

Prof. dr Gordana ĐUROVIĆ

STRATEŠKI OKVIR ZA PROMOCIJU IZVOZA CRNE GORE

UVOD

Jedan od ključnih izazova sa kojima se suočava tekuća makro politika u Crnoj Gori, kao i u slučaju većine sistema u tranziciji, je postojanje značajnog platnobilansnog deficita. *Problematika platnobilanskog deficita i konstantan problem visokog spoljnotrgovinskog deficita* zahtijeva brzo i efiksno djelovanje, ne samo zbog pritiska međunarodnih institucija, već kao jedan od *prioriteta ekonomske održivosti*, u jednoj malo, otvorenoj eurizovanoj ekonomiji.

Uzroci višegodišnje spoljnotrgovinske neravnoteže leže u samoj strukturi naše privrede, kao recidiv prethodnog sistema, uz izostanak adekvatne spoljnotrgovinske strategije, a uz istovremeni rast konkurentnosti na međunarodnom tržištu roba. Kontinuirano prisustvo spoljnotrgovinskog, posebno robnog deficita, kao višedecenijski fenomen, uzrokovan je samom *strukturom naše privrede*, koja je kontinuirano razvijana kao sirovinaska baza za unutrašnje tržište bivše Jugoslavije, kreirajući neravnotežu ukupnih proizvodnih fondova i strukture potrošnje, nediverzifikovani i nekonkurentan izvoz i visoku uvoznu zavisnost. Robni deficit najčešće je ublažavan suficitom u sektoru usluga, ali pravi uzroci ove strukturne neravnoteže crnogorske ekonomije ostali su kao izazov ekonomskoj politici i danas.

Stoga će se buduća integrisana aktivnost nosilaca ekonomske politike u ovoj oblasti definisati kroz kreiranje i implementaciju *strateš-*

kog okvira za podsticanje izvoza, razvojnog dokumenta koji će na pravi način, sveobuhvatno, obraditi ovaj problem i predložiti adekvatna rješenja. *Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije*, u čijoj je nadležnosti kreiranje spoljnotrgovinske politike, pristupilo je, u saradnji sa resornim ministarstvima i međunarodnim razvojnim organizacijama, izradi Strategije podsticanja izvoza, koji je Vlada usvojila decembra 2005. godine.

Ambicija ove Strategije je da kroz detaljnu i stručnu analizu ukaže na postojeće probleme, predloži odgovarajuće mjere, instrumente i aktivnosti, u skladu sa principima WTO i EU, neophodnim za buduće postepeno pridruživanje Crne Gore jedinstvenom evropskom tržištu. Strategija daje i detaljan program monitoringa i evaluacije, što treba da doprinese uspjehu implementacije predloženih mjera.

VODEĆI PRINCIPI STRATEGIJE CRNE GORE ZA PODSTICANJE IZVOZA

Cilj Strategije za podsticanje izvoza Crne Gore je povećanje obima, raznovrsnosti i kvaliteta izvoznih proizvoda Crne Gore, kao i institucionalna podrška crnogorskim izvoznicima u identifikaciji odgovarajućih tržišta, plasiranju proizvoda i opstanku na istim. Ovako definisan cilj pred nas postavlja čitav niz principa na kojima se Strategija zasniva:

– Podsticanje izvoza se mora bazirati na informacijama o kretanjima na internacionalnom tržištu, kako bi u budućnosti izvoz bio dovoljno fleksibilan da bi se mogao prilagođavati promjenama tražnje na istim,

– Izvoznici će imati punu podršku nadležnih institucija prilikom izvoza svojih proizvoda. Finasiranje proizvodnje za izvoz i garancije zajmova ostvarivaće se kroz nove finansijske institucije osnovane od strane Vlade RCG, istovremeno ponudiće se i odgovarajući organizacioni oblik, u osnovnoj funkciji pružanja stručne pomoći (tehnička pomoć u izradi izvozne strategije preduzeća, promocija izvoza, pružanje informacija o mogućnostima i uslovima izvoza na pojedina tržišta...),

– Zajednički programi promocije kao i pružanja pomoći treba da se ostvaruju kroz postojeću mrežu izvoznih asocijacija, koje će, u cilju jačanja sopstvenih kapaciteta biti potpomognuta od strane odgovarajućih državnih institucija,

– U rangiranju izvoznih preduzeća za podsticanje njihovih izvoznih aktivnosti, korišće se objektivni kriterijumi, a prednost će imati preduzeća koja su već spremna za inostrana tržišta,

– Posebna pažnja će se posvetiti povećanju izvoznih kapaciteta malih i srednjih preduzeća,

– Insistirće se na podsticanju izvoza u regionu JIE (puna implementacija sporazuma o slobodnoj trgovini), na tržišta u razvoju, kao i razvijena tržišta Evropske Unije,

– Strategija za podsticanje izvoza biće u potpunosti u skladu sa međunarodnim standardima i pravilima, važećim ugovorima o slobodnoj trgovini (FTA) kao i budućim članstvima u međunarodnim asocijacijama – WTO i EU.

Misija Strategije je smanjenje i ublažavanje sistemskih poteškoća i drugih barijera u izvozu, kao i odgovarajuća tehnička i finansijska asistencija izvoznicima, u svim fazama izvoznog posla.

U tom smislu Strategija će se koncentrisati na svaku od *faza izvoza*:¹

– identifikacija tržišta i potrošača,

– razvoj i prilagođavanje proizvoda /usvajanje tehničkih propisa i međunarodnih standarda/,

– analiza i priprema promocione strategije za odabrana tržišta,

– poboljšanje produktivnosti i kvaliteta proizvoda,

– proizvodnja /pristup novim tehnologijama i strateško partnerstvo/,

– lansiranje proizvoda, promocija i prodaja,

– analiza rezultata i primjena strategije.

U svakoj od ovih faza neophodni su različiti oblici pomoći, bilo da se radi o tehničkoj, konsultantskoj ili finansijskoj podršci. Strategija za podsticanje izvoza će pokušati da kroz predloženi set mjera i aktivnosti, kao i Akcioni plan za podsticanje prioritenih izvoznih proizvoda, doprinese poboljšanju najslabijih karika ovog procesa, koji je kod većine izvoznika Crne Gore već prepoznat u finansiranju i nedovoljnom poznavanju mogućnosti alternativnih izvora finansiranja. U Strategiji će ovom pitanju biti posvećena posebna pažnja, naročito kod finansiranja malih i srednjih izvoznih preduzeća, koji imaju najvećih problema kako sa obezbjeđenjem kratkoročnih, tako i dugoročnih izvora finansiranja.

¹ Strategija podsticanja izvoza Crne Gore, Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije, Podgorica, decembar 2005.

SPOLJNOTRGOVINSKI TOKOVI U PERIODU 1989-2004. G.

Spoljnotrgovinski promet krajem osamdesetih karakterisao je suficit u razmjeni, ali uz nediverzifikovanu izvoznú strukturu, sa visokim koeficijentom uvozne zavisnosti. Prihodi od usluga, prvenstveno od turizma i pomorske privrede, činili su 20% BDP.

Krajem osamdesetih, *udio izvoza roba DP Crne Gore bio je 18%, a roba i usluga skoro 40%. (ukupni izvoz je bio 516 mil \$, uvoz 278 mil \$, pokrivenost uvoza izvozom bila je 1,85, uz stepen otvorenosti od 63%)*. Međutim, 70% robnog izvoza bilo je skoncentrisano u tri preduzeća, nediverzifikovane strukture, nedovoljne fleksibilnosti za brza prilagođavanja i strategiju osvajanja alternativnih tržišta). Taj izvoz je bio (i ostao) skup, jer je koeficijent uvozne zavisnosti veoma visok, npr u 1989. g. bio 0,51;²

Istovremeno, *u ukupnoj robnoj proizvodnji, gotovo 50% plasirano je u bivše republike SFRJ*, što ukazuje na i tada *visoku otvorenost Crne Gore prema drugim tržištima*, i visok stepen zavisnosti u odnosu na bivše republike SFRJ.³ Po matrici međusobne razmjene iz 1986. g. Crna Gora je „prodavala” 27,% svojih roba na tržište Srbije (uključujući Kosovo), dok je Srbija 3,6% svojih roba plasirala u Crnu Goru.

Spoljnotrgovinska razmjena Crne Gore posljednjih deset godina bilježi negativan saldo. Glavni uzroci poznati su i prvenstveno su posljedica *tri ključna faktora*: raspada države SFRJ i njenog jedinstvenog tržišta, rata u okruženju i sankcija međunarodne zajednice, što je dovelo do smanjenja ukupne privredne aktivnosti, drastične redukcije ekonomskih veza sa inostranstvom i smanjenja izvoza, kako roba

² Odnos *Uvoza proizvoda za reprodukciju i izvoza roba*. Da bi se ostvario 1 \$ robnog izvoza, bilo je potrebno uvesti 0,51 \$ neophodnih robnih inputa iz uvoza. (78% u strukturi robnog uvoza su sirovine i repromaterijal. Veoma visoka uvozna zavisnost, koju je teško supstituisati domaćom proizvodnjom. Pojedina preduzeća imala su ovaj koeficijent i preko 2).

³ Glavni industrijski kapaciteti u CG izgradjeni su najvećim dijelom za dalju reprodukcionu potrošnju u drugim republikama SFRJ. Kruta i preindustrijalizovana privredna struktura, krajem osamdesetih (spomenimo samo karakteristike privrednih kapaciteta kao što su: visoka potrošnja električne energije, visoki troškovi tekućeg i investicionog održavanja,..), bila je izrazito neprilagodjena prema unutrašnjoj i spoljnoj tražnji, pa je raspadom SFRJ i izolacijom, CG bila jedna od republika koja je imala najveći negativni efekat na pad proizvodnje.

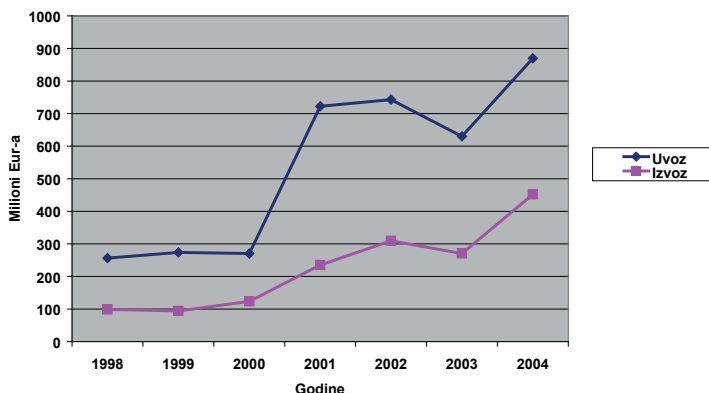
(industrija), tako i usluga (turizam, pomorska privreda). Dinamično se mijenjala ukupna privredna struktura. Zaostali smo nekoliko tehnoloških generacija. Konkurentnost naših proizvoda na međunarodnom tržištu umnogome je smanjena. S druge strane, uslovi na međunarodnom tržištu sve su strožiji, a standardi sve viši.

U navedenim okolnostima, teško se moglo govoriti o organizovanoj *spoljnotrgovinskoj politici*, koja bi mogla u kraćem vremenskom periodu da značajno smanji spoljnotrgovinski deficit i podstakne domaće proizvođače na veći izvoz.

Posebno ograničenje predstavljali su *neuređeni odnosi na internom tržištu Crne Gore, Srbije i Kosova*. Tokom devedesetih, posebno za vrijeme ekonomskih sankcija, odnosi razmjene su se znatno povećali i dobrim dijelom odvijali i u neformalnom sektoru. Međutim, posljednja iskušenja tokom perioda 1997-2001. donijele su sve veće razlike u ekonomskim prioritetima i ekonomskim politikama. Došlo je do *smanjenja trgovinskih tokova* i razlika u spoljnotrgovinskim i carinskim politikama (po procjenama za 2000-01, CG plasirala u Srbiju svega 4,4% svojih roba, a od nje kupovala ispod 11%).

Spoljnotrgovinsku politiku u periodu 2001-2004 karakteriše postepeno preuzimanje nadležnosti u oblasti vođenja spoljnotrgovinske i carinske politike, kao i liberalizacija trgovine u regionu. Kroz sporazume o slobodnoj trgovini i trgovinu sa EU, kroz autonomne trgovinske olakšice, dolazi do postepenog, ali još uvijek nedovoljnog povratka Crne Gore u međunarodne trgovinske tokove. Spoljnotrgovinska razmjena Crne Gore za posmatrani period data je na slijedećem grafiku:

Uporedni prikaz uvoza i izvoza Crne Gore za period 1998-2004.



Na prethodnom grafiku vidi se jasna veza između dinamičnog procesa liberalizacije spoljne trgovine, blagog oporavka BDP i stope rasta uvoza. U slijedećoj tabeli dat je prikaz glavnih indikatora u spoljnoj trgovini u odnosu na BDP u periodu 2000 do 2004. godine:

Tabela 1 – Trgovinski bilans i učešće u BDP-u Crne Gore mil. Eur

GODINA	BDP	Uvoz roba Mil €	Stopa rasta uvoza	% uvoza u BDP	Izvoz roba Mil €	Stopa rasta izvoza	% učešća izvoza u BDP	Stepen otvorenosti	Stepen pokrivenosti uvoza roba izvozom
2001*	1.245	722.4		58.02	235.2		8.89	76.92	32.56
2002*	1.250	742.8	2.8	59.42	309.6	31.6	24.77	84.19	41.68
2003*	1431.6	629.9	-15.2	45.81	270,6	-12.6	19.68	65.49	42.96
2004* ¹	1540.45	869.61	38.1	56.41	452.14	67.1	29.35	85.8	51.9

Izvor: Godišnji izvještaji CBCG

Na bazi navedenih indikatora možemo zaključiti:

– Crna Gora predstavlja *otvoren ekonomski sistem* (stepen otvorenosti u 2004. g. je bio 85,8%), i počiva na velikoj uvoznoj zavisnosti. Konstantno visok uvoz u 2001. i 2002. godini, koji je iznosio 722,4 odnosno 742,8 miliona € u 2003. je opao za 15,2 %, da bi u 2004. znatno porastao probijajući granicu od 850 mil. €, bilježeći rast od 38,1% u odnosu na predhodnu godinu, sa učešćem od 56,4% u BDP-u

– *Visoka uvozna izvozna zavisnost* – rast izvoza uslovljava rast uvoza. Uporedo sa rastom uvoza došlo je do porasta izvoza u 2004. godini od 67,1% u odnosu na predhodnu godinu i iznosio je 452.14 mil €.

– *Nizak nivo pokrivenosti uvoza izvozom* – relativno brži rast izvoza od rasta uvoza doveo je do povećanja stepena pokrivenosti sa 42,96% (ostvaren u 2003. g.) na 51,9% (ostvaren u 2004. g.). Ovaj podatak postaje značajniji ukoliko se uzme u obzir da je stepen pokrivenosti izvoza uvozom u 2001. bio svega 32,56%, tako da se zaključuje da Crna Gora konstantno od 2001. godine, ima uzlazni trend pokrivenosti uvoza izvozom, koji po prvi put probija 50% uvoza u 2004. godini.

– U 2004. godini *spoljnotrgovinski deficit* je iznosio 27,1% BDP-a (417,4 mil €) ili nešto više od četvrtine GDP-ja, što predstavlja povećanje od oko 16,09% u apsolutnom iznosu u odnosu na spoljnotrgovinski deficit ostvaren u 2003. (359,3 mil €) koji je iznosio 25.1%.

– U 2004. g. došlo je do blagog porasta učešća *spoljnotrgovinskog robnog deficita*,⁴ iako je relativni porast spoljnotrgovinskog deficita bio 16,1% u odnosu na 2003., on je u velikoj mjeri inhibiran pozitivnim saldonom usluga koji je zabilježio porast od 28,3% u 2004. godini.

OSNOVNI CILJEVI STRATEGIJE PODSTICANJA IZVOZA CRNE GORE

U cilju postepenog smanjenja spoljnotrgovinske neravnoteže, unapređenja izvoza, povećanja konkurentnosti, diversifikacije proizvoda, kao i smanjenja ili ublažavanja izvoznih barijera, koncipiran je *integralni pristup izvoznoj strategiji* koja treba da omogući realizaciju navedenih ciljeva. Osnovni ciljevi i instrumenti za njegovo postizanje dati su u sljedećoj matrici.

Matrica 1. Osnovni ciljevi izvozne politike

	<i>Ciljevi</i>	<i>Instrumenti / mjere</i>
1.	<i>Obezbjedenje stabilnog dugoročnog rasta BDP-a rastom izvoza</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Rast izvoza – Nove investicije – Kreiranje novih proizvoda i novih usluga – Osvajanje novih tržišta / „tržišne niše“/
2.	<i>Smanjenje spoljnotrgovinskog deficita kroz povećanje/ podsticanje izvoza</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Fiskalne i carinske olakšice – Ostale mjere razvojne ekonomske politike – Dostupnost finansijskih sredstava – Osnaživanje finansijskih posrednika – Promocija /novi proizvodi, novi kanali prodaje na novim tržištima itd./ – Smanjenje biznis barijera pri izvozu /administrativne i necarinske barijere/ – Zona slobodne trgovine Balkana (FTAs) – Slobodne zone i slobodna skladišta
3.	<i>Smanjenje spoljnotrgovinskog deficita kroz supstituciju uvoza</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Veća iskorišćenost prirodnih i privrednih resursa – Politika konkurencije – Spoljnotrgovinska politika – Diverzifikacija proizvodnje uz rast kvaliteta – Supstitucija uvoznih inputa / veće učešće domaćih inputa u proizvodnji za izvoz – Supstitucija uvoznih inputa / veće učešće domaćih inputa u proizvodnji / plasmanu domaćih proizvoda ino-turistima („nevidljivi izvoz“)

⁴ Trenutno, spoljnotrgovinski deficit zajedno sa visokom nezaposlenošću predstavlja najiznajačniji izvor makroekonomske nestabilnosti. Ukoliko bi se sabrale vrijednosti spoljnotrgovinskog deficita u posljednje tri godine vidi se da je iz Crne Gore odliv sredstva po osnovu spoljnotrgovinskog deficita približan BDP-u CG iz 2002. godine.

	<i>Ciljevi</i>	<i>Instrumenti / mjere</i>
4.	<i>Kreiranje konkurentnog izvoznog proizvoda</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Rast kvaliteta – Cjenovna konkurentnost – Rast produktivnosti – Akreditacija i standardizacija proizvoda i usluga – Edukacija
5.	<i>Prihvatanje međunarodnih standarda i procedura pri izvozu Formiranje institucija za implementaciju standarda – Centra za standardizaciju Crne Gore</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Implementacija seta zakona iz oblasti tehničkih propisa i standarda /akreditacija, standardizacija, tehničko usaglašavanje, metrologija/ – Zaštita prava intelektualne svojine – Carinska politika /zakoni, institucije, procedure/ – Edukacija
6.	<i>Afirmacija komparativnih prednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Veća iskorišćenost prirodnih i privrednih resursa – Robna marka „Made in Montenegro” – Diverzifikacija/specijalizacija – Povećanje stepena finalizacije proizvoda /"value added production"/ – Programi podsticaja u oblasti turizma, poljoprivrede, drvene industrije – Edukacija

Nema dileme da veličina i stepen otvorenosti crnogorskog tržišta upućuju naša preduzeća na *agresivniji i organizovaniji nastup na ino tržištu*. Izvozno orjentisana preduzeća, međutim, nemaju dovoljno znanja vezano za postojeće izvozne procedure, kao i ekspertize u oblasti finansija, prije svega u obezbjeđivanju finansijskih sredstava kako bi mogli podnijeti konkurenciju na inostranim tržištima. Samim opredjeljenjem na strano/a tržišta, preduzeće postaje prije svega izloženo deviznom riziku, dalje nemogućnosti uticanja na podsticajnu izvoznopolitiku i politiku carina koje postoje na drugim tržištima, različitim tipu konzumenata u odnosu na domaće kupce, zatim geografskoj udaljenosti, različitim necarinskim barijerama... I kada se sve to uzme u obzir, postaje jasno *da Vlada mora preuzeti ulogu edukatora, a iznad svega sistema koji treba da podigne svijest o benefitima izvoza* i koji svim raspoloživim sredstvima treba da pomogne izvoznocima da povećaju svoje izvozno poslovanje, učešće na stranim tržištima, ali i da *prepoznaju i ohrabri buduće izvoznike*.

MJERE ZA PODSTICANJE IZVOZA

Mjere za podsticanje izvoza Crne Gore predstavljaju rezultat opsežne analize spoljnotrgovinskog deficita, sektorske proizvodnje, strukture izvoza i izvoznih proizvoda, postojećih carinskih i necarinskih bari-

jera, kao i analize komparativnih prednosti pojedinih grupa proizvoda, koje će biti obuhvaćene Akcionim planom za podsticanje grupe crnogorskih izvoznih proizvoda.

U tom pravcu mjere su strukturirane u tri cjeline:

1. MAKRO NIVO DJELOVANJA – predstavlja generalni dio Strategije, usmjeren na stvaranje kvalitetnijeg biznis okruženja i mogućnosti podsticanja izvoza. Bazira se na tri grupe podsticajnih programa: Finansijske i fiskalne podsticajne mjere i mjere za poboljšanje zakonskog okvira i smanjenje administrativnih barijera;

2. MIKRO NIVO DJELOVANJA – predstavlja dio Strategije usmjeren na direktan uticaj na izvozna preduzeća, u smislu pružanja pomoći ovim preduzećima u svim fazama izvozne aktivnosti. Bazira se na pružanju stručne pomoći pri izradi programa poboljšanja kvaliteta izvoznog proizvoda, programa povećanja kompetetivnosti, biznis planova, marketing programa, i programa edukacije za izvozna preduzeća;

3. INSTITUCIONALNI MEHANIZMI – predstavlja dio Strategije koji se odnosi na stvaranje i povezivanje izvoznih Udruženja, Asocijacija, PKCG i drugih institucija, u cilju podsticanja izvoznih aktivnosti, u okviru sektorskih izvoznih djelatnosti, a i na generalnom nivou. Bazira se na setu programa: zajedničke proizvodne aktivnosti, edukativni programi, benchmarking programi i zajedničke promotivne aktivnosti.

AKCIONI PLANOVI ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE

U cilju što kvalitetnije i dinamične implementacije predviđenih mjera za podsticanje izvoza, definisana su dva plana:

- a) Akcioni plan grupe proizvoda i
- b) Plan monitorina i evaluacije implementacije Strategije

Akcioni plan, kao operativni dio Strategije za posticanje izvoza predstavlja pregled grupe proizvoda koji trenutno posjeduju relativnu kompetitivnost na inostranim tržištima, kao i seta proizvoda koji u narednom periodu (2006-2008. g.) to mogu i postati.

Akcioni plan se bazira na analizi na nivou sektora, pri čemu su uzete u obzir dvije dimenzije:

- *Povećanje izvoza postojećih izvoznih proizvoda*
- *Stvaranje novih izvoznih proizvoda*

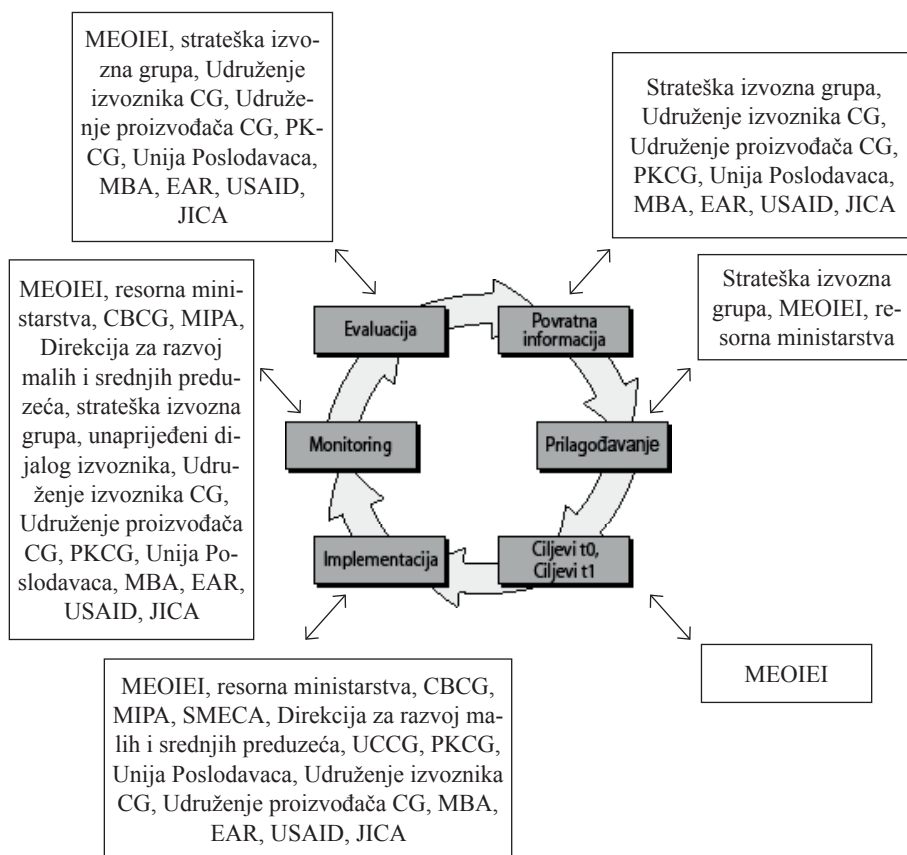
To znači da je Akcioni plan baziran ne samo na „promotion building”, već prije svega na „product building”-u, kao osnovnom princi-

pu izrade Akcionog plana, posebno imajući u vidu postojeću nediverzifikovanost crnogorskog izvoza.

Povećanje izvoza postojećih proizvoda i mogućnost stvaranja novih izvozno orjentisanih proizvoda fokusira se na konsolidaciju postojećeg nivoa izvoza pojedinih proizvoda, koji imaju konkurentnost u regionu JIE ili na tržištu EU.

Monitoring plan ostvarivanja rezultata (*Performance Monitoring Plan / PMP*) predstavlja efikasan sistem praćenja implementacije Strategije, prikupljanja podataka o njenom sprovođenju, odabira institucija i evaluacionih instrumenta, periodičnosti evaluacije, njenom budžetiranju i ostalim elementima koji su neophodni za efikasno upravljanje ovi implementacionim procesom.

Plan monitoringa i evaluacije



KVALITET IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE BAZIRA SE NA INTEGRALNOM MONITORINGU I EVALUACIJI

Aktivnosti Evaluacije i monitoringa predstavljaju osnov za praćenje implementacije strategije, ocjenu uticaja na ostvarivanje osnovnih ciljeva datih ovom strategijom i efektivnosti mjera donešenih u funkciji njihovog ostvarivanja, ostavljajući mogućnost *on time* reagovanja implementatora Strategije kao i ključnih *stakeholdera* u cilju prilagođavanja izmjene i poboljšanja kvaliteta izvoznih mjera.

Implementacija Strategije predstavlja proces – veliki broj mjera datih Strategijom ima dugoročan efekat, kako u samom procesu njebove implementacije, tako i u njihovim efektima. U tom pravcu, pri izradi evaluacionih indikatora, postoji rizik njihovog pravilnog odabira kao i pravilne procjene uticaja efekata pojedinih mjera na kratak, srednji i dugi rok.

Sveobuhvatna i kontinuirana posvećenost implementaciji Strategije – Obzirom da je Strategija u samoj izradi prošla kroz proces evaluacije i predstavlja aktivni napor svih *stakeholdera* (od predstavnika državnih institucija, međunarodnih institucija, udruženja izvoznika, unija poslodavaca, privrednih komora, pa do najšire javnosti), on predstavlja dokument iza čije implementacije je potrebno da stanu svi učesnici koji su bili uključeni u njeno donošenje.

U procesu monitoringa i evaluacije neophodno je učešće svih stakeholdera – Strategija predstavlja dokument koji je prije svega upućen na izvoznike kao fokusnu grupu. To znači da kroz institucionalni sistem monitoringa implementacije Strategije kao i procesa evaluacije neophodno je obezbijediti njihovo učešće koje se neće bazirati samo na procjenama efektivnosti pojedinih mjera, već će imati proaktivan pristup kroz davanje prijedloga i sugestija za uklanjanje prepreka u implementaciji pojedinih mjera, načinu poboljšanja njihove efektivnosti i predlaganju novih. Iste aktivnosti se očekuju od svih zainteresovanih *stakeholdera* koji učestvuju u implementaciji Strategije.

Realna očekivanja – osnovni cilj izrade Strategije – povećanje robnog izvoza Crne Gore, predstavlja dovoljno velik izazov obzirom na niz ograničavajućih okolnosti: cjenovne nekonkurentnosti, nedovoljno razvijene infrastrukture, potrebe za greenfield investicijama u izvožno orjentisanim industrijama, malog broja izvoznika, itd. koji će biti obuhvaćeni ili to već jesu drugim strateškim dokumentima koji u foku-

su imaju neke od ovih problema. U tom pravcu, Strategija predstavlja samo dio rešenja koji se odnosi prije svega na snaženje konkurentnosti izvoznih proizvoda i postepenog proširenja izvozne baze kroz prije svega poboljšanje načina finansiranja izvoza, smanjenje transakcionih troškova, smanjenje administrativnih barijera i povećanje profesionalnosti postojećih servisnih službi, itd, (kao najurgentnijih problema sa kojima se susreću izvoznici), što sve predstavlja samo dio mozaika u stvaranju crnogorskog proizvoda koji bi bio konkurentan na ino tržištima. Zato su evaluacioni instrumenti bazirani na realnim očekivanjima u skladu sa svim ograničenjima koji se Strategijom ne mogu obuhvatiti.

LITERATURA

1. Strategija podsticanja izvoza Crne Gore, Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije, Podgorica, decembar 2005;
2. Agenda ekonomskih reformi u Crnoj Gori 2002 – 2007
3. Export Development and Promotion, Lessons From Four Benchmark Countries, The Boston Consulting Group, 2004.
4. Helping to Tackle Non-Tariff Barriers in the Western Balkans, The European Union's Cards Programme For Western Balkans, 2004
5. Trade Flows in Southeast Europe, Vienna Institute for International Economic Studies, 2004.

Prof. dr Gordana ĐUROVIĆ

THE STRATEGIC FRAMEWORK FOR THE PROMOTION OF EXPORT IN MONTENEGRO

Summary

The vision of Montenegro's Export Promotion Strategy implies enabling Montenegrin exporters to think of markets globally and to invest locally, in order for them to become competitive, to constantly keep pace with the changes in the market and to respond quickly to the potential business opportunities in the vicinity. It is on Montenegrin exporters to take the initiative, and on the Government of Montenegro, that is, on the competent institutions, to enable them, through all forms of institutional action, to stronger join world trade flows. In this sense the Export Promotion Strategy is a document which will help the state and private sectors to join their resources, energy and potentials.