



Vlada Crne Gore  
Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma

**INFORMACIJA O ZASTUPLJENOSTI CRNOGORSKIH PROIZVODA NA REGIONALNIM  
TRŽIŠTIMA - „KUĆA CRNOGORSKIH PROIZVODA”**

**Podgorica, jul 2023. godine**

## Uvod

Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma je, u saradnji sa UNDP-ijem u okviru projekata „Unapređenje konkurentnosti privrede“, realizovalo aktivnosti na izradi Studije za potrebe razmatranja uspostavljanja koncepta „Kuća crnogorskih proizvoda“. Cilj Studije bio je da se utvrdi izvodljivost implementacije i mogući pravci razvoja pomenutog koncepta, a u skladu sa obavezom predviđenom Akcionim planom za 2022. godinu Strategije razvoja nacionalnog brenda 2022-2026. Takođe, predmetnom studijom se nastojalo doći do podataka o zastupljenosti crnogorskih proizvoda na regionalnom tržištu, odnosno preferencijama inostrane javnosti, kako bi se utvrdila zainteresovanost za kupovinu crnogorskih proizvoda. Za potrebe izrade predmetne studije, angažovana je kompanija E3 Consulting.

### 1. Analiza stanja

Crna Gora je članica Svjetske trgovinske organizacije (STO) od aprila 2012. godine. Dodatno, primjenjuje Sporazume o slobodnoj trgovini čiji je cilj stvaranje povoljnijih uslova za izvoz crnogorskih proizvoda i usluga, kroz smanjenje tarifnih i netarifnih barijera u trgovini. CEFTA 2006 je u primjeni od 2007. godine, a zaključno sa poslednjim amandmanima Sporazuma iz 2015. godine trgovina robama je u potpunosti liberalizovana. Zaključen je Dodatni Protokol 5 (AP5) koji uređuje inspeksijske i carinske procedure u cilju promovisanja investicija i trgovine na regionalnom nivou.

Pored permanentnih napora koji se ulažu u razvoj funkcionalne tržišne privrede i unapređenje konkurentnosti, crnogorska privreda se dugi niz godina, suočava sa izazovima, koji se odnose na:

- nisku diversifikaciju proizvoda, te mali broj različitih proizvoda;
- proizvode niže faze proizvodnje;
- nedovoljne kapacitete (stručne i finansijske) proizvođača da odgovore zahtjevima domaćeg i inostranog tržišta;
- nedovoljna orijentacija na izvoz usljed nedostatka informacija o tržištima, problema pronalaženja potencijalnih kupaca i partnera, složenost pravila i procedura spoljnotrgovinskog poslovanja i izazovima usaglašavanja sa stranim pravom i tehničkim propisima na izvoznim tržištima.

U cilju unapređenja pozicije i performansi Crne Gore u narednom periodu, posebna pažnja mora biti usmjerena na podršku malim i srednjih preduzećima u cilju njihove internacionalizacije i širenja na nova tržišta. Podrška obuhvata prisustvo i predstavljanje na inostranim sajmovima, savjetodavne usluge za plasiranje određenog proizvoda ili usluge na novo tržište, učestvovanje na raznim međunarodnim događajima, konferencijama i poslovnim susretima, kao i edukaciju i motivaciju za sticanje prava korišćenja vizuelnog identiteta nacionalnog brenda, za koji je otpočeta procedura definisanja, u cilju upoznavanja sa benefitima nacionalnog brendiranja i koristima koje kao korisnici vizuelnog identiteta nacionalnog brenda mogu ostvariti prilikom plasmana svojih proizvoda na međunarodnom tržištu. Time se direktno utiče na podizanje njihovih kapaciteta, povećanje njihove prepoznatljivosti, konkurentnosti i boljeg izvoza.

Takođe, analizom dobrih primjera iz prakse kao uspješan način predstavljanja i promovisanja zemlje, ali i obezbjeđenja plasmana domaćih proizvoda, izdvojio se koncept otvaranja prepoznatljivih objekata, koji bi predstavljali „državu u malom“, kako u zemlji porijekla proizvoda tako i u regionu, ali i šire, te bi takav objekat predstavljao promotivnu i prodajnu sponu između države i međunarodnog tržišta, u kojoj bi bili zastupljeni domaći, tradicionalni, proizvodi

(prehrambeni, kozmetički, tekstilni, proizvodi kreativnih industrija itd.). Uspostavljanjem unificiranog koncepta objekata (uvažavajući tradicionalnu arhitekturu) pod okriljem nacionalnog brenda, na različitim lokacijama omogućilo bi se slanje sinhronizovane poruke i isticanje crnogorskih vrijednosti stavljajući u prvi plan crnogorske proizvode. Predmetni objekti imali 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.

Imajući u vidu sve prethodno navedeno, a polazeći od neophodnosti unapređenja vidljivosti i prepoznatljivosti Crne Gore, kako bi se omogućila bolja internacionalizacija i pozicioniranje domaćih proizvoda, a samim tim unaprijedila konkurentnost kako ekonomije, tako i domaćih preduzeća, posljedično i izvoz i tražnja za proizvodima iz Crne Gore, a sa druge strane obezbijedio lakši plasman domaćih proizvoda na inostranom tržištu, uvažavajući iskustva drugih država koje su primjeri dobre prakse, nameće se potreba osmišljavanja i uspostavljanja koncepta „Kuće crnogorskih proizvoda”. Treba napomenuti da je, posmatrajući region, ovakav koncept već razvijen i uspostavljen u Trebinju 2017. godine, otvaranjem prodavnice pod nazivom „Herzeg house” (Hercegovačka kuća). Predmetna prodavnica osnovana je sa ciljem podrške i pomoći malim hercegovačkim poljoprivrednim proizvođačima u pristupu tržištu i kontinuiranom plasmanu tradicionalnih poljoprivrednih proizvoda.

Prodavnica, trenutno, u svom asortimanu ima preko 1000 artikala, koji se prodaju u tri objekta (Trebinje, Banja Luka i Istočno Sarajevo), dok je u pripremi za otvaranje objekat u Beogradu. Pored lokalnih proizvođača, prilika da izlažu i prodaju u Hercegovačkoj kući u Trebinju, pružena je i proizvođačima iz ostalih opština istočne Hercegovine. Objekat se nalazi na atraktivno lokaciji u samom centru grada, na glavnom šetalištu. Koristi poslovni model standardne trgovine (kroz otkup proizvoda). Agrarni fond u čijem sastavu posluje Hercegovačka kuća, osnovan je početkom 2017. godine, od strane Skupštine Grada Trebinja, u skladu sa Zakonom o udruženjima i fondacijama Republike Srpske, radi organizovanja i unaprjeđenja poljoprivredne proizvodnje i ruralnog razvoja na području grada Trebinja. Uz to, učestvovanje, izlaganje i promocija rada Fonda i Hercegovačke kuće na preko 50 sajamskih i turističkih manifestacija u zemlji i inostranstvu, umnogome je doprinijelo popularizaciji koncepta. Samo ime (individualni žig) Herzeg House je od strane Agrarnog fonda Grada Trebinje zaštićeno kod Instituta za intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine, čime je Fond jedini imalac prava njegovog korišćenja. Iako je formirao Hercegovačku kuću primarno kao sredstvo podrške tradicionalnim proizvođačima, Agrarni fond je brzo uvidjeo širi potencijal Hercegovačke kuće, kao podršku stvaranju prepoznatljivosti ne samo brenda Herzeg House, već i prepoznatljivosti Trebinja kao turističke destinacije.

## **2. Ključni nalazi istraživanja o preferencijama crnogorskih proizvoda među inostranom javnosti**

U cilju sticanja uvida u navike kupovine inostranog stanovništva<sup>1</sup>, koji su u turističkoj posjeti Crne Gore ili privremeno borave u Crnoj Gori, njihovih potreba, dostupnosti određenih kategorija proizvoda i njihove spremnosti da kupuju domaće proizvode sprovedeno je istraživanje u periodu

---

<sup>1</sup> Države iz kojih potiču anketirani ispitanici su: Srbija (36,7%), Bosna i Hercegovina (11,7%), Albanija (1,7%), Turska (8,3%), Austrija (8,3%), Ukrajina (5%), i u manjom procentu ostale zemlje Evrope i Svijeta.

od 22. marta do 1. aprila 2023. godine, na uzorku od 60 ispitanika, koji su stariji od 18 godina, a koji su boravili/posjetili Crnu Goru.

Imajući u vidu ograničenja istraživanja koja se odnose na period prikupljanja podataka - van turističke sezone, a s druge strane trajanja cjelokupnog projekta, za potrebe istraživanja kreiran je online upitnik na engleskom jeziku i distribuiran posredstvom tur operatora i inostranih poslovnih partnera, strancima koji su boravili u Crnoj Gori. Smještajni kapaciteti kao što su hoteli nisu omogućili face-to-face istraživanje među turistima koji su boravili u njihovom smještaju.

Istraživanje navika kupovine inostranog stanovništva tokom posjete/boravka u Crnoj Gori pokazalo je sljedeće:

- ✓ Najvažniji kriterijumi za odluku o kupovini stranih gostiju su pouzdan i provjeren kvalitet (4,25%), sastav proizvoda (4,11%), dok su im manje važni kriterijumi strano porijeklo proizvoda (2,43%), reklama za proizvod (2,54%) i da je proizvod na akciji (2,87%). Cijena proizvoda je za više od polovine ispitanika donekle važna (51,9%), a za samo 14,8% ispitanika veoma važna kada je u pitanju odluka o kupovini.
- ✓ Generalno posmatrano, prilikom kupovine proizvoda robe široke potrošnje tokom boravka u Crnoj Gori, najveći broj ispitanika (65%) radije bira proizvode crnogorskih marki, dok za 33% ispitanika nije važno porijeklo proizvoda prilikom kupovine. Samo 2% ispitanika radije bira proizvode marki iz uvoza pri kupovini, a više od polovine ispitanika (64%) prilikom izbora proizvoda radije kupuje proizvod proizveden na tradicionalan način u odnosu na one industrijske proizvode, dok trećina ispitanika (36%) podjednako kupuje industrijske proizvode kao i one koji su proizvedeni na tradicionalan način.
- ✓ Analiza pokazuje da su povoljnije cijene domaćih proizvoda u odnosu na proizvode iz uvoza, dostupnost proizvoda u trgovinama, kao i ukoliko bi proizvođači imali neku prepoznatljivu oznaku iz Crne Gore, faktori koji bi pozitivno uticali i naveli inostrane posjetioce da više kupuju crnogorske proizvode tokom svog boravka u Crnoj Gori.
- ✓ Analiza top 5 proizvoda<sup>2</sup> koji predstavljaju najbolje iz Crne Gore je pokazala da inostrano stanovništvo, kao i domaći, prepoznaje prehrambene proizvode kao najznačajnije proizvode koji predstavljaju Crnu Goru. S tim u vezi prepoznato je nešto više od 13 proizvoda, a u top 5 proizvoda su se našli sljedeći crnogorski proizvodi: vino, pršuta, sir, rakija, masline i maslinovo ulje.
- ✓ Na kraju, istraživanje je pokazalo da postoji zainteresovanost i spremnost ispitanika koji su posjetili/boravili u Crnoj Gori da bi rado kupili tipične crnogorske proizvode kao suvenir. U najvećem broju su prepoznali crnogorske proizvode kao što su: vino, pršuta, rakija, vino Plantaže, masline i maslinovo ulje, med, gusle, crnogorsku kapu, koje bi kupili kao suvenir iz Crne Gore.

---

<sup>2</sup> Pored ovih proizvoda kao atraktivni inostranoj javnosti izdvojili su se i med, dimljeno/suvo meso, pivo, ajvar, kajmak, voda, ali i gusle i drugi suvenirni sa tradicionalnim motivima Crne Gore.

### 3. Analiza prisustva/pozicioniranja crnogorskih proizvoda u regionu (uzimajući u obzir velike trgovačke lance, maloprodaju i/ili specijalizovane prodavnice/objekte)

Podaci o pozicioniranju crnogorskih proizvoda na domaćem i inostranim tržištima prikupljeni su putem desk istraživanja, dubinskim intervjuima sa trgovinskim lancima i velikim proizvođačima/izvoznicima crnogorskih proizvoda.

- Tržište Republike Srbije

Najvažniji zaključci, dobijeni posredstvom dubinskog intervjuja sa Domaćom trgovinom<sup>3</sup>, ukazuju na to da:

- ✓ Najzastupljeniji i najtraženiji crnogorski prehrambeni proizvodi su pršuta, Nikšićko pivo, vino Plantaže, kao i zamrznuta riba proizvođača „Zeta fish“.
- ✓ Trenutni godišnji plasman pršute na tržištu Srbije iznosi oko 100.000 tona, prema podacima kojima raspolaže Domaća trgovina.
- ✓ Među problemima plasmana domaćih proizvoda izdvaja se ograničen proizvodni kapacitet crnogorskih proizvođača.

- Tržište Bosne i Hercegovine

Najvažniji zaključci, dobijeni posredstvom dubinskih intervjuja sa trgovinskim lancima iz Bosne i Hercegovine, ukazuju na to da:

- ✓ Generalno posmatrano, crnogorski proizvodi nisu baš zastupljeni, naročito u Federaciji Bosne i Hercegovine, uz izuzetak koji se odnosi na 13 jul „Plantaže“, koji se, u okviru svoje cjenovne kategorije, nalazi u top 3 proizvođača vina na ovom tržištu.
- ✓ Nikšićko pivo je prisutno u Republici Srpskoj, dok ga na tržištu Federacije Bosne i Hercegovine gotovo nema.
- ✓ Mesna industrija „Goranović“ sa suhomesnatim proizvodima, je solidno zastupljena na tržištu, dok je „Franca“ uspjela da se probije na tržište BiH sa konzerviranim proizvodima, ali je nastup slabo promotivno praćen.
- ✓ Na ovom tržištu je takođe zastupljen „FALCON“ proizvođač krem namaza, koji sa godišnjom prodajom oko 6 tona u BiH ima značajno tržišno učešće, međutim ima jaku konkurenciju: Takovo, Podravka i Nutela.

---

<sup>3</sup> Domaća trgovina je jedini trgovinski lanac iz Crne Gore koji ima svoje maloprodajne objekte u Srbiji.

**Shodno desk analizi o izvozu crnogorskih proizvoda na regionalna tržišta** (Srbija, Albanija, Bosna i Hercegovina) na osnovu podataka koje objavljuje UN COMTRADE, može se zaključiti sljedeće:<sup>4</sup>

- ✓ Na tržište Srbije Crna Gora najviše izvozi, iz kategorije prehrambenih proizvoda: vino od svježeg grožđa, ojačana vina i mošt od grožđa čija je fermentacija zaustavljena i šunke, plečke i pripadajuće proizvode, kao i svinjsko meso, dok iz domena kreativnih industrija dominiraju novine, časopisi i periodična izdanja, a iz kategorije kozmetičkih parfemi i toaletna voda.
- ✓ Na tržište Bosne i Hercegovine Crna Gora najviše izvozi, iz kategorije prehrambenih proizvoda, vino i kobasice, dok iz domena kreativnih industrija dominiraju tepisi i ostali podni pokrivači, knjige i brošure.
- ✓ Na tržište Albanije Crna Gora najviše izvozi pivo i vino, iz kategorije prehrambenih proizvoda, dok su iz domena kreativnih industrija najzastupljeniji, kao i u slučaju Bosne i Hercegovine, tepisi, knjige i brošure.

#### **4. Predlog modela uspostavljanja „Kuće crnogorskih proizvoda” proistekao iz studije**

Na osnovu svih sprovedenih istraživanja i analiza koje je uradila angažovana kompanija E3 Consulting, za potrebe izrade Studije o „Kući crnogorskih proizvoda“, slijedi kratak osvrt na ključne elemente modela osnivanja i uspostavljanja ovakve vrste koncepta sa ciljem doprinosa razvoju nacionalnog brenda, ali i prevazilaženju problema plasmana crnogorskih proizvoda.

##### **4.1 Pravac osnivanja**

Jedan od zadataka predmetne studije odnosio se na određivanje pravca osnivanja, odnosno izbora između otvaranja prve kuće u Crnoj Gori ili nekoj od država regiona/inostranstvu. Na osnovu svih realizovanih aktivnosti, primjera iz prakse i analize podataka, predloženo je da se **prva kuća otvori u Crnoj Gori.**

##### **4.2 Model osnivanja**

Na osnovu sprovedene uporedne analize zakonodavnog okvira, uzimajući u obzir prednosti i nedostatke svih mogućih modela osnivanja, kao i ocjenjivanje pojedinačnih faktora koji utiču na izbor modela osnivanja, kao najbolji model identifikovan je **model ugovornog javno-privatnog partnerstva**<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Podaci su izvedeni iz Studije koju je uradio E3 Consulting za potrebe Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma.

<sup>5</sup> „Kuća crnogorskih proizvoda” bi u ovom slučaju bila pod upravom privrednog društva izabranog putem javnog poziva za dodjelu ugovora o javno-privatnom partnerstvu. Privatni partner bi se birao na osnovu javnog poziva (tendera), pri čemu bi Vlada Crne Gore, organ državne uprave, organ lokalne samouprave bio nadležan za propisivanje uslova javnog poziva - uslovi za upravljanje kućom, način organizacije

### **4.3 Tip prodavnice**

Uzimajući u obzir da je predmetna kuća u tijesnoj vezi sa nacionalnim brendiranjem, kao i sve analizirane podatke i rezultate kvalitativnog istraživanja, preporuka je da se ista organizuje u obliku **fizičke prodavnice, sa pokretanjem onlajn prodaje u određenoj fazi razvoja**<sup>6</sup>. Ovaj tip prodavnice je izabran iz razloga što ima najveći potencijal izražavanja i promocije nacionalnog brenda i identiteta, upravo zbog mogućnosti potencijalnih kupaca da svim čulima dožive ambijent prodavnice (jer ju je moguće adekvatno urediti da komunicira vrijednosti nacionalnog brenda i doprinese željenom pozicioniranju), vide i opipaju proizvode u ponudi i dobiju dodatnu asistenciju prodajnog osoblja.

### **4.4 Logistika**

Sa stanovišta logističkog modela, razmatrani su sljedeći modeli: (a) tradicionalni maloprodajni model, (b) dropshipping<sup>7</sup> ili (c) kombinovani model. Izbor najadekvatnijeg logističkog modela proizašao je iz potrebe da buduća prodavnica mora biti usmjerena na obezbjeđivanje 'direktnog kontakta' potencijalnih kupaca sa proizvodima i cjelokupnim konceptom kuće, te je predlog da to **bude tradicionalni maloprodajni objekat**.

### **4.5 Makrolokacija**

Izbor makro lokacije, odnosno grada u kom bi bila otvorena prva „Kuća crnogorskih proizvoda” zasnovan je na analizi demografskih indikatora, turističkog potencijala i ostalih relevantnih socio-ekonomskih indikatora<sup>8</sup> regiona i gradova, uzimajući u obzir i preporuke iz dubinskih intervjuua za predlog mikro lokacije. Na osnovu sprovedene analize, za **makro lokaciju izdvojio se Glavni**

---

poslovanja i definisanje svih ostalih pratećih uslova u odnosu na lokaciju, tip prodavnice, asortiman, način plasmana proizvoda, brendinga, odnosno svih ostalih značajnih aspekata.

<sup>6</sup> Faktori koji su uticali na izbor prodavnice su: ciljne grupe kupaca, priroda proizvoda, iskustvo u prodaji, kao i veza sa nacionalnim brendiranjem.

<sup>7</sup> Dropshipping model podrazumijeva autorsorovanje svih aktivnosti u lancu snabdijevanja, ali i dalje ostaje odgovornost za obradu povrata robe od strane kupaca i refundiranja uplata. U ovom modelu, prodavnica postaje onlajn izlog, a model zahtijeva da dobavljači vrše ispunjenje narudžbi koje stignu preko onlajn prodavnice (prodavnica prima narudžbu i plaćanje, pa prosleđuje porudžbinu dobavljaču i plaća mu dogovorenu cijenu). Ovdje treba naglasiti da je za dropshipping neophodno da dobavljači čiji se proizvodi prodaju u MExH imaju razvijen sistem skladištenja i otpremanja svojih proizvoda. Bez toga primjena ovog poslovnog modela nije moguća. Sa stanovišta propisa, dropshipping nije regulisan zakonodavstvom niti u EU niti u Crnoj Gori, niti postoji potreba za tim. Radi se o poslovnom odnosu između prodavca i dobavljača koji se reguliše ugovorom i predstavlja način organizovanja lanca snabdijevanja. Primjena ovog modela je svakako moguća, ali treba imati u vidu da u Crnoj Gori ne postoji kritična masa dobavljača koji trenutno imaju kapacitet da ispune neophodne zahtjeve uspješnog funkcionisanja lanca snabdijevanja u dropshipping modelu. Ovaj model je moguće razmotriti u nekom budućem periodu.

<sup>8</sup> Izbor grada/makro lokacije je zasnovan na uporednoj analizi i ocjenjivanju sljedećih faktora: potencijal lokalne tražnje, pristupačnost (dnevni posjetiooci), pristupačnost (logistika), potencijal tražnje turista, sezonalnost turizma, broj kompanija i drugih organizacija. U ukupnoj ocjeni, Glavni grad Podgorica je prepoznat kao optimalna lokacija.

**grad Podgorica, pri čemu je centar grada (uži centar grada ili Stara varoš) predložen kao mikro lokacija.** Takođe je predviđeno otvaranje pop-up objekata tokom ljetnje i zimske turističke sezone u razvijenim turističkim mjestima, za šta je prethodno neophodno obaviti konsultacije sa lokalnim turističkim organizacijama u cilju razmatranja načina buduće saradnje.

#### **4.6 Asortiman**

Uzimajući u obzir primjere dobre prakse, analizu tržišta kao i vrijednosti nacionalnog brenda, koje se najsnažnije mogu iskazati kroz proizvode kreativne industrije, kao i kroz njihovu kombinaciju sa pažljivo odabranim i upakovanim proizvodima malih poljoprivrednih proizvođača, asortiman „Kuće crnogorskih proizvoda” treba da bude zasnovan na kombinaciji sljedećih proizvoda: **tradicionalni crnogorski prehrambeni proizvodi i pića, proizvodi kreativnih industrija, dizajn i drugi specifični proizvodi (kozmetika i prirodni proizvodi).**

#### **4.7 Ključni stikholderi**

Nosilac aktivnosti otvaranja prve „Kuće crnogorskih proizvoda” je Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma, dok su potencijalni partneri na projektu Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo kulture, Privredna komora Crne Gore i Nacionalna turistička organizacija. **Imajući u vidu da funkcionisanje „Kuće crnogorskih proizvoda” mora biti praćen sa institucionalnog nivoa predlog je da se osnuje koordinaciono tijelo/odbor, koji bi činili predstavnici gorepomenutih institucija.**

#### **4.8 Promotivne aktivnosti i PR strategija**

Promotivne aktivnosti moraju biti usklađene sa novim vizualnim identitetom nacionalnog brenda koji je u pripremi. Kako bi se uspješno privukli proizvođači i kupci, važno je razviti **sveobuhvatnu promotivnu strategiju** koja efikasno komunicira jedinstvenu vrijednost prodavnice i koristi učešća kao proizvođača ili kupovine kao potrošača.