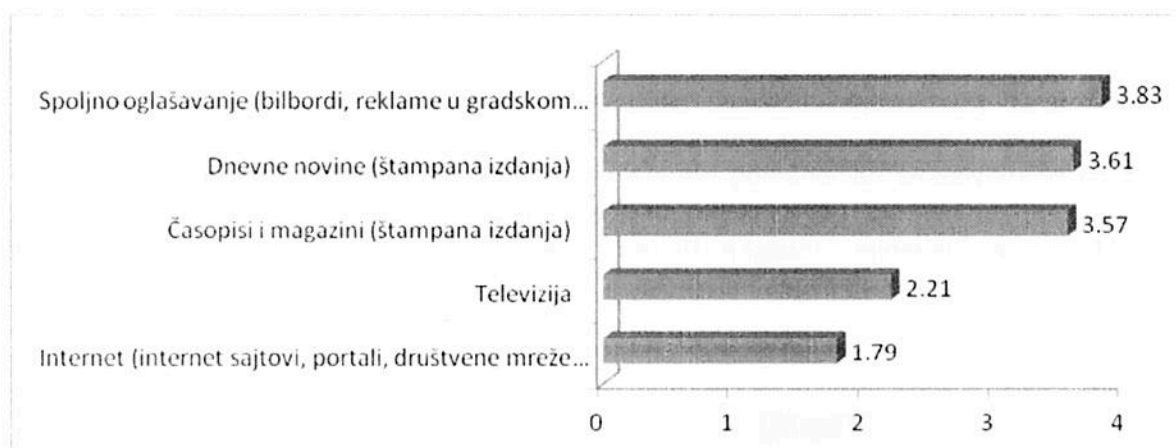


Grafik 12. Distribucija odgovora na pitanje: Kako biste ocijenili način komunikacije države Crne Gore sa međunarodnom javnošću? – ukupno, u %

¹⁴⁰ Hulbert, J.M. et al., (2003), *Total integrated marketing: breaking the bounds of the function*, Free Press, New York, str. 38.

¹⁴¹ Istraživanje percepcija domaće i inostrane javnosti koje je Ministarstvo ekonomskog razvoja realizovalo u saradnji sa Institutom ekonomskih nauka iz Beograda.

- Gotovo polovina ispitanika inostrane javnosti smatra da je način komunikacije Crne Gore sa međunarodnom javnošću na *Zadovoljavajućem* nivou (49,7%). Skoro trećina ispitanika – 29,8% smatra da je način komunikacije *Dobar* dok 11,2% ispitanika smatra da je *Loš*.
- Distribucija odgovora između polova je jednaka kod grupe ispitanika koja smatra da je način komunikacije države Crne Gore sa međunarodnom javnošću na *Zadovoljavajućem* nivou, dok je gotovo slična situacija i kod grupe inostrane javnosti koja smatra da je način komunikacije *Dobar*. Procenat muškog pola koji smatra da je način komunikacije *Veoma loš* je 2,4% dok je isti procenat kod ženskog pola 1,2%.
- Najveći procenat ispitanika koji smatra da je način komunikacije na *zadovoljavajućem* nivou je starosti 55-65 godina (53,9%), mada sve starosne kategorije u dominantnom broju ocjenjuju način komunikacije Crne Gore sa međunarodnom javnošću kao *zadovoljavajući*.
- *Dobar* način komunikacije je sljedeći najfrekventniji odgovor inostrane populacije po pitanju načina komunikacije Crne Gore sa inostranom javnošću.



Grafik 13. Prosječna ocjena odgovora ispitanika na pitanje: Molimo Vas da sljedeće načine promovisanja/oglašavanja nacionalnog brenda Crne Gore rangirate po tome koliko su efikasni po Vašem mišljenju. Najefikasnijem načinu dajte rang 1 a najmanje efikasnom rang 5.

- Inostrana javnost smatra da je *Internet (internet sajтови, portali, društvene mreže i sl.)* najefikasniji način promovisanja/oglašavanja nacionalnog brenda Crne Gore pa tako ovaj način promovisanja ima najbolji prosječan rang – 1,79. Nakon *Interneta* slijede *Televizija* i *Časopisi*, sa rangovima 2,21 i 3,57 a najslabije rangirani mediji su *Dnevne novine* i *Spoljno oglašavanje*, sa rangovima 3,61 i 3,83, respektivno.
- Ženski pol smatra *Internet* efikasnijim u odnosu na muški (1,75 u odnosu na 1,84) dok muški pol smatra efikasnijim načinom komunikacije *Televiziju* u odnosu na ženski, tj. 2,16 u odnosu na 2,25. Kada su u pitanju ostali načini promovisanja/oglašavanja nacionalnog brenda Crne Gore nema signifikantne razlike u odgovorima između muškog i ženskog pola.

- Mlađa populacija (18-34 godine) smatra da je *Internet* efikasniji medij za promociju nacionalnog brenda u odnosu na stariju populaciju, tj. rang 1,68 u odnosu na 1,82-1,89. Ispitanici starosti 45-65 smatraju *Televiziju* efikasnijim načinom komunikacije u odnosu na starosnu grupu 18-34 godine (rang 2,1 u odnosu na 2,2).

Shodno rezultatima istraživanja u nastavku su predloženi odgovarajući kanali komunikacije koji bi mogli da predstavljaju optimalno rješenje za komuniciranje nacionalnog brenda Crne Gore u narednom periodu.

Onlajn kanali komunikacije

Uzimajući u obzir da živimo u vremenu u kojem je digitalna pismenost gotovo izjednačena sa tradicionalnim, u narednom periodu Crna Gora bi akcenat trebalo da stavi na digitalne kanale komunikacije, odnosno promociju zemlje u digitalnim medijima. U prilog navedenom govore i rezultati istraživanja javnog mnjenja države Crne Gore koji ukazuju da 67% ukupne populacije provodi najmanje pola sata dnevno na internetu, a da čak 40% mladih provodi više od dva sata dnevno na društvenim mrežama¹⁴².

Na prvom mjestu neophodno je kreirati internet stranicu posvećenu nacionalnom brendu na crnogorskom i engleskom jeziku. Zvanična internet stranica nacionalnog brenda treba da predstavlja najvažniji kanal komunikacije kako sa inostranom, tako i sa domaćom javnošću, odnosno treba da zauzima centralno mjesto u okviru komunikacione strategije brendiranja države. U okviru zvanične internet stranice posjetiocima treba da budu dostupne sve informacije u vezi sa nacionalnim brendom i njegovim ključnim dimenzijama i vrijednostima odnosno pojedinačnim elementima nacionalnog brenda (turizam, investicije, domaći proizvodi, život i rad, obrazovanje, gastronomija, kulturno-istorijsko nasljeđe i sl.), odnosno sve ono što zemlju čini jedinstvenom.

Pored koncipiranja adekvatnog sadržaja, pažnja treba da bude posvećena konceptu i dizajnu internet stranice i kvalitetu postavljenog materijala (fotografije, video zapisi, vlogovi, testimoniali i sl.). Poseban segment internet stranice treba da bude namijenjen kompanijama i pojedincima koji žele da uzmu učešće u promociji zemlje. Njima treba učiniti dostupnim sve kreirane materijale u funkciji brendiranja države (fotografije, prezentacije, promotivni video materijali i spotovi) koji mogu doprinijeti unificiranoj i efektivnoj promociji zemlje na internacionalnom i nacionalnom nivou. Predmetna internet stranica omogućila bi Diplomatsko-konzularnim predstavništvima Crne Gore u inostranstvu jednostavnije predstavljanje nacionalnog brenda, ali i prezentovanje države u cjelini, uvažavajući posebne zahtjeve i kulturne odrednice područja, kako bi se odredio najbolji pravac prezentovanja nacionalnog brenda.

Primjeri dobro koncipiranih sajtova posvećenih nacionalnom brendu jesu zvanični sajt Velike Britanije i njihova kampanja GREAT, odnosno zvanični sajt nacionalnog brenda Estonije. Sajtovi su interaktivni, sadrže najnovije informacije u vezi sa efektima primjene strategije nacionalnog brendiranja i posjeduju adekvatne animacije i banere. Pored nacionalnog, sajtovi nude mogućnost prikaza sadržaja na nekoliko stranih jezika koji su u najčešćoj upotrebi.

¹⁴² Komunikaciona strategija Vlade Crne Gore, jun 2018.

Onlajn platforme (uključujući i društvene medije) predstavljaju sljedeći značajan segment komuniciranja nacionalnog brenda u narednom periodu. Specifično za ove kanale komunikacije jeste da koriste sadržaj koji je generisan od strane korisnika (User Generated Content), a za cilj imaju ostvarenje određenog kvaliteta doživljaja koji korisnici imaju prilikom njihovog korišćenja. Neke od najpoznatijih onlajn platformi svakako su popularne društvene mreže – *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn*.

Administracija onlajn platformama trebalo bi da bude povjerena specijalizovanom timu u okviru institucije koja koordinira sve aktivnosti vezane za brendiranje države (sada je to Direktor za unapređenje konkurentnosti), ili eksternoj marketinškoj agenciji koja posjeduje neophodnu ekspertizu. Pored administriranja naloga i interakcije sa postojećim pratiocima, kroz sponzorisanu objavu trebalo bi raditi na akviziciji novih posjetilaca. Kao i u slučaju zvaničnog sajta nacionalnog brenda države Crne Gore, u nastavku objave na crnogorskom jeziku nalazio bi se njen prevod na engleski jezik uz upotrebu popularnih *hashtag*-ova na kraju. **Tokom prve godine realizacije strategije pristupiće se kreiranju naloga na društvenim mrežama, a internet stranica postaće operativna.** U dijelu koji se tiče postojećih internet stranica vezanih za pojedinačne sektore i nadalje će se realizovati aktivnosti i napor ka privlačenju posjetilaca, u skladu sa strateškim dokumentima iz predmetnih oblasti i nadležnosti, a nadovezujući se na smjernice koje će biti definisane u okviru razvoja nacionalnog brenda.

Uzimajući u obzir sve veću upotrebu i značaj mobilnih telefona u svakodnevnoj komunikaciji, kreiranje mobilne aplikacije koja bi bila posvećena nacionalnom brendu, a koja bi bila usmjerena prvenstveno na domaću javnost mogla bi da bude još jedan dobar alat za komuniciranje. Na ovaj način poboljšao bi se segment internog brendiranja zemlje koji bi, prije svega, bio usmjeren na mlađu populaciju. Ukoliko bi se ova aplikacija pokazala uspješnom u domaćoj javnosti, trebalo bi kreirati i njene verzije na jezicima zemalja koje su ciljna tržišta Crne Gore u određenim segmentima, ali i na engleskom jeziku. **Mobilna aplikacija će biti kreirana u narednim godinama implementacije strategije.**

Tradicionalni kanali komunikacije: Televizija

Rezultati ispitivanja javnog mnjenja u Crnoj Gori koje je sprovedeno u martu 2018. godine za potrebe izrade Komunikacione strategije Vlade Crne Gore ukazuju da je televizija i dalje dominantan izvor informisanja za populaciju stariju od 35 godina, a da čak 70% ukupne populacije prati informatičke i političke sadržaje na televiziji u trajanju do 60 minuta dnevno. Uzimajući u obzir i dalje značajan uticaj ovog medija u domaćoj javnosti, a u svrhu internog brendiranja, preporučuje se organizovanje tematskih emisija, gostovanja i debata u kojima bi se pojasnio značaj koncepta nacionalnog brendiranja iz ugla rasta i razvoja zemlje, odnosno u kojima bi se ukazalo na aktivnosti koje Crna Gora sprovodi u pogledu sopstvene promocije, kao i efekti koji su do tada postignuti. U ovakvim emisijama takođe se preporučuje uključivanje gledalaca u program uz uvažavanje njihovog mišljenja i iskustva, uzimajući u obzir da su oni glavni ambasadori nacionalnog brenda.

Pored ovoga, preporuka je da se na televizijskim stanicama (sa nacionalnom frekvencijom bez novčane nadoknade, na ostalim uz novčanu nadoknadu) u terminima najveće gledanosti emituju kratki video spotovi o ključnim vrijednostima Crne Gore. Pri tome bi korišćenje vizuelnog identiteta

nacionalnog brenda u svim emisijama, programima i video materijalima usmjerenim na aktivnosti nacionalnog brendiranja bilo obavezno.

Paralelno sa tim aktivnostima, izuzetno je važno kontinuirano sprovoditi aktivnosti usmjerene na prihvatanje i usvajanje nacionalnog brenda od strane građana Crne Gore, ali i njihovo uključivanje u proces nacionalnog brendiranja.

U okviru međunarodnog oglašavanja, kratke video materijale/spotove trebalo bi emitovati na globalnim televizijskim mrežama odabranih tržišta¹⁴³ Evrope, Amerike i Azije (RT, BBC, Euronews, RAI, TVE, CCTV, TV5Monde i dr.), gdje bi selekcija medija zavisila od targetiranog tržišta. U kampanju oglašavanja trebalo bi uključiti i globalne sportske TV mreže (Eurosport i sl.) kroz promociju u terminima sportskih takmičenja u kojima Crna Gora ima najviše uspjeha kao što su vaterpolo i ženski rukomet.

S obzirom da je turizam najznačajniji potencijal rasta i shodno rezultatima istraživanja koje je Ministarstvo ekonomskog razvoja sproveo u sardnji sa Institutom ekonomskih nauka iz Beograda, prepoznat kao važan element nacionalnog brenda Crne Gore, kampanju televizijskog oglašavanja Crne Gore jednim dijelom treba orijentisati ka kanalima specijalizovanim za putovanja i turizam (Travel TV i dr.).

Komunikaciona kampanja treba da bude pojačana učešćem crnogorskih privrednika, naročito onih koji su stekli pravo korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, na odabranim međunarodnim sajmovima i izložbama, posebno u zemljama koje su targetirane kao ciljna inostrana tržišta. Za izgradnju jakog, globalno prepoznatljivog nacionalnog brenda neophodno je učešće i koordinacija aktivnosti svih ključnih stejkholdera.

Tradicionalni kanali komunikacije: Štampani mediji

Iako su štampani mediji sve manje korišćen izvor informacija u domaćoj javnosti (svega 3,4% ukupne populacije koristi ovaj medij kao primarni izvor informacija) njihova upotreba u redovnim vremenskim razmacima preporučuje se u svrhu informisanja ključnih učesnika u procesu nacionalnog brendiranja (turističkih organizacija, hotela, restorana, kompanija koje su izvozno orijentisane itd.). Poruke koje bi se na ovaj način distribuirale podrazumijevaju isticanje prednosti primjene koncepta nacionalnog brendiranja i upotrebe vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, predstavljanje najboljih praksi izgradnje nacionalnog brenda i predstavljanje tekućih aktivnosti koje država sprovodi na polju nacionalnog brendiranja. Izrada i distribucija letaka, brošura, biltena, specijalnih publikacija, ali i suvenira, markica, razglednica i ostalog promotivnog materijala sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda doprinijelo bi promociji nacionalnog brenda kako u domaćoj, tako i u inostranoj javnosti.

Pored toga, preporučuje se izrada i distribucija časopisa posvećenog nacionalnom brendiranju države Crne Gore koji bi pored crnogorskog, bio kreiran i na engleskom, i bio dostupan *online*. **Ova aktivnost bi se mogla sprovesti u završnim godinama implementacije Strategije.** Do momenta mogućnosti implementacije prethodno pomenute aktivnosti predlaže se upotreba lista

¹⁴³ Tokom prve godine implementacije Strategije sprovede se analiza ključnih inostranih tržišta prema kojima će se usmjeriti komuniciranje ključnih vrijednosti nacionalnog brenda.

Privredne komore Crne Gore - Glasnik, gdje bi se, kako kroz tematske članke u svakom broju (izlazi jednom mjesečno) tako i kroz publikovanje specijalnih brojeva posvetila pažnja nacionalnom brendu.

Tradicionalni kanali komunikacije: Sponzorstva

Sponzorisanje sportskih i kulturno-umjetničkih događaja koji su gotovo uvijek medijski izuzetno dobro praćeni predstavlja četvrti značajan kanal promocije nacionalnog brenda. Ovaj vid promocije nije direktan, ali je veoma efektan u pogledu upoznavanja domaće i inostrane javnosti sa vizuelnim elementima nacionalnog brenda.

Događaji

Događaji koji se odnose na promociju i prezentovanje države Crne Gore, kako u zemlji tako i u inostranstvu predstavljaju važan dio direktne komunikacije sa ključnim ciljanim segmentima. Ovakvi događaji obuhvataju pristustvo, prije svega, na popularnim sajmovima i izložbama u zemlji i inostranstvu, ali i domaćim i međunarodnim konferencijama, sportskim i umjetničkim manifestacijama, proslavama, poslovnim forumima i sl. Uz to, preporuka je da se jednom godišnje organizuje događaj za predstavnike inostranih medija po ugledu na *International Media Relations* program koji sprovodi Malta. U okviru ovog događaja troškovi puta, smještaja i hrane za više od 1.000 novinara bili bi pokriveni, a sam događaj bi u narednom periodu obezbijedio značajnu promociju Crne Gore u inostranim medijima, odnosno prisustvo zemlje:

- na naslovnim stranicama prestižnih inostranih časopisa (štampana i online izdanja);
- časopisa specijalizovanih za turizam i putovanja i prisustvo na društvenim mrežama tih časopisa;
- u brojnim turističkim kolumnama (štampana i online izdanja);
- emitovanje reportaža i promo videa na turističkim kanalima;
- priloge u okviru popularnih radio emisija i drugo.

Promocija događaja, kao što su: Sea Dance festival, Koterski karneval, Dani mimoze, Lake fest i sl., u međunarodnoj javnosti takođe predstavlja važan vid komunikacije nacionalnog brenda države Crne Gore. Ovdje treba imati u vidu da je pandemija Covid – 19 u prethodnom periodu umnogome onemogućila realizaciju velikog broja događaja, te da za organizovanje gore navedenog treba pratiti budući razvoj situacije, i u skladu sa tim planirati učešće na događajima kao i organizaciju istih.

Info punktovi

Promovisanje koncepta nacionalnog brendiranja u domaćoj javnosti trebalo bi da se vrši i kroz postavljanje određenog broja info punktova u odabrane gradove Crne Gore, što predstavlja još jedan od vidova direktne komunikacije sa domaćom javnošću. Prilikom koncipiranja rasporeda/mreže info punktova trebalo bi voditi računa o njihovoj ravnomernoj zastupljenosti po regionima.

Ovakav vid promocije dio je, prije svega, internog brendiranja zemlje i podrazumijeva edukaciju

i upoznavanje domaćeg stanovništva sa prednostima primjene koncepta nacionalnog brendiranja kako iz ugla jačanja konkurentnosti i prosperiteta nacionalne ekonomije, tako i načinima na koje implementacija koncepta može da doprinese razvoju ruralnih područja i sektora poljoprivrede. Razvoj ruralnih područja i sektora poljoprivrede zemlje podstiče rast inovacija, zapošljavanja i socijalne integracije, valorizaciju turističkog potencijala, odnosno bolju iskorišćenost resursa države.

Paralelno sa edukovanjem lokalnog stanovništva o značaju implementacije koncepta nacionalnog brendiranja, važno je upoznati ih sa načinima na koje mogu da se uključe u proces, odnosno daju svoj doprinos izgradnji jakog nacionalnog brenda.

Brendirane info punktove treba postaviti i u gradove Crne Gore koji imaju najveći priliv turista, što predstavlja vid direktne komunikacije sa inostranom javnošću, uz napomenu da bi promo materijali i brošure morali da budu na engleskom jeziku, kao i na jezicima zemalja iz kojih najviše turista posjećuje Crnu Goru.

Promotivni materijal

Promotivni materijali kao što su olovke, rokovnici, usb memorije, šolje, podloge za miš, majice, kese, cegeri, kačketi, marame, zastavice, bedževi, privesci i sl. sa vizuelnim identitetom nacionalnog brenda, prigodni su kao poklon bilo poslovnim partnerima, bilo učesnicima različitih događaja organizovanih u svrhu nacionalne promocije.

Kada je u pitanju reklamni materijal, neophodno je da bude unificiran i u zavisnosti od prilike višeg ili manjeg nivoa kvaliteta.

Poznate ličnosti kao ambasadori brenda

Doprinos poznatih ličnosti iz oblasti sporta, muzike, umjetnosti, biznisa i sl. u procesu nacionalnog brendiranja uočen je odavno. Uključivajem pojedinaca čiji život i rad imaju uticaj na političko-kulturni život zemlje u proces nacionalnog brendiranja doprinosi boljem prihvatanju brenda od strane domaće javnosti sa jedne, odnosno njegovoj efikasnijoj promociji na međunarodnom nivou, sa druge strane.

Diplomatsko-konzulana predstavništva

Za predstavljanje nacionalnog brenda u inostranstvu neophodno je obezbijediti koordinisane nastupe na inostranom tržištu, čime bi se osigurala ujednačena prezentacija, kao i veća prepoznatljivost i vidljivost države. Kako bi se prethodno pomenuto moglo realizovati potrebno je intenzivirati komunikaciju i saradnju sa DKP-om posredstvom Ministarstva vanjskih poslova i na pravi način iskoristiti raspoloživa i uspostavljena diplomatska mreža. Važno je pomenuti i značaj počasnih konzula u realizaciji navedenog, imajući u vidu da su birani iz reda osoba koji

imaju ugledan javni položaj u zemlji prijema, te kao takvi imaju važnu ulogu u pozicioniranju države, odnosno nacionalnog brenda.

Ciljne grupe

Aktivnosti usmjerene na promovisanje i predstavljanje nacionalnog brenda, kao i upotrebu vizuelnog identiteta, a u cilju povećanja vidljivosti i prepoznatljivosti nacionalnog brenda Crne Gore, odnosno podizanju svijesti domaće i inostrane javnosti o izgradnji nacionalnog brenda Crne Gore, kao jednog od ključnih prioriteta Crne Gore, sprovodiće se na domaćem i međunarodnom nivou.

Na domaćem nivou komunikacija će biti usmjerena na sljedeće ciljne grupe :

1. najšira javnost Crne Gore¹⁴⁴
2. državne institucije, lokalna uprava, kao i javne institucije
3. privatni sektor
4. civilni sektor
5. mediji
6. obrazovne institucije

Imajući u vidu sveobuhvatnost i značaj nacionalnog brenda, javlja se neophodnost adekvatnog djelovanja i predstavljanja logotipa nacionalnog brenda u komunikaciji sa međunarodnom javnosti, a sve u cilju bolje pozicioniranosti Crne Gore i stvaranja pozitivnog i adekvatnog imidža u inostranstvu.

Ciljne grupe na inostranom nivou su:

1. kreatori međunarodnog javnog mnjenja i donosioci odluka
2. opšta javnost u inostranim državama
3. inostrani mediji.

Takođe, tokom prve godine implementacije Strategije, sprovešće se analiza ključnih inostranih tržišta prema kojima će se usmjeriti komuniciranje ključnih vrijednosti nacionalnog brenda tokom trajanja implementacije ovog strateškog dokumenta. Shodno tome, u narednim godinama, počev od 2023. godine, kreiraće se odgovarajuće aktivnosti za najvažnija ciljna tržišta utvrđena prethodno pomenutom analizom.

¹⁴⁴ Posebna pažnja biće usmjerena na učenike osnovnih i srednjih škola kao i na studente.