



Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija



STRATEGIJA
PAMETNE
SPECIJALIZACIJE

DUBINSKA ANALIZA (KVALITATIVNA) S3 PRIORITETNIH

OBLASTI U CRNOJ GORI





DUBINSKA ANALIZA (KVALITATIVNA) S3 PRIORITETNIH OBLASTI U CRNOJ GORI

Analiza predstavlja izvod iz publikacije Udruženog istraživačkog centra Evropske komisije (JRC) - "Mapping Montenegro's potential in the context of Smart Specialisation", dostupne na:

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC145542>.

Originalno značenje i poruka izvještaja Zajedničkog istraživačkog centra sačuvani su bez izmjena i narušavanja sadržaja. Evropska komisija ne snosi odgovornost za bilo kakve posljedice koje mogu proisteći iz njegove ponovne upotrebe.



SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1 Uvod | 9 |
| 1.1 Razvoj inovacionog ekosistema za pametnu specijalizaciju | 10 |
| 1.2 Napredak u okviru procesa izrade RIS3 strategije | 13 |
| 1.3 Sažetak kvantitativne analize ekonomskog, inovacionog i naučnog potencijala | 15 |
| 2 Metodologija kvalitativne analize | 17 |
| 2.1 Pripremna faza | 18 |
| 2.2 Prikupljanje kvalitativnih ekspertskih podataka | 18 |
| 2.3 Privremena analiza ekspertskih podataka | 20 |
| 2.4 Verifikacija nalaza i objavljivanje Završnog izvještaja | 21 |
| 2.5 Dodatne aktivnosti - studije slučaja sektora menadžment konsaltinga i veleprodaje | 21 |
| 3 Kvalitativna analiza preliminarnih prioritetnih oblasti | 23 |
| 3.1 Prioritetna oblast „Građevinarstvo“ | 23 |
| 3.1.1 Pristup prikupljanju kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 23 |
| 3.1.2 Definisane prioritetne oblasti | 25 |
| 3.1.3 Obrazloženje prioritetne oblasti | 29 |
| 3.1.4 Preferencije i ključni akteri za budući EDP (Proces preduzetničkog otkrivanja) | 39 |
| 3.2 Prioritetna oblast „Energija“ | 40 |
| 3.2.1 Pristup prikupljanju kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 40 |
| 3.2.2 Definisane prioritetne oblasti | 41 |
| 3.2.3 Obrazloženje prioritetne oblasti | 45 |
| 3.2.4 Preferencije i ključni akteri za budući EDP | 49 |
| 3.3 Prioritetna oblast „Hrana“ | 50 |
| 3.3.1 Pristup prikupljanju kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 50 |
| 3.3.2 Definisane prioritetne oblasti | 51 |
| 3.3.3 Obrazloženje prioritetne oblasti | 55 |
| 3.3.4 Preferencije i ključni akteri za budući EDP | 58 |
| 3.4 Prioritetna oblast “Informacione i komunikacione tehnologije (ICT)” | 59 |
| 3.4.1 Pristup prikupljanju kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 59 |
| 3.4.2 Definisane prioritetne oblasti | 60 |
| 3.4.3 Obrazloženje prioritetne oblasti | 63 |
| 3.4.4 Preferencije i ključni akteri za budući EDP | 68 |
| 3.5 Prioritetna oblast „Turizam“ | 69 |
| 3.5.1 Pristup prikupljanju kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 69 |
| 3.5.2 Definisane prioritetne oblasti | 70 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.5.3 | Obrazloženje prioritetne oblasti | 74 |
| 3.5.4 | Preferencije i ključni akteri za budući EDP | 77 |
| 4. | Studija slučaja: sektor menadžment konsaltinga i veleprodaje | 81 |
| 4.1 | Pristup prikupljanju kvantitativnih i kvalitativnih podataka i verifikaciji nalaza | 81 |
| 4.1.1 | Menadžment konsalting | 81 |
| 4.1.2. | Veleprodaja | 82 |
| 4.2. | Ključni nalazi | 82 |
| 4.2.1 | Menadžment konsalting | 82 |
| 4.2.2 | Veleprodaja | 86 |
| 5. | Zaključci | 91 |
| 5.1 | Prijedlog prioritetnih oblasti (i pod-prioriteta) za budući EDP | 94 |
| | Spisak grafikona | 97 |
| | Spisak tabela | 97 |





I UVOD

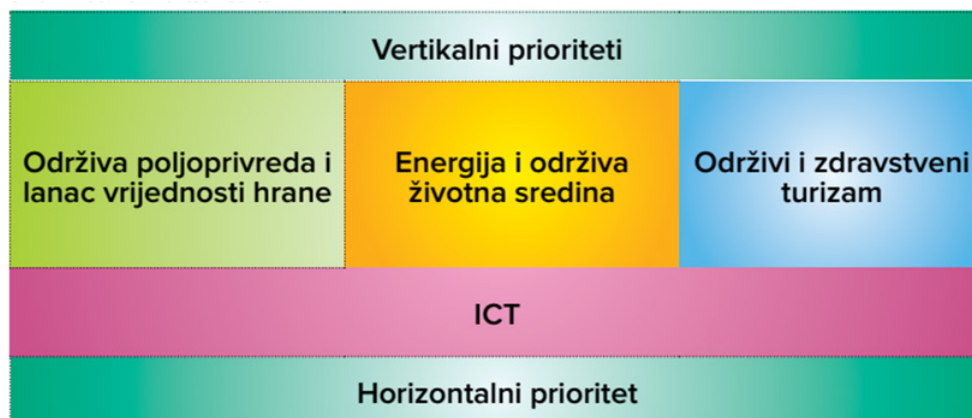
Crna Gora je prva zemlja van Evropske unije koja je usvojila Strategiju pametne specijalizacije (S3) za period 2019–2024. kao ključno sredstvo inovacione politike za podsticanje održivog ekonomskog rasta i unapređenje konkurentnosti. Takođe je prva zemlja van EU koja je u potpunosti uskladila okvir za sprovođenje ove Strategije sa smjernicama Zajedničkog istraživačkog centra Evropske komisije – DG JRC (zaključno s decembrom 2021. godine).

Glavni cilj Strategije pametne specijalizacije 2019–2024. bio je omogućavanje ubrzanog razvoja prioritetnih oblasti kroz koncentraciju dostupnih istraživačkih, prirodnih i ekonomskih resursa na ograničen broj ključnih sektora, uz istovremeno podsticanje razvoja novih podsektora unutar njih. Postizanje glavnog cilja S3 – modernizovane i konkurentne Crne Gore – zasniva se na tri ključna strateška pravca, koji predstavljaju dugoročnu viziju razvoja zemlje: zdrava, održiva i digitalizovana Crna Gora.

Strategija pametne specijalizacije 2019–2024. definisala je četiri ključne prioritetne oblasti: održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane, energija i održiva životna sredina, održivi i zdravstveni turizam, te informaciono-komunikacione tehnologije (ICT). Takođe, Strategija je utvrdila pet strateških ciljeva usmjerenih na jačanje inovacionog ekosistema, a to su: poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti, jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija, unapređenje saradnje unutar inovacionog sistema, podrška inovativnim aktivnostima u poslovnom sektoru i poboljšanje okvirnih uslova za inovacioni ekosistem.

Ovi prioriteti i ciljevi predstavljaju osnovu za podsticanje ekonomskog rasta zasnovanog na inovacijama i pozicioniranje Crne Gore kao konkurentne i na znanju zasnovane ekonomije na regionalnom i globalnom tržištu.

Grafikon 1: Prioritetne oblasti Strategije pametne specijalizacije 2019–2024.



Izvor: <https://s3.me/wp-content/uploads/2025/03/SmartSpecialisationStrategyofMontenegro2019-2024.pdf>

U okviru prve Strategije pametne specijalizacije sproveden je niz mjera podrške u četiri prioritetne oblasti, a ključne sprovedene mjere po prioritetnim oblastima prikazane su u nastavku.

Kada je riječ o održivoj poljoprivredi i lancu vrijednosti hrane, realizovane su brojne strateške mjere s ciljem unapređenja bezbjednosti hrane, podsticanja inovacija u poljoprivredi i jačanja istraživačke izvrsnosti. Posebno se izdvaja osnivanje Centra izvrsnosti „FoodHub“, koji podržava digitalizaciju procjene rizika u bezbjednosti hrane i preciznu sertifikaciju autentičnosti hrane, uz podršku od 921.402 eura, u okviru ukupne vrijednosti programa od 1.256.045 eura. Takođe, poseban program za uvođenje inovacija u poljoprivredni sektor finansiran je sa 450.176,13 eura. Kao dopuna

ovim naporima, pokrenuta je posebna šema bespovratnih sredstava za podsticanje istraživačke izvrsnosti u 2024. godini, sa ukupnim budžetom od 2.100.000 eura.

U oblasti energije i održive životne sredine, sprovedene mjere bile su usmjerene na povećanje energetske efikasnosti i podsticanje inovacija u industrijskom i turističkom sektoru. Program podrške inovacijama za industrijsku energetska efikasnost obezbijedio je finansiranje u iznosu od 1.289.479,62 eura, uz dodatnih 2.300.000 eura koji su u fazi evaluacije. Komplementarni programi podrške bili su usmjereni na unapređenje energetske efikasnosti u hotelskoj industriji (3.000.000 eura) i u objektima koji pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu i seoskom domaćinstvu (500.000 eura), čime se doprinosi i održivosti životne sredine i konkurentnosti turističkog sektora.

Kada je riječ o održivom i zdravstvenom turizmu, ova oblast je ojačana osnivanjem Centra izvrsnosti za biomedicinska istraživanja – CEBIMER, sa ukupnom vrijednošću projekta od 1.309.216 eura i javnim finansiranjem u iznosu od 986.110 eura. Dodatno, Program za podsticanje inovacija pružio je podršku mikro, malim i srednjim preduzećima (MMSP) u iznosu od 986.488 eura, uključujući i inovativne inicijative poput projekta digitalne transformacije „Crnogor.Ski“. Takođe je pokrenut Pilot program u ovoj oblasti, koji je obezbijedio 500.000 eura za testiranje novih pristupa razvoju i inovacijama u oblasti održivog i zdravstvenog turizma.

U domenu informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), sprovedene mjere bile su usmjerene na podršku razvoju klastera, startapova u ranoj fazi i kolaborativnih inovativnih projekata. Inicijativa ICT klastera „ICT CORTEX“ dobila je 750.000 eura direktne podrške, u okviru šireg programa vrijednog 1.110.000 eura. Pored toga, startapovi su podržani sa 1.226.166,01 eura kroz grantove za razvoj u ranoj fazi. Konačno, Program kolaborativnih grantova za inovacije doprinio je sa 2.915.705 eura i predstavljao je horizontalnu mjeru sa snažnim uticajem na sve oblasti S3, značajno jačajući međusektorsku saradnju i inovacioni kapacitet.

Kada je riječ o tekućim aktivnostima, u pripremi je Završni izvještaj o sprovođenju Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2019–2024. za 2024. godinu, kao i Plan sprovođenja pametne specijalizacije Crne Gore za 2025. godinu, koji ima za cilj obezbjeđivanje kontinuiteta mjera iz prethodnog strateškog ciklusa do usvajanja nove strategije.

1.1 RAZVOJ INOVACIONOG EKOSISTEMA ZA PAMETNU SPECIJALIZACIJU

Pored sprovođenja politika iz S3 paketa mjera, fokus tokom prvog strateškog ciklusa bio je na izgradnji stabilnog inovacionog ekosistema zasnovanog na principima modela četvorostrukog heliksa, koji omogućava adekvatno praćenje i kontinuiranu podršku S3 procesu u Crnoj Gori. Razvoj i uspješna implementacija Strategije pametne specijalizacije u velikoj mjeri zavise od funkcionalnog, međusobno povezanog i usklađenog inovacionog ekosistema koji integriše ključne institucije, operativna tijela, istraživačku i inovacionu infrastrukturu, kao i sve relevantne aktere iz oblasti politike, privrede, nauke i civilnog društva. Ovakav pristup omogućava ne samo međusektorsku koordinaciju i razmjenu znanja, već i kreiranje politika zasnovanih na dokazima, usmjerenih ka održivom ekonomskom razvoju i strukturnoj transformaciji.

U središtu institucionalnog okvira nalazi se Vlada Crne Gore, kao najviši izvršni organ nadležan za usvajanje ključnih odluka u vezi sa sprovođenjem Strategije, na osnovu preporuka Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju. Ovaj Savjet ima ulogu centralnog savjetodavnog tijela koje upravlja koordinacionim procesima, oblikuje politike u oblasti inovacija i tehnološkog razvoja i promovise značaj inovacija za društveno-ekonomski napredak. Savjet daje mišljenja o zakonodavnim i strateškim dokumentima, predlaže programe i mjere od javnog interesa, prati sprovođenje strategija, učestvuje u identifikaciji investicionih prioriteta i podstiče koordinaciju instrumenata inovacione politike.

Tokom prvog strateškog ciklusa, svakodnevno sprovođenje S3 nadgledala je Međuinstitucionalna S3 grupa, kojom je predsjedavalo Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, dok je Organizaciona

jedinica za S3 – Odjeljenje za pametnu specijalizaciju (Sekretarijat) – pružala tehničku i administrativnu podršku Savjetu, koordinisala ciljne grupe, pripremala izvještaje, upravljala IT platformom i izrađivala analize neophodne za donošenje odluka zasnovanih na dokazima.

Takođe, radne grupe za inovacije imale su ključnu ulogu u ovom procesu; formirane su za svaku prioritetnu oblast i sastavljene od predstavnika poslovnog sektora, akademske i istraživačke zajednice, nevladinih organizacija i posredničkih institucija. Njihov rad obezbijedio je kontinuitet EDP-a (procesa preduzetničkog otkrivanja) i omogućio dvosmjernu razmjenu povratnih informacija prema donosiocima odluka.

Mehanizmi poput radnih grupa za inovacije i Međuinstitucionalne S3 grupe pokazali su se kao izuzetno korisne komponente inovacionog ekosistema, te se preporučuje da se njihovo funkcionisanje nastavi i u narednom strateškom ciklusu.

Fond za inovacije Crne Gore osnovan je 2021. godine, što je predstavljalo značajan institucionalni iskorak ka jačanju sistema podrške inovacijama i Strategiji pametne specijalizacije (S3). Danas, ovaj fond predstavlja ključnu instituciju za implementaciju inovacionih politika. Osnovna uloga Inovacionog fonda Crne Gore jeste podrška inovativnom preduzetništvu, jačanje apsorpcionih kapaciteta i unapređenje spremnosti za korišćenje sredstava Evropske unije, uključujući strukturne i kohezione fondove.

Neizostavan dio inovacionog ekosistema predstavlja i istraživačka i inovaciona infrastruktura. Inovaciono-preduzetnički centar Tehnopolis iz Nikšića jedan je od najistaknutijih aktera u pružanju podrške startapovima i preduzetničkim inicijativama zasnovanim na inovacijama i novim tehnologijama. Kroz realizaciju više od trideset projekata i saradnju sa preko 150 partnera, Tehnopolis aktivno doprinosi unapređenju inovacionog sistema i održivom razvoju zemlje.

Sličnotome, Naučno-tehnološki park Crne Gore (NTP) ima ključnu ulogu u podršci visokotehnološkim sektorima, osnivanju i razvoju timova i kompanija, kao i komercijalizaciji inovativnih ideja i rješenja. Rad NTP-a usmjeren je na razvoj snažnog centra za tehnološki razvoj, koji kroz različite programe i mehanizme jača cjelokupni inovacioni i preduzetnički ekosistem. U junu 2024. godine, Naučno-tehnološki park dobio je novu, savremeno opremljenu zgradu u Podgorici i danas je potpuno osposobljen za pružanje podrške inovativnim startapovima i kompanijama.

Klaster organizacije dobijaju sve veći značaj, posebno u kontekstu strateške odluke o potpunom usklađivanju politike razvoja klastera sa prioritetnim oblastima Strategije pametne specijalizacije (S3). Konsultativni procesi dodatno su istakli potrebu za snažnijim uključivanjem inkubatora u planiranje i sprovođenje politika, čime se jača strukturna povezanost inovacionih aktera na terenu.

Takođe, postoji aktivna IT platforma koja na jednom mjestu pruža sve relevantne informacije u vezi sa Strategijom pametne specijalizacije (S3) i omogućava pregled svih dostupnih instrumenata i projekata.

Jedan od ključnih strateških ciljeva Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) jeste razvoj ljudskog kapitala usklađenog sa potrebama prioritetnih oblasti: održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane, energetika i održiva životna sredina, održivi i zdravstveni turizam, te informacione i komunikacione tehnologije (ICT).

U tom kontekstu, obrazovni sistem Crne Gore imao je centralnu ulogu u podršci sprovođenju S3 kroz višeslojno usklađivanje sa nacionalnim inovacionim prioritetima. Visoko obrazovanje, stručno obrazovanje i cjeloživotno učenje, zajedno sa tehnološkom infrastrukturom i istraživačkim centrima, čine temelj nacionalnog inovacionog ekosistema.

VISOKO OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVAČKA INFRASTRUKTURA

Institucije visokog obrazovanja, kao što su Univerzitet Crne Gore (UCG), Univerzitet Donja Gorica (UDG), Univerzitet Mediteran i univerzitet Adriatik, imale su ključnu ulogu u usklađivanju akademskih programa sa prioritetima pametne specijalizacije. Ove institucije su uvele i reakreditovalе studijske programe u oblastima poput informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), energetike, turizma i poljoprivrede, čime su omogućene snažnije veze između nauke i privrede, a ujedno je ojačana pozicija Crne Gore u okviru Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA).

U skladu sa Mapom puta za istraživačku infrastrukturu 2024–2028¹, ustanove visokog obrazovanja i istraživačke institucije razvile su kapacitete u svim prioritetnim oblastima S3 strategije:

ODRŽIVA POLJOPRIVREDA I LANAC VRIJEDNOSTI HRANE

Univerzitet Donja Gorica (UDG) uspostavio je laboratorije za biotehnologiju, agroekologiju i tehnologiju hrane. Biotehnički fakultet Univerziteta Crne Gore razvio je kapacitete za istraživanja u oblasti biljne i stočarske proizvodnje, uključujući analize zemljišta i hrane. Institut za biologiju mora u Kotoru raspolaže laboratorijama, istraživačkim brodom i infrastrukturom za praćenje akvakulture i morskih resursa.

ENERGIJA I ODRŽIVA ŽIVOTNA SREDINA

Elektrotehnički fakultet i Građevinski fakultet Univerziteta Crne Gore (UCG) razvili su laboratorije za obnovljive izvore energije, analizu otpada i voda, kao i za zelene građevinske materijale. Nacionalni centri poput Centra za održivi razvoj, Centra za ekotoksikološka istraživanja i Centra za klimatske promjene i energetska efikasnost pružaju interdisciplinarnu stručnost i tehničku opremljenost za podršku zelenoj tranziciji i unapređenje zaštite životne sredine.

ODRŽIVI I ZDRAVSTVENI TURIZAM

Institut za javno zdravlje Crne Gore, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Fakultet za turizam i hotelijerstvo (UCG) i Univerzitet Donja Gorica (UDG) razvili su laboratorije i istraživačke kapacitete u oblastima javnog zdravlja, sportske medicine i održivog turizma. Interdisciplinarni pristup UDG-a integriše društvene nauke, zdravstvo i turizam, omogućavajući razvoj inovativne turističke ponude sa akcentom na zdravlje.

INFORMACIONE I KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE (ICT)

Elektrotehnički fakultet Univerziteta Crne Gore (UCG) raspolaže laboratorijama iz oblasti informacionih tehnologija (IT), telekomunikacija i automatike. Univerzitet Donja Gorica (UDG) ima savremene laboratorije za robotiku, vještačku inteligenciju i Internet stvari (IoT). Centar izvrsnosti za digitalne tehnologije i transformaciju pri UCG-u razvija infrastrukturu za velike podatke (big data), cloud sisteme i digitalne platforme. Pored toga, u Podgorici je planirana izgradnja Naučno-tehnološkog parka.

Kada je riječ o usklađivanju obrazovanja sa potrebama Strategije pametne specijalizacije (S3), stručno obrazovanje na nivoima III i IV u Crnoj Gori sistematski je prilagođeno kako bi odgovorilo na promjenljive zahtjeve tržišta rada u prioritetnim sektorima. Razvijeni su novi i revidirani programi koji omogućavaju specijalizovanu obuku u ključnim oblastima. U oblasti poljoprivrede i hrane, obrazovni sistem sada uključuje profile kao što su: agrotehničar, prehrambeni tehničar, radnik u prehrambenoj proizvodnji i šumarski tehničar. U domenu energetike i održivosti životne sredine,

¹ <https://www.gov.me/en/documents/d05902d9-8093-4285-9a68-3e99d22512a7>

učenici mogu steći znanja i vještine za zanimanja poput: energetskeg tehničara, instalatera sistema iz obnovljivih izvora energije, tehničara zaštite životne sredine i mašinskog tehničara energetike. Za sektor informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), stručno obrazovanje nudi programe za: programer veb i mobilnih aplikacija, tehničara za računarsku podršku i mrežnog tehničara – pri čemu se mnogi od ovih programa realizuju u saradnji sa privatnim ICT kompanijama kao što su ICT Cortex i Logate Academy. Obuhvaćena je i oblast zdravstva i održivog turizma, sa obrazovanjem za profile kao što su: tehničar za ugostiteljstvo i turizam, fizioterapeutski tehničar, farmaceutski tehničar i kozmetički tehničar.

Cjeloživotno učenje takođe je značajno unaprijeđeno, naročito u periodu 2021–2022, kroz saradnju visokoškolskih ustanova, privatnih provajdera obuka i Centra za stručno obrazovanje. Uveden je širok spektar programa sa ciljem prevazilaženja nedostatka vještina u više oblasti. U oblasti digitalnih vještina, organizovani su kursevi iz digitalne pismenosti, razvoja veb stranica, osnova vještačke inteligencije i administracije servera. Zelene vještine i kompetencije u oblasti turizma razvijane su kroz obuke iz održivog razvoja u jahting industriji, urbane poljoprivrede, kao i kroz edukativne programe poput ljetnjih i zimskih škola. U sektoru energetike, stručne radionice za energetske auditore i tehnička obuka realizovana preko IPC Tehnopolisa i Mašinskog fakulteta doprinijele su razvoju kvalifikovane radne snage. Pored toga, Digitalna akademija i Digitalna škola pružile su podršku učenicima i zaposlenima u sticanju praktičnih STEM vještina u skladu sa potrebama tržišta rada.

Centri kao što su IPC Tehnopolis i ICT Cortex igrali su centralnu ulogu u jačanju primijenjenog znanja i tehničkih kompetencija, kroz specijalizovane obuke iz oblasti digitalnih vještina, mehatronike, robotike i programiranja. Ove inicijative obuhvatile su široku ciljnu grupu, uključujući učenike, mlade profesionalce i odrasle osobe koje žele da poboljšaju svoju zapošljivost i inovacioni potencijal.

Paralelno s tim, Strategija za digitalizaciju obrazovanja (2022–2027) uvela je sistemsku unapređenja u formalnom obrazovnom sistemu. Ona uključuju implementaciju digitalnih platformi, poput Digionice, obuke nastavnika prema ECDL standardima, kao i integraciju digitalnog obrazovnog sadržaja u nastavne planove i programe na svim nivoima obrazovanja, čime se dodatno podržava digitalna transformacija obrazovnog ekosistema u Crnoj Gori.

1.2 NAPREDAK U OKVIRU PROCESA IZRADE RIS3 STRATEGIJE

Vlada Crne Gore usvojila je u aprilu 2024. godine Mapu puta za izradu nove Strategije pametne specijalizacije, dokument koji predstavlja plan aktivnosti sa jasno definisanim fazama procesa, usklađen sa najnovijim Metodološkim smjernicama za kvalitativnu analizu ekonomskog, inovacionog i naučnog potencijala u okviru procesa proširenja i susjedstva Evropske unije.

Crna Gora je donijela formalnu odluku o pokretanju novog S3 procesa već u februaru 2024. godine, kada je Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija (ministrka Anđela Jakšić Stojanović) uputilo pismo namjere za pokretanje izrade nove Strategije pametne specijalizacije generalnom direktoru Zajedničkog istraživačkog centra Evropske komisije (DG JRC), gospodinu Stephen-u Quest-u.

S obzirom na veličinu države i činjenicu da Crna Gora nema odvojena administrativna i implementaciona tijela na regionalnom nivou, odlučeno je da će Strategija pametne specijalizacije 2026–2031 biti strategija na nacionalnom nivou, kao što je bio slučaj i u prethodnom strateškom ciklusu.

S obzirom na to da je Strategija pametne specijalizacije 2019–2024 bila pozicionirana kao jedna od sektorskih strategija unutar nacionalnog strateškog okvira, Vlada Crne Gore je na sjednici održanoj u aprilu 2024. godine donijela odluku da nova Strategija pametne specijalizacije 2026–2031 postane jedan od krovnih strateških dokumenata na nacionalnom nivou. Ova odluka će u značajnoj mjeri olakšati usklađivanje politika i mjera sa ostalim strategijama na nacionalnom nivou.

U okviru prve faze Mape puta za izradu nove Strategije pametne specijalizacije – Izgradnja institucionalnih kapaciteta, međunarodni ekspert za zajedničko kreiranje inovacionih ekosistema i transfer znanja održao je dvodnevnu obuku u februaru 2024. godine na temu dizajna strategija pametne specijalizacije. Nakon toga, u maju 2024. godine, organizovan je i događaj za podizanje svijesti o konceptu pametne specijalizacije (S3), kojem je prisustvovao i predstavnik Evropske komisije (JRC).

Nakon realizovanih obuka započeta je druga faza Mape puta – Dijagnostika/Mapiranje potencijala, koja je podrazumijevala sprovođenje kvantitativne i kvalitativne systemske analize, sa krajnjim ciljem definisanja početnog prijedloga prioriternih oblasti. Kvantitativna analiza potencijala sprovedena je uz ekspertsku podršku Zajedničkog istraživačkog centra (JRC), a Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je u decembru 2024. godine dobilo Izveštaj o kvantitativnoj analizi (preliminarna lista prioriternih oblasti, zasnovana na preklapanju naučnog i ekonomskog potencijala, dostavljena je na zahtjev Ministarstva još u oktobru). Nakon toga je pokrenut postupak za imenovanje lokalnih ekspertskih timova i angažovanje međunarodnog eksperta radi sprovođenja kvalitativne analize.

1.3 SAŽETAK KVANTITATIVNE ANALIZE EKONOMSKOG, INOVACIONOG I NAUČNOG POTENCIJALA

Izveštaj o kvantitativnoj analizi izrađen je korišćenjem kvantitativnog pristupa u cilju procjene ekonomskog, naučnog i inovacionog potencijala Crne Gore. Procjena ekonomskog potencijala zasnivala se na podacima o zaposlenosti i izvozu, naučni potencijal je analiziran kroz broj naučnih publikacija i citata, dok je inovacioni potencijal razmatran kroz patente, digitalizaciju i inovacione projekte. Podaci su prikupljeni iz nacionalnih i međunarodnih izvora, uključujući MONSTAT, EUROSTAT, WIPO i Horizon2020.

Za potrebe kvantitativne analize korišćeni su sljedeći izvori podataka:

- Nacionalni statistički podaci MONSTAT-a
- Podaci EUROSTAT-a o zaposlenosti i ekonomskim sektorima
- WIPO i EPO baze podataka o patentima i inovacijama
- ORBIS baza podataka o preduzećima i stepenu digitalizacije
- Podaci o naučnim publikacijama iz baze ISI Web of Science
- Informacije o inovacionim projektima i grantovima Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija Crne Gore
- Podaci iz Horizon2020 o međunarodnim istraživačkim projektima

Što se tiče vremenskog okvira, analiza obuhvata period od 2010. do 2023. godine kada su u pitanju naučne publikacije, dok su ekonomski i inovacioni pokazatelji fokusirani na posljednju deceniju, sa posebnim akcentom na period 2018–2023.

U skladu sa definisanom metodologijom, analiza je pokazala preklapanje ekonomskog, naučnog i inovacionog potencijala u pet ključnih sektora:

- građevinarstvo;
- energetika;
- prehrambeni sektor;
- informacione i komunikacione tehnologije (ICT) i
- turizam.

Međutim, tokom analize identifikovani su i brojni izazovi, posebno u vezi sa dostupnošću i klasifikacijom podataka. Iako su digitalizacija i inovacije u porastu, neophodni su dodatni napori kako bi se unaprijedila konkurentnost Crne Gore u poređenju sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana.

Takođe, iako **jak naučni i inovacioni potencijal** nije identifikovan u određenim oblastima, zabilježen je **visok ekonomski potencijal u sektorima konsaltinga i veleprodaje**. Zbog toga je **Izveštaj o kvantitativnoj analizi** preporučio sprovođenje dodatne **kvalitativne analize ovih sektora**.

Za dalji razvoj procesa, kvalitativne analize su sprovedene uz aktivno učešće tržišnih aktera u procesima strateškog odlučivanja.



II METODOLOGIJA KVALITATIVNE ANALIZE

AUTORI: MR DOMEN BOLE, MR SAVICA VUJIČIĆ

Kvalitativna analiza ima ključnu ulogu u definisanju prioritetnih oblasti u okviru Strategije pametne specijalizacije (S3). Ova analiza slijedi kvantitativnu analizu i omogućava dublje razumijevanje ekonomskog, inovacionog i naučnog potencijala određene regije ili države. Kroz strukturiran i transparentan proces, ona obezbjeđuje efikasno definisanje prioritetnih oblasti za Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP).

Za uspješnu realizaciju kvalitativne analize, neophodno je obezbijediti podatke iz ranijih faza izrade RIS3 strategije. Stoga je važno jasno definisati poziciju RIS3 strategije u okviru strateškog okvira, posebno njeno usklađivanje sa drugim nacionalnim i regionalnim politikama. Takođe, potrebno je uskladiti stavove ključnih aktera o tome kako će se prioritetne oblasti i odgovarajuće politike sprovoditi. Još jedan važan element je odluka o teritorijalnoj dimenziji RIS3 strategije, koja može biti nacionalna ili regionalna, u zavisnosti od veličine i administrativne strukture zemlje. Ključni ulazni podatak je i identifikacija sektora sa ekonomskim, inovacionim i naučnim potencijalom za pametnu specijalizaciju.

Nakon završetka kvalitativne analize, neophodno je utvrditi preliminarne prioritetne oblasti za EDP, njihove karakteristike, ključne aktere i njihove preferencije u vezi sa sprovođenjem EDP-a. Ovi uvidi predstavljaju osnovu za narednu fazu – Proces preduzetničkog otkrivanja – koji zahtijeva aktivno uključivanje svih relevantnih aktera.

Prema najnovijim smjernicama koje je objavio Zajednički istraživački centar (JRC)² kvalitativna analiza se sastoji od pet ključnih faza, koje obezbjeđuju sistematski pristup i transparentnost u donošenju odluka:

1. Prva faza fokusira se na identifikaciju lanaca vrijednosti u preliminarnim prioritetnim oblastima, kao i na analizu izazova i trendova, oslanjajući se na intervju sa ključnim akterima, uključujući predstavnike inovativnih kompanija, sektorske eksperte i istraživače. Prije sprovođenja intervjua, ključno je izgraditi kapacitete lokalnog tima kroz obuke i prilagoditi metodologiju lokalnom kontekstu, što podrazumijeva izradu plana aktivnosti, uspostavljanje pravila upravljanja, procedura za dokumentaciju i komunikacionih protokola.
2. Druga faza obuhvata dubinske intervju sa ključnim akterima u oblasti pametne specijalizacije, gdje najmanje 50% ispitanika mora dolaziti iz poslovnog sektora, a za svaku prioritetnu oblast mora se sprovesti 10–15 intervjua sa ključnim organizacijama. Ovi intervjui se sprovode prema strukturiranom upitniku, čime se obezbjeđuje ujednačena dokumentacija odgovora. Transparentnost je ključna, tako da svi intervjui moraju biti dokumentovani prema preciznim protokolima, čime se obezbjeđuje pouzdanost i sljedljivost podataka.
3. Treća faza podrazumijeva analizu prikupljenog materijala s ciljem identifikacije zajedničkih obrazaca i mogućih odstupanja u odgovorima, kao i ispitivanje faktora koji utiču na te razlike, poput sektorskih specifičnosti, regionalne raspodjele ili poslovnih modela. Cilj je procijeniti opravdanost preliminarne prioritetne oblasti i identifikovati moguće praznine u podacima, koje se kasnije mogu obraditi kroz dodatna istraživanja i fokus grupe.
4. Četvrta faza potvrđuje nalaze analize kroz diskusije u fokus grupama za svaku preliminarnu prioritetnu oblast, obezbjeđujući dodatne uvide, preciziranje podataka i potvrdu postojećih

² <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC133528>

zaključaka. Završni izvještaj uključuje obrazloženje preliminarnih prioritetnih oblasti sa prijedlogom konačnih prioriteta za EDP, listu ključnih aktera za svaku predloženu oblast i njihove preferencije u vezi sa sprovođenjem EDP-a. Ovaj dokument se objavljuje elektronski, a po potrebi i na zvaničnom jeziku države.

5. Završni korak u procesu kvalitativne analize jeste formalna odluka o konačnoj listi prioritetnih oblasti za Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP). Ova odluka se donosi na zajedničkom panel sastanku, kojem prisustvuju lokalni tim stručnjaka, specijalisti i predstavnici Zajedničkog istraživačkog centra (JRC).

Kvalitativna analiza predstavlja ključnu fazu u procesu pametne specijalizacije, jer pruža duboke uvide u sektorske specifičnosti, identifikuje ključne aktere i uspostavlja dobro utemeljene prioritete za dalji razvoj inovacionih politika. Ako se sprovodi na pravilan način, ovaj proces obezbjeđuje transparentnost, pouzdanost i aktivno uključivanje svih relevantnih aktera. Zahvaljujući metodološki utemeljenom pristupu, kvalitativna analiza postavlja čvrste temelje za naredne faze RIS3 strategije i doprinosi razvoju efikasnih, održivih i inovativnih ekonomskih politika.

2.1 PRIPREMNA FAZA

U okviru pripremne faze, prve radionice o proceduralnim pripremama za sprovođenje Kvalitativne analize održane su početkom novembra 2024. godine. Budući da je Izvještaj o kvantitativnoj analizi dostavljen početkom decembra 2024, Direktor za pametnu specijalizaciju (S3 tim) Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija sproveo je proces angažovanja lokalnog tima eksperata, u skladu s preporukom da svaka od pet potencijalno prioritetnih S3 oblasti ima po jednog predstavnika iz akademskog i jednog iz poslovnog sektora. Ovo je rezultiralo formiranjem timova za kvalitativnu analizu (QA timova), koji su zvanično uspostavljeni početkom januara 2025. godine.

Takođe, imajući u vidu preporuku iz Izvještaja o kvantitativnoj analizi da se sprovede dodatna kvalitativna analiza za dvije potencijalne podprioritetne oblasti – konsalting i veleprodaju – a s obzirom na to da su ove oblasti pokazale visok ekonomski potencijal, ali nizak naučni i inovacioni potencijal, angažovan je poseban ekspert za sprovođenje kvalitativne analize ovih podsektora.

Članovi timova za **kvalitativnu analizu (QA timova)**, po preliminarnim prioritetnim oblastima, su sljedeći:

- Tim za preliminarnu prioritetnu oblast – Građevinarstvo: prof. dr Biljana Šćepanović i Balša Rakčević, dipl. inž. arhitekture;
- Tim za oblast – Energija: dr Ivana Vojinović, ekonomske nauke, i Boris Jabučanin, tehničar elektrotehnike;
- Tim za oblast – Hrana: prof. dr Nedeljko Latinović, redovni profesor poljoprivrede i mr Jovana Kojić;
- Tim za oblast – ICT: mr Valentina Radulović, informacioni sistemi i mr Maja Laušević-Odalović, građevinski inženjering;
- Tim za oblast – Turizam: prof. dr Ilija Moric i dr Jelena Zvizdojević, međunarodna ekonomija;
- Ekspert za sprovođenje kvalitativne analize za konsalting i veleprodaju: Ratko Nikolić, bečelor ekonomije.

Nakon održanih radionica, S3 tim Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija bio je zadužen za zvanično angažovanje lokalnog tima eksperata i pripremu niza priručnika i obrazaca neophodnih za sprovođenje Kvalitativne analize, koji su bili usklađeni sa preporukama međunarodnog eksperta. Takođe je obezbijeđena platforma za lakšu komunikaciju i razmjenu materijala, koja je omogućila neometano dijeljenje i uređivanje radnih materijala unutar svakog tima pojedinačno, uz obezbjeđenje privatnosti podataka u ranim fazama dokumentovanja, dok je istovremeno

omogućen pristup svim potrebnim materijalima radi nesmetanog toka rada. Pripremljeni priručnici i obrasci blagovremeno su podijeljeni lokalnim ekspertima, a nakon što su uključeni komentari kvalitativnih timova, radni materijali su dodatno prilagođeni i unaprijeđeni kako bi se obezbijedila jasnoća u sprovođenju kvalitativnog mapiranja potencijala.

Po zvaničnom angažovanju lokalnog tima eksperata, međunarodni ekspert je sredinom januara 2025. godine održao dodatne dvodnevne radionice za članove QA timova i S3 tima. Tokom ovih radionica predstavljeni su Plan rada i pregled svih aktivnosti povezanih sa Kvalitativnom analizom, uključujući Protokol za upravljanje procesom, šablone poziva za ključne aktere, obrasce za dokumentovanje prikupljenog materijala, kao i detaljna uputstva za sprovođenje početnih intervjua sa ključnim akterima. Pripremljen je strukturisan i usklađen upitnik, a podijeljene su i najbolje prakse za sprovođenje intervjua, uz jasne smjernice za komunikaciju tokom procesa.

Prvi zadatak QA timova bio je da predlože listu ključnih aktera za dubinske intervjue, pri čemu je bilo neophodno obezbijediti da najmanje 50% ispitanih aktera dolazi iz poslovnog sektora, dok su preostali bili predstavnici akademskog sektora i javnog sektora, uz uključivanje predstavnika civilnog društva tamo gdje je to bilo primjenjivo.

Radi usklađivanja predloženih lista aktera, iste su revidirane od strane S3 tima u saradnji sa međunarodnim ekspertom, kako bi se spriječila eventualna preklapanja u intervjuiima koje sprovode različiti timovi. Nakon odobravanja usklađenih lista, članovi QA timova su započeli prikupljanje podataka kroz dubinske intervjue, u skladu sa preporukom da se sprovede od 10 do 15 intervjua po prioritetnoj oblasti.

2.2 PRIKUPLJANJE KVALITATIVNIH EKSPERTSKIH PODATAKA

Nakon što su u prethodnoj fazi obezbijedjeni svi neophodni preduslovi, stekli su se uslovi za realizaciju druge faze Kvalitativne analize - Prikupljanje kvalitativnih ekspertskih podataka, konkretno sprovođenje dubinskih intervjua sa ključnim akterima unutar potencijalnih prioritetnih oblasti za novi strateški ciklus. Cilj sprovođenja ovih intervjua bio je prikupljanje kvalitativnih podataka koji bi omogućili dublju analizu i relevantno obrazloženje prioritetnih oblasti u okviru procesa Pametne specijalizacije (S3).

- Polustrukturisani intervjui sprovedeni su sa ciljem pronalaženja odgovora na sljedeća pitanja:
- Koji su istaknuti proizvodi i usluge? Možete li navesti dobre primjere?
- Koja su glavna tržišta? Ko su glavni dobavljači?
- Da li je nivo internacionalizacije generalno visok ili nizak?
- Kakva je konkurentnost na međunarodnom i regionalnom nivou? Takmičimo li se cijenom, znanjem ili drugim faktorima?
- Koje su naše uporedne prednosti i slabosti?
- Globalni lanci vrijednosti: Ko ostvaruje najveću vrijednost? Koja je pozicija domaćih aktera u tim lancima?
- Postoje li konkretne praznine u lancima vrijednosti gdje je Crna Gora nedovoljno zastupljena? Gdje i kako bismo mogli proširiti svoju poziciju?
- Globalni trendovi, prilike i prijetnje?
- Vidite li potencijal za međusektorske inovacije sa drugim S3 oblastima?
- Saradujete li sa crnogorskim konsultantskim firmama za menadžment ili planirate takvu saradnju u budućnosti? Ako da, sa kim i u kom obliku?

- Saradujete li sa crnogorskim firmama iz sektora veleprodaje ili planirate takvu saradnju u budućnosti? Ako da, sa kim i u kom obliku?
- Primjeri značajnih poslovnih uspjeha, međunarodne saradnje, nagrada itd.?
- Primjeri istaknutih istraživanja, saradnje u oblasti istraživanja i razvoja, zajedničkih projekata?
- Da li je sektor dinamičan? Da li ste upoznati sa novim startapovima, inicijativama, korporativnim događajima ili projektima u oblasti istraživanja, razvoja i inovacija?

Preferencije za budući EDP:

- Koliko često biste bili spremni da učestvujete na radionicama u okviru EDP-a / Procesu preduzetničkog otkrivanja?
- Po Vašem mišljenju, koliko bi radionice trebalo da traju?
- Da li biste prisustvovali radionicama u drugim regionima Crne Gore?
- Da li Vam je potrebna zvanična pozivnica za učešće na radionici?

Identifikacija ključnih aktera za EDP:

Da li biste preporučili određene kompanije, akademske institucije, državne ili organizacije civilnog društva kao ključne učesnike u Procesu preduzetničkog otkrivanja?

Faza prikupljanja kvalitativnih ekspertskih podataka, uključujući dubinske intervjue sa ključnim akterima, bila je posebno zahtjevna. Cijelim procesom rukovodila je Direkcija za pametnu specijalizaciju (S3 tim) Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, uz ekspertsku podršku međunarodnog i lokalnog tima eksperata. Tokom ove faze održan je niz onlajn konsultacija između S3 tima, lokalnih ekspertskih timova po svakoj potencijalnoj prioritetnoj oblasti i međunarodnog eksperta. Ove konsultacije su obezbijedile kontinuirani, fazni pregled prikupljenih podataka, dok su sve nejasnoće koje su se javljale tokom sprovođenja intervjua blagovremeno rješavale. Zahvaljujući dobro organizovanom procesu i posvećenosti svih uključenih aktera, ova faza je uspješno završena u izuzetno kratkom roku.

Nakon što su svi timovi uspješno finalizovali dokumentovanje podataka prikupljenih kroz dubinske intervjue, posljednja aktivnost ove faze bila je održavanje onlajn radionice posvećene pripremi Privremenog izvještaja/analize.

2.3 PRIVREMENA ANALIZA EKSPERTSKIH PODATAKA

Privremeni izvještaj ima ključnu ulogu u procesu kvalitativne analize Strategije pametne specijalizacije (S3), jer omogućava ranu analizu ekspertskih podataka, identifikaciju mogućih praznina u prikupljenim informacijama, kao i planiranje narednih koraka. Njegov cilj je da pruži početne nalaze o opravdanosti preliminarno definisanih prioritetnih oblasti, identifikuje ključne aktere i predloži plan za organizaciju fokus grupa radi dodatne validacije podataka.

Struktura izvještaja obuhvata pregled korišćene metodologije i procesa sprovođenja intervjua, analizu prikupljenih podataka sa ključnim nalazima za svaku prioritetnu oblast, identifikaciju praznina u podacima i akcioni plan za njihovo prevazilaženje, kao i prijedlog organizacije fokus grupa – uključujući predlog učesnika i vremenski okvir.

U okviru ove faze, tokom Privremene analize ekspertskih podataka, održan je novi krug onlajn konsultacija između S3 tima, QA timova i međunarodnog eksperta, tokom kojih su timovi dobili dodatna pojašnjenja i jasna uputstva za izradu privremenih izvještaja za svaku prioritetnu oblast pojedinačno.

Ovaj proces stvara neophodne uslove za prelazak u narednu fazu, poznatu kao Verifikacija nalaza i objavljivanje Završnog izvještaja.

2.4 VERIFIKACIJA NALAZA I OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG IZVJEŠTAJA

Ova faza omogućava dodatnu provjeru podataka prikupljenih u Privremenom izvještaju i obezbjeđuje da Završni izvještaj odražava konsenzus ključnih aktera u pogledu strateških prioriteta. Na kraju ove faze, lokalni ekspertski tim objavljuje Završni izvještaj, čime se obezbjeđuju transparentnost i dosljednost u definisanju prioritetnih oblasti u okviru procesa preduzetničkog otkrivanja (EDP).

Verifikacija se sprovodi kroz fokus grupe za svaku preliminarnu prioritetnu oblast, u okviru kojih se nalazi iz Privremenog izvještaja otvoreno razmatraju. Svaka fokus grupa treba da se sastoji od pet do šest ključnih aktera, uključujući menadžere velikih kompanija i malih i srednjih preduzeća (MSP) (najmanje 50% učesnika), relevantne istraživače, predstavnike državnih institucija i organizacija civilnog društva, ukoliko su prisutne. Ključni kriterijumi za odabir učesnika obuhvataju stručnost u oblasti, prethodno iskustvo u procesu pametne specijalizacije i spremnost za aktivno učešće u budućim fazama EDP-a.

Fokus grupe se organizuju na način koji omogućava otvorenu i dubinsku diskusiju, kao i validaciju nalaza iz prethodnih intervjuua. Glavni aspekti koji se razmatraju uključuju potvrdu definisanja i opravdanosti predloženih prioritetnih oblasti, identifikaciju ključnih aktera i ambasadora unutar svake oblasti, kao i analizu preferencija učesnika u vezi sa sprovođenjem EDP-a.

Dodatna onlajn radionica organizovana je radi pripreme za fokus grupe, tokom koje su zajednički potvrđeni termini i lokacije sastanaka fokus grupa. Pozivi su upućeni ključnim akterima, uz obezbjeđivanje dominantnog učešća predstavnika poslovnog sektora, kao i obaveznog prisustva predstavnika javnog i akademskog sektora.

Nakon sprovođenja fokus grupa, verifikovani nalazi korišćeni su za izradu Završnog izvještaja o kvalitativnoj analizi, koji predstavlja osnovu za konačno odlučivanje o prioritetnim oblastima u okviru procesa preduzetničkog otkrivanja (EDP) i obezbjeđuje transparentnost i metodološku utemeljenost Strategije pametne specijalizacije.

2.5 DODATNE AKTIVNOSTI - STUDIJE SLUČAJA SEKTORA MENADŽMENT KONSALTINGA I VELEPRODAJE

U kontekstu zaključaka Kvantitativne analize, i u skladu sa Okvirom za izradu Strategije pametne specijalizacije (S3), metodologija studije slučaja odabrana je kao pristup za detaljnu analizu sektora menadžment konsaltinga i veleprodaje.

Studije slučaja obuhvatile su analizu dostupnih finansijskih podataka privrednih subjekata, uključujući broj preduzeća, zaposlenih, dinamiku osnivanja novih kompanija, prisustvo stranih osnivača, zaposlenost, efikasnost poslovanja (prihodi i dodata vrijednost po zaposlenom), kao i identifikaciju ključnih kompanija u svakom od sektora. Pored toga, sprovedeni su i intervjui sa ekspertima iz ovih oblasti.

Na kraju, nalazi su predstavljeni i razmatrani u okviru fokus grupe.



III KVALITATIVNA ANALIZA PRELIMINARNIH PRIORITETNIH OBLASTI

AUTORI: PROF. DR BILJANA ŠĆEPANOVIĆ I BALŠA RAKČEVIĆ, DIPL. INŽ. ARHITEKTURE

3.1 PRIORITETNA OBLAST „GRAĐEVINARSTVO“

3.1.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

Izabrani eksperti za intervjuje odabrani su na način koji je obezbijedio da:

- budu obuhvaćene različite oblasti građevinarstva (konstrukcije, geotehnika, hidrotehnika i hidraulika, saobraćajna infrastruktura, tj. putevi, kao i upravljanje projektima, tj. menadžment u građevinarstvu), kao i oblast arhitekture;
- budu zastupljeni svi relevantni akteri u okviru S3 – javna uprava, akademski sektor, poslovna zajednica i civilno društvo;
- u okviru poslovne zajednice budu uključene i projektantske i izvođačke firme, kao i preduzeća različitih veličina;
- njihove profesionalne reference, odnosno reference organizacije koju predstavljaju, ukazuju na status priznatih stručnjaka iz oblasti, kompetentnih za ovu vrstu intervjuja i svrhu kvalitativne analize.

Tabela 1: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|---------------------------------|
| 1. | Institut za građevinarstvo d.o.o. | Preduzeće (+ Akademski sektor) |
| 2. | Bemax d.o.o. | Preduzeće |
| 3. | Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor |
| 4. | Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor (+ Preduzeće) |
| 5. | Via Project d.o.o. | Preduzeće (+ Akademski sektor) |
| 6. | Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine | Državna institucija |
| 7. | Vigoris d.o.o. EVC Montenegro d.o.o. ecoportal.me | Preduzeće |
| 8. | NVO Exeditio | Civilni sektor |
| 9. | IGP Fidija d.o.o. | Preduzeće |
| 10. | Enforma d.o.o. | Preduzeće |
| 11. | GeoT d.o.o. | Preduzeće (+ Akademski sektor) |

Izvor: Autori

Od ukupno 11 sprovedenih intervjuja, sedam je realizovano sa predstavnicima poslovnog sektora (64 %), dva sa predstavnicima akademskog sektora (18 %), dok je po jedan intervju obavljen sa predstavnicima javne uprave i civilnog društva (po 9 %).

Kontaktirani eksperti pokazali su visok stepen saradnje i spremnosti za učešće. Nijesu zabilježena negativna iskustva, poput odbijanja učešća. Ipak, nijesu svi planirani intervjui mogli biti realizovani, jer su neki od inicijalno kontaktiranih eksperata, uprkos izraženoj volji za učešćem, u drugoj polovini januara 2025. godine bili spriječeni zbog tehničkih ograničenja (npr. boravak van Crne Gore, poslovne obaveze i sl.). Zbog toga je njihovo učešće planirano (i preliminarno dogovoreno) u okviru fokus grupa i/ili narednih aktivnosti u EDP-u /procesu preduzetničkog otkrivanja).

Intervjui su realizovani na različitim lokacijama – pet u prostorijama QA tima, tj. na Građevinskom fakultetu Univerziteta Crne Gore, tri u prostorijama samih aktera, jedan u kafiću i dva onlajn (uz uključene kamere i punu pažnju i angažman eksperata). Iako onlajn intervjui nijesu bili prvobitno planirani, dva su organizovana na taj način kako bi se obezbijedilo da svi intervjui budu sprovedeni u predviđenom vremenskom okviru (druga polovina januara 2025. godine).

Šest intervjuja su sprovela oba člana QA tima, dok je pet intervjuja sproveo samo jedan član QA tima.

Prvi intervju je trajao više od tri sata, naredni oko dva sata, a preostali intervjui su uglavnom trajali između 1 sat i 30 minuta i 2 sata, s tim da su dva intervjuja završena nešto prije 1 sat i 30 minuta. Proces dokumentovanja (unošenje podataka u unaprijed definisanu tabelu) trajao je približno 1 sat i 30 minuta po intervjuu.

Svi intervjui su dogovarani usmeno, putem telefonskih razgovora. Nijesu slane pisane pozivnice. Na zahtjev pojedinih ključnih aktera, osnovne informacije o S3 su date prije intervjuja, zajedno sa odlomkom iz izvještaja Kvantitativne analize za izradu Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2026–2031 (jedan pasus koji se odnosi na sektor građevinarstva). Ovaj informativni materijal je prethodno usaglašen i odobren od strane Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija (MPNI, Ministarstvo).

Tokom intervjuja, na početku je bila predstavljena uvodna informacija (kraća ili detaljnija, u zavisnosti od toga koliko je ključni akter upoznat sa S3 i metodologijom njene izrade). QA tim i intervjuisani ekspert su potom zajednički, kroz razgovor, dolazili do odgovora na unaprijed definisana pitanja. Umjesto da se pitanja postavljaju strogo definisano i direktno, QA tim je davao objašnjenja i primjere, kako bi se omogućila prirodija i sadržajna razmjena mišljenja.

Napomena – Zapažanje: Manje od polovine eksperata (oko 40%) bilo je ranije upoznato sa konceptom S3. To su uglavnom bili predstavnici akademskog sektora ili predstavnici biznis sektora koji su ujedno članovi naučne i inovacione zajednice. Samo je jedan predstavnik biznis sektora, bez angažmana u akademskom sektoru, ranije bio upoznat sa nacionalnim inovacionim politikama i S3. Njihovo prethodno znanje je uglavnom bilo na informativnom nivou, iako su njihove institucije koristile mjere podrške za inovacije kroz programe koje su obezbjeđivali Ministarstvo i Fond za inovacije Crne Gore.

Princip odabira članova fokus grupe bio je sličan onom koji je korišćen pri izboru eksperata za intervjuje, prije svega u pogledu akademskih i profesionalnih referenci samih eksperata, kao i kredibiliteta ključnih aktera koje predstavljaju. Za fokus grupu odabrani su eksperti koji imaju široku perspektivu o sektoru građevinarstva, kako u Crnoj Gori, tako i u regionu.

Tabela 2: Spisak učesnika fokus grupe

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|--------------------------------|
| 1. | Institut za građevinarstvo d.o.o. Prof. dr Duško Lučić, Predsjednik Odbora direktora | Preduzeće (+ Akademski sektor) |
| 2. | Strabag d.o.o./ Crnagoraput a.d. Svetislav Bajić, Izvršni direktor | Preduzeće |
| 3. | Privredna komora Crne Gore Baša Rakčević | Preduzeće |
| 4. | Građevinski fakultet Univerzitet Crne Gore Prof.dr Biljana Šćepanović | Akademski sektor |
| 5. | NVO Expeditio Biljana Gligorić, program menadžer | Civilni sektor |
| 6. | Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija Savica Vujičić, načelnica Odjeljenja za pametnu specijalizaciju | Državna institucija |

Izvor: Autori

Od ukupno šest članova fokus grupe, tri su bila predstavnici biznis sektora (50%), dok su akademski sektor, javna uprava i civilno društvo bili zastupljeni sa po jednim članom (3 x 16,7%).

Svi eksperti pokazali su visok nivo saradnje i spremnosti za uključivanje, aktivno učestvujući u diskusiji i značajno doprinoseći radu fokus grupe. Takođe su potvrdili interesovanje i dostupnost za dalju uključenost u EDP proces, u ime ključnih aktera koje predstavljaju.

Sastanak fokus grupe održan je 18. februara 2025. godine i trajao je 2 sata i 10 minuta, u prostorijama Naučno-tehnološkog parka Crne Gore (NTP). Uz saglasnost svih učesnika, diskusija je sačuvana kao audio zapis radi preciznog dokumentovanja iznesenih stavova.

3.1.2 DEFINISANJE PRIORITETNE OBLASTI

Glavni proizvodi i usluge

Građevinarstvo, odnosno niskogradnja i visoka gradnja, predstavlja klasičnu i tradicionalnu djelatnost. Građevinska industrija bivše Jugoslavije bila je nadaleko poznata (Sovjetski Savez, Bliski istok, Sjeverna Afrika). Crnogorsko građevinarstvo je očuvalo kontinuitet i kvalitet, čime se izdvaja kao jedina prava industrija koja je opstala u Crnoj Gori tokom protekle 3–4 decenije.

Budući da je već aktivan sektor, građevinarstvo u Crnoj Gori ima potencijal za dalji razvoj kroz inovacije. Iako Crna Gora više nema velike i moćne građevinske kompanije kakve su postojale u bivšoj Jugoslaviji, i dalje može da se pohvali visokokvalitetnim proizvodima i uslugama tj. svojim objektima i projektima. Inovativna rješenja su i dalje prisutna u ograničenoj mjeri, ali značajna inženjerska dostignuća pokazuju da Crna Gora prati savremene trendove, a u pojedinim slučajevima im i prethodi. Crnogorske kompanije su se u tom pogledu uspješno dokazale i kao projektanti i kao izvođači radova.

Među infrastrukturnim projektima, izdvaja se auto-put princeze Ksenije (dionica Smokovac-Mateševo na trasi Bar-Boljare), zbog specifičnih tehničkih karakteristika – velikih uspona, brojnih mostova i tunela itd. Trenutno je u toku izrada projektne dokumentacije za nastavak izgradnje auto-puta.

U posljednjih nekoliko godina rekonstruisane su i izgrađene brojne gradske obilaznice (npr. u Podgorici, Nikšiću), kao i brže i bezbjednije međugradske saobraćajnice (npr. bulevar Podgorica-Danilovgrad; dodatne treće trake na pravcima Podgorica-Budva, Podgorica-Nikšić, Podgorica-Kolašin i na Jadranskoj magistrali, itd.). Neki projekti su još uvijek u izgradnji, poput bulevara Jaz-Tivat. Nedavna obimna rekonstrukcija glavne putne mreže Crne Gore obuhvatila je većinu saobraćajno rizičnih tačaka („crnih tačaka“).

Zbog zahtjevnog reljefa zemlje, crnogorske saobraćajnice karakterišu brojni značajni mostovi i tuneli. Neki od ključnih primjera su:

- Most Moračica na auto-putu princeze Ksenije, koji se uzdiže oko 200 metara iznad rijeke Morače i dugačak je skoro 1 km.
- Tunel Sozina na putu, dug preko 4 km, uz stariji i još duži željeznički tunel Sozina, koji je dug oko 6 km.

Još jedan od ključnih infrastrukturnih projekata jeste Regionalni vodovodni sistem za crnogorsko primorje, koji se snabdijeva iz izvora Bolje Sestre i koji i dalje proširuje svoje kapacitete.

Pored toga, realizovano je više uspješnih građevinskih poduhvata velikih razmjera, koji su, u suštini, stvorili čitave mini-gradove duž crnogorske obale - projekti koji su možda jedinstveni u evropskom kontekstu:

- Porto Montenegro,
- Porto Novi,

- Luštica Bay, koji posjeduje LEED Silver sertifikat (Leadership in Energy & Environmental Design), čime je postao prvi stambeni projekat u Evropi koji je dostigao ovaj standard.

U Podgorici postoji više primjera uspješno realizovanih savremenih objekata koji sadrže napredne tehnologije pametne gradnje, uključujući najsavremenija termotehnička rješenja (poput grijanja i hlađenja na bazi podzemnih voda, solarnih panela, sistema pametne kuće/zgrade itd.). Među značajnijim primjerima izdvajaju se:

- The Capital Plaza,
- Eko-zgrada za državne institucije,
- Naučno-tehnološki park Crne Gore.

Crnogorski sektor građevinarstva se dokazao i u projektovanju i u izvođenju svih vrsta objekata - zgrada, mostova, puteva, hidrotehničkih objekata, geotehničkih i drugih inženjerskih konstrukcija. Posebno je značajna činjenica da već duži niz godina crnogorskom građevinskom industrijom dominiraju inženjeri koji su visoko obrazovanje stekli u Crnoj Gori, na Građevinskom fakultetu Univerziteta Crne Gore, koji postoji već 45 godina. Takođe, važno je naglasiti neraskidivu povezanost građevinarstva, u užem smislu, sa srodnim disciplinama - arhitekturom, geodezijom, elektrotehnikom, mašinstvom i termotehnikom. Sinergija svih ovih oblasti biće od ključnog značaja za budući razvoj i inovacije u okviru S3 prioritetne oblasti - građevinarstva, shvaćene u njenom najširem smislu.

S obzirom na to da je građevinarstvo izuzetno složena oblast, sa brojnim podoblastima koje se mogu razlikovati prema različitim kriterijumima, najlogičnija podjela u okviru S3, prvenstveno radi efikasnijeg sprovođenja EDP procesa, bila bi:

- planiranje i projektovanje i
- izvođenje građevinskih radova.

Obrazloženje: različiti radni procesi, različita vrsta „proizvoda“, odnosno izlaznog rezultata (plan ili projekat naspram izgrađenog objekta), različite potrebe, a time i različite perspektive u pogledu inovacija i razvoja.

Gledajući unaprijed, u budućem procesu preduzetničkog otkrivanja trebalo bi razmotriti i treću oblast: Industriju građevinskih materijala i proizvoda, koja je trenutno nerazvijena ili nedovoljno razvijena u Crnoj Gori, iako je bila aktivna do prije 2-3 decenije. Strategija pametne specijalizacije (S3) mogla bi poslužiti kao osnova za njeno buduće (ponovno) razvijanje. Ujedno, ova treća oblast je komplementarna s prethodne dvije izdvojene oblasti unutar prioritetne S3 oblasti - građevinarstva.

Glavna tržišta i nivo internacionalizacije

Tržišta/Investitori

Građevinarstvo je univerzalna djelatnost, sa globalnim tržištem koje obuhvata čitav svijet.

Međutim, prema saglasnom mišljenju intervjuisanih eksperata, primarno tržište za crnogorske građevinske kompanije i dalje je Crna Gora, uz ograničeno prisustvo na regionalnom tržištu. U oblasti projektovanja i planiranja postoji veća mogućnost rada van Crne Gore, prvenstveno za pojedince, a ne za firme, zbog administrativnih i tehničkih ograničenja. Kada je riječ o izvođenju građevinskih radova, rad u inostranstvu je još izazovniji zbog različitih organizacionih i administrativnih barijera. Stručnost i kapaciteti crnogorskih profesionalaca nijesu upitni – mnogi već uspješno rade za strana tržišta, bilo preseljenjem u inostranstvo ili pružanjem usluga na daljinu, iz Crne Gore. Glavne prepreke nalaze se u pravnom i organizacionom okviru koji ograničava mogućnost da crnogorske firme posluju u drugim zemljama. Iako nijedan od anketiranih aktera ne predstavlja kompaniju koja trenutno radi u inostranstvu, ukazali su na više crnogorskih firmi koje su angažovane na građevinskim projektima u regionu (Srbija i Slovenija).

S druge strane, Crna Gora privlači određeni nivo stranog kapitala, prvenstveno od kompanija koje ulažu u građevinske projekte. Manji procenat stranih firmi je takođe pokrenuo proizvodnju građevinskih materijala i/ili proizvoda u Crnoj Gori. Strani investitori često zapošljavaju lokalnu radnu snagu u fazama projektovanja, gradnje i proizvodnje. Iako je potencijal za privlačenje većeg stranog kapitala značajan, nivo investicija direktno zavisi od politika koje vodi država.

S obzirom na složenost građevinskog sektora, neophodno je posebno analizirati:

- Visokogradnju (uglavnom stambenu izgradnju):
 - Uglavnom se radi o privatnim investicijama.
 - Predstavnici civilnog sektora smatraju da Crna Gora nema jasnu strategiju o tome šta se gradi i za koga, te ističu da se planiranje i gradnja trenutno vode kapitalom i profitom, umjesto strateškim planiranjem, kako bi trebalo da bude.
 - Više intervjuisanih eksperata smatra da je Crna Gora „previše izgrađena“, zbog čega je od suštinske važnosti pažljivo preispitati korišćenje prostora i pravce budućeg razvoja.
- Infrastrukturu:
 - U ovoj oblasti ostvaruju se investicije jačeg nivoa u odnosu na visokogradnju, a postoji i veći potencijal za buduće investicije, naročito u svijetlu najavljenih projekata izgradnje auto-puteva i brzih saobraćajnica.
 - Pošto je država glavni investitor u infrastrukturne projekte (saobraćajna i vodovodna infrastruktura), ona je ujedno i najveći investitor u crnogorski građevinski sektor u cjelini.

Privatni akteri u sektoru građevinarstva državu vide kao najpouzdanijeg investitora, jer će ona, na kraju, platiti realizovane projekte, dok strani investitori često ne pokazuju dovoljno poštovanja prema domaćim izvođačima radova.

Dobavljači

Opšti stav: Crna Gora nema razvijenu industriju građevinskih materijala i proizvoda, što znači da se gotovo sve uvozi. Lokalni sirovinski resursi (kamen i drvo) koriste se u određenoj mjeri, ali se skoro svi građevinski proizvodi nabavljaju iz inostranstva. Predstavnici biznis sektora navode da su čak i proizvodi koji se u manjoj mjeri proizvode lokalno (npr. prefabrikovani betonski elementi) skupi i nedovoljnog kvaliteta, zbog čega se preduzeća uglavnom oslanjaju na uvoznu robu. Crnogorske građevinske firme često kupuju uvozne materijale od domaćih veletrgovaca. Ipak, nerijetko zaobilaze domaće posrednike i kupuju direktno od stranih proizvođača, kako bi izbjegli dodatne troškove koje nameću lokalni veleprodajni lanci. U dva intervjua je pomenuto da strani investitori ili izvođači radova (koji angažuju crnogorske firme kao podizvođače) često insistiraju da se svi materijali i proizvodi uvoze iz njihove matične zemlje.

Nivo internacionalizacije

Stručnjaci koji su učestvovali u intervjuima i fokus grupi uglavnom se slažu da je trenutni nivo internacionalizacije nizak. Međutim, postoje različita mišljenja o tome da li internacionalizacija ima potencijala za značajan rast. Razlike u pogledima mogu proizaći iz ličnog stava (optimističan, realan, ili pesimističan), ali suštinski razlog leži u različitim pogledima, potrebama i navikama između različitih aktera (biznis vs akademska zajednica), kao i u dostupnosti informacija.

Kao moguće načine za povećanje nivoa internacionalizacije, neki eksperti navode znanje (koje je već u opticaju) i potencijalni izvoz građevinskih proizvoda. Umjesto uvoza, Crna Gora bi mogla da razvije sopstvenu proizvodnju građevinskih proizvoda, čime bi otvorila nova radna mjesta i dodala vrijednost lokalnim sirovinama. Kada se lokalna industrija uspostavi, mogla bi da uslijedi i izvozna orijentacija, čime bi se dodatno povećala ekonomska vrijednost. U tom smislu, prerada drveta i

plansko iskorišćavanje kamena imaju veliki potencijal.

Trenutno se visok nivo internacionalizacije može uočiti jedino kada je riječ o uveznoj radnoj snazi, prvenstveno u okviru zanatskih zanimanja, gdje broj stranih radnika premašuje broj domaće radne snage u sektoru građevinarstva.

Izvori konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou

Glavna konkurentna prednost crnogorskog sektora građevinarstva jeste visok kvalitet znanja i vještina, oko čega se većina eksperata slaže. Visokoobrazovani kadar je sposoban i primjenjuje EU norme i standarde u projektovanju. Ipak, neki ključni akteri napominju da crnogorski sektor građevinarstva još uvijek nije u potpunosti usklađen sa regionalnim i evropskim propisima kada je riječ o izvođenju radova. Kvalifikovani radnici (crnogorski zanatlije) veoma su traženi na tržištima regiona i EU. Jedan od intervjuisanih eksperata sugerisao je da trenutna zanatska radna snaga angažovana u Crnoj Gori ne ispunjava potrebne standarde kvaliteta. Postavlja se pitanje: kako privući kvalitetne domaće stručnjake da se vrate u Crnu Goru i postanu glavni nadzornici i majstori u domaćoj radnoj snazi?

Eksperti se ne slažu oko toga da li je cijena konkurentna prednost crnogorskog sektora građevinarstva. Pojedinci i mala preduzeća (posebno u projektovanju) mogu biti cjenovno konkurentni, jer im je glavna radna infrastruktura informaciono-komunikaciona oprema. Veće kompanije, posebno izvođači radova, teško se mogu takmičiti cijenom zbog visokih operativnih troškova. Velikim firmama nije finansijski isplativo da premještaju svoju radnu infrastrukturu (npr. postrojenja za obradu i separaciju agregata, fabrike betona itd.) u inostranstvo. Zbog tih troškova, više im odgovara da posluju unutar Crne Gore nego da traže prilike na stranim tržištima.

Više dodatnih ograničenja utiče na mogućnost da crnogorske građevinske firme i stručnjaci zvanično rade van granica Crne Gore. Licence i ovlašćenja potrebna za rad u sektoru građevinarstva - zahtjevi variraju od zemlje do zemlje, a crnogorske firme i stručnjaci često ne ispunjavaju uslove propisane stranim regulativama. Djelimična primjena BIM tehnologije – iako se BIM (Building Information Modelling) koristi u pojedinim segmentima projektovanja, još uvijek nije u potpunosti implementiran u crnogorskom sektoru građevinarstva. BIM omogućava digitalno modelovanje informacija o građevinskim projektima i objektima, što svim ključnim akterima (investitorima, projektantima, revizorima, izvođačima, nadzornim organima i krajnjim korisnicima) omogućava zajednički rad na planiranju, projektovanju, izgradnji i kasnijem održavanju objekta, putem inteligentnog 3D modela, koji u realnom vremenu daje stvarne informacije o svakoj fazi procesa i doprinosi efikasnosti. Dok propise drugih zemalja Crna Gora ne može mijenjati (osim donekle kroz međudržavne, regionalne i međunarodne sporazume o priznavanju stručnih kvalifikacija), država može i treba aktivno da podstiče i stimuliše primjenu BIM tehnologije, kako bi se povećala konkurentnost crnogorskog građevinskog sektora na globalnom tržištu.

Uporedne prednosti i slabosti

Prednosti

- **Strateška orijentacija ka EU:** Crna Gora je ostvarila značajan napredak na putu ka članstvu u Evropskoj uniji, što podrazumijeva usklađivanje zakonodavstva i standarda sa evropskim normama u svim sektorima, uključujući i građevinarstvo. Evropski standardi u projektovanju i izgradnji široko se primjenjuju i u obrazovanju i u stručnoj praksi u Crnoj Gori.
- **Značaj građevinskog sektora u ekonomiji:** Građevinarstvo je jedan od ključnih sektora crnogorske privrede. Postoji snažan interes za ulaganja u ovaj sektor, koji ima presudnu ulogu u razvoju drugih sektora poput turizma i energetike.
- **Visok intenzitet infrastrukturnih ulaganja:** Najava velikog investicionog talasa u oblasti niskogradnje (saobraćajna infrastruktura) predstavlja priliku za rast. Ovo može biti osnova za razvoj industrije građevinskih materijala, uz primjenu principa održivosti i

upotrebu recikliranih materijala (guma, pepeo, zgura), što može povećati konkurentnost crnogorskog sektora građevinarstva.

- **Prirodni resursi:** Crna Gora posjeduje određene sirovinske resurse, poput kamena (uključujući specifične vrste, npr. visokokvalitetni lapor) i drveta, koji predstavljaju značajan potencijal za lokalnu proizvodnju građevinskih materijala i proizvoda.
- **Obrazovanje kadra:** Obrazovni sistem proizvodi dovoljan broj visokoobrazovanih stručnjaka koji mogu odgovoriti potrebama građevinskog sektora u Crnoj Gori. Kvalitet ove radne snage je na visokom nivou.
- **Dobar balans ponude i potražnje:** Obim posla u crnogorskom sektoru građevinarstva, kako u oblasti projektovanja, tako i u izvođenju radova, uglavnom je usklađen sa kapacitetima domaćeg građevinskog sektora.

Slabosti

- **Nedostatak radne snage:** Crnogorski građevinski sektor suočava se sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, prvenstveno u zanatskim zanimanjima, što može negativno uticati na efikasnost i kvalitet izvođenja radova. Takođe, prisutan je i izražen „odliv mozgova“, budući da visokoobrazovani stručnjaci sve češće odlaze na rad u zapadne zemlje.
- **Oslonjenost na uvozne građevinske materijale i proizvode:** U Crnoj Gori je nivo domaće proizvodnje građevinskih materijala i proizvoda izuzetno nizak, uz minimalno učešće domaćih preduzeća u ovoj oblasti. Zbog toga postoji snažna zavisnost od uvoza, što dovodi do povećanja troškova gradnje i viših krajnjih cijena objekata.
- **Ekonomska nestabilnost:** Zbog male veličine tržišta, crnogorski građevinski sektor veoma je osjetljiv na spoljne i unutrašnje geopolitičke i ekonomske krize. U posljednjim godinama to je rezultiralo padom stranih direktnih investicija i usporenom realizacijom infrastrukturnih i drugih projekata.
- **Slaba internacionalizacija:** Visoki troškovi i nedostatak radne snage ograničavaju mogućnosti crnogorskih građevinskih kompanija da se prošire na strana tržišta.
- **Nedostatak vizije i otpora prema inovacijama:** Prostorno planiranje često nije zasnovano na dugoročnoj viziji, već se projekti realizuju u skladu sa trenutnim okolnostima ili čak pojedinačnim interesima, a ne prema stvarnim potrebama društva i javnom interesu (npr. gradnja na budućim saobraćajnim koridorima). Primjetna je snažna inertnost i otpor prema uvođenju inovacija, naročito u poslovnom sektoru, ali i u okviru državne uprave, kada država nastupa kao investitor i odlučuje da (ne)prihvati inovativna rješenja.
- **Sporost birokratije i neefikasne administrativne procedure:** Proces donošenja novih zakona koji uređuju oblast građevinarstva odvija se usporeno, što za posledicu ima kašnjenja u izradi novih planskih dokumenata. Administrativne procedure za dobijanje građevinskih dozvola, eksproprijaciju i sl. takođe su spore i neefikasne.

Globalni lanci vrijednosti i pozicija domaćih aktera

Lanac 1 - *Od sirovine do građevinskog proizvoda:*

(tipičan primjer lanca vrijednosti)

Crna Gora raspolaže raznovrsnim sirovinama (prirodni resursi kao što su kamen, glina, lapor, drvo itd. – visokog kvaliteta i u velikim količinama; otpadni materijali poput građevinskog i komunalnog otpada; nusproizvodi industrijskih procesa kao što je pepeo iz termoelektrana), koji su nedovoljno iskorišćeni ili se prodaju u sirovom obliku, umjesto da se prerade u finalne proizvode. Domaći akteri zauzimaju najnižu poziciju u ovom lancu vrijednosti - oni prodaju sirovine (bilo kroz izvoz, bilo stranim kompanijama koje u Crnoj Gori osnivaju pogone za preradu i proizvodnju). Kao posljedica toga, dodata vrijednost se ostvaruje van Crne Gore, što znači da drugi ostvaruju profit na

crnogorskim resursima, dok zemlja ostaje na najnižem kraju vrijednosnog lanca, sa minimalnim prihodima.

Lanac 2 - Radna snaga – od zanatlija do visokoobrazovanog kadra:

(takođe nosi određene vrijednosti – cijena obrazovanja, odnosno sticanja kvalifikacije, cijena rada)

Crnoj Gori nedostaje dovoljan broj adekvatno obučenih radnika u zanatskim zanimanjima (tj. zanatlija) - ne „proizvodi“ dovoljno zanatlija da zadovolji sopstvene potrebe. Mnogi kvalifikovani radnici odlaze iz zemlje u potrazi za boljim prilikama, što dovodi do toga da se crnogorski građevinski sektor oslanja na uvozu radnu snagu, često sumnjivog kvaliteta.

Takođe raste zabrinutost da bi Crna Gora uskoro mogla da se suoči sa nedostatkom visokoobrazovanih stručnjaka. Zainteresovanost za inženjerske studije je u padu, uprkos stabilnoj ponudi radnih mjesta na domaćem tržištu. Dodatno, prisutan je trend odlaska inženjera na strana tržišta rada („odliv mozgova“).

Pozicija domaćih aktera, posebno države kao investitora i u obrazovanje i u građevinarstvo, postaje sve nepovoljnija. Država ulaže u obuku i obrazovanje, ali visoko kvalifikovana radna snaga odlazi u inostranstvo, zbog čega je domaće tržište primorano da uvozi i plaća radnu snagu iz drugih zemalja. Kao posljedica toga, Crna Gora bilježi finansijske gubitke u dva pravca – prvo, kroz ulaganje u obrazovanje koje koristi stranim tržištima, i drugo, kroz trošak angažovanja strane radne snage.

Lanac 3 - Od planera (preko projektanata i revizora, izvođača i nadzora) do investitora:

(vrijednost investicije, prostora, kvaliteta života...)

Crnoj Gori nedostaje dovoljno urbanista, a faza prostornog planiranja je, na neki način, „izgubljena“. Domaći akteri su uglavnom pozicionirani u sredini građevinskog procesa, sa fokusom na projektovanje i izvođenje građevinskih radova, umjesto na dugoročno planiranje. Kvalitetno planiranje povećava vrijednost prostora i, samim tim, kvalitet života u tom prostoru. Planiranje bi trebalo da bude instrument društvenog razvoja, a ne alat pojedinačnih investitora za maksimizaciju ličnog profita.

S druge strane, u fazama projektovanja i izvođenja radova, pored domaćih aktera, sve su prisutniji i strani učesnici. U posljednjim godinama, neke od najvećih svjetskih građevinskih kompanija realizovale su značajne projekte u Crnoj Gori. Među najpoznatijima su kineska kompanija CRBC, koja je izgradila prvu dionicu auto-puta princeze Ksenije; italijanska kompanija Pizzarotti, glavni izvođač radova na projektu Porto Novi; belgijska BESIX Group, uključena u izgradnju naselja Luštica Bay; kao i austrijski Strabag. Crnogorske firme su učestvovala u svim ovim projektima kao (pod)izvođači, realizujući veliki obim radova i stičući značajno iskustvo i reference. Ovo izlaganje međunarodnim praksama doprinijelo je primjeni međunarodnih standarda, sticanju globalnih sertifikata i opštem unapređenju kvaliteta gradnje i stručnog nadzora.

Takođe, crnogorske firme su angažovane na projektovanju za potrebe i domaćih i stranih investitora unutar Crne Gore. Ipak, određeni segmenti velikih projekata se povjeravaju firmama iz inostranstva. Razlog za to nije nedostatak stručnog znanja na lokalnom nivou, već činjenica da su crnogorske kompanije uglavnom manjeg obima i često nijesu u mogućnosti da ispune tražene reference, finansijske garancije i druge (pretežno administrativne) preduslove za realizaciju velikih međunarodnih projekata.

Teritorije sa najjačim prisustvom ključnih aktera

Većina ključnih aktera u sektoru građevinarstva iz biznis heliksa ima sjedište u centralnom dijelu Crne Gore, prvenstveno u Podgorici. Ovo nije iznenađujuće i nije specifično samo za ovu privrednu granu, već odražava širu strukturu crnogorske ekonomije. Izvještaj o Kvantitativnoj analizi za izradu Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2026–2031 ukazuje na dobro poznatu činjenicu: 32% svih privrednih subjekata u Crnoj Gori registrovano je u Podgorici, dok se još samo dvije opštine - Budva i Bar – izdvajaju sa najmanje 10% ukupnog broja privrednih subjekata (17% odnosno 10%).

Preostalih 22 opštine zajedno čine 41% privrednih subjekata. U nekim od tih opština registrovano je tek po 1% firmi u državi. Ipak, sektor građevinarstva ima i značajne ključne aktere u južnom (primorskom) i sjevernom (planinskom) regionu. Slična raspodjela važi i za ključne aktere iz heliksa civilnog sektora – oni su pretežno koncentrisani u centralnoj Crnoj Gori, ali postoje predstavnici i u južnim i sjevernim krajevima zemlje.

Kada je riječ o heliksima akademskog sektora i državne uprave, oni su, posvojoj prirodi, koncentrisani u Podgorici, koja predstavlja administrativni i obrazovni centar Crne Gore.

3.1.3 OBRAZLOŽENJE PRIORITETNE OBLASTI

Postojeći ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal

Prema Izvještaju o Kvantitativnoj analizi za izradu Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2026–2031, sektor građevinarstva, predstavljen kroz industrijske sektore F41 – Izgradnja zgrada i M71 – Arhitektonske i inženjerske djelatnosti; tehničko ispitivanje i analiza, prepoznat je kao jedna od ključnih oblasti sa značajnim ekonomskim, naučnim i inovacionim potencijalom u Crnoj Gori. Najrelevantnije aktivnosti unutar podsektora uključuju:

- 412 - Izgradnja stambenih i nestambenih zgrada, koja pokazuje visok nivo dinamike kada je riječ o osnivanju novih preduzeća, ostvarenom prometu i stepenu digitalizacije.
- 711 - Arhitektonske i inženjerske djelatnosti i srodno tehničko savjetovanje, koje se takođe odlikuju visokom stopom nastanka novih firmi i primjenom digitalnih rješenja.

Pored toga, utvrđeno je da oba sektora obuhvataju i neke od rijetkih crnogorskih kompanija koje posjeduju patente, što dodatno potvrđuje inovacioni potencijal sektora građevinarstva.

Ekonomski potencijal

Prema Izvještaju o Kvantitativnoj analizi i zvaničnoj statistici Crne Gore, **građevinska industrija** u Crnoj Gori bilježi **značajan rast** u posljednjim godinama, što se ogleda kroz:

- rastući broj realizovanih projekata, uključujući velike infrastrukturne poduhvate poput rekonstrukcije i izgradnje puteva, a posebno auto-puta princeze Ksenije;
- povećanje investicija u stambene i turističke komplekse, kao što su Porto Montenegro, Porto Novi i Luštica Bay;
- rast zaposlenosti u sektoru građevinarstva;
- stabilne prihode građevinskih kompanija;
- učešće od 3,2% u BDP-u za 2023. godinu, što predstavlja najviši nivo za bilo koji proizvodni, industrijski sektor, s obzirom na to da crnogorski BDP u najvećoj mjeri zavisi od uslužnih djelatnosti;
- sektorsku raspodjelu preduzeća, pri čemu građevinarstvo zauzima četvrto mjesto sa 10% udjela, čime je ubjedljivo najjače pozicionirani proizvodni, industrijski sektor, sa snažnim prisustvom u svim opštinama Crne Gore.

Naučni potencijal

Prema Izvještaju o Kvantitativnoj analizi i zvaničnim podacima Ministarstva, inženjerstvo u Crnoj Gori, uključujući građevinarstvo, predstavlja najaktivniju oblast kada je riječ o naučnim publikacijama u periodu od 2021. do 2023. godine, sa učešćem od 16,2% među 25 najaktivnijih naučnih disciplina. Slijede fizika sa 7,7% i računarstvo sa 7,3%.

U svakom ciklusu programa Stipendije za izvrsnost za doktorska istraživanja, koji je Ministarstvo nauke Crne Gore sprovodilo od 2018. do 2020. godine, bili su zastupljeni i doktorandi sa

Građevinskog fakulteta Univerziteta Crne Gore. Kada je program obnovljen 2024. godine, šest od ukupno 30 dodijeljenih stipendija pripalo je doktorandima upravo sa Građevinskog fakulteta Univerziteta Crne Gore, dok su još tri dobitnika stipendija sa drugih visokoškolskih ustanova angažovana na doktorskim disertacijama koje se tematski odnose na građevinarstvo u najširem smislu, odnosno na sektor građevinarstva kao potencijalnu prioritetnu oblast u okviru S3. Pored toga, ova tri dodatna istraživanja potvrđuju međusektorsku naučnu i inovacionu povezanost, što dodatno naglašava strateški značaj sektora. Na osnovu toga može se zaključiti da se otprilike jedna trećina najvrednijih aktuelnih doktorskih istraživanja u Crnoj Gori bavi temama koje su direktno ili indirektno povezane sa sektorom građevinarstva.

Inovacioni potencijal

Iako građevinarstvo nije bilo direktno prepoznato kao prioritetna oblast u prethodnoj Strategiji pametne specijalizacije Crne Gore (S3) za period 2019–2024, djelimično je bilo obuhvaćeno kroz prioritetnu oblast energija i održiva životna sredina. Kao rezultat toga, građevinarstvo je bilo prisutno u inovacionim projektima koje su finansirali resorno ministarstvo i Fond za inovacije Crne Gore, kroz programe kao što su: Program za podsticanje inovacija u funkciji energetske efikasnosti, Program za podsticanje energetske efikasnosti u hotelijerstvu, Program za podsticanje energetske efikasnosti u objektima koji pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu i seoskom domaćinstvu, i dr.

Tokom 2024. godine, Fond za inovacije Crne Gore je sufinansirao tri projekta u okviru Programa za dodjelu kolaborativnih grantova, ukupne vrijednosti oko 540.000 eura, koji imaju značajnu primjenu u sektoru građevinarstva, čime se dodatno potvrđuje značaj međusektorskih inovacija. Dva od ova tri projekta pripadaju prethodnoj S3 prioritetnoj oblasti energija i održiva životna sredina, dok je jedan projekat iz sektora informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT).

Pored toga, građevinarstvo je bilo prepoznato i kao posebna oblast, pod kategorijom „Ostalo - Građevinarstvo“, u okviru Programa inovacionih vaučera Inovacionog fonda Crne Gore. Tokom 2022. godine, dva vaučera su dodijeljena privrednim subjektima za projekte vezane za građevinski sektor.

Dinamičnost sektora

Građevinarstvo je izuzetno dinamičan sektor. U pogledu inženjerskih aktivnosti i intenzivne izgradnje, pojedina područja već pokazuju znake zasićenja tržišta, naročito kada je riječ o stambenoj izgradnji.

Kvantitativna analiza za izradu Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2026–2031 ukazuje na sljedeće:

- Sektor 412 – Izgradnja stambenih i nestambenih zgrada predstavlja drugi najdinamičniji sektor u Crnoj Gori kada je riječ o osnivanju novih preduzeća (odmah nakon sektora 702 – Konsultantske aktivnosti u oblasti upravljanja), a zauzima šesto mjesto po broju firmi koje imaju svoje website stranice na internetu. Takođe, ovaj sektor je šesti po ostvarenom prometu, i to prvi među proizvodnim sektorima, jer se ispred njega nalaze isključivo sektori uslužnih djelatnosti.
- Sektor 711 – Arhitektonske i inženjerske djelatnosti i srodno tehničko savjetovanje je deveti najdinamičniji sektor po broju novoosnovanih firmi, a ujedno vodeći sektor po broju preduzeća koja posjeduju svoje website stranice na internetu.

Važno je istaći da je Crna Gora, od 2006. godine, domaćin najveće međunarodne naučno-stručne konferencije u regionu – „Građevinarstvo – nauka i praksa“ (GNP), koja se održava svake druge godine i okuplja između 400 i 500 učesnika iz 20 do 30 zemalja. Konferencija GNP ima za cilj predstavljanje savremenih dostignuća iz nauke i prakse u oblasti građevinarstva, prvenstveno sa prostora bivše Jugoslavije i Jugoistočne Evrope, ali i šire. Ona predstavlja izvrsnu platformu za

direktne susrete i razmjenu iskustava u različitim oblastima građevinarstva i srodnih disciplina. S obzirom na to da je organizator Građevinski fakultet Univerziteta Crne Gore, a da je civilni sektor dugogodišnji suorganizator, te da su svih devet konferencija održane uz saradnju i podršku biznis sektora iz Crne Gore i inostranstva, ova konferencija se ističe kao izuzetan praktičan primjer sinergije S3 heliksa.

Globalni trendovi, prilike i prijetnje

Trendovi

Globalni trendovi u savremenom građevinarstvu koje bi Crna Gora trebalo da prati su:

- digitalizacija, automatizacija i primjena vještačke inteligencije (AI) – povećanje efikasnosti i preciznosti građevinskih procesa;
- upravljanje rizicima – ublažavanje finansijskih, ekoloških i bezbjednosnih rizika u projektima;
- održiva i energetska efikasna gradnja – smanjenje potrošnje energije i uticaja na životnu sredinu;
- inovativni građevinski materijali – fokus na ekološki prihvatljive materijale zasnovane na reciklaži;
- saobraćajna bezbjednost – pametni putevi – infrastruktura koja smanjuje greške vozača;
- zaštita od klizišta i odrona – naročito geotehnička rješenja za seizmički aktivna područja;
- pametni gradovi – razvoj inteligentne saobraćajne i vodovodne infrastrukture, kao i drugih urbanih sistema;
- održivo upravljanje otpadom – primjena principa 5R (refuse, reduce, reuse, repurpose, and recycle), piramida upravljanja otpadom i podizanje svijesti;
- plava i zelena infrastruktura (BGI i NBS – blue and green infrastructures & nature-based solutions) – jačanje urbane otpornosti na klimatske promjene i prirodne nepogode, uz brojne koristi za ljudsko blagostanje (društveni, ekonomski i ekološki aspekti);
- ponovna upotreba otpadnih voda – usmjeravanje prečišćenih otpadnih voda ka navodnjavanju poljoprivrednih površina i parkova;
- prirodni sistemi za prečišćavanje otpadnih voda na bazi bilja – prirodni sistemi za pročišćavanje namijenjeni ruralnim područjima;
- adaptivne i multifunkcionalne zgrade – prioritetno prenamjenjivanje i obnova u odnosu na rušenje, u cilju smanjenja ekološkog otiska;
- socijalno stanovanje i zajedničko stanovanje (co-housing) – modeli zajedničkog života radi smanjenja troškova i optimizacije korišćenja prostora;
- prefabrikovana i modularna gradnja – prelazak sa klasične izgradnje ka proizvodnji stambenih jedinica;
- koncept malih kuća (tiny house) – promocija kompaktnih i efikasnih stambenih prostora;
- 3D štampane kuće – najsavremenija tehnologija sa ciljem smanjenja troškova i ubrzanja izgradnje.

Prilike

Crnogorsko građevinarstvo svakako može prepoznati svoje prilike u okviru prethodno navedenih globalnih trendova. U skladu sa trenutnim okolnostima u Crnoj Gori i regionu, ovi trendovi se mogu efikasno iskoristiti za stvaranje nove vrijednosti kroz saradnju između biznis i akademskog sektora, uz podršku programa državne uprave.

Primjeri:

- Digitalizacija, automatizacija i primjena vještačke inteligencije u više oblasti:
 - implementacija BIM tehnologija u praksi, sa punim iskorišćavanjem njihovih kapaciteta;
 - povećanje efikasnosti državne administracije i unapređenje transparentnosti (npr. smanjenje korupcije) putem digitalizacije procesa izdavanja građevinskih dozvola (e-dozvola), elektronskog nadzora na gradilištima, e-integracije projekata, katastra i poreske administracije, itd.;
 - digitalizacija i automatizacija različitih administrativnih aktivnosti, kao što su vođenje zapisnika sa gradilišta, građevinske knjige i slično.
- Ekološki prihvatljiva reciklaža sirovina i industrijskih nusproizvoda (građevinski otpad, guma, plastika, staklo, pepeo, zgura itd.), koji mogu zamijeniti prirodne sirovine u građevinskim materijalima (beton, asfalt itd.), čime se istovremeno rješava upravljanje otpadom i čuvaju prirodni resursi.
- Razvoj industrije zelenih građevinskih materijala zasnovane na lokalnim prirodnim resursima – prilika koju su već prepoznali i strani investitori u Crnoj Gori. Planirana eksploatacija kamena i drveta kao dio održivog korišćenja lokalnih resursa.
- Razvoj i smjernice za temeljenje objekata u priobalnim područjima, gdje zemljište ima loša geotehnička svojstva u kombinaciji sa izraženim seizmičkim uticajima.
- U kontekstu klimatskih promjena, Crna Gora se suočava sa rizicima prekomjernog zagrijavanja i poplava u gradskim sredinama, koji postaju sve učestaliji. Budući urbani razvoj treba da bude usmjeren ka implementaciji plave i zelene infrastrukture (BGI) i rješenja zasnovanih na prirodi (NBS). Na primjer, urbane toplotne ostrvske zone (UHI) mogu značajno doprinijeti upravljanju poplavama u gradskim sredinama (UFM).
- Zbog klimatskih promjena, izvori vode postaju sve oskudniji. Prečišćene otpadne vode treba usmjeriti na navodnjavanje parkova i poljoprivrednih površina (ponovna upotreba otpadnih voda). Dodatno, mulj iz postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda može se preraditi i koristiti kao humus u poljoprivredi.
- Reciklaža objekata i prostora – davanje nove vrijednosti starim građevinama. Značajan broj objekata u Crnoj Gori, koji predstavljaju kulturno nasljeđe i nacionalni ili gradski identitet, a datiraju stotinama godina unazad ili iz 20. vijeka, trenutno je van upotrebe. Kroz odgovarajuću „reciklažu“, tj. rekonstrukciju i prenamjenu, ti objekti mogu dobiti novu funkciju i stvarati dodatnu vrijednost.
- Reciklaža brodskih kontejnera, koji su dostupni u Luci Bar, a mogu se prenamijeniti za potrebe malih kuća (tiny houses) ili modularnih/pokretnih kapsulnih kancelarija.
- Edukacija i sertifikacija radne snage za rad sa savremenim tehnologijama.

Najavljene investicije u infrastrukturu, prvenstveno u izgradnju puteva (auto-puteva i brzih saobraćajnica), predstavljaju snažan investicioni talas koji će Crna Gora iskusiti u narednih 10 do 15 godina. Ova ulaganja treba iskoristiti kao platformu za inovacije i pokretač revitalizacije građevinske industrije na savremenim i ekološkim osnovama, uključujući i razvoj industrije građevinskih materijala i proizvoda u Crnoj Gori što bi imalo višestruke pozitivne efekte (povećanje vrijednosti sirovina koje Crna Gora trenutno ne prerađuje; stvaranje mogućnosti za zapošljavanje radne snage koja trenutno migrira na strana tržišta; smanjenje CO₂ otiska kroz korišćenje lokalnih sirovina, čime se minimizuju emisije povezane s transportom; unapređenje vještina, jačanje kapaciteta i dalje razvijanje crnogorskog sektora građevinarstva, kako bi postao konkurentniji na međunarodnom tržištu, i u pogledu proizvoda i u pogledu usluga).

S druge strane, klimatske promjene i prirodne nepogode, koje su u velikoj mjeri međusobno povezane, podsjećaju čovječanstvo na potrebu za pametnijim odnosom prema prirodi i planeti, uključujući i upravljanje životnim prostorima. Crna Gora mora prepoznati da zemljište i prostor nijesu neiscrpnri resursi i da se prema njima mora odnositi sa mnogo većom pažnjom – očuvati ih, planski koristiti i odgovorno upravljati. Značajan dio te odgovornosti pripada sektoru građevinarstva. Značajan dio ove odgovornosti pripada sektoru građevinarstva. Stoga ova oblast ima brojne prilike da djeluje odgovorno i efikasno kroz Strategiju pametne specijalizacije (S3).

Prijetnje

Prilike koje su prethodno navedene takođe prate određeni izazovi i potencijalne prepreke tokom ili nakon njihove primjene. Trenutni izazovi za crnogorski sektor građevinarstva i glavne prijetnje uspješnoj realizaciji inovacija u ovoj oblasti uključuju:

- Sporo prilagođavanje državnih institucija novim tehnologijama i materijalima, što usporava primjenu inovacija.
- Nedostatak zakonodavnog okvira za standardizaciju i regulisanje novih materijala i procesa.
- Visoki početni troškovi za uvođenje digitalizacije ili novih tehnologija, a naročito za pokretanje domaće proizvodnje građevinskih materijala i proizvoda. Novom domaćem proizvođaču je potreban vremenski period da zadobije povjerenje tržišta u pogledu kvaliteta i cijene, kako u Crnoj Gori tako i u regionu, što otvara pitanje isplativosti i opravdanosti takvih investicija.
- Ograničena dostupnost kvalifikovane radne snage za primjenu naprednih tehnologija.
- Klimatske promjene i seizmička aktivnost, koje mogu povećati rizike za infrastrukturu.
- Neplanska eksploatacija prirodnih resursa, poput drveta i kamena, koja može ugroziti ekosisteme.
- Zavisnost od uvoznih tehnologija, materijala i proizvoda, umjesto podsticanja domaćih inovacija – što vodi ka potpunoj oslonjenosti na globalno tržište.
- Upravljanje određenim objektima/konstrukcijama – ukoliko se ne sprovodi na adekvatan način, objekat može izgubiti na vrijednosti umjesto da stvara novu.
- Rizik od netransparentnosti i korupcije – kao sektor visoke vrijednosti, građevinarstvo je naročito podložno korupciji i nedostatku transparentnosti.

Ključni akteri prepoznaju i potrebu i prostor za inovacije koje su još uvijek nedovoljno zastupljene u inženjerskoj praksi građevinarstva, iz različitih razloga. Za biznis sektor, posebno za velike kompanije koje imaju veliki obim posla, ali često nedovoljno radne snage, glavni izazov je činjenica da „nove stvari“ (materijali, tehnologije itd.) zahtijevaju dodatna ulaganja. To otvara pitanje isplativosti investicija u napredne tehnologije i obuku kadra potrebnog za njihovu primjenu. Ako preduzeća već posluju profitabilno koristeći postojeće metode, logično se postavlja pitanje – da li se takva ulaganja zaista isplate? Međutim, postoje i privrednici koji su spremni da uvedu inovacije u svoje poslovanje. Određene promjene zahtijevaju i sistemska rješenja, poput zakonodavnog okvira koji bi obezbijedio standardizaciju prakse na nivou cijelog sektora. S druge strane, akademski sektor i civilni sektor najčešće su nekoliko koraka ispred, posmatrajući ova pitanja iz šire perspektive od same poslovne isplativosti. Njihov fokus obuhvata prostorno planiranje, kvalitet života, zaštitu životne sredine i održivost, što ih čini snažnim zagovornicima uvođenja inovacija u sektor građevinarstva.

Trendovi i potencijal za napredovanje u globalnom lancu vrijednosti

Lanac 1 - Od sirovine do građevinskog proizvoda:

(tipičan primjer lanca vrijednosti)

Crna Gora posjeduje znanje i stručnost da svoje sirovine preradi u poluproizvode i finalne proizvode, koji na tržištu imaju znatno veću vrijednost u odnosu na samu sirovinu. Međutim, sirovine ne treba posmatrati isključivo kao prirodne resurse (npr. kamen ili drvo). Otpadni materijali, uključujući građevinski i komunalni otpad, kao i nusproizvodi tehnoloških procesa (npr. pepeo iz termoelektrane Pljevlja), takođe se mogu efikasno iskoristiti u građevinskoj industriji u različitim stepenima prerade ali i u drugim sektorima, poput poljoprivrede i energetike. Ovakav pristup ne samo da smanjuje problem odlaganja otpada, već stvara i novu vrijednost.

Strani investitori su već prepoznali ovaj nedostatak u lancu vrijednosti. Godinama unazad kupuju crnogorske sirovine, a u novije vrijeme započinju i razvoj industrije građevinskih materijala i proizvoda upravo u Crnoj Gori, koristeći ovaj do sada nedovoljno iskorišćen potencijal.

Lanac 2 - Radna snaga – od zanatlija do visokoobrazovanog kadra:

(takođe nosi određene vrijednosti – cijena obrazovanja, odnosno sticanja kvalifikacije, cijena rada)

Crna Gora može ostvariti značajan napredak kroz unapređenje stručnog obrazovanja i povećanje kvaliteta kvalifikovanih zanatlija, kao prvi korak. Sljedeći korak bio bi zadržavanje ove radne snage unutar zemlje, umjesto izvoza lokalnog kadra i zamjene istog uvoznom radnom snagom nižeg kvaliteta.

Isto važi i za visokoobrazovane stručnjake, kojima treba pružiti prilike da svoje znanje i vještine primijene na domaćem tržištu rada, uz pravednu finansijsku valorizaciju njihovog doprinosa, čime bi se eliminisala snažna potreba za traženjem zaposlenja na stranom tržištu.

Lanac 3 - Od planera (preko projektanata i revizora, izvođača i nadzora) do investitora:

(vrijednost investicije, prostora, kvaliteta života...)

Crna Gora može i treba da radi na:

- jačanju državnog aparata u oblasti prostornog planiranja, uz rješavanje evidentnih nedostataka koji dovode do dugoročnog pada vrijednosti zemljišta i kvaliteta života;
- unapređenju domaćih kapaciteta za projektovanje i izvođenje radova, kako bi se samostalno preuzimali složeni, zahtjevni i prestižni građevinski projekti. Ovo bi se moglo postići omogućavanjem formiranja konzorcijuma, čime bi manje kompanije udruživale snage i iskoristile zajedničko iskustvo i finansijski kapacitet za konkurenciju sa stranim firmama.

Izdvojena poslovna dostignuća, proizvodi i nagrade

Građevinski sektor u Crnoj Gori pokazuje značajan razvojni potencijal kroz realizaciju velikih infrastrukturnih projekata, međunarodno priznatih objekata i projekata, nagrađivanih rješenja i jedinstvenih ostvarenja. Među ključnim referentnim dostignućima izdvajaju se:

projektovanje brze željezničke infrastrukture za Projekat brze željeznice za Libiju;

- projektovanje NATO kompleksa jarbola na Bjelasici;
- idejno rješenje auto-puta Smokovac-Uvač, sa brojnim značajnim objektima – mostovima i tunelima, među kojima se posebno izdvaja most Moračica;
- izgradnja auto-puta Princeza Ksenija;

- kontinuitet u međunarodnim priznanjima - od šest nominovanih crnogorskih projekata/objekata, tri su nagrađena sa ukupno četiri nagrade 2022. godine, na međunarodnom konkursu Cemex Building Award 2022 (most Moračica – dvije nagrade, za konstrukciju i za društvenu korist);
- Crna Gora ima dvije sertifikacione ustanove za građevinske proizvode.

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal potvrđeni su aktivnom i kontinuiranom realizacijom brojnih nacionalnih i međunarodnih naučnih i inovacionih projekata u crnogorskom sektoru građevinarstva, među kojima se izdvajaju:

- „MODEL ZA PROCJENU URBANE MOBILNOSTI U PODGORICI NA OSNOVU ZAPISA O AKTIVNOSTIMA KORISNIKA U JAVNIM TELEKOMUNIKACIONIM MREŽAMA”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024;
- „PROCJENA RIZIKA OD POPLAVA U CRNOJ GORI: METODOLOGIJA ZA PROCJENU ŠTETE”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024;
- „TEORIJSKA I EKSPERIMENTALNA ANALIZA SPOJEVA GREDA-STUB OD ARMIRANOG BETONA”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024;
- „UTICAJ SPOJNIH LIMOVA NA OTPORNOST ČELIČNIH I-PROFILA BEZ BOČNOG OSLONLCA”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024;
- „ISTRAŽIVANJE DELAMINACIJE LAMINATNIH KOMPOZITNIH PLOČA”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024;
- „TEORIJSKO, EKSPERIMENTALNO I NUMERIČKO ISTRAŽIVANJE SPOJA GREDA-STUB U ALUMINIJUMSKIM KONSTRUKCIJAMA – OTPORNOST MREŽE STUBA NA POPREČNO PRITISNU OPTEREĆENOST”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – stipendija za izvrsnost za doktorska istraživanja, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2024.
- „Seizmičko opterećenje konstrukcija oslonjenih na šipove”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – nacionalni naučnoistraživački projekat, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2023;
- „Crnogorski atlas obalnih sedimenata: hronološko datiranje u cilju prostorne i vremenske procjene uticaja klimatskih promjena i zagađenja”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – nacionalni naučnoistraživački projekat, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2023;
- „Istraživanje na smičuću čvrstoću mekih stijenskih masa duž diskontinuiteta”, GeoT d.o.o – inovacioni vaučer Fonda za inovacije Crne Gore, 2022;
- „Laboratorijsko i numeričko istraživanje spoja greda-stub aluminijumskim konstrukcijama u cilju definisanja izraza za određivanje nosivosti spoja”, Institut za građevinarstvo d.o.o – inovacioni vaučer Fonda za inovacije Crne Gore, 2022.
- „Curricula innovation in climate-smart urban development based on green and energy efficiency with the non-academic sector (SmartWB)”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Erasmus+, 2022–2025;
- „jOINEd For sUsTainability – bUilding climate REsilient communities in WB and EU (IFuture)”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Erasmus+, 2022–2025;

- „Strengthening of master curricula in water resources management for the Western Balkans HEIs and stakeholders (SWARM)”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Erasmus+, 2019–2022;
- „The cross-BOrder RISk assessment for increased prevention and preparedness in Europe (BORIS & BORIS2)”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – EU, 2021–2022, 2024–2025;
- „RISE – Real-time earthquake risk reduction for a resilient Europe”, Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore – Horizont 2020, 2020–2023.
- „Research on active safety management theory and method of urban arterial based on big data and deep learning”, projekat bilateralne naučno-tehnološke saradnje između NR Kine i Crne Gore, Ministarstvo nauke i tehnologije NR Kine i Ministarstvo nauke Crne Gore; Changsha University of Science and Technology, Department of Transportation Engineering i Univerzitet Crne Gore, Građevinski fakultet, 2019–2020 (2021);
- „Developing PREFABricated, near zero energy building concept in Montenegro through active knowledge exchange between academic institution, SMEs and NGOs” – PREFAB Ø ENERGY, NVO Expeditio – IPA, 2016–2017.

Potencijal za međusektorske inovacije

Svi intervjuisani eksperti i članovi fokus grupe jasno prepoznaju potencijal za *međusektorsku saradnju* (čak i kada ne uočavaju odmah konkretne mogućnosti za *međusektorske inovacije*, priznaju neizbježnu međuzavisnost i neraskidivu povezanost razvoja ostalih S3 oblasti sa razvojem sektora građevinarstva). Svi prepoznaju vezu sa drugim S3 prioritetnim oblastima, prije svega sa energetikom i turizmom, u smislu da napredak u oblastima energetike i turizma zahtijeva aktivnosti u oblasti građevinarstva. Efikasna rješenja i inovacije u građevinarstvu mogu takođe podržati i sektor hrane, dok se inovacije u građevinarstvu oslanjaju na ICT.

Potencijal za međusektorske inovacije – primjeri:

- Nijedna privredna oblast, uključujući turizam ili poljoprivredu/hranu, niti život u Crnoj Gori generalno, ne može se razvijati bez adekvatne infrastrukture – saobraćajne, vodovodne i energetske.
- Digitalizacija i primjena vještačke inteligencije u građevinarstvu, prvenstveno BIM tehnologije, kao i sistemi povezani sa pametnim gradovima, pametnim zgradama itd., podrazumijevaju međusektorske inovacije sa sektorom ICT-a.
- Izgradnja savremenih velikih hidro i drugih energetskih objekata uključuje međusektorske inovacije sa sektorom energetike, uz istovremenu integraciju ICT komponente (u smislu automatizovanih/digitalizovanih sistema).
- Prenamjena prostora i objekata, kao i pametna izgradnja turističkih smještajnih kapaciteta, podrazumijeva međusektorske inovacije sa sektorom turizma, uz uključivanje ICT sektora (radi automatizacije/digitalizacije) i sektora energetike (radi racionalne upotrebe energije i energetske efikasnosti).
- Korišćenje prečišćene otpadne vode za navodnjavanje poljoprivrednog zemljišta, kao i korišćenje mulja iz postrojenja za preradu otpadnih voda kao humusa u poljoprivredi, podrazumijeva međusektorske inovacije sa sektorom hrane. Istovremeno, uključuje i ICT sektor (zbog automatizovanih/digitalizovanih sistema) i sektor energetike (radi racionalne potrošnje energije i energetske efikasnosti).

Lako je zaključiti da međusektorske inovacije ne podrazumijevaju samo uparivanje građevinarstva sa jednom od drugih S3 prioritetnih oblasti. Naprotiv, brojni primjeri (uključujući i prethodno navedene) obuhvataju tri ili više S3 sektora.

3.1.4 PREFERENCIJE I KLJUČNI AKTERI ZA BUDUĆI EDP (PROCES PREDUZETNIČKOG OTKRIVANJA)

Od ukupno 11 eksperata koji su učestvovali u procesu kvalitativne analize, nijedan nije odbio poziv za učešće u EDP procesu. Ukupno 7+1 učesnik izrazio je pozitivan stav: nadležno ministarstvo (nadležno za sektor građevinarstva), civilni sektor i pet predstavnika biznis sektora, dok je šesti predstavnik biznis sektora dao uslovnu saglasnost, uz napomenu da će naknadno potvrditi učešće. Jedan predstavnik iz privrede nije bio upitan za učešće u EDP procesu (jer je već bilo poznato da, zbog drugih obaveza, vjerovatno neće biti u mogućnosti da prati čitav proces), dok su predstavnici akademskog sektora bili na raspolaganju kad god je njihovo prisustvo potrebno, u skladu sa definisanom strukturom i brojanom ravnotežom između heliksa.

Situacija je slična i u okviru fokus grupe – svi eksperti izrazili su interesovanje za aktivno uključivanje u EDP proces u ime ključnih aktera koje predstavljaju.

Kroz proces kvalitativne analize identifikovan je veliki broj relevantnih ključnih aktera iz različitih regiona Crne Gore za učešće u EDP procesu, uključujući i one koji su učestvovali u intervjuima i fokus grupama. Posebno se ističe biznis sektor, koji čini oko 70% aktera. Za EDP proces predloženo je ukupno 37 ključnih aktera (država – 4, biznis – 27, akademski sektor – 3, civilni sektor – 3), kako je prikazano u pregledu u nastavku. Ipak, konačan sastav će biti precizno definisan u narednom periodu, u zavisnosti, između ostalog, i od dostupnosti predloženih privrednih subjekata.

Tabela 3: Predložena lista ključnih aktera za EDP

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|--------------------------------|
| 1. | Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine | Državna institucija |
| 2. | Uprava za vode | Državna institucija |
| 3. | Uprava za saobraćaj | Državna institucija |
| 4. | Uprava za kapitalne projekte | Državna institucija |
| 5. | Inženjerska komora Crne Gore | Preduzeće |
| 6. | Monteput d.o.o. | Državna institucija/ preduzeće |
| 7. | Enforma d.o.o. | Preduzeće |
| 8. | Briv construction d.o.o. | Preduzeće |
| 9. | Adria Invest d.o.o. | Preduzeće |
| 10. | Rašketić d.o.o. | Preduzeće |
| 11. | Bar gradnja d.o.o. | Preduzeće |
| 12. | Institut za građevinarstvo d.o.o. | Preduzeće |
| 13. | Bemax d.o.o. | Preduzeće |
| 14. | Zetogradnja d.o.o. | Preduzeće |
| 15. | Čelebić Group | Preduzeće |
| 16. | Strabag d.o.o. / Crnagoraput a.d. | Preduzeće |
| 17. | Ing invest d.o.o. | Preduzeće |
| 18. | Via Project d.o.o. | Preduzeće |
| 19. | Vigoris d.o.o. | Preduzeće |
| 20. | IGP Fidija d.o.o. | Preduzeće |
| 21. | Art beton CO d.o.o. | Preduzeće |
| 22. | ETG Inženjering d.o.o. | Preduzeće |
| 23. | Studio Synthesis d.o.o. | Preduzeće |
| 24. | Dvarp d.o.o. | Preduzeće |
| 25. | 3D Virtual Heritage of Montenegro | Preduzeće |
| 26. | Maljat stone a.d. | Preduzeće |
| 27. | Mehanizacija i programat a.d. | Preduzeće |
| 28. | LD gradnja d.o.o. | Preduzeće |
| 29. | Tehnogradnja d.o.o. | Preduzeće |

| | | |
|-----|--|------------------|
| 30. | Granit d.o.o. | Preduzeće |
| 31. | Jela komerc d.o.o. | Preduzeće |
| 32. | Građevinski fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor |
| 33. | Arhitektonski fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor |
| 34. | Fakultet politehnike, Univerzitet Donja Gorica | Akademski sektor |
| 35. | NVO Expeditio | Civilni sektor |
| 36. | NVO Ozon | Civilni sektor |
| 37. | NVO Kana | Civilni sektor |

Izvor: Autori

3.2 PRIORITETNA OBLAST „ENERGIJA“

AUTORI: DR IVANA VOJINOVIĆ, EKONOMSKE NAUKE, I BORIS JABUČANIN, TEHNIČAR ELEKTROTEHNIKE

3.2.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

U sklopu istraživanja energetskeg sektora, obavljani su početni dubinski intervjui sa 11 relevantnih ključnih aktera. Cilj ovog procesa bio je prikupljanje kvalitativnih uvida u postojeće izazove, mogućnosti i perspektive razvoja energetskeg sektora u Crnoj Gori.

Pravna lica odabrana za intervjue pažljivo su selektovana na osnovu njihove uloge i uticaja u energetskeg sektoru, a uključivala su predstavnike poslovnog sektora, državnih institucija i organizacija civilnog društva. Većina pozvanih učesnika izrazila je spremnost da doprinese istraživanju.

Intervjui su sprovedeni korišćenjem kombinovane metodologije prikupljanja podataka, uključujući sastanke uživo, onlajn upitnike, video konferencije i telefonske razgovore. Ovaj proces se odvijao u periodu od 15. januara do 5. februara 2025. godine. Prva faza je obuhvatala dostavljanje pitanja i dogovor o terminu i formatu intervjua. Nakon realizacije intervjua, prikupljeni podaci su obrađeni i sistematizovani u tabelarnom formatu. Sve nejasne ili nepotpune odgovore dodatno smo razjasnili putem naknadne komunikacije telefonom i elektronskom poštom.

Tabela 4: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|--|
| 1. | Expeditio architects | Industrija |
| 2. | Ening | Industrija |
| 3. | E3 Consulting | Industrija |
| 4. | Doo Deponija "Livade" | Industrija |
| 5. | Hemosan | Industrija |
| 6. | Društvo mladih ekologa Nikšić | Civilni sektor |
| 7. | Elektroprivreda Crne Gore (EPCG) | Industrija |
| 8. | Eco Fond | Industrija |
| 9. | Privredna komora | Poslovno udruženje |
| 10. | CEDIS | Industrija |
| 11. | Regulatorna agencija za energetiku i regulisane komunalne djelatnosti (REGAGEN) | Regulatorna agencija/Državna institucija |

Izvor: Autori

Pored dubinskih intervjuja, u istraživačke svrhe organizovane su i fokus grupe sa ekspertima iz energetskog sektora. Učesnici fokus grupa izabrani su na osnovu svoje stručnosti, uticaja i reprezentativnosti u ključnim oblastima energetskog sektora. Poseban akcenat stavljen je na obezbjeđivanje zastupljenosti predstavnika svih relevantnih sfera: državnih institucija, poslovnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva.

Tabela 5: Spisak učesnika fokus grupa

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|--|
| 1. | Co-Creation, Domen Bole, Međunarodni ekspert | Međunarodni ekspert za podršku u izradi kvalitativne analize |
| 2. | Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Savica Vujičić, Načelnica Odjeljenja za pametnu specijalizaciju (S3) | Državna institucija |
| 3. | Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Milica Lekić, Savjetnica | Državna institucija |
| 4. | Hemosan, Nemanja Radonjić, Savjetnik | Preduzeće |
| 5. | Ening, Petar Jovanović, Direktor prodaje | Preduzeće |
| 6. | E3 Consulting, Milica Daković, Izvršna direktorica | Preduzeće |
| 7. | E3 Consulting, Jelena Vukčević, Analitičar | Preduzeće |
| 8. | Elektroprivreda Crne Gore (EPCG), Goran Đukanović, Zamjenik izvršnog direktora za razvoj i investicije | Preduzeće |
| 9. | Centar za klimatske promjene, prirodne resurse i energiju, Ivana Vojinović, Direktorica | Civilni sektor |
| 10. | EMCG, Boris Jabučanin, Direktor | Preduzeće |

Izvor: Autori

Fokus grupa je održana u Naučno-tehnološkom parku 18. februara 2025. godine i trajala je približno tri sata. Među prisutnim ekspertima bili su: Domen Bole kao međunarodni ekspert, dr Ivana Vojinović i Boris Jabučanin kao lokalni eksperti, Savica Vujičić i Milica Lekić iz Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija; Goran Đukanović iz EPCG; Nemanja Radonjić iz kompanije Hemosan; Milica Daković i Jelena Vukčević iz E3 Consulting-a i Petar Jovanović iz preduzeća Ening d.o.o.

Fokus grupa je započela uvodnim izlaganjem međunarodnog eksperta, koji je učesnike upoznao sa osnovnim principima i ciljevima diskusije. Nakon toga, dr Ivana Vojinović i Boris Jabučanin, oboje eksperti iz oblasti energetike, preuzeli su facilitaciju, usmjeravajući dalju diskusiju. Kroz pažljivo strukturirane sesije, učesnicima su postavljana pitanja sa ciljem identifikacije ključnih problema, prilika i izazova u okviru obrađenih tema. Učesnicima je data prilika da podijele svoja mišljenja, iskustva i stavove. Diskusija je bila dinamična, uz aktivno učešće svih prisutnih eksperata.

Sastav fokus grupe obezbijedio je adekvatnu zastupljenost svih ključnih aktera u energetskom sektoru. Uključivanje predstavnika vlade, privrede i civilnog društva omogućilo je višeperspektivni pristup u identifikaciji izazova i donošenju uravnoteženih zaključaka. Ovakva struktura je u skladu sa metodološkim zahtjevima istraživanja, što omogućava formulisanje preporuka koje uzimaju u obzir različite interese i prioritete.

3.2.2. DEFINISANJE PRIORITETNE OBLASTI

Glavni proizvodi i usluge

Većina ispitanika predstavlja integrisani poslovni model koji povezuje proizvodnju energije, zaštitu životne sredine (upravljanje otpadom), održivu energiju, energetsku efikasnost, infrastrukturu i regulatorne okvire. Njihova usmjerenost na inovacije, regionalnu ekspanziju i energetsku tranziciju pozicionira ih kao značajne aktere u ekonomskom razvoju Crne Gore i šire. Zaključno, može se reći da se dalji razvoj ovog sektora zasniva na kontinuiranim ulaganjima u obnovljive izvore energije,

digitalizaciju i jačanju saradnje sa međunarodnim partnerima. Identifikovane ključne poslovne oblasti su:

- Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom

Elektroprivreda Crne Gore (EPCG) je dominantni proizvođač električne energije u Crnoj Gori. Pored proizvodnje, EPCG se bavi i snabdijevanjem električnom energijom, trgovinom, izgradnjom i održavanjem energetske objekata, projektovanjem i nadzorom. Obavljanjem svojih osnovnih djelatnosti, EPCG obezbjeđuje pouzdano i kvalitetno snabdijevanje potrošača električnom energijom na svim naponskim nivoima. Ukupni instalirani kapacitet EPCG iznosi 874 MW, od čega 649 MW (74,3%) dolazi iz hidroelektrana „Perućica“ i „Piva“, dok se 225 MW (25,7%) proizvodi u termoelektrani „Pljevlja“. Nedavno je započeta izgradnja vjetroelektrane „Gvozd“, prve državne vjetroelektrane u Crnoj Gori, kapaciteta 54,6 MW. Pored toga, pokrenute su aktivnosti na uspostavljanju sistema za skladištenje energije putem baterija (BESS), inovativnog rješenja za održivo upravljanje energijom iz obnovljivih izvora, koje će doprinijeti balansiranju elektroenergetске mreže. EPCG vidi značajan potencijal i u daljoj valorizaciji hidroenergetskog potencijala kroz izgradnju velikih akumulacija, sa posebnim fokusom na projekte hidroelektrana „Komarnica“ i „Kruševo“ (reverzibilna hidroelektrana).

Krajem 2023. godine, ukupni instalirani kapacitet svih elektrana u Crnoj Gori, uključujući i postrojenja prosumera, iznosio je 1.067,238 MW (izvor: Regagen). Ključni energetske subjekat je Elektroprivreda Crne Gore (EPCG), državna elektroenergetska kompanija, koja čini 82% ukupnog instaliranog kapaciteta. Preostalih 18% raspoređeno je među 29 privatnih subjekata, uključujući: 19 malih hidroelektrana (MHE), 2 vjetroelektrane, 7 solarnih elektrana i različite prosumere (kupce koji proizvode energiju koju i sami troše).

- Energetska efikasnost i obnovljivi izvori energije

Projekti poput „Solari 3000+, 500+ i 5000+“ (koji su do sada generisali 30–40 MW) imaju za cilj smanjenje emisije CO₂, ubrzanje tranzicije ka zelenoj energiji i jačanje energetske nezavisnosti Crne Gore kroz iskorišćavanje njenog solarnog potencijala. Pored toga, ulaganje u reverzibilne hidroelektrane prepoznaje se kao važna mjera za stabilizaciju elektroenergetskog sistema Crne Gore. Uz postepeno povlačenje iz proizvodnje energije na bazi uglja i smanjenje hidroenergetskog potencijala usljed klimatskih promjena, investicije u ovakvu infrastrukturu su od suštinskog značaja za dugoročnu energetske sigurnost.

Značajan iskorak na tržištu postignut je kroz projekte Eko fonda koji promovisu energetske efikasnost, a koji su uticali na promjenu potrošačkih preferencija, usmjeravajući potražnju ka toplotnim pumpama i sistemima grijanja na inverter, umjesto na čvrsta goriva. Ipak, oko 110.000 domaćinstava u Crnoj Gori i dalje koristi tradicionalne sisteme grijanja na čvrsto gorivo. Subvencionisanje programa energetske efikasnosti od strane Eko fonda pokazalo je da dobro osmišljene regulatorne mjere mogu aktivirati tržišne mehanizme i dovesti do trajnih pozitivnih promjena u dinamici ponude i potražnje. Ključni akteri u ovom sektoru očekuju da Eko fond nastavi sa ovim pristupom i u narednim godinama.

- Ekološka održivost i upravljanje otpadom

Više anketiranih kompanija aktivno učestvuje u upravljanju opasnim i neopasnim otpadom, uključujući sakupljanje, reciklažu i ponovnu upotrebu ambalažnog materijala. Posebno je značajno zbrinjavanje i izvoz opasnog otpada – kao što su ulja iz energetske postrojenja i kuhinja, hemikalije i medicinski otpad. Ovi projekti odražavaju visoku ekološku odgovornost i inovativnost, što se najbolje ogleda u pretvaranju korišćenog ulja u gorivo (biodizel).

U domenu ekološke održivosti, određene kompanije su realizovale projekte energetske efikasnosti uz podršku prethodne Strategije pametne specijalizacije (S3) Crne Gore. Ove inicijative fokusirane su na optimizaciju potrošnje energije putem ugradnje toplotnih pumpi, koje predstavljaju najefikasniji sistem grijanja tokom zime, a zahvaljujući inverter tehnologiji, i sistem hlađenja

tokom ljeta. Pored toga, jedna kompanija je razvila potpuno integrisan sistem koji je našao široku primjenu u regionu.

Više uspješnih crnogorskih kompanija specijalizovano je za proizvodnju i distribuciju profesionalnih ventilacionih rešetki, difuzora, kuhinjskih napa i drugih specijalizovanih komponenti iz ove oblasti.

Među primjerima dobre prakse izdvajaju se projekti "Solari 3000+, 500+ i 5000+", koji doprinose unapređenju energetske efikasnosti i prosumerskog modela u Crnoj Gori, kao i inicijative usmjerene na sanaciju istorijskih odlagališta otpada i ekološku revitalizaciju industrijskih zona.

Instalacijom podmorskog kabla za prenos električne energije, Crna Gora je postala strateško energetske čvorište na Balkanu, povezujući svoju mrežu sa Italijom, a preko nje i sa ostalim zemljama Evropske unije.

Glavna tržišta i nivo internacionalizacije

Primarna tržišta kompanija su Crna Gora, posebno centralni i južni regioni (Podgorica, Budva, Kotor), kao i širi balkanski region, uključujući Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Sjevernu Makedoniju, Bugarsku i Sloveniju. Na evropskom nivou, ključna tržišta obuhvataju Njemačku, Francusku, Španiju, Italiju, Ujedinjeno Kraljevstvo, Švedsku, Nizozemsku i Finsku, prvenstveno zbog rastuće potražnje za energetske efikasnošću, zelenom gradnjom i „pametnim“ energetskim mrežama (smart grid). Više kompanija već ostvaruje saradnju sa brojnim partnerima širom Balkana i Evropske unije, sa strateškim ciljem jačanja prisustva na tržištu EU, usljed velike potražnje i konkurentnih cijena proizvoda. U sektoru električne energije, tržište se može prostirati regionalno, obuhvatajući Balkan i Evropsku uniju.

Sektor električne energije u Crnoj Gori pokazuje visok nivo internacionalizacije, posebno u oblasti obnovljivih izvora energije, gdje zemlja već upravlja funkcionalnom berzom električne energije i planira dalju integraciju sa susjednim tržištima. Ipak, za ostale kompanije, izuzev EPCG-a, stepen internacionalizacije ostaje relativno nizak do umjeren, uz izražen potencijal za rast. Trenutno izvoz čini oko 25% ukupne proizvodnje, ali nedovoljno razvijen prerađivački sektor ograničava šire širenje na tržišta. Uprkos tome, rastuća potražnja za specifičnim uslugama i proizvodima u oblasti upravljanja otpadom, posebno unutar EU, otvara mogućnosti za ekspanziju. Ključni zaključak jeste da postoji pozitivan trend ka međunarodnom rastu i jasna strateška orijentacija ka jačem prisustvu na tržištu Evropske unije.

Izvori konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou

Intervjui su pokazali da konkurentnost na međunarodnom i regionalnom nivou prvenstveno zavisi od cijene, kvaliteta, znanja i inovacija. Mnoge kompanije oslanjaju se na konkurentne cijene kao ključnu prednost, posebno u sektorima poput proizvodnje energije iz obnovljivih izvora i upravljanja otpadom.

Kvalitet proizvoda i usluga takođe ima presudnu ulogu, pri čemu kompanije ulažu u nove tehnologije, digitalizaciju i automatizaciju kako bi unaprijedile svoju konkurentnost. Iako je konkurentnost u određenim poslovnim oblastima i dalje niska ili predstavlja ograničavajući faktor, postoji značajan prostor za napredak kroz veća ulaganja u inovacije, unapređenje kvaliteta i optimizaciju proizvodnih procesa.

Uporedne prednosti i slabosti

Kada je riječ o uporednim prednostima, kompanije su kao svoje glavne snage prepoznale iskustvo i stručnost, strateški geografski položaj i blizinu regionalnih i tržišta Evropske unije. Pored toga, obilje prirodnih resursa u Crnoj Gori – kao što su voda, vjetar i sunce – predstavlja snažnu osnovu za razvoj obnovljivih izvora energije. Dostupnost primarnih energetske resursa za proizvodnju električne energije takođe se ističe kao važna prednost. Naime, Crna Gora raspolaže značajnim potencijalima kada su u pitanju obnovljivi izvori energije. Hidroenergija trenutno čini dvije trećine ukupne proizvodnje električne energije u zemlji, a ipak je do sada iskorišćeno svega 17% teoretskog

hidroenergetskog potencijala. Procjenjuje se da teoretski hidroenergetski potencijal Crne Gore iznosi oko 11 TWh godišnje, od čega je 5,7 TWh godišnje ekonomski isplativo za korišćenje. Vjetroenergija takođe ima značajan potencijal, posebno u područjima sa velikim brzinama vjetra koje premašuju 7 m/s. Vjetroelektrane (sa kapacitetom od 925 GWh) imaju potencijal da zadovolje do 25% godišnje potrošnje električne energije u zemlji. Solarna energija je naročito obećavajuća, s obzirom na to da prosječno godišnje trajanje sunčevog zračenja u Crnoj Gori prelazi 2.000 sati, dok priobalni regioni ostvaruju i preko 2.500 sati godišnje. Pored toga, Crna Gora posjeduje veliki potencijal za korišćenje energije iz drvnog otpada, što dodatno otvara mogućnosti za održivi energetski razvoj.³

Značajna prednost jeste visoka fleksibilnost i prilagodljivost kompanija, što im omogućava brzo usvajanje novih tehnologija i inovacija. Pristup sredstvima iz fondova Evropske unije pruža dodatne mogućnosti za investicije i rast sektora. Takođe, konkurentne cijene predstavljaju važnu prednost na regionalnim i međunarodnim tržištima.

Kada je riječ o uporednim slabostima, kao glavni izazov ističu se nerazvijeni i zastarjeli proizvodni procesi, posebno u kontekstu ograničene digitalizacije i automatizacije. Nedostatak specijalizovanog kadra, slab finansijski ambijent i jaka konkurencija iz inostranstva – naročito u sektoru proizvodnje i reciklaže – dodatno otežavaju razvoj. Jedna od najozbiljnijih slabosti je izostanak sveobuhvatne energetske strategije, što bi trebalo biti adresirano u okviru S3 okvira pametne specijalizacije Crne Gore. Neefikasno korišćenje resursa, sporo prilagođavanje tehnološkim i zakonodavnim promjenama, kao i neadekvatna energetska infrastruktura – uključujući nedovoljan kapacitet mreže i zastarjele trafostanice – predstavljaju dodatne prepreke konkurentnosti, koje bi trebalo ukloniti putem S3 kao krovne strategije, odnosno posebnim mjerama u okviru nišnih strategija. Implementacija naprednog softvera za upravljanje proizvodnjom mogla bi značajno unaprijediti efikasnost. Iako su pojedine kompanije već pokrenule inicijative za povećanje produktivnosti, još uvijek nemaju pristup savremenim tehnologijama. Pored digitalnih vještina, predstavnici kompanija su identifikovali i druge ključne oblasti koje zahtijevaju unapređenje u cilju povećanja konkurentnosti: ljudski resursi, poboljšanje poslovnog ambijenta, iskorišćenost radnog prostora i metode proizvodnje. Na kraju, kao jedna od glavnih slabosti istaknuto je složeno i birokratizovano regulatorno okruženje, koje karakterišu duge i nejasne procedure, što dovodi do kašnjenja u realizaciji projekata.

Globalni lanci vrijednosti i pozicija domaćih aktera

Kada je riječ o globalnim lancima vrijednosti, ispitanici su naveli da najveću vrijednost ostvaruju kompanije koje su specijalizovane za određena tehnološka rješenja i koje posjeduju sofisticiranu i skupu opremu, što im omogućava značajan finansijski povrat. Te kompanije imaju prednost brze adaptacije na tržišne trendove i inovacije, uz efikasno korišćenje resursa. Većina ispitanika se složila da prostor globalnih lanaca vrijednosti dominantno zauzimaju velike korporacije, dok manje zemlje poput Crne Gore, sa ograničenim industrijskim kapacitetima, u velikoj mjeri zavise od uvoza gotovih proizvoda.

Kada je riječ o proizvodnji energije, domaći akteri imaju dominantnu ulogu u proizvodnji, prenosu i distribuciji električne energije, a ključni akteri smatraju da je važno uložiti napore u očuvanje te dominacije. S druge strane, u oblastima energetske efikasnosti, ekološke održivosti i upravljanja otpadom, domaće kompanije trenutno ostvaruju najveći dio prihoda na domaćem tržištu. Ipak, uz primjenu podsticajnih mjera i nastavak usklađivanja sa regulativom Evropske unije, postoji značajan potencijal za širenje na tržišta Balkana i EU.

Predstavnici sektora koji su učestvovali u istraživanju takođe su istakli da je najveći napredak u razvoju obnovljivih izvora energije u posljednjoj deceniji ostvarila Kina, a zatim Evropska unija – obje sa ciljem smanjenja zavisnosti od fosilnih goriva i prelaska na energiju iz vjetra i sunca.

³ Izvor: <https://www.gov.me/dokumenta/18205a91-1afc-4eb7-a5cb-8ad5bd0b7712>

Teritorije sa najjačim prisustvom ključnih aktera

Ključni akteri dolaze iz različitih sektora i regiona Crne Gore.

Ključni akteri su pretežno zastupljeni u centralnom dijelu zemlje, pri čemu je poslovni sektor najdominantniji.

Poslovni sektor:

- Podgorica: EPCG, CEDIS, Eco Energy Consulting, Sistem MNE, Berza električne energije Crne Gore, PM Power, Deponija „Livade“ Podgorica, Eko fond, BB Solar
- Nikšić: Ening
- Bar: Hemosan, Deponija „Možura“
- Pljevlja: Energos
- Tivat: PM Power

Civilni sektor:

- Podgorica: Green Home, Zero Waste Montenegro, CEE Bankwatch Network
- Nikšić: Društvo mladih ekologa

Državne institucije i regulatorna tijela:

- Podgorica: Ministarstvo energetike, Regulatorna agencija za energetiku i regulisane komunalne djelatnosti (REGAGEN)

Udruženja i druge organizacije:

- Različiti regioni Crne Gore: Udruženje komunalnih preduzeća Crne Gore

Ova analiza pokazuje da se većina ključnih aktera nalazi u Podgorici, ali i drugi gradovi – poput Nikšića, Bara i Pljevalja – imaju značajnu ulogu.

3.2.3 OBRAZLOŽENJE PRIORITETNE OBLASTI

Postojeći ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal

Energetski sektor i njegov neraskidivi segment – održiva životna sredina – identifikovani su kao jedna od prioritarnih oblasti u prethodnoj Strategiji pametne specijalizacije (S3). Strateški potencijal ovog sektora potvrđen je ostvarenim rezultatima u prethodnom periodu, posebno u oblasti proizvodnje i distribucije energije, kao i u energetske efikasnosti i upravljanju otpadom kao resursom.

Fond za inovacije, kao tijelo nadležno za sprovođenje S3 pametne specijalizacije, pokrenuo je „Program za podsticanje inovacija u energetske efikasnosti za industriju“. Ovaj program nudi mogućnost dodjele bespovratnih sredstava za mikro, mala i srednja preduzeća (MMSP) čija je osnovna djelatnost registrovana u sektoru prerađivačke industrije.

Na osnovu intervjua sa ključnim akterima, u posljednjih nekoliko godina u ovom sektoru uočen je jasan razvojni trend. Rastuća potražnja za kvalifikovanom radnom snagom i jačanje izvoznog kapaciteta prepoznati su kao ključni potencijali za budućnost.

Kompanije su pokazale spremnost da usvajaju i primjenjuju inovativne tehnologije i rješenja u ovom sektoru, od kojih mnoga imaju globalnu vrijednost. Ovo se prije svega odnosi na tranziciju ka zelenoj energiji i prelazak na obnovljive izvore energije, uštede energije kroz primjenu mjera energetske efikasnosti i efikasno upravljanje resursima.

Ovaj potencijal prepoznala je i Evropska komisija u okviru sveobuhvatnog „Ekonomskog i investicionog plana za Zapadni Balkan“ (2020). Dalja ulaganja u ovaj sektor mogla bi doprinijeti još većem napretku i dodatno ojačati njegovu ulogu u održivom ekonomskom razvoju.

Dinamičnost sektora

Sektor zaštite životne sredine, energetske efikasnosti i zelene energetske tranzicije izuzetno je dinamičan, uz sve veće interesovanje za inovacije i investicije.

Posebno treba istaći inicijativu Flagship-4-RENEWABLE ENERGY u okviru energetske tranzicije. U okviru ove inicijative, Evropska komisija je identifikovala četiri projekta koji bi u bliskoj budućnosti mogli dobiti podršku. Takođe, realizovani su značajni projekti energetske efikasnosti u saradnji sa Zajednicom opština Crne Gore.

Pored toga, institucije kao što su Inovaciono-preduzetnički centar – Tehnopolis i Naučno-tehnološki park Crne Gore, kao i Eko fond i Fond za inovacije, pružaju značajne mogućnosti za razvoj startup ideja kroz inkubatore i akcelerateore.

Iako je ovaj sektor izuzetno aktivan na globalnom nivou, na nacionalnom nivou i dalje se suočava sa izazovima u pogledu razvoja i prepoznavanja prilika. Kompanije poput Hemosana i Eninga aktivno učestvuju na javnim pozivima i u inovativnim projektima, dok CEDIS (Crnogorski elektrodistributivni sistem) naglašava značaj zelene tranzicije, posebno u elektroenergetskom sektoru, gdje se promjene u strukturi mreže dešavaju usljed sve veće instalacije fotonaponskih sistema.

Sektor istraživanja, razvoja i inovacija takođe bilježi rast, zahvaljujući inicijativama poput Preduzetničkog gnijezda UDG-a, Digital Den-a i Cortex-a, koji pružaju podršku startupovima i preduzetnicima.

Deponija Livade aktivno sprovodi nove tehnologije, uključujući pretvaranje deponijskog gasa u energiju i unapređenje procesa upravljanja otpadom. U međuvremenu, EPCG prati najnovije evropske trendove i aktivno učestvuje na regionalnim konferencijama.

Uprkos preostalim izazovima koji se odnose na prepoznavanje startupova i inovativnih inicijativa, energetski sektor nastavlja da se razvija, dok zeleno preduzetništvo i inovacije u oblasti obnovljivih izvora energije i održivog razvoja dobijaju sve veći značaj.

Globalni trendovi, prilike i prijetnje

Globalni trendovi se sve više usmjeravaju ka održivom razvoju, energetske tranziciji i cirkularnoj ekonomiji, pri čemu zaštita životne sredine i odgovorno upravljanje otpadom postaju prioriteti u mnogim zemljama. Zelena tranzicija i prelazak na obnovljive izvore energije nemaju alternativu.

Kada je riječ o prilikama na energetske tržištu Crne Gore, ispitanici su ukazali na jasan porast potražnje za energetski efikasnim rješenjima i rastuću potrebu za proizvodima koji smanjuju potrošnju energije i optimizuju korišćenje resursa. Diverzifikacija izvora energije je od ključnog značaja, jer Crna Gora ima potencijal da bude konkurentna na tržištu električne energije koristeći solarne, vjetro i hidro resurse. Pored toga, inovacije i digitalizacija su ključni pokretači istraživanja i razvoja u oblastima energetske efikasnosti i dekarbonizacije.

Posebno važan trend na koji bi kompanije u ovom sektoru trebalo da obrate pažnju jeste sve veće usvajanje ESG standarda (zaštita životne sredine, društvena odgovornost i korporativno upravljanje). Kao privredni subjekti koji imaju značajan uticaj na životnu sredinu, društvo i upravljačke procese, od suštinske je važnosti da budu dobro informisani i spremni za usklađivanje sa ESG regulativom. U slučaju EPCG-a, poseban izazov predstavlja uvođenje Mehanizma za prilagođavanje emisije ugljen-dioksida na granicama EU (CBAM), koji će postati obavezan od 2026. godine i obuhvataće, između ostalog, i sektor električne energije.

Iako i dalje postoje izazovi poput regulatornih prepreka, nedostatka stručnog kadra i jake konkurencije, uz pravilno strateško usmjeravanje, Crna Gora može iskoristiti globalne trendove kako bi postala održiv i konkurentan akter na evropskom tržištu.

Trendovi i potencijal za napredovanje u globalnom lancu vrijednosti

Evropsko energetske tržište je međusobno povezano; međutim, ključni izazov predstavlja činjenica da pojedinačne kompanije zakupljuju energetske kapacitete i upravljaju sistemima za prenos energije, što ponekad dovodi do situacije u kojoj sve zavisi od njihovih odluka. U takvim slučajevima, rješenja za skladištenje energije mogu igrati ogromnu ulogu. Za Crnu Goru, skladištenje energije ne bi trebalo da prati tradicionalni model skladištenja gotove energije, već da bude fokusirano na korišćenje prirodnih resursa za proizvodnju energije. Konkretno, vještačka jezera „Krupac“ i „Slano“ mogla bi služiti kao energetske rezervoari, odnosno kao svojevrsna „baterija“ koja akumulira potencijalnu energiju koja se može pretvoriti kada za tim postoji potreba.

U oblasti održivog upravljanja otpadom, Crna Gora, kao malo tržište, trebalo bi da prioritarno razvije funkcionalan sistem selekcije otpada. To bi omogućilo da se dio otpada ponovo upotrijebi kroz procese reciklaže, čime bi se smanjila potreba za uvozom. Ovo se prvenstveno odnosi na ambalažne materijale kao što su papir, karton i drvo. Ostale vrste otpada, ako su pravilno razvrstane i adekvatno pripremljene, mogle bi se upućivati u veće regionalne centre za dalju obradu (npr. guma, plastika, staklo itd.). Određene frakcije otpada, kao što su guma i plastika, mogle bi se prenamijeniti za potrebe građevinske industrije – na primjer, kao osnovni materijal za asfalt, nakon procesa usitnjavanja i mikrobiološke obrade.

Organski otpad, koji tokom turističke sezone čini više od 50% ukupnog otpada, mogao bi se tretirati i pretvarati u đubrivo za korišćenje na javnim i poljoprivrednim površinama. Ovakav pristup donosi dvije ključne koristi – smanjenje ukupne količine otpada i smanjenje troškova za uvoz đubriva i sredstava za zaštitu bilja. Ovaj model bi ujedno predstavljao i dobru osnovu za uvođenje primarne selekcije otpada.

Sa globalnom ekspanzijom solarnih i vjetroelektrana, neophodno je uspostaviti dugoročno rješenje za zbrinjavanje i reciklažu otpada koji nastaje nakon isteka životnog vijeka ovih sistema.

U oblasti energetske efikasnosti, Crna Gora ima potencijal da ojača svoje domaće proizvodne kapacitete fokusiranjem na proizvodnju energetske efikasne proizvoda, uz uvoz samo neophodnih sirovina, a ne gotovih proizvoda. Ovaj proces mogao bi biti dodatno podržan kroz kampanje za podizanje svijesti javnosti i ciljane podsticajne mjere koje bi promovisale kupovinu domaćih proizvoda – slično modelu koji se već primjenjuje u drugim sektorima, poput prehrambene industrije.

Izdvojena poslovna dostignuća, proizvodi i nagrade

U ovom segmentu istaknuta su brojna značajna dostignuća. EPCG i Eko fond uspostavili su značajnu saradnju na projektu Solari 3000+. U cilju ubrzanja razvoja projekata iz oblasti obnovljivih izvora energije, EPCG je potpisala memorandume o razumijevanju sa evropskim i globalnim kompanijama, čime se naglašava važnost međunarodne saradnje u sprovođenju energetske tranzicije i dostizanju održive budućnosti u jugoistočnoj Evropi.

Kompanija Deponija d.o.o. takođe je ostvarila izvanredne rezultate kroz saradnju sa međunarodnim institucijama kao što su EBRD, UNDP, GIZ, Svjetska banka i IFC, kao i sa vodećim kompanijama u oblasti reciklaže i održivog razvoja, uključujući WEM SRL, FINS i Euro Atlantic.

Više kompanija obuhvaćenih istraživanjem pokazalo je značajna dostignuća u oblasti energetske efikasnosti, posebno u upravljanju EU projektima, izradi studija i pružanju konsalting usluga koje se odnose na energetske efikasnost objekata. Jedan od zapaženih primjera je Expeditio Architects, koji je doprinio projektima kao što su turistička signalizacija za bedeme Kotora, zaštita kulturne baštine i izrada planova upravljanja.

Kompanija Hemosan je dobitnik više nagrada, uključujući priznanja Evropski menadžer i Najbolja kompanija, koje dodjeljuju Evropska asocijacija menadžera i magazin Euromanager. Pored toga, kompanija posjeduje Sertifikat poslovne izvrsnosti, koji potvrđuje njenu kreditnu sposobnost i izvanredno poslovanje, kao i Plaketu Privredne komore Crne Gore za uspješno poslovanje u 2021. godini.

Takođe, Hemosan d.o.o. imao je ključnu ulogu u zbrinjavanju i obradi otpada za kompaniju ENI Montenegro, koja je sprovedila aktivnosti istraživanja nafte i gasa na crnogorskom podmorju.

Kompanija Ening je takođe prepoznata po dugogodišnjem stabilnom poslovanju. Tokom 2023. godine, Ening se našao među najvećim srednjim preduzećima u Crnoj Gori, prema ostvarenim prihodima.

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal

Među ispitanicima su identifikovane brojne izvanredne istraživačke inicijative, saradnje u oblasti istraživanja, razvoja i inovacija (IRI), kao i zajednički projekti u crnogorskom energetskom sektoru. Jedna od najznačajnijih inicijativa jeste podrška Evropske komisije kroz program Flagship-4-Renewable Energy, u okviru kojeg su prepoznata četiri konkretna projekta fokusirana na obnovljive izvore energije.

Pored toga, Expeditio Architects sprovodi samostalna istraživanja, dok Hemosan ostvaruje saradnju sa univerzitetskim odsjecima u okviru međunarodnih projekata. Predstavnici CEDIS-a ističu potrebu za intenzivnijom saradnjom između tehničkih fakulteta i privrede, u cilju jačanja inovacija i istraživanja u tehnološkom sektoru.

Eko fond je takođe aktivno uključen u unapređenje upravljanja otpadom, reciklaže i primjene novih tehnologija za održivi razvoj. EPCG učestvuje u međunarodnim IRI projektima, kao što je HORIZON-CL5-2024-D3-02-06, koji je fokusiran na inovacije u integraciji fotonaponskih sistema u lokalne zajednice. Projekat, pod nazivom SOLIDARITY, uključuje renomirane međunarodne partnere iz Malte, Španije, Sjeverne Makedonije, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva i drugih zemalja, sa ciljem promocije solarne energije kao održivog, pristupačnog i čistog energetskog rješenja. Takođe, Privredna komora Crne Gore održava snažnu saradnju sa institucijama kao što su Inovacijski centar Nikola Tesla (Hrvatska), Synsoft LTD d.o.o. (Srbija), Univerzitet Politehnika u Madridu (Španija) i brojnim drugim kompanijama i univerzitetima širom Evrope.

Potencijal za međusektorske inovacije

Svi anketirani eksperti ističu značajan potencijal za međusektorske inovacije, posebno u oblastima informacionih tehnologija, energetike, poljoprivrede, turizma i građevinarstva. Ključne oblasti međusektorskih inovacija uključuju: IT i upravljanje otpadom, gdje bi razvoj pametnih aplikacija i digitalnih rješenja za praćenje tokova otpada i optimizaciju primarne selekcije materijala bio od velikog značaja. U oblasti energetike i saobraćaja, postoji potencijal za unapređenje e-mobilnosti, koristeći povoljan teren i kratke udaljenosti između gradova u Crnoj Gori. U domenu poljoprivrede i zelene tehnologije, fokus bi trebalo staviti na organsku proizvodnju, eliminaciju vještačkih đubriva i pesticida, kao i razvoj održivih poljoprivrednih sistema.

Ovo ukazuje na snažan potencijal za sinergiju između sektora, posebno u oblastima koje su usklađene sa globalnim trendovima digitalizacije, energetske efikasnosti i održivog razvoja. Razvoj pametnih rješenja, unapređenje infrastrukture i primjena novih tehnologija mogu doprinijeti jačanju konkurentnosti Crne Gore i podstaći razvoj inovativnih proizvoda i usluga koji su u skladu sa strategijama pametne specijalizacije.

Posebno obećavajuća oblast za međusektorske inovacije u okviru Strategije pametne specijalizacije (S3) jeste pravedna energetska tranzicija ugljenog regiona Pljevalja. Pravedna energetska tranzicija mora biti pažljivo vođena kako bi se obezbijedili sljedeći ciljevi: energetska sigurnost i nezavisnost Crne Gore, podrška zaposlenima u sektorima energetike i rudarstva, kao i pravovremeno ispunjavanje međunarodnih obaveza Crne Gore. Proces pravedne energetske tranzicije trebalo bi da bude praćen strateškim planom za otvaranje novih biznisa i radnih mjesta (npr. zeleni poslovi, zelena znanja i vještine) u okviru diversifikovane lokalne ekonomije. Potencijalne ekonomske oblasti za tranziciju Pljevalja uključuju: održivu gradnju, cementnu industriju sa niskom emisijom CO₂, obnovljive izvore energije (OIE), IT sektor, organsku poljoprivredu, nauku i istraživanje, ruralni

turizam i drvnu industriju. Kroz efikasno korišćenje nusproizvoda ovih novih industrija (npr. gipsa), Pljevlja imaju potencijal da postanu vodeći primjer cirkularne ekonomije.

3.2.4 PREFERENCIJE I KLJUČNI AKTERI ZA BUDUĆI EDP

Na osnovu odgovora dobijenih tokom istraživanja crnogorskih kompanija u vezi sa učešćem na EDP radionicama, mogu se sumirati sljedeće ključne informacije u pogledu učešća, trajanja i lokacije radionica:

- Učestalost prisustva EDP radionicama: Većina kompanija izrazila je spremnost da učestvuje na EDP radionicama, iako postoji različit stepen fleksibilnosti kada je u pitanju učestalost. Neki učesnici su naglasili da bi prisustvovali samo ako se ukaže odgovarajuća prilika, dok su drugi spremni da učestvuju redovno. Najčešći odgovori uključivali su prisustvo jednom godišnje, dok su pojedine kompanije navele da bi učestvovali mjesečno, ili redovno na kvartalnom ili polugodišnjem nivou.
- Trajanje EDP radionica: Trajanje radionica takođe zavisi od konkretnih ciljeva i sadržaja, a najčešći predlog bio je da radionice traju 4 do 5 sati. Ostali učesnici su predlagali da radionice traju jedan radni dan ili vikend, dok su neki naveli da trajanje treba biti između 1 i 3 dana, u zavisnosti od teme i sadržaja radionice. Takođe, više odgovora sugerisalo je da bi optimalno trajanje bilo dva dana.
- Lokacija EDP radionica: Kada je riječ o lokaciji, većina anketiranih kompanija pokazuje interesovanje za učešće na EDP radionicama u različitim gradovima Crne Gore. Mnoge kompanije su saglasne da prisustvuju radionicama i u drugim regionima, što ukazuje na širenje mogućnosti za učenje i saradnju van lokalnog okruženja. Ipak, određeni broj učesnika je naveo da nije zainteresovan za radionice u drugim gradovima, ali to predstavlja izuzetak.

Zaključno, kompanije u Crnoj Gori generalno pokazuju spremnost za učešće na EDP radionicama, uz različit stepen fleksibilnosti u pogledu učestalosti prisustva, trajanja i lokacije.

Tokom procesa kvalitativne analize identifikovani su brojni relevantni ključni akteri iz svih regiona Crne Gore, pri čemu prednjači poslovni sektor. U nastavku se nalazi spisak institucija i kompanija prepoznatih kao potencijalni učesnici EDP radionica:

Tabela 6: Predložena lista ključnih aktera za EDP

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|----------------------|
| 1. | Expeditio architects | Poslovni sektor |
| 2. | Hemosan | Poslovni sektor |
| 3. | Ening | Poslovni sektor |
| 4. | Društvo mladih ekologa Nikšić | Civilni sektor |
| 5. | CEDIS | Poslovni sektor |
| 6. | E3 Consulting | Poslovni sektor |
| 7. | Eko Fond | Poslovni sektor |
| 8. | Deponija "Livade" d.o.o. | Poslovni sektor |
| 9. | Regulatorna agencija za energetiku i regulisane komunalne djelatnosti (REGAGEN) | Regulatorna agencija |
| 10. | Elektroprivreda Crne Gore (EPCG) | Poslovni sektor |
| 11. | Privredna komora | Poslovni sektor |
| 12. | Eco Energy Consulting | Poslovni sektor |
| 13. | VHM Solutions | Poslovni sektor |
| 14. | Sistem MNE | Poslovni sektor |
| 15. | Montenegro Electricity Exchange | Poslovni sektor |

| | | |
|-----|--|----------------------|
| 16. | Green Home | Poslovni sektor |
| 17. | Zero Waste Montenegro | Poslovni sektor |
| 18. | CEE Bankwatch Network | Poslovni sektor |
| 19. | Hidroenergija Montenegro | Poslovni sektor |
| 20. | Deponija "Možura" | Poslovni sektor |
| 21. | Udruženje komunalnih preduzeća Crne Gore | Državna inistitucija |
| 22. | Energos Pljevlja | Poslovni sektor |
| 23. | Plam engineering | Poslovni sektor |
| 24. | Mikromont | Poslovni sektor |
| 25. | Roaming Montenegro | Poslovni sektor |
| 26. | PM Power | Poslovni sektor |
| 27. | Ministarstvo energetike | Državna institucija |
| 28. | CEGES | Poslovni sektor |
| 29. | BB Solar | Poslovni sektor |

Izvor: Autori

3.3 PRIORITETNA OBLAST „HRANA“

AUTORI: PROF. DR NEDELJKO LATINVIĆ, REDOVNI PROFESOR POLJOPRIVREDE I MR JOVANA KOJIĆ

3.3.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

U okviru kvalitativne analize za prioritetnu oblast Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane, obavljeno je deset intervju sa subjektima koji pripadaju modelu četverostrukog heliksa (državna uprava, civilni sektor, privreda i akademska zajednica). Od ukupnog broja intervju, 60% je sprovedeno sa subjektima iz privrede, 20% iz akademske zajednice, 10% iz civilnog sektora i 10% iz državne uprave.

Tabela 7: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|-------------------------------|
| 1. | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede | Državna institucija |
| 2. | Poljoprivredni klaster | Civilni sektor |
| 3. | FoodHub | Akademski sektor |
| 4. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor |
| 5. | 13. jul Plantaže a.d. | Poslovni sektor – proizvodnja |
| 6. | Kuća Maslina d.o.o. | Poslovni sektor – proizvodnja |
| 7. | Meso promet d.o.o. | Poslovni sektor – proizvodnja |
| 8. | DMD Delta | Poslovni sektor – proizvodnja |
| 9. | Pivara Paun | Poslovni sektor – proizvodnja |
| 10. | Srna d.o.o. | Poslovni sektor – proizvodnja |

Izvor: Autori

Fokus grupa u oblasti poljoprivrede i lanca vrijednosti hrane organizovana je 19. februara u sali Naučno-tehnološkog parka Crne Gore. Pored predstavnika Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija (načelnica Direktorata za S3 i pomoćnici u Direktoratu za S3) i eksperta g. Bole-a, fokus grupi je prisustvovalo 10 učesnika iz javne uprave, akademskog i poslovnog sektora. Učesnici fokus grupe navedeni su u Tabeli ispod.

Tabela 8: Spisak učesnika fokus grupe

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|---------------------|
| 1. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore, Nedeljko Latinović | Akademski sektor |
| 2. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore, Zoran Jovović | Akademski sektor |
| 3. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore, Biljana Lazović | Akademski sektor |
| 4. | 13. jul Plantaže, Jovana Kojić | Poslovni sektor |
| 5. | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Vučeta Dukić | Državna institucija |
| 6. | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Branko Šarac | Državna institucija |
| 7. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore, Bogoljub Kandić | Akademski sektor |
| 8. | Paun d.o.o., Koča Paunović | Poslovni sektor |
| 9. | Garnet d.o.o., Miodrag Leković | Poslovni sektor |
| 10. | Restart IT d.o.o., Miodrag Nikač | Poslovni sektor |

Izvor: Autori

Učesnicima je g. Domen Bole predstavio pregled strukture i tekućih aktivnosti u okviru oblasti S3, nakon čega su predstavljeni rezultati Privremenog izvještaja. Nakon svakog odgovora uslijedila je diskusija i zapisivanje bilješki u slučajevima kada je bilo potrebno dopuniti odgovore. Radionica je trajala 3 sata.

3.3.2 DEFINISANJE PRIORITETNE OBLASTI

Glavni proizvodi i usluge

Sagovornici (50% ispitanika) istakli su proizvodnju grožđa i vina kao izuzetan proizvod. Crna Gora ima veoma dugu tradiciju gajenja vinove loze, a kvalitet crnogorskih vina potvrđen je na brojnim međunarodnim takmičenjima. Vino čini oko 20% ukupne količine poljoprivrednih proizvoda koji se izvoze. Meso i mesni proizvodi takođe se izdvajaju kao važan proizvod u Crnoj Gori (40% ispitanika). Proizvođači mesa i mesnih prerađevina korisnici su MIDAS i IPARD fondova, što je potkrijepljeno rastom izvoza. U periodu od 2021. do 2024. godine izvoz je porastao za 130%. Dodatni potencijal leži i u jačanju stočarstva. Kao proizvod sa velikim potencijalom, 40% ispitanika je navelo proizvodnju maslina i maslinovog ulja, kako na primorju, tako i u centralnom dijelu Crne Gore. Mliječni proizvodi, naročito domaći tradicionalni sirevi, pomenuti su kao važna kategorija od strane 30% ispitanika. Među prehrambenim proizvodima koje distribuira na crnogorskom tržištu (brašno, mesni proizvodi, grickalice, žitarice, voda i alkoholna pića), distributerska kompanija DMD Delta ističe da su međunarodni brendovi iz njenog portfolija apsolutni lideri na tržištu u svojim kategorijama. Riječ je o brendovima više cjenovne kategorije, što ukazuje na premijumizaciju crnogorskog tržišta. Iako je brend Nikšićko pivo, u vlasništvu Molson Coors grupe, široko poznat i dostupan u velikom broju zemalja, manje zanatske pivare sve češće se pojavljuju na tržištu i uspješno se pozicioniraju.

Svi ispitanici su naveli turizam povezan sa gastronomijom kao izuzetan vid usluge koji je primjenjiv u svim regionima naše zemlje - kroz agroturistička gazdinstva i tematske ture, poput vinskih ruta, posjeta maslinjacima, katunima i sl. Povezivanjem tradicije i savremenih tehnologija, Crna Gora može postati prepoznatljiva na globalnoj sceni kao zemlja kvalitetnih proizvoda i održivih usluga. Naravno, to je moguće uz dalja značajna ulaganja u nauku i inovacije, podršku malim proizvođačima i jačanje brendiranja nacionalnih specifičnosti.

Glavna tržišta i nivo internacionalizacije

Glavno tržište za sve privredne subjekte je domaće tržište. Na nacionalnom nivou, potražnja je fokusirana na maloprodajne lance, ugostiteljski sektor i turizam. Na regionalnom nivou, tržišta zemalja Zapadnog Balkana (Srbija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina) imaju značajan potencijal zbog

geografske blizine i kulturnih sličnosti. Na međunarodnoj sceni, EU je glavno tržište, sa posebnim fokusom na zemlje kao što su Italija, Njemačka i Austrija, koje cijene autentične i visokokvalitetne proizvode. Za sektor vina i mesa, domaće tržište čini više od 60% ukupne proizvodnje, dok se proizvodi iz sektora maslinarstva i mliječni proizvodi 100% plasiraju na domaćem tržištu. Kada je riječ o izvoznim proizvodima (vino, alkoholna pića, meso), regionalno tržište (Srbija, Bosna i Hercegovina, Kosovo) je najvažnije, dok se dio mesa izvozi u zemlje EU, a vino se izvozi i u zemlje Azije, Sjeverne Amerike, pa čak i u pojedine zemlje Afrike. Pored Podgorice i najposjećenijih turističkih destinacija u Crnoj Gori, zanatske pivare svoje proizvode plasiraju i na tržište Srbije.

Za distributere prehrambenih proizvoda, centralni regioni (Podgorica, Tuzi, Zeta, Danilovgrad, Nikšić i Cetinje) su svakako najvažniji, uz primorje, čije učešće u prodaji značajno raste zahvaljujući unapređenju predsezone. Zbog toga primorje ostvaruje veću prodaju od sjevera Crne Gore tokom sedam mjeseci (april-septembar), uprkos činjenici da veći dio stanovništva Crne Gore živi na sjeveru. Uzimajući u obzir turističku sezonu u našoj zemlji, tzv. «tihi izvoz», odnosno prodaja domaćih proizvoda turistima kroz agroturizam – kao uslugu u okviru koje bi se plasirali isključivo lokalni proizvodi – predstavlja jednu od preporuka za skraćivanje lanca ishrane i ostvarivanje veće vrijednosti.

Najvažniji dobavljači u fokusu su poljoprivredni proizvođači u Crnoj Gori. Ipak, potražnja za različitim sirovinama je značajno veća od ponude, pa se zbog ograničenih količina domaće proizvodnje dio sirovina (mlijeko, meso, žitarice za pivarstvo), kao i sredstva koja se koriste u preradi (enološka sredstva i dr.), uvoze iz zemalja okruženja i Evropske unije. Sve kompanije imaju višegodišnje ugovore sa inostranim partnerima sa kojima ostvaruju dugoročnu saradnju. Takođe, sva oprema za proizvodnju i preradu uvozi se iz zemalja CEFTA sporazuma i Evropske unije.

Od ukupnog broja ispitanika, 80% je ocijenilo nivo internacionalizacije kao visok. Posebno se ističe visok nivo kada je riječ o saradnji sa međunarodnim partnerima u okviru inovacionih i naučnoistraživačkih projekata, ali i u vezi sa nabavkom opreme za preradu, kao i uticajem globalnih trendova na svjetsko tržište, koji se prate i na crnogorskom tržištu. Nizak nivo internacionalizacije posebno se odnosi na sektor primarne proizvodnje. Može se zaključiti da je, uopšteno gledano, nivo internacionalizacije poljoprivrede i prehrambene industrije u Crnoj Gori trenutno na srednjem nivou, uz potencijal za dalji rast. Postoji značajna povezanost sa međunarodnim partnerima kroz naučnoistraživačke projekte, ali kada je riječ o proizvodima na tržištu, saradnja je dominantno prisutna na regionalnim tržištima, te postoji prostor za jačanje te saradnje.

Izvori konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou

Kvalitet crnogorskih proizvoda ističe se kao glavni faktor konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou (100% ispitanika). Na regionalnim tržištima, gdje je konkurencija često zasnovana na cijeni, crnogorski proizvodi se izdvajaju izuzetnim odnosom cijene i kvaliteta. Crna Gora uspijeva da istakne autentične proizvode koji nadmašuju standardnu industrijsku ponudu. Proizvodi sa oznakama geografskog porijekla, kao što je Njeguški pršut, imaju snažnu poziciju na Balkanu, dok su vina kompanije Plantaže vrlo prepoznatljiv brend ne samo u regionu, već i šire. Izvoz mesa je u stalnom porastu, a vjeruje se da će se uz oznake porijekla taj izvoz dodatno ojačati.

Uporedne prednosti i slabosti

Uporedne prednosti za 70% ispitanika odnose se na autohtone sorte, bogatstvo genetske raznolikosti i kvalitet tradicionalnih proizvoda. Autohtone sorte se posebno cijene u proizvodnji vina i maslinovog ulja. Kao ključnu prednost u proizvodnji prehrambenih proizvoda, privredni subjekti navode zaokružen ciklus unutar preduzeća, odnosno vlastitu primarnu proizvodnju, preradu i plasman kroz određene oblike turizma (vinski turizam, agroturizam i sl.). Sagovornici (20%) takođe navode značajne površine neaktiviranog zemljišta i geografski položaj kao uporednu prednost. Trenutno se u Crnoj Gori obrađuje samo 20% zemljišta, što predstavlja ogroman potencijal – naročito ako bi se dio zemljišta aktivirao i plasirao kroz neki oblik agroturizma, putem kojeg se mogu prodavati i domaći proizvodi više cjenovne kategorije. Činjenica da smo turistička

destinacija doprinosi tome da distributeri prehrambenih proizvoda ostvare i do 40% svojih godišnjih rezultata u periodu od samo tri mjeseca (jun–avgust). Tokom skoro 20 dana turističke sezone (25. jul – 15. avgust), u Crnoj Gori boravi preko milion ljudi, odnosno gotovo duplo više od ukupnog broja stanovnika.

Slabosti u poljoprivrednoj proizvodnji uključuju nepovezanost proizvođača i nemogućnost zajedničkog djelovanja kako na domaćem, tako i na regionalnom i međunarodnom tržištu, zavisnost od uvoza pri nabavci sirovina, sve izraženiji problem sa radnom snagom, nedovoljne količine proizvoda, kao i sve češće posljedice klimatskih promjena. Takođe, nedovoljna infrastruktura i ograničena dostupnost vode predstavljaju važne izazove sa kojima se suočavaju domaći proizvođači. Neiskorišćenost raspoloživih tehnologija za navodnjavanje u pojedinim dijelovima Crne Gore svakako predstavlja slabost, ali i priliku koju treba iskoristiti za prevazilaženje nastalih problema. Jedna od slabosti, posebno za male proizvođače, jeste i vrlo zahtjevna procedura pri apliciranju za IPARD fondove.

Slabosti takođe uključuju nedostatak koordinacije između primarne proizvodnje, prerađivačkog sektora i naučnoistraživačkih aktivnosti. Mnogi proizvodi još uvijek ne ispunjavaju stroge standarde EU, što ograničava njihov izvozni potencijal, a veliki izazov predstavlja i činjenica da mali i srednji proizvođači često nemaju dovoljno kapitala za modernizaciju proizvodnje ili proširenje na nova tržišta. Potrebna su dodatna državna ulaganja i ciljane aktivnosti kako bi se crnogorski proizvodi bolje pozicionirali na globalnom tržištu. Takođe je istaknuto da se Crna Gora suočava sa depopulacijom sjevera i starenjem stanovništva u tom regionu. Ovo je posebno izazovno imajući u vidu da sjeverni region, koji obuhvata 14 opština, pripada pretežno ruralnim područjima (gdje 59,7% stanovništva živi na selu). Poljoprivreda je važan izvor prihoda, naročito za stanovništvo sjevernog dijela zemlje, čije su mogućnosti za ostvarivanje alternativnih prihoda ograničene.

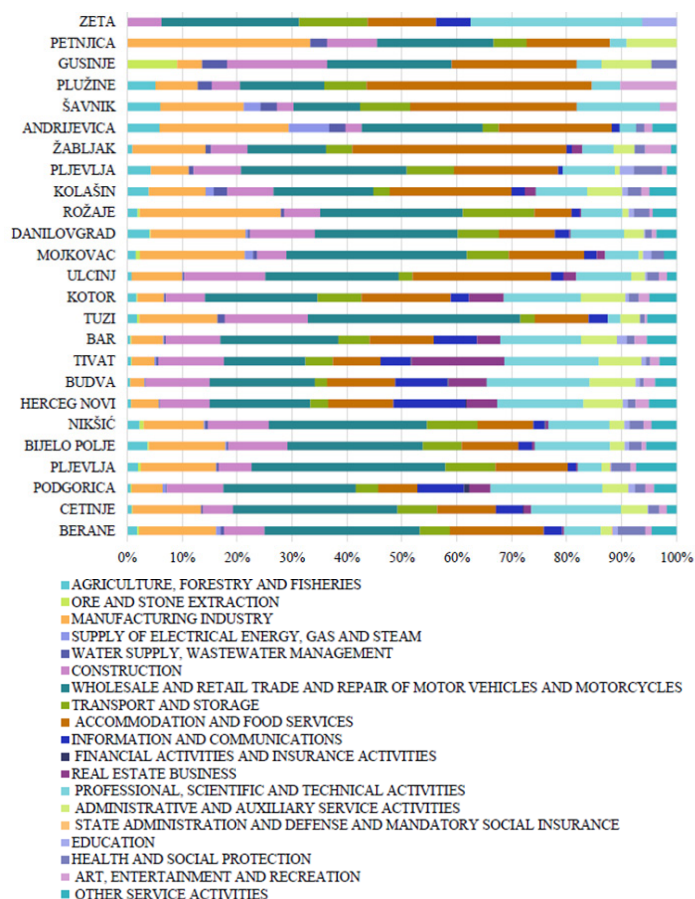
Globalni lanci vrijednosti i pozicija domaćih aktera

Najveća vrijednost u globalnim lancima vrijednosti ostvaruje se kroz lanac hotela, restorana i kafića (HoReCa sistem). Najveće bruto marže ostvaruju upravo pomenuti ugostiteljski objekti, a zatim maloprodaja, što je u posljednjih nekoliko godina (post-korona period) uticalo i na blagi rast marži za prerađivače i primarne proizvođače. Ipak, može se zaključiti da je pozicija domaćih aktera u Crnoj Gori, kada je riječ o primarnoj proizvodnji, takva da su domaći akteri dominantni u početnim fazama lanca, gdje je vrijednost relativno niska. Ovo obuhvata uzgoj sirovina (voće, povrće, masline, grožđe, mlijeko) koje se često prodaju neprerađene ili djelimično prerađene, a ovakvi proizvodi imaju vrlo ograničenu integraciju u međunarodne lance vrijednosti zbog manjih proizvodnih kapaciteta, nedovoljno razvijenih logističkih mreža, i slabijeg brendiranja.

Teritorije sa najjačim prisustvom ključnih aktera

Ključni akteri koji će biti uključeni u nastavak Procesu preduzetničkog otkrivanja (EDP) dolaze iz svih regiona Crne Gore. Državna uprava i akademska zajednica su smještene u centralnom dijelu, odnosno u Podgorici, dok su predstavnici civilnog sektora iz Nikšića. Ključni akteri iz privrede koji se bave proizvodnjom grožđa i vina dolaze iz centralnog dijela, tj. podgoričkog podregiona. Proizvodnja maslina i maslinovog ulja se razvila u južnom regionu, ali se sve više širi ka centralnom dijelu (Podgorica, Tuzi, Zeta). Proizvodnja mesa je najzastupljenija na sjeveru, u Nikšiću i Cetinju, dok je za mliječne proizvode situacija vrlo slična. Grafikon 2. prikazuje raspoređenost poslovnih subjekata po sektorima u svakoj opštini. Ističe se da Kotor, Ulcinj, Kolašin, Žabljak, Šavnik i Plužine imaju visoku koncentraciju poslovnih subjekata u sektoru smještaja i ishrane (ugostiteljstvo). Nasuprot tome, sektor proizvodnje (prerađivačka industrija) ima značajne udjele u Petnjici, Rožajama i Andrijevici (prema Kvantitativnom izvještaju o S3 mapiranju potencijala Crne Gore).

Grafikon 2: Procenat poslovnih subjekata po sektorima i opštinama



Izvor: Na osnovu Kvantitativnog izvještaja o S3 mapiranju potencijala Crne Gore – Grafikon 2: Procenat poslovnih subjekata po sektorima i opštinama

3.3.3 OBRAZLOŽENJE PRIORITETNE OBLASTI

Postojeći ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal

Prema godišnjim podacima, Bruto domaći proizvod (BDP) u 2023. godini procijenjen je na 6,96 milijardi eura, pri čemu industrija i poljoprivreda doprinose 13%, odnosno 6% BDP-u (Svjetska banka, 2024). Sektor hrane obuhvata prvenstveno industrijski sektor I56 – Djelatnosti pripreme i posluživanja hrane i pića (na 2-cifrenom nivou). Na 3-cifrenom nivou, najrelevantniji sektor je 561 – Restorani i pokretne usluge ishrane. Ovaj sektor pokazuje vrijednosti specijalizacije koje značajno premašuju prosjek EU-27, uz kritičnu masu koja je znatno iznad utvrđenog praga.

U okviru S3 prioriteta, oblast održive poljoprivrede i lanca vrijednosti hrane dobila je najveći iznos sredstava – oko 800 hiljada eura iz nacionalnog naučnog programa. Taj iznos je približno ravnomjerno raspoređen između nacionalnih naučnoistraživačkih projekata iz perioda 2019–2022. i projekata iz 2023. godine. Kod drugog prioriteta, čak 88% ukupnog iznosa dodijeljeno je kroz projekte iz 2023. godine. Samo u 2023. godini, nacionalni naučnoistraživački projekti iz ove oblasti finansirani su sa 710 hiljada eura. Kroz različite programe finansiranja Fonda za inovacije, za projekte u oblasti poljoprivrede i hrane povučeno je dodatnih 420 hiljada eura.

Dinamičnost sektora

Mišljenja o dinamičnosti sektora su podijeljena. Poslovni sektor ga ocjenjuje kao veoma dinamičan, dok predstavnici civilnog, državnog i akademskog sektora smatraju da ovaj sektor ima potencijal, ali da bi mogao biti dinamičniji. Biotehnički fakultet UCG i Fakultet za tehnologiju, bezbjednost hrane i ekologiju, zajedno sa Centrom izvrsnosti FOODHUB, u saradnji sa partnerima iz privrede, realizuju istraživačke i inovativne projekte kroz programe kao što su Horizon Europe, INTERREG

i EUREKA, koji otvaraju mogućnosti za međunarodnu vidljivost. U ovom sektoru postoji svega nekoliko startapova, poput Speltex, Urbana bašta Podgorica i Mille Baci. Ovaj sektor se nalazi među deset najznačajnijih u zemlji kada je riječ o osnivanju novih preduzeća i digitalizaciji.

Globalni trendovi, prilike i prijetnje

Globalni trendovi:

Održiva poljoprivredna i prehrambena proizvodnja – Sve veći fokus na ekološki prihvatljive metode proizvodnje i smanjenje bacanja hrane. Potrošači i regulativa sve više zahtijevaju održivost kroz cirkularnu ekonomiju, obnovljive resurse i smanjenje emisija.

Digitalizacija i tehnologije – Upotreba tehnologija poput blockchain-a, vještačke inteligencije (AI) i Interneta stvari (IoT) za praćenje porijekla hrane, bezbjednost i transparentnost u lancu snabdijevanja.

Rast tržišta funkcionalne hrane – Povećana potražnja za hranom obogaćenom bioaktivnim komponentama, kao što su probiotici, vitamini i minerali, koja doprinosi zdravlju i blagostanju.

Zdravlje i jačanje imuniteta – Posebno nakon pandemije COVID-19, potrošači se sve više okreću hrani koja jača imuni sistem i doprinosi opštem zdravlju.

Rast veganske i biljne ishrane – Rastuća potražnja za alternativama proizvodima životinjskog porijekla, kao što su biljni proteini, biljna mlijeka i zamjene za meso.

Globalni trendovi takođe uključuju stalnu premiumizaciju u svim grupama proizvoda – potrošači sve češće biraju skuplje i kvalitetnije proizvode koje konzumiraju u manjim količinama.

Prilike za crnogorske proizvođače leže u korišćenju lokalnih resursa za razvoj funkcionalnih i visokokvalitetnih prehrambenih proizvoda, što može otvoriti vrata ka novim tržištima. Ulaganje u brendiranje i promociju tradicionalnih crnogorskih proizvoda sa oznakama geografskog porijekla može povećati njihovu vrijednost i prepoznatljivost na globalnom nivou. Takođe, udruživanje proizvođača može doprinijeti boljoj poziciji na policama trgovačkih lanaca i većoj vidljivosti domaćih proizvoda.

Izazovi u poljoprivrednoj proizvodnji odnose se na usklađivanje sa međunarodnim standardima, odnosno teškoće u ispunjavanju kriterijuma kvaliteta i bezbjednosti hrane u skladu sa regulativama EU i globalnog tržišta. Pored toga, izazov je i očuvanje autentičnosti, odnosno rizik od gubitka prepoznatljivosti tradicionalnih proizvoda usljed globalne homogenizacije tržišta i potrebe prilagođavanja masovnoj proizvodnji.

Trendovi i potencijal za napredovanje u globalnom lancu vrijednosti

Za 100% ispitanika, ključni nedostaci su nedostatak jasne i fokusirane kampanje za domaće proizvode i njihova nedovoljna vidljivost na domaćem tržištu, kao i ograničena ulaganja u promociju autentičnih crnogorskih proizvoda na međunarodnom tržištu.

U kratkom roku, svoju poziciju možemo ojačati kroz razvoj premium brendova (sa fokusom na autentične proizvode sa oznakama geografskog porijekla), unapređenje ambalaže i marketinga kako bi proizvodi postali konkurentni na globalnim tržištima, te razvoj održivih modela poljoprivredne i prehrambene proizvodnje, poput organske hrane i ekološki prihvatljive logistike.

S druge strane, izazov predstavlja nedovoljna količina poljoprivrednih sirovina, kao i njihova prerada u proizvode visoke dodatne vrijednosti, poput funkcionalne hrane, organskih proizvoda ili premium brendova. Nove plantaže ne prate ubrzani razvoj prerađivačkog sektora, a uvođenjem stranih sorti gubi se autohtoni asortiman, pa je neophodno zaštititi sirovinsku bazu kroz jačanje primarne proizvodnje.

Neophodno je ojačati nacionalne kolekcije autohtonih sorti i kreirati mjere koje će podržati širenje zasada sa autohtonim sortama u biljnoj proizvodnji, kao što su sorte vinove loze i masline, ali i

u stočarstvu (koze, ovce, goveda). U većini slučajeva, autohtone sorte predstavljaju osnovu za geografsko porijeklo domaćih prehrambenih proizvoda.

Izdvojena poslovna dostignuća, proizvodi i nagrade

Izuzetni primjeri poslovnih dostignuća odnose se na nagrade za kvalitet crnogorskih proizvoda. U prvom planu su brojne nagrade sa najznačajnijih međunarodnih takmičenja za kvalitet vina (Decanter London, Mundus Vini Brisel i dr.). Kvalitet crnogorskih vina na pomenutim takmičenjima potvrđen je vinima kompanije „13. jul Plantaže“, ali i vinima privatnih vinarija: „Keković Estate“, „Vinarija i Vinogradi Rajković“, „Vinarija Vukićević“, „Vinarija Brajović“ i „Vinarija Buk“.

Proizvođači crnogorskog maslinovog ulja, poput „Barske uljare“, „Maslinovog ulja Davidović“ i „Odiva“, takođe su nagrađeni na međunarodnim takmičenjima (takmičenja u Njujorku, Atini, Firenci itd.).

Proizvođači mesa, kao što su „Mesopromet“ i „Mesna industrija Goranović“, dobitnici su velikog broja nagrada i priznanja na međunarodnim sajmovima, među kojima se izdvajaju zlatne medalje za kvalitet sa regionalnih sajmova hrane u Novom Sadu, Sarajevu, Zenici i sa međunarodnog sajma IFA u Frankfurtu.

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal

Izuzetni primjeri istraživačkih aktivnosti odnose se na genetsku raznovrsnost vinove loze u Crnoj Gori (koordinator projekta: „13. jul Plantaže“ a.d.) i genetsku raznovrsnost i starost stabala masline u Crnoj Gori (koordinator projekta: „Kuća maslina“ d.o.o.).

Biotehnički fakultet Univerziteta Crne Gore ističe kao važne projekte koji su trenutno u realizaciji Interreg projekte u saradnji sa Tehnopolisom, zatim projekte upravljanja bio-otpadom (ostaci od prerade maslina, prerade grožđa, ostaci orezivanja), kao i značajne nacionalne naučnoistraživačke projekte koji su u toku.

- „Klimatske promjene: mjere adaptacije za unapređenje kvaliteta grožđa i vina u Crnoj Gori“,
- „Genomska osnova raznolikosti i adaptivnog kapaciteta lokalnih rasa ovaca i koza“,
- „Ispitivanje fitohemijskog sastava i biološke aktivnosti plodova divlje borovnice i aronije“,
- „Biodiverzitet gljiva kao indikator zdravstvenog stanja šuma pod pritiskom klimatskih promjena“ i
- „Primjena biofungicida u poljoprivredi i urbanim sredinama“.

Fakultet za prehrambenu tehnologiju, bezbjednost hrane i ekologiju i Centar izvrsnosti – FoodHub ostvarili su značajne rezultate u oblastima bezbjednosti hrane, razvoja inovativnih proizvoda i tehnologija, te unapređenja prehrambenog sektora Crne Gore kroz brojne naučnoistraživačke i inovacione projekte. Saradnjom sa svim zainteresovanim akterima iz lanca vrijednosti hrane, a naročito sa proizvođačima, aktivno učestvuju u međunarodnim projektima poput Horizon Europe i IPA programa, saradjujući s prestižnim institucijama.

- FoodDecide,
- TRACEWINDU,
- MedExLab,
- DairyPro,
- Razvoj novih proizvoda od voća i povrća,
- PROBEV,
- FoodValue,

- MAP2HEALTH,
- GARDEN,
- INNOFOOD,
- BUGI,
- FoodPathRes,
- Podrška nacionalnim istraživanjima o ishrani,
- ViFoodFree NET,
- Jačanje potencijala proteina iz algi.

Dobitnici su prepoznati po svom doprinosu nauci i inovacijama, čime su ojačali svoju poziciju kao ključni akteri u razvoju prehrambenog sektora Crne Gore.

Potencijal za međusektorsku inovaciju

Međusektorska inovacija sa ostalim S3 oblastima može unaprijediti inovacije, povećati dodatu vrijednost proizvoda i doprinijeti održivom razvoju, a svi anketirani predstavnici subjekata od značaja u poljoprivrednoj proizvodnji se slažu s tim. Potencijalne oblasti za međusektorsku inovaciju uključuju:

Informacione i komunikacione tehnologije (ICT): Digitalizacija prehrambenog sektora – Primjena blockchain tehnologije, vještačke inteligencije (AI) i Interneta stvari (IoT) za praćenje porijekla hrane, optimizaciju lanca snabdijevanja i predviđanje kvaliteta proizvoda; Edukacija i promocija – Razvoj aplikacija i digitalnih platformi za edukaciju potrošača o ishrani, održivosti i autentičnosti hrane.

Održiva energija i obnovljivi izvori: Energetski efikasna proizvodnja - Korišćenje obnovljivih izvora energije u poljoprivredi i prehrambenoj industriji; Biogoriva iz prehrambenog otpada - Razvoj tehnologija za pretvaranje prehrambenog otpada u biogorivo, čime se smanjuje ekološki otisak sektora.

Turizam: Gastronomski turizam - Razvoj tematskih tura i doživljaja koji povezuju autentične crnogorske proizvode sa pričama o tradiciji, kulturi i metodama proizvodnje; Brendiranje proizvoda - Kreiranje prepoznatljivih prehrambenih brendova koji će biti integrisani u turističku ponudu zemlje.

3.3.4 PREFERENCIJE I KLJUČNI AKTERI ZA BUDUĆI EDP

Kada je riječ o EDP procesu, svi ispitanici su odgovorili da bi prisustvovali radionicama. Sagovornici smatraju da bi idealno bilo organizovati radionice jednom mjesečno, po mogućnosti u Podgorici, u trajanju od 2 sata. Svakako je poželjno slanje zvaničnog poziva. Kroz intervjuje su takođe identifikovani budući učesnici radionica. Tokom procesa kvalitativne analize identifikovani su brojni relevantni akteri iz različitih regiona, pri čemu prednjači poslovni sektor, što se može vidjeti u Tabeli ispod koja prikazuje prijedloge učesnika u EDP procesu.

Tabela 9: Predložena lista ključnih aktera za EDP

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|---------------------|
| 1. | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede | Državna institucija |
| 2. | Keković Estate | Poslovni sektor |
| 3. | Vinarija Buk | Poslovni sektor |
| 4. | NVO Green Home | Civilni sektor |
| 5. | Centar za klimatske promjene, prirodne resurse i energiju | Civilni sektor |
| 6. | Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis | Državna institucija |
| 7. | Seljak.me | Civilni sektor |
| 8. | Udruženja proizvođača Crne Gore | Poslovni sektor |
| 9. | Univerzitet Donja Gorica – UDG (Fakultet za tehnologiju hrane, bezbjednost hrane i ekologiju i FoodHub) | Akademski sektor |
| 10. | Mesna industrija Goranović | Poslovni sektor |
| 11. | Inpek | Poslovni sektor |
| 12. | Poljoprivredni klaster | Civilni sektor |
| 13. | Privredna komora Crne Gore | Poslovni sektor |
| 14. | Regionalna razvojna agencija za Bjelasicu, Komove i Prokletije | Poslovni sektor |
| 15. | 13. jul Plantaže AD | Poslovni sektor |
| 16. | Biotehnički fakultet, Univerzitet Crne Gore | Akademski sektor |
| 17. | Naše voće | Poslovni sektor |
| 18. | Red Commerce | Poslovni sektor |
| 19. | Frudo | Poslovni sektor |
| 20. | Radionica pašte | Poslovni sektor |
| 21. | Mille Bacci | Poslovni sektor |
| 22. | Hard Diskont Laković | Poslovni sektor |
| 23. | Voli d.o.o. | Poslovni sektor |
| 24. | Mesopromet Bijelo Polje | Poslovni sektor |
| 25. | Vinarija Rajković | Poslovni sektor |
| 26. | Mljekara Lazine | Poslovni sektor |
| 30. | Mljekara Srna | Poslovni sektor |
| 31. | Mljekara Nika | Poslovni sektor |
| 32. | Kuća maslina | Poslovni sektor |
| 33. | Barska uljara | Poslovni sektor |
| 34. | Agromont | Poslovni sektor |

Izvor: Autori

3.4 PRIORITETNA OBLAST “INFORMACIONE I KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE (ICT)”

AUTORI: MR VALENTINA RADULOVIĆ, INFORMACIONI SISTEMI I MR MAJA LAUŠEVIĆ-ODALOVIĆ, GRAĐEVINSKI INŽENJERING

3.4.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

U okviru kvalitativne analize, QA tim je sproveo strukturisane intervjue sa ključnim ekspertima iz ICT sektora, prateći smjernice propisane za kvalitativnu analizu. Cilj ovog segmenta bio je prikupljanje stručnih mišljenja u cilju identifikacije prioritetnih oblasti, izazova i trendova, u skladu sa metodološkim okvirom JRC RIS3 Design.

QA tim je odabrao eksperte na osnovu njihovih pozicija i uloga unutar ICT sektora, uključujući predstavnike iz industrije, akademske zajednice i državnih institucija. Posebna pažnja posvećena je zastupljenosti industrije, koja čini 54% ispitanika, dok akademska zajednica i državne institucije

učestvuju sa po 23%. Svi kontaktirani učesnici pokazali su visok stepen zainteresovanosti i spremnosti da učestvuju u intervjuima i narednim fazama procesa.

Predstavnici trinaest (13) organizacija učestvovali su u ovom procesu: DataDesign, POS4me, Fond za inovacije, Ministarstvo javne uprave, Logate (uključujući Solvership i Logate institut), Domain, IPC Tehnopolis, Amplitudo (uključujući DigitalDen), Codeus (uključujući Ollitech), Čikom, Prirodno-matematički fakultet Univerziteta Crne Gore (PMF), Elektrotehnički fakultet Univerziteta Crne Gore (ETF) i Fakultet informacionih tehnologija Univerziteta Mediteran. QA tim je sproveo intervju u periodu od 22. januara do 4. februara 2025.

Tabela 10: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|---------------------|
| 1. | DataDesign | Poslovni sektor |
| 2. | POS4me | Poslovni sektor |
| 3. | Fond za inovacije Crne Gore | Državna institucija |
| 4. | Ministarstvo javne uprave | Državna institucija |
| 5. | Logate, Solvership, Logate institut | Poslovni sektor |
| 6. | Domain | Poslovni sektor |
| 7. | Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis | Državna institucija |
| 8. | Amplitudo | Poslovni sektor |
| 9. | Codeus, Ollitech | Poslovni sektor |
| 10. | Čikom | Poslovni sektor |
| 11. | Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet Crne Gore – Centar za računarske nauke | Akademski sektor |
| 12. | Elektrotehnički fakultet | Akademski sektor |
| 13. | Univerzitet Mediteran | Akademski sektor |

Izvor: Autori

Ukupan broj ispitanih učesnika zadovoljava metodološke zahtjeve, pri čemu svi akteri dolaze iz ICT sektora. Struktura eksperata omogućava validnu interpretaciju nalaza i identifikaciju ključnih prioriteta.

Većina intervjuja je obavljena uživo, dok je 15% sprovedeno online zbog dostupnosti učesnika. Intervjui su trajali između 90 i 120 minuta, a podaci su dokumentovani kroz strukturisane zabilješke, u skladu sa metodološkim standardima definisanim u Priručniku za sprovođenje kvalitativne analize (QA), kao dijela procesa izrade nove Strategije pametne specijalizacije.

Unaprijed definisani kriterijumi primijenjeni su prilikom odabira stručnjaka/učesnika za fokus grupu kako bi se obezbijedila reprezentativnost svih relevantnih sektora – državnog, poslovnog, akademskog i civilnog. Fokus grupi su prisustvovali predstavnici Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija (Savica Vujičić i Milica Lekić) i međunarodni ekspert Domen Bole, kao i sljedeći ključni akteri iz Crne Gore:

Tabela 11: Spisak učesnika fokus grupe

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|--------------------------------------|
| 1. | Aleksandra Bošković Delagić, Bild Studio | Poslovni sektor |
| 2. | Branka Žižić, EIT Community Hub Montenegro | Akademski sektor/Državna institucija |
| 3. | Marina Matijević, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija (MPNI) | Državna institucija |
| 4. | Maja Laušević Odalović, ICT Cortex, član QA tima za ICT sektor | Civilni sektor/Poslovni sektor |
| 5. | Valentina Radulović, Naučno-tehnološki park Crne Gore, član QA tima za ICT sektor | Državna institucija |

Izvor: Autori

Lista učesnika potvrđuje usklađenost sa strukturnim zahtjevima, obezbjeđujući zastupljenost svih ključnih sektora (biznis, akademija i državna uprava). Ova raznolikost omogućava sveobuhvatan pristup analizi i doprinosi kvalitetu diskusija, što vodi ka formulisanju konkretnih preporuka.

Fokus grupa, koja je trajala 150 minuta i koju je moderirao eksterni ekspert Domen Bole, održana je 17. februara 2025. godine u Naučno-tehnološkom parku Crne Gore.

Tokom fokus grupe, učesnici su diskutovali o ključnim izazovima, prilikama i prioritetima u ICT sektoru, sa posebnim fokusom na praktična rješenja i smjernice za budući razvoj.

3.4.2 DEFINISANJE PRIORITETNE OBLASTI

Glavni proizvodi i usluge

Analiza intervjua sa ključnim akterima u ICT sektoru pokazala je značajan napredak u odnosu na stanje zabilježeno u prethodnoj verziji Strategije pametne specijalizacije (S3). Dok je ICT sektor ranije bio primarno fokusiran na outsorsing, sada je jasno uočljiv prelazak ka razvoju sopstvenih proizvoda i usluga. Ova tranzicija je snažno podržana mjerama i aktivnostima prethodne S3 strategije, pri čemu je formiranje klsterske organizacije ICT Cortex jedan od značajnih primjera.

Napredna softverska rješenja i digitalne platforme su najvažniji proizvodi i usluge, naročito u oblastima finansijske tehnologije (fintech), vještačke inteligencije (AI), industrije video igara, automatizacije poslovnih procesa i sajber bezbjednosti.

Najčešće pominjana kompanija bila je Logate, koja razvija softverska rješenja za telekom operatere i finansijske institucije. Uhura AI je istaknuta zbog naprednih AI rješenja za poslovne procese. Fleka se izdvaja u oblasti fintech-a, posebno kroz svoj vodeći proizvod Presto, inovativnu fintech platformu. DataDesign je prepoznat po ERP rješenju Tiramisu. Codeus je poznat po razvoju softverskih rješenja, uključujući POS4me – POS rješenje za maloprodaju i ugostiteljstvo, dok Coinis razvija softverske platforme za affiliate marketing sa globalnim prisustvom. Čikom nudi rješenja za javnu upravu i upravljanje informacijama, dok Amplitudo razvija digitalna rješenja, platforme za upravljanje poslovanjem i analitiku. SkySat je prepoznat po hardverskim i softverskim rješenjima za radio-komunikaciju. U domenu vještačke inteligencije, Flourish se izdvaja kao AI zasnovan digitalni trener za razvoj soft vještina, poznat po primjeni u razvoju emocionalne inteligencije i treninzima.

U sektoru video igara, značajne kompanije uključuju 3Hills Gaming Studio, Alicorn sa svojim proizvodom Zuno Games, već pomenuti Flourish, CodeLab, kao i developera 3D video igre Bleak Faith: Forsaken.

Identifikovani proizvodi su pretežno orijentisani ka B2B modelu, dok su B2C rješenja ograničena, što ukazuje na prilike za razvoj usluga usmjerenih na krajnje korisnike i bolji pristup tržištu. Pored pojedinačnih proizvoda, stručnjaci su istakli i povećanu saradnju između kompanija i akademskih institucija, što doprinosi transferu znanja i ubrzanju razvoja inovativnih rješenja.

Glavna tržišta i nivo internacionalizacije

Analiza odgovora eksperata pokazuje da su ključna tržišta za ICT sektor podijeljena na lokalni, regionalni i međunarodni nivo. Srbija, Bosna i Hrvatska najčešće su pominjane destinacije i prepoznate su kao ključna regionalna tržišta. Pored toga, tržišta zapadne Evrope, SAD i Bliskog istoka identifikovana su kao veoma perspektivna za dalju ekspanziju poslovanja.

Lokalno tržište je od ključne važnosti za kompanije koje nude specijalizovana rješenja prilagođena domaćim regulativama. Kompanije poput Logate već su prisutne širom Evrope. Coinis, predstavnik digitalnog marketing sektora, takođe ima globalni domet. SkySat je prepoznatljiv po distribuciji svojih hardverskih rješenja u Sjedinjenim Američkim Državama.

Kada je riječ o dobavljačima, većina kompanija u ICT sektoru oslanja se na interne resurse i razvoj sopstvenih rješenja, pri čemu su ključni resursi softverski inženjeri i programeri. Specijalizovani

softver se često nabavlja iz Sjedinjenih Američkih Država i zapadne Evrope, dok se manji hardverski komponenti uglavnom uvoze iz Kine i Evropske unije. Crna Gora nema razvijen lanac snabdijevanja za hardverske komponente, pa se one pretežno uvoze. Sa sve većom popularnošću i rastom industrije video igara, Crna Gora se suočava sa nedostatkom stručnjaka za dizajn igara, koji su ključni za razvoj video igara. Takođe, raste potražnja za IT konsultantima koji posjeduju tehničko znanje, ali i duboko razumijevanje poslovnih procesa i sektorskih izazova, kako bi mogli pružiti odgovarajuća tehnološka rješenja i podržati kompanije u digitalnoj transformaciji.

Uprkos niskom stepenu internacionalizacije, neke kompanije iz Crne Gore su uspješno izašle na međunarodna tržišta i ostvarile značajne rezultate. Trend internacionalizacije je u porastu, ali još uvijek nije na željenom nivou, što ukazuje na veliki potencijal za dalju ekspanziju. Prema rezultatima istraživanja, 85% stručnjaka ocjenjuje nivo internacionalizacije ICT sektora u Crnoj Gori kao nizak.

Glavni razlozi za to su nedostatak znanja iz oblasti prodaje i marketinga, kao i odsustvo strateškog pristupa na nacionalnom nivou. Stručnjaci su takođe istakli potrebu za sistemskim podsticajima i jasnim pravnim okvirom koji bi omogućio praćenje trgovine IT uslugama na globalnom nivou. Primjeri uspješne internacionalizacije uključuju platforme i organizacije poput DigitalDen-a i ICT Cortex-a, sa konkretnim uspješnim pričama kao što su SkySat i Coinis. Opšte je prihvaćeno da strategija svake IT kompanije treba da uključuje izlazak izvan granica Crne Gore i fokus na globalno tržište. Međutim, ključni izazov ostaje stvaranje institucionalne podrške koja bi olakšala ovaj proces i omogućila crnogorskim IT kompanijama da efikasnije konkurišu na međunarodnom nivou.

Izvori konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou

Crnogorske ICT kompanije prvenstveno se takmiče na osnovu cijene (69%), što je najčešće pomenut faktor. Troškovi rada su niži u odnosu na EU, ali viši nego u Kini i Indiji, što ih pozicionira u jedinstven tržišni segment. Iako cijena ostaje dominantna prednost, znanje i kvalitet sve više se prepoznaju kao konkurentske prednosti u porastu.

Dok neke kompanije koriste strategiju konkurentnih cijena, druge se oslanjaju na visok nivo stručnosti i specijalizaciju, posebno u oblasti softverskog inženjeringa i prilagođenih digitalnih rješenja. Takođe, brzo prilagođavanje tržišnim uslovima istaknuto je kao konkurentska prednost. Ipak, nedostatak kvalifikovanih kadrova i dalje predstavlja izazov koji ograničava rast i konkurentnost. Postoji jasna potreba za jačanjem brendiranja domaćih IT rješenja kako bi se povećala njihova vidljivost na međunarodnom tržištu. Stručnjaci su više puta istakli da je odnos cijene i kvaliteta ključna stavka konkurentnosti Crne Gore, zajedno sa visokom prilagodljivošću, snažnom radnom etikom i odličnim znanjem engleskog jezika.

Uporedne prednosti i slabosti sektora

Snage sektora:

Crnogorski ICT sektor ima niz ključnih prednosti koje doprinose njegovoj dinamici i rastu. Zahvaljujući maloj veličini tržišta i agilnosti kompanija, jedna od glavnih prednosti jeste mogućnost brzog testiranja i validacije ideja. Otvorenost domaćeg tržišta za usvajanje novih tehnologija dodatno podstiče dinamičnost sektora. Takođe, prirodni resursi i geografski položaj Crne Gore mogu se strateški iskoristiti za internacionalizaciju određenih tehnoloških rješenja. Rastuće interesovanje za ICT sektor i ulaganja u obrazovanje u oblasti tehnologije predstavljaju snažan temelj za budući razvoj. Razvoj softverskih rješenja, posebno u oblastima poput finansijskih tehnologija (FinTech) i gejming industrije, pokazuje značajan potencijal za jačanje tržišne pozicije domaćih kompanija. Jedna od važnih prednosti male države kao što je Crna Gora jeste jednostavnost umrežavanja i saradnje među akterima. ICT sektor dodatno ima koristi od jake zajednice koja okuplja inovacione inicijative i infrastrukturu, poput Naučno-tehnološkog parka Crne Gore (STP), Fonda za inovacije, IPC Tehnopolisa i klastera ICT Cortex – koji svi imaju ključnu ulogu u razvoju sektora kroz zajedničke napore i saradnju. Podrška Vlade u vidu podsticaja i ulaganja u inovacije značajno je unaprijeđena, ali i dalje postoji potreba za dodatnim napretkom i investicijama kako bi se u potpunosti iskoristio potencijal sektora.

Slabosti sektora

Uprkos brojnim prednostima, ICT sektor u Crnoj Gori suočava se s nizom izazova. Mala veličina tržišta ograničava kapacitete za skaliranje inovacija, dok validirane ideje često ne prelaze u profitabilne proizvode zbog nedovoljno razvijenog segmenta malih i srednjih preduzeća (MSP). Jedna od ključnih slabosti jeste nedostatak kvalifikovanog kadra, što ograničava rast i konkurentnost kompanija. Takođe, u razvoju rješenja zasnovanih na vještačkoj inteligenciji (AI) dolazi do zastoja, a ulaganja u sajber bezbjednost i resurse za testiranje startupova i minimalno održivih proizvoda (MVP) su nedovoljna. Ovi faktori usporavaju tehnološki napredak i globalno pozicioniranje domaćih kompanija. Slaba povezanost sa međunarodnim partnerima ograničava pristup savremenim znanjima, tehnologijama i investicijama.

Pored toga, Crnoj Gori nedostaje prepoznatljiv tehnološki brend, dok su određeni podsektori, poput fintech-a, i dalje nerazvijeni. Nizak broj komercijalizovanih istraživačkih projekata i odsustvo sistemskog okvira za transfer znanja iz akademskog sektora u privredu dodatno slabe sektor. Kako je već pomenuto, slabosti se dijelom mogu pripisati i ograničenom broju akademskog osoblja i nedostatku specijalizovanih stručnjaka u obrazovnom sistemu. Mala veličina tržišta takođe dovodi do ograničenja kapaciteta, što kompanijama otežava obezbjeđivanje i realizaciju većih projekata.

Iako je ICT sektor u 2023. godini činio 11% BDP-a i zapošljavao oko 2,75% radne snage, značajan problem predstavlja činjenica da ga država još uvijek nije prepoznala kao poseban ekonomski sektor. Imajući u vidu da je ovo najbrže rastući sektor u posljednjoj deceniji – po stopi zaposlenosti, broju kompanija, ukupnom prihodu, profitu i udjelu u izvozu – neophodno je da država prilagodi svoj klasifikacioni sistem i formalno prizna ICT industriju kao zaseban sektor.

Istovremeno, zbog brzog razvoja sektora, akademski programi moraju se redovno ažurirati. Univerziteti moraju obrazovati kvalifikovane stručnjake čije vještine odgovaraju potrebama tržišta kako bi se osigurao dalji rast i konkurentnost sektora.

Globalni lanci vrijednosti i pozicija domaćih aktera

Analiza odgovora eksperata pokazuje da najveću vrijednost u globalnim lancima vrijednosti ostvaruju vodeći akteri, posebno oni koji se nalaze na početku lanca i fokusirani su na istraživanje i razvoj (R&D). Proizvođači takođe stvaraju značajnu vrijednost ukoliko razvijaju sopstvene proizvode, dok kompanije koje se bave outsorsingom zadržavaju manji udio ukupne vrijednosti.

Crnogorske kompanije uglavnom nastupaju kao dobavljači. Iako su ostvarile značajan napredak u ovoj oblasti, i dalje izvoze mali broj gotovih proizvoda, uprkos tehničkoj ekspertizi koja je konkurentna na razvijenim tržištima. Konsultantske i outsorsing firme učestvuju u globalnim lancima vrijednosti u određenoj mjeri, ali su pozicionirane niže u lancu, što im umanjuje prihode i dugoročnu održivost.

Kako bi unaprijedili svoju poziciju u globalnim lancima vrijednosti, domaći akteri moraju ojačati prodajne i marketinške vještine i pružiti podršku startupovima i malim i srednjim preduzećima u validaciji ideja na velikim tržištima. Takođe, neophodno je razviti strategiju za povećanje izvoza domaćih tehnoloških proizvoda, umjesto oslanjanja isključivo na usluge outsorsinga.

Dalji naponi trebalo bi da budu usmjereni na jačanje internacionalizacije, jačanje konkurentnosti, proširenje izvoznog potencijala i pronalaženje partnera za EU projekte kroz studijske posjete inovativnim sektorima i infrastrukturnim rješenjima.

Teritorije sa najjačim prisustvom ključnih aktera

Na osnovu analize liste ključnih aktera, uočava se da su predstavnici iz poslovnog, akademskog, vladinog i civilnog sektora gotovo isključivo koncentrisani u centralnom regionu Crne Gore, sa jednim izuzetkom iz poslovnog sektora koji dolazi iz južnog regiona.

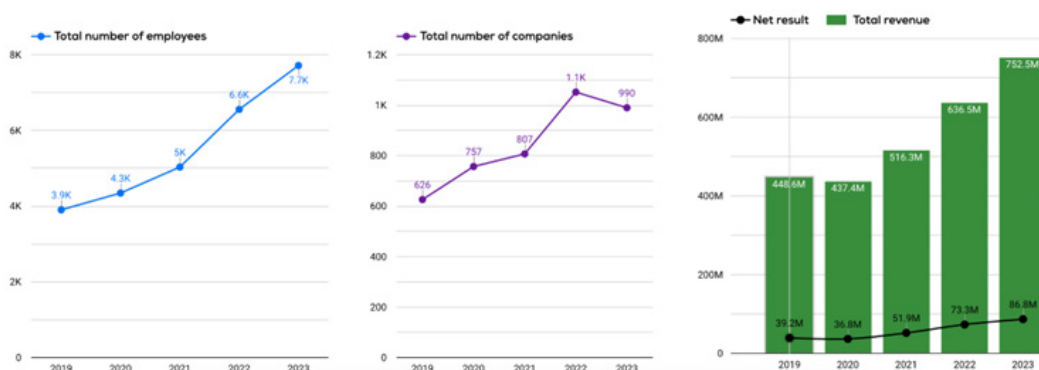
3.4.3 OBRAZLOŽENJE PRIORITETNE OBLASTI

Postojeći ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal

Na osnovu zaključaka iz Kvantitativnog izvještaja, sektor informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) u Crnoj Gori posjeduje značajan ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal. Pored velikog broja zaposlenih, ekonomski potencijal se ogleda u transformaciji poslovnog modela – od outsorcinga ka stvaranju sopstvenih proizvoda i usluga, što predviđa rast izvoza, povećanje zaposlenosti i veće prihode. Istraživački potencijal se ogleda kroz intenzivniju saradnju poslovne i akademske zajednice, što rezultira novim istraživačkim inicijativama i potencijalnim razvojem novih patenata. S druge strane, inovacioni potencijal potvrđuje se kroz sve veći broj projekata u oblastima fintech-a, gejming industrije, vještačke inteligencije (AI) i blockchain tehnologije, uz aktivnu podršku Fonda za inovacije, Naučno-tehnološkog parka Crne Gore i Inovaciono-preduzetničkog centra Tehnopolis. Iako precizni podaci (npr. konkretan rast izvoza, broj novih patenata ili tačan broj inovacionih projekata) još nijesu u potpunosti konsolidovani, preliminarni zaključci ukazuju na pozitivne trendove koji obećavaju dalji razvoj sektora.

Takođe, možemo predstaviti podatke analize ICT sektora za 2023. godinu koju je sproveo ICT Cortex, prema šiframa djelatnosti svih preduzeća iz ovog sektora.

Grafikon 3: ICT sektor 2023. prema dostavljenim finansijskim izvještajima (ICT Cortex)



Izvor: ICT Cortex

Na osnovu prethodno analiziranih podataka, jasno je da je ICT sektor u Crnoj Gori doživio značajan rast u proteklih nekoliko godina, kako u pogledu broja kompanija i zaposlenih, tako i u pogledu prihoda i profitabilnosti. Ovi trendovi dodatno su potvrđeni činjenicama prikazanim na grafikonu, koji ilustruje ključne aspekte ovog rasta. U 2023. godini, ICT sektor je činio 11% BDP-a, uz oko 2,75% ukupne radne snage, što potvrđuje njegovu sve veću ulogu u ekonomiji zemlje. Takođe, ovaj sektor je postao najbrže rastući u protekloj deceniji, ne samo po broju zaposlenih i kompanija, već i po ukupnim prihodima, profitu i izvozu, gdje je dostigao 25% ukupnog izvoza Crne Gore. Ovi pokazatelji jasno pokazuju da se ICT sektor izdvojio kao sektor sa najbržim i najefikasnijim povratom investicija, pozicionirajući se kao ključni stub daljeg ekonomskog razvoja Crne Gore.

Prognoza rasta ICT sektora za narednih 10 godina izrađena je na osnovu postojećih trendova rasta u Crnoj Gori i analize sličnih tržišta u regionu, poput Hrvatske, Srbije, Sjeverne Makedonije, kao i digitalno naprednih zemalja poput Estonije.

- Rast udjela u BDP-u: U prethodnim godinama, ICT sektor je značajno povećao svoj udio u BDP-u, sa 8,60% u 2019. godini na 10,70% u 2023. Očekuje se da će ovaj sektor do 2033. povećati svoj udio na 12,60%.
- Makroekonomski uticaji: Projekcija optimistične godišnje stope ekonomskog rasta od 4% predviđa da će BDP Crne Gore porasti sa 7,03 milijarde eura na preko 10,39 milijardi eura do

2033. godine. Ova projekcija uzima u obzir stabilan rast ICT sektora, pod pretpostavkom da će zadržati svoju konkurentnost i stopu rasta iz prethodnih 10 godina. Učešće ICT sektora u BDP-u zasniva se na ovoj ekonomskoj projekciji.

- Usporedna analiza sa zemljama regiona: Zemlje poput Hrvatske i Srbije bilježe slične stope rasta u ICT sektoru, sa posebnim akcentom na razvoj digitalnih usluga i izvoza. Fokus Estonije na digitalizaciju pokazuje kako strateške investicije u ICT mogu značajno povećati doprinos sektora nacionalnoj ekonomiji.

Fond za inovacije takođe je zabilježio povećan broj dodijeljenih grantova za inovacije u ICT sektoru, kao i veliku potražnju za sredstvima koja nijesu mogla biti obezbijeđena zbog ograničenih finansijskih kapaciteta Fonda. Pored prethodno pomenutih primjera gotovih proizvoda kao što su Presto, Uhura i Flourish, Fond je podržao i sljedeće uspješne proizvode: Travelaizer, Digital Controls (platforma koja koristi vještačku inteligenciju za pronalaženje najbolje kombinacije aktivnosti i kreiranje plana za jednodnevni izlet), ArhangelGame (igra koja se prodaje na Sony platformi), kao i brojne proizvode u fazi razvoja, poput One AI (digitalni čip koji se koristi u zdravstvu), Deepmark (audio i video sadržaj), IT Solutions (IoT čipovi), WebPower (softver u energetici) itd.

Potpunom funkcionalnošću Naučno-tehnološkog parka Crne Gore, čije je pokretanje planirano za 2024. godinu, objavljeni su prvi javni pozivi za stanare, koji su izazvali veliki interes inovacione zajednice, pri čemu je 20 inovativnih timova, kompanija i organizacija postalo članovima Naučno-tehnološkog parka Crne Gore. U februaru 2025. godine pokrenut je novi ciklus javnih poziva. Interesovanje je već značajno premašilo dostupne infrastrukturne kapacitete Naučno-tehnološkog parka Crne Gore, što ukazuje na zrelost inovacionog ekosistema i potvrđuje poziciju Naučno-tehnološkog parka Crne Gore kao centra infrastrukturne podrške za razvoj inovacija i tehnologije u Crnoj Gori. Pored savremenog kancelarijskog i co-working prostora, Naučno-tehnološki park Crne Gore nudi laboratorijsku infrastrukturu, koja je dostupna i akademskoj zajednici i inovatorima za potrebe prototipizacije, testiranja i primijenjenih istraživanja. Dodatno, 2024. godine je uspostavljena Kancelarija za transfer tehnologije (TTO) s ciljem jačanja komercijalizacije istraživanja, podrške zaštiti intelektualne svojine i podsticanja saradnje između akademskog i privrednog sektora. Ove nove usluge značajno unapređuju ulogu Naučno-tehnološkog parka Crne Gore u omogućavanju ekonomije zasnovane na znanju i ubrzavanju spremnosti inovativnih rješenja za tržište.

Inovaciono-preduzetnički centar Tehnopolis predstavlja jedan od ključnih stubova razvoja ICT sektora u Crnoj Gori, nudeći snažne infrastrukturne, programske i mentorske kapacitete koji podstiču ubrzan rast timova i kompanija usmjerenih na tehnologiju. Kroz svoje specijalizovane laboratorije i program poslovnog inkubatora, Tehnopolis podržava oko 50 rezidentnih kompanija, uključujući približno 20 startapova fokusiranih na vještačku inteligenciju i mašinsko učenje. Pored redovnih inkubacionih aktivnosti, Tehnopolis je vodeće tijelo za implementaciju nacionalnog pre-akceleratoriskog programa BoostMeUp, koji je kroz četiri ciklusa podržao više od 70 inovativnih ideja i omogućio razvoj desetina startapova zasnovanih na ICT-u. Prepoznat kao primjer dobre prakse zbog strateške sinergije obrazovne, finansijske i nefinansijske podrške, program je u potpunosti usklađen sa ciljevima Strategije pametne specijalizacije Crne Gore. Kroz strukturirani pristup podršci ICT timovima – od ideje, validacije i prototipizacije do skaliranja – Tehnopolis ima direktnu i rastuću ulogu u povećanju konkurentnosti nacionalnog digitalnog sektora i širenju primjene pametnih tehnologija u različitim industrijama. Takođe, IPC Tehnopolis putem svog Data centra pruža kontinuiranu podršku startapovima koji razvijaju ideje u oblasti ICT-a, a ove resurse dodatno stavlja na raspolaganje i akademskoj zajednici radi stvaranja naučnoistraživačkog rada. Jedan od najistaknutijih startapova u ovoj oblasti u Crnoj Gori, Deep Mark, već više od godinu dana koristi resurse Data centra za razvoj svoje ideje i sada je nadomak zatvaranja svoje prve značajne investicione runde.

Dinamičnost sektora

80% stručnjaka u analizi smatra da je ICT sektor u Crnoj Gori dinamičan. Dok neki smatraju da sektor ipak nije dovoljno dinamičan zbog nedostatka jače povezanosti akademije i industrije, drugi ističu promjene na tržištu (ICT sektor se prepoznaje kao jedan od sektora sa najvećim brojem novoosnovanih kompanija). U segmentu ICT inovacija posebno je prepoznata uloga Fonda za inovacije u podsticanju razvoja sektora, kao i Naučno-tehnološkog parka, koji aktivno doprinosi povezivanju industrije i inovacija.

Među ključnim inicijativama i događajima koji doprinose dinamičnosti sektora, najčešće se pominje IT Spot, koji se prepoznaje kao centralni događaj za okupljanje IT zajednice i podsticanje inovacija. UHURA se ističe kao značajan akter u oblasti inovacija, što potvrđuje njen uticaj na tehnološki napredak sektora. Flourish je prepoznat kao uspješan startup sa međunarodnim priznanjem, dok DigitalON predstavlja važan događaj za razvoj ICT sektora. Takođe, gejmिंग industrija prepoznata je kao oblast sa rastućim potencijalom. Tehnologija 3D štampe postaje sve popularnija i značajno je zastupljena kroz aktivnosti Tehnopolisa i kompanije 3D Soba, koja se bavi 3D modelovanjem, 3D štampom i edukacijom u ovoj oblasti.

Ovi podaci ukazuju na rast inovativnih aktivnosti, postepeno jačanje ekosistema kroz ključne događaje i inicijative, ali i na potrebu za dodatnim investicijama i sistemskom podrškom kako bi sektor postao još dinamičniji i konkurentniji.

Osnivanje ICT Cortex-a smatra se izvanrednim programom saradnje među preduzetnicima. Ovaj klaster je okupio više od 40 ICT kompanija, što je rezultiralo brojnim uspješnim projektima i pokazalo šta se može postići sinergijom ove zajednice.

Globalni trendovi, prilike i prijetnje

Učesnici analize istakli su ključne globalne trendove u ICT sektoru, uključujući vještačku inteligenciju (AI), blockchain tehnologiju, sajber bezbjednost, cloud rješenja i fintech inovacije. AI se izdvaja kao dominantan trend, sa naglaskom na njegovu primjenu u specifičnim industrijama i razvoju prilagođenih rješenja. Blockchain tehnologija se sve više koristi u fintech sektoru i bezbjednosnim rješenjima, dok sajber bezbjednost postaje temelj digitalne infrastrukture u svim industrijama. Pored ovih oblasti, cloud tehnologije omogućavaju skalabilnost i optimizaciju poslovnih procesa, dok softverska rješenja za automatizaciju povećavaju efikasnost i smanjuju operativne troškove. Pomak ka hibridnim modelima rada i digitalizacija poslovanja dodatno podstiču potražnju za naprednim tehnološkim rješenjima, otvarajući prostor za inovacije i nove poslovne modele. Naglašeno je da, iako država često bira zatvorene sisteme pri nabavci ICT sistema, digitalizacija javne uprave (dobar primjer su e-usluge MPNI) predstavlja priliku za prelazak na transparentnije i interoperabilne platforme.

Međutim, ovaj sektor se suočava sa brojnim prijetnjama. Nedostatak kvalifikovane radne snage ograničava kapacitet za rast i konkurentnost na globalnom tržištu. Istovremeno, spor napredak u razvoju AI rješenja i nedovoljna ulaganja u sajber bezbjednost predstavljaju rizik za dugoročnu održivost sektora. Ograničeni resursi za testiranje startupova i MVP rješenja usporavaju brzu validaciju novih ideja. Slaba međunarodna vidljivost domaćih IT kompanija dodatno umanjuje šanse za privlačenje investicija i pristup stranim tržištima. Takođe, ograničeno prisustvo B2C rješenja smanjuje dostupnost krajnjim korisnicima, što dodatno ograničava prodor na tržište.

S druge strane, uz strateški pristup i adekvatna ulaganja, Crna Gora može iskoristiti brojne prilike koje donose globalni trendovi. Razvoj AI rješenja prilagođenih specifičnim industrijama omogućio bi crnogorskim IT kompanijama da se pozicioniraju u nišama, uz istovremeno jačanje prisustva u sektorima fintech-a i blockchain-a, čime se otvaraju nove poslovne prilike. Digitalizacija javne uprave predstavlja značajnu šansu - uz primjere kao što su e-servisi MPNI-ja, postoji potencijal za prelazak sa zatvorenih sistema na modernije i interoperabilne digitalne platforme, uz dodatno korišćenje inovativnog sistema javnih nabavki koji je u skladu sa odgovarajućim regulatornim okvirom. Takođe, Crna Gora ima potencijal da postane eksperimentalno tržište za testiranje

startapova i inovativnih tehnologija, zahvaljujući fleksibilnosti tržišta i blažoj regulativi. Povećana ulaganja u brendiranje domaćih IT rješenja mogla bi unaprijediti međunarodnu vidljivost, dok bi digitalizacija poslovanja i poboljšanje regulatornog okvira dodatno osnažili ovaj sektor. Za bolju povezanost akademije i industrije, neophodno je uspostaviti strukture podrške za spin-off kompanije i institucionalizovati saradnju između istraživačkih timova i tehnoloških firmi, koristeći ubrzane modele za jačanje Kancelarije za transfer tehnologija, primjenjujući poreske olakšice za kompanije koje saraduju sa univerzitetima, kao i razvijati inkubatore i akceleratorne specijalizovane za spin-off projekte unutar akademske zajednice.

Trendovi i potencijal za napredovanje u globalnom lancu vrijednosti

Stručnjaci ističu da Crna Gora još uvijek nije prepoznata kao značajan akter u ICT sektoru na međunarodnom nivou, što otežava pristup globalnim tržištima. Nedostatak distributera (resellera) za IT proizvode i usluge dodatno usporava rast sektora. Takođe, ograničeno znanje iz oblasti marketinga i prodaje visoko-tehnoloških proizvoda umanjuje konkurentnost kompanija i njihovu sposobnost da se pozicioniraju na višim nivoima lanca vrijednosti. Slaba povezanost sa globalnim partnerima i izostanak jasnog tehnološkog brenda dodatno otežavaju privlačenje investicija i otvaranje novih poslovnih prilika.

Kada je riječ o prilikama za ekspanziju, neophodno je strateško planiranje razvoja ICT sektora sa fokusom na internacionalizaciju i jačanje globalnih veza. Povećana ulaganja u IT sektor omogućila bi bržu komercijalizaciju proizvoda i usluga. Takođe, Crna Gora može iskoristiti svoju fleksibilnost i manje rigidnu regulativu kako bi se pozicionirala kao eksperimentalno tržište za testiranje inovacija (tzv. sandbox playground). Usmjeravanje stručnjaka ka tržišno orijentisanim rješenjima i jačanje veza sa međunarodnim distributerima ključno je za dugoročni rast i širenje sektora.

Izdvojena poslovna dostignuća, proizvodi i nagrade

Crnogorski ICT sektor obuhvata nekoliko kompanija sa značajnim poslovnim uspjesima i međunarodnim priznanjima:

- Logate – najčešće pomenuta kompanija, prepoznata po uspješnim tehnološkim rješenjima i izvozu proizvoda.
- Sky Sat – lokalna uspješna priča sa značajnim prihodima ostvarenim razvojem sopstvenog proizvoda.
- Coinis – globalno relevantna kompanija u oblasti digitalnog marketinga i tehnoloških rješenja.
- Amplitudo, FiveG, Čikom i UHURA – priznati kao inovativni akteri na ICT tržištu.
- Flourish – dobitnik nagrade Butterfly Innovation Award, što potvrđuje regionalno priznanje.
- Internacionalizacija – Logate izvozi svoje proizvode, što pokazuje kapacitete crnogorskog IT sektora za širenje na globalno tržište.
- Međunarodna saradnja – kroz projekte i partnerstva sa univerzitetima, doprinosi tehnološkom napretku i jačanju inovacionog ekosistema u Crnoj Gori.
- CodeLab je razvio 180 interaktivnih igara za djecu uzrasta do 6 godina za UNICEF, koje su dostavljene Ukrajini.
- Gamifikovana priča o Crvenkapici (The Gamified Red Riding Hood Story) nagrađena je za unapređenje elektronskog izdavaštva.
- Alicorn je nagrađivana kompanija koja proizvodi sopstveni proizvod Zuno Games.

Ovi primjeri potvrđuju da crnogorske kompanije posjeduju potencijal za rast i konkurentnost na globalnom tržištu. Ipak, potrebna je dodatna podrška za internacionalizaciju i razvoj tehnoloških rješenja sa visokom dodatom vrijednošću.

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal

Analiza pokazuje da saradnja u oblasti istraživanja i inovacija između akademskih institucija i privatnog sektora postoji, ali je ograničena. Zajednički grantovi Fonda za inovacije podstiču ovu saradnju. Ipak, postavlja se pitanje u kojoj mjeri akademske institucije koriste resurse privatnog sektora i obrnuto, pri čemu je uočen prostor za snažniju integraciju i zajednički rad.

Izdvojene istraživačke inicijative uključuju:

- MONUSEN (ETF) – razvoj podvodnih senzorskih mreža
- Watched Olives (PMF) – digitalni asistent za proizvodnju maslinovog ulja zasnovan na kompjuterskom vidu. Iako je tržišni potencijal još u razvoju, ima mogućnost značajnog povećanja proizvodnje maslinovog ulja.
- EuroCC2/EuroCC4SEE (ETF) – nacionalni centar izvrsnosti za visokoperformantno računarstvo (HPC), koji doprinosi razvoju superračunarstva u Crnoj Gori i predstavlja važan resurs za napredna istraživanja.

Dodatni primjeri primjene tehnologije u privredi:

- UDG – senzorske mreže u vinogradima – omogućavanje digitalizacije i optimizacije poljoprivredne proizvodnje.
- Wine Mapping – korišćenje podataka i analitike za unapređenje vinogradarstva.

Međunarodna saradnja i angažman istraživača:

- ETF i PMF u CERN-u – učešće istraživača u međunarodnim projektima potvrđuje povezanost crnogorske akademske zajednice sa globalnim naučnim istraživanjima.

Podrška srednjim stručnim školama:

- Saradnja tri srednje stručne škole u Crnoj Gori sa ICT Cortex-om rezultirala je dobijanjem više od milion eura iz Regionalnog fonda za izazove za renoviranje i opremanje škola, kao i za besplatnu edukaciju učenika kroz mentorstvo članova Cortex-a.

Ovi primjeri potvrđuju da Crna Gora ima kvalitetne istraživačke inicijative, ali je neophodno jačanje veze između istraživačkog i privatnog sektora kako bi se obezbijedio veći nivo praktične primjene i komercijalizacije naučnih dostignuća.

Snažan potencijal i potreba za jačim transferom znanja

- Akademske institucije moraju imati jače veze sa privatnim sektorom kako bi se povećala primjena istraživačkih inicijativa u realnom sektoru.

Potencijal za međusektorsku inovaciju

Identifikovan je značajan potencijal za međusektorske inovacije između ICT sektora i svih ostalih S3 oblasti. Najčešće pomenuti sektori sa mogućnostima za digitalizaciju i tehnološki razvoj su turizam, prehrambena industrija, medicina, energetika, finansije i saobraćaj.

Digitalna transformacija je ključ za unapređenje korisničkog iskustva i efikasnije upravljanje resursima u sektoru turizma. U sektoru hrane istaknute su mogućnosti za standardizaciju u proizvodnji i trgovini, kao i za pametnu poljoprivredu. U medicini, vještačka inteligencija i digitalna rješenja mogu unaprijediti zdravstvene usluge. Digitalne tehnologije mogu doprinijeti i energetsom sektoru kroz optimizaciju potrošnje, dok se IT rješenja mogu koristiti i u finansijama, građevinarstvu i saobraćaju za efikasnije upravljanje procesima i optimizaciju resursa.

Opšti zaključak je da ICT sektor ima široku primjenu i da je već prepoznat kao ključna podrška za gotovo sve oblasti. Neophodno je strateško povezivanje različitih sektora kako bi se stvorile inovacije sa visokim tržišnim potencijalom. Dalja istraživanja i konkretizacija saradnje između industrija mogu značajno doprinijeti rastu i konkurentnosti crnogorske ekonomije.

3.4.4 PREFERENCIJE I KLJUČNI AKTERI ZA BUDUĆI EDP

Postoji visok nivo spremnosti (90%) za učešće u EDP radionicama. Neki učesnici su istakli potrebu za ranijim obavještanjem o datumima, kako bi mogli bolje planirati svoje prisustvo.

Kada je riječ o trajanju radionica, većina ispitanika smatra da bi idealno trajanje bilo 2–3 sata, dok su pojedini stručnjaci predložili i cjelodnevne sesije. Čak 77% stručnjaka ne smatra da su formalni pozivi neophodni. Ovi podaci ukazuju na fleksibilnost u organizaciji radionica, ali i na važnost jasne komunikacije i prilagođavanja formata, kako bi se obezbijedilo aktivno učešće ključnih aktera. Nekoliko ispitanika izrazilo je sumnju u efikasnost organizovanja EDP radionica sa 30 učesnika i predložilo je njihovo sprovođenje u dvije grupe, radi boljeg međusobnog praćenja i slušanja.

Kvalitativna analiza je identifikovala više relevantnih aktera, uglavnom iz centralnog regiona, pri čemu prednjači poslovni sektor.

Tabela 12: Predložena lista ključnih aktera za EDP

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|---------------------------------------|
| 1. | Univerzitet Mediteran, Fakultet za informacione tehnologije | Akademski sektor |
| 2. | Univerzitet Donja Gorica, Fakultet za informacione sisteme i tehnologije | Akademski sektor |
| 3. | Univerzitet Crne Gore, Elektrotehnički fakultet | Akademski sektor |
| 4. | Univerzitet Crne Gore, Prirodno-matematički fakultet | Akademski sektor |
| 5. | Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet | Akademski sektor |
| 6. | Alicorn | Poslovni sektor |
| 7. | Amplitudo, DigitalDen, | Poslovni sektor |
| 8. | Bild Studio | Poslovni sektor |
| 9. | Čikom | Poslovni sektor |
| 10. | CodeLab | Poslovni sektor |
| 11. | Codeus, Ollitech | Poslovni sektor |
| 12. | Coinis | Poslovni sektor |
| 13. | DataDesign | Poslovni sektor |
| 14. | Domen | Poslovni sektor |
| 15. | Fleka, Presto | Poslovni sektor |
| 16. | Flourish | Poslovni sektor |
| 17. | Logate, Solvership, Logate Institut | Poslovni sektor |
| 18. | POS4me | Poslovni sektor |
| 19. | SkySat | Poslovni sektor |
| 20. | WeareAI | Poslovni sektor |
| 21. | Biznis StartUp Centar Bar | Civilni sektor |
| 22. | ICT Cortex | Civilni sektor/Poslovni sektor |
| 23. | Montegames | Civilni sektor |
| 24. | NVO 35mm | Civilni sektor |
| 25. | Capital City Podgorica | Državna institucija |
| 26. | Privredna komora Crne Gore | Civilni sektor/Poslovni sektor |
| 27. | EIT Community Hub Montenegro | Akademski sektor/ Državna institucija |
| 28. | Fond za inovacije Crne Gore | Državna institucija |
| 29. | Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis | Državna institucija |
| 30. | Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija | Državna institucija |
| 31. | Ministarstvo javne uprave | Državna institucija |
| 32. | Naučno-tehnološki park Crne Gore | Državna institucija |

Izvor: Autori

3.5 PRIORITETNA OBLAST „TURIZAM“

AUTORI: PROF. DR ILIJA MORIC I DR JELENA ZVIZDOJEVIĆ, MEĐUNARODNA EKONOMIJA

3.5.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

Dubinski intervjui su sprovedeni sa 14 relevantnih aktera u okviru analize sektora turizma. Cilj ovih intervjua bio je prikupljanje kvalitativnih informacija o trenutnom stanju, izazovima i prilikama unutar sektora. Ključni akteri su odabrani na osnovu svojih pozicija u sektoru turizma, uključujući predstavnike biznis sektora, akademske zajednice, javnog sektora i civilnog društva. Većina pozvanih pojedinaca izrazila je spremnost da učestvuje. Intervjui su sprovedeni kombinovanim pristupom prikupljanja podataka, uključujući sastanke uživo, popunjavanje upitnika putem interneta, online sastanke/intervjue i kombinaciju online upitnika i telefonskih poziva. Intervjui su sprovedeni u periodu od 15. januara do 5. februara 2025. godine. Prva i pripremna faza uključivala je slanje pitanja i dogovor o vremenu i mjestu intervjua. Nakon obavljenih intervjua i prikupljenih odgovora, podaci su obrađeni kroz tabelu (Aneks 6), pri čemu su nedostajući ili nejasni elementi dodatno pojašnjeni kroz naknadnu komunikaciju putem telefona i/ili mejla. Intervjuisani predstavnici dolazili su iz sljedećih institucija i organizacija:

Tabela 13: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|------------------------|
| 1. | Ministarstvo turizma Crne Gore | Državna institucija |
| 2. | Nacionalna turistička organizacija Crne Gore | Državna institucija |
| 3. | Nacionalni parkovi Crne Gore | Državna institucija |
| 4. | Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo | Akademski sektor |
| 5. | Udružena seoska domaćinstva | NVO u ruralnom turizmu |
| 6. | Privredna komora Crne Gore | Poslovni sektor |
| 7. | Hilton Hotel, Podgorica | Poslovni sektor |
| 8. | Mamula Island, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 9. | Luka Kotor | Poslovni sektor |
| 10. | Signum Hotel Podgorica | Poslovni sektor |
| 11. | Swissotel Kolašin | Poslovni sektor |
| 12. | Montenegro Concierge DMC, Tivat | Poslovni sektor |
| 13. | Casa del Mare, Kotor/Budva | Poslovni sektor |
| 14. | Hotel Splendid, Montenegro Stars Hotel Group, Budva | Poslovni sektor |

Izvor: Autori

Pored intervjua, podaci su takođe prikupljeni i dopunjeni kroz fokus grupu održanu 19. februara 2025. godine u prostorijama Naučno-tehnološkog parka u Podgorici, u periodu od 9:30 do 12:00 časova. Fokus grupi su prisustvovali predstavnici Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija (Savica Vujičić i Milica Lekić) i međunarodni ekspert Domen Bole, kao i sljedeći ključni akteri iz Crne Gore:

Tabela 14: Spisak učesnika fokus grupe

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|---|---|
| 1. | Dr Olivera Blagojević, generalna direktorica Direktorata za investicije i razvoj konkurentnosti u turizmu, Ministarstvo turizma, kao predstavnik državnog organa nadležnog za turizam i ugostiteljstvo. | Državna institucija |
| 2. | Matea Matan, samostalna savjetnica u Nacionalnoj turističkoj organizaciji, kao predstavnik organizacije zadužene za promociju Crne Gore na nacionalnom i međunarodnom nivou. | Državna institucija |
| 3. | Dr Sanja Peković, profesorka, prorektorka za internacionalizaciju Univerziteta Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, kao predstavnik akademske zajednice, visokog obrazovanja i naučnoistraživačkih aktivnosti. | Akademski sektor |
| 4. | Edil Omeragić, direktor kompanije Montenegro Concierge DMC, kao predstavnik organizatora putovanja (DMC – kompanija za upravljanje destinacijom). | Poslovni sektor |
| 5. | Gordana Stevović, sekretarka Udruženih seoskih domaćinstava – seoski turizam, kao predstavnik seoskih domaćinstava i pružalaca usluga u oblasti seoskog turizma. | Poslovni sektor |
| 6. | Milan Vuković, menadžer, Hotel Splendid – Montenegro Stars Hotel Group, kao predstavnik hotelske industrije. | Poslovni sektor |
| 7. | Veselin Dragičević, sekretar Udruženja malih i srednjih preduzeća, Privredna komora Crne Gore, kao predstavnik sektora turizma | Državna institucija/ Poslovni sektor |
| 8. | Dr Jelena Zvizdojević, konsultantkinja, Institut Damar, kao lokalna ekspertkinja u oblasti turizma. | Poslovni sektor |
| 9. | Dr Ilija Moric, vanredni profesor, Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, kao lokalni ekspert u oblasti turizma. | Akademski sektor |

Izvor: Autori

Uzimajući u obzir definisane zahtjeve za sprovođenje intervjua i fokus grupe, prethodno navedene liste ključnih aktera pokazuju da je obezbijeđena neophodna struktura ispitanika, pri čemu predstavnici privatnog/poslovnog sektora čine skoro 63%, predstavnici državnih institucija nešto manje od 20%, dok preostali ispitanici uključuju predstavnike akademske zajednice i civilnog društva. Izabrani ključni akteri su reprezentativni kako po strukturi, tako i po broju, sa posebnim akcentom na zastupljenost privatnog sektora. Ovaj sektor obuhvata domaće hotelske lance (Montenegro Stars, Casa del Mare), međunarodne lance (Hilton, Swissotel), luksuzni rizort (Mamula Island), organizatora putovanja (Montenegro Concierge DMC), mala i srednja preduzeća, kao i seoska domaćinstva.

3.5.2 DEFINISANJE PRIORITETNE OBLASTI

Glavni proizvodi i usluge

Generalno, 78,57% odgovora dobijenih kroz intervjue pominje prirodu/prirodne atrakcije, kulturnu baštinu, blizinu mora i planina itd. Konkretno, najistaknutiji turistički proizvodi i usluge su: ruralni turizam i domaći proizvodi/autentična gastronomska iskustva/gastro turizam/zaboravljena jela (71,43%), održivi turizam i ekoturizam/zeleni turizam (64,29%), wellness i spa/zdravstveni turizam (42,86%), kulturno-istorijski turizam (42,86%) i MICE⁴/poslovni turizam (35,71%). Odgovori poput golf turizma, kazino turizma, krusing turizma, filmske industrije, aktivnog i prirodom inspirisanog turizma, vinarija, vjenčanja, etno-sela, raftinga, posmatranja ptica, glampinga, kampovanja, planinarenja, biciklizma, Svetog Stefana itd. pominjani su od strane manje od 10% učesnika. Ovo se može tumačiti kao posljedica polimorfizma turizma, gdje nije moguće navesti sve moguće forme, niti ih jasno definisati ili razgraničiti.

4 MICE (Meetings, Incentives, Conferences & Events)

Većina intervjuisanih ključnih aktera smatra da je, bez obzira na vrstu turizma, ključno ponuditi usluge visokog kvaliteta. Kada je riječ o hotelima, više od 50% predstavnika hotelskog sektora posebno ističe ponudu vezanu za događaje (npr. ekskluzivni događaji, „premium“ događaji, personalizovana i luksuzna iskustva itd.). Nalazi fokus grupe potvrdili su rezultate dobijene kroz intervju, uz napomenu da data struktura odgovora, tj. procenti iz intervju, ne ukazuju nužno na stvarni značaj pomenutih vrsta turizma. Dodatno, naglašena je relativno veća stvarna važnost MICE turizma, kao i značaj razvoja planinskog turizma kao vrste turizma od strateške važnosti za istraživanje i inovacije.

Primjeri dobre prakse uključuju inicijative poput „Katunski putevi“, „Green Destinations“, „Green Key“, brendirane hotelske lance (npr. Hilton, One&Only, Regent, Hyatt, Chedy, Swisshotel), Sveti Stefan, ruralni turizam kroz seoska domaćinstva, luksuznu ponudu na ostrvu Mamula i razvoj turističkih proizvoda u nacionalnim parkovima.

Analizom podataka moguće je definisati ključne aktivnosti, primarne ključne aktere, potencijalne sub-prioritete i druge subjekte koji mogu pomoći u narednom procesu EDP-a. Ključni akteri za prioritet TURIZAM dolaze iz sljedećih sektora/aktivnosti:

- I55 Smještaj (npr. I55.1 Hoteli i sličan smještaj). Ova oblast obuhvata pružanje usluga kratkoročnog smještaja za posjetioce i druge putnike. Takođe uključuje pružanje usluga dugoročnog smještaja za studente, učenike, radnike i druge. Neke smještajne jedinice mogu nuditi isključivo smještaj, dok druge nude kombinaciju smještaja, ishrane i/ili rekreativnih usluga. Ne uključuje usluge dugoročnog smještaja u funkciji primarnog prebivališta u objektima kao što su stanovi koji se iznajmljuju (po pravilu) na mjesečnom ili godišnjem nivou, a koji su klasifikovani u okviru aktivnosti vezanih za nepokretnosti (sektor L).
- I56 Djelatnosti pripreme i posluživanja hrane i pića (npr. 56.1 Djelatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata). Ova djelatnost uključuje pripremu kompletnih obroka i pića za konzumaciju na licu mjesta, bilo u tradicionalnim restoranima, samoposlužnim restoranima ili restoranima za ponijeti, u fiksnim ili pokretnim kioscima, sa ili bez prostora za sjedenje. Presudan kriterijum za klasifikaciju jeste obrok koji se nudi (spreman za konzumaciju na licu mjesta), a ne vrsta objekta u kojem se usluga pruža.
- N79 Djelatnosti turističkih agencija, turoperatora, rezervacionih servisa i srodne djelatnosti. Ova kategorija obuhvata aktivnosti agencija koje se primarno bave prodajom putovanja, organizovanjem tura, prevozom i smještajem, kao i aktivnosti organizovanja i povezivanja putovanja koja se prodaju putem turističkih agencija ili direktno preko agenata kao što su turoperatora i druge usluge povezane s turizmom, uključujući rezervacione servise. U ovu kategoriju spadaju i usluge turističkih vodiča i promocija turizma.

S druge strane, posebno je naglašeno da sektor L, tj. poslovanje s nekretninama, nije pomenut kroz nalaze intervju, te ga ne treba uzimati u daljem razmatranju kao mogući sub-prioritet ili aktivnost u okviru TURIZMA. Tome treba dodati i činjenicu da sektor nekretnina ne pripada turizmu ni teoretski, ni prirodno, ni konceptualno. Ipak, pomenuti sektor treba posmatrati kao rizik i izazov u kontekstu ukupne strukture smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori, o čemu će se detaljnije razgovarati kroz EDP radionice. Takođe, imajući u vidu da se radi o sektoru koji je u ekspanziji, neophodno je da se aktivno razmatra kroz druge prioritete (npr. građevinarstvo).

Na osnovu definisanih aktivnosti, mogu se izdvojiti sljedeći (primarni/ekonomski) ključni akteri za sektor TURIZAM:

- Hoteli, odnosno hotelski lanci;
- Turoperatori/turističke agencije/DMCs⁵;
- Restorani i slični objekti (npr. vinarije, etno-sela, seoska domaćinstva);
- Ostali ugostiteljski subjekti (npr. ekološki smještaji – Ecolodge⁶).

Na osnovu definisanih aktivnosti i ključnih aktera, mogu se razlikovati sljedeći potencijalni sub-prioriteti:

- **Hoteli i turoperatori u oblasti turizma posebnih interesa (npr. poslovni/MICE, ekoturizam, ruralni, aktivni, zdravstveni/welness, kulturni, krusing itd.).** Ovaj sub-prioritet odnosi se na specijalizaciju hotela i turoperatora, što bi dodatno podstaklo razvoj perspektivnih vrsta turizma, koje su pomenute kroz intervju i fokus grupe (npr. poslovni, zdravstveni/welness, eko), kroz razvoj visokokvalitetnog hotelskog smještaja s jedne strane, i razvoj novih turističkih proizvoda/usluga/iskustava (npr. u oblasti krusing turizma, aktivnog i turizma zasnovanog na prirodi) od strane turoperatora i DMC-ova, s druge strane.
- **Autentična, personalizovana i visokokvalitetna eno-gastro turistička iskustva (tj. priprema i posluživanje hrane i pića u restoranima, etno-selima, seoskim domaćinstvima, vinarijama itd.).** Ovaj sub-prioritet, koji je direktno povezan sa prioritetom poljoprivrede i hrane, zasniva se na unapređenju ponude i boljoj valorizaciji lokalnih/domaćih gastro i eno potencijala (npr. hrana, domaća/nacionalna jela, vina, objekti, lokacije, gostoprimstvo, prezentacija i komunikacija), stvarajući novu dodatnu vrijednost hrani i vinu iz Crne Gore kroz autentična i personalizovana iskustva u restoranima, seoskim domaćinstvima, katunima, vinarijama i drugim sličnim objektima.

Oba sub-prioriteta su međusobno povezana i zavisna, što predstavlja važan faktor za njihovu uspješnu realizaciju. Takođe, usljed te povezanosti, moguće je očekivati tzv. sinergijski efekat, koji se generiše kroz integrisani razvoj smještajnih kapaciteta, restorana i novih turističkih iskustava. Ovakav razvoj može dodatno proizvesti brojne značajne i pozitivne multiplikativne efekte za turizam i komplementarne turističke djelatnosti.

Kroz kvalitativnu analizu identifikovan je značajan broj relevantnih aktera za definisane prioritete iz državnog, akademskog i civilnog sektora. Ipak, posebno je važno istaći veliki broj i odgovarajuću strukturu zainteresovanih subjekata iz sljedećih kategorija ekonomskih aktera: hoteli, odnosno hotelski lanci, organizatori putovanja/turističke agencije, restorani i slični objekti (npr. vinarije, etno-sela, seoska domaćinstva), kao i drugi subjekti iz ugostiteljske djelatnosti (npr. ekološki smještaji – ecolodges). Konačno, ambasadori, tj. subjekti koji bi podržali i unaprijedili ovaj proces, uključuju: strukovna udruženja (CTU – Crnogorsko turističko udruženje, studentske organizacije, MMA – Montenegro Managers Association), civilni sektor (MBA – Montenegro Business Alliance), strane razvojne agencije (GIZ⁷, SNV⁸), kao i nacionalne razvojne i istraživačke agencije i fondove (Eko fond, Naučno-tehnološki park), i druge.

5 Kompanija za upravljanje destinacijom (DMC) je posrednik koji povezuje mrežu lokalnih pružalaca turističkih usluga sa turističkim agencijama koje te usluge dalje prodaju putnicima.

6 Ekološki smještaj (Ecolodge) je vrsta turističkog smještaja koji je osmišljen tako da ima minimalan mogući uticaj na prirodno okruženje u kojem se nalazi.

7 GIZ – Njemačko društvo za međunarodnu saradnju

8 SNV – Holandska organizacija za razvoj

Glavna tržišta i nivo internacionalizacije

Glavna tržišta su zemlje regiona (Srbija), Zapadna i Centralna Evropa, Skandinavija, Rusija, Turska, Njemačka, Poljska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Izrael i Sjedinjene Američke Države (78,57%). Zabilježen je porast broja turista sa udaljenih destinacija (npr. Kina, Japan, Australija, Novi Zeland, Kanada, UAE) i drugih tržišta (42,86%). Ključni dobavljači uključuju specijalizovane međunarodne brendove i velike turooperatore za masovni turizam (64,29%), tzv. „prodajne predstavnike“ (21,43%), B2B događaje (21,43%), DMC kompanije (21,43%) i druge. Za razliku od organizovanog tržišta, dio posjetilaca putuje individualno, poput digitalnih nomada (manje od 10%). Nivo internacionalizacije je generalno srednji do visok/vrlo visok, u zavisnosti od segmenta turizma. Na primjer, hoteli visoke kategorije imaju snažne međunarodne veze, nacionalni parkovi su na srednjem nivou, dok je ruralni turizam još uvijek nedovoljno razvijen na međunarodnom nivou. U 35,71% odgovora istaknuto je da su na internacionalizaciju posebno uticali hotelski lanci, UNESCO status (npr. Kotor), strane investicije, dok je ona usporena i ograničena zbog nedovoljne avio-povezanosti. Nalazi fokus grupe dodatno naglašavaju da izbor tržišta zavisi od avio-dostupnosti, ali i od infrastrukture u pogledu unutrašnjeg prevoza u destinaciji, naročito kada su u pitanju transferi i odlazni prevoz. Posebno je važno istaći da strogo geografski pristup definisanju tržišta i ciljnih grupa treba zamijeniti kombinovanim saobraćajno-geografskim i pravno-političkim pristupom, što znači da raspoložive avio-linije, vizni režimi i politike tranzitnih taksi u velikoj mjeri diktiraju „otvaranje“ potencijalnih i novih turističkih tržišta. U tom kontekstu, značajna su i udaljena tržišta, kao i dijaspora.

Izvori konkurentnosti na međunarodnom i regionalnom nivou

Konkurentnost se prvenstveno oslanja na prirodne resurse/ljepote, klimu, kuhinju, autentičnost i kvalitet usluge, kao i na odnos cijene i kvaliteta (85,71%). Prednosti uključuju raznovrsnost ponude na malom prostoru, prirodne ljepote i kulturno-istorijsko nasljeđe (71,43%). Međutim, sve to je ugroženo brojnim unutrašnjim i spoljnim faktorima, poput nedostatka infrastrukture, slabe avionske povezanosti, rasta PDV-a i sezonalnosti, koji negativno utiču na konkurentnost (50%). Posebno se ističe da se konkurentnost ne bi smjela graditi na cijeni, već na znanju, jedinstvenosti i ekskluzivnosti (21,43%). Fokus grupa je dodatno potvrdila nalaze intervjua i posebno istakla pitanja bezbjednosti i sigurnosti u zemlji kao prednost Crne Gore, što u kombinaciji s povoljnim bezviznim režimom pozitivno utiče na kretanja turista i proboj na nova tržišta.

Uporedne prednosti i slabosti

Prednosti uključuju izuzetne prirodne ljepote (npr. slogan Crne Gore je „Divlja ljepota“), klimu, gastronomsku ponudu (npr. lokalna kuhinja, vino itd.), rast ponude MICE i wellness turizma, autentična iskustva i kulturno nasljeđe (85,71%). Fokus grupa je potvrdila ove nalaze i naglasila prednosti statusa „nove destinacije“; očuvanost usljed sopstvene „nerazvijenosti“, tj. odsustva pretjerane urbanizacije/industrializacije, kao i povoljan geografski položaj u odnosu na aerodrom Ćilipi kod Dubrovnika. Takođe, Crna Gora više od šest decenija razvija turizam, što predstavlja značajan resurs (npr. luksuzni hotel Sveti Stefan je otvoren 1960. godine).

Slabosti se ogledaju u sezonalnosti, nedostatku obrazovanog kadra, oslanjanju na ograničen broj tržišta, nedostatku infrastrukture, neadekvatnoj valorizaciji turističkog potencijala, dostupnosti destinacije i sivoj ekonomiji u turizmu (85,71%). Veoma je važno naglasiti da, bez obzira na to da li ispitanici dolaze iz državnih institucija ili privatnog sektora, svi se slažu da su ključne slabosti povezane s infrastrukturom u svim aspektima (npr. putevi, voda, otpad, transportna povezanost). Više od 50% aktera takođe smatra da je nedostatak kvalifikovanog kadra u ovom sektoru jedan od ključnih problema/slabosti, zajedno sa značajnim obimom sive ekonomije. Pored toga, znanje i vještine ističu se kao prepreke za dalji razvoj, naročito među hotelskim subjektima (42,86%). Slabosti takođe uključuju nedostatak preciznih podataka o broju turističkih ležajeva, dolazaka i noćenja; nedostatak TSA⁹ (turističkog satelitskog računa); veoma nizak procenat kolektivnih (npr. hotelskih) ležajeva u odnosu na individualne (npr. apartmane, vile), koji se procjenjuje na manje

9 Turistički satelitski račun (TSA) je standardizovani statistički okvir i glavni instrument za ekonomsko mjerenje turizma.

od 10% ukupnog smještajnog kapaciteta; visoku koncentraciju turističkih noćenja u južnom dijelu zemlje (preko 95%), uz ograničen razvoj turizma u centralnim i sjevernim krajevima; ograničenu vidljivost destinacije na pojedinim tržištima; nedovoljan budžet za međunarodnu promociju; neadekvatnu ulogu Nacionalne turističke organizacije (NTO) i potrebu za transformacijom organizacije i finansiranja NTO-a, kao i potrebu za dodatnim unapređenjem zakonodavstva, tj. temeljnih zakona (npr. Zakon o turizmu i ugostiteljstvu, Zakon o turističkim organizacijama).

Globalni lanci vrijednosti i pozicija domaćih aktera

Najveća vrijednost se pripisuje globalnim akterima (avio-kompanije, luksuzni brendovi, turoperatori, platforme i hotelski lanci) (85,71%). Pozicija domaćih aktera je skromna u globalnom kontekstu (tj. na nivou nišnih/mikronišnih ponuda), ali u smislu potencijala i prostora za dalji rast, i dalje predstavlja značajnu priliku koja nije dovoljno iskorišćena (64,29%). Domaći akteri su slabije pozicionirani u globalnim lancima vrijednosti, pri čemu većina koristi ostaje u sektoru ugostiteljstva i privatnom sektoru. Fokus grupa je naglasila potrebu za razvojem autentične i personalizovane ponude kako bi se stvorila veća vrijednost za potrošača. Učesnici su takođe ukazali na negativan uticaj poreske politike, koja dio vrijednosti, usljed visokog PDV-a, prenosi u državni budžet, dok istovremeno smanjuje finansijski potencijal privrede/poslovnog sektora za istraživanje i inovacije.

Teritorije sa najjačim prisustvom ključnih aktera

Ključni akteri u turizmu dolaze iz svih djelova Crne Gore. Na osnovu strukture ključnih aktera, može se uočiti sljedeće:

- Državni organi su pretežno smješteni u centralnom dijelu Crne Gore (100%).
- Poslovni akteri uglavnom dolaze iz primorskog regiona (55,56%), zatim iz centralnog dijela (33,33%) i sjevernog dijela Crne Gore (11,11%).
- Akademski sektor je pretežno smješten u južnom dijelu Crne Gore (100%).
- Civilni sektor je uglavnom baziran u sjevernom dijelu Crne Gore (100%).

3.5.3 OBRAZLOŽENJE PRIORITETNE OBLASTI

Postojeći ekonomski, istraživački i inovacioni potencijal

Kvantitativna analiza izvještaja prepoznaje ekonomski potencijal Crne Gore mapiranjem industrija koje pokazuju i kritičnu masu i specijalizaciju u pogledu zaposlenosti.

Primjenom strožih kriterijuma, identifikovane su 24 industrije koje pokazuju kritičnu masu i 24 industrije koje pokazuju specijalizaciju. Samo 10 industrija ispunjava oba kriterijuma, među kojima su i ključni segmenti za turizam: I55 (smještaj) i I56 (ugostiteljske usluge).

Iz perspektive naučnog potencijala, razmatrani su pokazatelji naučne produkcije, obrazovnog sistema i istraživačkog sistema. Prethodno definisana prioritetna oblast „održivi i zdravstveni turizam“ dala je ograničene rezultate, dok bi nove prioritetne oblasti u turizmu mogle otvoriti širi spektar mogućnosti za istraživanje i inovacije, posebno kroz snažniju saradnju između poslovnog sektora i akademske zajednice.

Analiza Globalnog indeksa inovacija za Zapadni Balkan (2013–2024) pokazuje da je Crna Gora bila vodeća zemlja do 2021. godine. Prema WIPO profilu za 2023. godinu, Crna Gora se nalazi na 119. mjestu na globalnom nivou, sa 18 prijava patenata (što predstavlja porast od 3 u odnosu na 2022. godinu), čime se vraća na nivo prije pandemije COVID-19. Iako je turizam sektor u kojem je teško ostvariti patente zbog prirode usluga, napredak u digitalizaciji – naročito unapređenje mrežne infrastrukture i implementacija 5G tehnologije – značajno doprinosi ekonomskom rastu.

Turizam u Crnoj Gori ima visok inovacioni potencijal, s obzirom na njegov interdisciplinarni karakter, profitabilnost, stopu zaposlenosti veću od 10% i doprinos od preko 25% BDP-u. Precizan

doprinos turizma crnogorskoj ekonomiji (udio u BDP-u, ukupna zaposlenost) može se utvrditi isključivo uvođenjem satelitskih računa za turizam, koje Zavod za statistiku Crne Gore (Monstat) planira da implementira u skladu s Programom razvoja zvanične statistike za period 2024–2028. Kada je riječ o patentima u sektoru turizma, ovaj sektor karakterišu inovacije koje se uglavnom ostvaruju kroz primjenu digitalnih tehnologija, unapređenje korisničkog iskustva i razvoj novih usluga, a ne kroz formalno patentiranje. Prema podacima WIPO¹⁰-a za 2023. godinu, Crna Gora je imala 18 prijava patenata. Ipak, važno je naglasiti da je turizam sektor u kojem je teško ostvariti patente jer se inovacije u ovoj oblasti najčešće odnose na metode, procese i digitalna rješenja (npr. razvoj aplikacija, pametnih vodiča), a ne na konkretne proizvode. Drugim riječima, turističke usluge je s jedne strane teško patentirati, a s druge lako kopirati. Stoga se, iako se inovativna rješenja primjenjuju u turizmu u Crnoj Gori, ona rijetko formalizuju kroz patente.

Dinamičnost sektora

Sektor turizma u Crnoj Gori je izuzetno dinamičan, sa stalnim prilivom novih startapova i inovacija. Poseban razvoj bilježe digitalne aplikacije, digitalni vodiči, eko-avanture i wellness koncepti, kao i platforme za personalizaciju turističkog iskustva, MICE programi itd. Inicijative u oblasti ekoturizma i održivog razvoja sve više povezuju lokalnu proizvodnju s turističkom ponudom, dok tehnološka rješenja i digitalizacija unapređuju način na koji posjetioци istražuju destinaciju i rezervišu usluge, naručuju hranu, piće, prevozna sredstva (npr. rent-a-car) i drugo.

Kvantitativna analiza dinamike otvaranja novih biznisa u periodu 2017–2019. godine pokazala je da među najdinamičnije spadaju sektori hotela i sličnog smještaja (šifra 551), kao i sektori restorana i pokretnih usluga ishrane (šifra 561). Ovi sektori bilježe značajan porast broja novih preduzeća, što ukazuje na pojačanu preduzetničku aktivnost. Takođe, kvantitativna analiza je pokazala da sektor hotela i sličnog smještaja (šifra 551) u posljednjim godinama bilježi stabilan rast, sa nešto višim procentima u 2022. u odnosu na prethodne godine. Ovi trendovi ukazuju na dalji potencijal za razvoj i investicije u oblasti turizma i ugostiteljstva.

Globalni trendovi, prilike i prijetnje

Kada je riječ o globalnim trendovima, ključni akteri u sektoru turizma smatraju da su najbitniji: održivi/ekoturizam (oko 50%) i digitalizacija/tehnološke inovacije (oko 50%). Digitalizacija turističkih usluga, uključujući online promociju, digitalne platforme i personalizovane ponude, postaje jedan od glavnih trendova. Korišćenje vještačke inteligencije u analizi turističkih preferencija i optimizaciji usluga takođe dobija na značaju, ali je ključno održati ravnotežu između tehnologije i autentičnog korisničkog iskustva. Zdravstveni, wellness i avanturistički turizam (npr. aktivni odmori, sport, ruralni turizam, priroda) – 42,86%; kulturni, MICE i luksuzni personalizovani turizam – 28,57%; ostalo – oko 15% (razvoj kruzing industrije, rad na daljinu – digitalni nomadi). Prilike i mogućnosti za razvoj turizma u Crnoj Gori prepoznate su kroz: održivi turizam, ekoturizam i povezivanje s poljoprivredom (npr. agroturizam, ruralni razvoj) – 57,14%; pristup EU fondovima za razvoj turizma i infrastrukture – 42,86%; digitalizacija i inovacije u promociji i uslugama – 35,71% (npr. povećana digitalizacija turističkih proizvoda i usluga, kreiranje pametnih vodiča); ostalo – oko 20% (npr. unapređenje avionske povezanosti, diverzifikacija turističke ponude, jačanje wellness sektora).

Specifične prijetnje identifikovane su u sljedećim oblastima: klimatske promjene, odnosno potreba za prilagođavanjem turističkog sektora, posebno kada je riječ o razvoju hotela i proizvoda, očuvanju zelenih površina, produženju sezone i fokusiranju na pred- i postsezonske proizvode; geopolitička kretanja; regionalna i međunarodna konkurencija; međunarodna infrastruktura u smislu izolovanosti od ključnih transkontinentalnih transportno-turističkih koridora (npr. autoputevi i željeznice); međunarodna sertifikacija i standardizacija, čiji nedostatak može predstavljati prepreku za vidljivost destinacije, itd.

10 The World Intellectual Property Organisation (WIPO) - Svjetska organizacija za intelektualnu svojinu

Trendovi i potencijal za napredovanje u globalnom lancu vrijednosti

Za širenje i jačanje pozicije Crne Gore u turizmu, oko 64,29% aktera smatra da je neophodno fokusirati se na organizaciju događaja van glavne sezone (npr. zabavni, sportski, kulturni, eno i gastronomski sadržaji), izgradnju smještajnih kapaciteta visokog kvaliteta, kao i razvoj MICE turizma (sastanci, incentivi, konferencije i događaji). Ovo bi ne samo smanjilo sezonalnost, već bi doprinijelo i razvoju drugih regiona u Crnoj Gori, pored primorja. Nekoliko ključnih aktera je ukazalo na nedostatak digitalne promocije i predložilo veća ulaganja u ovu oblast, kao i jače povezivanje sa susjednim zemljama (npr. Hrvatska, Grčka, Italija). Jedan od učesnika je naglasio važnost olakšavanja ili ukidanja birokratskih i viznih prepreka, koje mogu ograničiti dolazak turista sa ključnih tržišta kao što su SAD, Kina i Rusija. Smanjenje viznih ograničenja i promovisanje prekograničnih sporazuma o putovanjima u regionu doprinijelo bi lakšem dolasku međunarodnih turista. Manje od 10% ključnih aktera istaklo je značaj sertifikacije i standardizacije za vidljivost i pozicioniranje na međunarodnim tržištima, kao i ulogu filmske industrije i međunarodnih događaja (npr. sportskih, zabavnih). Važno zapažanje (<20%) odnosi se na ulogu kruzing turizma i poziciju koju Crna Gora trenutno zauzima u toj industriji, a koja bi se mogla značajno unaprijediti.

Izdvojena poslovna dostignuća, proizvodi i nagrade

- U oblasti održivog turizma ističe se Turistička organizacija Tivta, koja je dobila međunarodno priznanje Green Destinations 2022 i bila nominovana za Top 100 održivih destinacija 2020.
- Kotor i Durmitor imaju status UNESCO lokaliteta, dok su crnogorski nacionalni parkovi uspostavili saradnju sa Nacionalnim parkovima Crna šuma (Njemačka) i Una (BiH) s ciljem zaštite prirodnih resursa.
- Crna Gora se nalazi među 5 najatraktivnijih kruzing destinacija u svijetu, što potvrđuju nagrade iz oblasti kruzing industrije.
- Turistički sektor Crne Gore bilježi značajne uspjehe zahvaljujući prisustvu međunarodnih hotelskih lanaca kao što su Hilton, One&Only, Regent i Orascom, što doprinosi pozicioniranju destinacije na globalnom tržištu.
- Posebno se ističu i objekti Monte Casa Wellness & Spa, dobitnik nagrade European Spa AWARD 2017, kao i Hyatt Regency Kotor Bay, koji je nagrađen 2023. godine i postao član prestižne međunarodne organizacije.
- Pojedinačni uspjesi uključuju saradnju crnogorskih hotela sa vrhunskim međunarodnim konsultantima i kuvarima sa Mišelinovim zvjezdicama, kao što je Eros Picco, koji je osmislio jedinstveni fine-dining koncept u restoranu Casa Epico.
- Privredna komora Crne Gore realizovala je projekte „Domaći ukusi“ i „Snaga je u svima nama“, s ciljem povezivanja lokalne proizvodnje i turizma.
- Kada je riječ o inovacijama i međunarodnoj saradnji, akademska zajednica i privreda sarađuju na ICT projektima i digitalizaciji turističkih usluga, uključujući razvoj pametnih vodiča i blockchain tehnologija za ekološku održivost destinacija.
- Crna Gora je prepoznata kroz projekat Montenegro Quality, koji doprinosi unapređenju standarda u turizmu.
- Itd.

Snažna baza znanja i inovacioni potencijal

Nešto više od 75% ključnih aktera pomenulo je ili opisalo primjere istraživanja i saradnje sa akademskom zajednicom. Neki od međunarodnih projekata i primjera koji su navedeni uključuju:

- DUALMON – Jačanje kapaciteta za implementaciju dualnog obrazovanja u visokom obrazovanju Crne Gore, Erasmus+, 2020–2025;

- FOSTINNO – Podsticanje inovacionog sistema u turizmu u Jadransko-jonskom regionu, Adrion Interreg, 2018–2020;
- BLUEWBC – Održivi razvoj PLAVIH ekonomija kroz visoko obrazovanje i inovacije u zemljama Zapadnog Balkana, Erasmus+, 2018–2023;
- Katunski putevi za Crnu Goru i Bosnu i Hercegovinu, EU finansiran, RRA Bjelasica, Komovi & Prokletije, 2020–2022.

Primjeri saradnje u Crnoj Gori uključuju: Privrednu komoru Crne Gore, kroz projekat za vizuelno označavanje crnogorskih proizvoda „Dobro iz Crne Gore“; projekat „Domaći ukusi – Dobro, bolje, domaće“, koji predstavlja drugu fazu Programa „Kupujmo domaće“, a koji realizuju Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Investiciono-razvojni fond i Privredna komora Crne Gore. Takođe, Crna Gora je članica UNWTO koalicije za zdravstveni turizam.

Potencijal za međusektorske inovacije

Postoji značajan potencijal za povezivanje turizma sa sljedećim sektorima:

- Poljoprivreda (oko 35%) – jačanje agroturizma kroz promociju ruralnih područja, povezivanje turističke ponude sa lokalnim proizvođačima hrane i pića i kreiranje autentičnih gastronomsko-turističkih iskustava. Korišćenje lokalnih, organskih i autohtonih proizvoda doprinosi diferencijaciji turističke ponude.
- ICT sektor (21,43%) – digitalizacija turističkih usluga kroz razvoj pametnih vodiča, digitalnih mapa, e-platформи i aplikacija za personalizovane preporuke. Napredne tehnološke inovacije, uključujući vještačku inteligenciju i analitiku podataka, mogu unaprijediti korisničko iskustvo i efikasnost promocije destinacije.
- Energetski sektor (14,29%) – primjena održivih energetskih rješenja u hotelima i turističkim objektima, uključujući korišćenje obnovljivih izvora energije (solarni paneli, vjetroturbine) i ekoloških inovacija radi smanjenja ekološkog otiska destinacija. Pametni sistemi za upravljanje energijom i resursima mogu značajno unaprijediti ekološku održivost turizma. Takođe se ističu oblasti reciklaže, cirkularne ekonomije i slično.
- Građevinski sektor (14,29%) – modernizacija i izgradnja održive turističke infrastrukture prilagođene potrebama ekoturizma i povećanju smještajnih kapaciteta. Unapređenje saobraćajne i komunalne infrastrukture ključno je za podršku rastućem turističkom prometu.

3.5.4 PREFERENCIJE I KLJUČNI AKTERI ZA BUDUĆI EDP

Kada je riječ o odgovorima aktera u vezi sa EDP radionicama, zaključci su sljedeći:

- Učestalost – Većina ispitanika bi prisustvovala po potrebi ili kvartalno, dok su neki predložili održavanje jednom godišnje ili mjesečno (van glavne turističke sezone).
- Trajanje – Najčešće predloženo trajanje je 2 sata, ali za složenije teme i interaktivne sesije predlaže se 3 do 5 sati.
- Lokacija – Podgorica je ocijenjena kao najpogodnija lokacija, ali postoji i interesovanje za gradove na primorju. Kao rješenje za veću dostupnost predložene su online ili hibridne radionice, iako je tokom fokus grupe izražena preferencija za održavanje uživo.
- Poziv – Da, uz napomenu da je poželjno dostaviti jasnu agendu i informacije o predavačima.

Tabela 15: Predložena lista ključnih aktera za EDP

| Br. | Organizacija | Heliks |
|-----|--|-------------------------------------|
| 1. | Ministarstvo turizma Crne Gore | Državna institucija |
| 2. | Nacionalna turistička organizacija Crne Gore | Državna institucija |
| 3. | Zavod za statistiku – Monstat | Državna institucija |
| 4. | Univerzitet Crne Gore – Fakultet za turizam i hotelijerstvo | Akademski sektor |
| 5. | Adriatik univerzitet – Fakultet za turizam i biznis Budva | Akademski sektor |
| 6. | Fakultet za kulturu i turizam, UDG / Međunarodni menadžment u hotelijerstvu, Vatel | Akademski sektor |
| 7. | Univerzitet Mediteran – Fakultet za turizam i hotelijerstvo | Akademski sektor |
| 8. | Regionalna razvojna kancelarija Bjelasica, Komovi i Prokletije | NVO |
| 9. | Ruralni Turizam | NVO |
| 10. | OEVE Crna Gora – Red vinskih vitezova Crne Gore | NVO |
| 11. | NVO "Žučnica Fest" Tivat | NVO |
| 12. | CTU - Montenegrin Tourism Association | NVO |
| 13. | MHA - Montenegrin Hotel Association | NVO |
| 14. | Privredna komora Crne Gore – Odbor za turizam i ugostiteljstvo | Poslovni sektor/Državna institucija |
| 15. | Institut Simo Milošević, Igalo | Poslovni sektor |
| 16. | Luka Kotor | Poslovni sektor |
| 17. | Nacionalni parkovi | Poslovni sektor |
| 18. | Ski Resorts of Montenegro | Poslovni sektor |
| 19. | Aerodromi Crni Gore | Poslovni sektor |
| 20. | Air Montenegro | Poslovni sektor |
| 21. | Montenegro Stars Hotels Group Budva/Plav | Poslovni sektor |
| 22. | HG Budvanska Rivijera, Budva | Poslovni sektor |
| 23. | Mamula Island, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 24. | Swissotel, Kolašin | Poslovni sektor |
| 25. | Hilton Podgorica | Poslovni sektor |
| 26. | Signum Hotel, Podgorica | Poslovni sektor |
| 27. | Casa del Mare / Bocasa, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 28. | Hotel Ramada, Podgorica | Poslovni sektor |
| 29. | Hotel Soa, Žabljak | Poslovni sektor |
| 30. | Hotel Cattaro, Kotor | Poslovni sektor |
| 31. | Hotel Astoria, Budva | Poslovni sektor |
| 32. | Palata Venecija, Hotel-Museum, Ulcinj | Poslovni sektor |
| 33. | Montenegro Concierge DMC, Tivat | Poslovni sektor |
| 34. | Boka Waves, Tivat | Poslovni sektor |
| 35. | Montenegro Destinations, Tivat | Poslovni sektor |
| 36. | Talas M, Budva | Poslovni sektor |
| 37. | Venn Tour, Podgorica | Poslovni sektor |
| 38. | Vučje LLC, Nikšić | Poslovni sektor |
| 39. | Restoran Pelikan, Bar | Poslovni sektor |
| 40. | Restoran Sočica, Plužine | Poslovni sektor |
| 41. | Restoran Crno Jezero, Žabljak | Poslovni sektor |
| 42. | Restoran Savardak, Kolašin | Poslovni sektor |
| 43. | Čatovića Mlini, Kotor | Poslovni sektor |
| 44. | Stari Mlini, Kotor | Poslovni sektor |
| 45. | Restoran Stara Čaršija, Bar | Poslovni sektor |
| 46. | Vinarija Savina, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 47. | Vinarija Dabović, Nikšić/Nudo | Poslovni sektor |

| | | |
|-----|--------------------------------|-----------------|
| 48. | Vinarija Marković, Cetinje | Poslovni sektor |
| 49. | Radević Estate, Podgorica | Poslovni sektor |
| 50. | Keković Estate, Danilovgrad | Poslovni sektor |
| 51. | Vinarija Garnet, Bar | Poslovni sektor |
| 52. | Vinarija Janković, Cetinje | Poslovni sektor |
| 53. | Vinarija Milović, Ulcinj | Poslovni sektor |
| 54. | Izlazak LLC, Plužine | Poslovni sektor |
| 55. | Eco Katun Vranjak | Poslovni sektor |
| 56. | Čirović Household, Andrijevića | Poslovni sektor |
| 57. | Medna Dolina, Berane | Poslovni sektor |
| 58. | Kuća Kljajića, Berane | Poslovni sektor |
| 59. | Pony Art Garden, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 60. | Etno selo Krapina, Budva | Poslovni sektor |
| 61. | Tavern Domestic, Herceg Novi | Poslovni sektor |
| 62. | Ljekovito.me, Tuži | Poslovni sektor |

Izvor: Autori



IV STUDIJA SLUČAJA: SEKTOR MENADŽMENT KONSALTINGA I VELEPRODAJE

AUTOR: RATKO NIKOLIĆ, BEČELOR EKONOMIJE

Kao što je naglašeno u uvodnom dijelu, pored pet potencijalno prioriternih oblasti Strategije pametne specijalizacije za period 2026–2031, koje su prepoznate po snažnom ekonomskom, naučnom i inovacionom potencijalu, Izvještaj kvantitativne analize je ukazao da statistički podaci pokazuju da sektori konsaltinga i veleprodaje posjeduju snažan ekonomski potencijal, ali istovremeno slab naučni i inovacioni potencijal. U skladu s preporukom Izvještaja kvantitativne analize, sprovedene su detaljne analize ova dva sektora.

4.1 PRISTUP PRIKUPLJANJU KVANTITATIVNIH I KVALITATIVNIH PODATAKA I VERIFIKACIJI NALAZA

4.1.1 MENADŽMENT KONSALTING

Kvalitativna analiza podsektora konsaltinga (šifra 702) sprovedena je kao nadogradnja prethodne kvantitativne analize i obuhvatila je sljedeće klasifikacije:

- 7021 – Djelatnost komunikacija i odnosa s javnošću
- 7022 – Konsultantske aktivnosti u vezi sa poslovanjem i ostalim upravljanjem

Podaci korišćeni u analizi preuzeti su iz finansijskih izvještaja (FI) privrednih subjekata registrovanih u okviru ovog podsektora.

Radi dodatne provjere i obogaćivanja podataka iz kvantitativne analize, sprovedeni su intervjui sa šest lokalnih eksperata koji prate sektor i dobro su upoznati sa kretanjima u crnogorskoj ekonomiji. Teme obrađene u intervjuima obuhvatale su: definisanje podsektora i razloge za veliki broj registrovanih kompanija, regulatorne i administrativne faktore, ekonomsku efikasnost sektora, ulogu novoosnovanih firmi u njegovom rastu i inovacioni potencijal.

Učesnici intervjua bili su:

- Ivana Đurašević Landsmeer (direktorka knjigovodstvene agencije koja takođe pruža usluge registracije preduzeća)
- Dražen Raičković (direktor knjigovodstvene firme koja takođe pruža usluge registracije preduzeća)
- Miloš Vuković (direktor i vlasnik konsultantske firme)
- Mirza Mulešković (direktor i vlasnik konsultantske firme)
- Mila Kasalica (poslovna konsultantkinja u oblasti finansija)
- Prof. dr Zarija Pejović (univerzitetski profesor)

Pored intervjua, fokus grupa je organizovana 17. februara 2025. godine, a u njoj su učestvovali: lokalni tim eksperata, članovi kvalitativnih timova za pet prioriternih oblasti, međunarodni ekspert angažovan za podršku u izradi Kvalitativne analize, i S3 tim Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija. Diskusija je omogućila dublju analizu strukture podsektora.

Zaključci proizašli iz analize podataka u velikoj mjeri su potvrđeni i dodatno razrađeni kroz diskusije i anketiranja stručnjaka koji prate ekonomiju Crne Gore.

4.1.2. VELEPRODAJA

Pored menadžment konsaltinga, kvalitativna analiza obuhvatila je i detaljno ispitivanje podsektora 469 – Trgovina na veliko, koji se sastoji od jedne klasifikacije djelatnosti: 4690 – Nespecijalizovana trgovina na veliko.

Podaci korišćeni u analizi preuzeti su iz finansijskih izvještaja (FI) privrednih subjekata registrovanih u okviru ovog podsektora.

Dodatna analiza ovog sektora sprovedena je kroz intervju sa četiri lokalna eksperta koji su blisko upoznati sa kretanjima u crnogorskoj ekonomiji:

- Ivan Antonijević – finansijski direktor u lancu maloprodaje
- Branko Branković – finansijski direktor u kompaniji koja se bavi i veleprodajom i maloprodajom, klasifikovanoj pod šifrom 4690
- Prof. dr Vasilije Kostić – univerzitetski profesor i član Upravnog odbora poslovnog udruženja
- Tarik Telačević – izvršni direktor, bivši bankar

Završna fokus grupa održana je 17. februara 2025. godine, uz učešće lokalnog ekspertskog tima, članova kvalitativnih timova za pet prioriternih oblasti, međunarodnog eksperta angažovanog za podršku izradi Kvalitativne analize, kao i S3 tima Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija. Cilj ove analize bio je da se otkriju detalji i potencijalni nedostaci koji proizlaze iz nepotpunih statističkih podataka i ograničene klasifikacije djelatnosti u zvaničnim izvorima podataka.

4.2. KLJUČNI NALAZI

4.2.1 MENADŽMENT KONSALTING

Ekonomski potencijal ovog pod-podsektora prepoznat je u prethodnoj kvantitativnoj analizi zahvaljujući značajnom broju privrednih subjekata registrovanih u okviru ovog podsektora, kao i visokom broju zaposlenih u njima. Naučnoistraživački i inovacioni potencijal ovog podsektora nije identifikovan.

Podaci korišćeni u Kvalitativnoj analizi preuzeti su iz dostavljenih finansijskih izvještaja privrednih subjekata registrovanih u analiziranom podsektoru.

Tabela 16: Šifra djelatnosti 702* (1/3)

| Šifra djelatnosti 702* | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-------|--------|-------|--------|--------|
| Broj preduzeća u djelatnosti | 2,971 | 3,184 | 3,447 | 3,880 | 4,230 |
| % promjena | | 7.17% | 8.26% | 12.56% | 9.02% |
| Šifra djelatnosti 702* | | | | | |
| Broj preduzeća koja su predala FI | 1,689 | 1,663 | 1,732 | 1,884 | 1,908 |
| % promjena | | -1.54% | 4.15% | 8.78% | 1.27% |
| Broj zaposlenih | 2,691 | 2,645 | 2,813 | 3,239 | 3,664 |
| % promjena | | -1.71% | 6.35% | 15.14% | 13.12% |
| Projekcija broja zaposlenih BEZ novoosnovanih preduzeća | 2,283 | 2,454 | 2,582 | 2,839 | 3,310 |
| % promjena | | 7.49% | 5.22% | 9.95% | 16.59% |
| Prosječan broj zaposlenih | 1.59 | 1.59 | 1.62 | 1.72 | 1.92 |
| % | | | | | |
| promjena | | -0.17% | 2.11% | 5.85% | 11.70% |

| | | | | | |
|--|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Poslovni prihodi | 83,269,208 | 91,953,494 | 122,606,923 | 131,807,852 | 157,595,041 |
| % promjena | | 10.43% | 33.34% | 7.50% | 19.56% |
| Prosječni poslovni prihodi po preduzeću | 49,301 | 55,294 | 70,789 | 69,962 | 82,597 |
| % promjena | | 12.16% | 28.02% | -1.17% | 18.06% |
| Poslovni prihod po zaposlenom | 30,944 | 34,765 | 43,586 | 40,694 | 43,012 |
| % promjena | | 12.35% | 25.37% | -6.63% | 5.70% |
| Dodatna vrijednost prihoda po novozaposle-nom licu | | - | 182,461 | 21,598 | 60,676 |

Izvor: Autor

Rast broja poslovnih subjekata u ovom sektoru bio je značajan, ali generalno prati ukupan privredni rast, uključujući i posljednje dvije godine, kada je zabilježen porast broja novoosnovanih preduzeća. Ipak, rast broja preduzeća koja redovno predaju finansijske izvještaje znatno je niži (1,27%) u poređenju sa rastom broja poslovnih subjekata u okviru ovog podsektora (9,02%). Ova razlika može ukazivati na povremenu ili privremenu poslovnu aktivnost, ili na administrativne razloge za osnivanje preduzeća, a ne na njihovo osnivanje radi stvarnog poslovanja.

Broj zaposlenih takođe raste, i to nešto brže od broja preduzeća, osim u pandemijskoj 2020. godini, nakon koje je uslijedio brzi oporavak već naredne godine. Najveći rast zaposlenosti dešava se u postojećim preduzećima, što potvrđuju i prateći indikatori – kada se isključi uticaj novoosnovanih preduzeća, stopa rasta zaposlenosti (16,59%) nadmašuje ukupnu stopu rasta (13,12%). Prosječan broj zaposlenih po preduzeću postepeno raste, ali doprinos novoosnovanih preduzeća ostaje zanemarljiv.

Sličan trend primjećuje se i kod poslovnih prihoda – oni rastu, ali ostaju na nivou mikro-preduzeća, pri čemu prosječni godišnji prihod po poslovnom subjektu dostiže maksimum od 82.597 eura u posljednjoj posmatranoj godini. **Sa prosjekom od 1,92 zaposlena po preduzeću**, sektor ostaje **visoko fragmentisan**, i sastoji se uglavnom od **mikro-preduzeća**, koja su **manja od nacionalnog prosjeka u Crnoj Gori**.

Dodatna vrijednost prihoda po novozaposlenom licu manja je od prosječnog prihoda po zaposlenom, što ukazuje na to da **novozaposleni radnici ne doprinose značajno efikasnosti sektora**. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje **tabela** koja pokazuje da **novoosnovana preduzeća ostvaruju još niži prihod po zaposlenom**.

Tabela 17: Šifra djelatnosti 702* (2/3)

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Šifra djelatnosti 702* | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Novoosnova-na preduzeća, ukupno | 450 | 228 | 283 | 457 | 371 |
| % u odnosu na broj preduzeća | 15,15% | 7,16% | 8,21% | 11,78% | 8,77% |
| Novoosnovana preduzeća koja su predala FI | 354 | 183 | 223 | 355 | 271 |
| % u odnosu na broj preduzeća koja su predala FI | 20,96% | 11,00% | 12,88% | 18,84% | 14,20% |
| Broj zaposlenih u novoosnova-nim preduzećima | 408 | 191 | 231 | 400 | 354 |
| % promjena | | -53,19% | 20,94% | 73,16% | -11,50% |
| Prosječan broj zaposlenih u novoosnova-nim preduzećima | 1,15 | 1,04 | 1,04 | 1,13 | 1,31 |
| % promjena | | -9,44% | -0,75% | 8,77% | 15,93% |
| Prihodi u novoosnova-nim preduzećima | 5.794.385 | 1.783.714 | 1.687.374 | 6.666.716 | 1.979.359 |
| % promjena | | -69,22% | -5,40% | 295,09% | -70,31% |
| Broj novoosnova-nih / broj aktivnih preduzeća % | 20,96% | 11,00% | 12,88% | 18,84% | 14,20% |
| Poslovni prihodi novoosnova-nih / poslovni prihodi aktivnih preduzeća % | 6,96% | 1,94% | 1,38% | 5,06% | 1,26% |
| Poslovni prihodi po zaposlenom u novoosnova-nom preduzeću | 14.202 | 9.339 | 7.305 | 16.667 | 5.591 |

Izvor: Autor

Analiza novoosnovanih poslovnih subjekata u ovom sektoru ukazuje na promjenljiv trend. Podsektor je bio atraktivan 2019. godine, nakon čega je uslijedio pad tokom pandemije 2020. godine, oporavak u naredne dvije godine do nivoa prije pandemije, a zatim ponovni pad u posljednjoj posmatranoj godini. Ove fluktuacije nijesu pokazale jasnu uzročno-posljedičnu vezu sa stvarnim poslovnim uslovima.

Novoosnovana preduzeća predaju finansijske izvještaje po višoj stopi nego prosječna preduzeća u ovom sektoru, što znači da se izostanak predaje izvještaja zbog nedostatka poslovne aktivnosti uglavnom javlja kod postojećih preduzeća.

Broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima je ispod sektorskog prosjeka – u 2023. godini iznosio je 1,31 po preduzeću, u poređenju sa sektorskim prosjekom od 1,92. Ovo potvrđuje prethodni nalaz da se novo zapošljavanje uglavnom dešava u okviru postojećih firmi.

Poređenje udjela novoosnovanih preduzeća u sektoru i njihovog doprinosa poslovnim prihodima otkriva značajnu disproporciju. U 2023. godini, novoosnovana preduzeća činila su 14,2% svih preduzeća koja su predala finansijske izvještaje (271 od ukupno 1.908), dok su generisala svega 1,26% ukupnih poslovnih prihoda sektora (1,98 miliona eura od ukupno 157,60 miliona eura).

Prosječni prihod po zaposlenom u novoosnovanim preduzećima je izuzetno nizak – svoj maksimum dostigao je 2022. godine (16.667 eura), ali je u 2023. godini pao na svega 5.591 euro. Ovo potvrđuje da glavni pokretač rasta poslovnih prihoda u sektoru dolazi od postojećih, a ne od novoosnovanih preduzeća.

Tabela 18: Šifra djelatnosti 702* (3/3)

| Šifra djelatnosti 702* | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-----------|---------|---------|-----------|---------|
| Procjena broja novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci | 150 | 102 | 130 | 192 | 163 |
| % u odnosu na broj preduzeća | 5.05% | 3.20% | 3.77% | 4.95% | 3.85% |
| Procjena broja novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 112 | 89 | 105 | 132 | 121 |
| % u odnosu na broj preduzeća koja su predala FI | 6.63% | 5.35% | 6.06% | 7.01% | 6.34% |
| % novoosnovanih preduzeća koja su predala FI | 31.64% | 48.63% | 47.09% | 37.18% | 44.65% |
| Broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 180 | 132 | 152 | 203 | 183 |
| % promjena | | -26.67% | 15.15% | 33.55% | -9.85% |
| Prosječan broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima čiji su osnivači stranci | 1,61 | 1,48 | 1,45 | 1,54 | 1,51 |
| Prihodi novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 1,921,473 | 602,893 | 759,989 | 2,570,050 | 707,674 |
| % promjena | | -68.62% | 26.06% | 238.17% | -72.46% |
| Poslovni prihodi po zaposlenom u novoosnovanom preduzeću u stranom vlasništvu | 10,675 | 4,567 | 5,000 | 12,660 | 3,867 |

Izvor: Autor

Među novoosnovanim poslovnim subjektima, značajan broj osnovali su strani državljani, sa prosjekom koji je nešto ispod polovine (44,65% u 2023. godini), dok se i njihovi poslovni prihodi kreću u sličnom procentu (35%–40%). Prosječan broj zaposlenih u ovim preduzećima nešto je veći od prosjeka za sva novoosnovana preduzeća (1,51 u 2023. godini), ali i dalje ispod sektorskog prosjeka (1,92). U svim ostalim aspektima, zapažanja ostaju ista kao i ona koja se odnose na sva novoosnovana poslovna preduzeća.

Poslovni prihodi novoosnovanih preduzeća takođe variraju, što odražava ograničenu ekonomsku snagu sektora, u kojem nekoliko većih subjekata može značajno uticati na ukupne rezultate.

Tabela 19: 2023.

| Br. | Ime preduzeća | Broj zaposlenih | Prihodi (EUR) | Br. | Ime preduzeća | Prihodi (EUR) | Broj zaposlenih |
|-----|----------------------------------|-----------------|---------------|-----|--|---------------|-----------------|
| 1 | NET MONTENEGRO Podgorica | 245 | 14,002,824 | 1 | NET MONTENEGRO Podgorica | 14,002,824 | 245 |
| 2 | REDCAT Podgorica | 186 | 3,762,961 | 2 | HOLDCO EAST Podgorica | 10,458,246 | 1 |
| 3 | B2B Bar | 151 | 7,522,791 | 3 | B2B Bar | 7,522,791 | 151 |
| 4 | Maritime Transport – Herceg Novi | 49 | 4,710,615 | 4 | DGA GROUP TRADING Podgorica | 5,640,848 | 1 |
| 5 | CSP Podgorica | 49 | 1,338,833 | 5 | SANITEKO GROUP Podgorica | 4,865,048 | 21 |
| 6 | TEHNOPOLIS Nikšić | 26 | 1,078,922 | 6 | HENLEY & PARTNERS MONTENEGRO Podgorica | 4,859,134 | 10 |
| 7 | PORTO CAPITAL Podgorica | 24 | 578,798 | 7 | POMORSKI SAOBRAĆAJ Herceg Novi | 4,710,615 | 49 |
| 8 | BENCOM Herceg Novi | 23 | 2,005,606 | 8 | REDCAT Podgorica | 3,762,961 | 186 |
| 9 | DCM Herceg Novi | 22 | 570,029 | 9 | APEX CAPITAL PARTNERS Podgorica | 3,139,060 | 5 |
| 10 | SANITEKO GROUP Podgorica | 21 | 4,865,048 | 10 | BRP ADVISORY & MANAGEMENT SERVICES Tivat | 2,502,579 | 1 |

Izvor: Autor

Tabela iznad prikazuje listu najvećih poslovnih subjekata u ovom podsektoru, rangiranih prema broju zaposlenih i ostvarenim prihodima od prodaje u posljednjoj posmatranoj godini (2023). Liste otkrivaju značajne razlike u industrijama u kojima ova preduzeća zaista posluju ili sa kojima su povezana, uključujući igre na sreću i klađenje, građevinarstvo, inovaciono-preduzetnički centar (u državnom vlasništvu), računovodstvene i knjigovodstvene usluge, trgovinu, konsalting za Program ekonomskog državljanstva, upravljanje nekretninama i druge.

Raznolikost djelatnosti kojima se ova preduzeća bave pokazuje da se ovaj podsektor (konkretno, šifra 7022) široko prepoznaje kao opšta poslovna djelatnost, bez obzira na osnovnu granu industrije s kojom je povezan, što dovodi do velikog broja subjekata, ali i do izrazito heterogene strukture.

Takođe, intervjui sa stručnjacima potvrdili su da je sektor izrazito fragmentisan, pretežno sastavljen od malih i mikro-preduzeća, pri čemu novoosnovana preduzeća ne doprinose značajno rastu ovog podsektora. Inovacijski potencijal podgrupe 702 i ključnih poslovnih subjekata koji u njoj posluju ocijenjen je kao veoma nizak.

Pored intervjuja, organizovana je i fokus grupa. Diskusija je omogućila dublju analizu strukture podsektora, pri čemu je utvrđeno da je značajan broj preduzeća registrovan ne radi obavljanja poslovnih aktivnosti, već radi ispunjavanja administrativnih zahtjeva, kao što je regulisanje boravišnog statusa. Fokus grupa je takođe potvrdila da novoosnovana preduzeća ne doprinose značajno rastu sektora, jer su zapošljavanje i ekonomski rast uglavnom rezultat aktivnosti postojećih firmi.

Podaci dobijeni sprovedenom analizom ukazuju na to da je trenutno stanje ovog podsektora rezultat kombinacije više faktora, a prije svega: široko definisanog opisa klasifikacije, koji omogućava da se konsultantske usluge iz različitih industrijskih oblasti registruju pod ovom šifrom djelatnosti.

Takođe, podaci pokazuju da je riječ o izrazito fragmentisanom sektoru, koji je pretežno sastavljen od mikro-preduzeća, sa prosječnim brojem od 1,92 zaposlena po firmi i prosječnim poslovnim prihodom od 82.597 eura po subjektu. Iako je broj novoosnovanih preduzeća u ovom sektoru visok, ona ne ostvaruju značajan doprinos rastu industrije, ni u pogledu prihoda, ni zaposlenosti. Isto važi i za novoosnovana preduzeća čiji su osnivači strani državljani, koji registraciju firme pod ovom djelatnošću – koja ne zahtijeva posebnu infrastrukturu ni ulaganja – uglavnom koriste kao

sredstvo za ispunjavanje uslova za boravišni status za sebe, svoje zaposlene, a često i članove porodice.

4.2.2 VELEPRODAJA

Ekonomski potencijal ovog pod-podsektora prepoznat je u prethodnoj kvantitativnoj analizi, zahvaljujući značajnim prihodima ostvarenim u okviru ovog podsektora, kao i visokom broju zaposlenih. Naučnoistraživački i inovacioni potencijal ovog podsektora nije identifikovan.

Podaci korišćeni u Kvalitativnoj analizi preuzeti su iz dostavljenih finansijskih izvještaja privrednih subjekata registrovanih u analiziranom podsektoru.

Tabela 20: Šifra djelatnosti 469* (1/3)

| | | | | | |
|---|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Šifra djelatnosti 469* | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Broj preduzeća u djelatnosti | 3,817 | 3,930 | 4,160 | 4,569 | 5,175 |
| % promjena | | 2.96% | 5.85% | 9.83% | 13.26% |
| Broj preduzeća koja su predala FI | 1,397 | 1,435 | 1,485 | 1,636 | 1,891 |
| % promjena | | 2.72% | 3.48% | 10.17% | 15.59% |
| Broj zaposlenih | 9,783 | 9,486 | 9,574 | 10,082 | 10,915 |
| % promjena | | -3.04% | 0.93% | 5.31% | 8.26% |
| Projekcija broja zaposlenih BEZ novoosnovanih preduzeća | 9,602 | 9,245 | 9,354 | 9,740 | 10,454 |
| % promjena | | -3.72% | 1.18% | 4.13% | 7.33% |
| Prosječan broj zaposlenih | 7.00 | 6.61 | 6.45 | 6.16 | 5.77 |
| % promjena | | -5.60% | -2.47% | -4.41% | -6.34% |
| Poslovni prihodi | 1,164,699,550 | 993,156,097 | 1,264,632,894 | 1,487,799,056 | 1,695,130,257 |
| % promjena | | -14.73% | 27.33% | 17.65% | 13.94% |
| Prosječni poslovni prihodi po preduzeću | 833,715 | 692,095 | 851,605 | 909,413 | 896,420 |
| % promjena | | -16.99% | 23.05% | 6.79% | -1.43% |
| Poslovni prihod po zaposlenom | 119,053 | 104,697 | 132,090 | 147,570 | 155,303 |
| % promjena | | -12.06% | 26.16% | 11.72% | 5.24% |
| Dodatna vrijednost prihoda po novozaposlenom licu | | - | 3,084,964 | 439,303 | 248,897 |

Izvor: Autor

Rast broja poslovnih subjekata u ovom sektoru je značajan, ali uglavnom prati ukupan porast broja preduzeća u ekonomiji, uključujući i trend iz prethodnih godina, kada je zabilježen izražen porast novoosnovanih preduzeća. U posljednjoj posmatranoj godini, rast u ovom sektoru bio je nešto veći nego u privredi u cjelini, što se, prema izjavama stručnjaka iz intervjua, djelimično može pripisati naporima da se uspostavi posredovanje između lokalnih maloprodajnih objekata i proizvođača iz matičnih zemalja osnivača.

Povećanje broja preduzeća koja redovno predaju finansijske izvještaje je blago iznad rasta ukupnog broja preduzeća, što može ukazivati na ponovno aktiviranje subjekata koji su prethodnih godina bili neaktivni, kao i na mogući napredak u kulturi finansijskog izvještavanja i jačanje finansijske discipline.

Broj zaposlenih takođe raste, ali po nižoj stopi od broja preduzeća, izuzev pada u pandemijskoj 2020. godini i relativno brzog oporavka naredne godine.

Evidentno je da se većina rasta zaposlenosti dešava unutar postojećih preduzeća, što se može uočiti iz više pratećih pokazatelja. Kada se eliminiše uticaj novoosnovanih firmi i projekcija rasta zaposlenosti posmatra bez njih, postaje jasno da rast zaposlenosti u postojećim firmama čini najveći

dio ukupnog rasta zaposlenosti i da je značajno veći od povećanja zaposlenosti u novoosnovanim preduzećima.

Takođe, prosječan broj zaposlenih po poslovnom subjektu je u padu, što je vidljivo u svakoj posmatranoj godini. Oba ova nalaza biće dodatno potvrđena kroz analizu podataka koji se odnose isključivo na novoosnovana preduzeća.

Sličan trend se uočava i kod poslovnih prihoda – oni rastu, dok prosječni prihod po poslovnom subjektu ostaje relativno stabilan. Međutim, dodatna vrijednost prihoda po novozaposlenom licu bilježi značajan pad iz godine u godinu. Ovaj trend biće potvrđen i u narednoj tabeli, u kojoj analiza novoosnovanih preduzeća pokazuje da novozaposleni u tim firmama ostvaruju znatno niži prosječni poslovni prihod po zaposlenom.

Tabela 21: Šifra djelatnosti 469* (2/3)

| Šifra djelatnosti 469* | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Novoosnovana preduzeća, ukupno | 217 | 160 | 270 | 442 | 648 |
| % u odnosu na broj preduzeća | 5.69% | 4.07% | 6.49% | 9.67% | 12.52% |
| Novoosnovana preduzeća koja su predala FI | 143 | 118 | 199 | 301 | 439 |
| % u odnosu na broj preduzeća koja su predala FI | 10.24% | 8.22% | 13.40% | 18.40% | 23.22% |
| Broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima | 181 | 241 | 220 | 342 | 461 |
| % promjena | | 33.15% | -8.71% | 55.45% | 34.80% |
| Prosječan broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima | 1.27 | 2.04 | 1.11 | 1.14 | 1.05 |
| % promjena | | 61.36% | -45.87% | 2.78% | -7.58% |
| Prihodi u novoosnovanim preduzećima | 16,703,975 | 6,276,185 | 6,148,161 | 7,643,771 | 8,729,745 |
| % promjena | | -62.43% | -2.04% | 24.33% | 14.21% |
| Broj novoosnovanih/broj aktivnih preduzeća % | 10.24% | 8.22% | 13.40% | 18.40% | 23.22% |
| Poslovni prihodi novoosnovanih/poslovni prihodi aktivnih preduzeća % | 1.43% | 0.63% | 0.49% | 0.51% | 0.51% |
| Poslovni prihodi po zaposlenom u novoosnovanom preduzeću | 92,287 | 26,042 | 27,946 | 22,350 | 18,937 |

Izvor: Autor

Kada se posmatraju isključivo novoosnovani poslovni subjekti, uočava se godišnji rast njihovog broja, koji u velikoj mjeri prati opšte ekonomske trendove. Takođe, jasno je da novoosnovana preduzeća u većoj mjeri predaju finansijske izvještaje, što je i očekivano – ova preduzeća uglavnom imaju poslovne aktivnosti na početku svog rada i u ranim fazama poslovnog ciklusa pokazuju veću usklađenost sa obavezama izvještavanja.

Broj zaposlenih u ovim preduzećima je značajno niži od sektorskog prosjeka. U 2023. godini, novoosnovana preduzeća imala su u prosjeku svega 1,05 zaposlenih, dok je sektorski prosjek za ovu klasifikaciju djelatnosti iznosio 5,77.

Poslovni prihodi u novoosnovanim preduzećima uglavnom prate trendove broja preduzeća i zaposlenih, osim u prvoj posmatranoj godini. S obzirom na relativno male iznose prihoda, ova „nepravilnost“ mogla bi se pripisati jednom ili nekolicini preduzeća koja su u prvoj godini poslovanja ostvarila značajan prihod.

Značajno zapažanje predstavlja velika razlika između broja novoosnovanih preduzeća i njihovog doprinosa ukupnim poslovnim prihodima. Na primjer, u 2023. godini, od ukupnog broja poslovnih subjekata koji su predali finansijske izvještaje (1.891), njih 439 bilo je novoosnovano, što predstavlja 23,22% ukupnog broja. Međutim, tih 23,22% novoosnovanih preduzeća ostvarilo je svega 8,7 miliona eura prihoda, što čini samo 0,51% ukupnih poslovnih prihoda (1,695 milijardi eura).

Ovi trendovi doveli su do značajnog i konstantnog pada prosječnog poslovnog prihoda po zaposlenom u novoosnovanim preduzećima – trenda koji je prisutan u svakoj od posljednjih

pet godina. Ovo dodatno potvrđuje raniji zaključak da najznačajniji rast poslovnih prihoda i zaposlenosti, a time i prepoznati ekonomski potencijal ovog podsektora, prvenstveno dolazi od postojećih, a ne od novoosnovanih firmi.

Tabela 22: Šifra djelatnosti 469* (3/3)

| Šifra djelatnosti 469* (2/3) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Procjena broja novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci | 131 | 80 | 123 | 142 | 264 |
| % u odnosu na broj preduzeća | 3.43% | 2.04% | 2.96% | 3.11% | 5.10% |
| Procjena broja novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 112 | 65 | 101 | 122 | 201 |
| % u odnosu na broj preduzeća koja su predala FI | 8.02% | 4.53% | 6.80% | 7.46% | 10.63% |
| % novoosnovanih preduzeća koja su predala FI | 78.32% | 55.08% | 50.75% | 40.53% | 45.79% |
| Broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 143 | 92 | 134 | 152 | 250 |
| % promjena | | -35,66% | 45,65% | 13,43% | 64,47% |
| Prosječan broj zaposlenih u novoosnovanim preduzećima čiji su osnivači stranci | 1,28 | 1,42 | 1,33 | 1,25 | 1,24 |
| Prihodi novoosnovanih preduzeća čiji su osnivači stranci koja su predala FI | 3,762,630 | 2,226,211 | 2,871,334 | 3,546,722 | 4,080,207 |
| % promjena | | -40,83% | 28,98% | 23,52% | 15,04% |
| Poslovni prihodi po zaposlenom u novoosnovanom preduzeću u stranom vlasništvu | 26,312 | 24,198 | 21,428 | 23,334 | 16,321 |

Izvor: Autor

Među novoosnovanim poslovnim subjektima, značajan broj osnovali su strani državljani, u prosjeku približno polovina (45,79% u 2023. godini), pri čemu se i njihovi poslovni prihodi kreću u sličnom procentu. Prosječan broj zaposlenih u ovim preduzećima je nešto viši u odnosu na prosjek za sva novoosnovana preduzeća (1,24 u 2023. godini), ali i dalje značajno ispod sektorskog prosjeka (5,77). U svim ostalim aspektima, zapažanja ostaju ista kao i ona koja se odnose na sva novoosnovana poslovna preduzeća.

Tabela 23: 2023.

| Br. | Ime preduzeća | Broj zaposlenih | Prihodi (EUR) | Br. | Ime preduzeća | Prihodi (EUR) | Broj zaposlenih |
|-----|-----------------------------------|-----------------|---------------|-----|-----------------------------------|---------------|-----------------|
| 1 | VOLI TRADE Podgorica | 2,318 | 356,305,668 | 1 | VOLI TRADE Podgorica | 356,305,668 | 2,318 |
| 2 | HARD DISCOUNT LAKOVIĆ - Podgorica | 1,358 | 236,861,410 | 2 | HARD DISCOUNT LAKOVIĆ - Podgorica | 236,861,410 | 1,358 |
| 3 | TABACCO SHOP Podgorica | 386 | 32,231,549 | 3 | BAR-KOD Podgorica | 109,587,344 | 376 |
| 4 | MPM Podgorica (Cosmetics marketi) | 377 | 41,352,661 | 4 | TEHNO MAX - Podgorica | 56,847,872 | 273 |
| 5 | BAR-KOD Podgorica | 376 | 109,587,344 | 5 | DMD DELTA Podgorica | 50,309,767 | 67 |
| 6 | TEHNO MAX - Podgorica | 273 | 56,847,872 | 6 | NELT MNE Podgorica | 42,884,180 | 189 |
| 7 | EXPO COMMERCE Kotor | 191 | 32,130,102 | 7 | MPM Podgorica (Cosmetics marketi) | 41,352,661 | 377 |
| 8 | NELT MNE Podgorica | 189 | 42,884,180 | 8 | ŠKORPION Herceg Novi | 32,259,079 | 99 |
| 9 | CASTELLANA Tuzi | 120 | 15,255,210 | 9 | TABACCO SHOP Podgorica | 32,231,549 | 386 |
| 10 | KLIKOVAC Podgorica | 114 | 25,288,365 | 10 | EXPO COMMERCE Kotor | 32,130,102 | 191 |

Izvor: Autor

Analizom najvećih poslovnih subjekata registrovanih pod ovom šifrom djelatnosti uočavamo značajan broj firmi koje se, pored veleprodaje, intenzivno bave i maloprodajom u različitim sektorima. Među njima su lanci prehrambenih i potrošačkih proizvoda (Voli Trade, HD Laković), prodavnice kozmetike (MPM – Cosmetics Market), prodavnice elektronike (Tehno Max), prodavnice auto-dijelova (Castellana), kao i lanci kioska (Tabacco Shop, Bar-Kod).

Među 10 najvećih poslodavaca i 10 preduzeća sa najvećim prihodima u okviru ove klasifikacije djelatnosti (2023), čak 7 od 10 najvećih poslodavaca i 6 od 10 preduzeća sa najvećim prihodima

obavlja djelatnost i u veleprodaji i u maloprodaji. Ovih 7 kompanija iz TOP 10 zapošljava ukupno 5.208 radnika, što predstavlja 47,71% ukupnog broja zaposlenih u okviru ove klasifikacije djelatnosti (Tabela 1: 10.915 zaposlenih). Istovremeno, ovih 6 kompanija iz TOP 10 po prihodima ostvarilo je 833.186.504 eura poslovnih prihoda u 2023. godini, što čini 49,15% ukupnih prihoda podsektora 469 (Tabela 1: 1.695.130.257 eura). Ovi podaci jasno ukazuju na to da poslovni subjekti koji posluju istovremeno u veleprodaji i maloprodaji imaju dominantan uticaj na oblikovanje statističkog profila ovog sektora.

Intervjui su potvrdili da se veleprodaja pretežno oslanja na domaću tražnju i sezonske faktore, dok na efikasnost najviše utiče interna optimizacija poslovanja. Analiza je pokazala da veliki broj veleprodajnih firmi istovremeno posluje i u maloprodaji, što značajno utiče na njihove poslovne rezultate. U najvećoj kompaniji unutar veleprodajnog sektora, broj zaposlenih u maloprodaji, kao i prihod od veleprodaje, čine manje od 20% ukupnog obima. Takođe su zabilježeni pokušaji stranih preduzetnika, naročito iz Turske, da osnuju posredničke firme između lokalnih maloprodajnih lanaca i proizvođača iz svojih matičnih zemalja, ali su se ti poslovni modeli u dugom roku pokazali kao uglavnom neodrživi. Ukupni zaključci ukazuju na to da veleprodaja, iako posjeduje snažan ekonomski potencijal, ne pokazuje izražen inovacioni karakter.

Pored intervjuja, sprovedena je i fokus grupa u kojoj su učestvovali lokalni ekspertski tim, članovi kvalitativnih timova za pet prioritetnih oblasti, kao i međunarodni ekspert angažovan za podršku u izradi Kvalitativne analize. Potvrđeno je da novoosnovane firme, i pored brojčane zastupljenosti, ne ostvaruju vidljiv ekonomski doprinos, jer se glavni rast zaposlenosti i prihoda ostvaruje u već postojećim preduzećima. Dodatno je identifikovano da se određene firme osnivaju iz administrativnih razloga – prvenstveno radi obezbjeđivanja boravišnih dozvola za strane vlasnike i zaposlene – a ne radi stvarnog poslovanja.

Dobijeni podaci ukazuju na to da je ekonomski potencijal ove podgrupe prepoznat prvenstveno zbog činjenice da su pod šifrom djelatnosti “4690 – Nespecijalizovana trgovina na veliko” registrovani i najznačajniji maloprodajni lanci u zemlji. Ove firme se, pored maloprodaje, bave i veleprodajom u različitim sektorima. To se odnosi na 7 od 10 najvećih poslodavaca i 6 od 10 preduzeća sa najvećim prihodima u okviru ove klasifikacije.

Takođe, **podaci pokazuju da novoosnovana preduzeća u ovom sektoru, iako brojčano značajna, ne doprinose u većoj mjeri rastu sektora, ni u pogledu prihoda, ni zaposlenosti.** Isto važi i za **novoosnovana preduzeća čiji su osnivači strani državljani.**



V ZAKLJUČCI

Sljedeći zaključci odnose se na preliminarne prioritetne oblasti nove Strategije pametne specijalizacije za period 2026–2031 – **građevinarstvo, energija, hrana, informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) i turizam** – kao i na dodatne sektore od interesa, **konsalting i veleprodaja**, koji su identifikovani na osnovu nalaza iz kvantitativne i kvalitativne analize.

Zaključci za preliminarnu prioritetnu oblast „Građevinarstvo“

Nijedna privredna grana, pa ni život uopšte, ne može se razvijati bez adekvatne infrastrukture (saobraćajne, vodne i energetske), što podrazumijeva uključivanje građevinskih aktivnosti. Predstojeći talas infrastrukturnih ulaganja (prvenstveno u puteve – auto-puteve i brze saobraćajnice), koji se očekuje u Crnoj Gori u narednih 10 do 15 godina, treba iskoristiti kao platformu za inovacije i pokretačku snagu za revitalizaciju građevinske industrije na modernim i ekološki održivim osnovama. To uključuje i razvoj industrije građevinskih materijala i proizvoda u Crnoj Gori, čime bi se postigli višestruki efekti, kao što su: povećanje vrijednosti sirovina koje Crna Gora trenutno ne prerađuje; otvaranje radnih mjesta za radnu snagu koja se trenutno iseljava na inostrana tržišta; smanjenje emisije CO₂ korišćenjem domaćih sirovina, čime se minimizira potreba za transportom materijala i proizvoda; unapređenje vještina, jačanje kapaciteta i dalji razvoj crnogorskog građevinskog sektora u cilju postizanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu – kako u pogledu proizvoda, tako i u pogledu usluga.

S druge strane, klimatske promjene i prirodne nepogode, zajedno sa opasnostima koje donosi nagomilavanje različitih vrsta otpada, istovremena prekomjerna upotreba i loše upravljanje prirodnim resursima, predstavljaju ozbiljno upozorenje čovječanstvu da usvoji odgovorniji odnos prema prirodi, planeti i prostoru za život. Za Crnu Goru je od ključne važnosti da prepozna i prihvati činjenicu da prostor i prirodni resursi nijesu neograničeni. Njima se mora pažljivo upravljati, pravilno ih očuvati, planski koristiti i odgovorno raspolagati – što je oblast u kojoj građevinski sektor ima značajnu odgovornost. Upravo u tom pravcu ovaj sektor može pronaći brojne prilike da kroz Strategiju pametne specijalizacije (S3) da stvaran i vrijedan doprinos.

Dok *nalazi Kvantitativne analize za izradu Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2026–2031* jasno ukazuju na ekonomsku snagu građevinskog sektora, kao gotovo jedinog produktivnog privrednog ogranka u zemlji, ova *Kvalitativna analiza* pruža dokaze o značajnom S3 potencijalu, prije svega kroz međusektorske inovacije sa ostalim prioritetnim oblastima S3 strategije.

Zaključci za preliminarnu prioritetnu oblast „Energija“

Na osnovu uvida dobijenih iz kvantitativne i kvalitativne analize, kao i prepoznavanja ovog sektora u prethodnoj Strategiji, jasno je da energetska sektor ima sve veći potencijal. Taj potencijal se naročito ogleda u njegovoj fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja globalnim trendovima kroz primjenu novih tehnologija i inovativnih rješenja u ovom sektoru. Neki od primjera dobre prakse koji su uvedeni u prethodnom periodu i koji su već u fazi realizacije uključuju: zelenu energetska tranziciju, prelazak na obnovljive izvore energije, uštede energije kroz primjenu mjera energetske efikasnosti i optimizaciju sistema, održivo upravljanje resursima i otpadom.

Sa ekonomske tačke gledišta, značajan broj malih i srednjih preduzeća (MSP) u ovom sektoru već ostvaruje zapažene rezultate na lokalnom nivou. Ova preduzeća imaju veliki potencijal za širenje svojih razvojnih kapaciteta i plasman proizvoda i usluga na regionalna tržišta, kao i na tržište Evropske unije. Opredijeljenost Crne Gore da razvoj energetska sektora uskladi sa standardima zaštite životne sredine i prostornog planiranja predstavlja izazov i za naučnu zajednicu, koja treba da ponudi održiva rješenja u vezi sa prenosom i skladištenjem energije, kao i efikasnim upravljanjem otpadom kao resursom.

Uzimajući u obzir navedene faktore, jasno se nameće potreba za sveobuhvatnim pristupom ovom sektoru, uključujući i njegovu terminologiju. U tom smislu, predloženi naziv za ovu prioritetnu oblast je: „Energija i održiva životna sredina“. Ova prioritetna oblast obuhvatala bi tri segmenta:

- Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom
- Energetska efikasnost i obnovljivi izvori energije
- Održivo upravljanje životnom sredinom i otpadom

Zaključci za preliminarnu prioritetnu oblast „Hrana“

Poljoprivreda i proizvodnja hrane predstavljaju sektor koji ima višestruku ulogu u razvoju društva i ekonomije Crne Gore. Njegov ekonomski značaj ogleda se u visokom doprinosu stvaranju BDP-a (oko 6%). Učešće poljoprivrede u ukupnoj zaposlenosti je još veće, budući da je gotovo četvrtina svih zaposlenih u Crnoj Gori angažovana na porodičnim gazdinstvima. Poljoprivreda u Crnoj Gori karakteriše se regionalnom raznovrsnošću proizvodnje (raznoliki agro-ekološki i klimatski uslovi omogućavaju uzgoj velikog broja biljnih i životinjskih vrsta) kao i prisustvom velikog broja autohtonih sorti i vrsta u biljnoj proizvodnji, odnosno rasa u stočarstvu. Ovaj sektor ima izraženu komplementarnost sa drugim prioritetnim sektorima, a posebno sa turizmom, kao pokretačem svih oblika agroturizma i zdravstvenog turizma, kroz predstavljanje tradicionalne gastronomije u okviru turističke ponude.

Sektor proizvodnje grožđa i vina prepoznat je kao veoma važan sektor za Crnu Goru. Vino učestvuje sa 20% u ukupnom izvozu poljoprivrednih proizvoda. Pored vina, mesni proizvodi su u posljednjim godinama postali jedan od glavnih izvoznih proizvoda. Izvoz svježeg, zamrznutog ili rashlađenog mesa i mesnih prerađevina u periodu od 2021. do 2024. godine porastao je za 130%. U posljednje vrijeme, sektor proizvodnje maslina i maslinovog ulja se ističe kao sektor sa velikim potencijalom, i to ne samo na jugu zemlje, već i u centralnom dijelu. Ipak, cjelokupan sektor poljoprivrede i proizvodnje hrane nije do sada bio naglašen kao sektor sa visokim izvoznim potencijalom, iako bi mogao postati sektor sa prepoznatim autohtonim proizvodima sa geografskim porijeklom i visokokvalitetnim proizvodima koji bi se plasirali kroz turističku ponudu zemlje.

Zaključci za preliminarnu prioritetnu oblast „ICT“

Kako je istaknuto u ovom izvještaju, ICT sektor u Crnoj Gori predstavlja jedno od najdinamičnijih područja za dalji rast digitalne ekonomije. U 2023. godini, ovaj sektor je direktno doprinio sa 11% bruto domaćem proizvodu (BDP¹¹-u), zapošljavajući oko 2,75% ukupne radne snage i učestvujući sa 25% u ukupnom izvozu, što jasno ukazuje na njegov značajan ekonomski uticaj. Od 2019. godine, kada je učešće sektora u BDP-u iznosilo 8,60%, zabilježen je impresivan trend rasta, a projekcije ukazuju na to da bi to učešće moglo dostići 12,60% do 2033. godine.

Kvalitativna analiza, zasnovana na strukturiranim intervjuima sa ključnim akterima iz industrije, akademske zajednice i državnih institucija, pokazuje da ICT sektor ubrzano usvaja inovacije i transformiše poslovne modele. Ova promjena karakteriše se prelaskom sa tradicionalnog outsorsinga ka razvoju domaćih, inovativnih digitalnih rješenja, posebno u oblastima finansijskih tehnologija (fintech), vještačke inteligencije, gejmिंग industrije i sajber bezbjednosti.

Visoka spremnost aktera da učestvuju u daljoj saradnji kroz Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP) dodatno potvrđuje agilnost sektora i njegov potencijal za međunarodno pozicioniranje. Imajući u vidu impresivne ekonomske pokazatelje, tehnološki napredak i inovacionu dinamiku, ICT sektor ne samo da posjeduje značajan potencijal za rast, već i predstavlja snažnu osnovu za modernizaciju i unapređenje konkurentnosti crnogorske ekonomije.

Shodno tome, predlaže se da se promocija ICT sektora u budućoj Strategiji pametne specijalizacije Crne Gore formuliše pod snažnim nazivom „Digitalna inovacija i transformacija“, koji jasno odražava njegovu ključnu ulogu.

¹¹ <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/daafd2ccf-3479-4723-891b-c224826c8afa/page/7wZ1C>

Zaključci za preliminarnu prioritetnu oblast „Turizam“

Preliminarna analiza prioritetne oblasti „Turizam“ jasno ukazuje na to da je ovaj sektor izuzetno snažan i da ima ogroman potencijal za dalji razvoj, naročito u domenu istraživanja i inovacija. Kvantitativna analiza pokazala je da ključne djelatnosti, posebno I55 (smještaj u hotelima) i I56 (priprema i usluživanje hrane i pića), ispunjavaju uslove kritične mase i specijalizacije, dok segment turističkih agencija (N79) dodatno doprinosi specifičnostima tržišta. Kvalitativna istraživanja potvrđuju da su predstavnici poslovnog sektora, akademske zajednice, civilnog društva i državnih institucija saglasni oko važnosti visokokvalitetne usluge, inovacija u digitalizaciji i personalizovanog turističkog doživljaja. Predložene pod-prioritetne oblasti, poput:

(1) Hoteli i turoperatori u oblasti turizma posebn interesa, i (2) Autentična, personalizovana i visokokvalitetna eno-gastro turistička iskustva, predstavljaju diferencijacione elemente koji mogu dodatno unaprijediti konkurentnost Crne Gore na međunarodnom tržištu. Pored toga, rastući trend digitalizacije – kroz razvoj aplikacija, pametnih vodiča i unapređenje mrežne infrastrukture (uključujući 5G tehnologiju) – obezbjeđuje prilagođavanje turističkog sektora savremenim globalnim trendovima. Kombinacija visoke društveno-ekonomske važnosti (preko 25% BDP-a i više od 10% zaposlenosti) i rastućeg broja inovacija čini turizam ključnom platformom za podsticanje ekonomskog rasta, istraživanja i inovacija. Shodno tome, „**Inovativni i održivi turizam**“ može se smatrati strateškim prioritetom sa značajnim mogućnostima za integraciju naučnih, tehnoloških i poslovnih inicijativa u cilju jačanja konkurentnosti Crne Gore.

Zaključak za sektor Menadžment konsaltinga

Kvalitativna analiza sektora Menadžment konsaltinga (702) pokazala je da se ekonomski potencijal ovog podsektora u svojoj suštini zasniva na intenzivnoj aktivnosti u oblasti menadžment konsaltinga. Veliki broj poslovnih subjekata i zaposlenih ne odražava stvarnu ekonomsku snagu ovog sektora, već je prije svega rezultat široko definisane klasifikacije ove djelatnosti, koja omogućava registraciju različitih poslovnih aktivnosti, od kojih se samo manji dio zaista bavi menadžment konsaltingom.

Tri ključna faktora doprinose strukturi ovog sektora. Prvi faktor je neprecizna definicija podsektora, koja omogućava da se pod istom šifrom klasifikacije registruju različite i često nepovezane djelatnosti. Drugi faktor su niski infrastrukturni zahtjevi, što ovaj sektor čini privlačnim za osnivanje preduzeća iz administrativnih razloga, uključujući regulisanje boravka stranih državljana – trend koji je naročito izražen u posljednje dvije godine. Treći faktor je zakonska obaveza o zapošljavanju najmanje jednog lica po preduzeću, što dodatno uvećava broj zaposlenih u sektoru, iako taj broj ne odražava stvarni obim poslovnih aktivnosti.

Ovi faktori ukazuju na to da nominalna veličina sektora ne garantuje proporcionalan doprinos ekonomiji, te da se rast broja preduzeća i zaposlenih ne može direktno povezati sa jačanjem menadžment konsaltinga kao ekonomske djelatnosti.

Zaključak za sektor Veleprodaje

Značajno prisustvo velikog broja preduzeća, prihoda i zaposlenih u podsektoru 469 – Trgovina na veliko, koje je identifikovano kroz kvantitativnu analizu, u velikoj mjeri nije rezultat same aktivnosti veleprodaje, već prije svega posljedica nekoliko važnih faktora.

Prvi faktor ukazuje na to da značajan broj preduzeća ostvaruje prihode i kroz veleprodaju i kroz maloprodaju, zbog nedostatka odgovarajuće klasifikacije za preduzeća koja posluju u obje faze trgovine. Mnoge firme su prvobitno registrovane kao veleprodaje, a kasnije su razvile maloprodajne mreže, ali su zadržale prvobitnu šifru djelatnosti, jer ne postoji sistemska kontrola usklađenosti između registrovane i stvarne poslovne aktivnosti. Dodatno, ekonomski potencijal ovog sektora nije tako snažan, jer čak i među najvećim preduzećima registrovanim u ovoj kategoriji, dominiraju maloprodajni lanci, dok veleprodaja čini samo manji dio njihovih ukupnih aktivnosti.

Drugi faktor odnosi se na osnivanje novih poslovnih subjekata od strane stranih kompanija, prvenstveno iz Turske, sa ciljem da djeluju kao posrednici između proizvođača iz svojih matičnih zemalja i lokalnih maloprodajnih lanaca. Međutim, većina ovih pokušaja nije održiva na duži rok, jer proizvođači i veliki maloprodajni lanci, nakon što obim trgovine poraste, teže uspostavljanju direktnih veza.

Treći faktor, iako manje izražen nego u nekim drugim sektorima, jeste osnivanje firmi od strane stranih državljana u cilju ispunjavanja uslova za boravišne dozvole za njih same, njihove zaposlene, ali i članove njihovih porodica.

Shodno tome, kritična masa i nivo specijalizacije identifikovani u kvantitativnoj analizi ne odražavaju stvarno stanje u sektoru. Pored toga, istraživanje i intervjui sa stručnjacima potvrdili su nizak ekonomski doprinos novoosnovanih firmi, dok je inovacioni potencijal ove podgrupe ocijenjen kao veoma nizak.

5.1 PRIJEDLOG PRIORITETNIH OBLASTI (I POD-PRIORITETA) ZA BUDUĆI EDP

Na osnovu prethodno navedenih zaključaka za svaku od potencijalnih prioritetnih oblasti nove Strategije pametne specijalizacije 2026–2031, predstavlja se predložena lista prioritetnih oblasti i pod-prioriteta koji se direktno nominuju za Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP).

1. Predloženi naziv za sektor „**Građevinarstvo**“ je „**Građevinarstvo**“, sa sljedećim pod-prioritetima:

- *Planiranje i projektovanje*
- *Izvođenje građevinskih radova*

Gledajući unaprijed, industrija građevinskih materijala i proizvoda mogla bi se potencijalno razviti kao treća pod-oblast u okviru budućeg Procesu preduzetničkog otkrivanja (EDP). Iako je trenutno nedovoljno razvijena ili neaktivna u Crnoj Gori uprkos postojanju prije 2-3 decenije, njen budući (ponovni) razvoj mogao bi biti podržan kroz S3 strategiju. Ipak, u ovoj fazi bi možda bilo prikladnije pratiti njen potencijalni rast kroz sam proces, umjesto da se formalno uključi, jer bi to podrazumijevalo i razmatranje angažovanja trećeg fasilitatora za radionicu. Istovremeno, ova potencijalna pod-oblast ostaje komplementarna sa prethodno definisane dvije S3 pod-oblasti unutar prioritetne oblasti Građevinarstvo.

2. Predloženi naziv za sektor „**Energija**“ je „**Energija i održiva životna sredina**“, koji obuhvata tri ključna segmenta:

- *Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom;*
- *Energetska efikasnost i obnovljivi izvori energije; i*
- *Održivo upravljanje životnom sredinom i otpadom.*

3. Predloženi naziv za sektor „**Hrana**“ je „**Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane**“;

4. Predloženi naziv za sektor „**ICT**“ je „**Digitalna inovacija i transformacija**“; i

5. Predloženi naziv za sektor „**Turizam**“ je „**Inovativni i održivi turizam**“, sa sljedećim predloženim pod-prioritetima:

- *Hoteli i turoperatoru u oblasti turizma posebnih interesa; i*
- *Autentična, personalizovana i visokokvalitetna eno-gastro turistička iskustva.*





SPISAK GRAFIKONA

| | |
|--|----|
| Grafikon 1: Prioritetne oblasti Strategije pametne specijalizacije 2019–2024 | 9 |
| Grafikon 2: Procenat poslovnih subjekata po sektorima i opštinama | 54 |
| Grafikon 3: ICT sektor 2023. prema dostavljenim finansijskim izvještajima (ICT Cortex) | 63 |

SPISAK TABELA

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani | 23 |
| Tabela 2: Spisak učesnika fokus grupE | 24 |
| Tabela 3: Predložena lista ključnih aktera za EDP | 39 |
| Tabela 4: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani | 40 |
| Tabela 5: Spisak učesnika fokus grupa | 41 |
| Tabela 6: Predložena lista ključnih aktera za EDP | 49 |
| Tabela 7: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani | 50 |
| Tabela 8: Spisak učesnika fokus grupe | 51 |
| Tabela 9: Predložena lista ključnih aktera za EDP | 58 |
| Tabela 10: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani | 59 |
| Tabela 11: Spisak učesnika fokus grupe | 59 |
| Tabela 12: Predložena lista ključnih aktera za EDP | 68 |
| Tabela 13: Spisak ključnih aktera i eksperata koji su intervjuisani | 69 |
| Tabela 14: Spisak učesnika fokus grupe | 70 |
| Tabela 15: Predložena lista ključnih aktera za ED | 78 |
| Tabela 16: Šifra djelatnosti 702* (1/3) | 82 |
| Tabela 17: Šifra djelatnosti 702* (2/3) | 83 |
| Tabela 18: Šifra djelatnosti 702* (3/3) | 84 |
| Tabela 19: 2023. | 85 |
| Tabela 20: Šifra djelatnosti 469* (1/3) | 86 |
| Tabela 21: Šifra djelatnosti 469* (2/3) | 87 |
| Tabela 22: Šifra djelatnosti 469* (3/3) | 88 |
| Tabela 23: 2023. | 88 |



Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija