



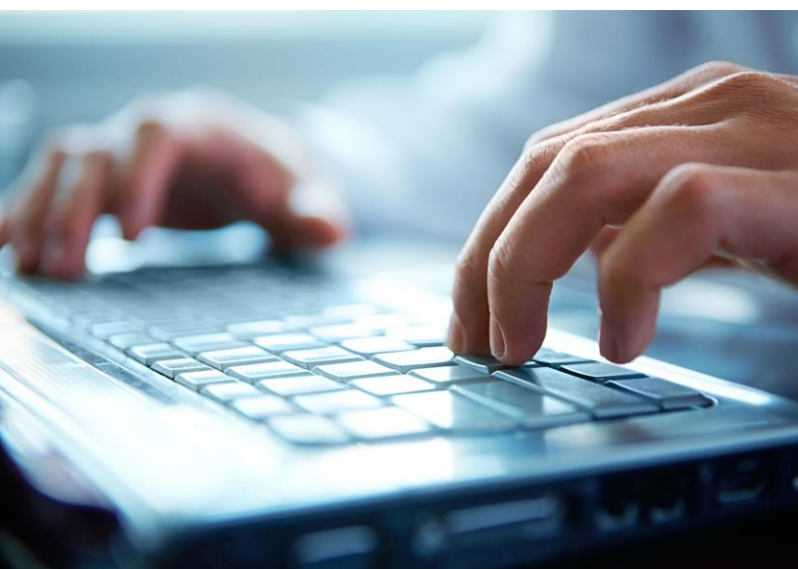
**USAID** | **SRBIJA**  
OD AMERIČKOG NARODA



**CEVES**  
CENTAR ZA VISOKE  
EKONOMSKE STUDIJE  
CENTER FOR ADVANCED  
ECONOMIC STUDIES



PERFORMANSA REALNOG  
SEKTORA U SRBIJI:  
Iskazana konkurentnost  
prema veličini, sektoru  
i regionu





PERFORMANSA REALNOG SEKTORA  
U SRBIJI:

Iskazana konkurentnost prema  
veličini, sektoru i regionu

---



*Autori*

Kori Udovički  
Nemanja Šormaz  
Danijela Bobić  
Bojan Božović

*Saradnici*

Ana Tepavac  
Ivan Zorić

Objavlivanje ove publikacije omogućio je američki narod posredstvom Agencije Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj (USAID). Autori su u potpunosti odgovorni za sadržaj ove publikacije, koji ne mora nužno da odražava stavove USAID-a ili vlade Sjedinjenih Američkih Država.

# PREDGOVOR

## Uvod u izveštaj CEVES-a – Istraživačko sredstvo USAID-a za unapređenje politike razvoja MSP i konkurentnosti u Srbiji, izrađeno u okviru projekta SLDP

USAID Projekat održivog lokalnog razvoja (SLDP) sa ponosom predstavlja ovaj Izveštaj o konkurentnosti MSP u Srbiji koji je izradio Centar za visoke ekonomske studije (CEVES). Ovaj izveštaj je izrađen u nameri da pruži odgovor na osnovno pitanje vezano za kreiranje ekonomske politike – Možemo li izmeriti potencijal MSP iz različitih sektora da konkurentno uvećavaju svoj značaj i udeo na svetskim tržištima? Potvrđan odgovor na ovo pitanje omogućio bi nam da utvrdimo koji su sektori dinamični, a u kojima je rast u zastoju ili čak nazaduju, a pružio bi nam i mogućnost da saznamo na koji način pomoć države i donatora može da bude raspedeljena između različitih sektora u cilju unapređenja celokupne privredne performanse i prodora firmi iz Srbije na globalna tržišta. Reč je o značajnom saznanju jer se ono tiče ključnog pitanja – naime, da li preduzeća iz privatnog sektora u Srbiji imaju kapacitet da se razvijaju i pomognu da se apsorbuje strahovit broj nezaposlenih u svim krajevima zemlje.

Neupitno je da su odluke vezane za ekonomsku politiku postavljene na čvršće temelje kada se zasnivaju na kvantitativnoj analizi, a ne samo na široko prihvaćenim pretpostavkama. Naše angažovanje polazi

od načela da kvalitetna ekonomska politika proističe iz kvalitetnih analitičkih informacija. Sposobnost MSP u Srbiji da posluju na konkurentnim tržištima od presudnog je značaja za privredni razvoj zemlje. Detaljna kvantitativna analiza o prirodni performansi današnjih MSP iz privatnog sektora predstavlja vredan alat za procenu toga u kojoj meri su MSP opremljena za buduće poslovanje. Upravo iz tog razloga smo angažovali CEVES da sprovede ovo istraživanje, a njegov tim je sa izuzetnim uspehom prikazao stanje konkurentnosti srpskih MSP u više sektora, kao i šta to stanje znači za potencijal privatnog sektora za unapređenje konkurentnosti u narednim godinama.

Izveštaj CEVES-a zaslužuje pažljivo čitanje da bi u potpunosti bio shvaćen, a, naravno, u ovakvom uvodu nije moguće u potpunosti navesti sva moguća tumačenja i razmatranja koje ovaj izveštaj zavređuje. U okviru parametara zadatih za izradu ovog Izveštaja prikupljeni su brojni podaci, te smo sigurni da će ekonomisti i kreatori politika sa apetitom proučavati njegovu sadržinu. Uopšteno govoreći, međutim, treba razumeti tri stvari vezane za Izveštaj CEVES-a:



- a. Izveštaj CEVES-a izrađen je na osnovu skupa kvantitativnih podataka koji su izmereni i mogu se periodično ponovno meriti;
- b. S obzirom na to da je ovaj Izveštaj zasnovan na kvantitativnim podacima, u njemu su predstavljene jasne linije i granice koje čitaoci mogu da uzmu u razmatranje i prihvate, izmene ili odbace, i
- c. Iako ovaj Izveštaj sadrži neizbežna rangiranja i zaključke o konkurentnosti MSP iz različitih sektora, taj materijal je manje značajan od opisa čitavih sektora koji su u Izveštaju navedeni – i kojima se, već prema prioritetima državnih organa u pogledu politika, može pružiti pomoć kroz više raznolikih i adekvatnih razvojnih intervencija.

Sledi kratak uvod u metodologiju korišćenu pri izradi ovog Izveštaja:

U ovom Izveštaju ispituje se više ključnih ekonomskih vektora i načini na koji oni deluju jedan na drugi, te se tako otkrivaju konkurentne prednosti više sektora koji danas posluju u okviru privrede Srbije. Izveštaj počinje analizom sektora u Srbiji koji izvoze razmenljiva dobra. U njemu se procenjuju trendovi performansi tih sektora sa protokom vremena – odnosno, da li je u tim sektorima primetan rast i da li se njihovo učešće na inostranim tržištima povećava, ili su oni pak u stagnaciji i opadanju? Da li se izvozi diversifikovan portfolio dobara, ili su ovi sektori ograničeni uskom lepezom proizvoda koja ukazuje na moguću podložnost promenama na tržištu? Da li se izvozi na brojna snažna tržišta koja će u budućnosti verovatno doživeti ekspanziju,

ili na manje slabijih tržišta? Kada se kvantitativni podaci upotrebe u cilju dobijanja odgovora na ovakva pitanja i razmatranja, mogu se izvesti zaključci o izvoznoj konkurentnosti posmatranih sektora.

Izveštaj CEVES-a potom prelazi na analizu različitih vektora, koja se sastoji od ispitivanja performanse pojedinih sektora u celini. U osnovi, u Izveštaju se analizira šta performansa određenog sektora znači za razvojni potencijal firmi koje posluju u tom sektoru. Kako se u Izveštaju razmatraju i čitav sektor i performansa pojedinačnih preduzeća koja ge čine, moguće je predvideti potencijal tog sektora da ostvari značajan i održiv doprinos privredi u celini. Više analitičkih elemenata stavljeno je u međusoban odnos kako bi se utvrdila ukupna performansa sektora – i ti proračuni biće zanimljivi ekonomistima koji traže metodološku tačnost – ali, na kraju krajeva, sektori u kojima je u celini primetan rast zbog većeg broja firmi koje ostvaruju natprosečno visoku dobit koja se pritom konstantno uvećava, što ukazuje na visoku produktivnost, jesu sektori koji će najverovatnije nastaviti da slede uzlazne trendove. Nasuprot njima, sektori u kojima rast predvode preduzeća čija se dobit i produktivnost neprekidno smanjuju mogu imati manje svetlu budućnost ako ne dođe do odlučnih intervencija usmerenih na rast produktivnosti na nivou svake pojedinačne firme. Lepota ovog Izveštaja leži u tome što se u njemu performansa pojedinačnih sektora dosledno razmatra kao spoj agregatnih numeričkih vrednosti i podataka o tome kako i u kojim konfiguracijama pojedinačne firme iz tog

sektora ostvaruju rezultate. Na taj način možemo početi da razumemo da li brojni sektori u Srbiji imaju značajan potencijal da ostvare rast, uključujući i rast na nivou pojedinačnih firmi koje posluju u okviru tih sektora.

Sledeći ekonomski vektor kojim se bavi Izveštaj CEVES-a jeste unakrsna interpolacija sektora u Srbiji u odnosu na izvoznju konkurentnost i performansu sektora u celini. Time što objedinjuje rezultate sprovedenih analiza izvozne konkurentnosti i sektorskih performansi, Izveštaj CEVES-a u stanju je da nam ukaže na sektore sa najvećim potencijalom za održivi razvoj, i to na osnovu njihove konkurentnosti. Ne sme se zanemariti i to što ovaj Izveštaj odlazi i korak dalje. Kako je ključna premisa Izveštaja to da Srbija mora da se osloni na dinamičnost i kreativnost svojih MSP da bi obezbedila ravnomeran i održiv razvoj, u njemu je predstavljena i analiza koncentracije sektora koji pokazuju najviše potencijala. Razlog za to je od presudnog značaja – ako se opredele za ulazak na određeno veoma konkurentno tržište, MSP će se verovatno suočiti sa manje prepreka nego što je to slučaj kod tržišta kojim dominira jedna kompanija ili manji broj njih. Odnosno, što je veća koncentracija u određenom sektoru, to je on manje konkurentan, te MSP samim tim imaju manje prilika da osvoje nove teritorije i uspešno konkurišu dominantnim firmama koje kontrolišu taj sektor. Pa ipak, privredni rast je moguć čak i u tom slučaju: ako ostvaruju rast, i sektori sa visokom koncentracijom mogu da predstavljaju dobru priliku za rast lanaca snabdevanja koji čine MSP u srodnim sektorima. Ovaj Izveštaj nam pomaže da mnogo detaljnije sagledamo

kako čitavi sektori i pojedinačne firme utiču jedne na druge, i to čak i u prisustvu različitih nivoa koncentracije i konkurentnosti na tržištu. Takva saznanja nam pomažu da mnogo preciznije usmerimo politiku podrške konkurentnosti i odlučimo kako da poboljšamo ukupnu konkurentnost i unapredimo razvoj preduzeća u Srbiji.

Kao donatorski projekat, SLDP se nada da će Izveštaj CEVES-a biti prihvaćen kao vredan i nezamenljiv alat za kreiranje ekonomske politike u Srbiji. Na njega će pažnju obratiti ozbiljni pojedinci čija je želja da donesu korisne odluke o prirodi srpske privrede i pravcu u kome ona treba da se kreće. Mi smo kao projekat ubeđeni da ekonomska sigurnost i procvat gradova i čitavih regiona mogu da se zasnivaju samo na naporima privatnog sektora koji je konkurentan i orijentisan ka rastu u tolikoj meri da je u stanju da poništi krajnje negativne posledice današnje nekontrolisane nezaposlenosti. Visoka nezaposlenost uništava samo tkivo jednog grada, pošto nezaposleni nemaju interesa da doprinesu produktivnom životu svoje zajednice. Kako bi nezaposleni ponovo mogli da odigraju značajnu ulogu u organizmu zajednice, neophodno je da postoje MSP koja su deo krvotoka te zajednice i koja se razvijaju uz primenu sopstvenih konkurentnih veština. Došlo je vreme za politike i intervencije kojima se takvim MSP pomaže da se razvijaju na pravi način. Ovaj Izveštaj pružiće značajnu podršku ostvarenju tog cilja.

Hauard Okman  
*Direktor USAID Projekta održivog  
lokalnog razvoja,  
Decembar 2014*





REZIME

1

POSTTRANZICIONI PRIVREDNI RAZVOJ U SRBIJI:  
Neodrživi talas rasta zasnovanog na domaćoj tražnji

23

Izvoz kao ključ uravnoteženog i održivog  
privrednog razvoja

32

Izvozna konkurentnost

42

Generalna performansa sektora

66

Sektori sa najvećim potencijalom u privredi Srbije

98

Studija slučaja

118

Zaključak

151

Bibliografija

154

# SKRAĆENICE

---

**CAGR** – Prosečna stopa rasta

**APR** – Agencija za privredne registre

**BDP** – Bruto domači proizvod

**CE** – Efekat konkurentnosti

**CEFTA** – Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini

**CMS** – Konstantno tržišno učešće

**EBITDA** – Profit pre oduzimanja kamate, poreza na dobit i amortizacije

**EBRD** – Evropska banka za obnovu i razvoj

**EFTA** – Evropsko udruženje slobodne trgovine

**ELG** – Rast zasnovan na izvozu

**HHI** – Herfindal-Hiršmanov indeks

**ICE** – Istočna centralna Evropa

**LPI** – Indeks logističke performanse

**MSP** – Mala i srednja preduzeća

**OECD** – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

**PCA** – Analiza glavnih komponenti

**RCA** – Otkrivena komparativna prednost

**SDI** – Strane direktne investicije

**WEF** – Svetski ekonomski forum

# REZIME

## Uvod

Osnovni cilj našeg istraživanja jeste da se **ukáže na sektore sa najvećim potencijalom, koji imaju mogućnost da pokrenu održivi rast i razvoj privrede Srbije kroz unapređenje izvoznih aktivnosti i konkurentnosti na inostranim tržištima.** Uz to, ovo istraživanje ukazaće i na to koji sektori imaju očigledan tržišni potencijal ali se istovremeno i suočavaju sa poteškoćama u ostvarivanju svojih ciljeva i punoj realizaciji tog potencijala. Nalazi ovog istraživanja trebalo bi da kreatori politika motivišu da osmisle različite akcije čijom bi se primenom pružila adekvatna podrška sektorima sa najvećim potencijalom a istovremeno i uklonila – ili barem svela na minimum – ograničenja sa kojima su ti sektori suočeni.

**Srbija mora da hitno pokrene rast ako namerava da unapredi blagostanje i životni standard svojih građana.**

Međutim, u odnosu na razvoj ostvaren u periodu između početka političke tranzicije iz 2000. i početka ekonomske krize godine 2008, **kreatori politika sada moraju da se usredsrede na primenu modela koji je u većoj meri održiv, inkluzivan i inteligentan.** Ovaj izveštaj se oslanja na pouke koje se mogu izvući ne samo iz prošlosti Srbije, već i iz iskustva

zemalja sličnih Srbiji po privrednoj strukturi i geografskoj lokaciji, i njegov zaključak je da **izvoz mora da igra središnju ulogu kao pokretač privrednog rasta Srbije.** U domaćem privrednom okruženju čija je osnovna karakteristika ograničen i anemičan rast, Srbija mora da traži prilike za razvoj izvan svojih granica.

**Jedan od osnovnih ciljeva kreatora politika u Srbiji jeste stabilizacija ili čak unapređenje međunarodnog poslovanja sadašnjih izvoznika, ali i ulaganje napora da se proširi baza izvoznika, kroz pružanje pomoći i podrške što većem broju preduzeća u izlasku na inostrana tržišta.** Samo 30% firmi u sektoru razmenljivih dobara srpske privrede aktivni su izvoznici, dok je preostalih 70% preduzeća orijentisano isključivo na poslovanje u zemlji. Iako su većina malih, srednjih i velikih firmi iz sektora razmenljivih dobara izvoznici, relativno mali broj mikro preduzeća uspeo je da proširi svoje poslovanje i na inostranstvo, što je imalo značajan uticaj na relativno nisko učešće izvoznika u ukupnom broju firmi u Srbiji. Izvoznici su, uopšte uzevši, uspešniji i dinamičniji, kao i dvostruko produktivniji, od firmi koje ne izvoze.

**Rukovodstvo Srbije mora da primeni proaktivan i sistematičan pristup u podsticanju rasta izvoza, i to usvajanjem strategije koja se usredsređuje na**

**povećanje konkurentnosti pojedinačnih sektora srpske privrede i preduzeća koja u njima posluju.** Međutim, kreatori politika posvećeni promovisanju privrednog razvoja u Srbiji primorani su da osmišljavaju strategije, a da pritom nisu u stanju da koriste sve informacije koje bi trebalo i koje bi morali da imaju na raspolaganju kako bi se resursi ulagali što je produktivnije moguće. Sadašnje stanje statističke analize i analize performansi sektora u Srbiji ne omogućava jasno razumevanje vrlina, potencijala, prednosti i slabosti srpske privrede.

**Ovaj izveštaj pomoći će da se taj jaz premosti tako što će se utvrditi snage na kojima bi trebalo graditi privredu kako bi se stvorila nova radna mesta, unapredila konkurentnost i poboljšao kvalitet intervencija u lokalni razvoj u Srbiji.** U ovom istraživanju procenićemo performanse, konkurentnost i potencijal konkretnih sektora, a naročiti naglasak stavićemo na sektore na koje bi trebalo da se usredsrede kreatori politika. Izvori uporednih prednosti i faktori koji su doveli do utvrđenih performansi neće se dublje analizirati. Iako ćemo ukazati na unutrašnje ili spoljne izvore komparativnih prednosti gde god da je to moguće i očigledno, naknadno se moraju sprovesti specijalizovani istraživački projekti da bi se utvrdile osobine specifične za svaki sektor koje određuju performansu svakoga od njih pojedinačno.

Ovaj izveštaj je podeljen na šest poglavlja:

- **U prvom i drugom poglavlju** se razmatra **sadašnje stanje srpske privrede**. Istražuje se šta je dovelo do sadašnjeg položaja privrede i navode se modeli koje možemo uzeti kao smernice za ubrzavanje privrednog rasta u budućnosti. U drugom poglavlju se ispituje i opšte stanje izvoza u Srbiji i predstavljaju se teoretski i praktični argumenti koji govore u prilog usvajanju modela rasta zasnovanog na izvozu kao temelja razvojne strategije Srbije.
- **U trećem poglavlju** bliže ćemo se osvrnuti na **trendove u kretanju i strukturi izvoza**, budući da izvoz smatramo pokretačem privrednog razvoja, a analiziraćemo i **konkurentnost pojedinačnih sektora**. U ovom poglavlju ukazaćemo na sektore u Srbiji koji usled svoje veće konkurentnosti zauzimaju najpovoljniji položaj i imaju najveći kapacitet za dalji rast, uzimajući pritom u obzir sledeće faktore: broj izvoznih tržišta, osobine izvoznih tržišta, stepen diversifikacije proizvodne baze, konkurentni položaj svakog pojedinačnog sektora, kao i doprinose razmatranih sektora ukupnom izvozu Srbije. Sektori za koje je utvrđeno da su

najkonkurentniji u najvećoj meri mogu podstaći rast a poseduju i resurse koji su neophodni za uspeh na globalnom tržištu.

- **Četvrto poglavlje** upotpunjuje analizu izvozne konkurentnosti i predstavlja dublju analizu **osobina pojedinačnih sektora** koji zajedno čine privredu Srbije. U ovom poglavlju na osnovu detaljne analize finansijskih izveštaja procenjujemo performanse sektora u celini i bavimo se time u kojoj je meri razvoj konkretnih sektora dinamičan, održiv i sistematičan.
- **U petom poglavlju** objedinjujemo nalaze prethodna dva poglavlja i pružamo **sveobuhvatnu sliku sektora srpske privrede, posebno ističući sektore sa najvećim potencijalom i najvećom konkurentnošću u globalnim okvirima**. Ovde takođe razmatramo sektore za koje je analizom utvrđeno da imaju neusklađene rezultate – one koji su ostvarili značajne uspehe na domaćem tržištu, ali su bili manje konkurentni na inostranim tržištima – kao i sektore koji su imali dobre rezultate u inostranstvu, ali su bili manje uspešni kod kuće. U petom poglavlju, stoga, pružamo moguća objašnjenja za faktore koji sprečavaju firme koje posluju

unutar granica Srbije i izvan njih da ostvare bolje rezultate.

- U **poslednjem poglavlju** izoštravamo fokus ka sektoru **proizvodnje metalnih proizvoda**, koji je jedan od sektora srpske privrede sa najvećim (neiskorišćenim) potencijalom. Osnovni cilj ove studije slučaja jeste da omogući sticanje kvalitetnog znanja o performansi i konkurentnosti odabranog sektora i utvrđivanje razloga koji stoje iza te performanse, uz poseban osvrt na prepoznavanje i razumevanje ključnih faktora uspeha (a naročito onih koji su specifični za taj sektor). Utvrđivanje i razumevanje skrivenih potencijala i suptilnih razlika između faktora produktivnosti vezanih za konkretan sektor omogućava sticanje znanja neophodnih kreatorima politika za donošenje odluka kojima će se pomoći razvoj tog sektora.

*Sektori sa najvećim potencijalom*

**Sektori sa najvećim potencijalom u Srbiji jesu oni koji firmama pružaju adekvatne resurse uz koje su one u stanju da na sistematičan način **proizvode međunarodno konkurentne proizvode dok im je poslovanje istovremeno profitabilno, produktivno i dinamično.****

Takvi sektori podstiču razvoj konkurentnih firmi čiji će rast biti u stanju da pokrene privredu Srbije u celini; stoga te sektore smatramo najpogodnijim za razvoj firmi. To ne znači da će svaka firma koja je deo industrije sa potencijalom zaista i biti uspešna i konkurentna na međunarodnom nivou. Pa ipak, prosečna firma ima veće šanse da uspe u okviru ovakvog sektora. Da li će neko preduzeće uspeti ili ne zavisi prvenstveno od pojedinačnih atributa samog tog preduzeća.

**Sektori sa najvećim potencijalom prepoznati su na osnovu integracije rezultata dve kompleksne analize – analize izvozne performanse i analize performanse sektora u celini.** Pre nego što pređemo na integraciju rezultata ove dve analize, ukratko ćemo predstaviti osnovne ciljeve, obuhvat, metodologiju i rezultate tih ispitivanja.

#### *Analiza izvozne performanse*

**Konačni cilj analize izvozne performanse jeste da se prepoznaju sektori koji poseduju resurse i sposobnosti neophodne za snažan, dinamičan, diversifikovan i održiv izvoz.** Uspeh na inostranim tržištima jasan je odraz sistematske sposobnosti jednog sektora da proizvede konkurentan proizvod, ali istovremeno i da neprekidno unapređuje svoj položaj na tržištu u uslovima konkurencije iz drugih zemalja. Svrha ove

analize jeste da pruži sveobuhvatnu sliku sposobnosti različitih sektora da pokrenu održiv, inteligentan i inkluzivan privredni razvoj zasnovan na značajnijem prisustvu na globalnom tržištu.

Iz konstruisanog modela izvozne performanse i njenih determinanti – konkurentne prednosti, komparativne prednosti, kompleksnosti proizvoda i diversifikacije izvoza – možemo izvesti određene opšte zaključke o međunarodnom poslovanju srpske privrede. Može se zaključiti da je **izvozna konkurentnost Srbije u celini sistematski i sveobuhvatno unapređena u posmatranom postkriznom periodu.**

**Izvozna pozicija, merena kroz povećanje učešća na tržištu, poboljšana je na preko 70% najvažnijih izvoznih destinacija.**

Međutim, indikativno je i to što je ta performansa bila pretežno zasnovana na poslovanju manjeg broja sektora razmenljivih dobara, a prvenstveno izuzetno konkurentne autoindustrije. Ostali najkonkurentniji sektori uglavnom pripadaju resursno intenzivnim oblastima (plastika, guma, metalni proizvodi, drvo i papir, koks, derivati nafte). Iako su poljoprivreda i agrobiznis među sektorima najznačajnijim za izvoz iz Srbije, kada njihove performanse posmatramo kroz prizmu konkurentnosti možemo videti da poljoprivreda i agrobiznis nisu bili u stanju da konkurišu rivalima i da u postkriznom periodu, od 2009. do 2013.



godine, nisu uspjeli da zadrže stečeno učešće na tržištu.

**Po sprovedenoj analizi izvoznih performansi prepoznate su četiri grupe sektora-izvoznika u privredi Srbije – zvezde izvoza, zvezde u usponu, zvezde u opadanju i marginalni sektori. Zvezde izvoza** su sektori koji nastavljaju da povećavaju svoju već iskazanu konkurentnu prednost. Sektori sa najvećom iskazanom konkurentnom prednošću u ovoj grupi su: proizvodnja motornih vozila, proizvodnja električne opreme, proizvodnja odevnih predmeta i snabdevanje električnom energijom. Među zvezdama izvoza, sektori sa najvećom konkurentnom prednošću i *rastućom* konkurentnošću su: proizvodnja proizvoda od gume, proizvodnja gotovih jela i hrane za životinje, i proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti. **Zvezde u usponu** su potencijalno veoma profitabilni sektori na koje bi kreatori politike trebalo da obrate naročitu pažnju. Ovi sektori u prošlosti nisu bili od većeg značaja za izvoz iz Srbije, ali su bili u stanju da konkurišu rivalima i unaprede svoje pozicije na inostranim tržištima iako im je položaj isprva bio relativno neizvestan. Među bitnijim pripadnicima ove grupe su: proizvodnja karoserija, delova i pribora za motorna vozila, proizvodnja mašina opšte namene i priprema i predenje tekstilnih vlakana. Stečena pozicija i izvozna konkurentnost **zvezda u opadanju i**

**marginalnih sektora** pogoršale su se tokom postkriznog perioda.

Najekstremniji primer sektora čija je konkurentnost najviše opala jeste proizvodnja sirovog gvožđa i čelika. Uz to, veliki broj istorijski i strateški značajnih sektora iz oblasti poljoprivrede i agrobiznisa suočen je sa sve nižom konkurentnošću. Trebalo bi sprovesti dalja istraživanja kako bi se otkrili razlozi iz kojih su ostvareni rezultati lošiji od očekivanih a konkurentnost manja nego ranije.

#### *Performansa sektora u celini*

**Glavni cilj analize performanse sektora u celini jeste da se steknu pouzdana znanja o sistematskoj sposobnosti pojedinačnih firmi koje posluju unutar jednog sektora da efektivno ostvaruju ključne poslovne ciljeve tokom posmatranog postkriznog perioda (2009-2013).** Ključne poslovne ciljeve definišemo kao brz, inkluzivan, profitabilan i produktivan razvoj kojim se povećava blagostanje najznačajnijih interesnih grupa – vlasnika, zaposlenih i države. Sistematska sposobnost relativno velikog broja firmi iz jednog sektora da efektivnije i efikasnije ispune svoje ciljeve nije slučajnost: reč je o **posledici veće dostupnosti neophodnih resursa i atributa u konkretnom sektoru.** Ako u jednom sektoru postoji relativno veći broj firmi koje delotvornije ostvaruju svoje ključne poslovne ciljeve u poređenju sa

drugim sektorom, može se reći da je prvi sektor atraktivniji, da ima veći potencijal i da je pogodnije okruženje za razvoj preduzeća. Stoga je glavna svrha analize performansi sektora u celini da se zaokruži slika sistematske sposobnosti jednog sektora da pokreće održiv i inkluzivan privredni rast zasnovan na eksploataciji neophodnih resursa i korišćenju atributa; ta se analiza sprovodi razmatranjem prednosti, dinamičnosti i strukture firmi koje čine određeni sektor.

**Performansa ima dve osnovne komponente: obim i kvalitet.** **Obim** se odnosi na stopu rasta, odnosno dinamiku rasta jednog sektora, koja je određena tražnjom – količinom proizvoda ili usluge koju kupci žele. Što je brži rast jednog sektora, to je bolja i njegova performansa (Porter, 1980). Što se tiče **kvaliteta**, rast bi trebalo da bude što **sveobuhvatniji**, odnosno trebalo bi da ga podstiče što veći broj firmi koje posluju u određenom sektoru. U idealnim okolnostima, rast jednog sektora ne bi trebalo prvenstveno da se zasniva na jednoj firmi ili malom broju njih. Da bi se smatrao kvalitetnim, rast mora biti ne samo sveobuhvatan već i dugoročno **održiv**. Što je rast održiviji, to je i „zdraviji“, čime se opet unapređuje i performansa sektora o kome je reč (Porter, 2008). Održiv rast jednog sektora ukazuje na **profitabilno i produktivno** poslovanje. Rast može biti održiv samo ako je profitabilan – odnosno, ako se njime stvara

dodata vrednost za vlasnike. U suprotnom, ne postoji podsticaj za vlasnika da nastavi poslovanje ako mu zarada stalno izmiče. Profitabilnost prvenstveno zavisi od produktivnosti firme, koja je određena efikasnim korišćenjem ulaznih faktora u procesu proizvodnje (Foster *et al.*, 2005). Da bi bio produktivan, rast bi trebalo da se zasniva na najboljim praksama rukovođenja, kvalitetnoj radnoj snazi i kapitalnim inputima, inovacijama i tehnologiji.

Na osnovu uspostavljenih modela performanse i saznanja o dinamici, sveobuhvatnosti i održivosti privrednog oporavka Srbije u periodu posle krize opazili smo određene **opšte trendove** i izveli **opšte zaključke** o osobinama i strukturi privrednog rasta i razvoja Srbije. **Privreda u Srbiji se postepeno oporavlja od ekonomske krize koja je izbila 2009. godine.** Prihodi privrede Srbije neznatno se uvećavaju u postkriznom periodu, i to po stopi od 5,5% godišnje. Takav pasivni oporavak privrede Srbije praćen je rastom **produktivnosti**. Međutim, Srbija zaostaje za svojim konkurentima iz regiona i razvijenim evropskim zemljama. Prema podacima Svetske banke, produktivnost prerađivačke industrije u zemljama EU27 više je nego dva puta veća nego u Srbiji. **Profitabilnost** privrede Srbije bila je solidna 2013. godine: na svaki evro već pomenutog anemičnog povećanja prihoda dolazilo je osam centi EBITDA. Pa ipak,

tek 25% firmi bilo je **uspešno** – tek svakoj četvrtoj firmi pošlo je za rukom da u postkriznom periodu poveća prihode, otvori nova radna mesta i posluje sa profitom. Ove uspešne firme od velikog su značaja za ekonomiju Srbije jer prihodima privrede u celini doprinose sa skoro 50%. Međutim, preostale tri četvrtine srpskih preduzeća nisu uspele da daju svoj doprinos postkriznom oporavku kroz profitabilan rast.

**Tokom proteklih pet godina, razvoj srpske privrede u najvećoj meri se zasnivao na manjem broju sektora i poslovanju velikih kompanija u okviru tih sektora.** Velike firme su ostvarile značajan uticaj na rast, profitabilnost i produktivnost svojih sektora. Brojnije ali manje firme nisu bile u stanju da prate trendove koje su diktirale velike korporacije. Prosečna firma je u postkriznom periodu imala pad prihoda od 3.5% na godišnjem nivou, dok je privreda u celini rasla 5% godišnje. Ohrabruje podatak da je prosečno srpsko preduzeće stvorilo pozitivnu EBITDA-u i da je, samim tim, njegova profitabilnost bila pozitivna. Pa ipak, profitabilnost je 2013. godine iznosila samo 3%, dok je produktivnost dostigla nivo od svega 6,000 evra po zaposlenom – tri puta manje od produktivnosti privrede u celini.

**Deset najuspešnijih sektora sa najboljom performansom su:** eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa, usluge davanja

imovine u zakup i lizinga, poslovanje nekretninama, poštanske i kurirske usluge, računarsko programiranje, konsultantske i povezane delatnosti, proizvodnja i distribucija gasa, proizvodnja motornih vozila, zdravstvene delatnosti, eksploatacija ruda metala i skupljanje, prečišćavanje i distribucija vode. Može se primetiti da je **tercijarni sektor dominantan** među sektorima sa najboljom performansom. Dominantni položaj usluga posledica je brzog razvoja sektora iz ove oblasti tokom protekle decenije. Srbija je između 2000. i 2008. ostvarila dinamičan privredni razvoj, ali je taj napredak prevashodno bio zasnovan na prilivima kapitala i domaćoj kreditnoj ekspanziji, usmerenoj prvenstveno ka nerazmenljivim sektorima privrede. **Sektor proizvodnje**, koji predstavlja kičmu modela razvoja zasnovanog na izvozu, predstavljen je u prvih deset sektora sa najboljom performansom samo kroz proizvodnju motornih vozila. Pa ipak, čak i taj sektor pokazuje visok stepen koncentracije i njegove aktivnosti i rezultati uglavnom su određeni poslovanjem samo jedne velike i dominantne firme. **Među sektorima sa najboljom performansom nema sistematski i sveobuhvatno razvijenih oblasti prerađivačke industrije koje proizvode proizvode visoke kompleksnosti.** Uz to, najbolje plasirana oblast prerađivačke industrije sa niskom koncentracijom je proizvodnja proizvoda

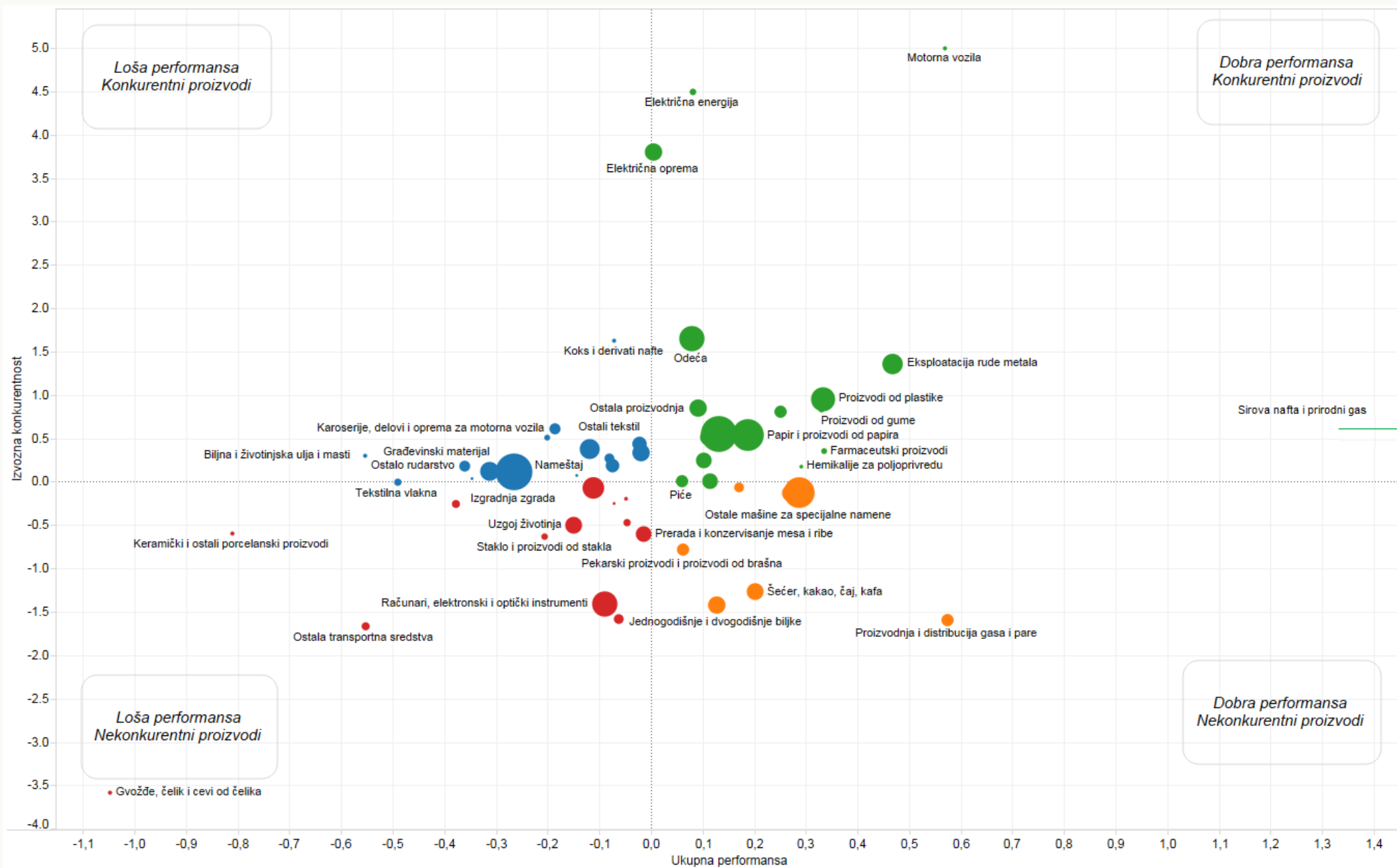
od plastike, koja se nalazi na 15. mestu po iskazanoj performansi. Neposredno iza nje su se plasirale pojedine oblasti iz sektora proizvodnje prehrambenih proizvoda, proizvodnje proizvoda od gume, proizvodnje proizvoda od papira i proizvodnje metalnih proizvoda.

**Budući da bi Srbija trebalo da primeni inkluzivan, inteligentan i održiv model razvoja, zasnovan prvenstveno na izvozu koji predvodi privatni sektor, osnovni cilj je povećati konkurentnost i produktivnost sektora razmenljivih dobara.**

*Kako prepoznati sektore sa najviše potencijala*

Kombinovanjem rezultata predstavljene dve osnovne analize – performanse sektora u celini i izvozne konkurentnosti – **razvili smo tipologiju sektora**, ostvarili uvid u njihovo sadašnje stanje i potencijale, i, konačno, prioritizovali i prepoznali sektore koji se bave proizvodnjom razmenljivih dobara koje najviše obećavaju i koje su najpogodnije za razvoj pojedinačnih firmi. **Matrica performanse i konkurentnosti**, predstavljena na sledećoj slici, **pruža uporedni pregled sektora na osnovu njihovih osobina i strukture međunarodne konkurentnosti i performanse u celini**. Na njoj je prikazana raspodela 53 sektora koji se bave proizvodnjom razmenljivih dobara na

osnovu performanse u celini, prikazane na osi  $x$ , i izvozne konkurentnosti, prikazane na vertikalnoj osi  $y$ . Svaki sektor predstavljen je krugom, a veličina kruga ukazuje na broj firmi koje posluju u tom sektoru: što su takve firme brojnije, to je krug veći.



Matrica je prirodno podeljena na četiri kvadranta. Kvadrant I sastoji se od 18 sektora (odnosno 33% ukupnog broja) koji imaju potencijal, a istovremeno su i **konkurentni na globalnom nivou i imaju dobru performansu**. Ovi sektori iskazuju izuzetnu performansu i to zbog adekvatnog sadejstva faktora koji su odredili njihovu izvoznju konkurentnost, komparativnu prednost, tržišnu i proizvodnu diversifikaciju, dinamičnost, stopu uspeha, profitabilnost i produktivnost. Ovaj kvadrant očigledno predstavlja poželjnu lokaciju za svaki sektor. Sektori navedeni u ovom kvadrantu mogu se u ovom trenutku smatrati „zvezdama“ srpske privrede.

Kreatori politike bi trebalo da se usredsrede na aktivnosti i rešenja čijim će se sprovođenjem pružiti podrška razvoju i produžiti trajanje ostvarene performanse i konkurentnosti ovih sektora. Glavni ciljevi politika trebalo bi da budu stabilizacija i jačanje položaja sektora iz prvog kvadranta, i to prvenstveno kroz unapređenje konkurentnosti i izvoza kako bi se **ovi sektori „odgurnuli“ što dalje od graničnih vrednosti**. Na primer, iako su proizvodnja boja, lakova, sapuna i deterdženata i proizvodnja pića svrstani u ovaj kvadrant, njihove pozicije nisu u potpunosti stabilne. Ovi sektori, kao što se može videti na slici, nalaze se tačno na osi  $x$ , veoma blizu središnje tačke koordinatnog sistema. To pokazuje da su

izvozna konkurentnost i performansa ovih sektora u celini tek u manjoj meri pozitivni.

Kvadrant II čini 15 sektora (28% ukupnog broja), koji su **konkurentni na međunarodnom nivou, ali u celini ne ostvaruju očekivane rezultate**. Očigledno je da su osnovne delatnosti i proizvodi ovih sektora konkurentni, ali neki faktori ipak ograničavaju njihovu sposobnost da ostvare sav svoj potencijal. Ako pojedinačno posmatramo neke od ovih sektora, možemo zaključiti da se na sve njih zajedno odnosi široka lepeza ograničavajućih faktora, od **unutrašnjih** pitanja, poput **neadekvatnog korporativnog upravljanja**, do opštijih prepreka poput **zastarele tehnologije**. Nezadovoljavajući rezultati mogu biti odraz i **mladosti i nezrelosti određenog sektora**.

Pojava unutrašnjih ograničenja koja sprečavaju ostvarenje tržišnog potencijala uobičajena su pojava kod **sektora sa visokim stepenom koncentracije**, koje **predvode velika i neefikasna preduzeća, često u državnom vlasništvu**. Većina sektora iz ovog kvadranta mogu se smatrati visoko ili srednje koncentrisanim. Uz to, kada obratimo pažnju na sektore iz drugog kvadranta, nameće se zaključak da su pojedine firme koje dominiraju tim sektorima još uvek u fazi ulaganja, što negativno utiče na tekuću profitabilnost tih kompanija uprkos adekvatnom



korporativnom upravljanju i prilagođavanju ekonomskoj krizi. To je bio slučaj sa Fijatom, koji je beležio rastuću konkurentnost prvih nekoliko godina od početnog ulaganja, dok mu je performansa u celini – a naročito u pogledu komponente profitabilnosti – bila niska. Pa ipak, Fijat je na kraju uspeo da pretoči svoju veoma visoku izvoznju konkurentnost u zadovoljavajuće poslovne rezultate i ukupnu performansu. Jedan sektor za koji se može reći da je u ranom stadijumu životnog ciklusa i fazi ulaganja jeste proizvodnja karoserija, delova i pribora za motorna vozila.

**Stoga bi sektori iz drugog kvadranta trebalo da budu zanimljivi potencijalnim investitorima i preduzetnicima, te kreatori politike svakako ne bi trebalo da ih zanemare. Ovi sektori proizvode konkurentne proizvode u svojim osnovnim delatnostima,** dok njihova nezadovoljavajuća performansa u celini može da se preokrene kroz jačanje privatnog sektora, i to posredstvom, između ostalog, privatizacije, stranih direktnih ulaganja, i, po mogućstvu, stvaranja većeg broja preduzetnika i zdrave konkurencije. Uz to, ovim sektorima od koristi bi mogli biti i unapređenje korporativnog upravljanja, bolja kontrola troškova i racionalizacija poslovanja, a – u slučaju velikih ulaganja i mladih sektora – potrebno je naoružati se i vremenom, poverenjem i strpljenjem. Prepreke za poslovanje u ovim sektorima

moraju se rešavati i uklanjati kako bi se privukli investitori i omogućio zdrav i dinamičan razvoj.

**Sektori iz kvadranta IV pokazuju suprotne osobine.** Ovi sektori imaju **zadovoljavajuću performansu u celini**, ali njihovi proizvodi **nisu konkurentni** na inostranim tržištima. Samo 13% posmatranih razmenljivih sektora (7 od ukupno 53) nalazi se u ovom kvadrantu. **Sektore iz ovog kvadranta neretko karakteriše prisustvo firmi koje imaju stabilne pozicije na domaćem tržištu, ali su često nekonkurentne u inostranstvu.** Uz to, moguće je da su sektori iz ovog kvadranta prvenstveno fokusirani na domaće tržište, koje se pokazalo kao dovoljno veliko i profitabilno. Komparativna prednost ovih sektora može se zasnivati na poznavanju domaćeg tržišta i nižoj ceni proizvoda. Ulaganja u tehnologiju, znanja, brendiranje i umrežavanje mogla bi da unaprede kvalitet proizvoda i konkurentnu poziciju ovih sektora na inostranim tržištima.

**Ogromna većina sektora iz ovog kvadranta pripada oblastima agrobiznisa:** gajenje jednogodišnjih i dvogodišnjih biljaka, proizvodnja pekarskih proizvoda i testenine, proizvodnja mlečnih proizvoda, proizvodnja šećera i konditorskih proizvoda, i prerada i konzervisanje voća i povrća. Agrobiznis u Srbiji ima izuzetno veliki privredni, društveni i politički značaj, i preovladava mišljenje da

poseduje i značajan potencijal za unapređenje. U ovoj oblasti postoje značajne šanse za poboljšanje stanja (WB2, str. 97), i to prvenstveno kroz optimizaciju savetodavnih aktivnosti u poljoprivredi, unapređenje lanaca snabdevanja, liberalizaciju trgovine, racionalizaciju troškova trgovanja (carina, logističkih troškova i troškova prevoza) i unapređenje strukture budžeta. Nepredvidive politike i odsustvo strukturnih reformi zemljoradnicima, prerađivačima i trgovcima otežavaju planiranje.

**Kvadrant III sastoji se od sektora koji nisu bili konkurentni na inostranim tržištima i čija je performansa u celini bila relativno niska, što ukazuje na to da su im osnovne karakteristike performanse bile relativno nezadovoljavajuće.** Jedna četvrtina sektora nalazi se u ovom nepoželjnom kvadrantu (odnosno 13 od ukupno 53). Tri od ukupno pet sektora iz oblasti poljoprivrede i šumarstva locirano je u ovom kvadrantu: uzgoj životinja, ribarstvo i lov, i šumarstvo i seča drveća. Proizvodnja sirovog gvožđa i čelika, koja je takođe svrstana u ovaj kvadrant, bila je najznačajniji industrijski sektor u Srbiji po obimu izvoza nakon 2000. godine. Nažalost, na međunarodnu poziciju ovog sektora negativno je uticalo povlačenje US Steel-a iz Železare Smederevo.

**Na dalji razvoj sektora koji pokazuju najviše potencijala, kao i onih koji se**

**suočavaju sa preprekama i ograničenjima, trebalo bi delovati politikama, umesto da se ostvarivanje potencijala ovih oblasti i prevazilaženje negativnih uticaja iz poslovnog okruženja prepusti aktivnostima samih firmi koje posluju u njima.** Srpska privreda je veoma diversifikovana (i to naročito njena MSP), i na njene sektore ne bi trebalo da se primenjuju univerzalne i uniformne politike kojima se u obzir ne uzimaju specifičnosti samih sektora. Kreatori politike bi trebalo da precizno i delotvorno ciljaju sistemske i naročito prilagođene politike i rešenja i time eliminišu prepreke, prilagođavaju propise i zakone i promovišu preduzetništvo i ulaganja, čime će unaprediti kapacitete i podstaći dalji rast prioritizovanih sektora.

*Jačanje privatnog sektora i razvoj MSP*

**Širenje i razvoj privatnog sektora, a naročito MSP, za srpsku privredu predstavlja istovremeno i priliku i neophodnost. Dalji razvoj privatnog sektora od ključnog je značaja za privredni razvoj i rast zaposlenosti Srbije, pošto privrednom strukturom zemlje dominira mali broj veoma velikih kompanija. Istovremeno, nije zastupljena skoro nijedna srednja firma, dok postoje brojna mala i mikro-preduzeća koja naizgled nisu u stanju da se probiju u redove kompanija srednje veličine. Zato je od presudnog značaja pružiti MSP**

podršku kako bi mogla da rasti i premoste jaz koji sada postoji.

U kontekstu jačanja privatnog sektora naročito je bitno prepoznati koji su to **sektori najpogodniji za poslovanje MSP** (tzv. *SME-friendly*) od onih koji imaju najviše potencijala i konkurentni su. Sektori sa najmanjim ograničenjima za poslovanje MSP definišu se kao **sektori sa niskim stepenom koncentracije, kojima je novim preduzetnicima lako da pristupe i, po mogućstvu, u kojima nema dominantnog uticaja državnih preduzeća**. Prepreke za pristup se moraju uzeti u obzir jer očigledno utiču na potencijalni razvoj malih i srednjih preduzeća.

**Struktura skoro jedne petine sektora u Srbiji**, prema indeksu HHI, najrasprostranjenijem sumarnom merilu industrijske koncentracije, jeste **monopolistička ili oligopolistička**. Vrednost indeksa HHI za 18% sektora u Srbiji iznosi preko 2.500, što ukazuje na visoku koncentraciju. Uz to, devet odsto sektora ispoljava umerenu koncentraciju. Preostalih **73% sektora mogu se smatrati konkurentnim** i manje koncentrisanim. Spisak visoko i umereno koncentrisanih sektora dat je u Tabeli 5.3 u daljem tekstu.

Performansa **visoko koncentrisanih sektora** u celini potpuno je određena performansom malog broja firmi, ili čak samo jedne kompanije. Pored toga, ovi sektori sastoje se od malog broja aktivnih preduzeća, a prostor za ulaz novih

**subjekata limitiran je ili potpuno ograničen**. Ove velike kompanije su neretko u državnoj svojini. Proizvodnjom motornih vozila bave se 23 firme, ali performansom ovog sektora skoro u potpunosti dominira performansa Fijata, jer je ta firma odgovorna za 98% prihoda i zapošljava 56% radnika ovog sektora. U najekstremnijim slučajevima čitav sektor sastoji se od samo par firmi, kao što je slučaj sa eksploatacijom sirove nafte.

**Iako mogu biti atraktivni, sektori sa visokim stepenom koncentracije ne mogu se smatrati pogodnim za razvoj MSP, ali posredno mogu da stimulišu i rast tog sektora i razvoj zemlje u celini**. Ovi sektori su i dalje veoma značajni, ako se uzme u obzir da potencijalna ulaganja u njih mogu da unaprede njihovu performansu i konkurentnost i time doprinesu privrednom razvoju, stvaranju novih radnih mesta, poboljšanju konkurentnosti, vertikalnom povezivanju i kreiranju drugih pozitivnih efekata koji će se osetiti i izvan tog sektora.

**Autoindustrija** je iskusila upravo to posle Fijatovog ulaganja.

Sa druge strane, **konkurentni sektori mogu se smatrati izuzetno povoljnim okruženjima za razvoj MSP**. Ove sektore karakteriše odsustvo prepreka za pristup, odnosno prisustvo manje značajnih i lako rešivih prepreka koje može zaobići čak i prosečno preduzeće. Naravno, i u ovakvim sektorima mogu se naći velike

kompanije, ali je tržište dovoljno prostrano za brojne učesnike i potencijalne nove firme. U odnosu na sektore sa visokim stepenom koncentracije, ove sektore karakteriše jednostavniji pristup, prvenstveno zbog nižih fiksnih troškova.

### **Deset sektora sa najboljom performansom** i najvećom

konkurentnošću, koje karakteriše **nizak stepen koncentracije**, su: proizvodnja metalnih proizvoda, proizvodnja odevnih predmeta, proizvodnja proizvoda od plastike, proizvodnja električne opreme, proizvodnja pića, proizvodnja mašina opšte namene, proizvodnja gotovih jela i hrane za životinje, proizvodnja boja i drugih hemijskih proizvoda i gajenje višegodišnjih biljaka.

Pa ipak, uprkos zadovoljavajućoj performansi i konkurentnosti, ovi **razmenljivi sektori niskog stepena koncentracije manje su razvijeni u poređenju sa nerazmenljivim sektorima, ali u njima ipak ima mesta za dodatna unapređenja i dalji razvoj, i to prvenstveno na temelju eksploatacije iskazane izvozne konkurentnosti.** Ovi sektori daleko zaostaju za nerazmenljivim sektorima u pogledu iskazane performanse. Nijedan manje koncentrisan razmenljivi sektor ne nalazi se među prvih deset sektora sa najboljom performansom u srpskoj privredi. Najbolje je rangirana proizvodnja proizvoda od plastike, koja se nalazi na 15. mestu po ostvarenoj

performansi. Međutim, relativno visoka i sve viša izvozna konkurentnost ovih sektora ukazuje na to da oni poseduju adekvatne resurse za proizvodnju i prodaju svojih proizvoda na inostranim tržištima, dok im se učešće na tržištu uvećava, a pozicija na tržištu postaje sve stabilnija.

Da bi se adekvatno definisao, a potom i sproveo skup politika čijom bi se implementacijom pružila podrška sektorima koji pogoduju MSP i unapredila njihova konkurentnost, potrebno je da donosioci odluka **razumeju kapacitete, snage i prednosti tih sektora.** Samo tako će biti moguće pažljivo prilagoditi strategiju i precizno usmeriti mere na sektore čiji je razvoj neophodan kako bi privatni sektor mogao da se razvije na najbolji način, kao i da bi se promovisalo preduzetništvo i privukle investicije neophodne za unapređenje konkurentnosti i povećanje izvoza Srbije. Treba imati na umu da je srpska privreda, kao i svaka druga, veoma diversifikovana (što naročito važi za njena MSP) i da njoj neće odgovarati uniformna rešenja neselektivno usmerena na sve subjekte.

### *Studija slučaja – Proizvodnja metalnih proizvoda*

Da bismo bili u stanju da podstaknemo razvoj sektora koji nose značajan potencijal i pogodni su za poslovanje MSP, i čak unapredili njihovu performansu i

konkurentnost, moramo da otkrijemo i razumemo faktore – kako na nivou sektora, tako i na nivou pojedinačnih firmi – koji određuju njihov uspeh i međunarodne aktivnosti. **Glavni cilj ove studije slučaja jeste da omogući sticanje kvalitetnog znanja o performansu i konkurentnosti posmatranog sektora i da utvrdi razloge koji objašnjavaju tauperformansu i konkurentnost, i to usredsređujući se na prepoznavanje i razumevanje ključnih faktora uspeha** (a naročito onih koji su specifični za taj sektor). Prepoznavanje i razumevanje skrivenih potencijala i faktora prvi je korak u sticanju neophodnih uvida o konkretnom sektoru koji glavnim zainteresovanim akterima i kreatorima politike mogu da pruže informacije neophodne za davanje podrške razvoju tog sektora.

**Kada smo u obzir uzeli performanse i konkurentnost sektora, njihovu pogodnost za poslovanje MSP i prioritete SLDP-a, proizvodnja metalnih proizvoda (PMP) odabrana je kao glavni predmet studije slučaja.** Proizvodnja metalnih proizvoda je **veliki i veoma diversifikovan** sektor, i to u pogledu broja firmi i njihovih privrednih delatnosti i regionalne distribucije. Ovaj sektor je **neophodan deo metalske industrije** i veoma značajan član većeg broja drugih oblasti. Proizvodnja metalnih proizvoda pokazala se veoma **otpornom** utoliko što je uspela da poveća svoju dodatnu vrednost

i obim posla tokom proteklih pet godina, uprkos negativnom uticaju svetske finansijske krize. Međutim, ovaj sektor se takođe suočilo sa određenim teškoćama tokom postkriznog oporavka, i to naročito u pogledu stvaranja novih radnih mesta. Takvu vrstu oporavka najčešće karakteriše „**rast bez radnih mesta**“, što je odraz ne samo negativnih uticaja krize i zakasnele i neefikasne tranzicije u Srbiji, već i simptom bolesti od koje početkom 21. veka pate brojne druge evropske i srednje razvijene privrede i sektori.

Proizvodnja metalnih proizvoda trenutno broji skoro **8.000 firmi** i preduzetnika; 2013. je **zapošljavala 35.000 ljudi**, a njen doprinos privredi Srbije iznosio je oko **372 miliona evra** (5,6% ukupne dodate vrednosti sektora razmenljivih dobara). Mala i srednja preduzeća koja posluju u ovom sektoru doprinela su njegovoj performansu u većoj meri nego što je to u proseku bio slučaj sa MSP na nivou privrede u celini.

**Proizvodnja metalnih proizvoda je među sektorima sa najboljom performansom u privredi Srbije**, i poseduje adekvatne attribute i resurse čijom primenom firme koje posluju u ovom sektoru mogu da **proizvedu dobra konkurentna na globalnom tržištu dok istovremeno posluju relativno održivo i dinamično.** Osnovne karakteristike koje određuju položaj ovog sektora u matrici performanse i konkurentnosti jesu veliki broj firmi, relativno zadovoljavajuća



performansa u celini i snažna konkurentnost na globalnom nivou.

**Performansa PMP je pozitivna i nešto iznad proseka privrede Srbije.** Može se zaključiti da je performansa ovog sektora relativno dobra, i bolja nego što je to slučaj sa većinom drugih sektora u Srbiji. Potencijal ovog sektora odražava se u prisustvu zdrave i brojne baze malih i srednjih preduzeća koja ispoljavaju kapacitet da čitav sektor „guraju“ napred. Nalazi analize uspešnosti koju je sproveo CEVES ukazuju na to da u okviru PMP posluju relativno uspešnije firme u poređenju sa sektorom razmenljivih dobara u celini. Proizvodnja metalnih proizvoda ostvarila je skroman rast, ali je on i dalje bio dinamičniji od rasta drugih oblasti iz sektora razmenljivih dobara. Kada je reč o delotvornosti i efikasnosti, performansa PMP nije se razlikovala od performansi drugih sektora razmenljivih dobara.

**Proizvodnja metalnih proizvoda iskazuje zadovoljavajuću izvoznu performansu i u stanju je čak i da unapredi svoj položaj na inostranim tržištima.** Ovaj sektor može da podstakne sopstveni razvoj i unapredi svoje izvozno poslovanje na temeljima svoje uvećane konkurentnosti, sve snažnijeg prisustva na inostranim tržištima i dalje diversifikacije izvoza. Vrednost izvoza PMP neprekidno raste već pet godina po prosečnoj godišnjoj stopi od 11,7%, a godine 2013. dostigla je

iznos od 471,7 miliona evra. Proizvodi PMP postali su konkurentniji na inostranim tržištima, što se značajno i pozitivno odrazilo na izvoznu performansu i rast. Izvoz je diversifikovan, a izvoznici koji posluju u ovom sektoru nemaju samo jednu dominantnu tržišnu destinaciju. Ohrabruje činjenica da je najveći deo izvoza bio usmeren na tržišta koja su istovremeno i velika i u snažnoj ekspanziji. Nasuprot spoljnotrgovinskom bilansu Srbije u celini, proizvodnja metalnih proizvoda – u kojoj prednjače oblasti proizvodnje ostalih metalnih proizvoda i proizvodnje metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera – ostvarila je trgovinski suficit tokom čitavog postkriznog perioda.

**Poboljšanje izvozne performanse, zasnovano na većoj konkurentnosti, predstavlja glavni pokretač rasta i razvoja proizvodnje metalnih proizvoda.** Kako bi se unapredila izvozna performansa ovog sektora, pored podsticanja izvoza postojećih izvoznika, neophodno je proširiti bazu izvoznika tako što će se većem broju preduzeća omogućiti da svoju robu plasiraju na inostrana tržišta. Izvoznici su bili glavna lokomotiva rasta i razvoja ovog sektora, koji iskazuje natprosečnu performansu prvenstveno zahvaljujući relativno širokoj bazi izvoznika koji su se pokazali njegovim najotpornijim i najuspešnijim delom. Jedna trećina firmi koje posluju u ovom sektoru bile su izvoznici godine 2013. Pokazalo se



da su izvoznici sistematski uspešnji, produktivniji i dinamičniji od firmi isključivo orijentisanih na poslovanje na domaćem tržištu. Bolja performansa izvoznika omogućila im je da ostvare dominantan doprinos zaposlenosti, prihodima i stvorenoj vrednosti ovog sektora, iako izvoznici u njemu nisu predstavljali većinu preduzeća. **Ukratko, PMP je jedan od sektora sa najboljom performansom u Srbiji, ali ima mesta i za dalja poboljšanja, i to naročito kroz podršku usmerenu ka zdravom sektoru MSP i, što je još važnije, izvoznicima koji u njemu posluju.**

Glavne prilike za unapređenje izvozne performanse PMP su:

- 1) **Jačanje MSP** – Da bi se povećao obim izvoza postojećih izvoznika i proširila baza firmi koje robu plasiraju na inostrana tržišta, od naročitog je značaja pružiti podršku sistematskom **rastu sektora MSP u smislu povećanja prihoda i broja zaposlenih. Rast u ovom sektoru omogućiće održivo, dosledno i trajno prisustvo ovih firmi na globalnim tržištima, dok će istovremeno premostiti postojeći jaz u strukturi PMP koji izaziva nedostatak zaista velikih kompanija.** Mala i srednja preduzeća suočavaju se sa više prepreka pri ulasku na strana tržišta odnosno u nastojanjima da zadrže svoj položaj na njima.
- 2) **Preraspodela resursa** – Analizom strukture podsektora (grupa delatnosti) utvrđeno je postojanje skrivenog potencijala za unapređenje performanse kroz **preraspodelu dostupnih resursa i preusmeravanje ulaganja iz grupa niske konkurentnosti, čije pozicije na inostranim tržištima se pogoršavaju, u konkurentnije grupe čije se pozicije stabilizuju i poboljšavaju.** Najveći sektor po izvoznoj vrednosti bio je istovremeno i najmanje konkurentan, a njegov izvozni položaj se pogoršavao. Sa druge strane, izvozna pozicija ogromne većine drugih grupa u okviru PMP

stabilizovala se usled unapređenja konkurentnosti.

- 3) **Prodor na dostupna ali neiskorišćena tržišta** – Izvoz PMP je diversifikovan, usmeren na 84 inostrana tržišta, bez određene dominantne tržišne destinacije. Međutim, postoji značajan prostor za **prodor na privlačna i za sada nedovoljno iskorišćena inostrana tržišta, među kojima su i zemlje EU27 poput Češke i Holandije, ali i države kao što su Kina i Turska.**

Pitanje koje se postavlja jeste: na koje bi **konkretne fakore konkurentnosti jedne firme** trebalo uticati kroz adekvatne mere i politike podrške da bi srpski izvoznici postali konkurentniji u inostranstvu?

**Utvrđili smo pet ključnih faktora uspeha: kvalitet proizvoda, cena proizvoda, rok isporuke, inovativnost i pristup kupcima.**

Ako prepoznaju gde tačno postoji jaz, kreatori politike moći će da utvrde i gde se nalaze ograničenja u pojedinačnim sektorima.

- 1) **Kvalitet proizvoda** – Brojne studije navode na zaključak da je **kvalitet proizvoda najznačajniji faktor uspeha**. Kvalitet proizvoda najčešće predstavlja konkretan i zahtevan uslov oko koga ne može biti pregovora. Pod tim se prvenstveno podrazumeva doslednost kvaliteta.

Nedostatak **standarda kvaliteta i sertifikata** predstavlja jednu od najvećih prepreka u pristupu inostranim kupcima. **Neadekvatan kvalitet sirovina** i poluproizvoda neretko se navode kao faktori koji negativno utiču na kvalitet proizvoda. Uz to, **kvalitet radne snage, neadekvatan broj visoko specijalizovanih radnika i nedostatak srednjeg rukovodstva** koje bi trebalo da unapredi proces proizvodnje poboljšanjem koordinacije između radnika i tehnologa proizvodnje zajedno dovode do problema u organizaciji procesa proizvodnje. Nalaženje radnika sa odgovarajućim kvalifikacijama problem je sa kojim se često suočavaju firme koje se bave proizvodnjom metalnih proizvoda; pritom, iz demografskih i trendova obrazovanja može se zaključiti da će to sa protokom vremena postajati sve veća prepreka.

- 2) **Cena proizvoda** – **Cena proizvoda je skoro podjednako važna kao njegov kvalitet**. Ovaj sektor karakteriše veliki broj mogućih dobavljača, te samim tim ne iznenađuje činjenica da klijenti neretko navode cenu kao značajan faktor uspeha kada razmatraju od kog proizvođača metalnih

proizvoda da kupe robu (FWC str. 120-121).

**Cena sirovina i poluproizvoda** je najznačajniji faktor koji određuje cenu proizvoda. Iako proizvodnja metalnih proizvoda podrazumeva energetska i radno intenzivne procese, glavna determinanta cene na strani ponude obično je **cena metala**, osnovnog ulaznog faktora proizvodnje. Kao prvo, cena ulaznog metala može značajno da varira od godine do godine. Cene čelika na globalnom nivou mogu da se promene za čak 25% u toku samo godinu dana (FMR, str. 3). Kao drugo, pošto su dobavljači relativno malobrojni, a manjih kupaca sirovog metala ima mnogo, kupci sirovina stavljeni su u nepovoljan pregovarački položaj u odnosu na svoje dobavljače (FWC, str. 9). Udruživanje preduzeća u **klaster** moglo bi da im omogući bolju pregovaračku poziciju. Jedan od glavnih izazova koji dodatno utiču na cenu proizvoda jeste **produktivnost**. Većina MSP ima nisku produktivnost, jer koristi **zastarelu tehnologiju**.

**Prevoz i logistika** su takođe faktori koji utiču na cenu proizvoda. Nerazvijena železnička infrastruktura i nedovoljno korišćenje reke Dunav

predstavljaju ograničenja, koja otežavaju i poskupljuju prevoz (Singidunum, 2012). Uz to, troškovi prevoza za MSP relativno su viši usled male količine izvezenih proizvoda odnosno niskog obima nesporno izvoznih aktivnosti.

- 3) **Rok isporuke / distribucija** – **Rok isporuke je konkretan zahtev koji istovremeno predstavlja i meru kvaliteta – na vreme i u potpunosti**. Pod tim se podrazumeva ažurno dostavljanje ukupne ugovorene količine robe, bez delimičnih kašnjenja u isporuci. Sposobnost jedne firme da robu isporuči na vreme i u potpunosti jeste neposredan pokazatelj pouzdanosti koji utiče na stabilnost i trajnost njene saradnje sa inostranim kupcima.

Ovaj faktor uspeha od naročitog je značaja za proizvođače koji su deo proizvodnih sistema organizovanih po principima *just-in-time* ili *just-in-sequence* kod kojih uvek postoji težnja da se količina robe na zalihama smanji, a proizvodnja ostvari u veoma precizno određenim i relativno **strogim rokovima** (SAP, str. 9). Ovo podrazumeva dodatni **pritisak na geografsku lokaciju, transportnu infrastrukturu i odnose sa distributerima**.

- 4) **Inovativnost** – Slično kvalitetu proizvoda, značajan faktor uspeha je **spособnost firme da neprestano unosi inovacije u svoje poslovanje u okviru sektora u kome se stalno menjaju zahtevi kupaca i regulatornih organa, i u kome su tehnološki napredak i konkurencija deo svakodnevice.**

Odsustvo inovativnosti među MSP kumulativna je posledica **diskontinuiteta u proizvodnji, nedostatka finansiranja i odsustva kapaciteta rukovodstva za uvođenje inovacija**, što sve zajedno otežava izlazak iz ovog začaranog kruga. Bez kontinuiteta u plasmanu robe, izostaje i siguran i predvidiv izvor finansiranja, a samim tim nema ni sredstava potrebnih za inovacije. Iako firme koje se bave proizvodnjom metalnih proizvoda imaju više prilika da dođu do bankarskih kredita za finansiranje investicija, stručnjaci za ovaj sektor naglašavaju da uzimanje kredita ima značajan negativan uticaj na poslovanje većine ovih preduzeća.

- 5) **Marketing / pristup kupcima** – **Osnovni kanal prodaje za firme koje proizvode metalne proizvode jesu neposredni kontakti sa distributerima i krajnjim kupcima**

(FMR, str. 9). Neposredni kontakti sa potencijalnim kupcima naročito su bitni za kompanije koje prave proizvode po meri, jer na taj način kupci i dobavljači imaju mogućnost da precizno definišu specifikacije potencijalnih proizvoda.

**Vidljivost MSP** predstavlja jedan od osnovnih izazova kada je reč o prodoru na inostrana tržišta. Iako većina preduzeća izvozi ili teži izvoznom poslovanju, malo toga je učinjeno da se ostvari značajnija vidljivost domaćih firmi na inostranim tržištima. Nalazi istraživanja pokazuju da 39% kompanija ne ulaže niti jedan deo prihoda u **oglašavanje, promociju i brendiranje**. Među onima koji ulažu sredstva u ove aktivnosti, čak 95% u njih ulaže manje od 10% svojih prihoda. **Udruživanje MSP u klastere** predstavlja vredan način za povećanje vidljivosti MSP. Međutim, pojedini stručnjaci upućuju na značajan **nedostatak kulture udruživanja**. Štaviše, čak i kada se ova preduzeća pridruže određenom klasteru, ne koriste sve njegove prednosti, a otežano je i ostvarivanje potencijalne sinergije.

Uz to, PMP karakterišu prepreke opšteg karaktera, koje ometaju razvoj preduzeća i utiču u određenoj meri na sve faktore

uspeha. Jedna od najznačajnijih opštih prepreka odnosi se na **kvalitet korporativnog upravljanja**. Čini se da MSP manje formalno pristupaju strateškom planiranju nego veće firme. Nalazi istraživanja koje je sproveo CEVES upućuju na zaključak da većina MSP iz sektora proizvodnje metalnih proizvoda želi da poveća obim poslovanja i izraste u veće kompanije. Pored toga, većina ovih firmi zaista i ima planove za razvoj i rast zasnovane na određenim prognozama i finansijskim podacima. Međutim, samo 18,6% njih usvojile su takve planove u vidu formalnih dokumenata. Štaviše, u **proces donošenja odluka** o planiranju ulaganja uglavnom je uključen samo vlasnik firme.

Na osnovu saznanja utvrđenih ovim istraživanjem i predstavljenih u tabeli u

daljem tekstu, sprovedena je analiza prednosti, slabosti, šansi i pretnji (SWOT analiza) proizvodnje metalnih proizvoda u Srbiji. Ova matrica omogućava nam da utvrdimo koje su najznačajnije prednosti na kojima PMP treba da gradi svoju konkurentnost i poboljšava performansu, ali nam takođe i ukazuje na prilike koje bi trebalo iskoristiti da bi ovaj sektor mogao da unapredi rast i razvoj i produži njihovo trajanje. Sa druge strane, politike i aktivnosti bi trebalo usmeriti na slabosti ovog sektora tako da se njihov uticaj ili eliminiše ili svede na minimum. Saznanja koja su plod ove studije slučaja trebalo bi da posluže kao početna tačka za naknadni projekat u okviru koga bi se prioritizovale i konkretizovale preporuke i predložile radnje, čije bi sprovođenje unapredilo poslovno okruženje za proizvodnju metalnih proizvoda u Srbiji.

## Prednosti

- Metalni proizvodi se mogu koristiti u više sektora i ne zavise samo od jednog pojedinačnog sektora
- Specijalizacija (česta osobina MSP) omogućava ostvarivanje većih marži
- Duga industrijska tradicija; povoljan odnos kvalifikovanosti radne snage i njene cene
- Proizvođači pokazuju fleksibilnost u prilagođavanju zahtevima kupaca
- Dokazana izvozna konkurentnost
- Dokazani solidni rezultati na domaćem tržištu
- Sektor pogodan za poslovanje MSP
- Snažna baza mikro, malih i srednjih preduzeća
- Relativno visoko učešće izvoznika u ukupnom broju firmi

## Slabosti

- Dugotrajno usporavanje privredne aktivnosti na najvećim tržištima koje predstavljaju tradicionalne destinacije
- Fluktuacije cena sirovina
- Teškoće pri pronalaženju adekvatno kvalifikovane radne snage
- „Jaz veština“ u pogledu stručnosti tehnologa i srednjih rukovodilaca
- Sektor koji inače karakterišu „tanke“ marže
- Niska produktivnost radne snage
- Zastarela oprema (prosek starosti 30 godina)
- Nedostatak laboratorija za „finalno testiranje proizvoda“ u Srbiji
- Domaća sertifikaciona tela ne ispunjavaju međunarodne standarde
- Neadekvatna transportna infrastruktura
- Kompleksno poslovno okruženje
- Neadekvatna zaštita intelektualne svojine negativno utiče na inovativnost
- Nizak nivo saradnje u okviru sektora i sa državom
- Nizak nivo razvoja proizvoda
- Faktori koji se odnose naročito na MSP
- Loša pregovaračka pozicija prema dobavljačima
- Loša pregovaračka pozicija prema kupcima
- Specijalizacija podrazumeva koncentraciju kupaca
- Razjedinjenost sektora znači manju političku snagu („nevidljivi sektor“)
- Otežan pristup izvorima finansiranja, a samim tim...  
Teže je ulagati u inovacije procesa i tehnologije

## Šanse

- Rastuća tražnja na tržištima u razvoju
- Srbija je logičan izbor za izmeštanje proizvodnje sa tržišta EU (geografska blizina, ranije iskustvo, itd.)
- Nove legure metala omogućavaju sve sofisticiranije krajnje proizvode
- Dodavanje nemetala krajnjim proizvodima
- Konsolidacija sektora
- Geografska blizina tržištu EU i drugim tržištima u snažnoj ekspanziji
- Potencijal za saradnju/razmenu informacija
- Preraspodela resursa iz grupa delatnosti sa niskom konkurentnošću ka grupama visoke konkurentnosti
- Jačanje sektora MSP
- Dostupna su tržišta u snažnoj ekspanziji na koje još uvek nisu prodrli izvoznici iz ovog sektora

## Pretnje

- Konkurencija iz zemalja u razvoju
- Nepovoljni demografski i obrazovni trendovi lišavaju sektor kvalifikovane radne snage
- Rastuće cene energenata
- Zamena metala drugim materijalima (npr. plastikom i keramikom)
- Životni ciklusi proizvoda skraćuju se sa protokom vremena (naročito kod proizvoda pravljenih po posebnoj narudžbini)
- Česte izmene propisa i politički uticaji



# POSTTRANZICIONI PRIVREDNI RAZVOJ U SRBIJI:

## Neodrživi talas rasta zasnovanog na domaćoj tražnji

Posle svoje političke tranzicije, do koje je došlo 2000. godine, Srbija je, poput mnogih njenih suseda iz regiona istočne centralne Evrope (ICE) naglo pokrenula svoju privredu i time započela period dinamičnog privrednog rasta. Srpska privreda je ostvarila značajan rast koristeći prednosti međunarodnog okruženja čija je osnovna osobina bio relativno jeftin i lako dostupan kapital, a ovaj rast se temeljio prvenstveno na povećanoj potrošnji i tražnji. Međutim, kako je priliv kapitala počeo da presušuje, i kada su se 2008. godine osetile posledice finansijske krize, rast srpske privrede značajno se usporio. Kao i u drugim državama ICE, uz usporavanje rasta otkrile su se i suštinske slabosti srpske privrede i modela na kome se ona do tada zasnivala (McKinsey, str. 5). Pošto je malo verovatno da će se takvo povoljno međunarodno okruženje ponovo javiti, sada je vreme da Srbija usvoji novu strategiju rasta.

**U ovom poglavlju prvo ćemo se pozabaviti privrednim razvojem Srbije od političke tranzicije koja je počela 2000. godine, a u narednim poglavljima ćemo razmotriti kako bi Srbija trebalo da**

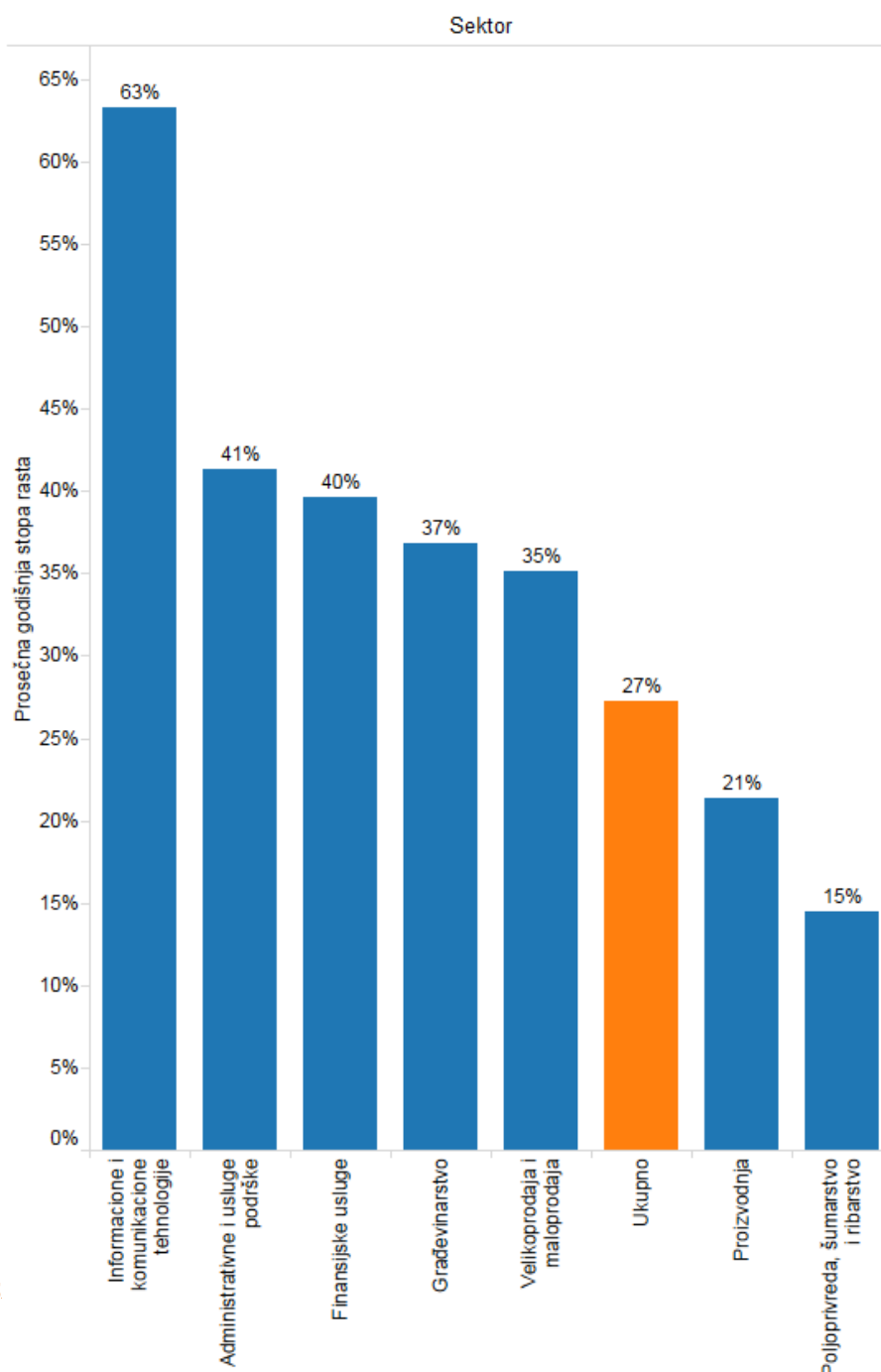
**ponovno pokrene rast i koju bi strategiju trebalo da primeni da bi to i postigla.** U tom smislu, ovo poglavlje će dati odgovore na sledeća pitanja: Kakav je rast Srbija ostvarila od 2000? Koje su mane tog razvojnog modela? Kako je na privredu uticala finansijska kriza iz 2008? Kakvo je sadašnje stanje privrede? I, konačno, na koje bi modele lideri Srbije trebalo da se oslone kao na smernice za primenu nove razvojne strategije za budućnost?

**Iako je Srbija ostvarila dinamičan privredni rast u periodu između 2000. i 2008. godine, njen se napredak prvenstveno zasnivao na prilivu kapitala i domaćoj kreditnoj ekspanziji, koji su ciljali prvenstveno nerazmenljive sektore privrede.** Između 2001. i 2008, realni BDP po glavi stanovnika rastao je po prosečnoj godišnjoj stopi od tek nešto manje od 5%, dok je Srbija koristila prednosti povoljnog međunarodnog okruženja koje je omogućavalo značajan priliv kapitala u zemlju (Ministarstvo finansija, World Bank, str. 9). To je pokrenulo domaću kreditnu ekspanziju i povećanje domaće tražnje, naročito u sektoru nerazmenljivih dobara (WB2, str. 7).

Strane direktne investicije (SDI) su u ovom periodu sledile sličan obrazac: oko tri četvrtine ulaznih SDI između 2001. i 2008. godine bile su usmerene na nerazmenljive sektore, jer se ti sektori smatraju „bezbednijim“ destinacijama za ulaganje na kojima investitori mogu da očekuju povraćaj na uložena sredstva u relativno kraćem

periodu (WB2, str. 9). Sa tim u vezi, lična potrošnja porasla je za skoro 80% između 2001. i 2008, dok je iste godine privatni spoljni dug dostigao 53% BDP-a (SRB Strategy, WB, str. 9). Rast nerazmenljivih sektora privrede činio je 80% realnog rasta Srbije u celini tokom ovog perioda (WB2, str. 7).

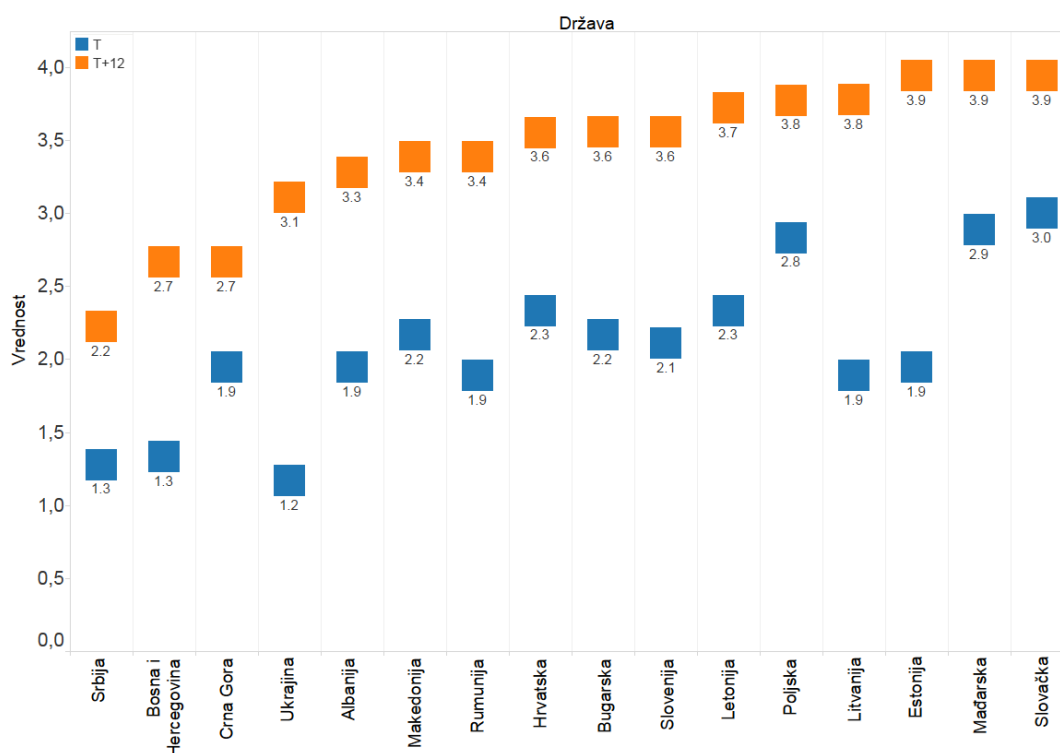
Slika 1.1 Prosečna godišnja stopa rasta prema sektoru, 2001 – 2008



Iako je njena privreda u ovom periodu ostvarila značajan rast, Srbija u najvećoj meri **nije uspjela da ostvari neophodno poboljšanje konkurentnosti na nacionalnom nivou i postavi stabilnije ekonomske temelje**. Kada u ovom izveštaju govorimo o nacionalnoj konkurentnosti, koristimo definiciju koju je utvrdio Svetski ekonomski forum (WEF), prema kojoj je konkurentnost „skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje“ (WEF, str.

4). Srbija je do sada kaskala za zemljama istočne i centralne Evrope kada je reč o sprovođenju reformi za unapređenje konkurentnosti. Prema „Izveštaju o tranziciji“ (*Transition Report*) EBRD-a, Srbija nije sprovela – i još uvek ne sprovodi – podjednak broj tranzicionih reformi kao većina njenih suseda iz regiona ICE. Iz **Slike 1.2** može se videti da je Srbija i dalje rangirana ispod drugih zemalja ICE u pogledu sprovođenja tranzicionih promena (EBRD Transition Report).

Slika 1.2 Kompozitne prosečne ocene tranzicionih indikatora EBRD



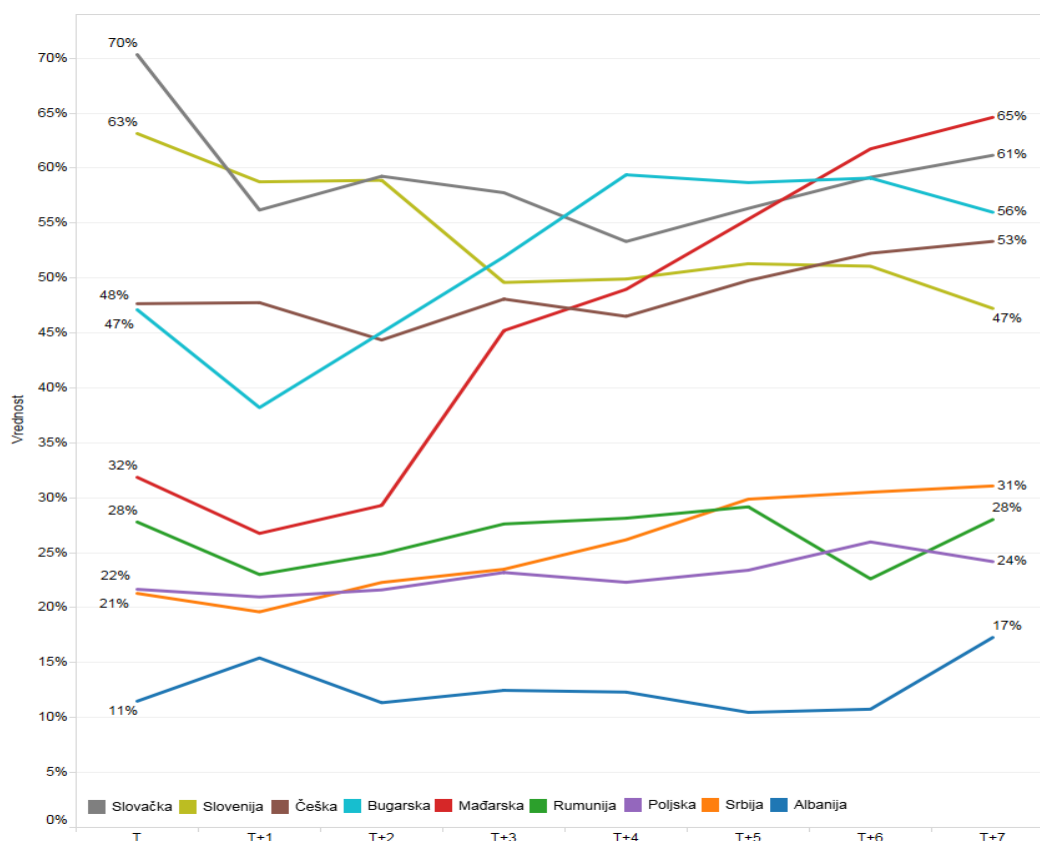
**Napomena:** T označava početak perioda tranzicije za svaku pojedinačnu zemlju. Za Srbiju, T predstavlja godinu 2001, a za ostale zemlje godinu 1992.

Iako je Srbija od 2000. godine sprovela određeni broj reformi radi pojednostavljena poslovanja, ova zemlja se danas uprkos tome nalazi na **93.** mestu od ukupno **189** privrede obuhvaćene najnovijim izveštajem *Doing Business* Svetske banke – što predstavlja napredak od samo dva mesta u odnosu na 2006, prvu godinu kada je Srbija bila uvršćena u ovo istraživanje (DB). Srbija je istovremeno **94.** od **144** zemlje na koje se odnosi nedavno objavljeni „Izveštaj o globalnoj konkurentnosti za period 2014-2015“ (*Global Competitiveness Report 2014-2015*) koji izdaje WEF. U oba ova slučaja Srbija je rangirana gore od većine svojih suseda iz regiona i daleko ispod država članica EU.

**Niska konkurentnost Srbije za posledicu ima kontrakciju prerađivačke industrije i marginalno povećanje izvoza uprkos dinamičnom privrednom rastu.** Dok su nerazmenljivi sektori ostvarili značajan rast, sektor razmenljivih dobara porastao je tek za 0,6% između 2000. i 2009. godine (SRB Strategy, str. 27). Konkretno, prerađivačka

industrija rasla je u proseku za tek 2% godišnje između 2000. i 2008. godine, dok je njen doprinos dodatnoj vrednosti privrede u celini pao na približno jednu petinu, što je značajno niže nego u referentnim privredama (WB2, str. 7). U ovim sektorima, koje u najvećoj meri karakterišu nizak obim proizvodnje i mala produktivnost, tokom ovih perioda izgubljena su i brojna radna mesta (isto). Ne iznenađuje ni činjenica da se kontrakcija prerađivačke industrije, kičme izvozne aktivnosti, odrazila i na nezadovoljavajuću vrednost izvoza. Iako je učešće izvoza u BDP-u poraslo sa 15% 2001. godine na 23% godine 2008, ovaj odnos i dalje je bitno niži nego u drugim privredama srednje i istočne Evrope koje se kreću ka ekonomskoj konvergenciji sa državama zapadne Evrope (Ministarstvo finansija, WB2, str. 17). Pošto su ostvarile značajno veći napredak u pogledu ekonomske tranzicije, Mađarska, Češka, Slovačka i Poljska su pre pristupanja EU iz godine u godinu ostvarivale stope učešća izvoza u BDP-u od između 60% i 80% (WB2, str. 10).

Slika 1.3 Učešće izvoza u BDP-u u godinama posle tranzicije



Napomena: T za Srbiju označava 2001, a za ostale zemlje 1992. godinu.

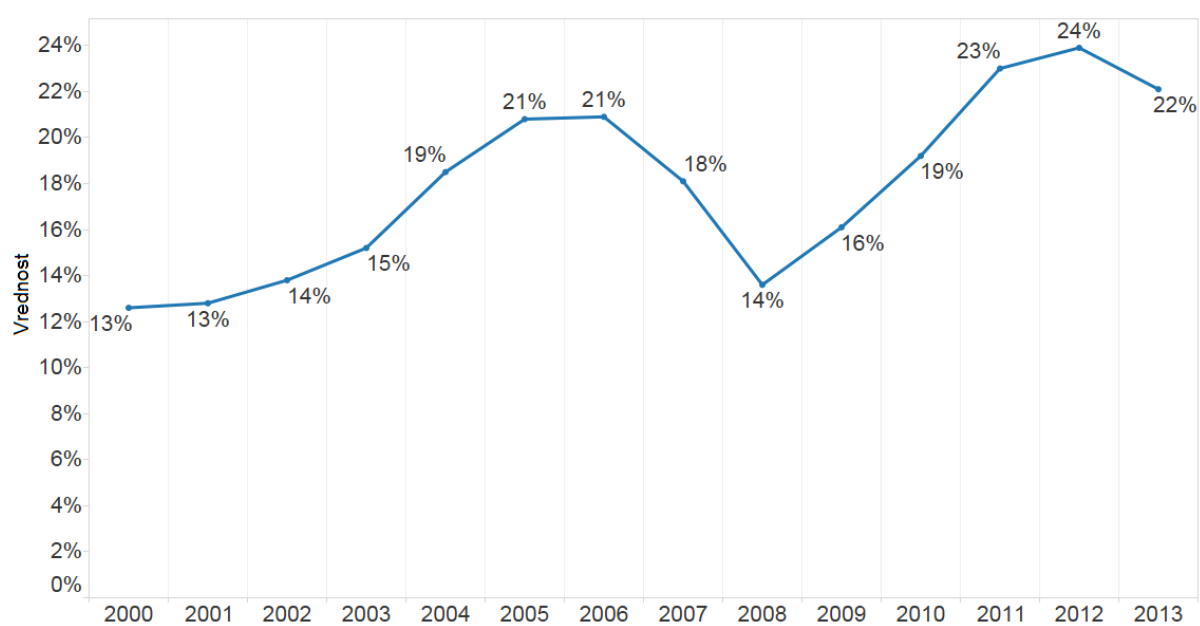
**Nastupanje globalne ekonomske krize značajno je usporilo rast i pokazalo da je privredni razvoj ostvaren od 2000. godine bio neodrživ.** Jednostavno rečeno, rast se zaustavio čim je uklonjena „štaka“ u vidu lake dostupnosti jeftinog kapitala i finansiranja. Zapravo, kada je priliv kapitala neočekivano presušio, domaća tražnja je dramatično opala, obim proizvodnje se smanjio, a dinar je izgubio na vrednosti. To je dodatno opteretilo firme koje su uzele

kredite indeksirane u evrima, što je opet primoralo mnoge privrednike da zatvore svoja preduzeća ili otpuste radnike (WB, str. 11). Zajedno sa iznenadnim padom tražnje i prilivom SDI iz Evropske unije, najvećeg privrednog partnera Srbije, to je izazvalo značajan rast nezaposlenosti: stopa nezaposlenosti u Srbiji skočila je sa 13,6% godine 2008. na 22,1% 2013. (Ministarstvo finansija).

**Stalni rast nezaposlenosti i njena struktura pokazuju i da privredni razvoj Srbije od 2000. godine nije bio inkluzivan.** Nezaposlenost se na

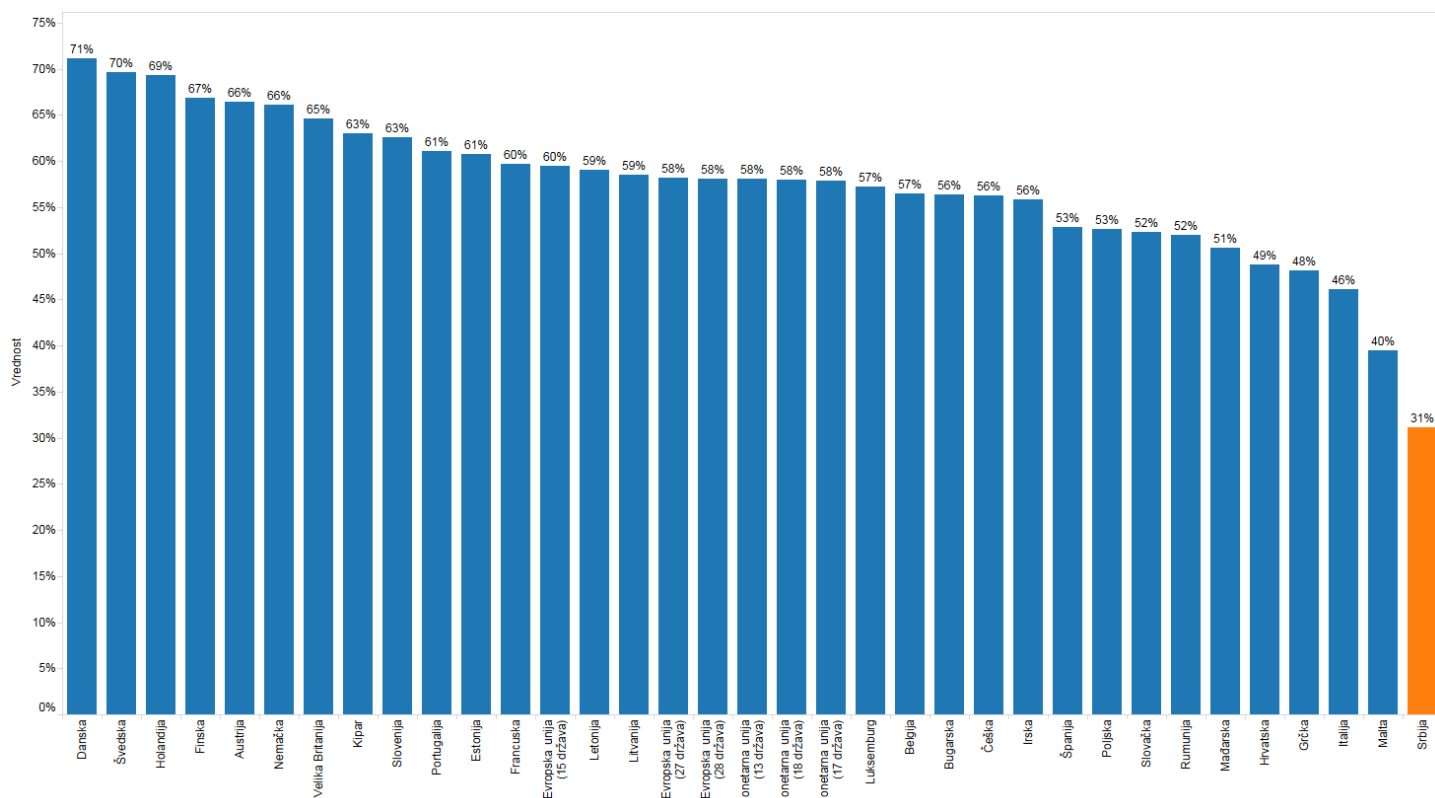
međugodišnjem nivou povećavala tokom većeg dela ovog perioda, a naročito je značajna postala sa izbijanjem finansijske krize.

Slika 1.4 Stopa nezaposlenosti u Srbiji, 2000 – 2013





Slika 1.5 Stopa zaposlenosti žena (starija grupa od 15 do 64 godina), 2010.



Godine 2013, tek **47% radno sposobnog stanovništva** bilo je zaposleno (WB2, str. 5). Štaviše, stopa zaposlenosti bila je naročito niska među ženama, pripadnicima romske manjine i relativno starijim i mlađim radnicima (WB, str. 43). Tek 59% muškaraca i 43% žena iz starosne grupe od 25 do 64 godine imalo je puno zaposlenje godine 2010; obe ove brojke značajno su niže nego u državama članicama EU (WB, str. 43).

Šta sve to danas znači za Srbiju? I dalje postoji **značajan prostor za unapređenje brojnih aspekata srpske privrede, ali dobra vest je da postoje i pozitivni trendovi**. Privatni sektor u Srbiji relativno je mali, i čini samo 60% BDP-a (WB, str. 4). Obim proizvodnje i produktivnost su ispod optimalnih kapaciteta; prema procenama Svetske banke, obim industrijske proizvodnje u Srbiji iznosio je godine 2011. **tek 40% nivoa** iz 1989. (WB2, str. 8).

Uz to, uprkos nedavnom povećanju produktivnosti, firme koje čine prerađivačku industriju Srbije ostvaruju prosečne stope produktivnosti na nivou od tek oko 40% stopa koje beleže referentne kompanije iz zemalja poput Slovačke, Češke, Mađarske ili Poljske (WB2, str. 13).

**Pa ipak, postoje i pozitivni znaci koji mogu ukazivati na oporavak:** Iako je nezaposlenost još uvek daleko iznad stope od 13,8% ostvarene 2008, brojka od 22% zabeležena 2013. predstavlja pad od skoro dva procentna poena u odnosu na prethodnu godinu. Iako je učešće izvoza u BDP-u Srbije nisko u poređenju sa onim koje su druge zemlje ICE beležile pre pristupanja EU, to učešće je značajno poraslo tokom proteklih nekoliko godina, i dostiglo nivo od 43,6% - najviši još od raspada Jugoslavije – dok privreda pokazuje da ima potencijala za dalji rast učešća izvoza. Srbija je možda u nepovoljnoj ekonomskoj poziciji, ali uprkos tome može da sledi uspešan put svojih suseda iz regiona ICE koji su ostvarili značajan rast tokom konvergencije sa

državama članicama EU i pritom primetno unapredili životni standard svojih građana.

**Kreatori politike u Srbiji moraju da usvoje koherentnu strategiju privrednog razvoja koja će služiti kao smernica za donošenje odluka na najvišim nivoima vlasti.** I mada je moguće dozvoliti tržišnim prilikama da diktiraju pojedine elemente ekonomske politike, u ovom izveštaju naglašavamo da bi Srbija trebalo da preduzme proaktivne mere kojima će pospešiti svoj razvoj.

Na koji bi, dakle, model privrednog razvoja Srbija trebalo da se osloni da bi ponovno pokrenula svoj rast i privredu vratila na put blagostanja? Kreatorima politike dostupne su brojne opcije, ali naša organizacija smatra da bi **Srbija trebalo da sledi inkluzivan, inteligentan i održiv model zasnovan prvenstveno na izvozu koji predvodi privatni sektor.** To podrazumeva preorijentaciju privrede sa obrasca zasnovanog na potrošnji koji je vladao između 2000. i 2008. i njeno usmeravanje

Strategijom *Evropa 2020* inteligentan, održiv i inkluzivan razvoj definišu se na sledeći način:

- inteligentan razvoj podrazumeva stvaranje privrede zasnovane na inovacijama i znanju;
- održiv razvoj za cilj ima nastanak „zelenije“ i konkurentnije privrede koja efikasno koristi resurse;
- inkluzivnim razvojem promoviše se privreda koju karakterišu društvena i geografska kohezija.

(Izvor: Strategija Evropa 2020, str. 10)

ka modelu čiju osnovu čini rast temeljen na izvozu, kome podršku pružaju povećana konkurentnost i produktivnost sektora razmenljivih dobara.

**Inteligentan, održiv i inkluzivan model privrednog rasta** (videti Okvir 1) **odražava razvojne ciljeve Evropske unije i jugoistočne Evrope i pruža izvanredne smernice za budući razvoj Srbije** (Europe 2020 Strategy, str. 10; SEE2020 Strategy, str. 4). **Inteligentan** razvoj zasnovan na inovacijama predstavlja osnovni faktor stabilne dugoročne razvojne strategije Srbije. **Održiv** razvoj, utemeljen na povećanju konkurentnosti, može da posluži kao osnova strategije čijom primenom će se postići bolji i dosledniji ishodi rasta (WB, str. 12-13). **Inkluzivan** razvoj neophodan je za povećanje zaposlenosti i životnog standarda u svim regionima i socioekonomskim slojevima srpskog društva.

**Model predstavljen u strategijama EU2020 i SEE2020 nije opšte primenljivo rešenje, već opšti okvir koji bi kreatori politike u Srbiji trebalo da prilagode jedinstvenim prednostima i potrebama srpske privrede.** Naša analiza namerava da omogući bolji uvid u konkurentnost i performansu sektora i pojedinačnih firmi, i time pomogne donosiocima odluka da naročito prilagode politike i time ih učine boljim sredstvima podrške rastu kompanija i sektora koji mogu da povećaju izvoznu performansu. U ovom izveštaju analiziramo i konkretne faktore koji pomažu da se dâ odgovor na pitanje zašto neka preduzeća ostvaruju uspeh a druga ne, čime će se kreatorima politika pomoći da precizno usmere reforme na veoma konkretne elemente poslovnog okruženja i time na najbolji način podstaknu privredni rast Srbije.

# Izvoz kao ključ uravnoteženog i održivog privrednog razvoja

**Kreatori politike u Srbiji moraju da proaktivno pristupe ponovnom pokretanju privrednog rasta tako što će se usredsrediti na povećanje izvoza.** Sasvim je jasno da Srbija više ne može da se pouzda u rast zasnovan na tražnji kao na pokretač privrednog razvoja. Pored toga što je malo verovatno da će kapital ponovo biti dostupan pod povoljnim uslovima koji su vladali devedesetih godina prošlog veka i tokom većeg dela prethodne decenije, ni srpska privreda na svom malom, relativno zasićenom tržištu prosto ne stvara dovoljno tražnje da bi se održao dugoročni razvoj (WB, str. 1-2). Privrednici i politički lideri moraju da se okrenu inostranim tržištima i izvozu radi podsticanja privrednog razvoja.

Međutim, za pokretanje značajnog i održivog razvoja prosto nije dovoljno usredsrediti se isključivo na druge oblasti privrede i primeniti pasivan pristup povećanju izvoza. **Političko rukovodstvo Srbije mora proaktivno da promovise izvoz, a prvi korak u tom pravcu jeste stvaranje koherentne strategije oko koje će se ujediniti i kojom će se rukovoditi najviši nivoi vlasti.** I, mada se privreda suočava sa preprekama koje joj otežavaju rast, u njoj leži i značajan neiskorišćen potencijal.

Ovo istraživanje bi moglo da odigra ključnu ulogu u procesu izrade takve strategije, i to tako što će kreatorima politike omogućiti da otkriju dotad nepoznate izvozne potencijale kroz analizu finansijskog i izvozne performanse srpskih preduzeća i faktora koji određuju njihov uspeh odnosno neuspeh. Time će se kreatorima politike pružiti prilika da precizno usmere reformske napore na povećanje izvoza, a samim tim i na privredni razvoj i poboljšanje životnog standarda građana Srbije.

**U ovom izveštaju zastupamo stanovište da bi Srbija trebalo da svoju strategiju privrednog rasta utemelji na modelu zasnovanom na izvozu (Export-Led Growth, ELG).** To podrazumeva podsticanje rasta izvoza kao osnovnog pokretača privrednog razvoja u celini. Primenom modela razvoja zasnovanog na izvozu, inteligentan, održiv i inkluzivan privredni rast mogu se promovisati kroz podršku inovacijama i proizvodnji robe i usluga sa većom dodatom vrednošću; podsticanje konkurentnog izvoza otpornijeg na egzogene šokove; i pomoć pri stvaranju trajnije zaposlenosti za marginalizovane slojeve srpskog društva.

**U ekonomskoj teoriji može se naći podrška za stanovište da veći obim izvoza podstiče privredni rast u širem smislu i to na više različitih načina:** Kao prvo, na strani tražnje i iz perspektive samih preduzeća, razvoj firmi u matičnim zemljama ograničen je veličinom domaćeg tržišta (Silverstovs and Herzer, cit. u Dreyer and Herzer, str. 42). Izvozna tržišta nude veću agregatnu tražnju, usled čega prisustvo na njima podstiče rast proizvodnje i omogućava firmama da u većoj meri iskoriste ekonomije obima (isto, Helpman and Krugman, 1985). Veća razmena sa inostranstvom daje priliku privrednicima da uvezu tehnologije i znanja potrebna za proizvodnju, što opet može da poveća produktivnost na nivou samih preduzeća (Grossman + Helpman, 1991, cit. u Dreyer and Herzer, str. 43). Uz to, ovim se mogu pojačati pozitivni efekti inovacija, a može se i povećati verovatnoća da firma preživi inicijalnu fazu poslovanja i izdrži egzogene šokove (BIS, str. 65-66). Uz povećanje konkurencije, ove prednosti mogu da se „preliju“ i na druge firme i sektore kroz vertikalno povezivanje, efikasnije upravljanje, obuku radne snage i tehnološka unapređenja (Chuang 1998, cit. u Dreyer and Herzer, str. 43).

**Sa makroekonomske tačke gledišta, povećanje izvoza ima i širi, posredan, pozitivan uticaj na privredni razvoj.** Taj uticaj se ostvaruje kroz [povećanje produktivnosti](#), budući da izvozno poslovanje pomaže da se investicije

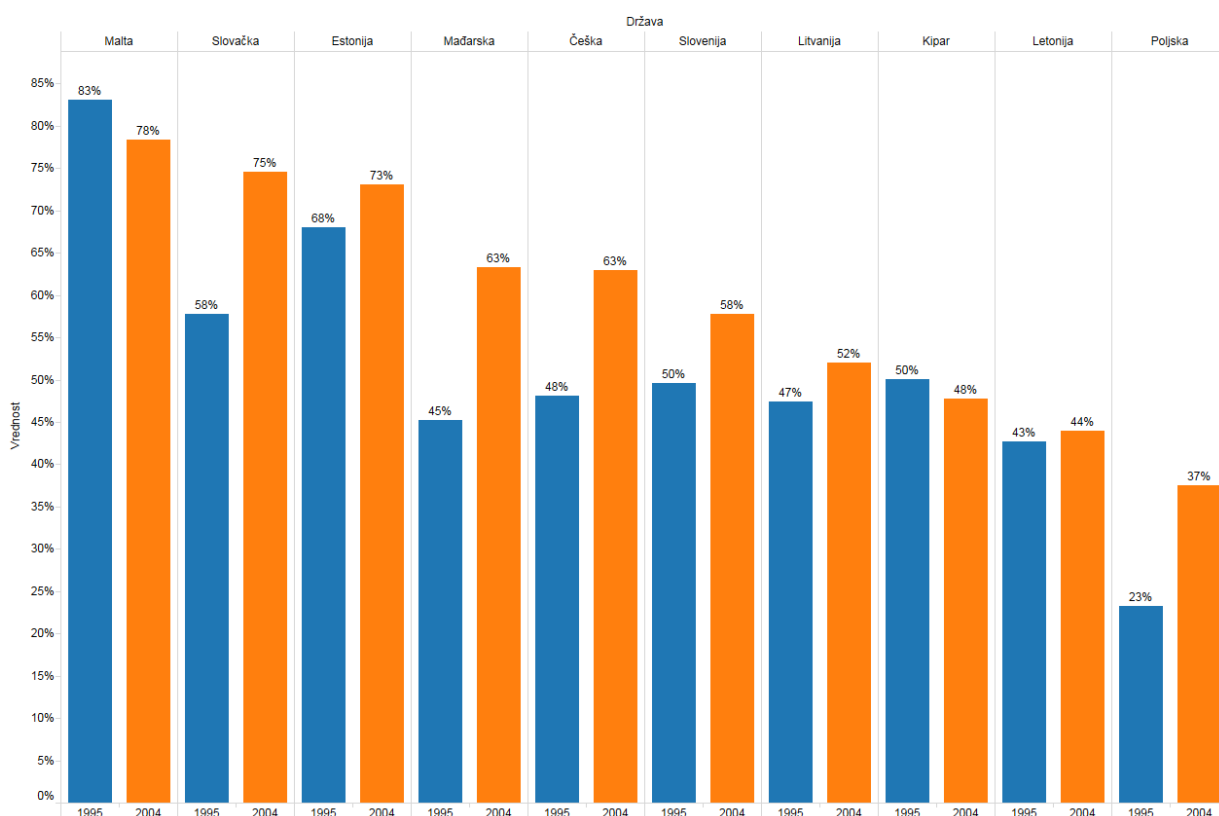
preusmere sa relativno manje konkurentnih sektora ka onima u kojima posmatrana zemlja uživa komparativnu prednost (Kunst and Marin, cit. u Dreyer and Herzer, str. 43). Povećanje izvoza pomoglo bi i da se smanji [visok spoljnotrgovinski deficit](#) Srbije (koji je 2013. godine iznosio skoro 4,5 milijardi evra, odnosno 14% BDP-a), a samim tim omogućilo i da se održi stabilnija stopa inflacije.

**I iz ranijeg iskustva se može zaključiti da je primena modela ELG jedan od najefikasnijih načina da se obezbedi održiv, dugoročan privredni rast.**

Istorijski primeri Japana, Nemačke, Južne Koreje, Tajvana i Kine – zemalja čije su privrede među najuspešnijima u periodu posle 1945. godine – duguju veliki deo svog privrednog razvoja modelu ELG, a naročito tražnji za njihovim industrijskim proizvodima na razvijenijim tržištima (UNIDO, str. 103). Svetska banka takođe navodi da nijedna zemlja nikada nije održala značajan nivo privrednog rasta tokom perioda od više decenija a da se pritom nije oslonila na izvoz; a Komisija za razvoj navodi da je izvoz jedan od glavnih atributa zemalja koje istorijski ostvaruju konstantan rast obima proizvodnje (WB, str. 5). Brojne privrede iz regiona ICE takođe su beležile impresivan rast izvoza u periodu pre pristupanja EU (Strategija, str. 40; WB, str. 15). Kao što se može videti na [Slici 2.1](#), od ukupno 10 zemalja koje su 2004. godine postale članice EU, samo su dve – Kipar i

Malta – zabeležile veoma mali pad učešća izvoza u BDP-u u odnosu na 1995. godinu.

Slika 2.1 Učešće izvoza u BDP-u, zemlje EU10, 1995-2004.



**Izvozna konkurentnost** je ključna komponenta rasta izvoza i uspešne primene modela ELG. Ona je možda i

najznačajniji mehanizam za povećanje obima izvoza, te je tako analiza konkurentnosti od presudnog značaja za ispitivanje izvoza i značajan faktor koji može

Okvir  
2

Šta je to izvozna konkurentnost?

OECD definiše izvozna konkurentnost kao meru sposobnosti određenih zemalja, i, konkretnije, sektora da u okviru dostupnih resursa i svojih mogućnosti proizvedu proizvod koji je potrošačima na inostranom tržištu atraktivniji od konkurentskih proizvoda (OECD, 2005).



pomoći da se otkrije izvozni potencijal. Ova konkretna analiza izvozne konkurentnosti zasniva se na modelima konstantnog tržišnog učešća (*Constant Market Share, CMS*) i otkrivene komparativne prednosti (*Revealed Competitive Advantage, RCA*). Više informacija o ovim modelima i njihovoj primeni može se naći u petom poglavlju.

**Posmatrano u celini, Srbija uživa nekoliko prednosti koje mogu pomoći da se uspešno primeni model rasta zasnovan na izvozu:**

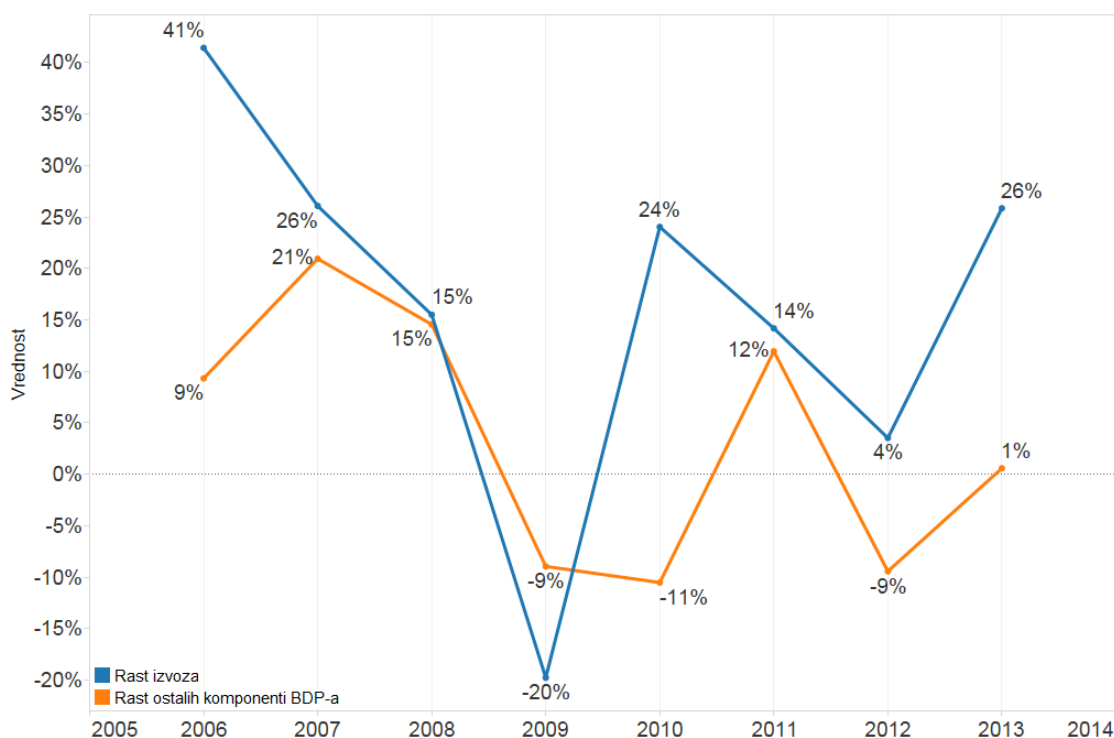
prva od njih je njen geografski položaj u jugoistočnoj Evropi, odnosno ne samo na granici velikog tržišta EU, već i relativno blizu značajnih tržišta Turske, Rusije i bliskog istoka. Brojni sporazumi o slobodnoj trgovini sa ovim i drugim zemljama, poput Kazahstana, Turske i potpisnica Evropskog sporazuma o slobodnoj trgovini (EFTA) mogu dodatno povećati konkurentnost postojećih i potencijalnih izvoznika koji za cilj imaju prodor na ova tržišta (Uprava carina). Srbija uz to može da iskoristi i istorijske veze sa državama čija su izvozna tržišta u ekspanziji (Strategija, str. 197-198). Ono što je međutim možda najznačajnije je to što će pridruživanje EU omogućiti Srbiji da ostvari ekonomsku konvergenciju sa razvijenijim zemljama zapadne Evrope na isti način na koji su to učinile brojne zemlje ICE, poput Češke, Poljske, Mađarske, Slovačke i drugih. Iako su ove zemlje, kao i Srbija, beležile privredni rast zasnovan na potrošnji, takođe

su ostvarile i značajno povećanje izvoza, pa tako mogu da posluže kao primer na koji Srbija može da se ugleda u budućnosti. Na kraju, brojni eksperti smatraju da je dinar preceđen, te bi moguća depresijacija nacionalne valute takođe mogla da rezultira povećanjem obima izvoza robe i usluga (B92 – Krugman).

**Srbija ima dokaziv potencijal za povećanje izvoza.** Produktivnost prerađivačke industrije u celini je u prethodnom periodu rasla po stopi uporedivoj sa onom u razvijenijim privredama poput Mađarske, Poljske, Rumunije i Češke, iako je ta stopa i dalje niža od one koju beleže, na primer, Slovačka ili Bugarska (WB2, str. 12-13). Pored toga, analiza srpskog izvoza sa stanovišta prostora proizvoda pokazuje da Srbija izvozi sve sofisticiranije proizvode; određeni sektori – poput prerade prehrambenih proizvoda, proizvodnje metalnih proizvoda i autoindustrije – imaju potencijal da ostvare veće učešće na inostranim tržištima (WB, str. 21-22).

Iz [Slike 2.2](#) se može videti da su ovi sektori beležili prosečan rast od 15% godišnje između 2005. i 2013. godine, kao i da sada čine preko 43% BDP-a (Narodna banka Srbije), što je najveći procenat još od političke tranzicije iz godine 2000. Ovaj grafikon takođe pokazuje kako druge komponente BDP-a „slede“ performansu izvoza sa zakašnjenjem od godinu dana.

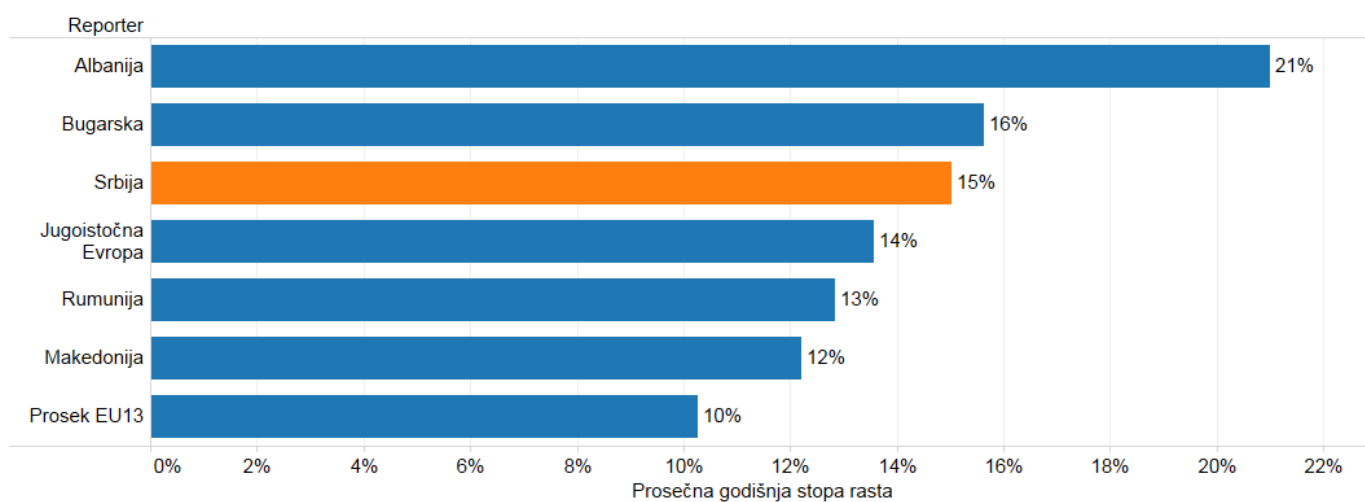
Slika 2.2 Stope rasta komponenti BDP-a



Kako se rast izvoza Srbije i njegova trenutna performansa u smislu učešća u BDP-u porede sa istim podacima u referentnim zemljama? **Srbija jeste ostvarila impresivne rezultate, ali bi uprkos tome mogla da svoju performansu dovede do nivoa koje beleže pojedine zemlje u njenom neposrednom okruženju.** Na [Slici 2.3](#) može se videti da je izvoz Srbije rastao

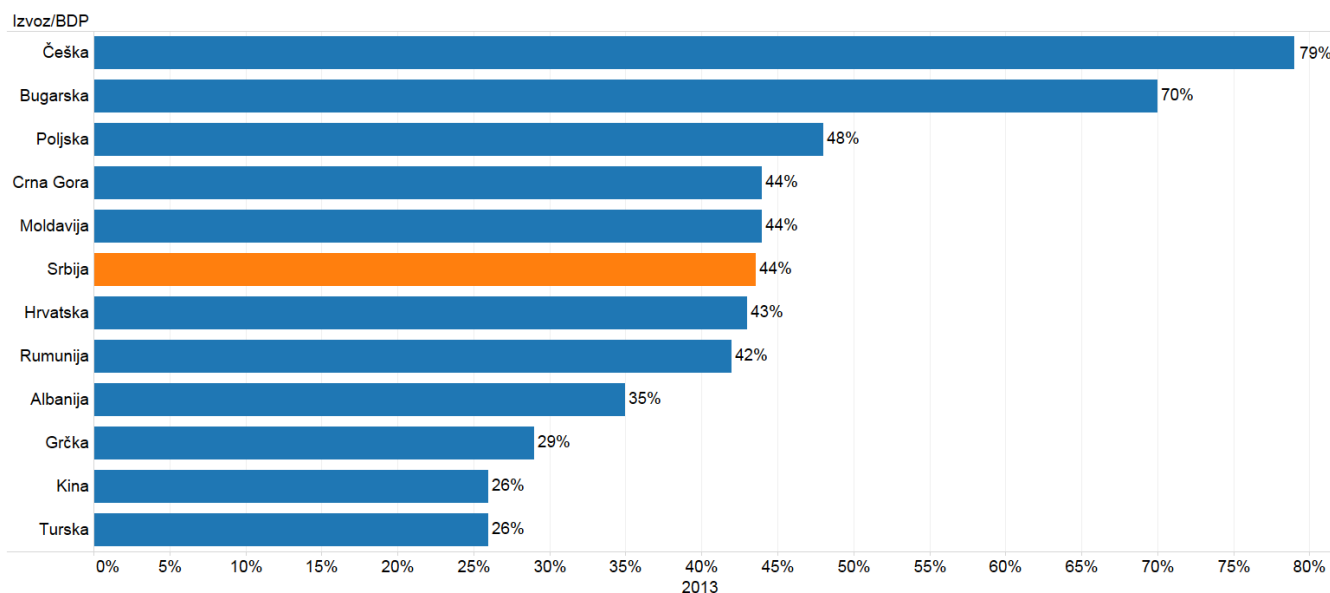
po jednoj od najimpresivnijih stopa zabeleženih u ovom regionu tokom proteklih pet godina, dok [Slika 2.4](#) pokazuje da njeno učešće izvoza u BDP-u Srbija stavlja ispred pojedinih referentnih zemalja iz regiona poput Bosne i Hercegovine, ali i iza drugih suseda kao što je Bugarska.

Slika 2.3 Prosečna godišnja stopa rasta izvoza robe, 2009-2013.



Napomena: Jugoistočna Evropa (JIE) obuhvata Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Crnu Goru i Srbiju.

Slika 2.4 Procentualno učešće izvoza robe i usluga u BDP-u, 2013.



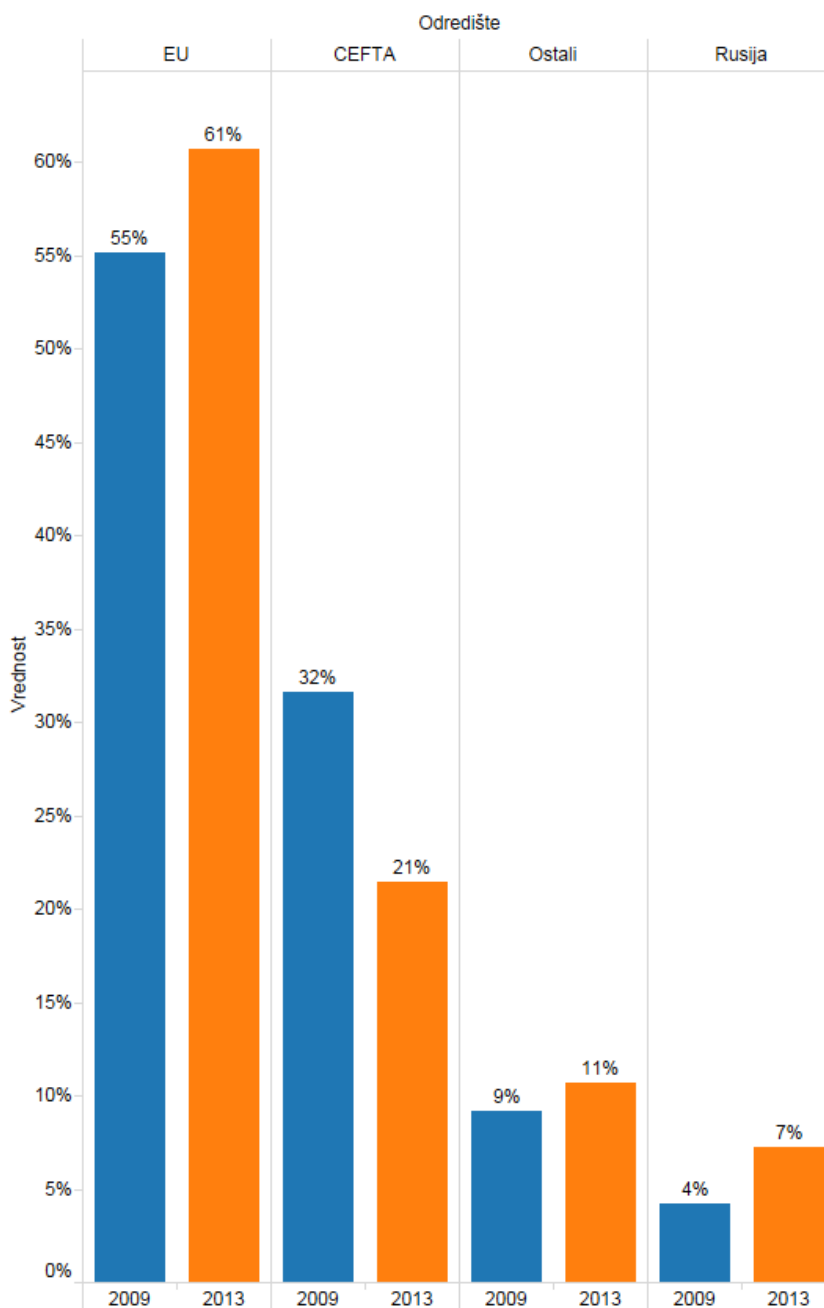
Tradicionalno najznačajnije destinacije za srpske izvoznike su države članice EU i zemlje potpisnice Centralnoevropskog

sporazuma o slobodnoj trgovini (CEFTA), na koje zajedno odlazi 80% srpskog izvoza. Međutim, dok tržište EU postaje sve

bitnije, što se vidi i iz povećanja učešća izvoza u ovu grupu država sa 55% na 61%, učešće izvoza u zemlje CEFTA opalo je sa 32% na 21%, kao što se može videti na [Slici 2.5](#). Rast izvoza u Rusku Federaciju i na

druga tržišta takođe pokazuje da se srpski izvoznici sve više okreću novim destinacijama za koje ih ne vezuju tradicionalne spone.

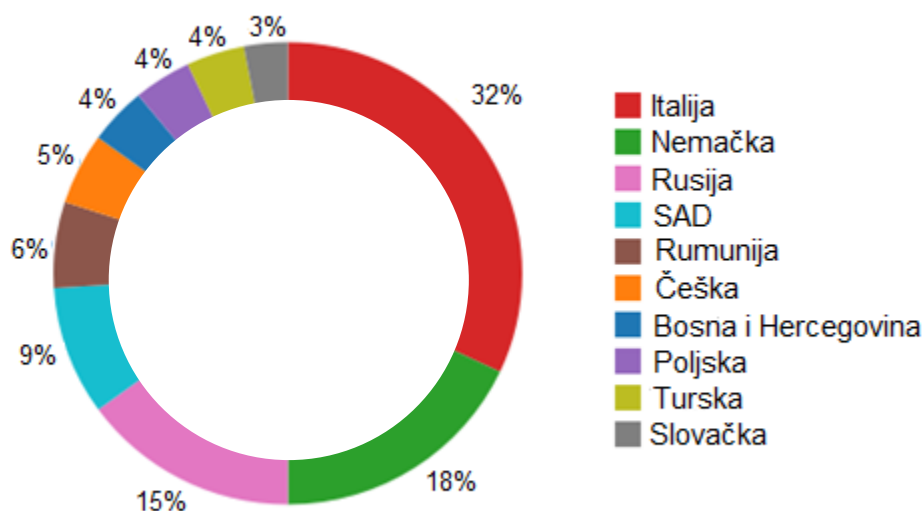
Slika 2.5 Destinacije izvoza iz Srbije



Na Slici 2.6 prikazano je prvih deset destinacija za izvoz iz Srbije prema pojedinačnoj zemlji. Vredi napomenuti da je od 2009. godine na ovom spisku došlo do određenih promena: Ruska Federacija bila je prva izvozna destinacija za srpsku robu i usluge godine 2009, ali je do 2013. pala na

treće mesto. Nju su pretekle Nemačka i, naročito, Italija, koja je 2009. godine bila tek na 32. mestu prema obimu izvoza iz Srbije. Sjedinjene Države, koje su sada četvrta destinacija po redu, 2012. godine bile su tek na 24. mestu.

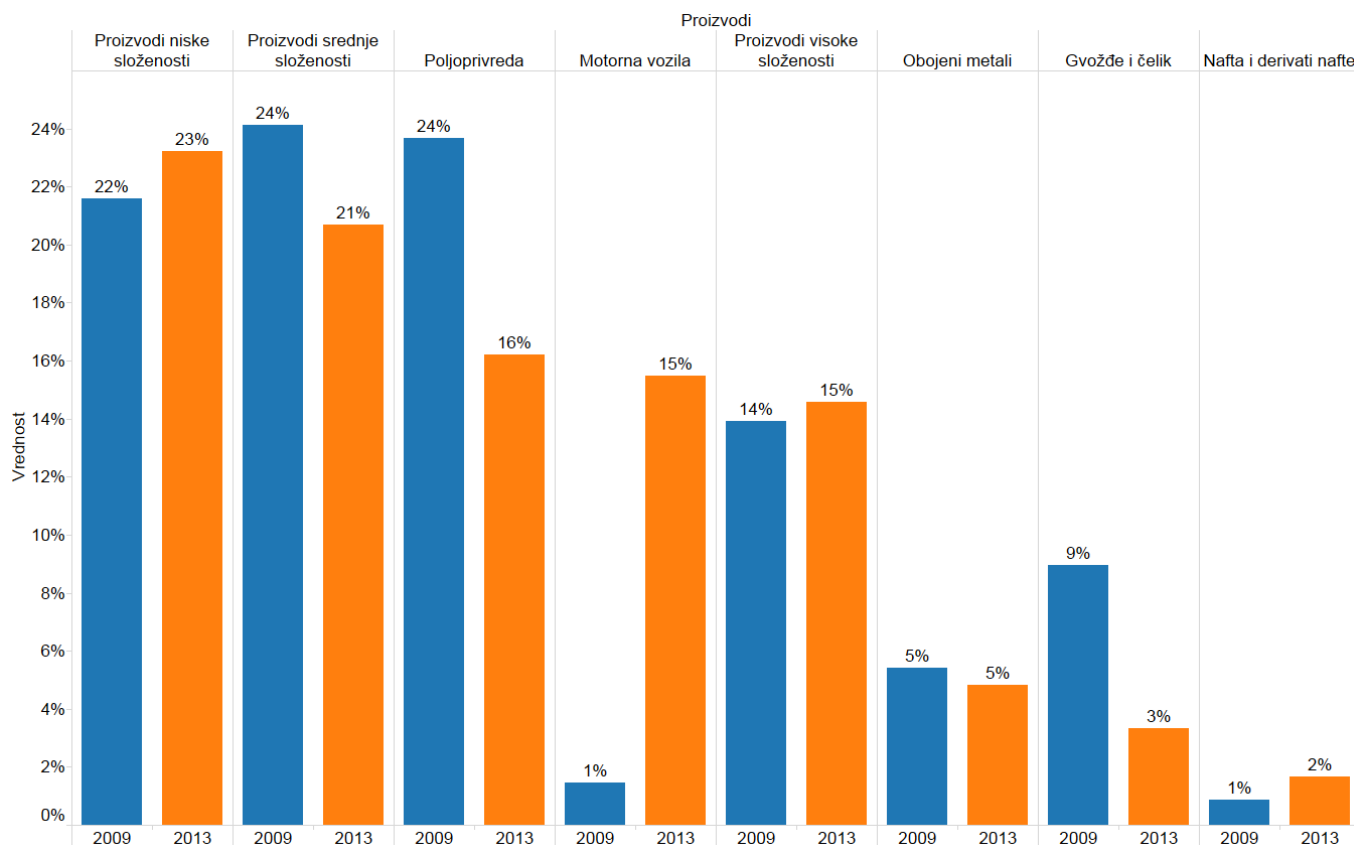
Slika 2.6 Učešće stope rasta izvoza prema izvoznjoj destinaciji (prvih 10 tržišta), 2013.



**Sektorska struktura izvoza iz Srbije značajno se izmenila između 2009. i 2013.** U grubim crtama, učešće proizvoda srednje kompleksnosti i poljoprivrednih dobara smanjilo se, a na njihovo mesto došla su prvenstveno motorna vozila. Na nivou sektora, najviše je opao izvoz gvožđa, čelika

i žitarica, dok je izvoz motornih vozila i električne opreme porastao na uštrb prethodno navedenih sektora. Ovi opšti trendovi mogu se objasniti obimnim stranim investicijama (npr. ulaganje Fijata u Kragujevcu), kao i usponom drugih velikih firmi u određenim sektorima.

Slika 2.7 Učešće pojedinačnih sektora u ukupnom izvozu Srbije



**Napomena:** Sektori su grupisani po kompleksnosti proizvoda, kao i po segregaciji grupa proizvoda koje su najznačajnije za izvoz iz Srbije.

**Srpski izvoz suočava se sa više izazova:** prvi od njih je to što regulatorni okvir za poslovanje neposredno i posredno ograničava izvoz tako što nepotrebno opterećuje privatne firme. Prema izveštaju *Doing Business* Svetske banke, Srbija je manje efikasna od zemalja iz svog okruženja u ključnim oblastima poput, između ostalog, izdavanja građevinskih dozvola, poreskih procedura i izvršenja sudskih odluka (Doing

Business). Ove prepreke se često navode u kontekstu privlačenja SDI, ali mnoge od njih su relevantne i za domaća preduzeća koja žele da prodru na inostrana tržišta.

**Postoje i drugi elementi poslovnog okruženja koji imaju neposredniji**

**negativan uticaj na izvoz iz Srbije:** prva grupa njih su procedure direktno vezane za izvoz. U izveštaju „Trgovina preko granica“ (*Trading Across Borders*), koji izdaje Svetska



banka, navodi se da preduzeća iz Srbije često moraju da pripreme više dokumenata, plaćaju više iznose naknada i čekaju duže da bi mogla da izvezu robu nego što je to slučaj u državama članicama OECD-a (Trading Across Borders). Pored toga, elementi fizičke infrastrukture Srbije takođe bi mogli da se unaprede kako bi se saobraćaj unapredio u skladu sa indeksom logističke performanse (*Logistical Performance Index, LPI*) Svetske banke. Srbija je u „Izveštaju o globalnoj konkurentnosti“ Svetskog ekonomskog foruma svrstana u poslednji kvartil obuhvaćenih zemalja prema kvalitetu puteva, železničke infrastrukture, lučke infrastrukture i infrastrukture za vazdušni saobraćaj (WEF, str. 429-432). U izveštaju Evropske komisije o napretku Srbije ostvarenom u procesu pridruživanja EU takođe se navodi da je došlo do

značajnog napretka u pogledu povećanja efikasnosti carinskih procedura, ali da je potrebno dodatno prilagođavanje kako bi se one uskladile sa evropskim standardima i time olakšalo kretanje robe preko granica (EC Progress Report, str. 57-58). S tim u vezi, državni organi u Srbiji treba da nastave da ostvaruju napredak kada je reč o usklađivanju standarda, procene saobraznosti, metrologije i tržišnog nadzora sa propisima EU kako bi se povećao obim trgovine između Srbije i EU, njenog najvećeg trgovinskog partnera (isto, str. 21-22). U daljem tekstu našeg izveštaja pružićemo informacije koje će pomoći pri utvrđivanju drugih faktora koji se javljaju na nivou pojedinačnih preduzeća a mogu predstavljati značajne prepreke po izvoznike u Srbiji.

# Izvozna konkurentnost

## Izvozna performansa

Krajnji cilj analize izvozne performanse jeste **utvrđivanje toga koji sektori poseduju resurse i sposobnosti neophodne za snažno, dinamično, diversifikovano i održivo izvozno poslovanje**. Uspeh na inostranim tržištima jasan je odraz sistematske sposobnosti jednog sektora da ne samo proizvede konkurentne proizvode, već i dosledno unapređuje svoju poziciju na tržištu, nadmećući se istovremeno sa rivalima iz drugih zemalja. Stoga je izvozna performansa jedan od najboljih i najtačnijih pokazatelja sistematske sposobnosti jednog sektora da ostvari rast i napredak oslanjajući se na svoje konkurentske prednosti.

**Analiza izvozne performanse predstavlja prvi korak za utvrđivanje uspešnosti jednog sektora u smislu njegovog potencijala da ostvari bolje rezultate i doprinese održivom, inteligentnom i inkluzivnom razvoju**. Nalazi ovog ispitivanja će potom biti spojeni sa nalazima analize performanse pojedinačnih sektora da bi se dobila konačna procena

performanse tih sektora, čime će se doprineti prepoznavanju sektora sa najviše potencijala u Srbiji. Utvrdiće se koji sektori poseduju odgovarajuće atribute i firmama pružaju adekvatne resurse za proizvodnju konkurentnih proizvoda u uslovima relativno produktivnog, profitabilnog i dinamičnog poslovanja.

**Svrha ove analize je da se pruži sveobuhvatni uvid u sposobnost pojedinih sektora da pokrenu održiv, inteligentan i inkluzivan privredni razvoj predvođen značajnijim učešćem u međunarodnoj trgovinskoj razmeni**. Sposobnost firmi iz Srbije da pozitivno posluju na konkurentnim tržištima od presudnog je značaja za privredni razvoj zemlje. Sistematsko sticanje znanja o toj sposobnosti doprineće stvaranju strategije za održiv ekonomski razvoj zasnovan na povećanju izvoza.

**U ovom poglavlju izvešćemo sveobuhvatnu i detaljnu analizu sektora koji poseduju najveći kapacitet za ostvarenje uspešnih rezultata u inostranstvu, a samim tim i za pokretanje rasta i razvoja zasnovanih na izvozu.**

Analiza izvozne performanse omogućiće nam da detaljno razmotrimo osnovne karakteristike sektora od značaja za izvozno poslovanje, i to merenjem ključnih pokazatelja performanse (*Key Performance Indicators*, KPI) kao što su **komparativna i konkurentna prednost**. Ova analiza pomoći će nam da prepoznamo sektore koje mogu da nadmaše konkurente i uspešno prodru na inostrana tržišta na osnovu svojih naročitih prednosti. Međutim, razmatranje mogućih izvora tih prednosti ne spada u okvir ovog izveštaja. Naš je cilj da rangiramo sektore po izvoznjoj performansi, koji objedinjuje sve determinante izvozne konkurentnosti. Ovo rangiranje i procena izvozne performanse sektora omogućiće kreatorima politike da adekvatno definišu izvoznju strategiju, čime će pomoći da Srbija zauzme bolji položaj u međunarodnoj trgovinskoj razmeni. Pored toga, ova analiza će pružiti informacije o **opštim trendovima i obrascima izvoza Srbije**.

**Baza izvoznih podataka koju smo koristili za analizu izvozne performanse izvedena je iz Baze statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini robom** (*United Nations Commodity Trade Statistics Database*). Analiza se sa geografskog stanovišta usredsređuje na **31** tržište od najvećeg značaja za međunarodnu razmenu Srbije. Na ova tržišta godine 2013. odlazilo je **94%** ukupne vrednosti izvoza iz Srbije. Podaci kojima se kvantifikuje izvoz na ova tržišta dezagregirani su po četvorocifrenim šiframa iz Standardne međunarodne

trgovinske klasifikacije (*Standard International Trade Classification*, SITC), koja omogućava poređenje izvozne performanse sektora na nivou proizvoda. Analizom je obuhvaćeno oko **800** proizvoda. CEVES je nastojao i da izradi detaljnu **šemu konverzije** između klasifikacija NACE i SITC kako bi performansu svakog proizvoda na inostranom tržištu upario sa sektorom koji ga proizvodi. Podaci pokrivaju petogodišnji period (od 2009. do 2013) koji obuhvata i godine posle izbijanja krize.

U **prvom odeljku** ovog poglavlja definisaćemo i opisati pojam „izvozne konkurentnosti“, najbolji pokazatelj izvozne performanse. U **drugom odeljku** predstavićemo detaljnu metodologiju korišćenu za procenu izvozne konkurentnosti, koja se sastoji od razlaganja i opisa determinanti izvozne konkurentnosti. U **trećem odeljku** pružićemo opšte zaključke, stilizovane činjenice i trendove vezane za osnovne determinante izvozne konkurentnosti Srbije. U **četvrtom odeljku** kvantifikovaćemo i opisati izvoznju performansu razmenljivih sektora privrede Srbije kroz konačno rangiranje sektora na osnovu integracije pokazatelja njihove izvozne konkurentnosti. U **petom odeljku** upotpunićemo rangiranje sektora kroz grafičku prezentaciju, prepoznavanje i opis četiri vrste izvoznika.

## Šta je to izvozna konkurentnost?

**Konkurentnost označava sposobnost određenih zemalja, i, konkretnije, sektora da u okviru dostupnih resursa i svojih mogućnosti proizvedu proizvod koji je potrošačima na inostranom tržištu atraktivniji od konkurentskih proizvoda (OECD, 2005).** Drugim rečima, sposobnost da se proizvedu konkurentni proizvodi prvenstveno se vezuje za pojedinačne firme i njihovu sposobnost da uvedu inovacije, unaprede proces proizvodnje i time proizvedu konkurentan proizvod. Na nivou sektora, konkurentnost se najbolje može shvatiti kao sposobnost posmatranog sektora da izveze veći broj različitijih proizvoda u što većem obimu i što dinamičnije u odnosu na konkurenciju, kako bi time zauzeo povoljniji izvozni položaj i pokrenuo privredni rast. Ovaj koncept obuhvata više komponenti koje zajedno određuju izvoznu konkurentnost jednog sektora.

**Izvozna konkurentnost je samim tim glavni i najznačajniji indikator izvozne performanse jednog sektora. Taj indikator nam omogućava da ostvarimo uvid u sposobnost firmi koje posluju u jednom sektoru da sveobuhvatno i dinamično unaprede svoj položaj na inostranim tržištima u uslovima konkurencije koja dolazi iz drugih zemalja.** Izvozna konkurentnost je rezultat široke lepeze faktora koji određuju performansu na globalnom nivou i utiču na

nju. Među njima su makroekonomski faktori (prirodni resursi, valuta, kamatne stope, infrastruktura i saobraćaj, itd.) i faktori koji se ispoljavaju na nivou pojedinačnih preduzeća (produktivnost, stepen tehnološkog razvoja, kapacitet za inovacije, kvalifikovana radna snaga, sposobni rukovodioci, itd.). Međutim, za detaljno razmatranje mogućih izvora konkurentne prednosti potrebno je sveobuhvatno i duboko razumevanje procesa koji određuju performansu na globalnim tržištima, što prevazilazi okvire ovog izveštaja.

**Procena izvozne performanse jednog sektora zahteva dekompoziciju izvozne konkurentnosti na determinante kojima se ona sveobuhvatno i precizno beleži.** U nastojanju da obezbedimo što veći obuhvat analize, konkurentnost smo razložili na četiri determinante, a kreirali smo i model kojim se konkurentnost detaljno i sistematski opisuje. Među ovim determinantama su veličina izvoza, u smislu njegovog obima i dinamike, kao i kvalitet izvoza, čije su komponente diversifikacija i kompleksnost. U narednom odeljku razmatramo i objašnjavamo sve ove determinante.

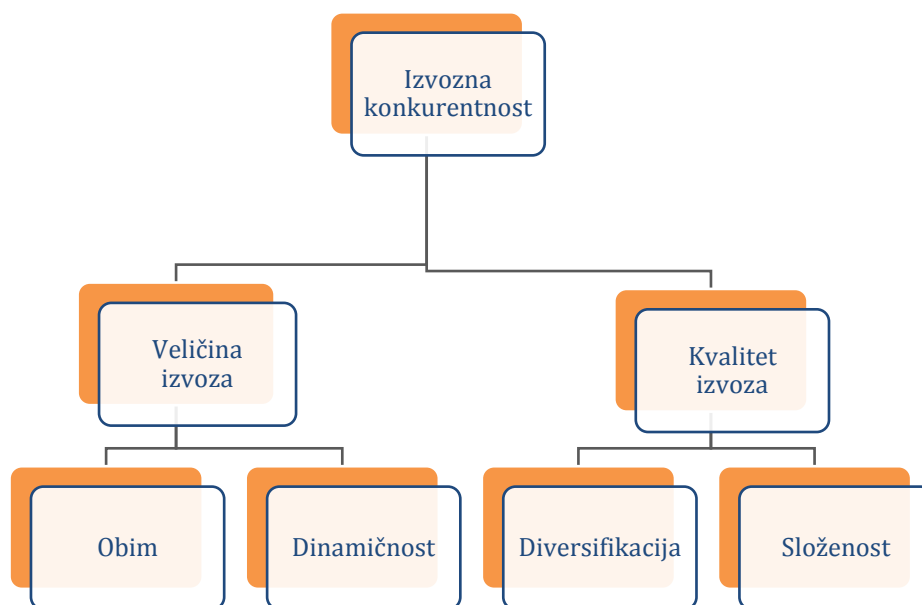
## Determinante izvozne performanse jednog sektora

**Dve su glavne komponente izvozne konkurentnosti: veličina izvoza i kvalitet izvoza.** Ove komponente su izvedene iz naše definicije izvozne konkurentnosti, prema kojoj je za jedan sektor bitno da zauzme

snažan položaj na tržištu i ostvari brz rast, ali je i značajno da taj rast bude održiv na duži rok. Ove komponente se potom razlažu na četiri ključne determinante izvozne

konkurentnosti koje zajedno ukazuju na izvoznju konkurentnost posmatranog sektora. Ovi koncepti su prikazani na [Slici 3.1](#) u daljem tekstu.

Slika 3.1 Determinante izvozne konkurentnosti



## Veličina izvoza

**Veličina izvoza odnosi se na sposobnost jednog sektora da zauzme značajan i snažan položaj na inostranom tržištu (ili tržištima), i to po mogućstvu uz potencijal da taj položaj i unapredi.** Ova komponenta sastoji se od dve determinante čiji je cilj klasifikacija sektora prema stečenim kapacitetima, odnosno u skladu sa zauzetim izvoznim položajem i potencijalom da se taj položaj unapredi. Te komponente su obim i dinamičnost izvoza.

### *Obim izvoza*

**Obim izvoza odnosi se na sposobnost jednog sektora da zauzme snažan položaj na inostranom tržištu i postane značajan faktor u izvozu matične zemlje.**

Obimom izvoza se po definiciji smatra količina izvezenih proizvoda (Balassa, 1975). On ukazuje na stečenu izvoznu poziciju jednog sektora, kao i na njegovu snagu u pogledu kapaciteta, resursa i efikasnosti za proizvodnju proizvoda koji se izvoze. U tom smislu, obim izvoza donekle predstavlja i meru komparativne prednosti jednog sektora.

**Pod komparativnom prednošću podrazumevamo kritičnu masu resursa i sposobnosti neophodnih za ostvarenje kvalitetne izvozne performanse.**

Sposobnost da se postigne visok obim izvoza jasan je pokazatelj toga da je određeni sektor zauzeo značajan položaj na

inostranim tržištima, što opet ukazuje na prisustvo stečenog skupa resursa i kapaciteta koji su omogućili postizanje takvog pozitivnog rezultata.

**Obim izvoza sagledavamo sa dve relativne tačke gledišta:** sa jedne strane, poredimo relativan izvozni potencijal sektora u Srbiji, a, sa druge, poredimo relativan obim izvoza svakog sektora u odnosu na inostrana tržišta. Vrednost izvoza koristimo kao približni pokazatelj obima izvoza.

Naša analiza je tako dvostruka: prvi korak jeste da se ilustruje relativni značaj pojedinih sektora u „izvoznoj korpi“ Srbije kroz prepoznavanje sektora čija je ukupna vrednost izvoza relativno visoka u poređenju sa drugim sektorima srpske privrede. Stoga uvodimo prvi indikator obima izvoza: *učešće vrednosti izvoza posmatranog sektora u ukupnoj vrednosti izvoza iz Srbije (prosek 2012-2013)*. Natprosečno učešće ukazuje na relativno bolju sposobnost, u odnosu na druge sektore, da se određeno dobro proizvede i proda. Drugim rečima, možemo slobodno pretpostaviti da ti sektori poseduju kritičnu masu kompetencija za proizvodnju i prodaju proizvoda na stranim tržištima.

Drugi korak je poređenje relativne vrednosti izvoza pojedinačnih sektora u odnosu na inostrana tržišta. U literaturi se za merenje snažnijih i slabijih sektora jedne zemlje koristi više tehnika. Među najčešće korišćenim metodima je koncept

„**otkrivene komparativne prednosti**“ (*Revealed Competitive Advantage, RCA*) koji je razvio Balasa (Balassa, 1965) i koji i mi ovde primenjujemo. Utvrđivanjem i kvantifikacijom performanse jednog sektora na osnovu modela RCA dobijaju se podaci o tome kako struktura ukupne „korpe izvoza“ jedne zemlje odražava skrivenu konkurentnu prednost ili slabost u pogledu proizvodnje i prodaje proizvoda na inostranim tržištima. Ukratko rečeno, cilj metode RCA je da se objasni relativni značaj svakog proizvoda u ukupnoj „korpi“ proizvoda koje jedna zemlja izvozi u poređenju sa istim odnosom na globalnom nivou.

**Obim izvoza je značajan pokazatelj sposobnosti jednog sektora da proizvede dobra i proda ih na inostranim tržištima.**

Reč je, međutim, o **statičnoj** komponenti, kojom se prikazuje izvozni položaj jednog sektora isključivo u jednom trenutku. Ta će se pozicija neizbežno menjati kako dolazi do tehnoloških i drugih transformacija. Stoga moramo analizirati i dinamičnost izvoznog poslovanja.

#### *Dinamičnost izvoza*

**Analiza dinamičnosti izvoza pruža uvid u to da li jedan sektor ima potencijal da unapredi svoj izvozni položaj.** Porter (1990) definiše konkurentnu prednost kao sposobnost jednog sektora da stalno unosi inovacije i unapređuje svoj rad kako bi zadržao svoj konkurentan izvozni položaj. Podrazumeva se da je neophodno zadržati

taj položaj: da bi ostao konkurentan, jedan sektor mora svoje „zadate“ potencijale neprekidno da pretvara u prednosti. Zbog toga, analiza dinamičnosti izvoza značajna je za prepoznavanje sektora koji na prvi pogled ne iskazuju konkurentu prednost, ali ipak imaju potencijala da unaprede svoje kapacitete i poboljšaju svoj izvozni položaj. Dinamičnost izvoza je stoga donekle i merilo konkurentne prednosti sektora, odnosno ukazuje na to da li konkretan sektor ima potencijal da unapredi svoje kapacitete i poboljša svoj izvozni položaj.

**Analizom dinamičnosti izvoza otkriva se postojanje konkurentne prednosti kroz evaluaciju izvoznih trendova u određenom periodu.**

U prethodnom odeljku smo analizirali obim izvoza i time došli do nivoa *komparativne prednosti* koji se tumači kao kritična masa resursa i kapaciteta koji dovode do zadovoljavajuće izvozne performanse. Međutim, ovom analizom se u obzir ne uzimaju promene koje se dešavaju sa protokom vremena. Sa druge strane, dinamičnost izvoza ukazuje na to da li se izvozna pozicija jedne firme poboljšala ili pogoršala, i to kroz evaluaciju promena u kretanju izvoza sa protokom vremena.

**Pošto se ovde bavimo promenama do kojih dolazi sa protokom vremena, merilo koje nas interesuje je stopa rasta izvoza.** Kao i u prethodnom odeljku, dinamičnost izvoza ocenjuje se iz dve tačke gledišta. Sa jedne strane, poredimo stope rasta sektora u Srbiji, pri čemu utvrđujemo



koji su sektori imali najviše stope rasta na nivou čitave privrede. Sa druge strane, poredimo stope rasta izvoza na globalnom nivou, i tako prepoznamo sektore koji imaju kapacitet da poboljšaju svoju poziciju na inostranim tržištima. Svaka od ove dve perspektive nam pruža po jedan indikator dinamičnosti izvoza. Pored toga, uvodimo i treći indikator – doprinos unapređenja tržišnog položaja rastu izvoza jednog sektora. Ovaj pokazatelj nam omogućava da detaljnije sagledamo značaj iskazane konkurentnosti za rast izvoza, a njime se dopunjuju i dodatno poboljšavaju nalazi dobijeni razmatranjem prethodna dva indikatora.

- 1) Prvi indikator koji uključujemo u analizu dinamičnosti jeste **ukupna stopa rasta** u postkriznom periodu. Viša stopa rasta izvoza ukazuje na to da posmatrani sektor ima relativno bolju sposobnost da unapredi svoju izvoznju poziciju u poređenju sa drugim sektorima privrede, što opet upućuje na prisustvo jedinstvenog skupa sposobnosti. Međutim, sa teoretske tačke gledišta, čak i najviša stopa rasta izvoza ne mora biti dovoljna da se pobedi konkurencija i učvrsti položaj na inostranim tržištima.
- 2) Kako bismo procenili i kvantifikovali konkurentnu prednost sektora koji poseduju sposobnost da unaprede svoj položaj na inostranom tržištu, u analizu uvodimo i metod

#### **konstantnog tržišnog učešća (Constant Market Share, CMS).**

Polazna vrednost dobijena analizom uz primenu metoda CMS otkriva da li izvoz jedne zemlje prati prosečnu stopu rasta izvoza na globalnom nivou. Stoga je osnovna pretpostavka da bi stopa rasta izvoza jedne zemlje trebalo da bude jednaka stopi rasta ukupnog globalnog izvoza da bi ta zemlja mogla da zadrži stepen učešća na konkretnom inostranom tržištu. Razlika između ostvarenog rasta izvoza jedne zemlje i globalnog trenda rasta posledica je konkurentnosti (A. Kaur, P. Nanda, 2011). Rast izvoza se primenom modela CMS razlaže na četiri efekta: efekat svetske trgovinske razmene, efekat strukture robe, efekat distribucije tržišta i efekat konkurentnosti. I dok se primenom prva tri efekta u obzir uzimaju strukturne promene svetske trgovinske razmene, poslednji navedeni efekat odražava promene izvozne konkurentnosti. Pošto je namera ovog izveštaja da se otkriju konkurentni sektori, razmatranje konkurentnosti od presudnog je značaja za analizu izvoza i bitan faktor koji može da otkrije izvozni potencijal. Stoga će se naša analiza isključivo usredsrediti na efekat konkurentnosti.

### ***Efekat konkurentnosti (Competitiveness Effect, CE)***

izdvajamo kao drugi indikator dinamičnosti izvoza: njime se utvrđuje da li je određeni sektor uspeo da preuzme tržišno učešće od drugih. Efektom konkurentnosti se opisuje unapređenje konkurentne pozicije jednog sektora na konkretnom tržištu (u konkretnoj zemlji) na uštrb pozicija drugih sektora (A. Kaur, P. Nanda, 2011).

- 3) Pored dva već zadata indikatora konkurentne prednosti – stope rasta izvoza i efekta konkurentnosti – u analizu uvodimo još jedan indikator. Tim poslednjim pokazateljem kvantifikovaćemo u kojoj meri je poboljšanje konkurentnosti uticalo na rast izvoza i unapredilo ga. Budući da se CE iskazuje u apsolutnoj vrednosti i u velikoj meri zavisi od apsolutne vrednosti izvoza posmatranog sektora, kako bismo uporedili „uspešnost“ sektora u pogledu CE kao još jedan indikator dinamičnosti izvoza uvodimo ***doprinos CE rastu izvoza sektora***. Na taj način posmatramo CE u relativnom smislu i sprečavamo da se donesu pogrešni zaključci.

### **Kvalitet izvoza**

**Kvalitet izvoza odnosi se na kapacitet za uvođenje inovacija i tehnološki napredak**

**jednog sektora, ali i na rizik i održivost njegovog izvoza.** Kvalitet izvoza sadrži dve komponente: diversifikaciju i kompleksnost.

### ***Diversifikacija izvoza***

**Diversifikacija ukazuje na meru u kojoj jedan sektor postiže rastuću i dalekosežnu izvoznu konkurentnost.**

Sektori sa relativno visokim stepenom diversifikacije očigledno su sposobni da proizvedu široki raspon proizvoda za kojima postoji tražnja na većem broju tržišta. U tom smislu, ovakvi sektori pokazuju sposobnost da zadovolje kupce različitih potreba, vrednosnih sistema i kultura.

**Diversifikacija obuhvata diversifikaciju proizvoda i diversifikaciju tržišta.** Stepem diversifikacije jednog sektora u oba ova aspekta ukazuje na to koliko je njegova konkurentnost sveobuhvatna. Pored toga, kombinacija obe vrste diversifikacije smanjuje fluktuacije u obimu proizvodnje i cenama koje bi inače izazvali egzogeni šokovi (Hesse, 2008). **Diversifikacija proizvoda** predstavlja nivo raznolikosti proizvoda koji čine „izvaznu korpu“ jednog sektora, dok se **diversifikacija tržišta** odnosi na broj inostranih tržišta na koja taj sektor izvozi. Drugim rečima, ona ukazuje na to da li je određeni sektor sposoban da proizvede različite proizvode za kojima postoji tražnja na različitim tržištima.

**Raznolikost proizvoda, odnosno njihova diversifikacija, može dovesti do više**

**pozitivnih eksternalija.** Uz diversifikaciju baze proizvodnje može doći do „prelivanja“ znanja usled primene novih tehnika proizvodnje odnosno novih praksi rukovođenja i marketinga; takva znanja mogu biti od koristi i drugim sektorima (Hesse, 2008; Farole *et al*, 2010).

**Diversifikacija tržišta** je, sa druge strane, do sada imala nejednake rezultate (Haddad *et al*, 2010). Pa ipak, za ostvarenje kvalitetne izvozne performanse i dugoročnog privrednog razvoja neophodno je kombinovati obe ove vrste diversifikacije, naročito u kontekstu razvoja tranzicionih privreda, i to zbog smanjenja fluktuacije obima proizvodnje do koje bi inače došlo usled uticaja egzogenih šokova na koncentrisanu „izvozna korpu“ i koncentrisani broj tržišta (Farole *et al*, 2010; Haddad *et al*, 2013; Hesse, 2008).

**Diversifikacija izvoza obuhvata indikatore i diversifikacije proizvoda i diversifikacije tržišta.** Međutim, kada se u obzir uzme glavni cilj procene izvozne performanse – procena izvozne konkurentnosti pojedinačnih sektora – zanima nas analiza stepena diversifikacije sektora koji su u prethodnom poglavlju već prepoznati kao konkurentni. Tačnije, u obzir uzimamo samo sektore koji iskazuju konkurentnu prednost i čiji su se proizvodi već uspešno dokazali na inostranim tržištima.

### *Diversifikacija proizvoda*

Da bismo procenili stepen diversifikacije proizvoda **uvodimo dva indikatora.** Prvim od njih merimo **relativan broj proizvoda u okviru jednog sektora čija je konkurentnost u posmatranom periodu bila pozitivna.**

Visoka vrednost ovog indikatora ukazuje na veliki broj konkurentnih proizvoda koji su uključeni u izvozna performansa posmatranog sektora. Sa druge strane, učešće izvoza konkurentnih proizvoda u ukupnoj vrednosti izvoza sektora može se razlikovati. Kako bismo adekvatno ponderisali značaj konkurentnih proizvoda u određenom sektoru, moramo da uvedemo još jedan indikator: **odnos izvoza konkurentnih proizvoda i ukupne vrednosti izvoza sektora.**

Uzimajući oba ova pokazatelja u razmatranje, isključujemo sektore čijim izvozom dominira mali broj konkurentnih proizvoda. Stoga, što je veća vrednost oba ova indikatora, to u manjoj meri uspeh posmatranog sektora zavisi od jednog proizvoda ili šačice njih.

### *Diversifikacija tržišta*

**Svrha indikatora uključenih u procenu geografske diversifikacije jeste da pomognu da se prepoznaju sektori koji su ostvarili uspeh na više različitih inostranih tržišta. Prvi indikator je broj tržišta na kojima se iskazuje pozitivna vrednost efekta konkurentnosti.** Pošto se broj tržišta na kojima je određeni sektor ostvario

uspeh može razlikovati od broja tržišta na koje je on prodro, uveden je još jedan indikator: *učešće tržišta sa pozitivnom iskazanom vrednošću efekta konkurentnosti u ukupnom broju tržišta na koja se određeni proizvod izvozi*. Na taj način smo u stanju da izmerimo i sposobnost prodora na strana tržišta i sposobnost da se na njima bude konkurentan.

### *Kompleksnost izvoza*

**Kompleksnost se odnosi na stepen sofisticiranosti proizvoda i srazmerna je stepenu inovativnosti posmatranog sektora. Što je jedan sektor inovativniji, to je kompleksnost njegovih proizvoda veća.** Veći stepen inovativnosti u odnosu na druge sektore ukazuje na pristustvo superiornijeg skupa sposobnosti i znanja. Pored toga, time što proizvodi visoko kompleksne proizvode, jedan sektor unapređuje svoju konkurentnost, pošto ekskluzivna priroda proizvoda smanjuje konkurenciju i omogućava tom sektoru da prigrabi značajnije učešće na globalnom tržištu (WIFO, 2012). Međutim, za analizu kompleksnosti nam nedostaju potrebni podaci. Umesto toga, posle konačne integracije druge tri napred navedene determinante pružićemo kratko objašnjenje načina na koji kompleksnost igra ulogu u izvoznoj performansu. Značaj kompleksnosti trebalo bi istražiti u budućim studijama.

### Trendovi i obrasci izvoza iz Srbije

**U ovom odeljku pružićemo informacije o trendovima i obrascima vezanim za postkriznu konkurentnost Srbije na 31 najvažnijem tržištu.** Naglasak stavljamo na determinante izvoza predstavljene u prethodnom odeljku – obim, dinamičnost i diversifikaciju. Pre nego što pređemo na detaljnu analizu izvozne performanse, predstavljamo ključne poruke ovog odeljka u obliku stilizovanih činjenica:

### Stilizovane činjenice o izvoznoj konkurentnosti Srbije

- *Srbija je u celini beležila pozitivnu konkurentnost u postkriznom periodu.*
- *Izvozna pozicija Srbije unapređena je kod 70% izvoznih destinacija.*
- *Većina najkonkurentnijih sektora resursno su intenzivni (proizvodnja proizvoda od plastike i gume; proizvodnja metalnih proizvoda; proizvodnja drveta i papira; proizvodnja koksa; proizvodnja naftnih derivata).*
- *Srbija ostvaruje najveću otkrivenu komparativnu prednost u sektorima poljoprivrede i agrobiznisa.*

- *Većina oblasti iz sektora poljoprivrede i agrobiznisa nisu bile u stanju da poboljšaju ili bar zadrže prethodno stečene izvozne pozicije na inostranim tržištima.*
- *Konkurentnost većine najbolje rangiranih sektora zasnivala se na malom broju preduzeća.*
- *Ogromna većina najkonkurentnijih sektora ispoljava umeren ili visok stepen koncentracije.*
- *Ukupno 85% velikih, 71% srednjih i 51% malih preduzeća su izvoznici (u sektoru razmenljivih dobara; podaci iz 2013).*
- *Izvoznici su, uopšte uzevši, uspešniji, produktivniji, profitabilniji i dinamičniji od firmi koje ne izvoze.*
- *Veliki broj najkonkurentnijih sektora oslanja se na strane direktne investicije.*

### *Obim izvoza*

**Najznačajniji sektori u pogledu vrednosti oba indikatora jesu oni sa najvećom stečenom sposobnošću da ostvare i održe snažnu izvoznju performansu.** Analizom je otkriveno ukupno **16 sektora** koji se smatraju najuspešnijima po svojoj sposobnosti da proizvedu određena dobra koja su na inostranim tržištima konkurentnija od dobara drugih sektora.

Vodeći sektori u pogledu obima izvoza su proizvodnja električne opreme, prerada i konzervisanje voća i povrća, proizvodnja odevnih predmeta, proizvodnja metalnih proizvoda i proizvodnja proizvoda od gume. Međutim, iako su proizvodnja i snabdevanje električnom energijom i proizvodnja motornih vozila zvanično izuzete iz analize glavnih komponenti (*Principal Component Analysis, PCA*), vrednosti indikatora za ove sektore ukazuju na njihovu visoku izvoznju konkurentnost. Posebno se ističe vrednost otkrivene konkurentne prednosti sektora proizvodnje i snabdevanja električnom energijom koja je daleko iznad ove vrednosti za druge sektore, što opravdava njegovo isključenje iz analize podataka.

Na Slici 3.2 dat je **grafički prikaz svih sektora u Srbiji** prema doprinosu ukupnom izvozu iz Srbije (predstavljenog veličinom kruga) u vrednošću RCA (predstavljenom bojom kruga).

Sivom bojom označeni su sektori koji nemaju otkrivenu komparativnu prednost (tj. čija je vrednost RCA ispod 1). Sa druge strane, različitim nijansama zelene boje obeleženi su sektori sa većom vrednošću RCA: što je zelena boja tamnija, to je vrednost RCA veća.

Slika 3.2 Izvozna performansa sektora





**Kao što se iz ove slike vidi, značajan doprinos jednog sektora izvozu zemlje u celini ne podrazumeva nužno i da taj sektor uživa komparativnu prednost.**

Stoga, ako bismo analizu performanse sproveli isključivo u odnosu na apsolutne vrednosti, dobili bismo pogrešne zaključke. Iako imaju značajno učešće u ukupnom izvozu, određeni sektori ne iskazuju komparativnu prednost u poređenju sa svetskom privredom. Dobar primer toga su proizvodnja farmaceutskih proizvoda i proizvodnja koksa i derivata nafte. Sa druge strane, postoje sektori koji imaju visoku vrednost RCA uprkos niskom učešću u ukupnom izvozu, kao na primer proizvodnja mlinskih proizvoda, skroba i skrobnih proizvoda i proizvodnja pekarskih proizvoda i testenine.

#### *Dinamičnost izvoza*

**Najdinamičniji sektori na globalnom nivou jesu oni koje ostvaruju brz rast izvoza zasnovan na povećanoj konkurentnosti, što podrazumeva povećanje učešća na inostranim tržištima.** Najdinamičniji sektori u stanju su da se razvijaju brže od konkurencije iz drugih zemalja, što im omogućava da zadobiju veći deo tržišnog „kolača“. Vodeći sektor u tom pogledu je proizvodnja električne opreme, kod koje beležimo najveće učešće efekta konkurentnosti (20%) u poređenju sa ostalim sektorima. Potom slede proizvodnja koksa i derivata nafte, eksploatacija ruda metala, eksploatacija

sirove nafte i prirodnog gasa, ostale prerađivačke delatnosti, proizvodnja odevnih predmeta i proizvodnja predmeta od plastike.

**Sektor koji je ostvario daleko najveći pad konkurentnosti je proizvodnja sirovog gvožđa i čelika.** On je istovremeno zabeležio i najveći pad izvoza u odnosu na ostale sektore i najveći pad učešća na inostranim tržištima. Pored njega, negativnu izvoznu dinamiku ostvarili su i štampanje i umnožavanje audio i video zapisa, proizvodnja mašina za poljoprivredu i šumarstvo i proizvodnja mašina za obradu metala, gajenje jednogodišnjih i dvogodišnjih biljaka, proizvodnja šećera, kakaoa, čaja, kafe, i konditorskih i drugih prehrambenih proizvoda, i proizvodnja i popravka i popravka ostalih transportnih sredstava.

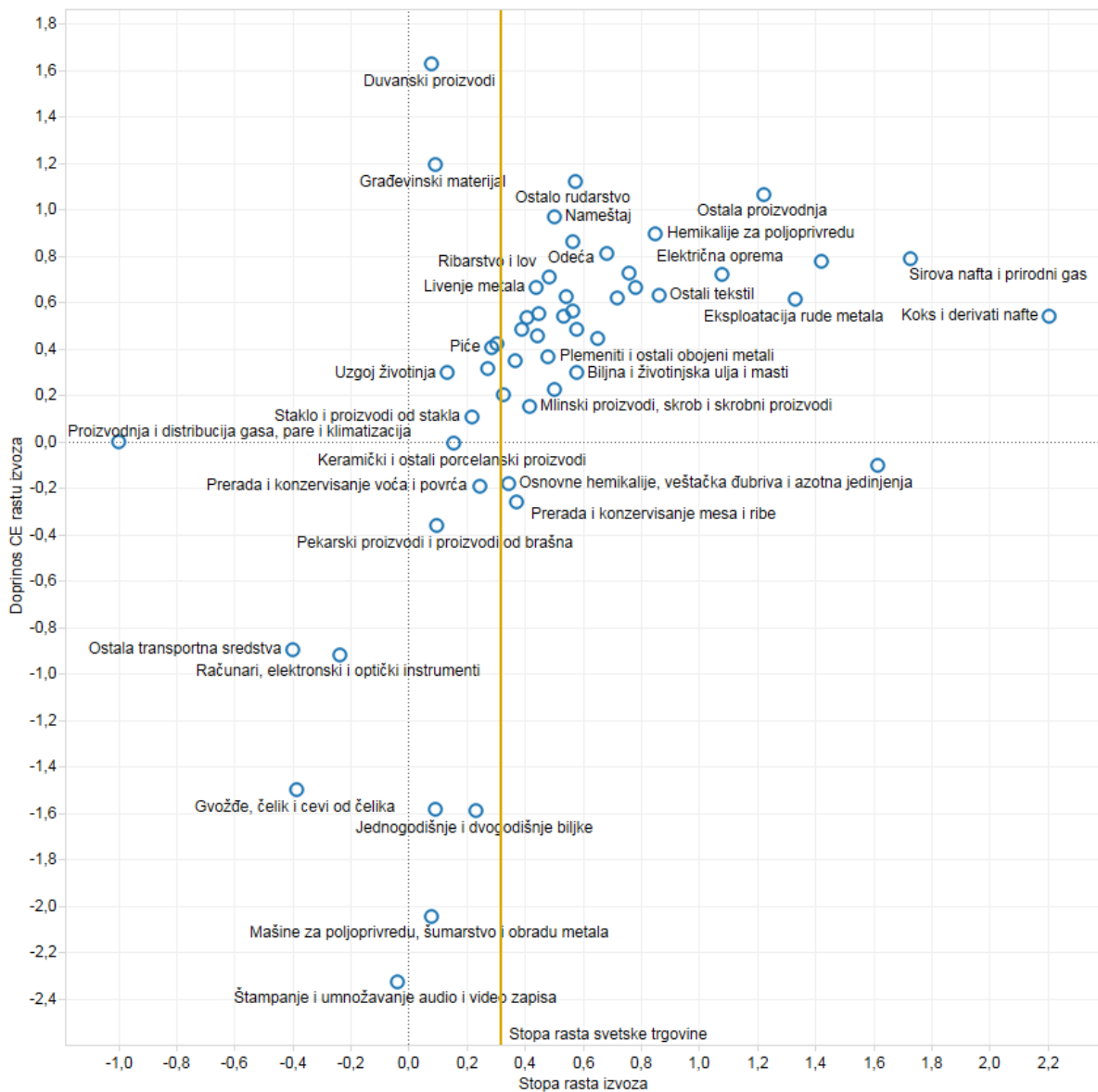
**Kako bismo ilustrovali koliko je zapravo stopa rasta izvoza jednog sektora dovoljno i efikasno sredstvo za unapređenje njegove pozicije na inostranim tržištima, grafički ćemo predstaviti dva od tri indikatora dinamičnosti izvoza.** Na **Slici 3.3** prikazujemo distribuciju sektora prema stopi rasta izvoza (horizontalna osa *x*) i doprinosu efekta konkurentnosti rastu izvoza (vertikalna osa *y*). Ova dva indikatora odabrali smo za grafički prikaz zato što nam omogućavaju najbolji uvid u dinamičnost izvoza. Što je veći doprinos efekta konkurentnosti stopi rasta izvoza, to je veće



i poboljšanje konkurentnosti posmatranog sektora, a samim tim je i njegova izvozna pozicija povoljnija. Žutom vertikalnom linijom predstavljena je stopa rasta svetske trgovinske razmene u celini.

Sektoru smešteni sa desne strane te linije iskazuju veći razvoj od trenda rasta svetske trgovinske razmene, dok je suprotan slučaj sa sektorima koji se nalaze sa njene leve strane.

Slika 3.3 Odnos stopa rasta izvoza i doprinosa CE rastu izvoza



**Integracija ova dva indikatora omogućava nam i da opazimo trendove u pogledu globalne tražnje za proizvodima određenog sektora.** Sektori koji beleže istu stopu rasta ali različite stope doprinosa efekta konkurentnosti rastu izvoza ukazuju na različite nivoe rasta tražnje za proizvodima tih sektora. Kada poredimo dva hipotetička sektora, činjenica da prvi iskazuje viši nivo doprinosa efekta konkurentnosti rastu izvoza, iako su stope rasta izvoza oba sektora iste, znači da je stopa rasta tražnje za proizvodima prvog sektora niža. To nas navodi na zaključak da je prvi sektor, uz istu stopu rasta, bio uspješniji u povećavanju učešća na tržištu uprkos slabijoj tražnji.

#### *Diversifikacija izvoza*

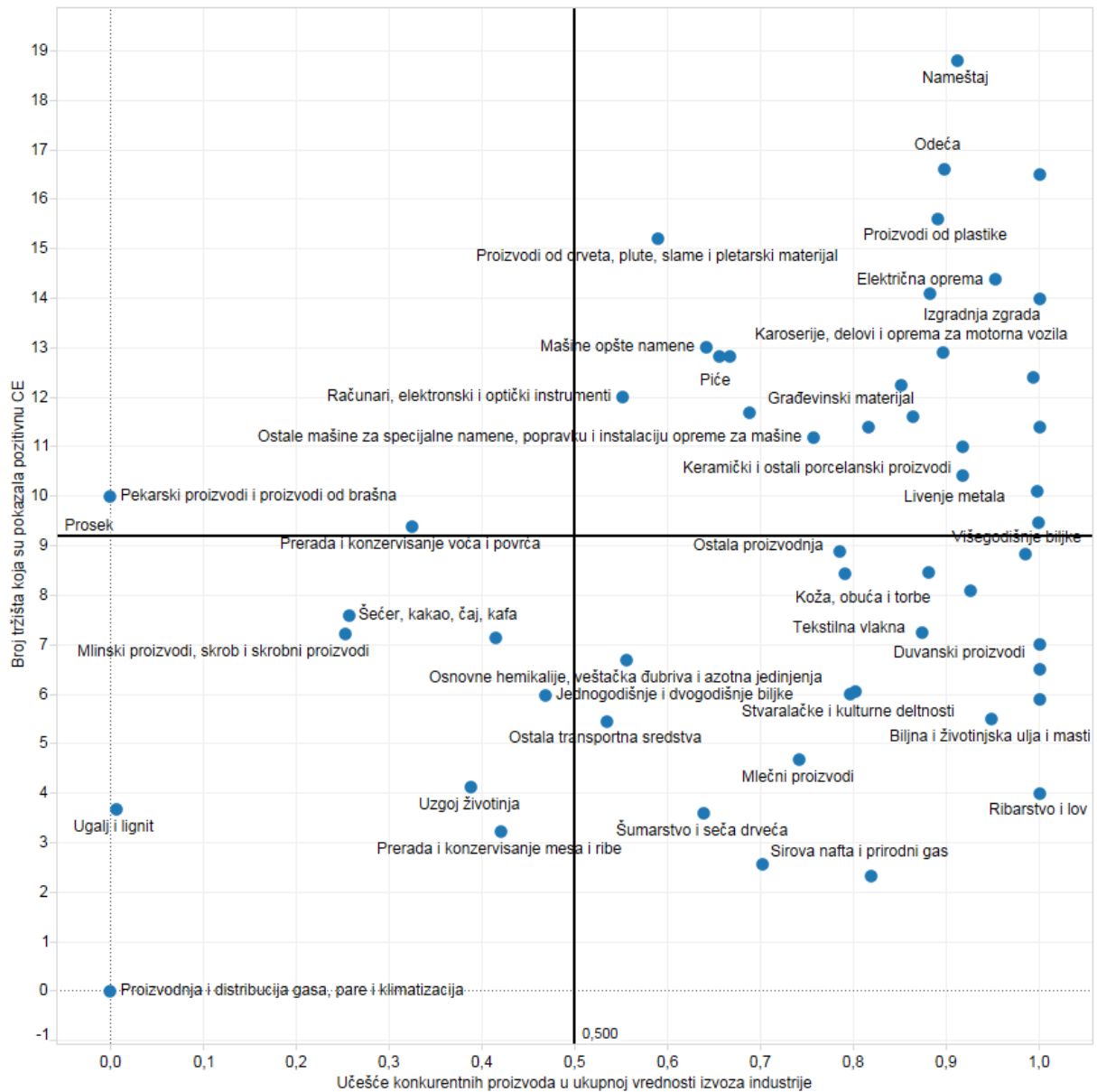
**Najuspješniji sektori u pogledu diversifikacije izvoza jesu oni koji proizvode i prodaju veći broj konkurentnih proizvoda na najrazličitijim inostranim tržištima.**

Vodeći sektori koje smo prepoznali kroz analizu diversifikacije su proizvodnja gotovih jela i hrane za životinje, proizvodnja hemikalija za poljoprivredu, proizvodnja nameštaja, izgradnja zgrada i proizvodnja proizvoda od drveta, plute, slame i pruća. Prva dva navedena sektora uspela su da diversifikuju celokupnu bazu proizvoda i da prodru na, relativno gledano, najveći broj izvoznih tržišta.

Sa druge strane, sektori sa najmanjom diversifikacijom su proizvodnja i distribucija gasa i pare i klimatizacija, eksploatacija uglja i lignita, proizvodnja pekarskih proizvoda i testenine i eksploatacija ruda metala. Ovi sektori nisu ispoljili kapacitet za diversifikaciju, kako u pogledu izvezenih proizvoda, tako i u pogledu izvoznih destinacija.

Na **Slici 3.4** predstavljamo dva od četiri indikatora, od kojih jedan ukazuje na diversifikaciju proizvoda (osa  $x$ ) a drugi na diversifikaciju tržišta u geografskom smislu (osa  $y$ ). Sektori su raspodeljeni prema broju tržišta na kojima iskazuju konkurentnu prednost (na vertikalnoj osi  $y$ ) i učešću izvoza konkurentnih proizvoda u ukupnoj vrednosti izvoza svakog sektora (na horizontalnoj osi  $x$ ). Vertikalne i horizontalne linije koje presecaju ovu sliku predstavljaju prosečne vrednosti svakog indikatora. Sektori su tako svrstani u četiri kvadranta prema broju tržišta na kojima su unapredili svoje pozicije i prema stepenu učešća proizvoda u tom unapređenju.

Slika 3.4 Izvozna diversifikacija pojedinih sektora



Iz ove slike se vidi da je za većinu sektora učešće izvoza konkurentnih proizvoda u ukupnoj vrednosti izvoza veće od 50%. Retki su sektori koji se kod izvoznog poslovanja na inostranim tržištima oslanjaju na koncentrisan broj proizvoda. Međutim, broj „osvojenih“ tržišta razlikuje se od sektora do sektora. Više od polovine sektora nadmeće se na ispodprosečnom broju tržišta. Sektori koji se nalaze u gornjem desnom delu slike, u prvom kvadrantu, iskazuju najbolju performansu u odnosu na prva dva indikatora diversifikacije.

### Konačna integracija indikatora

**Konačnom integracijom indikatora se svi prethodno navedeni indikatori spajaju u jednu konačnu ocenu, koja će nam omogućiti da rangiramo sektore prema izvoznoj konkurentnosti.** Konačna ocena je dobijena analizom glavnih komponenti, odnosno integracijom tri glavne komponente od kojih svaka predstavlja jednu od tri determinante izvozne konkurentnosti.

I dok prva glavna komponenta predstavlja kombinaciju indikatora obima izvoza, druga se odnosi na indikatore dinamičnosti izvoza. Determinante diversifikacije proizvoda i tržišta objedinjene su u trećoj glavnoj komponenti. Konačna ocena se dobija kroz dodatnu integraciju sve tri glavne komponente, pri čemu je na drugu glavnu komponentu primenjen najveći ponder. Celokupna metodologija analize izvozne konkurentnosti predstavljena je u **Tabeli 3.1**.

**Konačno rangiranje sektora prema izvoznoj konkurentnosti prikazano je u Tabeli 3.1.** U ovoj Tabeli navedene su i vrednosti izvornih indikatora obima, dinamičnosti i diversifikacije izvoza.

Tabela 3.1 Konačno rangiranje sektora prema iskazanoj izvoznoj konkurentnosti

Sektor	Konačni rang	Efekat konkurentnosti (CE)	Doprinos CE rastu izvoza	Otkrivena konkurentna prednost	Ukupna vrednost izvoza (prosek 2012-2013)	Stopa rasta izvoza	Indikator diversifikacije tržišta 1*	Indikator diversifikacije tržišta 2*	Indikator diversifikacije proizvoda 1*	Indikator diversifikacije proizvoda 2*
Motorna vozila		0,53	1,00	1,78	0,09	42,9	9,43	0,67	0,99	0,29
Električna energija		0,08	0,51	18,44	0,05	1,10	8,00	0,73	1,00	1,00
Električna oprema	3,80	0,20	0,72	1,98	0,09	1,08	14,38	0,60	0,95	0,69
Odevni predmeti	1,65	0,09	0,87	1,81	0,05	0,56	16,61	0,61	0,90	0,74
Koks i derivati nafte	1,63	0,04	0,54	0,37	0,02	2,20	5,89	0,56	1,00	0,56
Eksploatacija ruda metala	1,37	0,05	0,62	1,11	0,03	1,33	2,33	0,46	0,82	0,39
Proizvodi od plastike	0,96	0,04	0,73	1,63	0,02	0,76	15,61	0,63	0,89	0,67
Ostale prerađivačke delatnosti	0,85	0,02	1,07	0,20	0,01	1,22	8,90	0,54	0,78	0,55
Proizvodi od gume	0,84	0,03	0,45	4,13	0,03	0,65	14,08	0,58	0,88	0,83
Gotova jela i hrana za životinje	0,81	0,01	0,78	3,46	0,00	1,42	16,50	0,77	1,00	1,00
Eksploatacija sirove nafte	0,74	0,00	0,79	0,01	0,00	1,73	2,57	0,55	0,70	0,57
Karoserije i delovi za motorna vozila	0,62	0,03	0,57	0,64	0,03	0,56	12,90	0,56	0,90	0,70
Metalni proizvodi	0,55	0,02	0,32	2,15	0,05	0,27	12,83	0,58	0,67	0,61
Papir i proizvodi od papira	0,54	0,03	0,46	2,02	0,03	0,44	10,10	0,61	1,00	0,81
Mašine opšte namene	0,52	0,03	0,54	0,45	0,03	0,53	13,01	0,57	0,64	0,53
Plemeniti i obojeni metali	0,51	0,02	0,37	1,54	0,03	0,48	6,05	0,50	0,80	0,50
Proizvodnja ostalog tekstila	0,44	0,02	0,64	1,25	0,01	0,86	11,60	0,60	0,86	0,56
Nameštaj	0,39	0,02	0,97	1,78	0,01	0,50	18,80	0,66	0,91	0,80
Farmaceutski proizvodi	0,36	0,02	0,55	0,54	0,02	0,44	8,09	0,53	0,93	0,45
Rezanje i obrada drveta	0,34	0,01	0,82	1,81	0,00	0,68	8,83	0,51	0,98	0,50
Biljna i životinjska ulja i masti	0,30	0,01	0,30	2,98	0,02	0,58	5,50	0,59	0,95	0,64
Livenje osnovnih metala	0,27	0,01	0,67	3,79	0,01	0,44	10,43	0,61	0,92	0,71

Kao što je već navedeno, **proizvodnja motornih vozila i proizvodnja i distribucija električne energije** sektori su koji pokazuju izuzetnu izvoznu konkurentnost i nalaze se na prva dva mesta u pogledu izvozne performanse. Međutim, oni su u tabelama prikazani odvojeno od drugih sektora jer su bili isključeni iz analize po metodu PCA, te samim tim nije mogla da im bude dodeljena numerička vrednost konačne ocene. Uprkos tome, oba ova sektora iskazala su daleko veću izvoznu konkurentnost od drugih. Stoga se sektori rangirani po nalazima analize PCA ne mogu direktno uporediti sa *proizvodnjom motornih vozila i proizvodnjom i distribucijom električne energije*.

Konačnom integracijom indikatora dobili smo i konačno rangiranje sektora prema njihovoj izvoznoj konkurentnosti. Naročito su se istakli **proizvodnja električne opreme, proizvodnja odevnih predmeta, proizvodnja koksa i derivata nafte, eksploatacija ruda metala i proizvodnja proizvoda od plastike**. Ovi sektori imaju izvanrednu iskazanu izvoznu performansu u pogledu svih determinanti izvozne konkurentnosti, odnosno obima, dinamičnosti i diversifikacije. Međutim, treba uzeti u obzir da najbolje rangiran sektor (proizvodnja električne opreme) zapravo predstavlja tek treći po redu, i da se ispred njega nalaze proizvodnja motornih vozila i proizvodnja i distribucija električne energije.

Da bismo dopunili saznanja o tome koji sektori imaju najbolju performansu na globalnom nivou i predočili sveobuhvatnu sliku o izvoznoj performansi sektora srpske privrede, u narednom odeljku predstavljamo grafičko tumačenje te performanse i razvijamo tipologiju sektora-izvoznika u Srbiji.

### Integracija komparativne i konkurentne prednosti

**Kada se naročito usredsredimo na veličinu izvoza, možemo da procenimo izvoznu performansu sektora posmatranu kroz dve različite komponente: komparativnu i konkurentnu prednost.** Integracija komparativne i konkurentne prednosti u jedan analitički okvir omogućava nam da utvrdimo i rangiramo izvoznu konkurentnost sektora kombinujući kategorije ukupnog stanja (*stock*) i promena (*flow*) izvozne konkurentnosti. Dok se komparativnom prednošću opisuje izvozna performansa prema dostignutom stepenu resursa i kapaciteta, koncept konkurentne prednosti usmeren je na utvrđivanje sektora koji imaju potencijal za dalji rast. Sa teorijske tačke gledišta, stalno pospešivanje konkurentne prednosti na kraju će dovesti i do unapređenja komparativne prednosti.

Na **Slici 3.5** prikazana je distribucija sektora prema komparativnoj i konkurentnoj prednosti. Horizontalna osa *x* predstavlja indikator otkrivene komparativne prednosti (RCA). U grafikon

je uneta i vertikalna referentna linija koja označava vrednost RCA od 1 i deli sektore koji imaju konkurentnu prednost (sa desne strane) od onih koji je nemaju (sa leve strane). Vertikalna osa  $y$  predstavlja integrisani indikator konkurentne prednosti. Veličinom krugova predstavljena je vrednost izvoza. Nalazi integracije ove dve perspektive izvozne performanse omogućavaju nam da napravimo razliku između **četiri grupe sektora prema komparativnoj prednosti i sposobnosti da zadrže odnosno poboljšaju svoje pozicije**. Razvrstavanje sektora u odnosu na gore navedeno nam, potom, daje mogućnost da otkrijemo skrivene faktore koji utiču na izvoznju poziciju jednog sektora. Na primer, sektori poljoprivrede i agrobiznisa oduvek se smatraju uspešnim i dobrim izborom za ulaganje, između ostalog i zbog komparativne prednosti koju uživaju u proizvodnji i prodaji robe na inostranim tržištima. Međutim, oni ipak nisu uspeli da poboljšaju ili barem zadrže svoju izvoznju poziciju.

Iz **Slike 3.5** vidi se koji konkretni sektori u ovim oblastima koriste navedenu prednost i jačaju svoje prisustvo na inostranim tržištima, a koji to ne čine.

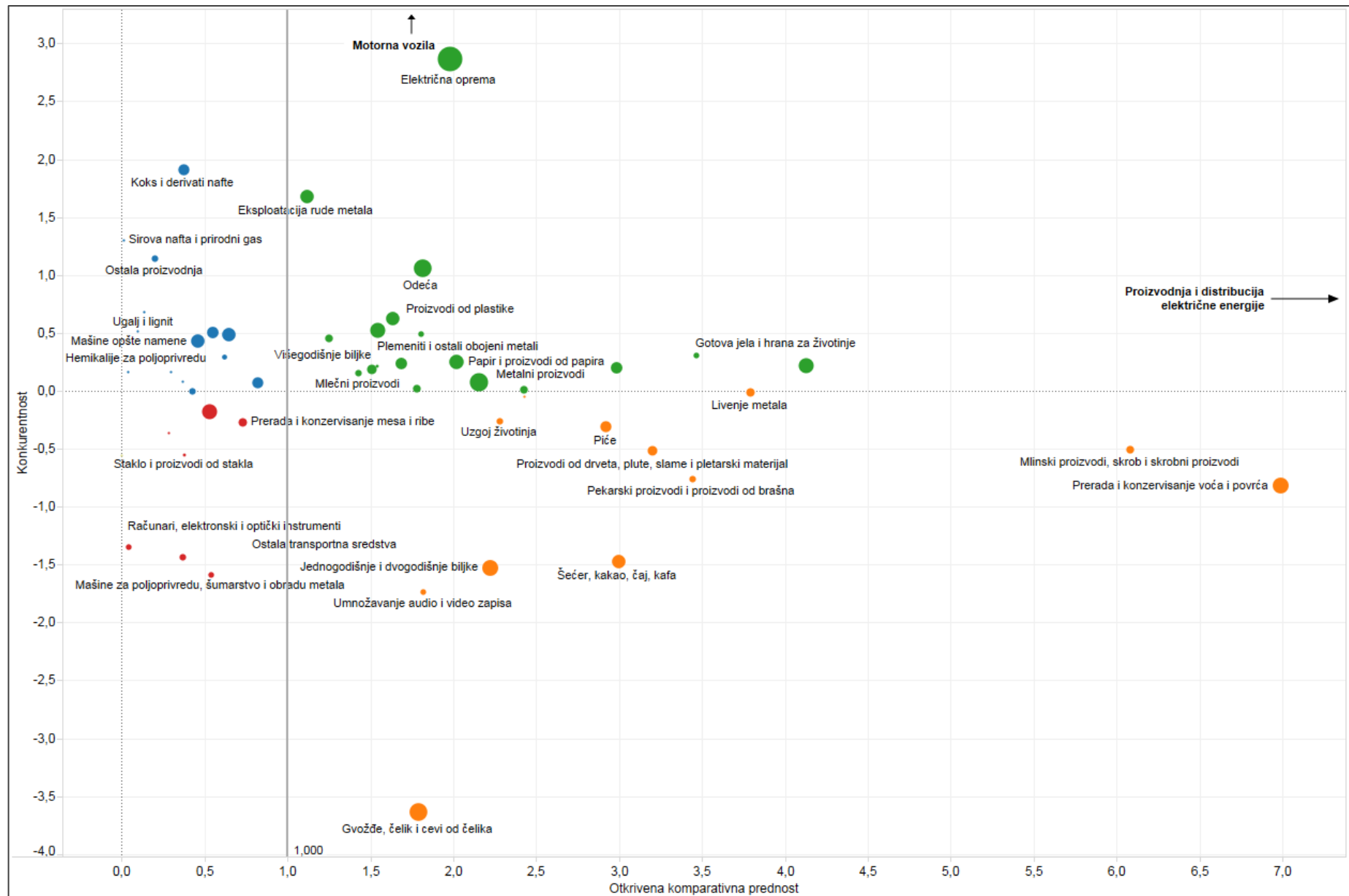
Kategorizacija sektora prema komparativnoj i konkurentnoj prednosti rezultirala je utvrđivanjem četiri tipa sektora. Svaki tip se nalazi u različitom kvadrantu grafičkog prikaza sa **Slike 3.5**. Sektori sa konkurentnom prednošću koji se nalaze u kvadrantima I i II prepoznati su kao *zvezde izvoza* i *zvezde u usponu*, već prema vrednosti RCA. Slično tome, sektore koji nemaju konkurentnu prednost (i nalaze se u kvadrantima III i IV) svrstali smo u *marginalne sektore* odnosno *zvezde u opadanju*. U sledećem odeljku predstavljamo svaku od ovih grupa sektora.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sa izuzetkom marginalnih slučajeva.



Slika 3.5 Distribucija privrednih grana na izvoznoj komparativnoj prednosti



*Zvezde izvoza*

**Sektore koji iskazuju i komparativnu i konkurentnu prednost smatramo „zvezdama izvoza“.** Sektori koji pripadaju ovoj prvoj grupi i nalaze se u kvadrantu I imaju snažne izvozne pozicije, što se odražava na vrednost RCA veću od 1. Pored toga, izvozne pozicije ovih sektora i dalje se poboljšavaju.

Sektori sa najvišom iskazanom konkurentnom prednošću u ovoj grupi su proizvodnja električne opreme i proizvodnja odevnih predmeta. Sa druge strane, sektori koji imaju najveću komparativnu prednost i čija konkurentnost raste su proizvodnja proizvoda od gume, proizvodnja gotovih jela i hrane za stoku i proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti.

Iako su proizvodnja i distribucija električne energije i proizvodnja motornih vozila isključene iz ove analize, i one su zvezde izvoza jer im je performansa daleko veća od performanse drugih sektora koji spadaju u ovu grupu.

*Zvezde u usponu*

**Sektori iz drugog kvadranta nemaju inicijalnu komparativnu prednost, ali im konkurentnost raste. Zvezde u usponu imaju potencijal da budu veoma uspešni sektori, te bi kreatori politike stoga trebalo na njih da obrate naročitu pažnju.** Ovi sektori istorijski nisu imali veći značaj za izvoz iz Srbije, ali su uprkos svom relativno nesigurnom položaju na inostranim tržištima uspeli da konkurišu rivalima i unaprede svoje pozicije. Razmatranje performanse preduzeća koja spadaju u ove sektore trebalo bi da dovede do odgovora na sledeća pitanja: da li je reč o sektorima „u pvoju“? Da li oni iskazuju snažan rast na domaćem tržištu? Da li postoji kapacitet da se unapredi taj rast, i to i kod kuće i u inostranstvu? Da li je bilo koji od ovih sektora u stanju da postane „zvezda izvoza“?

Različiti nivoi vrednosti RCA i konkurentne prednosti ukazuju na to u kojoj meri su posmatrani sektori udaljeni od sticanja komparativne prednosti i kojom brzinom se približavaju takvom položaju. Primer sektora koji spada u ovu kategoriju je eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa, koja beleži visok rast konkurentnosti, ali je daleko od sticanja komparativne prednosti. Sa druge strane, sektori poput proizvodnje karoserija delova i pribora za motorna vozila, pripreme i predenja tekstilnih vlakana i dovršavanja tekstila relativno su blizu sticanju komparativne prednosti.

*Zvezde u opadanju*

**U kvadrant IV svrstani su sektori koji gube ranije stečenu komparativnu prednost. Mada još uvek uživaju snažne položaje u pogledu akumuliranih resursa i kapaciteta, njihove pozicije su ugrožene zbog negativne konkurentnosti.**

Proizvodnja sirovog gvožđa i čelika i proizvodnja čeličnih cevi, šupljih profila i fitinga sektori su sa najvećim padom konkurentnosti. Pored njih, sa gubitkom konkurentnosti suočen je veliki broj sektora iz oblasti poljoprivrede i agrobiznisa. Razlozi za takvu nezadovoljavajuću performansu i pad konkurentnosti trebalo bi da budu predmet dodatnih istraživanja, kojim bi se utvrdilo da li je pad izazvan opadanjem kvaliteta proizvoda, cenovnom neefikasnošću ili, konačno, zasićenjem najznačajnijih inostranih tržišta. Ako se otkrije da je „krivac“ zasićenje, budućim nacionalnim izvoznim strategijama bi se mogla utvrditi tržišta koja rastu brže i na koja bi mogao da se preusmeri izvoz.

*Marginalni sektori*

**Grupa „marginalnih izvoznika“ sastoji se od sektora čiji je međunarodni položaj istovremeno i nepovoljan i sve gori.** Dalja analiza i integracija ovih nalaza sa rezultatima analize performanse sektora trebalo bi da otkrije razloge za tako nisku izvoznju performansu. Da li oni ostvaruju snažan rast na domaćem tržištu i imaju značajne veze sa izvoznicima, ali još uvek ne

iskazuju konkurentnost na međunarodnom nivou?

Sektori sa najlošijom izvoznjom performansom u ovoj grupi su proizvodnja računara, elektronskih i optičkih proizvoda i proizvodnja i popravka ostalih transportnih sredstava. Pored toga što su, uporedno posmatrano, u nepovoljnijem položaju, ovi sektori beleže i krajnje negativnu konkurentnost. Međutim, može se primetiti da se relativno mali broj sektora smatra marginalnim, što je dobra vest – naročito pošto ogromna većina sektora ispoljava najmanje po jednu prednost, bilo komparativnu, bilo konkurentnu.

**Klasifikacija sektora u ove četiri grupe omogućava nam da utvrdimo na koje sektore kreatori politika treba da usmere pažnju zbog iskazane performanse ili potencijala da podstaknu rast izvoza.** Ostvarivanje detaljnijeg uvida u ova pitanja i utvrđivanje razloga za fluktuacije performansi izvoza zahteva dublje ispitivanje svake od ovih grupa. Međutim, da bismo adekvatno i sveobuhvatno procenili izvoznju konkurentnost pojedinih sektora, potrebno je da u analizu uključimo i determinante kvaliteta izvoza. U narednom odeljku predstavljamo diversifikaciju izvoza kao komponentu njegovog kvaliteta. Utvrđivanje sektora sa najvećim izvoznim potencijalom od suštinskog je značaja za prepoznavanje delatnosti koje poseduju najznačajnije kapacitete i sposobnosti da proizvedu proizvode konkurente na globalnom nivou.

Internacionalizacija sektora jedna je od ključnih komponenti performanse sektora jer se njome stvaraju prilike za rast, jačaju kapaciteti i stručna znanja, povećava produktivnost i unapređuje specijalizacija. Pa ipak, performansa na međunarodnom nivou ne dovodi nužno do bolje performanse u celini.

**Stoga, razumevanje toga u kojoj meri izvozna performansa utiče na performansu pojedinačnih preduzeća i rast celih sektora treba da bude dopunjeno analizom sektorske performanse – koju predstavljamo u sledećem poglavlju.**

# Generalna performansa sektora

Osnovni cilj analize performanse sektora jeste izgradnja znanja o **sistematskoj sposobnosti firmi koje posluju unutar sektora da sistematično ostvaruju svoje ključne poslovne ciljeve u posmatranom postkriznom periodu (2009-2013)**.

Ključne poslovne ciljeve definišemo kao brz, inkluzivan, profitabilan i produktivan razvoj kojim se povećava blagostanje najznačajnijih interesnih grupa – vlasnika, zaposlenih i države.

**Analiza performanse sektora predstavlja drugi i istovremeno poslednji korak u procesu utvrđivanja stepena uspešnosti jednog sektora u smislu njegovog potencijala da pokrene održiv, inteligentan i inkluzivan razvoj koji se zasniva na izvozu.** Rezultati ove analize dopunjuju nalaze prethodno sprovedene analize izvozne konkurentnosti i pružaju dodatne informacije o pogodnosti jednog sektora za razvoj pojedinačnih firmi. Kao što je već objašnjeno u prethodnom poglavlju, izvozna konkurentnost određenog sektora jedan je od najpouzdanijih indikatora privlačnosti tog sektora u celini i njegove pogodnosti za razvoj preduzeća. Izvozna konkurentnost ukazuje u kojoj su meri firme iz određenog sektora u stanju da proizvedu

proizvode i prodaju ih na inostranim tržištima, oslanjajući se pritom na raspoložive inpute.

**Analiza performanse sektora za svrhu prvenstveno ima sticanje sveobuhvatnog uvida u sposobnost sektora da pokrene održiv i inkluzivan privredni rast, i to kroz razmatranje njegovih snaga, dinamičnosti i strukture.** Analiza performanse sektora omogućiće nam da dublje sagledamo glavne osobine sektora posredstvom merenja ključnih indikatora performanse poput relativnog broja uspešnih firmi koje posluju u jednom sektoru, trendove vezane za tražnju, profitabilnost i produktivnost, i time će nam pomoći da dopunimo sliku konkurentnih sposobnosti sektora.

**Analiza performanse sektora rezultiraće uporedivim, jasnim, detaljnim i sveobuhvatnim uvidom u performanse sektora srpske privrede, a istovremeno će nam i pružiti informacije o širim kretanjima u privredi posle izbijanja krize.** U ovoj analizi se koristi metod analize glavnih komponenti za procenu performanse sektora. Analiza glavnih komponenti kao inpute koriste skup pažljivo odabranih i

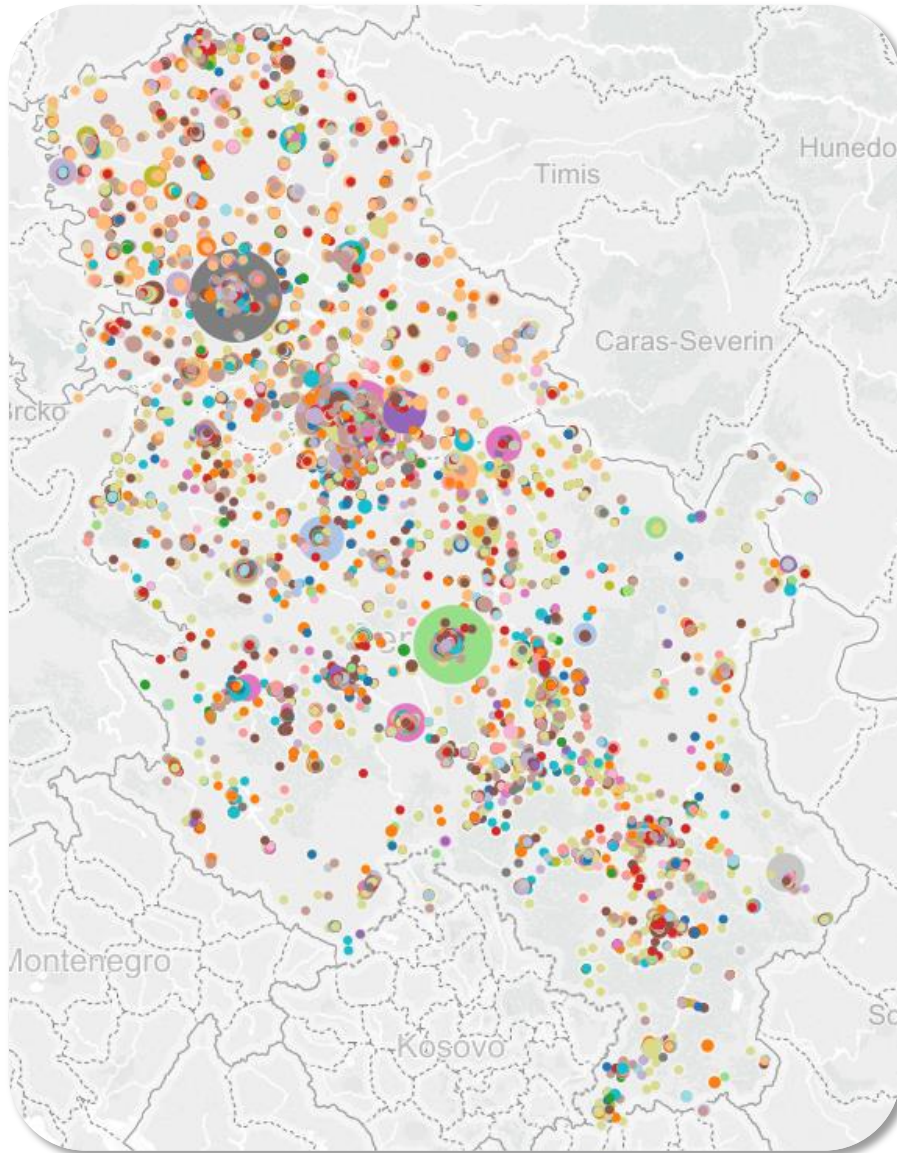
obračunatih finansijskih indikatora. Izvor podataka za ovu analizu i obračun je Agencija za privredne registre (APR). Podaci su izvedeni iz zvaničnih finansijskih izveštaja privrednih društava i preduzetnika koji se redovno dostavljaju Agenciji. U bazi podataka CEVES-a, ključni podaci o poslovanju preduzeća (npr. prihod iz poslovanja, EBITDA, zarada, zaposlenost) kombinuju se sa kvalitativnim informacijama poput vlasničke strukture, lokacije i pravne forme. Obuhvaćeno je skoro 68.000 aktivnih „bona fide“<sup>2</sup> firmi koje su redovno dostavljale izveštaje APR-u. Podaci su prikupljeni 2013. godine i odnose se na petogodišnji period od izbijanja krize godine 2009. do 2013.

**Kompleksnost i sveobuhvatnost našeg pristupa može se videti na Slici 4.1 u daljem tekstu.** Na Slici 4.1 predstavljen je trodimenzionalni prikaz glavnih subjekata naše analize – 68.000 legitimnih firmi koje neprekidno posluju u posmatranom postkriznom periodu.

Te su firme predstavljene krugovima i raspodeljene na mapi Srbije prema lokaciji svog prijavljenog sedišta. Veličina svakog kruga označava veličinu firme prema prihodima iz poslovanja, dok boja ukazuje na delatnost firme odnosno sektor kome ona pripada. Očigledno je da su firme obuhvaćene analizom performanse prilično ravnomerno raspoređene po teritoriji Srbije i pripadaju najrazličitijim sektorima. Naša analiza prevazilazi okvire tipične analize performanse sektora, koja se najčešće zasniva samo na rezultatima najvećih firmi koje posluju u privredi Srbije. Ova analiza pak baca više svetla na najbrojnije, ali istovremeno i najmanje privredne subjekte u Srbiji – mikro- i mala preduzeća.

<sup>2</sup> Baza podataka APR-a je problematična na više načina, ali taj problem uzrokuju uglavnom neredovno i/ili netačno izveštavanje i nepouzdana finansijski indikatora. Stoga smo uložili značajne napore da „pročistimo“ ovu bazu podataka kako bismo bili u stanju da zapazimo zakonomernosti u aktivnostima firmi koje posluju legitimno, odnosno čiji je cilj da obavljaju „stvaran“ posao i zarađuju od njega.

Slika 4.1 Privreda Srbije





**Prvi i osnovni zadatak** u analizi performanse jednog sektora je jasno i nedvosmisleno definisanje izraza „performansa sektora“, pošto je reč o izrazu koji najčešće nije jasno određen i može da se odnosi na mnoge različite aspekte poslovanja. **Drugi korak** u procesu procene performanse sektora jeste izrada metodologije, što podrazumeva dekompoziciju kompleksnog indikatora, kakva performansa jeste, na jednostavnije komponente kojima se on tačnije opisuje, potom razumevanje njihovog uticaja i značaja, uspostavljanje merila za njihovu kvantifikaciju i razjašnjavanje naših shvatanja osnovnih subjekata analize – sektora. **Pošto predstavimo i formiramo kompletnu metodologiju**, pružićemo sveobuhvatan uvid u trendove i obrasce ključnih indikatora poslovnog učinka srpske privrede. **Ovo poglavlje zaključićemo** integracijom svih prethodnih analiza u jedan konačni superindikator, kojim ćemo opisati i kvantifikovati performansu svih sektora privrede Srbije. Ovaj indikator će nam omogućiti da razvijemo tipologiju sektora, ukažemo na one koji iskazuju najbolju performansu i omogućimo poređenje sektora na osnovu performanse i glavnih komponenti performanse.

### Šta je to performansa sektora?

**Performansa sektora ukazuje na to u kojoj meri su firme iz jednog sektora sistematski sposobne da ostvare zdrav i dinamičan rast.** Dakle, za jedno preduzeće nije bitno samo da ostvari rast, već i da rast

koji ostvari bude zdrav. Zdrav rast pored ekspanzije aktivnosti jednog preduzeća podrazumeva i njegovo delotvorno i efikasno poslovanje, stvaranje dodatne vrednosti za vlasnike i povećanje blagostanja drugih relevantnih aktera, a naročito zaposlenih (Diaz Hermelo & Vassolo, 2007; Lichtblau *et al*; 2013). Ako jedna firma uspešno ostvari ove ciljeve, njena performansa se može smatrati kvalitetnom, te takva firma dokazuje da je u stanju da unapredi svoj razvoj ili čak produži njegovo trajanje.

### **Sistematska sposobnost relativno većeg broja firmi iz jednog sektora da delotvornije ostvare svoje ciljeve posledica je veće dostupnosti neophodnih resursa i atributa u tom konkretnom sektoru.**

Na primer, ako relativno veći broj firmi iz sektora A ostvari svoje ključne poslovne ciljeve delotvornije u poređenju sa firmama iz sektora B, može se reći da je sektor A pogodnije okruženje za razvoj firmi. Stoga će relativno veći broj firmi iz sektora A biti sposoban da ostvari i održi zdrav i dinamičan rast; dakle, može se reći da su resursi potrebni za konkurentno i uspešno poslovanje u većoj meri dostupni u sektoru A, koji se tako može smatrati oblašću koja je atraktivnija i ima više potencijala od sektora B.

Da bismo bili u stanju da izmerimo i procenimo performanse jednog sektora, takav **kompleksni indikator prvo mora da bude dekomponovan na jednostavnije komponente koje ga tačnije opisuju.**

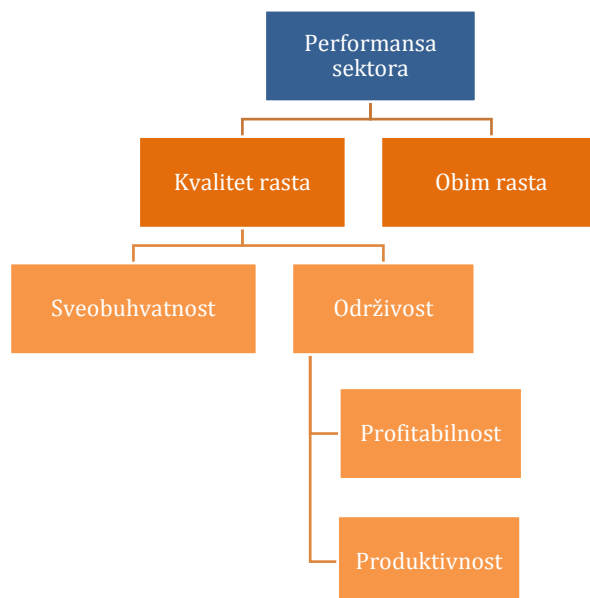
## Izrada metodologije

### *Determinante performanse sektora*

**Dve su glavne komponente performanse: obim i kvalitet.** Te se komponente izvode iz naše definicije performanse, prema kojoj je

za jednu firmu značajno da brzo raste i širi svoje poslovanje, ali i da je neophodno da firma postavi dugoročne i održive temelje tog rasta. Dalja dekompozicija, detaljni opis i grafički prikaz komponenti performanse sektora predstavljeni su na [Slici 4.2](#) u daljem tekstu, kao i u odeljcima koji slede.

Slika 4.2 Determinante performanse sektora



**Obim rasta je prva komponenta performanse sektora, i odnosi se na dinamičnost jednog sektora – meru u kojoj je jedan sektor proširio obim svojih aktivnosti i poslovanja u posmatranom periodu.** Što je brži rast jednog sektora, to je bolja njegova performansa (Porter, 1980). Iz perspektive pojedinačnih firmi, visok rast jednog sektora navodi se kao ključna komponenta atraktivnosti tržišta kako za nove tako i za već etablirane firme (McDougall *et al*, 1994; Miller & Camp, 1985; Porter, 1980; Sandberg & Hofer, 1987). Rast omogućava jednom preduzeću da iskoristi prednosti poput ekonomija obima, ekonomija veličine i/ili ekonomija učenja.

**Promene u poslovnim prihodima jednog sektora tokom posmatranog perioda koriste se za utvrđivanje stope rasta tog sektora.** Ove promene mere se prosečnom godišnjom stopom rasta poslovnih prihoda usklađenih za stopu inflacije<sup>3</sup> (odnosno, CAGR prihoda) tokom petogodišnjeg perioda između 2009. i 2013. Ako je vrednost ovog indikatora veća od nule, prisutna je jedna od sledeće tri moguće pozitivne pojave: baza potrošača se proširila; postojeći potrošači počeli su u većoj meri da kupuju proizvode; ili se cena proizvoda povećala usled primenjene inovacije ili nekog drugog vida diferencijacije proizvoda. Ukratko, ako je

<sup>3</sup> Izraz „usklađeni za stopu inflacije“ označava da je prilikom računanja vrednosti indikatora stopa inflacije uzeta u obzir da bi podaci iz različitih godina bili uporedivi.

CAGR prihoda posmatranog subjekta – prosečne firme ili sektora – veća od nule, prisutan je godišnji rast prihoda i može se zaključiti da je taj subjekt proširio svoje poslovanje. Stopa rasta ukazuje na meru u kojoj je firma proširila svoje poslovanje, i, kao što je već navedeno, što je rast brži, to je i performansa bolja.

**Kvalitet rasta odnosi se na sposobnost jednog sektora da se razvije na sistematski i održiv način.** Reč je o drugoj komponenti performanse sektora, i, kao što je već pomenuto, nije samo bitno da jedna firma ostvari rast, već i da taj rast bude postavljen na zdrave osnove. Kvalitet rasta sadrži dve ključne potkomponente: sveobuhvatnost i održivost. Sveobuhvatnost se odnosi na procenat firmi koje pokreću rast jednog sektora, a održivost na sposobnost svake firme da preživi i nastavi da posluje na duži rok, što prvenstveno zavisi od održavanja konkurentnosti na tržištu.

**Sa stanovišta kvaliteta, rast bi trebalo da bude što sveobuhvatniji, odnosno njemu bi trebalo da doprinosi što je moguće više firmi koje posluju u konkretnom sektoru.** U idealnim okolnostima, rast sektora ne bi prvenstveno trebalo da pokreće samo jedna firma ili mali broj njih. Što je veći broj firmi koje doprinose rastu sektora, to je taj rast sveobuhvatniji. Relativno veći broj firmi koje beleže uspešan rast u okviru jednog sektora ukazuje na to da veći broj firmi verovatno širi svoje poslovanje, stvara nova radna

mesta i ulaže u nove kapacitete i istraživanje i razvoj. To ipak ne znači da sektori sa visokim nivoom koncentracije iskazuju niže performanse: i oni mogu da ostvaruju značajnu zaradu i povećavaju produktivnost sektora kroz ekonomije obima (Liu *et al*, 2013; Peltzman, 1977). Međutim, bilo bi od dodatne koristi kada bi pored takvih sektorskih lidera postojale i druge manje firme koje iskazuju rast i razvoj. Rast bi tako mogao da bude sistemski, i mogao bi da neprekidno privlači nove investitore i preduzetnike u ovaj sektor. Ključni rizik firme smanjio bi se, a sektor bi imao veće šanse da postane stvarna lokomotiva razvoja čitave privrede. Ova osobina performanse sektora od naročitog je značaja kada je reč o jačanju privatnog sektora i razvoju preduzetništva.

**Sveobuhvatnost rasta jednog sektora meri se procentom uspešnih firmi koje u njemu posluju.** Uspešna firma je ona koja raste na održiv i profitabilan način, i koja je u stanju da „gura“ i unapređuje rast sektora kome pripada. Za potrebe ove analize, da bi se smatrala uspešnom jedna firma mora da zadovolji sledeća tri kriterijuma:

- 1) kumulativno pozitivan profit pre oduzimanja kamate, poreza na dobit i amortizacije (EBITDA)<sup>4</sup> kako tokom postkriznog perioda (2009-

<sup>4</sup> EBITDA je merilo profitabilnosti i detaljnije će biti objašnjen u narednom odeljku, pošto je reč o jednom od osnovnih pokazatelja održivosti. Firma koja je profitabilna uspešna je upravo zato što ima potencijal da na duži rok preživi i raste.

2013), tako i tokom poslednje dve godine (2012. i 2013);

- 2) zadrži ostvareni ili poveća nivo poslovnih prihoda usklađenih za stopu inflacije tokom postkriznog perioda, i
- 3) zadrži ostvareni ili poveća nivo zaposlenosti tokom postkriznog perioda.

**Stopa rasta jednog sektora, odnosno procenat uspešnih firmi koje posluju u tom sektoru, dobar je indikator prosperiteta tog sektora.**

Ona nam pruža uvid u potencijale postojećih ili novoosnovanih preduzeća za ostvarivanje profitabilnog rasta u okviru konkretnog sektora. Verovatnije je da će sektori sa većim brojem uspešnih firmi privući nove firme, jer su ti sektori pogodniji za razvoj preduzeća. Razlike u uspehu pojedinih sektora nisu slučajnost, već posledica različitih trendova, uključujući potrebe potrošača koje utiču na tražnju, dostupnost ključnih resursa, znanja, trgovinske sporazume, prepreke za pristup sektoru, pristup izvorima finansiranja i čitav niz drugih faktora.

**Održiv rast sektora podrazumeva profitabilno i produktivno poslovanje.**

Rast može biti održiv samo ako stvara dodatnu vrednost za vlasnike; u suprotnom, ne postoji podsticaj za vlasnika da nastavi da se bavi svojim poslom ako zarada neprekidno izmiče. Profitabilni sektori su istovremeno i atraktivna destinacija za moguća ulaganja koja bi dodatno mogla da

unaprede rast tih sektora. Stoga, rast mora biti dugoročno održiv da bi se smatrao kvalitetnim; samim tim, što je rast održiviji, to je i „zdraviji“, čime se unapređuje performansa konkretnog sektora (Porter, 2008).

**Profitabilnost** prvenstveno označava meru u kojoj je jedna kompanija u stanju da proizvede svoje proizvode, proda ih na tržištu i tako ostvari profit. Najšire posmatrano, ona odražava uspešnost jedne firme u proizvodnji proizvoda odnosno pružanju usluge i njenu sposobnost da ostvari prodaju. EBITDA margina u ovoj analizi koristi se kao indikator profitabilnosti. Konkretnije, EBITDA meri profitabilnost poslovanja jedne kompanije. Reč je o zaradi pre otpisa kamate, poreza, depresijacije i amortizacije koja se deli vrednošću poslovnih prihoda. EBITDA isključuje depresijaciju i amortizaciju i samim tim investitoru omogućava dostupniji i usredsređeniji uvid u profitabilnost osnovne delatnosti jedne firme. EBITDA dakle pokazuje u kojoj meri jedna firma uspešno obavlja svoju osnovnu delatnost. Ovaj podatak ulagačima omogućava i da se usredsrede na profitabilnost poslovanja kao jedinstveno merilo performanse.

**Održivost** prvenstveno zavisi od **produktivnosti** firme, koja je određena efikasnim korišćenjem inputa u procesu proizvodnje (Foster *et al*, 2005). Rast i razvoj trebalo bi da se zasnivaju na primeni najboljih upravljačkih praksi, kvalitetnoj

radnoj snazi i kapitalnim inputima, inovacijama i tehnologiji. Produktivnost se u ovoj analizi meri produktivnošću radne snage, koja se obračunava kao odnos između dodate vrednosti ukupnog broja zaposlenih jedne firme ili sektora. Ako jedna firma „prave stvari“ radi „na pravi način“ – odnosno, ako proizvodi robu odgovarajućeg kvaliteta koja je konkurentna na tržištu – dodata vrednost po zaposlenom bi trebalo da bude relativno visoka i da raste. Može se zaključiti da su efektivnost i efikasnost pokretači produktivnosti. Ako dodata vrednost po zaposlenom raste, firma postaje sve produktivnija, i obrnuto.

Možemo zaključiti da performansa jednog sektora ukazuje ne samo na njegovu sposobnost da raste, već i da održi ili čak unapredi taj rast. Posledica rasta trebalo bi da bude povećanje prihoda vlasnika i blagostanja zainteresovanih aktera, kao i privlačenje investicija u konkretni sektor. Ukratko, **obim** se odnosi na stopu rasta, odnosno dinamičnost rasta jednog sektora, koja je određena tražnjom – količinom proizvoda ili usluge koje kupci žele. Što je rast jednog sektora brži, to je njegova performansa bolja (Porter, 1980). Kada je reč o **kvalitetu**, rast bi trebalo da bude što **sveobuhvatniji**, odnosno doprinos bi trebalo da mu pruži što veći broj firmi u tom sektoru. U idealnim okolnostima, rast jednog sektora ne bi trebalo da prevashodno pokreće jedna firma ili mali broj njih. Pored toga što treba da bude sveobuhvatan, rast mora biti i dugoročno

**održiv** da bi se smatrao kvalitetnim. Dakle, što je rast održiviji, to je i „zdraviji“, što opet povećava performansu konkretnog sektora (Porter, 2008). Održiv razvoj sektora podrazumeva profitabilno i produktivno poslovanje. Rast može biti održiv samo ako je **profitabilan** – odnosno, ako stvara dodatnu vrednost za vlasnike, jer u suprotnom nema podsticaja za vlasnika da nastavi poslovanje ako zarada neprekidno izmiče.

Profitabilnost zavisi od **produktivnosti** firme, koja je određena efikasnim korišćenjem inputa u procesu proizvodnje (Foster *et al*, 2005). Da bi bio produktivan, rast bi trebalo da se zasniva na primeni najboljih upravljačkih praksi, kvalitetnoj radnoj snazi i kapitalnim inputima, inovacijama i tehnologiji.

### Dve tačke gledišta

**Sektori se sastoje od velikog broja firmi a te firme zajedno određuju performansu sektora.** Sektori ne rastu, ne proizvode i ne trguju. Ove aktivnosti obavljaju firme (Altomonte *et al*, 2011). Stoga, podaci sa nivoa celog sektora nisu uvek pouzdani za analizu. Poznavanje strukture sektora i distribucije firmi unutar njega takođe je od suštinskog značaja za potpuno razumevanje potencijala sektora, a samim tim i za kreiranje delotvornih politika. U ovoj analizi ispitujemo karakteristike performanse sektora iz dve različite tačke gledišta.

### *Ptičja perspektiva (agregatni nivo)*

Ovo se može nazvati i pogledom na jedan sektor „**odozgo na dole**“. Iz ove perspektive, čitav sektor se posmatra kao jedna velika firma sa svojim indikatorima performanse. Analiza tih indikatora pokazaće da li su trendovi sektora u celini pozitivni ili negativni. Ovaj pristup se najčešće koristi u postupku procene performanse jednog sektora.

### *Žablja perspektiva (nivo firme)*

Ovaj pogled bi se mogao nazvati i pogledom na jedan sektor „**odozdo na gore**“, iz perspektive pojedinačne firme. Iz ove tačke gledišta razmatraju se trendovi koje prati prosečna firma koja posluje u jednom sektoru. Kada uzmemo u obzir činjenicu da je prosečna firma skoro uvek mikro- ili malo preduzeće, ova tačka gledišta ukazuje nam na to šta se događa sa prihodima, produktivnošću i profitabilnošću prosečnog mikro- i malog preduzeća koje posluje u posmatranom sektoru. Da li ta firma prati trendove sektora u celini ili taj trend pokreće isključivo mali broj većih kompanija? Ovakav pristup nije standardni, ali jeste od velike pomoći i predstavlja inovaciju pri dubinskoj analizi performanse sektora.

**Ako jedan sektor karakteriše savršena konkurencija, ili bar umerena konkurencija, performansa sektora biće slična performansu prosečne firme koja posluje u tom sektoru.** Indikatori poput



produktivnosti zaposlenih, stopa profitabilnosti i rasta tražnje trebalo bi za sve firme da imaju slične vrednosti. U tom slučaju, uopšte uzevši pouzdano je donositi približne zaključke o sektorima samo na osnovu podataka sa nivoa sektora.

**Međutim, razmatranje samo podataka sa nivoa sektora u celini može da nam pruži nepotpunu sliku performanse sektora.** Konkurencija nije uvek savršena ili čak umerena. U slučaju nesavršene konkurencije u jednom sektoru može biti prisutan značajan stepen koncentracije. Jedna firma može imati monopolnu poziciju, ili mali broj kompanija može da uživa oligopol. Performansa takvog sektora u celini određena je performansom ove male grupe firmi, ili čak samo jedne kompanije.

**Ako je performansa jednog sektora određena performansom jedne velike firme ili nekoliko njih, nisu pouzdane tvrdnje o pogodnosti tog sektora u celini za rast i razvoj preduzeća.** Na primer, ako jedna velika državna firma dominira čitavim sektorom, ali je istovremeno i neefikasna i nekonkurentna, lako se da zaključiti da taj sektor nema potencijala za razvoj firmi. Međutim, i takav zaključak može biti pogrešan. U jednom sektoru mogu postojati **izolovana „ostrva“ konkurentnih mikro- i malih preduzeća sa potencijalom** koja su nedovoljno snažna da ostvare uticaj na performansu sektora u celini, ali krajnje sposobna da steknu i kombinuju postojeće resurse dostupne u okviru svog sektora radi

proizvodnje proizvoda konkurentnih na međunarodnom nivou.

## Trendovi i obrasci u privredi Srbije

**U ovom odeljku analiziraćemo karakteristike performansi sektora, čime ćemo dobiti činjenice, trendove i brojke kojima se opisuje postkrizni oporavak i razvoj privrede Srbije, njenih sektora i firmi koje posluju u njima.**

Posebno se usredsređujemo na karakteristike detaljno predstavljene i razmotrene u prethodnom odeljku – obim rasta, sveobuhvatnost, profitabilnost i produktivnost. Ove (pot)komponente ćemo izmeriti i osmotriti iz dve različite perspektive – ptičje i žablje – kako bismo pružili sveobuhvatnu procenu performansi i prosperiteta čitavih sektora, a ne samo dali opis stanja nekoliko velikih kompanija.

### Obim rasta

**U srpskoj privredi je od 2009. do 2013. došlo do povećanja prihoda, i čini se da je ona na putu oporavka od krize.** Međutim, ovaj rast se zasnivao na rezultatima tek manjeg broj sektora. Privreda Srbije rasla je po stopi od 5,5% tokom posmatranog postkriznog perioda. Međutim, tek jedna trećina sektora iskazala je rast po stopi većoj od prosečnih 5,5%, dok su ostali i dalje bili ispod proseka.

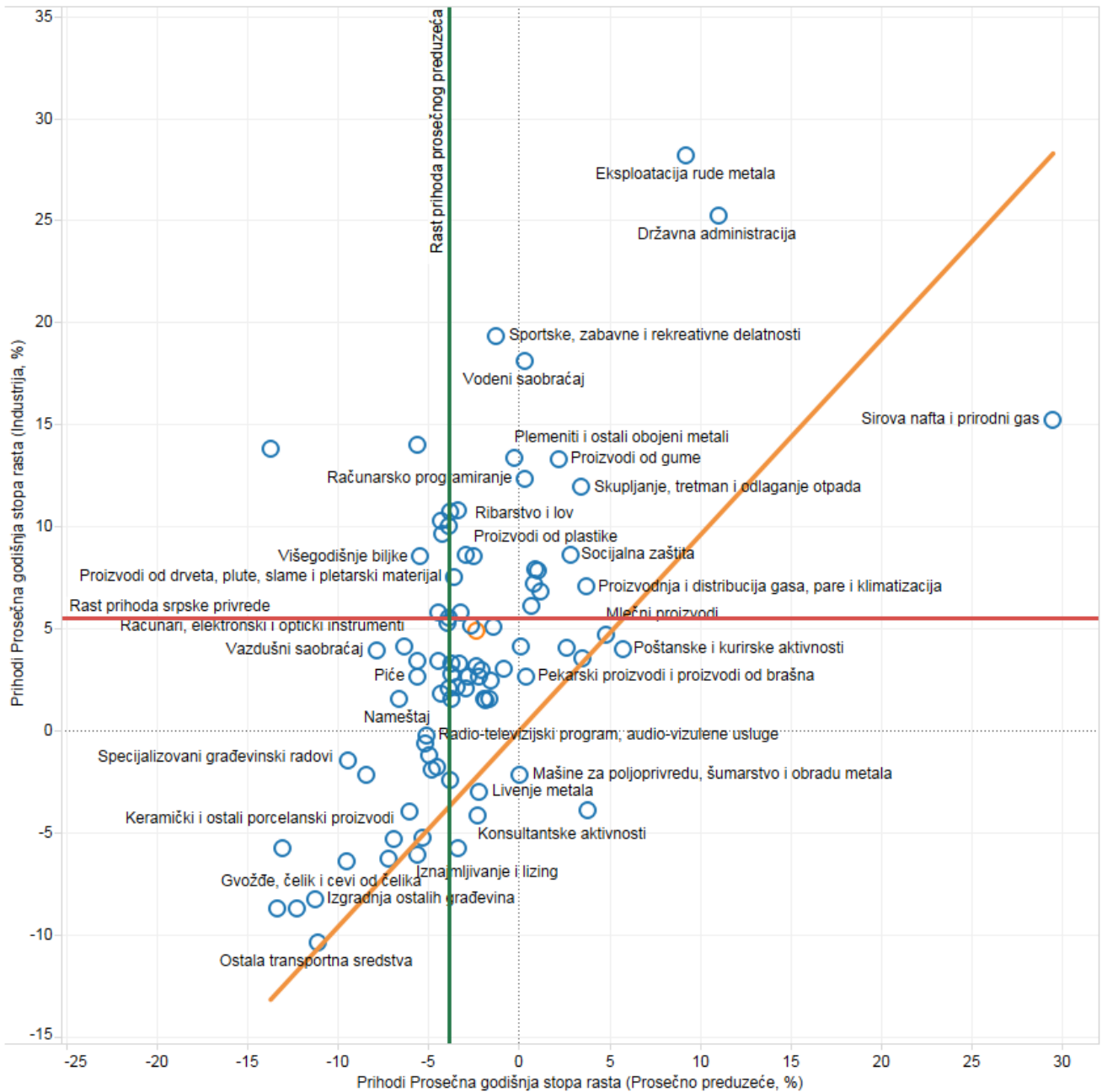
**Slika 4.3** nam omogućava da ostvarimo dublji uvid u karakteristike, strukturu i izvore rasta sektora koji čine srpsku



privredu. Na toj slici se vidi distribucija svih sektora, i to prema stopi rasta prosečne firme koja posluje u svakom sektoru i stopi rasta samog sektora. Rast prosečne firme u okviru sektora prikazan je na horizontalnoj osi  $x$ , dok je agregatni rast sektora prikazan

na vertikalnoj osi  $y$ . Tumačenjem ovih brojki možemo doći do određenih opštih zaključaka, trendova i statističkih podataka koje ćemo razmatrati u narednim odeljcima.

Slika 4.3 Obim rasta



**Dinamičnost ogromne većine sektora u Srbiji određena je rastom jedne velike firme koja posluje u tom sektoru ili manjeg broja takvih firmi.** Kao prvo, prihodi prosečne srpske firme (predstavljene vertikalnom crvenom linijom) opadali su u postkriznom periodu po godišnjoj stopi od 3,9%, dok je privreda Srbije rasla po godišnjoj stopi od 5,5% (što je predstavljeno horizontalnom zelenom linijom). Kao drugo, ako obratimo pažnju na granične vrednosti, možemo zaključiti da je čak 65 sektora (71% ukupnog broja sektora) ostvarilo pozitivan realan rast, dok su prosečne firme iz tek 17 sektora (odnosno 18% ukupnog broja firmi) u postkriznom periodu uspele da povećaju svoje poslovne prihode. Stoga se može videti da je rast tih 71% sektora bio zasnovan na velikim firmama koje su ostvarile brz rast u postkriznom periodu. Kao treće, ogromna većina sektora nalazi se iznad narandžaste linije postavljene pod uglom od 45 stepeni. Ova linija predstavlja podudaranje između dva posmatrana indikatora – sektori locirani na toj liniji ili u njenoj blizini smatraju se sektorima u kojima prosečna firma sledi sektorske trendove. Ako se sektor nalazi iznad ove linije, može se zaključiti da njegov rast pokreće uglavnom nekoliko velikih firmi, dok prosečne firme u ovim oblastima zaostaju. Iskazani rast sektora koji se nalaze ispod narandžaste linije takođe pokreće grupa većih firmi, ali je stopa rasta na nivou pojedinačnih firmi u ovom slučaju viša od trenda rasta sektora. Ova druga situacija je retka i neuobičajena, kao što se može videti

iz distribucije prikazane na ovoj slici. Predstavljene kontradiktorni trendovi jasno ukazuju na to da je rast sektora u Srbiji u najvećoj meri pokretao mali broj velikih firmi koje posluje u tim sektorima.

**Ukupno 25% sektora uspelo je da se oporavi od udara krize i ostvari sveobuhvatan razvoj u posmatranom petogodišnjem periodu. Ukupna tražnja za proizvodima tih sektora porasla je, dok su se povećali i prihodi prosečnih firmi koje posluju u njima.** Tih 20 sektora nalaze se u prvom kvadrantu, koji očigledno predstavlja poželjno mesto za svaki sektor. Sa druge strane, treći kvadrant sastoji se od 25 sektora (28% ukupnog broja) čiji su poslovni prihodi opali iz obe tačke gledišta. Uopšte uzevši, tražnja za proizvodima konkretnog sektora je opala, a isti trend sledili su i prihodi prosečne firme.

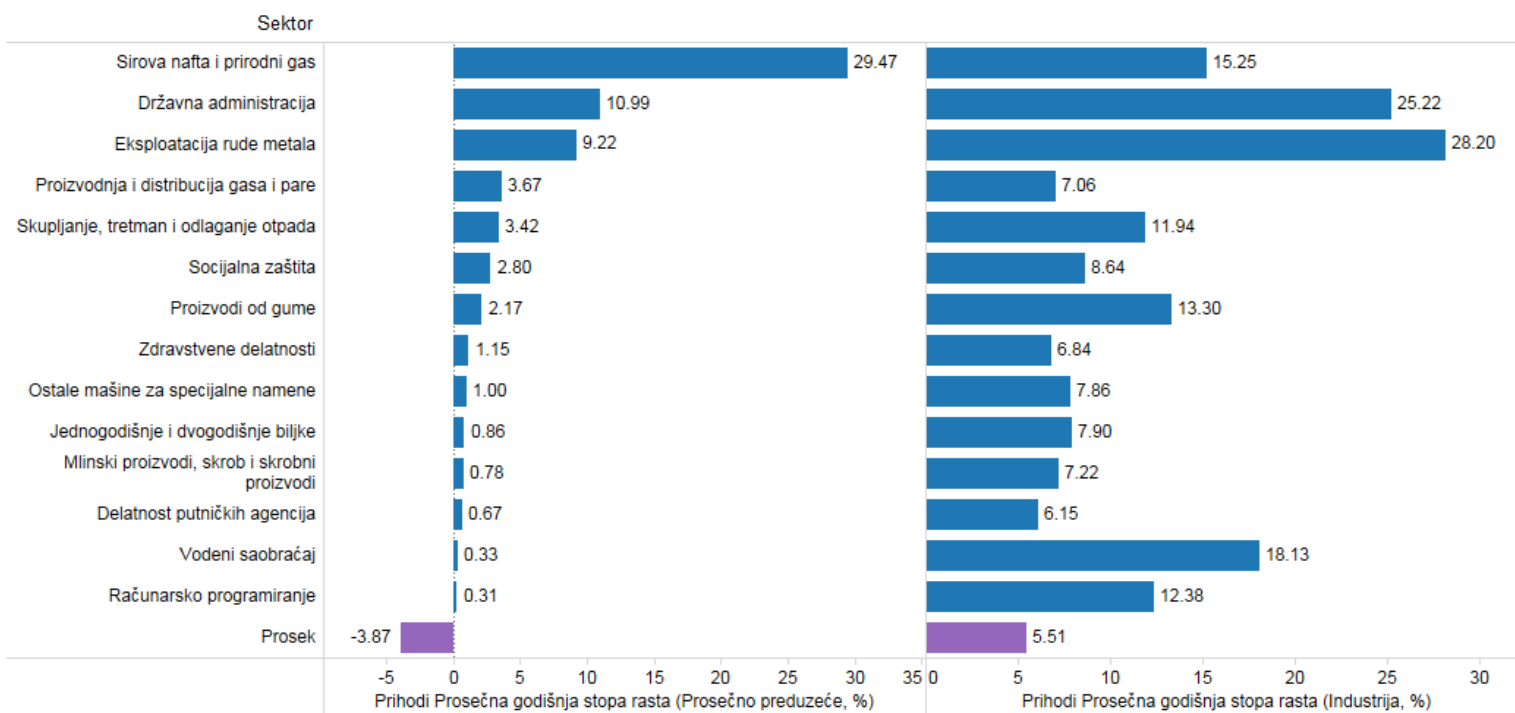
**Čak 50% sektora srpske privrede uspelo je da ostvari rast iako prosečne firme koje posluju u njima nisu uspele da u najmanju ruku zadrže isti nivo prihoda.** Kvadrant II čini tih 44 sektora čiji je rast u celini bio pozitivan, dok su poslovni prihodi prosečnih firmi u tim sektorima bili negativni. Ove sektore pokreće rast velikih firmi, dok male prosečne firme nisu u stanju da izgrade održivu tržišnu poziciju. Sektori iz kvadranta IV ispoljavaju suprotne karakteristike: prosečne firme iz tih sektora rastu, uprkos sve manjoj tražnji na nivou sektora. Iako je i ovaj slučaj moguć, takvo stanje je veoma retko, te su u ovom kvadrantu locirana samo dva sektora –

proizvodnja farmaceutskih proizvoda i proizvodnja mašina za poljoprivredu i šumarstvo i mašina za obradu metala. Takva situacija često znači da su u određenim sektorima prisutne neefikasne velike kompanije koje karakterišu sve manji poslovni prihodi, čiji je efekat naglašeniji od efekta rasta zdravih kompanija u istom sektoru.

**Posmatrano prema obimu rasta, sektori sa najboljom performansom su oni koji**

**su ostvarili sistematski i relativno dinamičan rast poslovanja.** Stoga, ako razmotrimo i ukrstimo predstavljene aspekte dinamike i karakteristike rasta određenih sektora, videćemo da najbolje performanse ostvaruje 15 njih čiji je rast – posmatrano iz obe perspektive – bio pozitivan i iznad proseka privrede u celini. Ti se sektori na našem grafičkom prikazu nalaze u prvom kvadrantu, i to iznad horizontalne zelene linije.

Slika 4.4 Obim rasta – sektori sa najboljom performansom



*Sveobuhvatnost***Jedna četvrtina firmi u Srbiji u postkriznom periodu bila je uspešna.**

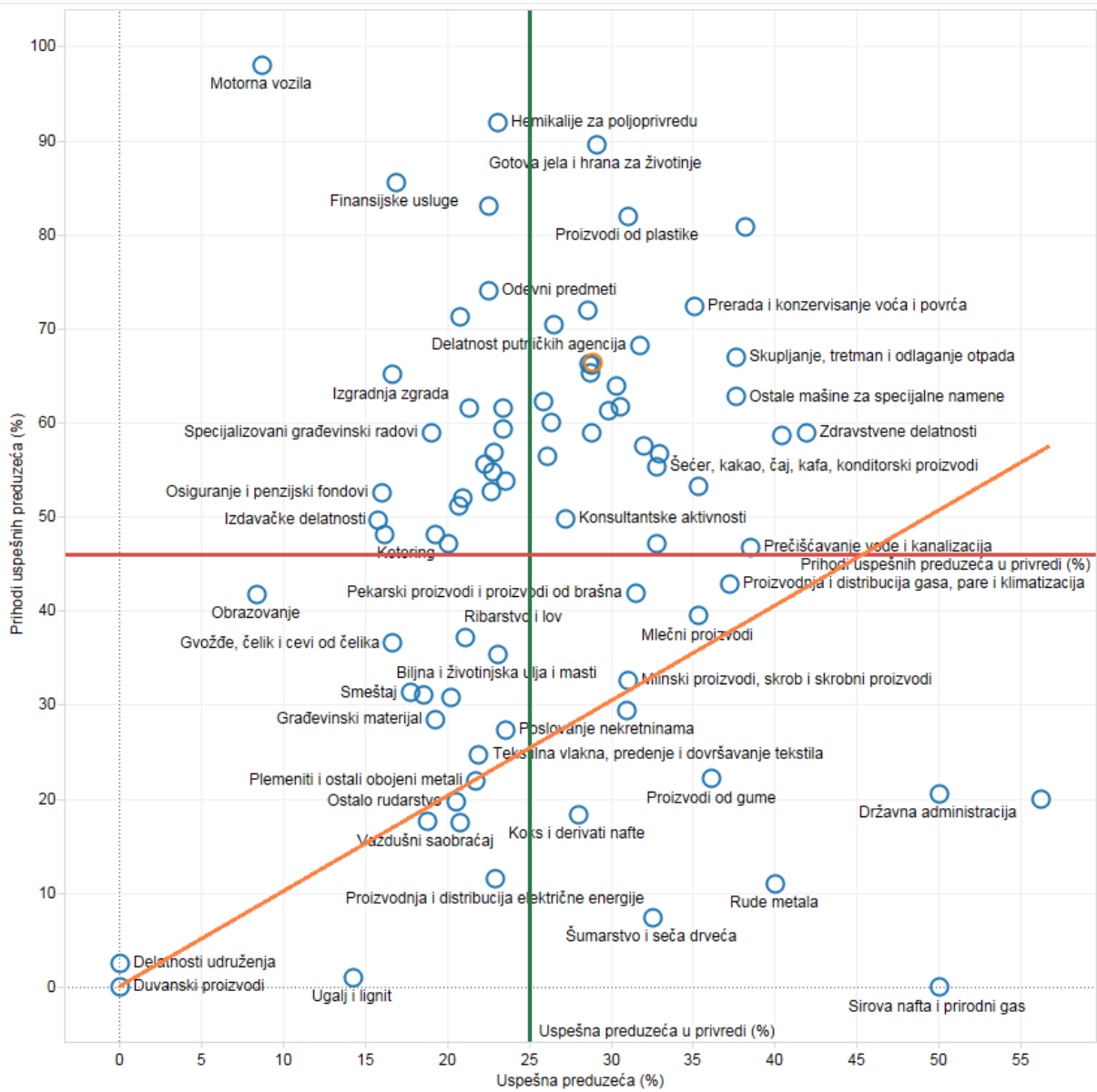
Međutim, te firme su odgovorne za skoro polovinu prihoda koje je 2013. godine ostvarila srpska privreda. Dakle, iako je samo 25% firmi bilo uspešno, one su zajedno ostvarile 45% prihoda privrede u celini. Iz toga se vidi da je prosečni prihod uspešne firme u Srbiji bio skoro tri puta veći od prosečnog prihoda neuspešne firme.

**Za skoro 40% uspešnih firmi može se reći da ostvaruju brz rast, jer im se prihodi povećavaju po stopi od preko 20% na godišnjem nivou.** Jedna desetina „bona fide“ firmi u Srbiji bila je i uspešna i ostvarivala je brz rast. Tih 7.000 preduzeća predstavljaju pravu snagu i zdravu osnovu privrede Srbije. Faktori koji su uticali na njihov uspeh moraju se otkriti i objasniti da bi se kreatori politika motivisali da osmisle

aktivnosti i rešenja čijom bi se primenom moglo stvoriti bolje podsticajno okruženje za poslovanje, a time i podstaći dalji rast i razvoj ovih firmi. Uz to, ovim procesom bi se stimulisao i razvoj drugih sličnih firmi i preduzetnika.

**Slika 4.5 nam pruža detaljniji uvid u atraktivnost, održivost i razvoj sektora koji čine privredu Srbije.** Na njoj je predstavljena raspodela sektora prema stopi uspeha (prikazanoj na horizontalnoj osi  $x$ ) i učešću prihoda uspešnih firmi u ukupnim prihodima sektora (predstavljenom na vertikalnoj osi  $y$ ). Ova dva indikatora uvek imaju pozitivnu vrednost, tako da su svi sektori grupisani u gornjem desnom kvadrantu. Tumačenje ove slike može nam omogućiti da izvedemo određene opšte zaključke o kojima će biti reči u narednim odeljcima.

Slika 4.5 Sveobuhvatnost razvoja sektora



**Uspešne firme stvaraju relativno veće prihode u ogromnoj većini sektora koji čine srpsku privredu.** Čak 85% sektora grupisano je iznad narandžaste dijagonalne linije. Kao što je već objašnjeno, ova linija pokazuje podudarnost dva razmatrana indikatora – sektori locirani na samoj liniji ili blizu nje smatraju se sektorima u kojima su prosečni prihodi uspešnih firmi bili jednaki prosečnim prihodima neuspešnih firmi. Ako je jedan sektor lociran iznad te linije, može se zaključiti da su u njemu uspešne firme doprinele prihodima čitavog sektora relativno više nego što je to slučaj sa neuspešnim firmama. Sektore ispod dijagonalne linije karakteriše relativno veće učešće prihoda neuspešnih firmi u prihodima sektora. Ta situacija je, međutim, retka, te je tako samo 15% sektora grupisano ispod narandžaste dijagonalne linije. Sektori ispod ove linije uglavnom se bave delatnostima teške industrije. Uz to, ovi sektori su naglašeno koncentrisani, a njihovo poslovanje u dominantnoj meri zasniva se na radu nedelotvornih i neefikasnih državnih preduzeća. Među tim sektorima su eksploatacija sirove nafte i

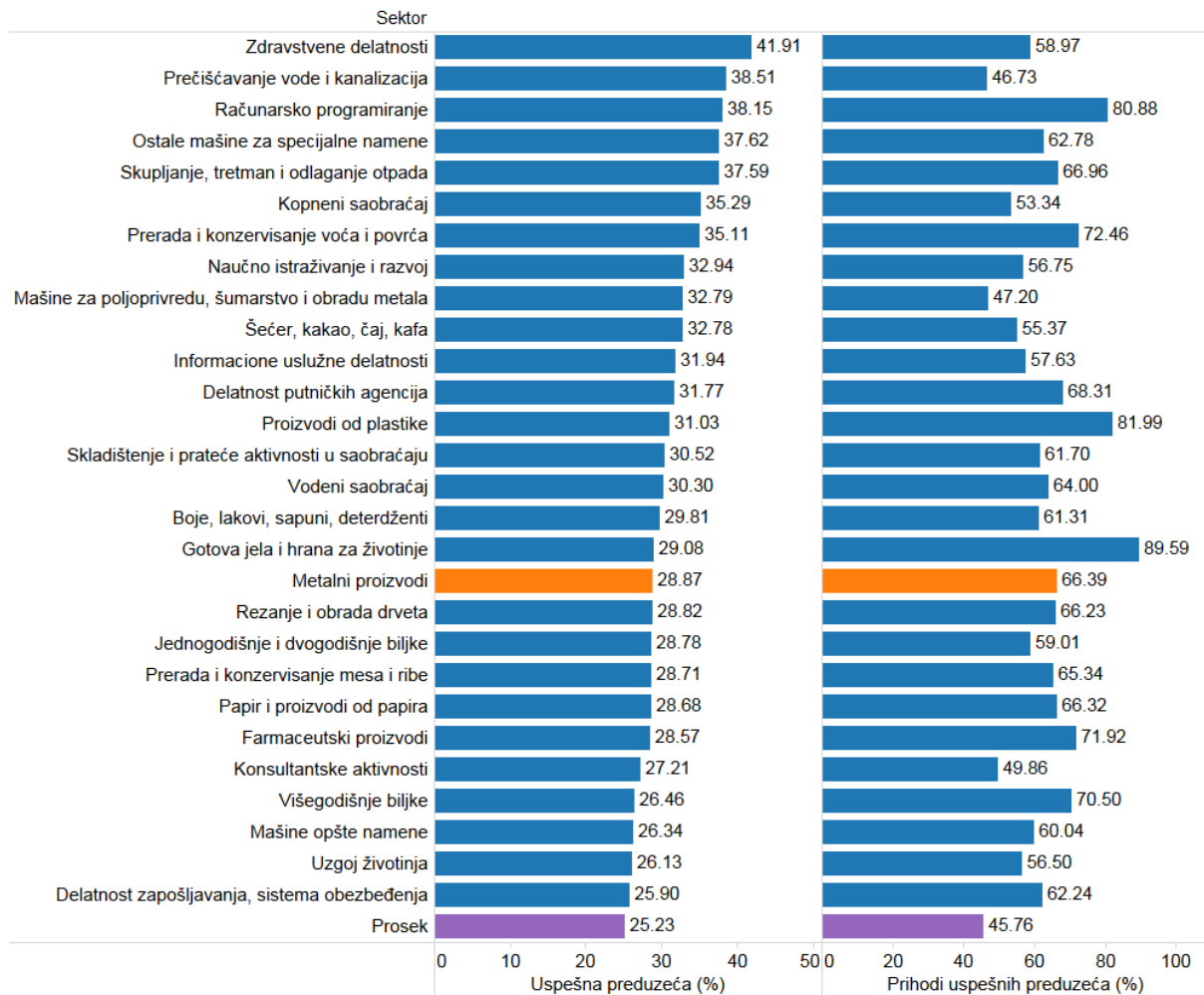
prirodnog gasa, telekomunikacije, eksploatacija uglja i lignita, proizvodnja i distribucija električne energije, proizvodnja proizvoda od gume, poštanske aktivnosti javnog i komercijalnog servisa, proizvodnja koksa i derivata nafte, eksploatacija ruda metala, ostalo rudarstvo, proizvodnja osnovnih hemikalija, i vazdušni saobraćaj.

**Najuspešniji sektori prema sveobuhvatnosti jesu oni u kojima je prisutna visoka koncentracija otpornih i izdržljivih firmi koje ostvaruju rast uz profitabilnost i čiji je doprinos prihodima sektora relativno značajan.**

Takvih sektora ima 28 (odnosno 31% ukupnog broja): reč je o sektorima grupisanim u prvom kvadrantu koje karakterišu natprosečno visoke vrednosti dva posmatrana indikatora uspeha. Ovo je, naravno, najpoželjnija lokacija za svaki sektor. Sektori koji se nalaze u prvom potkvadrantu imaju visok potencijal za pokretanje privrednog rasta i razvoja zemlje u celini.



Slika 4.6 Sveobuhvatnost sektora – sektori sa najboljom performansom



### Profitabilnost

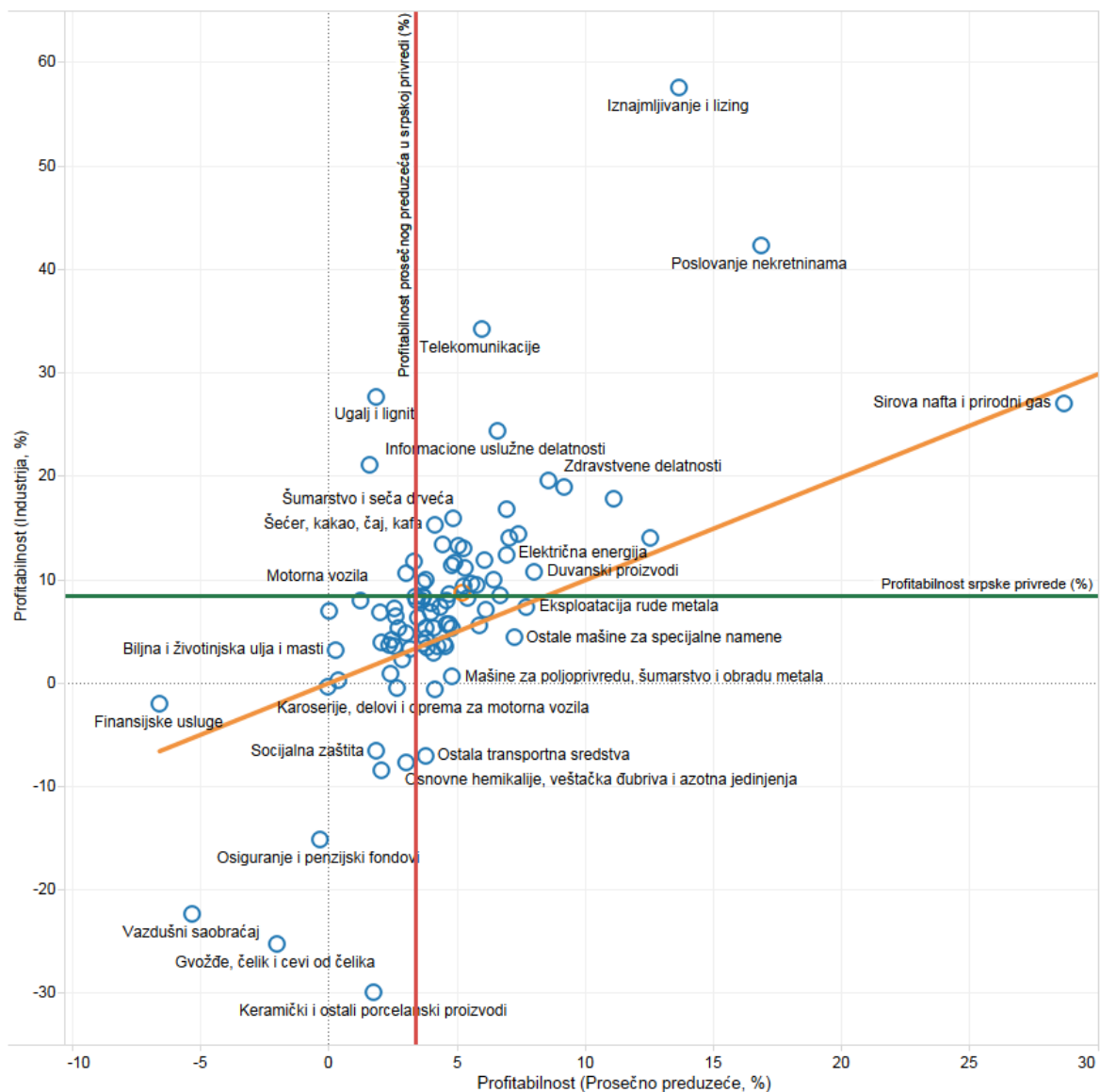
**EBITDA margina srpske privrede iznosila je 2013. godine pristojnih 8% - na svaki evro vrednosti prodaje dolazilo je još po osam centi EBITDA.** Prosečna srpska firma takođe je bila u stanju da generiše pozitivan EBITDA, što je dobra vest, ali je njena profitabilnost bila niža i

iznosila je tek 3%. Prosečne firme nisu bile u mogućnosti da prate trendove privrede koje su diktirale veće profitabilne kompanije jer nisu mogle da povećaju svoju konkurentnost u pogledu troškova proizvodnje, pozicije na tržištu, vidljivosti i drugih ključnih faktora konkurentnosti koji stvaraju jaz između malih i velikih firmi.

Na **Slici 4.7** dajemo detaljan pregled profitabilnosti sektora koji čine privredu Srbije. Na toj slici predstavili smo raspodelu sektora prema profitabilnosti prosečnih firmi koje posluju u njima – prikazanoj na horizontalnoj osi x – i profitabilnosti sektora, predstavljenoj na vertikalnoj osi y.

Ova dva indikatora uvek imaju pozitivne vrednosti, te su tako svi sektori grupisani u gornjem desnom kvadrantu. Tumačenje ove slike može nam omogućiti da izvedemo određene opšte zaključke o kojima će biti reči u narednim odeljcima.

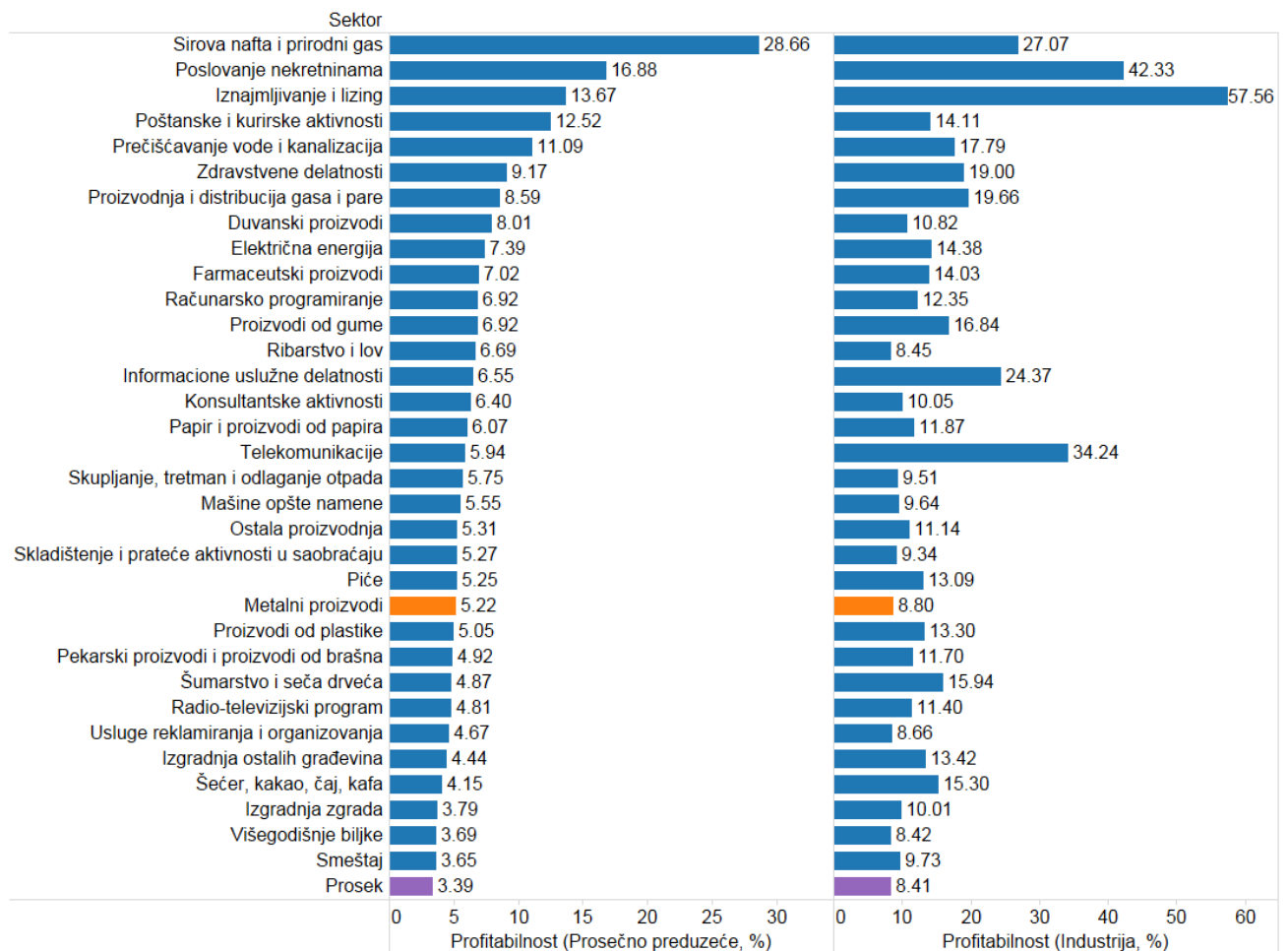
Slika 4.7 Profitabilnost sektora



**Profitabilnost ogromne većine sektora srpske privrede bila je određena mogućnošću jedne ili manjeg broja velikih firmi u tim sektorima da ostvare profit.** Kao prvo, profitabilnost prosečne firme u Srbiji (predstavljena vertikalnom crvenom linijom) godine 2013. iznosila je 3,4%, dok je profitabilnost privrede u celini iznosila 8% (horizontalna zelena linija). Kao drugo, većina sektora nalazi se iznad narandžaste dijagonalne linije. Ako je određeni sektor lociran iznad te linije, može se zaključiti da se profitabilnost tog sektora, u manjoj ili većoj meri, zasniva na sposobnosti šačice većih firmi da ostvare profit, dok prosečne firme zaostaju za njima. Što je sektor lociran dalje od dijagonalne linije, to njegovu profitabilnost u većoj meri određuje profitabilnost velikih kompanija.

**Najprofitabilniji sektori u privredi Srbije su oni koji najefikasnije i najdelotvornije proizvode i prodaju svoju robu na tržištu i time sistematski ostvarili izvanredne stope profitabilnosti svojih osnovnih delatnosti.** Sektori grupisani u potkvadrantu I (iznad horizontalne zelene linije i desno od vertikalne crvene linije) ostvaruju profitne margine iznad oba proseka privrede. Profit tih sektora veći je od profita prosečnog sektora ili profita čitave privrede, dok je prosečan profit firme koja posluje u tom sektoru veći od profita prosečne firme na nivou privrede u celini. Ti sektori su najprofitabilniji, a samim tim i najpogodniji za razvoj preduzeća. Uz to, ti sektori imaju najveći potencijal za pokretanje privrednog razvoja kroz nastavak poslovanja i povećanje njegovog obima.

Slika 4.8 Profitabilnost sektora – sektori sa najboljom performansom



### Produktivnost

**Produktivnost privrede Srbije godine 2013. iznosila je 1,6 miliona dinara po zaposlenom, što znači da je prosečni radnik doprineo dodatnoj vrednosti srpske privrede sa približno 14.000 evra.**

Sa druge strane, produktivnost prosečne firme u Srbiji bila je mnogo niža, tek nekih 640.000 dinara, odnosno ispod 6.000 evra

po zaposlenom. Dok je produktivnost privrede Srbije rasla, produktivnost prosečne firme je 2013. pala ispod nivoa zabeleženog pre izbijanja svetske finansijske krize, i to usled negativnog uticaja te krize na dodatnu vrednost većine kompanija.

**Ionako nizak nivo produktivnosti Srbije zasnovan je na manjem broju sektora i poslovanju malobrojnih velikih sistema u tim sektorima.** Tek jedna trećina sektora uspela je da posluje produktivnije od privrede u celini. Ostale dve trećine sektora stvorili su pozitivnu dodatnu vrednost ali nisu bili u stanju da dostignu odnosno zadrže taj nivo dodate vrednosti po zaposlenom. Kao što se i moglo očekivati, najproduktivniji sektor bio je eksploatacija sirove nafte i gasa, gde je dodata vrednost po zaposlenom iznosila tek nešto manje od 140.000 evra. Pa ipak, produktivnost i ovog sektora bila je relativno niska u poređenju sa istim sektorom u zemljama EU27.

**Prema podacima Svetske banke, produktivnost prerađivačke industrije u zemljama EU27 više je nego dvostruko veća nego u Srbiji.** Niska produktivnost neposredno je vezana za niske investicije: iznos ulaznih SDI u Srbiji niži je nego u uporedivim zemljama regiona, pri čemu je skoro tri četvrtine SDI uloženo u nerazmenljive sektore privrede. Kako bi prerađivačka industrija povratila konkurentnost, njena produktivnost mora značajno da poraste. Unapređenje konkurentnosti i povećanje obima proizvodnje prerađivačke industrije trebalo bi da bude visoko na listi prioriteta. Uprkos nedavnim poboljšanjima, produktivnost prerađivačke industrije Srbije na nivou je od

oko 40% produktivnosti ovog sektora u zemljama poput Mađarske, Češke, Poljske ili Slovačke, mada je uporediva sa produktivnošću koju ostvaruju Bugarska i Rumunija (WB 2014, str. 7).

**Na Slici 4.9 predstavljamo detaljne informacije o nivou, karakteristikama i distribuciji produktivnosti među sektorima koji čine privredu Srbije.**

Horizontalna osa x predstavlja produktivnost prosečne firme koja posluje u određenom sektoru, dok je na vertikalnoj osi y označena produktivnost sektora. Svi sektori spadaju isključivo u prvi i četvrti kvadrant, što ukazuje na to da nijedna prosečna firma nije iskazala negativnu produktivnost. Pored toga, svi sektori (osim dva iz kvadranta IV, odnosno vazdušnog saobraćaja i proizvodnje sirovog gvožđa i čelika) su grupisani u prvom kvadrantu. I ove sektore i firme koje u njima posluju karakteriše pozitivna produktivnost. Agregatna produktivnost kako sektora vazdušnog saobraćaja tako i sektora proizvodnje sirovog gvožđa i čelika bila je negativna, što ukazuje da je i dodata vrednost ova dva sektora takođe bila negativna. Ovakvi ekstremno loši rezultati sektora vazdušnog saobraćaja i proizvodnje sirovog gvožđa i čelika neposredno su uzrokovani poslovanjem dva velika državna preduzeća koja dominiraju ovim sektorima, odnosno Er Srbije i Železare Smederevo.

Slika 4.9 Produktivnost sektora



**Produktivnost većine sektora koji čine privredu Srbije određuje dodata vrednost jedne ili nekoliko velikih i snažnih firmi.** Ovaj zaključak zasnivamo na tri posmatrana odnosa iz postkriznog

perioda. Kao prvo, produktivnost prosečne srpske firme (predstavljena vertikalnom crvenom linijom) bila je tri puta niža od produktivnosti privrede u celini zabeležene godine 2013. (predstavljene horizontalnom

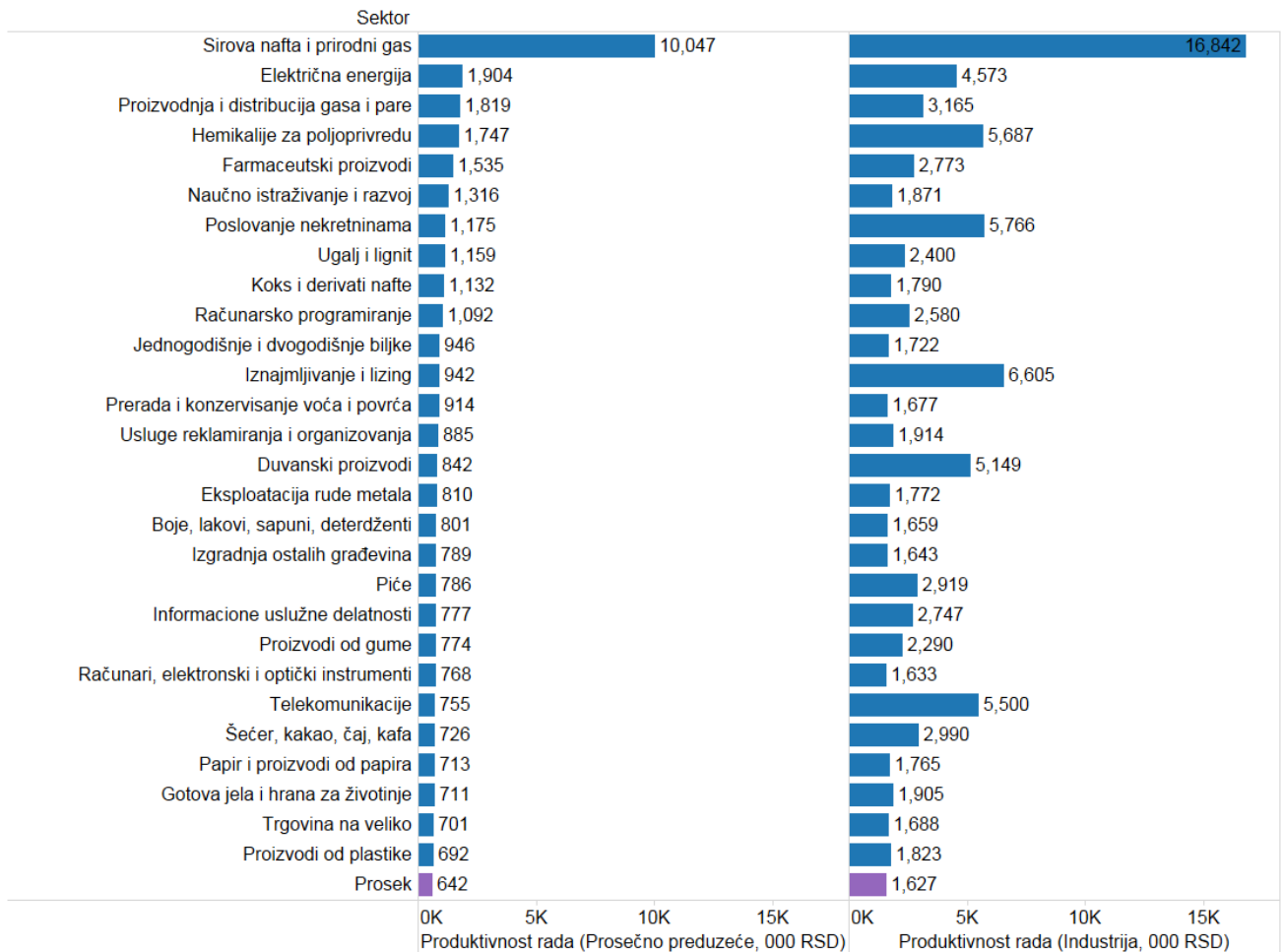
zelenom linijom). Kao drugo, ogromna većina sektora grupisana je visoko iznad dijagonalne narandžaste linije. Kao treće, iako se produktivnost srpske privrede povećala, produktivnost prosečne firme je opala.

**Najproduktivniji sektori u Srbiji su oni koji su najefikasnije i najdelotvornije proizveli i prodali robu na tržištu i time sistematski ostvarili najveću dodatnu vrednost po zaposlenom.** Sektori grupisani u potkvadrantu I (iznad horizontalne zelene linije i desno od vertikalne crvene linije) iskazuju produktivnost radne snage koja je veća od

obe prosečne vrednosti u privredi. Produktivnost ovih sektora veća je od produktivnosti privrede u celini, dok je prosečna dodata vrednost po zaposlenom u preduzeću koje posluje u tom sektoru veća od te vrednosti za prosečnu firmu iz privrede u celini. Najvišu produktivnost iskazuju sektori teške industrije kojima dominiraju veoma velike kompanije, poput eksploatacije sirove nafte, proizvodnje električne energije, proizvodnje i distribucije gasa, proizvodnje hemikalija za poljoprivredu i eksploatacije uglja i lignita.



Slika 4.10 Produktivnost sektora – sektori sa najboljom performanso



### Opšti zaključci

Sektori koji čine srpsku privredu postepeno se oporavljaju od udara krize koja je počela 2009. godine. **Prihodi** srpske privrede donekle su se povećali u postkriznom periodu. Ovaj pasivni oporavak privrede Srbije bio je praćen rastom **produktivnosti**. Pa ipak, produktivnost prerađivačke

industrije u zemljama EU27 više je nego dvostruko veća od produktivnosti u Srbiji, prema podacima Svetske banke.

**Profitabilnost** privrede Srbije iznosila je godine 2013. pristojnih 8% - na svaki evro ostvarene prodaje dolazilo je još po osam centi EBITDA. Pa ipak, samo 25% firmi bilo je **uspešno** – tek svaka četvrta „bona fide“ kompanija uspela je da poveća prihode,

stvari nova radna mesta i posluje profitabilno u postkriznom periodu. Te uspešne firme naročito su značajne za privredu Srbije, i njihovo učešće u ukupnim prihodima privrede je skoro 50%. Sa druge strane, preostale tri četvrtine firmi nisu bile u stanju da se oporave od posledica krize kroz profitabilan rast.

**Tokom proteklih pet godina razvoj srpske privrede uglavnom je pokretala manjina sektora i velikih kompanija koje posluju u njima.** Velike firme ostvarile su veoma značajan uticaj na rast, profitabilnost i produktivnost sektora. Brojnije a manje firme nisu bile u stanju da prate trendove koje su diktirale velike korporacije. Rast prihoda prosečne firme tokom postkriznog perioda bio je negativan, iako je privreda rasla po stopi od 5% godišnje. Dobra vest je da je prosečna srpska firma ostvarila pozitivan EBITDA, te je stoga i njena profitabilnost bila pozitivna. Pa ipak, profitabilnost je godine 2013. iznosila tek 3%, što je tek nešto iznad granične vrednosti, dok je produktivnost dostigla iznos od oko 6.000 evra po zaposlenom – tri puta više od produktivnosti privrede u celini.

**Računarsko programiranje jedini je sektor čije se performanse mogu smatrati najboljim ako se svi kriterijumi uzmu u obzir.** Ovaj sektor se nalazi u prvom (pot)kvadrantu svih slika na kojima su predstavljeni profitabilnost, produktivnost, stopa uspeha i obim rasta. Nasuprot tome, industrija gvožđa i čelika

jedini je sektor koji ima najgoru performansu po svim posmatranim karakteristikama. Ovaj sektor lociran je u trećem (pot)kvadrantu svih slika na kojima su prikazane karakteristike sektora.

**Ali kako možemo sveobuhvatno i sistematski da procenimo performansu jednog sektora?** Kako performansu jednog sektora možemo da uporedimo sa performansama drugih sektora? Da bismo procenili performansu jednog sektora, moramo da spojimo pojedinačne indikatore performanse sektora u jedan **agregatni „superindikator“**. U sledećem odeljku ćemo ukratko opisati metodologiju kreiranja takvog indikatora, a potom ćemo izmeriti i razmotriti performanse sektora.

### Konačno rangiranje

**Glavni cilj analize performanse sektora u celini je procena performanse sektora, koja se definiše kao sistematska sposobnost firme koje posluju u jednom sektoru da ostvare ključne poslovne ciljeve, i to kroz zdrav i dinamičan razvoj, tokom posmatranog postkriznog perioda (2009-2013).** Procena performanse će nam omogućiti da precizno identifikujemo sektore na koje bi kreatori politike trebalo da obrate pažnju kako bi prepoznali i podržali firme sa najvećim potencijalom koje su sposobne da stvore dodatnu vrednost i nova radna mesta kroz unapređenje konkurentnosti i izvoza. Ova analiza će nam uz to pomoći da utvrdimo koji sektori imaju tržišni potencijal, ali ne uspevaju da ostvare

svoje ciljeve i realizuju sav taj potencijal. Pri analizi performanse sektora ukratko ćemo ukazati na oblasti u kojima određene prepreke ograničavaju ostvarenje potencijala sektora, poput niske produktivnosti procesa proizvodnje, nedovoljne tražnje za proizvodima i uslugama koje pojedini sektori proizvode i nude, nezrelosti sektora, nemogućnosti da se prodajom proizvoda ostvari zarada...

**Da bismo bili u stanju da pouzdano i sveobuhvatno procenimo performansu jednog sektora, moramo objediniti pojedinačne indikatore performansi sektora u jedan agregatni**

**„superindikator“.** Taj indikator će nam pomoći da utvrdimo sektore sa najboljom iskazanom performansom, kao i da uporedimo sektore prema toj performansu. U konačnom indikatoru performanse sektora trebalo bi da budu objedinjeni svi raniji indikatori obima i kvaliteta rasta. Međutim, ti se indikatori razlikuju na više načina. Na primer, neki od njih mogu biti i negativni (na primer, rast prihoda), dok su drugi uvek pozitivni (stopa uspeha); pojedini se izražavaju u procentima (stopa uspeha), dok se drugi iskazuju u brojčanim jedinicama (produktivnost radne snage); neki pokazatelji po svojoj prirodi imaju relativno visoke vrednosti (stopa uspeha), dok su drugi relativno niski (EBITDA margina). Stoga je pitanje kako standardizovati ove indikatore, i, pored toga, ih ponderisati da bi se utvrdio značaj

svakog indikatora i njegov uticaj na procenu performanse sektora?

**Analiza glavnih komponenti (PCA) koristi se za objektivno i sistematsko integrisanje indikatora glavnih karakteristika performanse sektora.**

Primenom ove analize dobijamo tri „supervarijable“, odnosno glavne komponente, kojima se obuhvata 76% ukupne količine izvornih informacija. Prvom komponentom se objašnjava 34% ukupne promenljivosti, i ona je prvenstveno merilo održivosti sektora. Drugom komponentom se objašnjava 26% ukupne promenljivosti i ona je prvenstveno merilo sposobnosti prosečne firme da ostvari uspeh (stopa uspeha i rast prosečne firme). Trećom i konačnom komponentom objašnjava se preostalih 16% ukupne količine izvornih informacija, i njome se prvenstveno meri sposobnost čitavog sektora da ostvari razvoj na osnovu rasta uspešnih firmi. U [Tabeli 4.1](#) predstavljamo prvih 35 sektora rangiranih prema ukupnoj oceni performanse sektora. U ovoj tabeli prikazani su i izvorni indikatori iz kojih je izvedena konačna ocena.

Tabela 4.1 Prvih 35 sektora rangiranih po konačnoj oceni

Sektor	Rang	Konačna ocena	Broj firmi	Rast prihoda (prosečna firma, %)	Rast prihoda (sektor, %)	Uspešne firme (%)	Prihodi uspešnih firmi (kao % prihoda sektora)	EBITDA margina (prosečna firma, %)	EBITDA margina (sektor, %)	Produktivnost radne snage (prosečna firma, 000 RSD)	Produktivnost radne snage (sektor, 000 RSD)
Eksploatacija sirove nafte	1	3,55	2	29,4	15,2	50	0	28,7	27,1	10.047	16.842
Državna uprava	2	1,10	12	10,9	25,2	50	21	2,7	5,4	822	1.145
Vodeni saobraćaj	3	0,78	33	0,3	18,1	30	64	3,7	3,8	944	1.352
Motorna vozila	4	0,63	23	-23,7	76,5	9	98	1,2	8,0	578	2.935
Izdavanje u zakup i lizing	5	0,60	218	-5,6	-6,0	25	51	13,7	57,6	942	6.605
Računarsko programiranje	6	0,59	865	0,3	12,3	38	81	6,9	12,4	1.092	2.580
Poštanke i kurirske usluge	7	0,54	16	5,7	3,9	56	20	12,5	14,1	1.132	1.161
Sakupljanje i odlaganje otpada	8	0,54	407	3,4	11,9	38	67	5,8	9,5	825	1.234
Eksploatacija ruda metala	9	0,48	10	9,2	28,2	40	11	7,7	7,4	810	1.772
Ostale mašine opšte namene	10	0,40	210	1,0	7,8	38	63	7,2	4,4	958	950
Prerada voća i povrća	11	0,38	376	-1,4	5,0	35	72	5,4	8,2	914	1.677
Gotova jela i hrana za životinje	12	0,34	196	-3,3	10,8	29	90	2,6	6,5	711	1.905
Proizvodi od gume	13	0,33	130	2,1	13,3	36	22	6,9	16,8	774	2.290
Kopneni saobraćaj	14	0,32	2.596	2,6	4,0	35	53	6,1	7,1	843	1.445
Gas, para i klimatizacija	15	0,31	86	3,6	7,0	37	43	8,6	19,7	1.819	3.165
Zdravstvene delatnosti	16	0,31	136	1,1	6,8	42	59	9,2	19,0	726	1.156
Poslovanje nekretninama	17	0,30	361	-3,4	-5,7	24	27	16,9	42,3	1.175	5.766
Zabava i rekreacija	18	0,30	213	-1,2	19,3	23	83	3,0	4,9	558	1.040
Koks i derivati nafte	19	0,29	25	-4,2	9,6	28	18	4,5	3,6	1.132	1.790
Telekomunikacije	20	0,25	297	-1,6	1,5	31	29	5,9	34,2	755	5.500
Proizvodi od plastike	21	0,23	767	-2,5	8,5	31	82	5,0	13,3	692	1.823
Turističke agencije	22	0,23	554	0,6	6,1	32	68	5,9	5,6	649	961
Jednogodišnje i dvogodišnje biljke	23	0,21	1.251	0,8	7,9	29	59	2,5	7,3	946	1.722
Višegodišnje biljke	24	0,17	325	-5,4	8,5	26	71	3,7	8,4	628	1.393
Snabdevanje vodom	25	0,15	161	3,5	3,5	39	47	11,1	17,8	885	1.209
Pekarski proizvodi i testenina	26	0,12	200	0,7	7,2	31	33	3,2	3,3	603	1.032
Električna energija	27	0,12	61	-3,4	2,1	23	12	7,4	14,4	1.904	4.573
Istraživanje i razvoj	28	0,11	170	-3,8	-2,3	33	57	4,8	5,3	1.316	1.871
Farmaceutski proizvodi	29	0,10	35	3,7	-3,9	29	72	7,0	14,0	1.535	2.773
Skladištenje	30	0,10	1.101	-1,9	1,5	31	62	5,3	9,3	871	1.429
Šećer, kakao, čaj, kafa	31	0,10	363	-1,9	1,4	33	55	4,1	15,3	726	2.990
Informisanje	32	0,09	72	-5,0	-1,1	32	58	6,6	24,4	777	2.747
Metalni proizvodi	33	0,09	1.704	-2,3	4,8	29	66	5,2	8,8	715	1.216
Hemikalije	34	0,08	312	-3,2	5,7	30	61	4,7	5,7	801	1.659
Mlečni proizvodi	35	0,07	133	4,8	4,7	35	40	3,0	10,7	536	2.324

**Tercijarni sektor je dominantan među sektorima sa najboljom performansom.**

Dominantni položaj uslužnih delatnosti posledica je brzog razvoja sektora iz ove oblasti tokom protekle decenije. Srbija je između 2000. i 2008. ostvarila dinamičan privredni razvoj, ali je taj napredak prevashodno bio zasnovan na prilivima kapitala i domaćoj kreditnoj ekspanziji, usmerenoj prvenstveno ka nerazmenljivim sektorima privrede. Strane direktne investicije su u ovom periodu sledile sličan obrazac: oko tri četvrtine ulaznih SDI između 2001. i 2008. godine bile su usmerene na nerazmenljive sektore, jer se ti sektori smatraju „bezbednijim“ destinacijama za ulaganje na kojima investitori mogu da očekuju povraćaj na uložena sredstva u relativno kraćem periodu (WB2, str. 9). Rast nerazmenljivih sektora privrede činio je 80% realnog rasta Srbije u celini tokom ovog perioda (WB2, str. 7).

**Sektor sekundarne proizvodnje, koji predstavlja kičmu modela razvoja zasnovanog na izvozu, predstavljen je u prvih deset sektora sa najboljom performansom samo jednim sektorom – proizvodnjom motornih vozila.** Pa ipak, čak i taj sektor pokazuje visok stepen koncentracije i njegove aktivnosti i rezultati uglavnom su određeni poslovanjem samo jedne velike i dominantne strane firme – Fijata. Budući da bi Srbija trebalo da primeni inkluzivan, inteligentan i održiv model razvoja, zasnovan prvenstveno na

izvozu koji predvodi privatni sektor, njen osnovni cilj je da se preusmeri na model zasnovan na rastu izvoza, kome će podršku pružati rastuća konkurentnost i produktivnost sektora razmenljivih dobara.

**Među sektorima koji imaju najbolje performanse nema sistematski i sveobuhvatno razvijenih oblasti prerađivačkih industrija koje stvaraju proizvode visoke kompleksnosti.** Pored toga, najbolje rangirani sektor prerađivačke industrije je proizvodnja proizvoda od plastike, koja zauzima 15. mesto prema iskazanoj performansu. Sektori poput prehrambene industrije, proizvodnje proizvoda od gume, proizvodnje proizvoda od papira i proizvodnje metalnih proizvoda nalaze se odmah iza – međutim, nijedan od njih ne proizvodi naročito kompleksne proizvode ili stvara visoku dodatnu vrednost.

**Kao što se može videti, prvih deset sektora sa najboljom performansom su:** eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa; usluge davanja u zakup i lizinga; poslovanje sa nekretninama; poštanske aktivnosti javnog i komercijalnog servisa; računarsko programiranje, konsultantske i s tim povezane delatnosti; proizvodnja i distribucija gasa; proizvodnja motornih vozila; zdravstvene delatnosti; eksploatacija ruda metala; i skupljanje, prečišćavanje i distribucija vode. Mora se napomenuti da ovi sektori, iako imaju najbolje performanse, nemaju nužno najbolje rezultate za svaki od osam izvornih indikatora.

**Najbolje sektore tako možemo grubo da podelimo na tri grupe:**

1. sektori sa podjednako dobrim iskazanim performansama iz obe perspektive;
2. sektori kod kojih su performanse na nivou sektora daleko bolje od performansi na nivou pojedinačnih firmi, i
3. sektori kod kojih su performanse na nivou pojedinačnih firmi daleko bolje od performansi na nivou sektora.

Tipičan predstavnik prve grupe sektora kod kojih su performanse podjednako dobre i na nivou celog sektora i na nivou pojedinačnih kompanija jeste **računarsko programiranje, konsultantske i s tim povezane delatnosti**.

Ovaj sektor je jedini lociran u prvom (pot)kvadrantu svih grafikona na kojima smo prikazali profitabilnost, produktivnost, stopu uspeha i stepen razvoja. Svi indikatori performanse za ovaj sektor imaju natprosečno visoke vrednosti. Prosečnoj firmi iz ovog sektora pošlo je za rukom da zadrži isti nivo prihoda i posle izbijanja krize, uprkos oštrm padu ostatka privrede. Uz to, 40% kompanija iz ovog sektora beleži uspeh. Produktivnost prosečne firme iznosila je 1.000.000 dinara po zaposlenom, dok joj je EBITDA margina bila 7%.

Posmatrano iz ptičje perspektive, čitav ovaj sektor rastao je po stopi od 12% godišnje, a produktivnost je iznosila 2.500.000 dinara po zaposlenom. Prihodi uspešnih firmi su u

ukupnim prihodima ovog sektora učestvovali sa 80%.

Postkrizni razvoj ovog sektora temeljio se prvenstveno na velikim kompanijama, ali su njegovom rastu doprinela i mikro-, mala i srednja preduzeća, čije su performanse bile iznad proseka. Manja razlika između vrednosti indikatora na nivou pojedinačnih firmi i na nivou sektora ukazuje na prisustvo velikih, uspešnih preduzeća koja beleže brz rast, poput Komtrejda i Aseka. Međutim, vrednosti obe grupe indikatora bile su relativno visoke, što navodi na zaključak da se ovaj sektor sastoji od profitabilnih, produktivnih i uspešnih kompanija svih veličina.

Tipičan predstavnik druge grupe sektora, kod kojih su performanse na nivou sektora daleko bolje od performansi na nivou pojedinačnih firmi, je **proizvodnja motornih vozila**. Ovaj sektor se ne nalazi u prvom potkvadrantu ni na jednom od predstavljenih grafikona na kojima smo prikazali profitabilnost, produktivnost, stopu uspeha i stepen razvoja, što znači da su vrednosti indikatora performanse ovog sektora bile natprosečno visoke, dok su vrednosti indikatora na nivou pojedinačnih firmi bile ispodprosečne. Prihod prosečne firme u ovom sektoru opadao je tokom posmatranog postkriznog perioda po stopi od 24% godišnje, dok se u istom periodu samo 8% svih tih preduzeća moglo smatrati uspešnim. Produktivnost prosečne firme bila je veoma niska – 578.000 dinara po zaposlenom – dok je margina iznosila 1%.



Ako u obzir uzmemo samo vrednosti ovih indikatora, zaključujemo da se ovaj sektor ne može smatrati uspešnim. Pa ipak, vrednosti indikatora na nivou sektora bile su mnogo više od istih vrednosti za druge posmatrane sektore. Posmatrano iz ptičje perspektive, čitav sektor rastao je po stopi od 76% godišnje. EBITDA margina sektora iznosila je 8%, dok je produktivnost iznosila 3.000.000 dinara po zaposlenom. Prihodi uspešnih firmi činili su 98% prihoda celog sektora. Tako velika razlika između vrednosti indikatora na nivou firmi i na nivou sektora ukazuje na prisustvo jednog velikog, uspešnog preduzeća koje ostvaruje brz rast, uprkos tome što je poslovanje drugih firmi u istom sektoru beležilo negativne trendove. Kompanija koja je pokretala razvoj ovog sektora je Fijat, najveći pojedinačni izvoznik u Srbiji tokom prvih sedam meseci 2014. godine (Ministarstvo finansija, 2014). Ovakvi kontrasti unutar ovog sektora ukazuju na prisustvo resursa i atributa ali i na to da ih druge firme koje posluju u tom sektoru ne koriste delotvorno i efikasno.

Tipičan predstavnik treće grupe sektora, gde su performanse firmi bolje od performanse sektora, jesu [poštanske aktivnosti](#). Ovaj sektor ne nalazi se u prvom potkvadrantu niti jednog prikazanog grafikona na kojima smo prikazali profitabilnost, produktivnost, stopu uspeha i stepen razvoja, već je najčešće svrstan u treći (pot)kvadrant, što znači da su vrednosti indikatora performanse na nivou

sektora bile ispodprosečne, dok su vrednosti istih indikatora na nivou pojedinačnih firmi bile natprosečno visoke. Ovakvi sektori su retki, jer takvo stanje stvari podrazumeva skoro savršenu konkurenciju, ili, u suprotnom, performansa većih korporacija iz ovog sektora nije ništa bolja od performanse manjih firmi. Takva situacija nije česta budući da su veće firme obično u stanju da iskoriste ekonomije obima. Uz to, one imaju i stabilnije pozicije na postojećim tržištima, a u stanju su i da lakše prodru na nova. Vrednosti indikatora performansi pojedinačnih firmi koje posluju u sektoru poštanskih aktivnosti bile su natprosečno visoke, dok su indikatora sektora bile ispod proseka privrede. Prosečne firme u ovom sektoru rasle su po stopi od 6% godišnje u periodu posle krize, a imale su i velike šanse da ostvare uspeh, budući da je stopa uspeha u ovom sektoru iznosila 56%. Produktivnost prosečne firme bila je na relativno visokom nivou – 1.100.000 dinara po zaposlenom – dok je EBITDA margina iznosila 12%. Posmatrano iz ptičje perspektive, ceo sektor rastao je po stopi od 4% godišnje. EBITDA margina sektora iznosila je 14%, dok je produktivnost bila 1.100.000 dinara po zaposlenom. Učešće prihoda uspešnih firmi u приходima sektora bilo je samo 20%. Kao što smo već napomenuli, ovom industrijom dominira nedovoljno produktivno, veliko Javno preduzeće PTT saobraćaja „Srbija“, dok su druge, manje, privatne firme – kao što su DHL, Siti ekspres, AKS ekspres i YU-PD ekspres – relativno produktivnije od



prosečnog preduzeća koje posluje u ovom sektoru.

Međutim, **kombinacija i sinergija karakteristika svih sektora** koji spadaju u prvih deset bila je **dovoljno snažna** da firmama koje u njima posluju omogući da iskažu najbolje performanse u celini na nivou srpske privrede, uprkos **očiglednim nedostacima nekih od tih sektora**. Svi ovi sektori imaju poželjne osobine iz perspektive potencijalnih ulagača ili preduzetnika. Odabir pravog sektora zavisi od kapitala koja se ulaže, stope povraćaja na uložena sredstva i vremenskog perioda u kome se povraćaj očekuje, averzije prema riziku i dostupnosti sektora. O lakoći ulaska u konkretne sektore biće više reči u daljem tekstu, kada budemo

razmatrali prepreke za ulazak u pojedine sektore i nivoe njihove koncentracije.

**U narednom poglavlju predstavimo spoj nalaza prethodne dve analize, odnosno analize performansi sektora i analize izvozne konkurentnosti.** Nalazi agregatne analize trebalo bi da otkriju koji su to sektori najpogodniji za razvoj firmi. Proizvodi tih sektora trebalo bi da budu konkurentni na globalnom nivou, a njihova iskazana konkurentnost u celini bi trebalo da bude relativno visoka. Ti sektori nude attribute i resurse koji su adekvatni i dovoljno kvalitetni za uspešno poslovanje. Konačno, to su ujedno i sektori na koje bi kreatori politike trebalo da obrate naročitu pažnju.

# Sektori sa najvećim potencijalom u privredi Srbije

Osnovni cilj našeg istraživanja jeste da se ukaže na **sektore sa najvećim potencijalom**, one koje imaju mogućnost da pokrenu održivi rast i razvoj privrede Srbije kroz unapređenje konkurentnosti na inostranim tržištima. Pored toga, to istraživanje ukazaće i na to koji sektori imaju tržišni potencijal, ali se i istovremeno suočavaju sa poteškoćama u ostvarivanju svojih ciljeva i punoj realizaciji tog potencijala. Ukratko ćemo prikazati i sektore u kojima određene prepreke ograničavaju ostvarenje punog potencijala tih sektora. Nalazi tog istraživanja trebalo bi da kreatori politika motivišu da osmisle različite akcije i mogućnosti čijom bi se primenom pružila adekvatna podrška sektorima sa najvećim potencijalom, a istovremeno i uklonila – ili barem svela na minimum – ograničenja sa kojima su suočeni oni sektori koji mogu imati takav potencijal i biti konkurentni.

**Sektori sa najvećim potencijalom u Srbiji su oni koji firmama pružaju resurse uz koje su one u stanju da proizvode međunarodno konkurentne proizvode dok im je poslovanje istovremeno profitabilno, produktivno i dinamično.**

Takvi sektori se mogu smatrati najpogodnijim za razvoj firmi. To ne znači da će svaka firma koja je deo sektora sa potencijalom zaista i biti uspešna i konkurentna na međunarodnom nivou. Ipak, prosečna firma ima veće šanse da uspe u

okviru takvog sektora. Da li će neko preduzeće uspeti ili ne zavisi prvenstveno od pojedinačnih atributa samog tog preduzeća.

**U ovom odeljku biće istaknuti oni sektori na koje bi trebalo da se usredsrede kreatori politika kako bi identifikovali i podržali firme koje su sposobne da opstanu na tržištu, uvećaju poslovne aktivnosti, stvore dodatnu vrednost i nova radna mesta.** Srpska privreda je raznolika (i to naročito njena MSP) i na nju ne bi trebalo da se primenjuju jednostavni pristupi i univerzalna rešenja, neselektivna usmerena ka svim subjektima. Da bi kreatori politika podržali sektore koji imaju potencijal, moraju u potpunosti razumeti konkretne faktore koji su presudni za uspeh svakog sektora. U ovom istraživanju procenićemo samo performansu, konkurentnost i potencijal sektora, sa naglaskom na sektore na koje bi trebalo da se usredsrede kreatori politika. Izvori komparativnih prednosti i faktori koji su doveli do utvrđene performanse neće se dublje analizirati. Iako ćemo ukazati na unutrašnje ili spoljne izvore komparativnih prednosti gde god da je to moguće i očigledno, naknadno se moraju sprovesti specijalizovani istraživački projekti da bi se utvrdile karakteristike specifične za svaki

sektor, a koje određuju performanse tih sektora. Pošto se utvrde ti faktori, kreatori politika će biti u mogućnosti da osmisle adekvatne i prilagođene mere i sprovedu ih u cilju unapređenja kvaliteta i dinamike razvoja sektora.

**Sektori sa najvećim potencijalom prepoznati su na osnovu integracije rezultata dve prethodne analize – analize konkurentnosti izvoza i analize performanse sektora u celini.** Pošto identifikujemo takve sektore, razmotrićemo njihovu tipologiju i karakteristike, ali i mogućnost drugih konkurentnih i sektora koji postižu dobre rezultate da prevaziđu postojeće prepreke i postanu potencijalni zamajac rasta srpske privrede. Na kraju ćemo razmotriti pogodnosti za jačanje privatnog sektora i razvoj MSP, s posebnom pažnjom na koncentraciju pojedinačnih sektora i prepreke na koje MSP nailaze pri pokušaju da pristupe tržištu. No pre pristupa integraciji, fokus mora da se suzi na razmenljive sektore koji su u stanju da proizvode proizvode koje je moguće plasirati na međunarodno tržište.

Radi pokretanja privrede i dostizanja višeg nivoa društvenog blagostanja, rast privrednih sektora bi trebalo da bude u skladu sa nacionalnim ciljevima - u slučaju Srbije, primarni fokus je na rastu izvoza i konkurentnosti. Stoga ćemo u preporukama za unapređenje izvoza suziti fokus na razmenljive sektore u koje prvenstveno spadaju poljoprivreda, rudarstvo i proizvodnja. Ti razmenljivi sektori su oni čija proizvodnja u smislu robe i usluga ima potencijal učešća u međunarodnoj razmeni. Obično se razmenljivi sektori odnose na proizvodne delatnosti. Premda su neke usluge razmenljive, posebno IT i finansijske

usluge, one neće biti uključene u analizu jer su podaci o međunarodnoj razmeni u oblasti usluga manje pouzdani, manje dostupni i generalno manje razvijeni u poređenju sa razmenom robe.

**Kako prepoznati razmenljive sektore sa najviše potencijala u srpskoj privredi**

**Sektori sa najviše potencijala u srpskoj privredi su oni koji proizvode konkurentne proizvode i posluju relativno dinamično, profitabilno i produktivno.** Ti sektori su u stanju da povećaju rast, stvore dobit za vlasnike firmi, stvore nova radna mesta, pri tome postajući konkurentniji na globalnom nivou čime daju značajni doprinos ukupnom privrednom razvoju zemlje.

**Kombinovanje rezultata ove dve analize sprovedene u dva prethodna poglavlja – performanse sektora u celini i analize izvozne konkurentnosti – omogućiće nam da razvijemo tipologiju sektora,** ostvarimo uvid u njihovo sadašnje stanje i potencijale, i, konačno, odredimo prioritete i prepoznamo razmenljive sektore, **koji najviše obećavaju i koji su najpogodniji za razvoj pojedinačnih firmi.** Izvozna konkurentnost sektora je jedan od najpreciznijih pokazatelja privlačnosti sektora i ukupne podobnosti za razvoj pojedinačnih firmi. Ona pokazuje u kojoj meri su firme iz određenog sektora sposobne da proizvedu i prodaju proizvode na stranim tržištima, ali i naglašava značaj kompleksnosti proizvoda, komparativne prednosti sektora i diversifikovanosti izvoza. Pored toga, analiza ukupne sektorske performanse dopunjuje analizu konkurentnosti izvoza i daje sveobuhvatnije

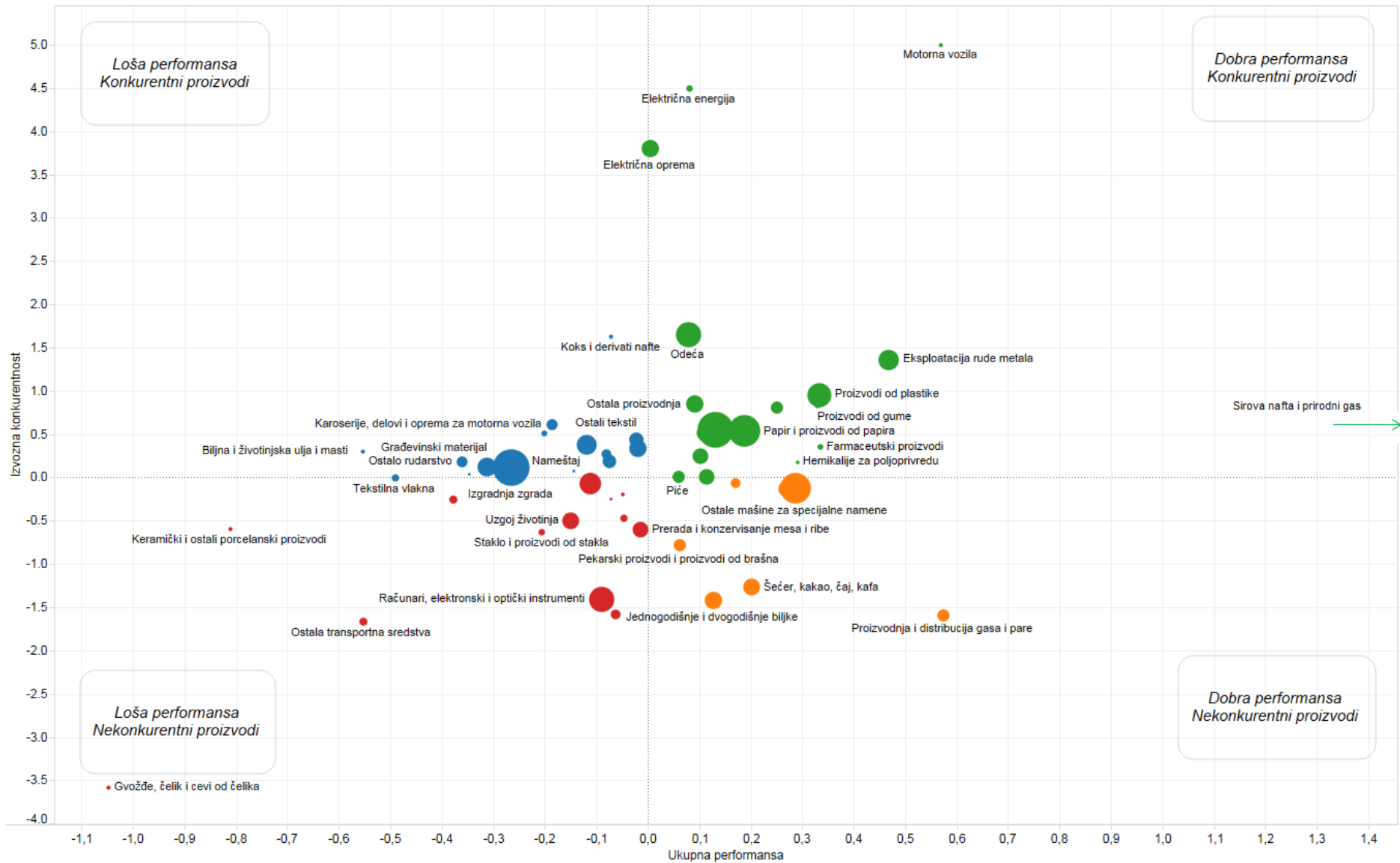
informacije o podobnosti sektora za razvoj pojedinačnih firmi procenom strukture sektora, dinamike rasta, uspešnosti, održivosti i inkluzivnosti.

**Matrica performanse i konkurentnosti, predstavljena na slici 5.1, pruža uporedni pregled sektora na osnovu njihovih osobina i strukture međunarodne konkurentnosti i performanse u celini.**

Na njoj je prikazana raspodela 53 razmenljiva sektora na osnovu performanse u celini, prikazane na osi x, i izvozne konkurentnosti, prikazane na vertikalnoj osi y. Svaki sektor predstavljen je krugom, a veličina kruga ukazuje na broj firmi koje posluju u tom sektoru. Što više firmi posluje u tom sektoru, to je krug veći.

## SEKTORI SA NAJVEĆIM POTENCIJALOM U PRIVREDI SRBIJE

Slika 5.1 Performansa po sektorima



**Matrica je prirodno podeljena na četiri kvadranta.** Svaki kvadrant, kao i na prethodnim slikama, sadrži sektore različitih osobina, određenih prema njihovoj ukupnoj performansi i izvoznoj konkurentnosti. Boja sektora je povezana sa kvadrantima. Sektori u kvadrantu I su zelene boje, u kvadrantu II plave, u kvadrantu III crvene, a u IV kvadrantu narandžaste boje.

**Kvadrant I sastoji se od 18 sektora koji imaju i potencijal na globalnom nivou i dobru performansu.** Ovi sektori su postigli pozitivnu izvoznu konkurentnost i ukupnu performansu u petogodišnjem periodu od početka krize 2009. do 2013. godine. Ovaj kvadrant očigledno predstavlja poželjnu

lokaciju za svaki sektor. Sektori navedeni u ovom kvadrantu mogu se u ovom trenutku smatrati „zvezdama“ srpske privrede. Svaki treći (18 od 53) posmatrani razmenljivi sektor lociran je u ovom kvadrantu, što znači da su proizvodi ovih sektora konkurentni na velikoj većini stranih tržišta, dok je performansa ovih sektora relativno visoka. **Tabela 5.1** daje osnovne podatke o sektorima lociranim u ovom kvadrantu. U tabeli je dat broj firmi u svakom sektoru i glavne odrednice konačnog rangiranja ovih sektora - pokazatelji ukupne performanse i konkurentnosti izvoza.

Tabela 5.1 Kvadrant I – Razmenljivi sektori sa najviše potencijala

Sektor	Br. firmi	Rangiranje performanse (razmenljivi sektori)	Rangiranje performanse (ukupno)	Rangiranje konkurentnosti
Eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa	2	1	1	11
Agrohemijski proizvodi	13	8	18	26
Motorna vozila	23	3	7	1
Farmaceutski proizvodi	35	5	14	19
Gumeni proizvodi	60	7	16	9
Električna energija	61	21	36	2
Gotova hrana i stočna hrana	196	11	21	10
Napici	211	24	39	32
Proizvodnja boja, lakova i sapuna	312	17	32	31
Višegodišnji usevi	325	19	34	23
Mašne opšte namene	372	18	33	15
Električna oprema	411	25	41	3
Ostala proizvodnja	431	20	35	8
Vađenje ruda metala	554	4	9	6
Plastični proizvodi	767	6	15	7
Odeća	795	22	37	4
Papir i proizvodi od papira	1.339	13	27	14
Proizvodnja metalnih proizvoda	1.704	15	29	13



Ovi sektori pokazuju **izuzetnu performansu** i to zbog adekvatne sinergije faktora koji su odredili njihovu izvoznu konkurentnost, komparativnu prednost, tržišnu i proizvodnu diversifikovanost, dinamičnost, stopu uspeha, profitabilnost i produktivnost. Premda neki od tih sektora nisu pokazali izuzetne rezultate u svakom aspektu izvoza i ukupnoj performansi, sinergija njihovih procesa, aktivnosti i dostignuća na domaćem i stranim tržištima doneli su im superiornu performansu u poređenju sa ostalim sektorima u privredi Srbije. Čak 9 od 10 sektora sa najvišom konkurentnošću izvoza i 7 od 10 sektora sa najboljom ukupnom performansom među razmenljivim sektorima locirani su u prvom kvadrantu. Četiri sektora u ovom kvadrantu se nalaze na obe liste deset najboljih – Proizvodnja proizvoda od plastike, eksploatacija ruda metala, proizvodnja proizvoda od gume i proizvodnja motornih vozila.

Kreatori politike bi trebalo da se usredsrede na aktivnosti i rešenja čijim će se sprovođenjem pružiti **podrška razvoju i produžiti trajanje iskazane performanse i konkurentnosti ovih sektora**. Glavni ciljevi politika trebalo bi da budu stabilizacija i jačanje položaja sektora iz prvog kvadranta, i to prvenstveno kroz unapređenje konkurentnosti izvoza. Na taj način, **ti sektori bi se „odgurnuli“ dalje od graničnih delova kvadranta**. Na primer, iako su proizvodnja boja, lakova, sapuna i deterdženata i proizvodnja pića svrstane u taj kvadrant, njihove pozicije nisu u

potpunosti obezbeđene. Ovi sektori, kao što se može videti na slici, nalaze se tačno na osi x, veoma blizu središnje tačke koordinatnog sistema. To pokazuje da su izvozna konkurentnost i ukupna performansa ovih sektora u celini tek u manjoj meri pozitivni. **Kvadrant II čini 15 sektora koji su konkurentni na međunarodnom nivou, ali u celini ne ostvaruju očekivane rezultate. U drugom kvadrantu je 28% sektora (15 od ukupno 53). Očigledno je da su proizvodi ovih sektora konkurentni, ali neki faktori ipak ograničavaju njihovu sposobnost da ostvare sav svoj potencijal.** Ako pojedinačno posmatramo neke od tih sektora, možemo zaključiti da se na sve njih zajedno odnosi široka lepeza ograničavajućih faktora, od unutrašnjih pitanja, poput neadekvatnog korporativnog upravljanja, do opštijih prepreka poput zastarele tehnologije. Nezadovoljavajući rezultati mogu biti odraz i mladosti i nezrelosti određenog sektora.

Pojava **unutrašnjih ograničenja** koja sprečavaju ostvarenje tržišnog potencijala uobičajena su pojava kod sektora sa visokim stepenom koncentracije, koje predvode velika i neefikasna preduzeća, često u državnom vlasništvu. Devet od petnaest sektora iz ovog kvadranta mogu se smatrati visoko ili srednje koncentrisanim. Uprkos tome što imaju kvalitetan i konkurentan proizvod, ovi sektori nemaju zadovoljavajuću performansu, verovatno usled neadekvatnog menadžmenta i korporativnog upravljanja. Pored toga, verovatno je da zastarela tehnologija koja se koristi u proizvodnom procesu, generiše

više troškova i troši više resursa nego što je neophodno. Tehnološko osavremenjivanje bi omogućilo viši nivo produktivnosti i dostizanje velikog obima proizvodnje, efikasniju alokaciju resursa i time smanjilo jedinični trošak i povećalo dobitne marže. Proizvodnja koksa i derivata nafte je izuzetno visoko rangirana u smislu izvozne konkurentnosti, na 5. mestu u ukupnom poretku u toj kategoriji. To je jedini sektor među 10 najbolje rangiranih sektora prema izvoznj konkurentnosti koji nije lociran u prvom kvadrantu. Premda je taj sektor bio relativno produktivan, njegov ukupna performansa je bila loša, usled relativno malog broja uspešnih preduzeća, niske profitabilnosti i sporog rasta. Ovaj sektor ima visok nivo koncentracije sa strukturom oligopola i sadrži svega dvadeset preduzeća. Iako ima profitabilan rast, najveća kompanija u ovom sektoru je smanjila broj zaposlenih za 60% u periodu posle krize. Druga po veličini kompanija je u državnom vlasništvu i trenutno u procesu restrukturiranja. Drugi primeri su Proizvodnja uglja i lignita (samo 5 firmi, koje su u potpunosti pod kontrolom države, a predvodi ih ogromno preduzeće Kolubara), Proizvodnja biljnog i životinjskog ulja i masti (oko 30 kompanija, uglavnom privatizovanih, sa strukturom oligopola) i Proizvodnja nameštaja. Potonji sektor predvodi Simpo, preduzeće u državnom vlasništvu, čija je ukupna performansa vrlo slaba.

**Uz to, kada obratimo pažnju na određene sektore iz drugog kvadranta, pojedine**

**firme koje dominiraju tim sektorima još uvek su u investicionoj fazi, što negativno utiče na tekuću profitabilnost te kompanije uprkos adekvatnom korporativnom upravljanju i prilagođavanju ekonomskoj krizi.** To je bio slučaj sa Fijatom, koji je beležio rastuću konkurentnost prvih nekoliko godina od početnog ulaganja, dok mu je performansa u celini – a naročito u pogledu komponente profitabilnosti – bila niska. Pa ipak, Fijat je na kraju uspeo da pretoči svoju veoma visoku izvoznj konkurentnost u zadovoljavajuće poslovne rezultate i ukupnu performansu. Jedan sektor za koji se može reći da je u ranom stadijumu životnog ciklusa i fazi ulaganja jeste proizvodnja karoserija, delova i pribora za motorna vozila. Ovaj sektor je oživljen investicijom Fijata, privukao je strana ulaganja, u potpunosti je predvođen privatnim firmama, visoko konkurentan je i stvara nova radna mesta. Međutim, profitabilnost ovog sektora je niska i ispod proseka. Potrebno je da prođe još vremena da bi se sve ove pozitivne karakteristike konvertovale u zadovoljavajuću ukupnu performansu. Neke od poznatih firmi iz ovog sektora su Yura Corporation (investirano 2010.), Magneti Marelli (2011.), Johnson Controls (2011.), JCOMM Automotive (2011.), Draxlmaier (2012.) i Shinwon (2011.). Pored toga, neka MSP domaćih vlasnika su takođe osnovana u ovom sektoru i postala su deo Fijatove baze lokalnih dobavljača.

**Stoga bi sektori iz drugog kvadranta trebalo da budu zanimljivi potencijalnim ulagačima i preduzetnicima, te svakako ne bi trebalo da budu zanemareni.** Ovi sektori imaju konkurentne proizvode iz svojih osnovnih delatnosti, dok njihova

nezadovoljavajuća performansa u celini može da se preokrene kroz jačanje privatnog sektora, i to posredstvom, između ostalog, privatizacije, stranih direktnih ulaganja, i, po mogućstvu, stvaranja većeg broja preduzetnika i zdrave konkurencije. Uz to, ovim sektorima od koristi bi mogli biti i unapređenje korporativnog upravljanja, bolja kontrola troškova i racionalizacija poslovanja, a – u slučaju velikih ulaganja i nezrelih sektora – potrebno je naoružati se i vremenom, poverenjem i strpljenjem. Prepreke za poslovanje u ovim sektorima moraju se rešavati i uklanjati kako bi se privukli investitori i omogućio zdrav i dinamičan razvoj.

**Sektori iz kvadranta IV pokazuju suprotne osobine. Ovi sektori imaju zadovoljavajuću performansu u celini, ali njihovi proizvodi nisu konkurentni na inostranim tržištima.** Samo 13% posmatranih razmenljivih sektora (7 od ukupno 53) nalazi se u ovom kvadrantu.

**Sektore iz ovog kvadranta neretko karakteriše prisustvo firmi koje imaju stabilne pozicije na domaćem tržištu ali su često nekonkurentne u inostranstvu.** Uz to, moguće je da su sektori iz ovog kvadranta prvenstveno koncentrisani na domaćem tržištu koje se pokazalo kao dovoljno veliko i profitabilno. Kompanije iz ovih sektora su verovatno poznate domaćim kupcima, uprkos međunarodnoj nekonkurentnosti njihovih proizvoda. Komparativna prednost ovih sektora može se zasnivati na poznavanju domaćeg tržišta i nižoj ceni proizvoda. Ulaganja u tehnologiju, znanja, brendiranje i umrežavanje mogla bi da unaprede kvalitet proizvoda i konkurentnu poziciju ovih sektora na inostranim tržištima.

### **Ogromna većina sektora iz ovog kvadranta pripada oblastima**

**agrobiznisa:** gajenje jednogodišnjih i dvogodišnjih biljaka, proizvodnja pekarskih proizvoda i testenine, proizvodnja mlečnih proizvoda, proizvodnja šećera i konditorskih proizvoda, i prerada i konzervisanje voća i povrća. Postoje međutim velike prilike koje bi mogli iskoristiti, kako u tako i van EU (WB2, str. 97). Agrobiznis u Srbiji ima izuzetno veliki privredni, društveni i politički značaj, i preovladava mišljenje da on poseduje i značajan potencijal za unapređenje. Srbija je nedavno postala neto izvoznica hrane, ali bi njen izvoz mogao da bude mnogo veći. Prema Svetskoj banci, postoji više razloga za neoptimalnu konkurentnost ovog sektora: Savetodavne službe bi mogle da budu mnogo delotvornije; lanci snabdevanja nisu uspostavljeni na odgovarajući način; liberalizacija trgovine nije dovršena, a troškovi trgovanja (carina, logistika i transport) su i dalje relativno visoki; struktura budžeta ne odražava prioritete ovog sektora, a njegov obim nije dovoljan da se finansiraju sve neophodne aktivnosti. Nisu zanemarljive ni nepredvidive politike i neposvećivanje pažnje strukturnim reformama, koje otežavaju planiranje zemljoradnicima, prerađivačima i trgovcima. Kvadrant III sastoji se od sektora koji nisu bili konkurentni na inostranim tržištima i čija je performansa u celini bila relativno niska, što ukazuje na to da su im osnovne karakteristike performanse bile relativno nezadovoljavajuće. Jedna četvrtina sektora nalazi se u ovom nepoželjnom kvadrantu (odnosno 13 od ukupno 53). Tri od ukupno pet sektora iz oblasti poljoprivrede i šumarstva locirana su u ovom kvadrantu: uzgoj životinja, ribarstvo i lov, i šumarstvo i

seča drveća. Proizvodnja sirovog gvožđa i čelika, koja je takođe svrstana u taj kvadrant, bio je najznačajniji sektor u Srbiji po obimu izvoza od 2000. godine. Nažalost, na međunarodnu poziciju ovog sektora negativno je uticalo povlačenje US Steel-a iz Železare Smederevo. Pored toga, samo je taj sektor lociran u trećem (pod)kvadrantu svih komponenti koje se tiču ukupne performanse što znači da su profitabilnost, stopa uspešnosti, rast i produktivnost ovog sektora vrlo niske i mnogo niže od drugih sektora kao i od proseka privrede.

**Na dalji razvoj sektora koji pokazuju najviše potencijala, kao i onih koji se suočavaju sa preprekama i ograničenjima, trebalo bi delovati kvalitetno osmišljenim i precizno usmerenim politikama, umesto da se ostvarivanje potencijala i prevazilaženje negativnih uticaja iz poslovnog okruženja prepusti isključivo aktivnostima samih firmi koje posluju u njima.** Srpska privreda je veoma raznolika (a to naročito njena MSP) i na nju ne bi trebalo da se primenjuju jednostavni jednoobrazni pristupi neselektivno usmereni na sve subjekte. Kreatori politike bi trebalo da precizno i delotvorno ciljaju sistemske politike i rešenja, prilagođena srpskoj privredi i specifičnim sektorima, i time eliminišu prepreke, prilagođavaju propise i zakone i promovišu preduzetništvo i ulaganja, čime će unaprediti kapacitete i podstaći dalji rast sektora koji su određeni kao prioriteti.

## Jačanje privatnog sektora i razvoj MSP

**Širenje i razvoj privatnog sektora, a naročito MSP, za srpsku privredu predstavlja istovremeno i priliku i neophodnost.** Dalji razvoj privatnog sektora od ključnog je značaja za privredni razvoj i rast zaposlenosti Srbije, pošto privrednom strukturom zemlje dominira, nedovoljan, vrlo mali broj veoma velikih kompanija. Istovremeno, nije zastupljena skoro nijedna srednja firma, dok postoje brojna mala i mikro-preduzeća koja naizgled nisu u stanju da se probiju u redove kompanija srednje veličine. Broj zaista velikih kompanija u Srbiji je premali i malo je verovatno da mogu da budu lokomotiva rasta koja je neophodna za razvoj zemlje. Srbija takođe ne treba da očekuje da velika strana ulaganja mogu u dovoljnoj meri da unaprede njen privredni razvoj, što je bio slučaj sa nekim zemljama u tranziciji pre njihovog pristupanja EU. Javni sektor je već prevelik i neefikasan i zapošljavanje treba da se preusmeri u privatni sektor.

**Zato je od presudnog značaja pružiti MSP podršku kako bi mogla da raste i premoste jaz koji sada postoji.** MSP bi trebalo da predstavljaju internu snagu srpske privrede. Podrška domaćim MSP ne sprečava privlačenje stranih ulaganja. Naprotiv, rast sektora SME će unaprediti privredno okruženje za strane investitore i postojeće velike kompanije.

**U kontekstu jačanja privatnog sektora naročito je bitno prepoznati koji su to sektori najpogodniji za poslovanje MSP (tzv. *SME-friendly*) od onih koji imaju najviše potencijala i konkurentni su.** Sektori sa najmanjim ograničenjima za poslovanje MSP definišu se kao sektori sa niskim stepenom koncentracije, kojima je novim preduzetnicima lako da pristupe i, po mogućstvu, u kojima nema dominantnog uticaja državnih preduzeća. Intuitivno se može pretpostaviti da nije svaki sektor koji ima potencial pogodan za potencijalne investitore i preduzetnike. Neki sektori često ispoljavaju barem umerene barijere za ulazak na tržište, čime se sprečava pristup MSP. Barijere za ulazak na tržište su prepreke sa kojima se firme suočavaju u pokušaju da uđu na tržište ili u sektor. Tu spada nejednak pristup kanalima distribucije; lojalnost klijenata kroz diferencijaciju proizvoda; restriktivna regulativa vlade i licenciranje; vrlo visoki fiksni troškovi; ili prisustvo velikih, etabliranih firmi koje koriste prednosti ekonomije obima (Grant, 2003; Porter, 1979; Porter, 2008). Isto tako, u nekim sektorima je zakonom zabranjeno osnivanje privatnih firmi i većina firmi u tim sektorima je u državnom vlasništvu.

**Prepreke za pristup se moraju uzeti u obzir jer očigledno utiču na potencijalni razvoj malih i srednjih preduzeća.** Ne može se očekivati da je moguće osnovati i razviti malu firmu u sektoru sa velikim preprekama za pristup. Takvi sektori,

uprkos njihovoj privlačnosti, ne mogu se smatrati odgovarajućim okruženjima za razvoj MSP.

**Da bi se prepoznao povoljan sektor, neophodno je izvršiti analizu strukture sektora.** Postoji **jasna korelacija između strukture sektora i prepreka za ulazak.** Drugim rečima, veća koncentracija u okviru jednog sektora tesno je povezana sa većim preprekama za ulazak. Sledstveno tome, sektorska koncentracija može da se koristi kao aproksimacija prisustva prepreka za ulazak u sektor upravo zbog toga što prepreke ograničavaju ulazak i dovode do visokih nivoa sektorske koncentracije (Tremblay & Tremblay, 2012). U našoj analizi ćemo biti u mogućnosti da rangiramo sektore prema nivou koncentracije; međutim, nećemo biti u mogućnosti da identifikujemo tipove prepreka sa kojima se firme suočavaju.

### Analiza sektorske koncentracije

**Herfindal-Hiršmanov indeks (HHI), najrasprostranjenije sumarno merilo koncentracije sektora, se koristi kao pokazatelj koncentracije u ovom izveštaju.** HHI se izračunava kao zbir kvadrata tržišnih udela svih firmi u sektoru. Generalno, što je manji broj firmi i što je neujednačenija distribucija tržišnog udela među njima, to je viši HHI; što je veći broj firmi i što je ujednačenija distribucija njihovih individualnih tržišnih udela, to je niži HHI. Najviša moguća vrednost HHI je 10.000, i ona ukazuje da jedna firma ima tržišni udeo od 100%; najniža moguća vrednost HHI je 0, i ukazuje na savršenu

konkurenciju. Sektori sa HHI indeksom ispod 100 se smatraju visoko konkurentnim. HHI indeks ispod 1.500 ukazuje da sektor nije koncentrisan, a sa HHI indeksom između 1.500 i 2.500 se smatra umereno koncentrisanim. HHI indeks preko 2.500 ukazuje na visoku koncentraciju i

monopolističku ili oligopolističku strukturu sektora (Horizontal Merger Guidelines, U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission). Stoga bi trebalo zasebno razmatrati i posmatrati razmenljive sektore sa visokom i niskom koncentracijom.

Tabela 5.2 Sektorska koncentracija u srpskoj privredi

Koncentracija	Opis	HHI indeks	% sektora
<b>Ukupno</b>	Samo jedna firma u sektoru	10.000	0,0
<b>Visoko</b>	Monopol ili oligopol	2.500-9.999	17,6
<b>Umereno</b>	Umerena koncentracija (oligopol)	1.500-2.499	8,8
<b>Nisko</b>	Konkurentno	100-1.499	69,2
	Visoko konkurentno	1-99	4,4
<b>Nema koncentracije</b>	Savršena konkurencija	0	0,0



**Struktura skoro jedne petine sektora u Srbiji, prema indeksu HHI, je monopolistička ili oligopolistička, kao što je prikazano u tabeli 5.2 u nastavku. Vrednost indeksa HHI za 18% sektora u Srbiji iznosi preko 2.500, što ukazuje na**

visoku koncentraciju. Uz to, devet odsto sektora ispoljava umerenu koncentraciju. Preostalih 73% sektora mogu se smatrati konkurentnim i manje koncentrisanim. Spisak visoko i umereno koncentrisanih sektora je dat u tabeli 5.3 u daljem tekstu.

**Tabela 5.3 Sektori sa visokim i umerenim nivoom koncentracije**

Nivo	Sektor	HHI indeks
<b>VISOKO</b>	Proizvodnja motornih vozila	9.564
	Eksploatacija sirove nafte i prirodnog gasa	9.301
	Vađenje ruda metala	7.302
	Eksploatacija uglja i lignita	6.744
	Proizvodnja duvanskih proizvoda	6.676
	Vazdušni transport	6.446
	Poštanske i kurirske aktivnosti	6.389
	Aktivnosti finansijskih usluga	5.462
	Državna administracija i socijalno osiguranje	4.580
	Proizvodnja farmaceutskih proizvoda i preparata	3.857
	Proizvodnja gvožđa, čelika i cevi različitog oblika od čelika	3.832
	Proizvodnja agrohemijskih proizvoda	3.771
	Proizvodnja proizvoda od gume	3.588
	Šumarstvo i seča drveta	3.531
	Proizvodnja koksa i derivata nafte	3.210
Telekomunikacije	2.684	
<b>UMERENO</b>	Proizvodnja dragocenih i obojenih metala	2.459
	Proizvodnja duvanskih proizvoda	2.397
	Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti	2.357
	Proizvodnja i distribucija gasa, pare i tretiranje vazduha	1.982
	Sportske, zabavne i rekreativne aktivnosti	1.892
	Aktivnosti pružanja informacionih usluga	1.767
	Proizvodnja i distribucija električne energije	1.600
	Organizacije sa članstvom	1.514



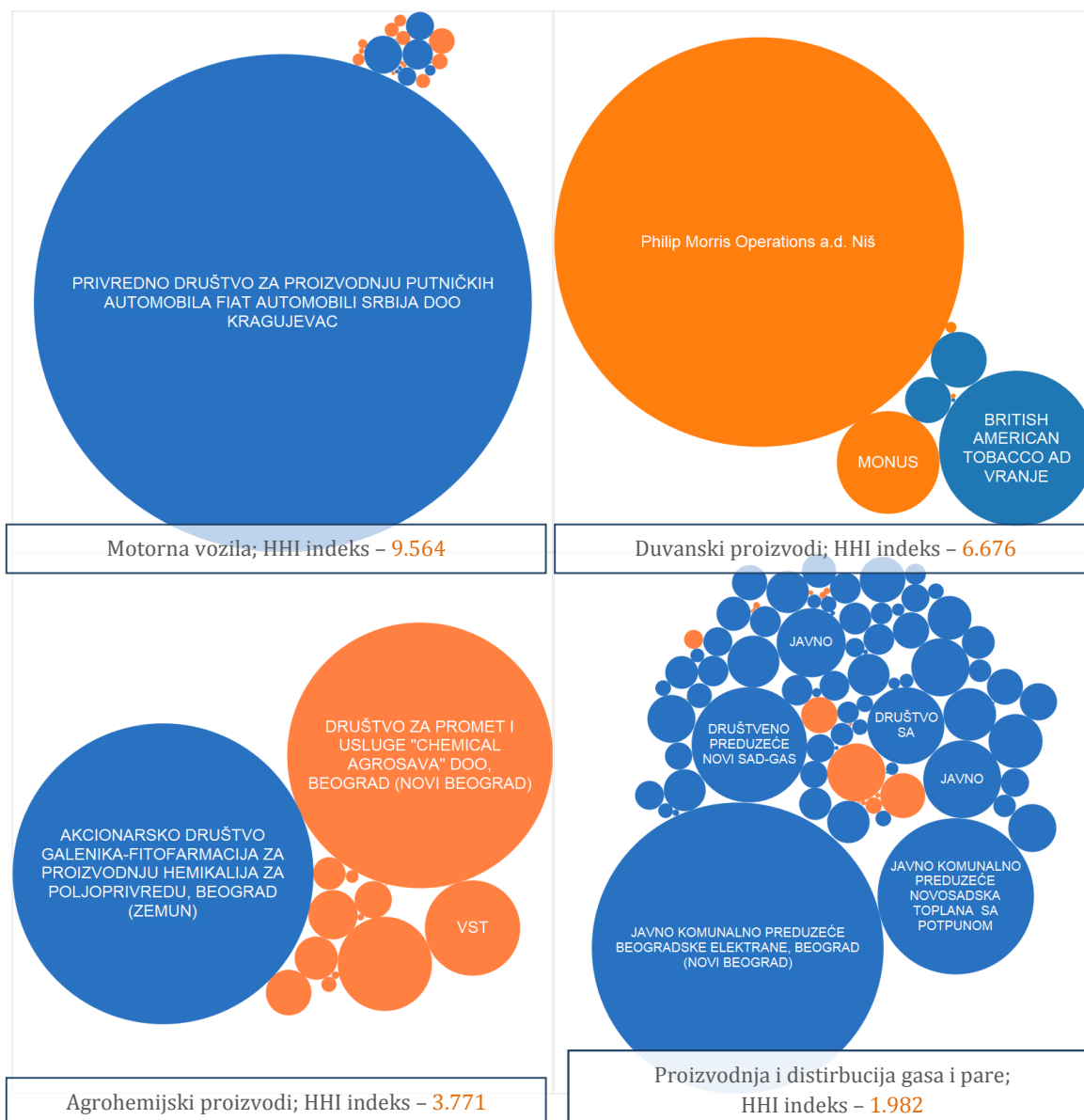
**Tabela rangira sektore u skladu sa njihovom koncentracijom i razdvaja visoko koncentrisane sektore na vrhu od umereno koncentrisanih sektora.**

Performansa visoko koncentrisanih sektora u celini potpuno je određena performansom malog broja firmi, ili čak samo jedne kompanije. Pored toga, ovi sektori sastoje se od malog broja aktivnih preduzeća, a prostor za ulaz novih subjekata je ograničen ili zabranjen. Ove velike kompanije su neretko u državnoj svojini. Proizvodnjom motornih vozila bave se 23 firme, ali performansom ovog sektora skoro u potpunosti dominira performansa Fijata, jer je ta firma odgovorna za 98% prihoda i zapošljava 56% radnika ovog sektora. U najekstremnijim slučajevima, čitav sektor se sastoji od samo par firmi. Na primer, u sektoru eksploatacije sirove nafte su samo dva preduzeća, od kojih je jedno Naftna industrija Srbije (NIS). Ova kompanija učestvuje sa 99,9% u ukupnom prihodu sektora i zaposlenosti u sektoru.

Sektorska koncentracija može da se predstavi i **kružnim oblicima** koji bolje ilustruju strukturu sektora i omogućavaju bolje razumevanje od **jednostavnog rangiranja**. Struktura visoko koncentrisanih sektora data je na **slici 5.2** u daljem tekstu. Veličinu kruga određuje poslovni prihod firmi, a boja predstavlja povezanost firme sa državom. Ako je određeni procenat kompanije u državnom vlasništvu, onda se smatra povezanom sa državom i njena boja je plava. S druge strane, narandžasti krugovi ukazuju na to da je kompanija u potpunosti u privatnom vlasništvu.

Gornje levo polje ilustruje sektor **motornih vozila**, sa HHI indeksom od 9.564; gornje desno polje je proizvodnja **proizvoda od duvana** sa HHI indeksom od 6.676. Proizvodnja **agrohemijskih proizvoda** je prikazana u levom donjem uglu, sa HHI indeksom od 3.771, a struktura proizvodnje i distribucije **gasa i pare** je prikazana u donjem desnom uglu sa HHI indeksom od 1.982.

Slika 5.2 Struktura visoko koncentrisanih sektora



**Iako mogu biti atraktivni, sektori sa visokim stepenom koncentracije ne mogu se smatrati pogodnim za razvoj MSP, ali posredno mogu da stimulišu i rast tog sektora i razvoj zemlje u celini.**

Ovi sektori mogu da imaju resurse i atribute koji su dovoljno adekvatni za kreiranje konkurentnih proizvoda i održivo poslovanje, ali ti sektori nisu dostizni za MSP. Međutim, ovi sektori su i dalje veoma značajni, ako se uzme u obzir da potencijalna ulaganja u njih mogu da unaprede njihovu performansu i konkurentnost i time doprinesu privrednom razvoju i stvaranju novih radnih mesta. Pored toga, ulaganje i rast ovih visoko koncentrisanih sektora može da dovede do rasta sektora koji ih snabdevaju ulaznim materijalom, kreiraju vertikalno povezivanje ili druge pozitivne efekte koji će se proširiti i van tog sektora. Ovaj efekat „prelivanja“ bi mogao da podstakne rast konkurentnog sektora MSP.

**Zapravo, autoindustrija i povezani sektori su iskusili upravo to posle Fijatovog ulaganja.** U 2008, Republika Srbija i FIAT Group Automobiles su osnovali zajedničku kompaniju FIAT automobili Srbija (FAS) u Kragujevcu u centralnoj Srbiji. Vlada Srbije je takođe unapredila putnu i železničku strukturu u blizini i pomogla Fijatu da formira industrijski park Grosnica za svoje snabdevače na površini od 300.000 kvadratnih metara. Ova investicija je doprinela većoj upotrebi delova proizvedenih na zapadnom Balkanu. Posle

modernizacije fabrike, Fijatova fabrika u Kragujevcu sada nabavlja mnoge delove od drugih stranih dobavljača prvog stuba koji su takođe počeli proizvodnju u Srbiji, uključujući Johnson Controls, Magnetti Marelli, Grupo Proma, Draexlmaier i HT&L. Dve srpske kompanije, Gomma Line i Promotor Irva, snabdevaju Fijat, prva sa gumenom postavom vrata, a druga sa dizalicama. Pored toga, jedna hrvatska kompanija, AD Plastik, snabdeva Fijat Kragujevac sa plastičnim delovima iz svoje fabrike u centralnoj Srbiji (Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza Srbije (SIEPA), (2011), Automobilski profil Srbije; Mateja Milenković, Savetnica za promociju izvoza, SIEPA, Lična komunikacija, avgust 2013.)

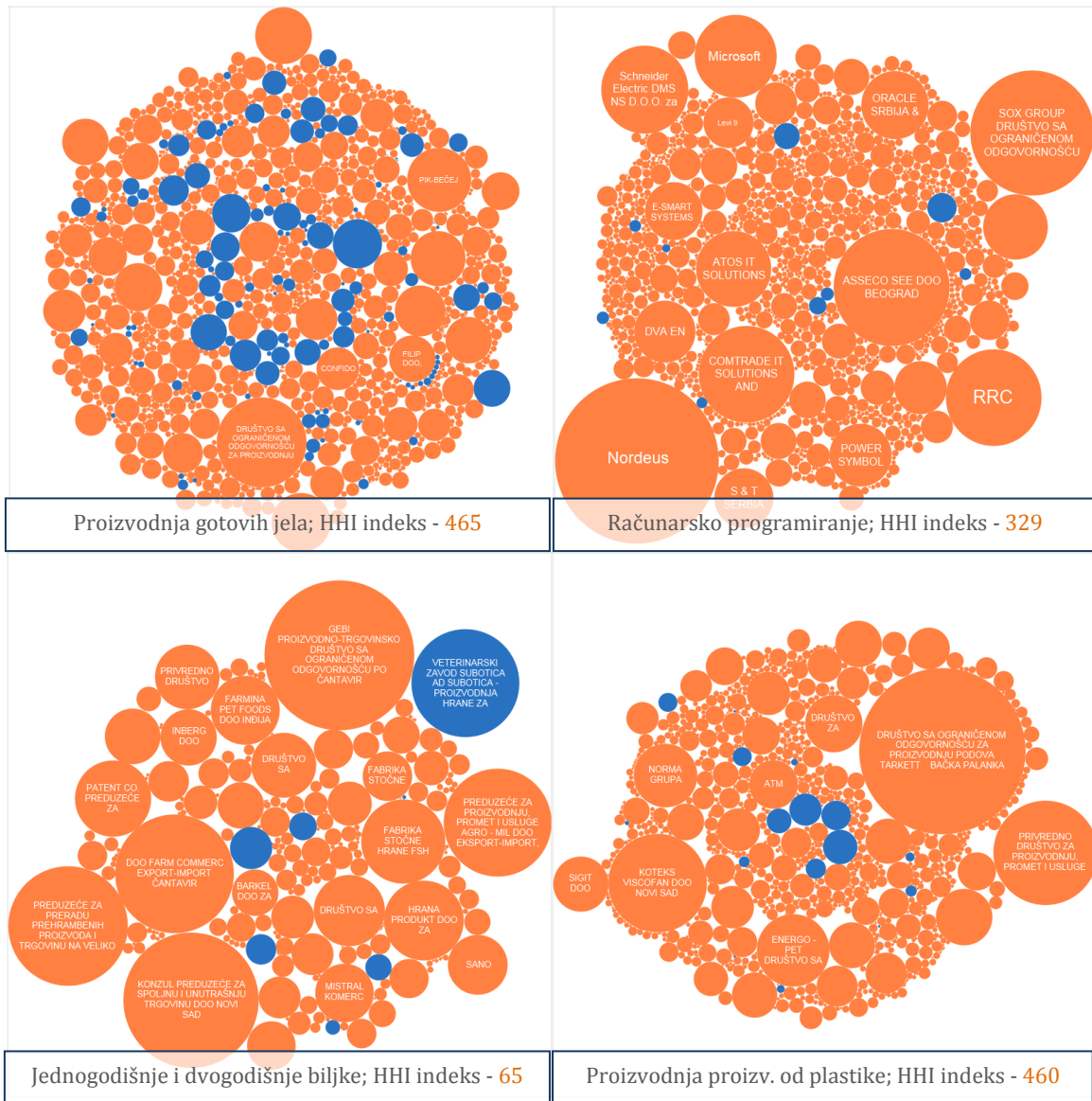
**Sa druge strane, konkurentni sektori mogu se smatrati izuzetno povoljnim okruženjem za razvoj MSP.** Ove sektore karakteriše odsustvo prepreka za pristup, odnosno prisustvo manje značajnih i lako rešivih prepreka koje može da zaobiđe čak i prosečno preduzeće. Naravno, i u takvim sektorima mogu se naći velike kompanije, ali je tržište dovoljno prostrano za brojne učesnike i potencijalne nove firme. U odnosu na sektore sa visokim stepenom koncentracije, ove sektore karakteriše jednostavniji pristup, prvenstveno zbog nižih fiksnih troškova. Struktura odabranih visoko koncentrisanih i konkurentnih sektora je prikazana kružnim oblicima u daljem tekstu. Veličinu kruga određuje poslovni prihod firme, a boja predstavlja

povezanost firme sa državom. Kao i na prethodnoj slici, ako je određeni procenat kompanije u državnom vlasništvu, onda se smatra povezanom sa državom i njena boja je plava. S druge strane, narandžasti krugovi ukazuju na to da je kompanija u potpunosti u privatnom vlasništvu.

Gornje levo polje ilustruje **računarsko programiranje**, sa HHI indeksom od 329;

gornje desno polje je proizvodnja **gotovih jela i stočne hrane** sa HHI indeksom od 465. Proizvodnja **jednogodišnjih i dvogodišnjih** biljaka je prikazana u donjem levom uglu, sa HHI indeksom od samo 65, a struktura proizvodnje **proizvoda od plastike** je prikazana u donjem desnom uglu sa HHI indeksom od 460.

Slika 5.3 Struktura nisko koncentrisanih sektora



**Pa ipak, ovi razmenljivi sektori niskog stepena koncentracije manje su razvijeni u poređenju sa nerazmenljivim sektorima, ali u njima ipak ima mesta za dodatna unapređenja i dalji razvoj, i to prvenstveno na temelju iskorišćenja ostvarene izvozne konkurentnosti.** Ovi sektori daleko zaostaju za nerazmenljivim sektorima u pogledu ostvarene performanse. Nijedan manje koncentrisan sektor razmenljivih proizvoda ne nalazi se među prvih deset sektora sa najboljom performansom u srpskoj privredi. Najbolje je rangirana proizvodnja proizvoda od plastike, koja se nalazi na 15. mestu po ostvarenoj performansi. Međutim, relativno visoka i sve viša izvozna konkurentnost ovih sektora ukazuje na to da oni poseduju adekvatne resurse za proizvodnju i prodaju svojih proizvoda na inostranim tržištima, dok im se učešće na tržištu uvećava, a

pozicija na tržištu postaje sve stabilnija. Postoji 11 sektora razmenljive robe koji su otvoreni za MSP u kojima su proizvedeni proizvodi koji su međunarodno konkurentni u periodu posle krize, dok im je opšta performansa pristojna u smislu dinamike, sveobuhvatnosti i održivosti, i iznad proseka je za srpsku privredu. Pored toga, još 10 sektora sa sličnim strukturalnim karakteristikama su konkurentni na stranim tržištima. Treba ponovo istaći da se samo proizvodnja, poljoprivreda i rudarstvo smatraju sektorima sa razmenljivom proizvodnjom, dok se usluge smatraju nerazmenljivim, zbog nepouzdanosti i nedostupnih podataka. Pored toga, računarsko programiranje, koje je po ukupnoj performansi na petom mestu, takođe predstavlja sektor razmenljive robe koji je karakterisan brzim rastom i nalazi se u grupi sektora sa manjom koncentracijom.

# STUDIJA SLUČAJA: Proizvodnja metalnih proizvoda

## Uvod

CEVES je identifikovao **18 sektora u srpskoj privredi koji, uprkos generalnim preprekama u poslovnom okruženju, nedovoljnoj makroekonomskoj stabilnosti, i nedostatku finansijskih resursa, imaju potencijal da podstaknu dalji privredni razvoj.** Ti sektori ostvaruju izveznu konkurentnost i sposobnost rasta i mogu se smatrati sektorima sa najviše potencijala, najpogodnijim i najprivlačnijim sektorima za razvoj firmi.

**Da bismo bili u stanju da podstaknemo razvoj tih sektora i čak unapredili njihovu performansu i konkurentnost, moramo da otkrijemo i razumemo faktore – i to i na nivou privrednih grana i na nivou pojedinačnih firmi – koji određuju njihov uspeh i međunarodne aktivnosti.** Kreiranje kvalitetne baze znanja o glavnim karakteristikama sektora, kao što su struktura, performansa, konkurentnost, skriveni potencijali, ključni faktori uspeha, snage, slabosti, prilike i pretnje, je neophodno kako bi se definisale adekvatne politike i kreirale odgovarajuće mere čija bi

delotvorna primena unapredila rast i razvoj jednog sektora.

Glavni cilj ove studije slučaja jeste da omogući sticanje kvalitetnog znanja o performansi i konkurentnosti posmatranog sektora i da utvrdi **razloge kojima se objašnjavaju ta performansa i konkurentnost, i to usredsređujući se na prepoznavanje i razumevanje ključnih faktora uspeha (a naročito onih koji su specifični za taj sektor).** Prepoznavanje i razumevanje skrivenih potencijala i faktora je prvi korak u procesu sticanja neophodnih uvida o konkretnom sektoru koji glavnim zainteresovanim akterima i kreatorima politike mogu da pruže informacije neophodne za davanje podrške razvoju tog sektora.



CEVES je koristio nekoliko kriterijuma u odabiru sektora, koji će biti detaljnije ispitan:

- **Kvadrant u kombinaciji sa finalnom analizom:** Na osnovu rezultata gore opisane analize, CEVES je želeo da izabere sektor sa dokazivim potencijalom za izvoznu konkurentnost, tj. sektor lociran u prvom ili drugom kvadrantu u pomenutoj analizi. Pored toga, nije bila namera da se odabere sektor sa već izvanrednom dokazanom performansom, zato što sektori sa visokom performansom nemaju toliko koristi od ovakve analize.
- **Stepen sektorske koncentracije:** S obzirom na stav CEVES-a da je ključ rasta izvoza i privrednog razvoja Srbije u rukama MSP i novih poslovnih subjekata koji imaju potencijal na tržištu, CEVES je takođe želeo da odabere sektor koji je definisao kao sektor sa 'niskom koncentracijom' u skladu sa HHI indeksom (vrednost indeksa između 1 i 1.499).
- **Prioritet SLDP-a:** Iz užeg izbora od pet sektora kreiranog na osnovu gore pomenutih kriterijuma,<sup>5</sup> USAID SLDP je odabrao ovaj konkretan sektor kako bi se nadovezao na rad projekta na podršci Metalskog klastera Vojvodine.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Ostali sektori u užem izboru su bili: električna oprema, karoserije i delovi za motorna vozila, proizvodi od plastike i višegodišnji usevi

<sup>6</sup> Za više informacija pogledajte: vmc.rs

### **Uzimajući u obzir kriterijume za selekciju sektora, odabran je sektor **Proizvodnje metalnih proizvoda (PMP)**.**

Generalno, ovaj sektor se sastoji od relativno velikog broja malih i srednjih preduzeća, među kojima je relativno veliki broj izvoznika. Sektor proizvodnje metalnih proizvoda broji najveći broj kompanija od svih sektora u prvom kvadrantu, a HHI od samo 150. Dalje, ovaj sektor je pokazao unapređenje izvozne konkurentnosti, i to sa visokim potencijalom za dalje napredovanje. Sektor proizvodnje metalnih proizvoda je lociran u prvom kvadrantu i na 13. je mestu po konkurentnosti a na 15. po sektorskoj performansi od 53 razmenljivih sektora.

**U prvom delu** studije slučaja biće izložen pregled sektora proizvodnje metalnih proizvoda. Definisaće sektor proizvodnje metalnih proizvoda i ukratko opisati obuhvat, generalne karakteristike ovog sektora i globalne trendove. Na kraju prvog dela, ugao posmatranja će biti sužen na strukturu, trendove i karakteristike sektora PMP u Srbiji. **U drugom delu** studije slučaja biće dat detaljniji prikaz performanse i izvozne konkurentnosti ovog sektora. Na taj način će prva dva dela pružiti sveobuhvatnu i holističku sliku sektora PMP u srpskoj privredi, uz detaljnije razmatranje njegove strukture, trendova, performanse i konkurentnosti. **Treći deo** će se baviti mogućnostima daljeg unapređenja performanse i konkurentnosti. U ovom delu biće identifikovani glavni zamajci i prilike za razvoj i internacionalizaciju ovog sektora i

dati detaljniji prikaz karakteristika tih prilika. Poslednji deo će identifikovati i razmatrati konkretne činioce konkurentnosti jedne firme na koje bi trebalo uticati kroz adekvatne mere i politike podrške. Našom analizom utvrdili smo pet takvih faktora: kvalitet proizvoda, cena proizvoda, rok isporuke, inovativnost i pristup kupcima. Identifikovanje izazova u vezi sa ovim faktorima će se usredsrediti na konkretne oblasti od najvećeg značaja za srpske izvoznike koje se moraju prevazići kako bi se dostigao veći stepen konkurentnosti u inostranstvu. Ako prepoznaju gde tačno postoji jaz, kreatori politike i stručnjaci će moći da utvrde i gde se nalaze ograničenja u pojedinačnim sektorima. Studija slučaja će na kraju SWOT matricu – sveobuhvatan i sistematski pregled opštih i karakteristika koje se odnose na sam sektor, a koje utiču na faktore uspeha i time određuju izvoznju konkurentnost ovog sektora.

## Pregled sektora

### *Definicija, struktura i karakteristike*

**Opšte uzev, sektor proizvodnje metalnih proizvoda (PMP) predstavlja transformaciju metala u poluproizvod i finalni proizvod korišćenjem jednog ili kombinacije tri procesa – proizvodnje, pripreme i završne obrade – koje same takođe mogu da obuhvataju niz drugih tehnika kao što su kovanje, štancovanje, savijanje, oblikovanje, zavarivanje, obrada i montaža (FMR, str. 2-3).**

Kompanije u ovom sektoru nabavljaju crne i obojene metale (npr. ugljen, aluminijum, čelik, titanijum, mesing, bakar), uglavnom primarne ulaze u proizvodnji metalnih proizvoda, bilo kao sirove ili poluproizvode direktno od primarnih proizvođača ili velikih distributera i prodaju ih nizu industrijskih kupaca (ibid). U 2013. godini, veličina globalnog sektora proizvodnje metalnih proizvoda bila je oko 2 biliona dolara (FMR, 1).

U skladu sa klasifikacionim sistemom NACE 2, sledeći podsektori se smatraju proizvodnjom metalnih proizvoda:

Tabela 6.1 Proizvodnja metalnih proizvoda - podsektori po klasifikaciji NACE 2

Kategorija	Podsektor
25.1	Proizvodnja metalnih konstrukcija
25.2	Proizvodnja metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera
25.3	Proizvodnja parnih kotlova
25.4	Proizvodnja oružja i municije
25.5	Kovanje, presovanje, štancovanje, valjanje metala i metalurgija praha
25.6	Obrada i prevlačenje metala; mašinska obrada metala
25.7	Proizvodnja sečiva, alata i metalne robe opšte namene
25.9	Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda

Izvor: Eurostat

**U sektoru proizvodnje metalnih proizvoda su i velike i male kompanije, ali je većina kompanija u kategoriji MSP.**

Na primer, 50 najvećih kompanija u SAD zajedno čine svega 20% od ukupnog prihoda sektora (FMR, str. 2). U Srbiji, 50 najvećih kompanija generiše tek preko 50% od ukupnog prihoda sektora. Ipak, s obzirom na veličinu srpske privrede i generalnu koncentraciju sektora, ovaj udeo predstavlja dobar pokazatelj diversifikacije sektora. Često se manje kompanije koje proizvode proizvode čije su specifikacije jedinstvene oslanjaju na jednog ili nekoliko klijenata, čime se slabi njihova pregovaračka moć i suočavaju se sa rizikom koncentracije kupaca. Nije neobično stoga što MSP u sektoru proizvodnje metalnih proizvoda postaju de facto zavisna društva njihovih

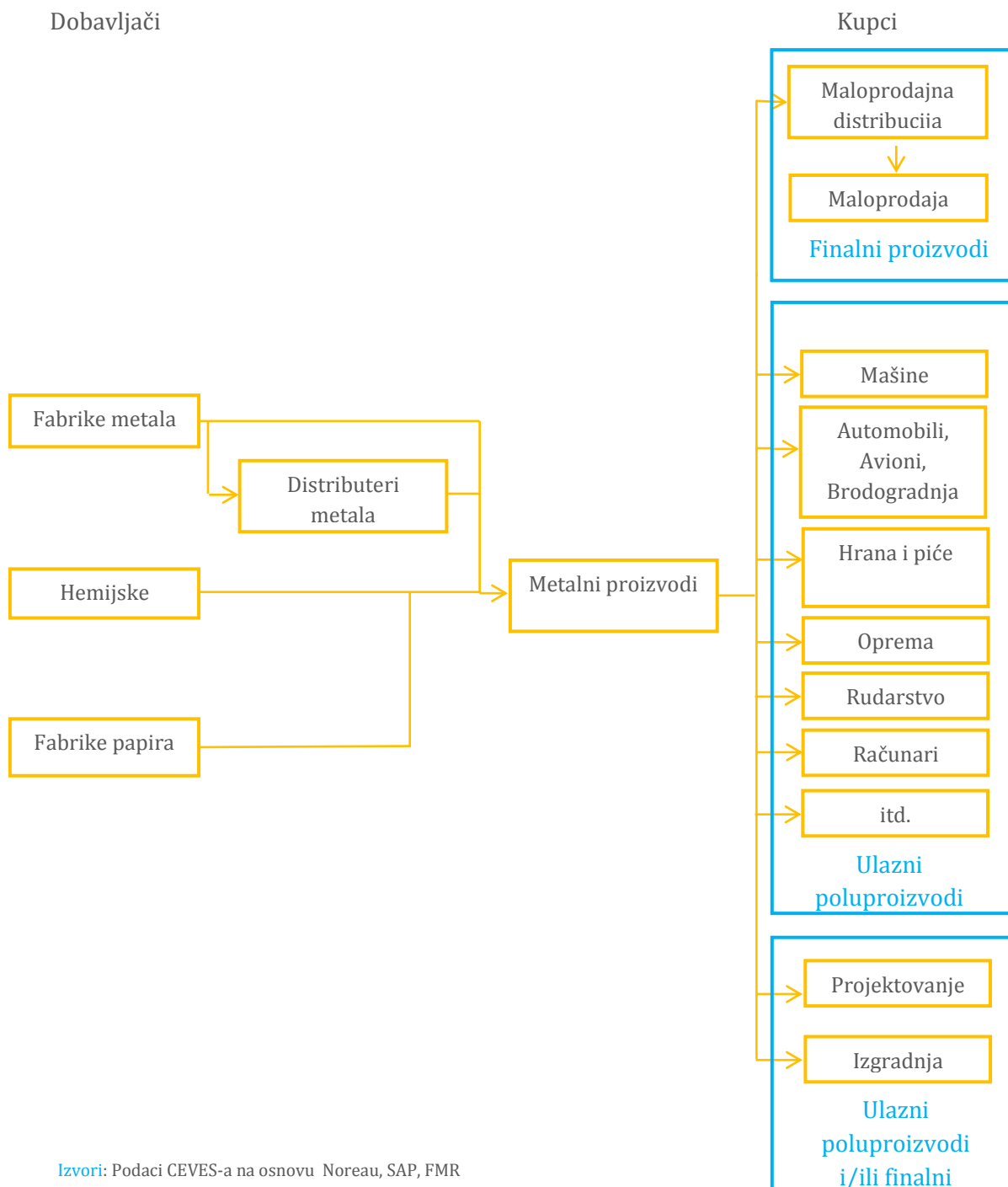
kupaca (ibid, str. 3). Međutim uska specijalizacija za mali segment tržišta omogućava im da ostvare relativno visoke dobitne marže (FWC, str. 188).

**Kupci sektora proizvodnje metalnih proizvoda su raznih profila i iz raznih sektorskih oblasti.** Iako neke od finalnih proizvoda koriste obični potrošači, najveći deo kupovine u ovom sektoru otpada na industrijske proizvođače koji koriste metalne proizvode kao input u proizvodnji proizvoda kao što su mašine, transportna vozila (avioni, motorna vozila, brodovi itd.) i oprema. Kompanije koje proizvode metalne komponente mogu da proizvedu i gotove proizvode koji se koriste u sektorima projektovanja i izgradnje (ibid, str. 3-4, SAP str. 5). Drugim rečima, ovaj sektor je važan

potrošač za mnoge sektorske lance snabdevanja, koji podržavaju privredu u celini (DTI, od RWC str. 109). Opšti pregled

strukture povezanih proizvodnih lanaca je dat na sledećoj slici 6.1.

Slika 6.1 Pregled proizvodnje metalnih proizvoda



**S obzirom na relativni značaj industrijskih proizvođača kao i na veličinu sektora koji se snabdevaju iz proizvodnje metalnih proizvoda, nije čudno da je potražnja za ovim proizvodima prvenstveno određena nivoom potražnje celokupne privrede, ili širom makroekonomskom performansom u celini (FWC, str. 103).** Međutim, čak i značajna promena kod klijenata određenih sektora može da ima značajan uticaj na aktivnost tog sektora. Na primer, povećana proizvodnja automobila ili rast građevinske industrije, usled veće potražnje, mogu da generišu značajnu potražnju za proizvodnju metalnih proizvoda.

**Proizvodnjom metalnih proizvoda tradicionalno dominiraju najrazvijenije privrede sveta – Sjedinjene države, Kanada, Evropska unija i Japan.** Međutim, kineski proizvođači potaju sve jači konkurenti proizvođačima u razvijenijim zemljama. Sve više kupaca se orijentiše na kineske dobavljače, a mnogi proizvođači su premestili deo ili celokupnu proizvodnju u Kinu (FWC, 14, 153). Međutim, u nekim razvijenim zemljama proizvodnja se „vraća“ iz Kine na razvijenija tržišta (NIU CGS, str. 4).

### *PMP u Srbiji*

**Proizvodnja metalnih proizvoda je velika i veoma je raznolik sektor, i to u pogledu broja firmi, privredne delatnosti i regionalne distribucije.** Ovaj sektor je glavni deo metalnog sektora i veoma je značajan član šireg metalnog sektora.

Proizvodnja metalnih proizvoda pokazala se veoma otpornom utoliko što je uspela da poveća svoju dodatnu vrednost i obim posla tokom proteklih pet godina, uprkos negativnom uticaju svetske finansijske krize. Međutim, ovaj sektor se takođe suočio sa određenim teškoćama tokom postkriznog oporavka, i to naročito u pogledu stvaranja novih radnih mesta.

**Sektor PMP u Srbiji je i dalje u procesu oporavka od udara krize koji se desio u 2009. Takvu vrstu oporavka najčešće karakteriše „rast bez radnih mesta“.**

Prihodi i dodata vrednost sektora su zabeležili mali rast, ali čak i taj mali rast je bio dinamičniji od anemičnog rasta ostalih razmenljivih sektora u postkriznom periodu. Ovaj razvoj nije praćen neophodnim povećanjem broja firmi i zaposlenih. Broj firmi je ostao nepromenjen u toku proteklih 5 godina, a zvanični broj zaposlenih je opao. Takvu vrstu oporavka najčešće karakteriše „**rast bez radnih mesta**“, što je odraz ne samo negativnih uticaja krize i zakasnele i neefikasne tranzicije u Srbiji, već i simptom bolesti od koje početkom 21. veka pate brojne druge evropske i srednje razvijene privrede i sektori.

**PMP trenutno čini gotovo 8.000 firmi i preduzetnika,** od kojih 2.611 redovno podnosi finansijske izveštaje APR-u. Ove firme koje redovno podnose izveštaje će biti u fokusu naše kvantitativne analize, zbog dostupnosti i pouzdanosti finansijskih

podataka koji su neophodni za opisivanje i kvantifikaciju njihovih aktivnosti i performanse u posmatranom periodu.

**Ove firme zapošljavale su 35.000** ljudi, a njihov doprinos dodatnoj vrednosti privredi Srbije iznosio je oko 372 miliona evra (5,6% ukupne dodate vrednosti razmenljivih sektora). Ukupni poslovni prihodi firmi iz sektora PMP dostigli su 1.488 miliona evra (4,7% ukupnih prihoda ostvarenih u razmenljivim sektorima).

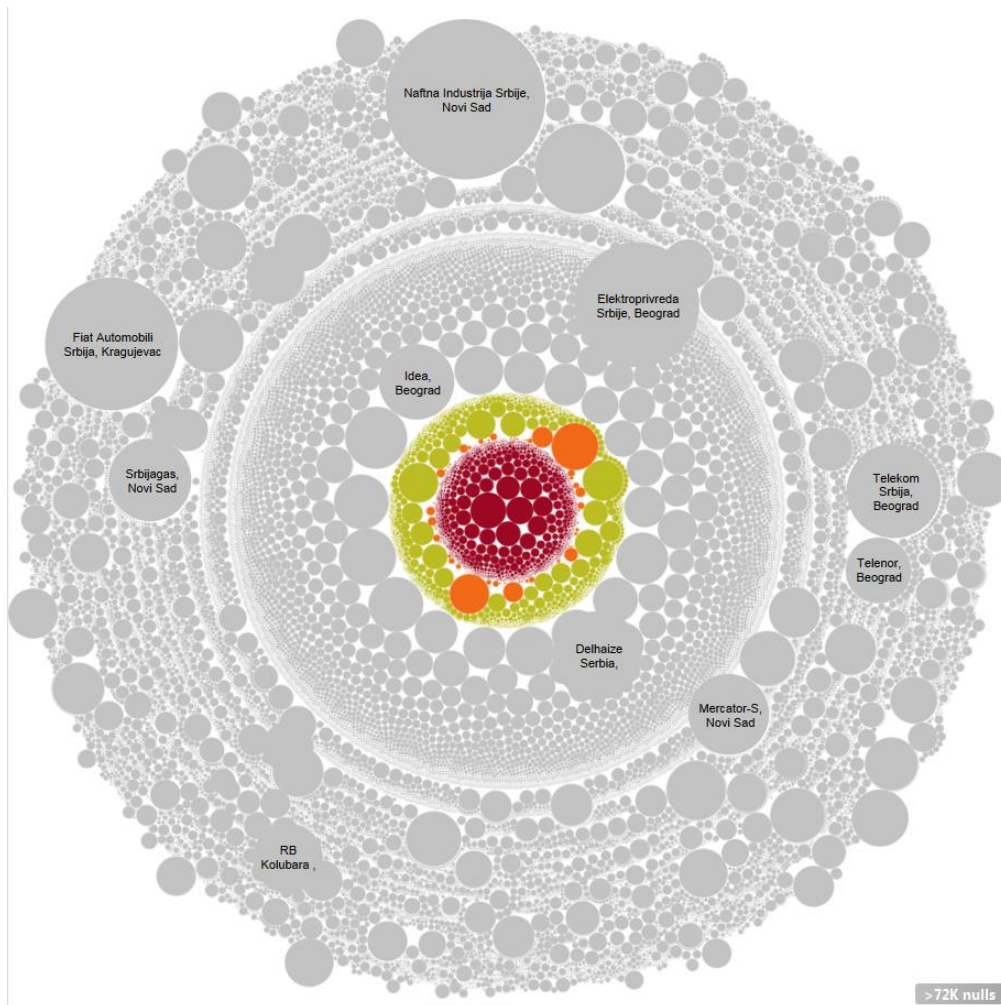
**Sektor proizvodnje metalnih proizvoda je vodeći deo metalnog sektora u kome su još i proizvodnja gvožđa i čelika i livenje metala. Sektor** proizvodi 75% prihoda metalnog sektora i zapošljava 79% zaposlenih. Takva dominantna pozicija PMP-a u okviru metalnog sektora delimično je odraz velikog broja firmi u ovom sektoru i njihovih međunarodnih aktivnosti, kao i posledica slabljenja performanse sektora gvožđa i čelika, zbog odluke kompanije US Steel da napusti srpsko tržište. Sagledavanjem šireg metalnog sektora, koji obuhvata i sektore u

kojima se koristi metal kao jedan od glavnih inputa u procesu proizvodnje, može se zaključiti da je PMP i dalje vrlo značajna.

**Slika 6.2 daje sveobuhvatni grafički pregled glavnih strukturalnih karakteristika PMP - obim, raznovrsnost i značaj u metalnom sektoru i privredi.**

Slika koja je data u nastavku omogućava detaljniji uvid u strukturu srpske privrede i metalnog sektora, i jasno ukazuje na širok značaj proizvodnje metalnih proizvoda. Svaka firma koja je osnovana i posluje u Srbiji je predstavljena jednim krugom. Veličina svakog kruga je određena prihodom te konkretne firme. Firme su svrstane i grupisane u zavisnosti od toga kom sektoru pripadaju. Firme iz sektora PMP su locirane u centru privrede i označene crvenom bojom. Ovaj sektor je okružen ostalim firmama iz metalnog sektora (označene su narandžastom bojom) a one su okružene firmama iz šireg metalnog sektora (obojene žutom bojom). Ostale firme u srpskoj privredi su predstavljene sivom bojom.

Slika 6.2 PMP u sklopu srpske privrede u celini



**Izvor:** APR (napomena: veličina kruga – prihod od poslovanja firme; proizvodnja metalnih proizvoda (crvena boja); uži metalni sektor (narandžasta boja); širi metalni sektor (žuta boja); ostali deo srpske privrede (siva boja)).

Sektor PMP karakteriše **veliki broj MSP kao i velike kompanije koje imaju nekarakteristično niske prihode.** U ovom sektoru je i nekoliko velikih kompanija u državnom vlasništvu koje negativno utiču

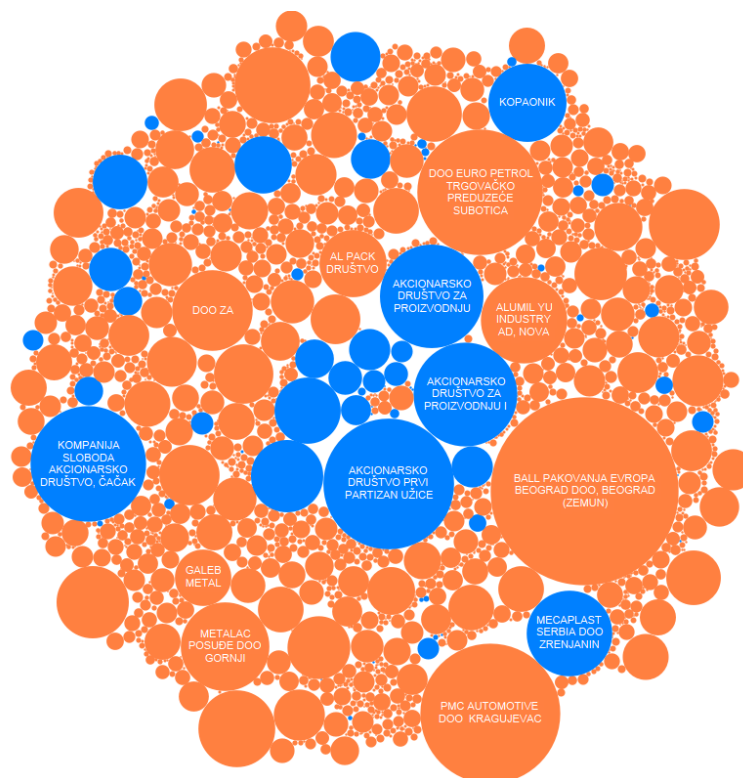
na rezultat i performansu ovog sektora. Te državne kompanije su se pokazale manje otpornim, manje uspešnim, manje profitabilnim i manje produktivnim. Struktura sektora PMP je predstavljena na



sledećoj slici. Kao i na prethodnoj slici, svaka firma predstavljena je krugom, a veličina kruga je određena prihodom kompanije koju predstavlja. Privatni sektor je označen

narandžastom bojom a kompanije u državnom vlasništvu, ili povezane sa državom u smislu vlasničke strukture su plave boje.

Slika 6.3 Struktura sektora PMP



Izvor: APR (napomena: veličina kruga – prihod od poslovanja firme, boja krugova – privatni sektor (narandžasta boja), državne firme ili firme povezane sa državom (plava boja)).

**MSP koja posluju u okviru ovog sektora doprinela su njegovoj performansi u većoj meri nego što je to u proseku bio slučaj sa MSP na nivou privrede u celini.** Sam sektor, kao i celokupan srpski razmenljivi sektor, čine uglavnom MSP

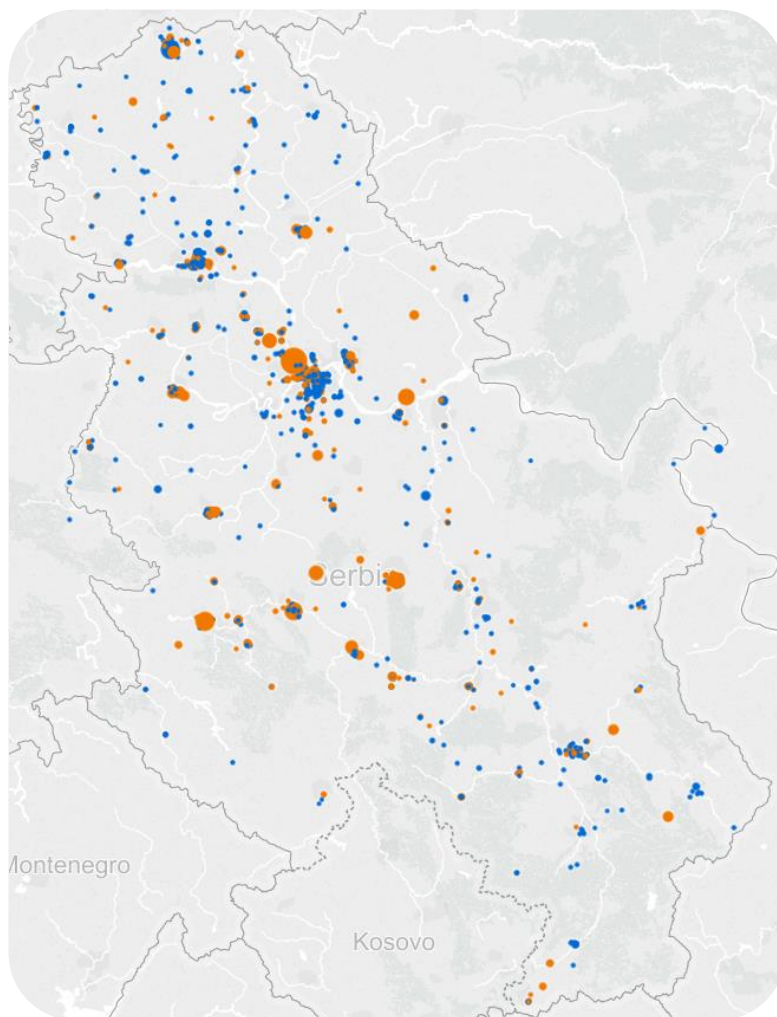
(99%) – i to najviše mikro (79%). Međutim, postoje i određene razlike; udeo **broja zaposlenih** u MSP u sektoru je 60%, oko deset procenata iznad udela MSP u celokupnom razmenljivom sektoru. Pored toga, **dodata vrednost** koju su proizvela

MSP je iznosila 67%, što je oko 26 procentnih poena iznad nivoa razmenljivog sektora. MSP su u većoj meri doprinela generisanju **prihoda** sektora, čineći 76% prihoda sektora.

**Kompanije ovog sektora su relativno podjednako diversifikovane širom Srbije, bez određene regionalne koncentracije firmi.** Međutim, prema dodatoj vrednosti koja je proizvedena, kompanije koje su locirane u Šumadiji i zapadnom regionu, čine gotovo polovinu ukupne dodate vrednosti sektora. Beogradski region, kao i

region Vojvodine, oba proizvode 20,4% dodate vrednosti, dok južna i istočna Srbija učestvuju sa samo 12,7%. Pored toga, može se videti da je više izvoznika koncentrisano u Šumadiji i jugozapadnoj Srbiji, dok ih je najmanje u Vojvodini. Ovo se vidi i na [slici 6.4](#) koja prikazuje regionalnu disperziju firmi iz sektora PMP. Na ovoj slici, krugovi su narandžaste i plave boje, prvom bojom označeni su izvoznici, a drugom firme koje ne izvoze. Veličina svakog kruga, kao i na prethodnoj slici, je određena poslovnim prihodom te konkretne firme.

Slika 6.4 Regionalna disperzija kompanija u okviru sektora PMP

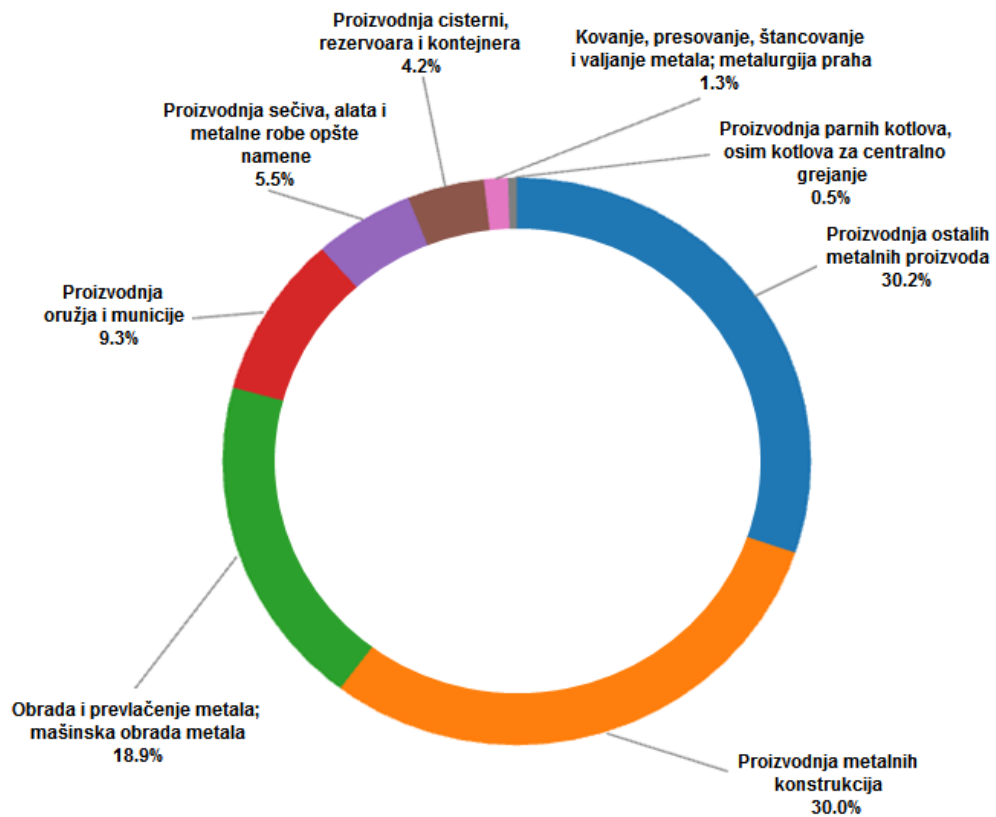


Izvor: APR (napomena: veličina kruga – prihod od poslovanja firme, boja krugova – izvoznik (narandžasta boja) u poređenju sa firmom koja ne izvozi (plava boja))

Glavni podsektori u okviru sektora PMP su proizvodnja metalnih konstrukcija, proizvodnja ostalih metalnih proizvoda i obrada i prevlačenje metala (slika 6.5).

Ovi podsektori zajedno čine gotovo 80% prometa sektora.

Slika 6.5 Udeo podsektora u sektoru u odnosu na njihov promet



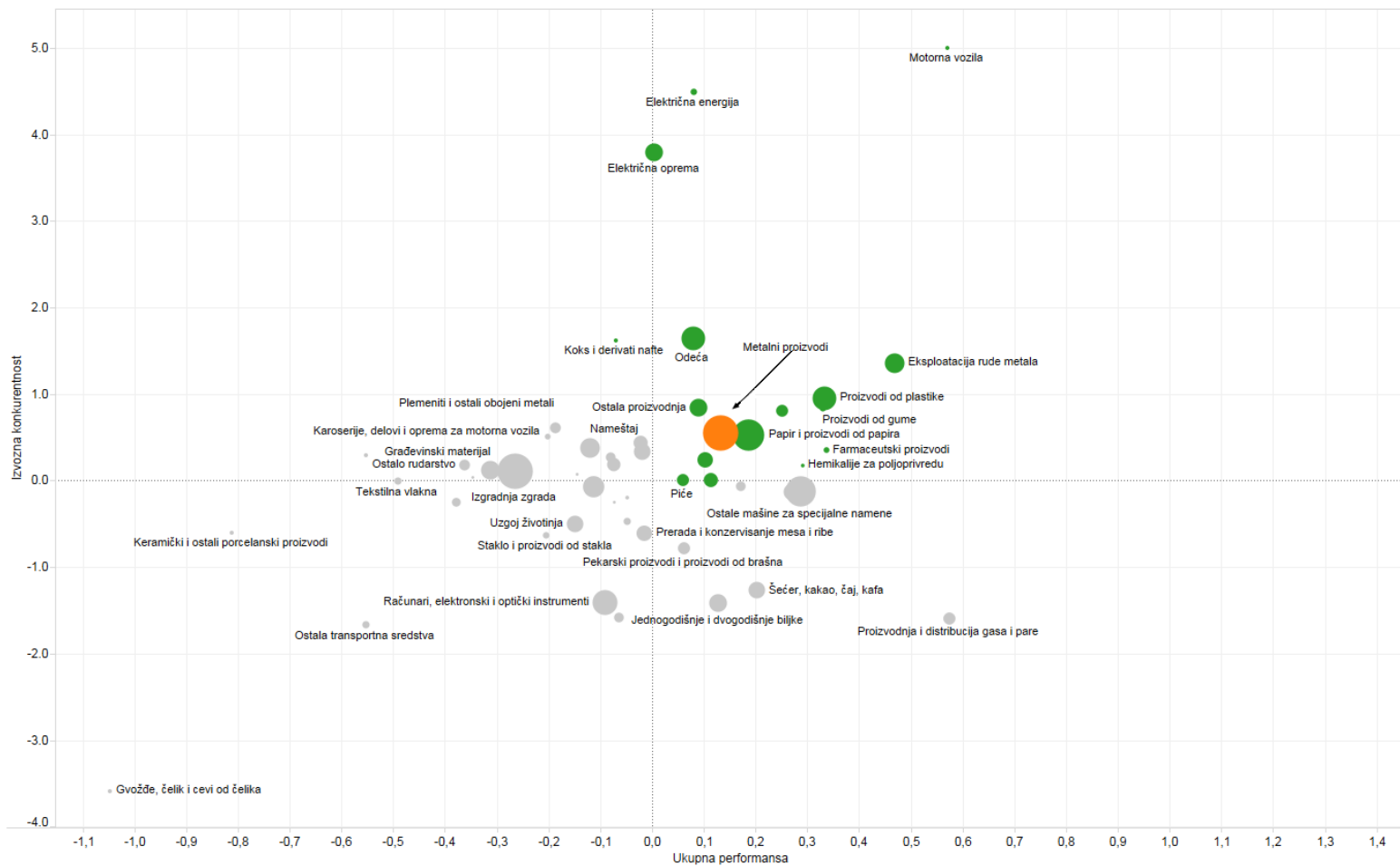
Izvor: APR, na osnovu CEVES-ovih izračunavanja

### Jedan od sektora sa najboljom performansom

Proizvodnja metalnih proizvoda je **među sektorima sa najboljom performansom u privredi Srbije**, i poseduje adekvatne attribute i resurse čijom primenom firme koje posluju u ovom sektoru mogu da proizvedu dobra konkurentna na globalnom tržištu dok istovremeno posluju relativno održivo i dinamično. Osnovne karakteristike koje određuju položaj ovog sektora u matrici performanse i konkurentnosti jesu veliki broj firmi, relativno zadovoljavajuća performansa u celini i snažna konkurentnost na globalnom nivou.

Sektor PMP je lociran u **prvom kvadrantu matrice performanse i konkurentnosti**, što ukazuje da je ovaj sektor postigao i pozitivnu izveznu konkurentnost i ukupnu performansu u petogodišnjem periodu od početka krize 2009. do 2013. godine. Ovaj kvadrant očigledno predstavlja poželjnu lokaciju za svaki sektor. Sektori navedeni u ovom kvadrantu mogu se u ovom trenutku smatrati „zvezdama“ srpske privrede. Tačan položaj sektora PMP u okviru matrice performanse i konkurentnosti je dat na [slici](#) u nastavku. Sektor PMP je predstavljen narandžastim krugom, čija je veličina određena brojem firmi koje posluju u tom sektoru. Drugi sektori sa najboljom performansom locirani u prvom kvadrantu su označeni zelenom bojom, a ostali sektori srpske privrede su označeni sivom bojom.

Slika 6.6 Ukupna performansa sektora i izvozne konkurentnosti



**Cilj ovog odeljka je da kvantifikuje i detaljno predstavi glavne pokazatelje performanse i konkurentnosti sektora PMP i time dopuni ranije formulisana saznanja o strukturi i generalnim trendovima ovog sektora. Takva baza**

znanja daće holističku i sveobuhvatnu sliku o sektoru PMP pre nego što se daju konkretne preporuke za rešenja čije sprovođenje bi unapredilo performansu i konkurentnost firmi u ovom sektoru.

**Pre nego što damo opis determinanti performanse i konkurentnosti, u tabeli u nastavku dajemo kratki prikaz sektora PMP.** U ovoj tabeli dat je profil sektora opisom njegovog opsega, veličine, značaja, vitalnosti, međunarodnih operacija i

ključnih pokazatelja performanse. Pored toga, tabela omogućava poređenje između PMP i ostalih razmenljivih sektora, i daje informacije o relativnom doprinosu PMP ukupnom razvoju razmenljivih sektora Srbije.

**Tabela 6.2 Sektor proizvodnje metalnih proizvoda u Srbiji- kratak prikaz**

Osnovni podaci	PMP	Svi sektori razmenljivi
Broj kompanija	1.903	22.305
Broj preduzetnika	5.659	45.893
- koji podnose finansijske izveštaje	354	3.336
- koji ne podnose finansijske izveštaje	5.305	42.557
Broj zvanično zaposlenih	34.963	431.587
Bruto dodata vrednost 2013 (mil EUR)	372,9	6.706,7
Prihod 2013 (mil EUR)	1.488	31.771
Rast posle krize(2009-2013) (%)	4,9	3,3
Stopa uspešnosti kompanija (%)*	28,87	26,03
Prosečna produktivnost rada 2013	882,2	1.027,1
Srednja profitabilnost 2013	0,05	0,04
HHI indeks (nivo koncentracije)	153	
Broj izvoznika	711	5.533
Vrednost izvoza (mil EUR)	471,7	10.192,4
Godišnja stopa rasta izvoza (2009-2013) (%)	8,86	17,58
Broj penetriranih stranih tržišta	84	106
Najveće izvozne destinacije	Rusija, Nemačka, Bosna i Hercegovina, Italija i SAD	



### Ukupna performansa

**Ukupna performansa sektora proizvodnje metalnih proizvoda bila je pozitivna i malo iznad proseka srpske privrede. Može se zaključiti da je ovaj sektor imao relativno dobru performansu, bolju od većine drugih sektora srpske privrede.** Ipak, da bi ovaj sektor obezbedio stabilniji i predvidljiviji okvir za poslovanje, poželjno je dodatno poboljšanje performanse. Sadašnja performansa je određena stopom uspeha, dinamikom rasta, profitabilnošću i produktivnošću.

**Potencijal sektora ogleda se u postojanju zdrave i velike baze malih i srednjih preduzeća koja su prikazala sposobnost da razvoj celog sektora poguraju napred. Proizvodnja metalnih proizvoda je pogodan sektor za MSP, i nju predvode i njom dominiraju mala i srednja preduzeća.** Iako Srbija, kao i većina zemalja u razvoju, pati od fenomena "sredine koja nedostaje", proizvodnja metalnih proizvoda je uspela da postigne dobru ukupnu performansu koju karakterišu nekoncentrisana struktura sektora i dominacija MSP. MSP u okviru ovog sektora pokazala su se kao relativno produktivnija, otpornija, više orijentisana ka investicijama i sa boljim pristupom finansiranju nego MSP u razmenljivom sektoru u proseku.

**Analiza uspeha koju je uradio CEVES otkrila je da se proizvodnja metalnih proizvoda sastoji od relativno uspešnijih**

**firmi, u poređenju sa celokupnim razmenljivim sektorom.** 29% preduzeća može se smatrati uspešnim jer su ta preduzeća uspela da povećaju svoje prihode, da stvore radna mesta i da od 2009. godine posluju sa profitom. Za razmenljivi sektor u celini, samo 26% preduzeća bilo je uspešno. Srednja preduzeća bila su otpornija jer je među njima 59,4% uspešnih preduzeća (dok je 49,2% srednjih preduzeća bilo uspešno u razmenljivom sektoru u celini).

**Rast sektora proizvodnje metalnih proizvoda bio je skroman ali je ipak bio dinamičniji od rasta drugih razmenljivih sektora.** Proizvodnja metalnih proizvoda je uspela da poveća svoje prihode za 4,9% godišnje u post-kriznom periodu, dok je ostatak razmenljivog sektora zabeležio povećanje od 3,3% godišnje. Međutim, prosečno preduzeće u sektoru proizvodnje metalnih proizvoda nije uspelo da se oporavi i da barem održi nivo svojih realnih prihoda iz 2009. U post-kriznom periodu, prihodi prosečnog preduzeća iz ovog sektora smanjivali su se za 2,3%. Ipak, ovaj pad u prihodima bio je manje bolan u poređenju sa pogoršanjem stanja prosečnog preduzeća u privredi, čiji su se prihodi godišnje smanjivali 3,5%.

**U smislu efikasnosti i delotvornosti, performansa sektora proizvodnje metalnih proizvoda isticala se u odnosu na druge oblasti razmenljivog sektora.** Profitabilnost ovog sektora, merena marginom EBITDA, prevazilazila je profitabilnost ostatka razmenljivog sektora,

dok je produktivnost ostajala na malo nižem nivou. Moramo imati na umu da je produktivnost nekog sektora u velikoj meri određena dodatom vrednošću među najvećim preduzećima u okviru tog sektora. Ova preduzeća obično dostižu najviše nivoe produktivnosti, jer imaju koristi od tržišne snage, ekonomije obima i učenja. Međutim, jedinstveni aspekt sektora proizvodnje metalnih proizvoda je da je ona iznijansirana u smislu veličine, bez ogromnih preduzeća koja imaju monopol. Velika preduzeća iz ovog sektora ne mogu se porediti sa najvećim preduzećima srpske privrede u smislu broja zaposlenih i prihoda. Zato razlika u produktivnosti MSP i velikih preduzeća nije velika.

### *Izvozna performansa*

**Sektor proizvodnje metalnih proizvoda prikazao je solidnu performansu izvoza kao i sposobnost da čak poboljša svoj položaj na stranim tržištima.** Ovaj sektor je prikazao stalni stabilan rast izvoza koji se prevashodno zasnivao na unapređenoj konkurentnosti, što je omogućilo poboljšanje njegovog udela na stranim tržištima u post-kriznom periodu. Ovo zauzimanje snažnije pozicije na tržištu bilo je praćeno diversifikacijom izvoza, u smislu geografske distribucije. Osim toga, rast izvoza je bio brži od rasta potražnje za uvozom, što je dovelo to trgovinskog suficita, neuobičajenog u srpskoj privredi. **Ovaj sektor može da ojača svoj razvoj i proširi aktivnosti na međunarodnom**

**planu nadgradnjom na svoju poboljšanu konkurentnost, jačanjem svoje pozicije na inostranim tržištima i daljom diversifikacijom izvoza.**

**Izvozna vrednost sektora proizvodnje metalnih proizvoda kontinuirano je rasla u poslednjih pet godina, sa prosečnom godišnjom stopom rasta od 9%, dostižući 471,7 miliona evra u 2013.** Proizvodnja metalnih proizvoda predstavljala je 4,6% ukupnog izvoza Srbije u 2013. ali njen udeo u poslednjih pet godina je još i veći. Međutim, izrazito snažan rast izvoza sektora proizvodnje motornih vozila smanjio je doprinos ovog sektora ukupnoj vrednosti izvoza uprkos njegovom dinamičnom rastu. Ipak, ukoliko isključimo motorna vozila iz razmatranja, može se reći da doprinos sektora proizvodnje metalnih proizvoda ukupnom izvozu Srbije raste.

**Proizvodi ovog sektora postali su konkurentniji na inostranim tržištima, što je imalo snažan i pozitivan uticaj na performansu i rast izvoza.** Trećina ukupnog rasta izvoza dogodila se zahvaljujući upravo tome, što je direktni pokazatelj unapređenja izvozne konkurentnosti ovog sektora. Performansa izvoza ovog sektora, osim što pokazuje komparativne prednosti, pokazala se u proseku kao dinamičnija u odnosu na ceo razmenljivi sektor. Izvozna pozicija većine proizvoda unapređena je na većini inostranih tržišta.

**Izvoz je bio relativno diversifikovan, bez neke određene dominantne tržišne**

**destinacije za izvoznike. Ohrabruje činjenica da je većina izvoza bila orijentisana kako na velika tako i na tržišta koja brzo rastu.** Izvoznici u sektoru proizvodnje metalnih proizvoda prodrli su na čak 84 inostrana tržišta u post-kriznom periodu. Pojedinačno najvažnije tržište za izvoz Srbije je Rusija, sa udelom od 10% u celokupnom izvozu Srbije. Tako nizak udeo najvažnijeg tržišta potvrđuje izuzetnu geografsku diversifikovanost proizvodnje metalnih proizvoda.

**Nasuprot ukupnom trgovinskom saldu Srbije, proizvodnja metalnih proizvoda predvođena proizvodnjom drugih proizvoda od metala kao i proizvodnjom metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera, prikazala je trgovinski suficit tokom celog post-kriznog perioda.** Ostali pod-sektori, osim proizvodnje robe opšte namene i alata, uspeali da dostignu barem isti nivo izvoza i uvoza u 2013. što je veoma ohrabrujuće.

### Potencijal za unapređenje učinka i konkurentnosti

Kao što je u prethodnom delu predstavljeno, **proizvodnja metalnih proizvoda prikazala je pristojnu performansu i solidnu izvoznu konkurentnost, što se može još unaprediti.** Ovaj sektor nalazi se u prvom, najpoželjnijem kvadrantu, ukazujući da poseduje adekvatne resurse i sposobnosti da se uspešno nadmeće sa rivalima, unapređuje sopstvene pozicije na inostranim tržištima i da u isto vreme bude

profitabilan, produktivan, dinamičan i uspešan. Međutim, pozicija sektora na slici je u donjem levom uglu, što ukazuje da još postoji prostora za unapređenje. Krajnji cilj bi trebalo da bude da ovaj sektor zauzme gornji desni ugao prvog kvadranta, kroz unapređenje kako sveukupne, tako i performanse izvoza.

**Unapređena performansa izvoza, zasnovana na unapređenoj konkurentnosti, predstavlja glavnu polugu razvoja i rasta proizvodnje metalnih proizvoda.** Kako bi se poboljšala performansa izvoza, osim jačanja postojećih izvoznika, takođe je neophodno proširiti bazu izvoznika, omogućavanjem da više preduzeća izvozi na inostrana tržišta. Izvoznici su značajno uspešniji od onih koji ne izvoze. Sa jedne strane, to je tako zato što je potreban određeni nivo produktivnosti i rasta kako bi se postao izvoznik. Sa druge strane, kada se to postane, izvozna orijentacija preduzeća omogućava mu da poveća svoj uspeh. Usmeravanje prodaje na inostrana tržišta ima višestruke pozitivne efekte na uspeh preduzeća. Na primer, otvara se tržišni prostor u poređenju sa relativno zasićenim domaćim tržištem. Preduzećima se pruža prilika da rastu i proširuju svoje poslovanje, zaposle više ljudi i ohrabruju se da uvođe inovacije. Osim toga, jača konkurencija na inostranim tržištima tera preduzeća da poboljšaju svoju produktivnost.

**Glavne mogućnosti za poboljšanje performanse izvoza za preduzeća**

sektora proizvodnje metalnih proizvoda su **preraspodela resursa prema konkurentnijim pod-sektorima; eksploatacija atraktivnih, raspoloživih i nedovoljno osvojenih inostranih tržišta; i dalje jačanje sektora MSP**. Odeljak koji sledi ima za cilj da detaljnije otkrije osobine ovih mogućnosti. Realizacija ovih mogućnosti omogućiće unapređenje pozicije ovog sektora prema gornjem desnom uglu matrice performansa-konkurentnost. Međutim, pre nego što pređemo na diskusiju o ovim osobinama, ukratko ćemo opisati i predstaviti superiornu performansu izvoznika i istaći strukturni potencijal sektora proizvodnje metalnih proizvoda koji se odslikava u širokoj bazi zdravih i međunarodno orijentisanih MSP, što je netipično za sektore privrede Srbije.

#### *Izvoznici- najotporniji i najuspešnji deo sektora*

**Preduzeća izvoznici bila su glavni motor rasta i razvoja sektora proizvodnje metalnih proizvoda. Ovaj sektor prikazao je natprosečnu performansu pre svega zahvaljujući širokoj bazi izvoznika koji su se pokazali kao njen najotporniji i najuspešnji deo.** Jedna trećina preduzeća u okviru ovog sektora bili su izvoznici u 2013. Osim toga, većina malih i srednjih preduzeća bila je u stanju da postane izvoznik; 83% srednjih i 68% malih preduzeća uspelo je da uđe na inostrana tržišta. Sa druge strane, samo 20% mikro

preduzeća uspelo je da svoje proizvode i usluge ponudi na inostranim tržištima.

**Izvoznici su se pokazali sistematično uspešnijim, produktivnijim i dinamičnijim od preduzeća isključivo orijentisanim na domaće tržište.** Polovina izvoznika su uspešna preduzeća, dok se tek svako peto preduzeće koje nije izvoznik može smatrati uspešnim preduzećem. Izvoznici iz sektora proizvodnje metalnih proizvoda rasli su godišnje 11% od početka krize, mereno prosečnim povećanjem realnih prihoda. Sa druge strane, preduzeća koja su se isključivo orijentisala na domaće tržište iskusila su značajan pad u poslovanju zbog pada u приходima od 12%. Sličan trend se može primetiti kod promena u zapošljavanju. Izvoznici su uspeli da neznatno povećaju broj zaposlenih, dok je stopa zaposlenosti kod onih koji nisu izvoznici značajno pala od početka krize, padajući 22% godišnje. Osim toga, prosečna produktivnost radne snage je duplo veća kod izvoznika. Ova viša produktivnost omogućila je apsorpciju većih troškova nastalih iz osvajanja inostranih tržišta i korišćenja mogućnosti koje nudi prisustvo na međunarodnom planu.

**Superiorna performansu izvoznika omogućila im je dominantni doprinos zapošljavanju u okviru sektora kao i stvaranju vrednosti i prihoda, iako izvoznici ne predstavljaju većinu od ukupnog broja preduzeća.** Oni zapošljavaju 72% pojedinaca koji rade u

ovom sektoru, a stvorili su 78% prometa i 80% dodate vrednosti.

**Da sumiramo, proizvodnja metalnih proizvoda je sektor koji pokazuje performansu koja je među najboljima u privredi Srbije, ali prostor za dodatno poboljšanje postoji, posebno kroz podršku usmerenu prema zdravom sektoru MSP i što je još važnije prema izvoznicima.** U sledećem odeljku, razmotrićemo tri konkretne mere i aktivnosti čija bi implementacija omogućila dalji razvoj i internacionalizaciju ovog sektora koji obećava.

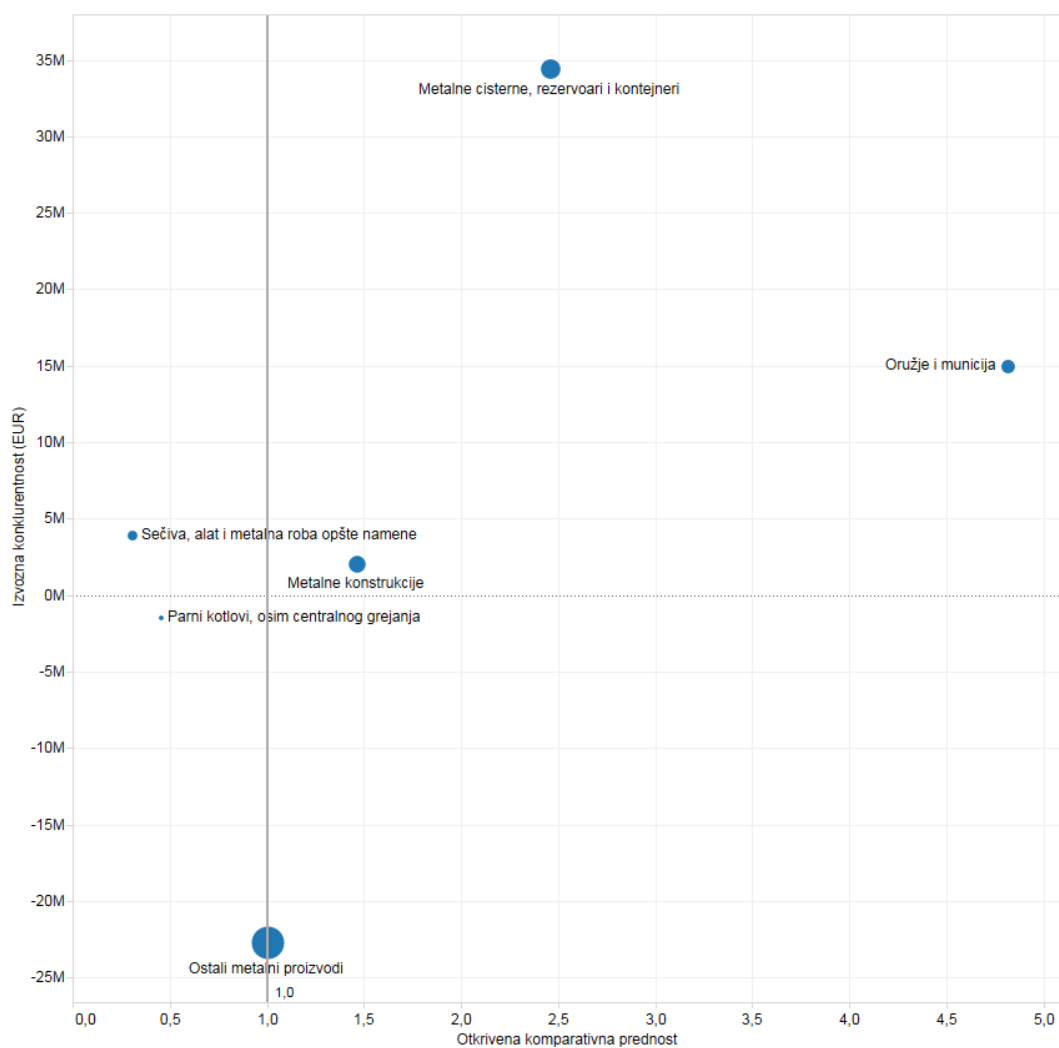
#### *Preraspodela resursa prema konkurentnijim pod-sektorima*

**Analiza strukture pod-sektora otkriva postojanje skrivenog potencijala za unapređenje učinka izvoza kroz preraspodelu dostupnih resursa i preusmeravanjem investicija od nisko konkurentnih pod-sektora, čija se pozicija na tržištu pogoršava, prema konkurentnijim sektorima, čija pozicija jača i poboljšava se.** Najveći sektor, u

smislu vrednosti izvoza, bio je najmanje konkurentan i njegova izvozna pozicija se pogoršavala. Sa druge strane, velika većina drugih pod-sektora u okviru sektora proizvodnje metalnih proizvoda jačala je svoju izvozna poziciju kroz unapređenje svoje konkurentnosti.

**Slika 6.7 jasno pokazuje kontrast između izvozne performanse svakog od pod-sektora i time pruža bolji uvid u skriveni potencijal i potrebu za delotvornijom i efikasnijom preraspodelom resursa.** Dve najvažnije osobine performanse izvoza ukrštaju se na ovoj slici: snaga trenutnih pozicija pod-sektora, merena otkrivenom komparativnom prednošću, i sposobnost pod-sektora da unaprede svoju poziciju na postojećim i novim inostranim tržištima, mereno efektom konkurentnosti. Posmatranjem ove slike, može se zaključiti kakva je snaga i značaj trenutne pozicije pod-sektora, kao i u kojoj meri se ta pozicija poboljšala ili pogoršala. Svaki balon predstavlja pod-sektor i njegova veličina je određena vrednošću njegovog izvoza.

Slika 6.7 Prikazana komparativna prednost prema konkurentnosti izvoza industrijskih proizvoda



Izvor: UN Comtrade baza podataka, na osnovu izračunavanja CEVES-a

**Većina pod-sektora pokazala je izvozna konkurentnost i u poslednjih pet godina je unapredila svoju poziciju na inostranim tržištima.** Pod-sektori koji

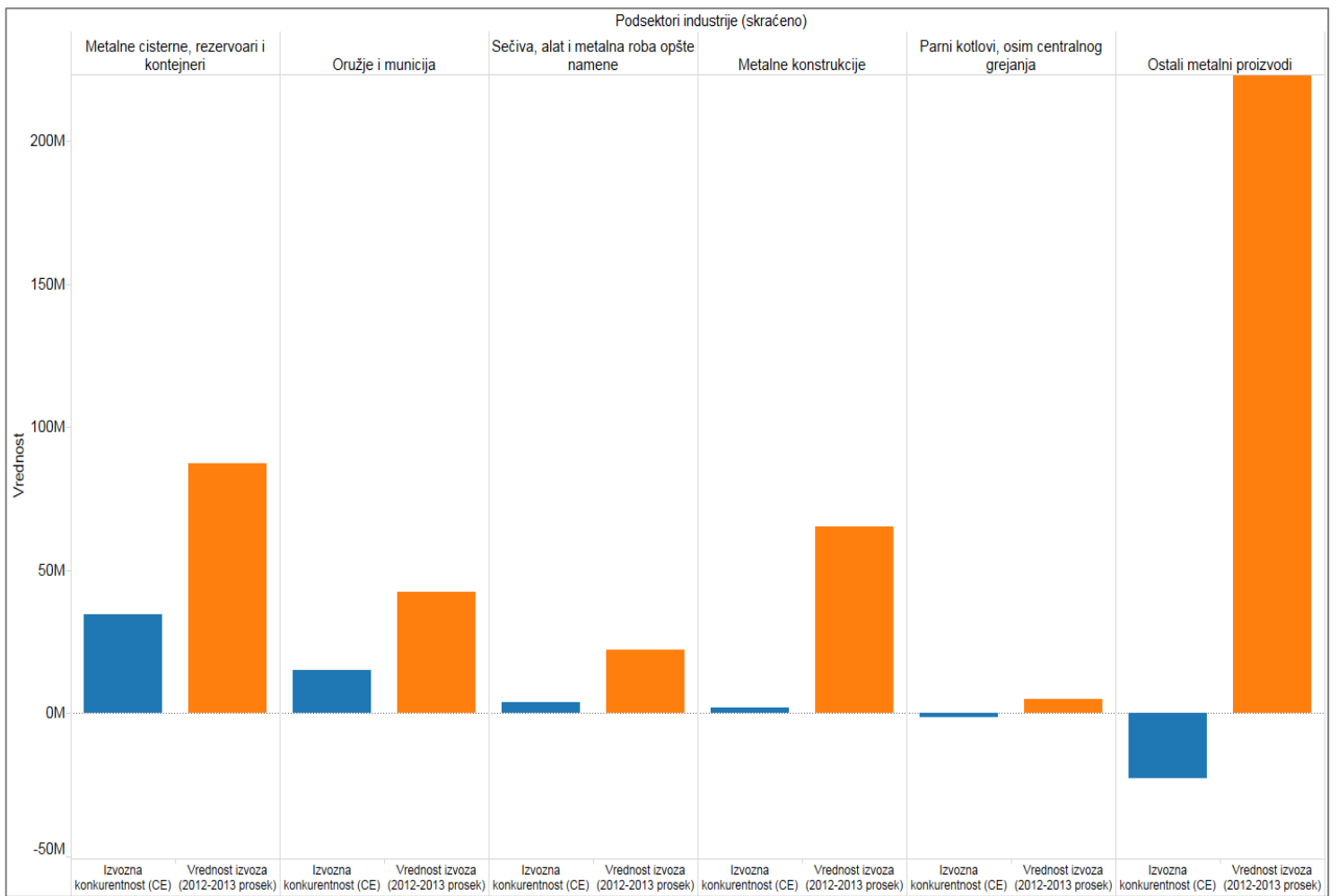
pokazuju najbolju performansu smešteni su u prvom kvadrantu i smatraju se zvezdama izvoza u okviru ovog sektora. Oni već drže snažne izvozne pozicije koje su se stalno

poboljšavale u post-kriznom periodu. Proizvodnja metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera - drugi najveći pod-sektor- unapredio je svoju izvoznu poziciju i pretekao ostale pod-sektore. Sa druge strane, pod-sektori smešteni u drugom kvadrantu pokazuju izvozni potencijal koji još nije realizovan. Međutim, s obzirom da je njihova konkurentnost pozitivna, očekuje se da se njihova pozicija na inostranim tržištima stalno popravlja, i da će se, uz adekvatnu podršku, ovi sektori preseliti u prvi kvadrant.

**Iako je sektor u celini unapredio svoju izvoznu poziciju, postoje neki sektori koji nisu bili u stanju da prate ovaj trend.** Najveći gubitak u konkurentnosti iskusila je

proizvodnja ostalih metalnih proizvoda. Iako taj pod-sektor predstavlja najveći deo izvoza celog sektora (47,4%), njegova konkurentnost na inostranim tržištima bila je najniža (Slika 6.8). Njegova izvozna pozicija se pogoršavala, jer nije bila u stanju da raste po istoj stopi kao kod konkurenata. Osim toga, ovaj pod-sektor prikazao je niži rast izvoza od rasta uvozne potražnje na inostranim tržištima. Kako na taj pod-sektor otpada visok udeo u celokupnoj vrednosti izvoza sektora, njegova loša performansa značajno je uticala na sveukupnu konkurentnost sektora. Međutim, pozitivna performansa drugih pod-sektora bila je dovoljno visoka da nadmaši lošu performansu ovog pod-sektora.



Slika 6.8 Izvozna performansa pod-sektora<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Negativna vrednost izvozne konkurentnosti ukazuje na pogoršanje u udelu na tržištu na inostranim destinacijama.

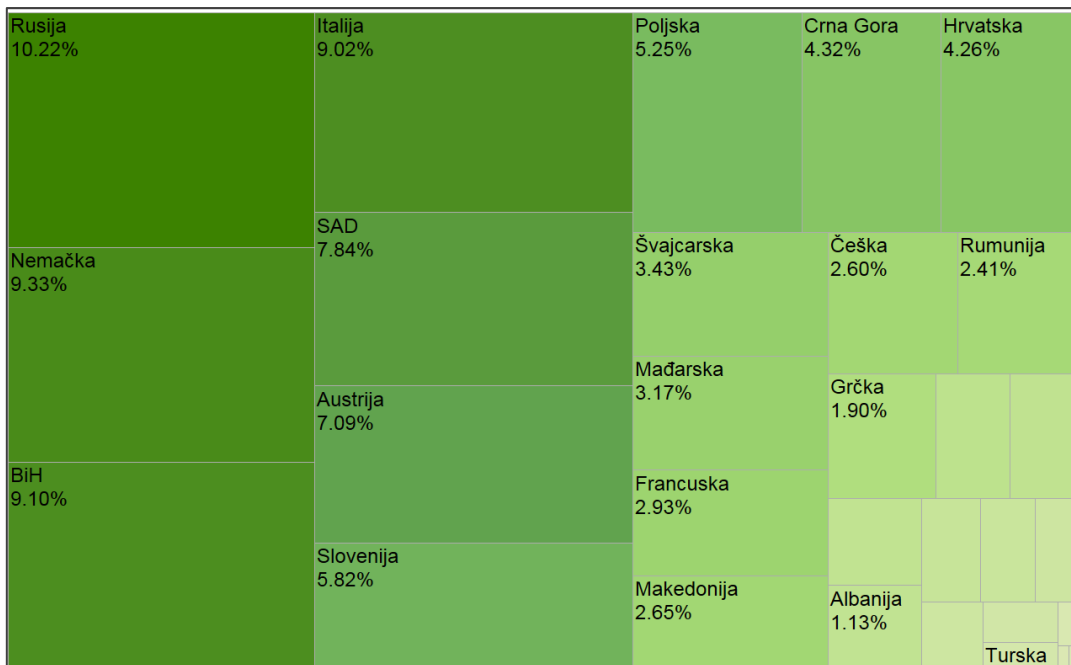
### Osvajanje novih inostranih tržišta

Izvoz sektora proizvodnje metalnih proizvoda je diversifikovan, usmeren na 84 inostrana tržišta, bez neke određene dominantne tržišne destinacije. **Međutim, postoji značajan prostor za eksploataciju atraktivnih i trenutno nedovoljno osvojenih inostranih tržišta, uključujući i 27 zemalja članica EU kao što je Češka ili Holandija, ali i Kina i Turska.**

Analiza izvoznih destinacija ovog sektora identifikovala je EU i Rusiju kao vodeća inostrana tržišta. **Slika 6.9** pokazuje izvozne

destinacije u 2013. Udeo prvih deset destinacija u ukupnom izvozu prethodne godine bio je 72%. Međutim, ne postoji posebna geografska koncentracija izvoza u smislu osvojenih kontinenata. Kao što se vidi sa slike, prvih pet destinacija obuhvataju dve zemlje EU (Nemačka i Italija), dve izvan EU (Rusija i SAD) i jednu iz regiona (Bosna i Hercegovina). Iako rusko tržište predstavlja vrhunsku tržišnu destinaciju, većina stručnjaka iz sektora napomenula je da je saradnja sa ruskim kompanijama opterećena visokim transportnim troškovima i administrativnim preprekama.

Slika 6.9 Udeo izvoznih destinacija u ukupnom izvozu sektora (2012/2013)

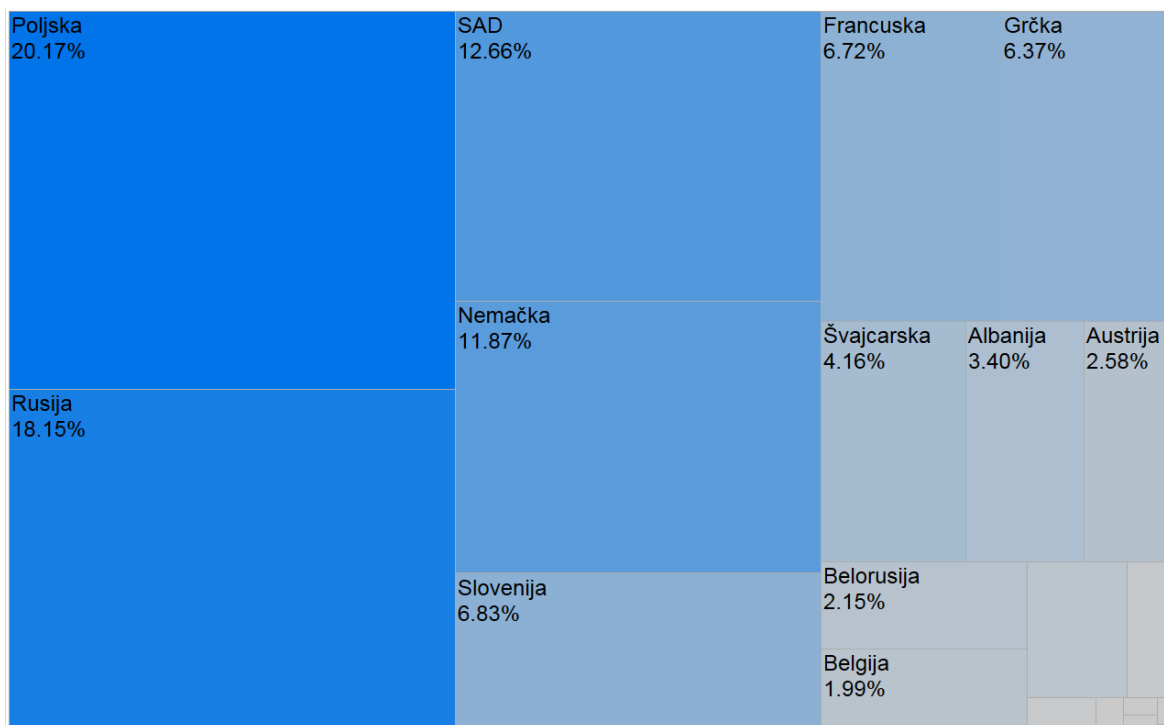


Izvor: UN Comtrade baza podataka, na osnovu izračunavanja CEVES-a

Sektor proizvodnje metalnih proizvoda je **sistematski poboljšavao svoju tržišnu poziciju** na većini geografskih tržišta tako što je rastao brže od svojih konkurenata i povećavanjem svog udela u tržištu. Najveće unapređenje na polju

konkurentnosti ovaj sektor je pokazao na poljskom tržištu (Slika 6.10). Ova destinacija praćena je ruskim tržištem, a zatim američkim i nemačkim. Ove četiri najvažnije destinacije predstavljaju 63% celokupne pozitivne izvozne konkurentnosti. Najznačajniji pad izvozne konkurentnosti dogodio se na italijanskom tržištu.

Slika 6.10 Udeo izvoznih destinacija u konkurentnosti izvoza sektora



Izvor: UN Comtrade baza podataka, na osnovu izračunavanja CEVES-a

Srbija je proizvode od metala uglavnom izvozila na tržišta sa visokim rastom potražnje za uvozom, ali još ima **mesta za**

**dodatno poboljšanje boljim tržišnim targetiranjem.** Osim identifikacije dominantnih izvoznih destinacija Srbije,

važno je utvrditi i svetske trendove kada je u pitanju potražnja. Analiza CEVES-a utvrdila je da je Srbija usmerila svoj izvoz na tržišta sa rastućom uvoznom potražnjom.

Nemačka, Rusija, SAD i Poljska su tržišta sa najvećom izvoznom konkurentnošću. Sa druge strane, tržišta kao što su Kina, Turska, Češka i Holandija imala su visoki rast uvozne tražnje, ali ova tržišta tek treba u potpunosti eksploatisati. Uprkos velikoj tražnji, Srbija je ili gubila svoju konkurentnu poziciju ili ju je jedva održavala na ovim tržištima.

### *Jačanje sektora MSP*

**Kako bi se povećao izvoz postojećih izvoznika i proširila baza izvoznika, od posebne je važnosti podržati sistematičan rast sektora MSP u smislu prihoda i broja zaposlenih. Rast ovog sektora omogućiće održivo, dosledno i trajno poslovanje ovih preduzeća na svetskim tržištima, dok će u isto vreme popuniti postojeću prazninu u strukturi sektora proizvodnje metalnih proizvoda prouzrokovanu nedostatkom pravih velikih preduzeća.**

**MSP se suočavaju sa brojnim preprekama kada osvajaju inostrano tržište ili zadržavaju poziciju na njemu.** Često pate od diskontinuiteta u plasmanu proizvoda, i zato nisu u mogućnosti da redovno investiraju i rastu. Nedostaju im finansijska sredstva za razvoj inovativnih tehnologija, unapređenje proizvodnih procesa, marketing i prepoznatljivost

brenda. Osim toga, pate od manjka strateškog planiranja, nedostatka sposobnih menadžera i neodgovarajuće upravljačke strukture. To su prepreke koje otežavaju i čine neodrživim proces internacionalizacije.

**Mnoge od ovih poteškoća povezane su sa veličinom preduzeća (Altomonte, Aquilante i Ottaviano, 2012).** To se može očekivati, jer u međunarodnom poslovanju postoji ekonomija obima, što mala preduzeća retko mogu da postignu.

Prepreke za ulazak povećavale su se jačanjem konkurentnosti na globalnom tržištu. Kako bi bile konkurentne na globalnom tržištu, preduzećima trebaju inovativne ideje, savremena tehnologija, prepoznatljivost brenda, kompleksna organizaciona i upravljačka struktura, i sposobni menadžeri. To je malim preduzećima teže da postignu. Ipak, ima mnogo prepreka koje nisu uvek povezane sa veličinom preduzeća, a podjednako su važne.

**Mere podrške malim preduzećima treba jasno i eksplicitno da budu usmerene na njihovu produktivnost i rast** (Bruegel, STR.49). Do rasta ne dolazi ukoliko se mala veličina preduzeća ne nadomesti drugim mehanizmima podrške. Ključno pitanje za politiku MSP treba da bude ne kako pomoći malim preduzećima da prežive već kako da mala preduzeća usvoje pravi stav prema inovacijama, finansiranju, ljudskim resursima, upravljanju i vlasništvu, promovisanjem ne samo njihovog preživljavanja već i njihovog rasta (Altomonte, Aquilante and Ottaviano, 2012).

Stavovi preduzeća nisu neupitni već se na njih može pozitivno uticati delotvornim politikama koje su u skladu sa njihovim potrebama.

### Ključni faktori za utvrđivanje izvozne performanse preduzeća

Sektor proizvodnje metalnih proizvoda je otporan, geografski diversifikovan, nije koncentrisan i naklonjen je MSP. Ovaj sektor pokazuje najbolju performansu u srpskoj ekonomiji - njegova sveukupna performansa bila je malo iznad proseka i pokazivao je snažnu izvoznju performansu. Ipak, ovaj sektor ima mesta za dodatno poboljšanje. Najveći potencijal ovog sektora leži u njegovoj relativno širokoj bazi izvoznika, posebno MSP, koja su se pokazala kao veoma dinamična, produktivna i profitabilna. Kako bi se povećala performansa izvoza ovog sektora, osim jačanja izvoza postojećih izvoznika, takođe je potrebno proširiti bazu izvoznika time što će se preduzećima omogućiti da prodaju na inostranim tržištima. Politika usmerena ka rastu i jačanju MSP u ovom sektoru, kao i preraspodela resursa i osvajanje novih tržišta, omogućila bi bolju i stabilniju performansu izvoza.

Pitanje koje se nameće je kojim se konkretnim faktorima konkurentnosti nekog preduzeća treba pozabaviti kada je u pitanju adekvatna podrška i kreiranje politike. **Identifikovali smo pet ključnih faktora uspeha: kvalitet proizvoda, cena proizvoda, vreme isporuke, sposobnost**

### za inovacije i pristup kupcima.

Identifikacijom izazova kada su u pitanju ovi faktori usmeriće pažnju na posebne oblasti za koje je najvažnije da ih srpski izvoznici prevaziđu kako bi postali konkurentniji u inostranstvu. Utvrđivanjem gde postoje ove praznine, kreatori politike i stručnjaci mogu se usmeriti na mesta gde možda postoje prepreke u određenom sektoru. Ovi faktori kao i mere i aktivnosti čija bi implementacija unapredila kvalitet ovih faktora, biće razmotreni u narednim odeljcima.

### *Ključni faktori uspeha*

Svaki faktor određen je brojem prepreka koje su svojstvene pre svega MSP u okviru sektora. Kako bi se dostigao kritičan nivo rasta i uspeha potreban za ulazak na inostrano tržište i zadržavanje pozicije na njemu, neophodno je ukloniti najznačajnije prepreke.

### Kvalitet proizvoda

Proizvođači u okviru sektora proizvode prema dva modela: na osnovu predviđanja potražnje (made-to-stock MTS), koji naglašava proizvodnju relativno standardizovanih proizvoda što je moguće efikasnije i u većem broju; i na osnovu poznatih zahteva kupca (made-to-order MTO), koji naglašava proizvodnju manje komponenata, ali u skladu sa preciznim i često promenljivim specifikacijama koje kupac traži (SAP, STR. 5). Prvi model se može povezati sa relativno malom grupom

velikih preduzeća, a drugi uglavnom koriste mnogo manjih preduzeća.

**Brojne studije ukazuju da najvažniji faktor uspeha predstavlja kvalitet proizvoda.** Kvalitet proizvoda najčešće predstavlja poseban i tražen uslov, o kome se ne može pregovarati. Pre svega, to obuhvata održavanje doslednosti u kvalitetu i pouzdanosti. U slučaju MTO proizvoda, ovo se preciznije odnosi na sposobnost proizvođača da proizvede po tačnim (i često promenljivim) specifikacijama po zahtevu kupca (SAP, STR.10). U istraživanju među evropskim kompanijama iz metalnog sektora, ovo je uvek naglašavano kao najvažniji pojedinačni faktor prilikom utvrđivanja kvaliteta (FWC, STR.122).

**Nedostatak standarda kvaliteta i sertifikata predstavlja jednu od najvećih prepreka za pristup inostranim kupcima.** Stručnjaci iz sektora napominju da približno 70% preduzeća poseduje barem jedan od potrebnih sertifikata (najčešće je to ISO9001). Međutim, to jedva da ispunjava trećinu standarda inostranih kupaca. Osim toga, bez potpisivanja novih ugovora preduzeća često ne obnavljaju sertifikate. Treba napomenuti da je sveobuhvatno istraživanje CEVES-a koje je obuhvatilo 1.000 MSP utvrdilo da samo 30% preduzeća koja pripadaju sektoru proizvodnje metalnih proizvoda poseduju sertifikate o kvalitetu. Razlika u mišljenju stručnjaka i odgovorima preduzeća verovatno je posledica manje vidljivosti i proaktivnosti mikro preduzeća i onih orijentisanih na

domaće tržište, što je istraživanje CEVES-a uspešno pokrilo.

**Loš kvalitet sirovina i pomoćnih proizvoda često se navodi kao problem koji utiče na kvalitet proizvoda.** Pogođene diskontinuitetom proizvodnje, preduzeća ne mogu postići dobar kvalitet po dobroj ceni. Zato, prema mišljenju stručnjaka, moraju da kupuju sirovine nižeg kvaliteta. Osim toga, postoji nedostatak domaćih proizvođača pomoćnih proizvoda. Sve ovo zajedno dovodi do smanjenja prosečnog kvaliteta srpskih proizvoda.

**Osim toga, kvalitet radne snage, nedovoljan broj visoko specijalizovanih radnika, i nedostatak srednjeg menadžmenta** koji bi trebalo da unapredi proces proizvodnje unapređenjem koordinacije između radnika i inženjera, dovode do problema u organizaciji proizvodnog procesa. Srednji menadžment često nije dovoljno obučen da organizuje i rukovodi procesom, ili uopšte ne postoji.

**Pronalaženje adekvatne obučene radne snage zajednički je problem u sektoru proizvodnje metalnih proizvoda, a demografski i obrazovni trendovi ukazuju da će to postati još veća prepreka vremenom.** Preduzeća u sektoru proizvodnje metalnih proizvoda pre svega zapošljavaju polu-kvalifikovanu radnu snagu (FMR, STR.5). Međutim, preduzeća stalno zahtevaju više od svoje radne snage dok se u isto vreme trude da smanje broj zaposlenih kao odgovor na pritisak za smanjenjem troškova koji nastaje pre svega

zbog konkurencije koja dolazi iz zemalja koje obiluju radnom snagom po konkurentnim cenama (Noreau, STR.3). To postaje još teže jer preduzeća već dugo vremena sve teže zapošljavaju mlađe talentovanije radnike i to u sektoru koji većina najboljih učenika ne smatra atraktivnim. To se takođe delimično ogleda u demografskoj strukturi sektora kojim dominiraju relativno stariji zaposleni (NIU CGS, STR.6-7).

### Cena proizvoda

**Cena proizvoda je skoro podjednako važna kao kvalitet.** Sektor karakteriše veliki broj potencijalnih snabdevača, tako da ne iznenađuje što kupci često navode cenu kao važan faktor uspeha kada razmatraju od kog proizvođača metalnih proizvoda da kupe (FWC STR.120-121). To je navelo poznate proizvođače da probaju da smanje troškove proizvodnje.

**Iako je proizvodnja metalnih proizvoda radno i energetska intenzivna, glavna odrednica troškova na strani ponude obično je cena metala, primarnog inputa u proizvodnji.** U istraživanju sprovedenom 2006. koje je obuhvatilo metaloprerađivačke firme u EU, preduzeća su navela da im na troškove sirovina otpada 45% do 70% obrta (FWC, STR.110). To je posebno veliki izazov za proizvođače metalnih proizvoda iz dva razloga. Prvo, cene metalnih inputa mogu značajno da variraju od godine do godine. Globalne cene čelika mogu samo u toku jedne godine da se

promene za 25% (FMR, STR.3). Drugo, pošto ima relativno malo dobavljača i mnogo malih kupaca sirovina, kupci sirovina se nalaze u teškoj poziciji pogađanja u odnosu na svoje dobavljače (FWC, STR.9). Na troškove energije i radne snage takođe otpada veliki deo proizvodnih troškova kod preduzeća koja proizvode metalne proizvode (FMR, STR.7).

**Cena sirovina i pomoćnih proizvoda je najvažniji pojedinačni faktor koji određuje cenu proizvoda.** Nažalost, zbog slabe pregovaračke pozicije u odnosu na dobavljače, nije lako ispregovarati cenu inputa. MSP u okviru ovog sektora posebno su pogođena svojom podređenom pozicijom u odnosu na dobavljače. Udruženja preduzeća mogla bi da postignu bolju pregovaračku poziciju.

**Jedan od glavnih izazova koji dalje utiče na cenu proizvoda je produktivnost.** Većina MSP ima malu produktivnost zasnovanu na zastareloj tehnologiji. Bez obzira na jeftinu radnu snagu koja smanjuje troškove proizvodnje, zastarela tehnologija sprečava efikasno korišćenje inputa radne snage. Osim toga, kao što je već pomenuto, adekvatna, obučena radna snaga zajednički je problem za ceo sektor proizvodnje metalnih proizvoda.

**Transport i logistika su faktori koji utiču na cenu proizvoda.** Loša železnička infrastruktura i ograničeno korišćenje reke Dunav predstavljaju ograničavajuće faktore koji otežavaju i poskupljuju transport (Singidunum, 2012). Osim toga, troškovi



transporta za MSP relativno su veći zbog male količine izvezenih proizvoda.

### Vreme isporuke / Distribucija

**Vreme isporuke je poseban zahtev koji je takođe mera kvaliteta – na vreme u potpunosti.** To znači blagovremeno dostavljanje celokupne količine dogovorene ugovorom bez odlaganja u isporuci. Blagovremena isporuka u potpunosti direktni je pokazatelj pouzdanosti koja utiče na stabilnost i trajnost saradnje sa inostranim kupcima.

Ovaj faktor uspeha posebno je važan proizvođačima koji su deo sistema „proizvodnje bez zaliha“ (JIT just-in-time) koji nastoji da zalihe svede na minimum i da proizvede u vrlo određenim i obično „tesnim“ rokovima (SAP, STR.9). Ovo stavlja dodatni pritisak na geografsku lokaciju, transportnu infrastrukturu i odnos sa distributerima.

### Inovativni kapacitet

**U sličnom maniru kao i kvalitet proizvoda, važan faktor uspeha je sposobnost preduzeća da stalno uvodi inovacije u sektoru u kome se i zahtevi kupaca i zakonske obaveze stalno menjaju i u kome su tehnološke promene i konkurencija svakodnevnica.** U ovom smislu od ključne je važnosti posedovati adekvatne finansijske i ljudske resurse.

**Nedostatak inovacija kod MSP kumulativna je posledica diskontinuiteta**

**u proizvodnji, nedostatka finansiranja i nedostatka kapaciteta za upravljanje inovacijama, što je začarani krug koji je teško prekinuti.** Bez kontinuiteta u plasmanu, nema ni sigurnog i predvidljivog izvora finansiranja. Shodno tome, nema ni resursa neophodnih za inovacije. Nedostatak inovacija dalje produžava i povećava neizvesnost i diskontinuitet prodaje. Osim toga, stručnjaci navode da su MSP generalno nezainteresovana za nauku i istraživanje, što je u vezi sa nedostatkom kapaciteta za upravljanje inovacijama.

**Iako su preduzeća iz sektora proizvodnje metalnih proizvoda imala više prilika za korišćenje bankarskih pozajmica za finansiranje proizvodnje, stručnjaci naglašavaju da je zaduživanje značajno otežalo poslovanje za većinu preduzeća.** Problem je dvostruk. Sa jedne strane, kamatne stope su suviše visoke za sektor koji karakterišu skromne margine profita, što smanjuje mogućnost ekonomične upotrebe kredita. Sa druge strane, MSP izgleda nemaju dovoljno strateškog finansijskog planiranja što dovodi do loših procena i predviđanja finansijskih tokova. Kada je u pitanju donošenje odluka o dodatnom zaduživanju, 60% MSP je navelo da je takva odluka isključivo u nadležnosti vlasnika preduzeća. Samo 27,3% vlasnika MSP konsultuju finansijske savetnike po ovom pitanju.

## Marketing / Pristup kupcima

**Primarni kanali prodaje za proizvođače metalnih proizvoda su direktni kontakti sa distributerima i krajnjim kupcima (FMR, STR.9).** Direktan kontakt sa potencijalnim kupcima posebno je važan za MTO proizvođače, jer kupcima i dobavljačima omogućava da definišu precizne specifikacije potencijalnih proizvoda. Zato su učesće na sajmovima i pojedinačni sastanak preduzeća sa preduzećem važni kanali prodaje. Internet marketing je još jedan potencijalno važan kanal (ibid).

**Vidljivost MSP jedan je od većih izazova kada je u pitanju ulazak na inostrano tržište.** Iako većina preduzeća izvozi ili to planira, malo je učinjeno da se poveća vidljivost na inostranim tržištima (u većem obimu). Prema istraživanju, 39% preduzeća ne investira ništa od prihoda u reklamiranje, promociju i brendiranje. Od onih koji investiraju, čak 95% investiraju do 10% prihoda.

**Udruživanje MSP u klastere dobar je način za povećanje vidljivosti MSP.** Međutim, neki stručnjaci napominju da postoji ozbiljan nedostatak kulture udruživanja. Osim toga, kada se jednom udruže u klaster ne koriste sve dobre strane, i realizacija potencijalne sinergije postaje još teža. S obzirom na dominantnost MSP i važnost bliskih veza sa kupcima i potencijalnim kupcima, logično je da manja preduzeća koja imaju pristup potencijalnim

kupcima u nišama imaju bolju priliku za prodaju.

**Osim toga, proizvodnju metalnih proizvoda karakterišu neke prepreke koje onemogućavaju razvoj preduzeća i u nekom obimu utiču na sve faktore uspeha. Jedna od najvažnijih generičkih prepreka odnosi se na kvalitet korporativnog upravljanja.** Tokom razvoja preduzeća i njegovog prerastanja u veće, razlika između kapaciteta vlasnika i nedostatka bilo kakve upravljačke strukture postavlja značajnu prepreku razvoju preduzeća. Pristup koji vlasnik ima prema upravljanju obično se fokusira na kratkoročne ciljeve, bez razmatranja dugoročnog poslovnog razvoja. Nažalost, neki stručnjaci napominju da postojanje crnog tržišta u velikoj meri utiče na distorziju tržišta i lojalnu konkurenciju.

**Izgleda da MSP strateški planiraju na manje strukturisan i formalan način nego što to čine velika preduzeća.**

Istraživanje CEVES-a ukazuje da većina MSP u okviru sektora proizvodnje metalnih proizvoda želi da proširi svoje poslovanje i preraste u veća preduzeća. Osim toga, većina preduzeća ima razvojne planove i planove rasta, zasnovane na određenim predviđanjima i finansijskim podacima. Međutim, samo 18,6% njih to ima kao formalan dokument. Takođe, kada je u pitanju planiranje investiranja odluka je rezervisana za vlasnika preduzeća.

*Sveobuhvatni pregled prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnji sektora*

Ukratko, glavni ključ konkurentne performanse je postići što niže operativne troškove zajedno sa visokim kvalitetom proizvoda i podsticanjem uvođenja inovacija. Takođe je važno imati tehnički obučenu radnu snagu kako bi to bilo moguće. Takođe je ključno za preduzeća koja se oslanjaju na MTO tip proizvodnje da održavaju veoma bliske kontakte sa svojim kupcima kako bi bili informisani o razvojnim trendovima koji se često brzo menjaju (SAP, STR.10-11).

Nadogradnjom na znanje koje je pružila ova analiza i koje je predstavljeno u [tabeli](#) ispod, prikazana je [SWOT analiza \(prednosti-slabosti-mogućnosti-pretnje\)](#) sektora

proizvodnje metalnih proizvoda u Srbiji. Ova matrica pruža saznanje o najvažnijim prednostima na koje ovaj sektor treba da se osloni kada je u pitanju konkurentnost i performansa, ali takođe predstavlja mogućnosti koje treba iskoristiti kako bi sektor nastavio da raste i razvija se. Sa druge strane, politika i aktivnosti treba da ciljaju slabosti ovog sektora koje ga sprečavaju da se dalje razvija, kako bi se njihov uticaj eliminisao ili sveo na minimum. Znanje koje je proizvod ove studije slučaja treba da posluži kao polazna osnova za nastavak, koji bi utvrdio prioritete, konkretizovao preporuke i predložio mere koje bi unapredile poslovno okruženje sektora proizvodnja metalnih proizvoda u Srbiji.

Tabela 6.3 SWOT analiza sektora proizvodnje metalnih proizvoda u Srbiji

## Prednosti

- Metalni proizvodi se mogu koristiti u više sektora i ne zavise samo od jednog pojedinačnog sektora
- Specijalizacija (česta osobina MSP) omogućava ostvarivanje većih marži
- Duga industrijska tradicija; povoljan odnos kvalifikovanosti radne snage i njene cene
- Proizvođači pokazuju fleksibilnost u prilagođavanju zahtevima kupaca
- Dokazana izvozna konkurentnost
- Dokazani solidni rezultati na domaćem tržištu
- Sektor pogodan za poslovanje MSP
- Snažna baza mikro, malih i srednjih preduzeća
- Relativno visoko učešće izvoznika u ukupnom broju firmi

## Slabosti

- Dugotrajno usporavanje privredne aktivnosti na najvećim tržištima koje predstavljaju tradicionalne destinacije
- Fluktuacije cena sirovina
- Teškoće pri pronalaženju adekvatno kvalifikovane radne snage
- „Jaz veština“ u pogledu stručnosti tehnologa i srednjih rukovodilaca
- Sektor koji inače karakterišu „tanke“ marže
- Niska produktivnost radne snage
- Zastarela oprema (prosek starosti 30 godina)
- Nedostatak laboratorija za „finalno testiranje proizvoda“ u Srbiji
- Domaća sertifikaciona tela ne ispunjavaju međunarodne standarde
- Neadekvatna transportna infrastruktura
- Kompleksno poslovno okruženje
- Neadekvatna zaštita intelektualne svojine negativno utiče na inovativnost
- Nizak nivo saradnje u okviru sektora i sa državom
- Nizak nivo razvoja proizvoda
- Faktori koji se odnose naročito na MSP
- Loša pregovaračka pozicija prema dobavljačima
- Loša pregovaračka pozicija prema kupcima
- Specijalizacija podrazumeva koncentraciju kupaca
- Razjedinjenost sektora znači manju političku snagu („nevidljivi sektor“)
- Otežan pristup izvorima finansiranja, a samim tim...  
Teže je ulagati u inovacije procesa i tehnologije

## Šanse

- Rastuća tražnja na tržištima u razvoju
- Srbija je logičan izbor za izmeštanje proizvodnje sa tržišta EU (geografska blizina, ranije iskustvo, itd.)
- Nove legure metala omogućavaju sve sofisticiranije krajnje proizvode
- Dodavanje nemetala krajnjim proizvodima
- Konsolidacija sektora
- Geografska blizina tržištu EU i drugim tržištima u snažnoj ekspanziji
- Potencijal za saradnju/razmenu informacija
- Preraspodela resursa iz grupa delatnosti sa niskom konkurentnošću ka grupama visoke konkurentnosti
- Jačanje sektora MSP
- Dostupna su tržišta u snažnoj ekspanziji na koje još uvek nisu prodrli izvoznici iz ovog sektora

## Pretnje

- Konkurencija iz zemalja u razvoju
- Nepovoljni demografski i obrazovni trendovi lišavaju sektor kvalifikovane radne snage
- Rastuće cene energenata
- Zamena metala drugim materijalima (npr. plastikom i keramikom)
- Životni ciklusi proizvoda skraćuju se sa protokom vremena (naročito kod proizvoda pravljenih po posebnoj narudžbini)
- Česte izmene propisa i politički uticaji

Izvori: Analiza CEVES-a zasnovana na NIU CGS, Noreau, FMR, FWC, Eurostat, Singidunum, SIPPO

# ZAKLJUČAK

Na osnovu prethodnog rada za USAID, CEVES u ovom izveštaju ocenjuje i analizira izvoznu konkurentnost i kako bi se identifikovali sektori čija preduzeća mogu da povećaju svoj rast, značajno povećaju izvoz i tako služe kao motor ekonomskog rasta u Srbiji. Na širem planu, CEVES smatra da ova analiza treba da posluži kao analitički alat za kreatore politika kako bi odabrali sektore čiji razvoj treba da bude kičma šire strategije rasta izvoza.

Ovaj izveštaj je bliže analizirao prirodu ekonomskog rasta od početka tranzicije 2000. do početka ekonomske krize 2008. Pokazao je da se, iako je bio impresivan, rast previše oslanjao na potrošnju i tražnju, a nedovoljno na rast razmenljivih sektora. Dolazak krize pokazao je takođe da rast u Srbiji nije bio inkluzivan, nije se zasnivao na inovacijama i što je najvažnije da nije bio održiv.

Kako bi se ponovo pokrenuo rast od koga građani imaju više koristi i koji je održiviji na duži rok, kreatori politika moraju svoj fokus da usmere na sistematski razvoj razmenljivih sektora. Srbija već ima ogroman potencijal da uspešno usvoji model rasta predvođenog izvozom, što je činjenica koju ponavljaju brojne studije i koja je možda proizašla iz nedavnog porasta izvoza tokom prethodnih nekoliko godina. Ovaj izveštaj ne samo da govori u prilog tog modela predvođenog izvozom, već ide i korak dalje: on pomaže da se identifikuju oni sektori koji mogu da budu temelj sveobuhvatne strategije promocije izvoza koja bi rukovodila primenom ovog modela.

Sektori koji najviše obećavaju i oni koji su najpogodniji za razvoj preduzeća u srpskoj privredi su oni koji poseduju adekvatne attribute i pružaju resurse preduzećima kako bi proizvela međunarodno konkurentne proizvode dok u isto vreme posluju produktivno, profitabilno i dinamično. Ovaj izveštaj identifikovao je 18 sektora koji prikazuju snažnu izvoznu konkurentnost i sposobnost za rast. Ovi sektori se mogu smatrati onima koji najviše obećavaju i koji su najpogodniji i najatraktivniji za razvoj preduzeća.

Osim toga, izveštaj takođe ističe sektore koji se suočavaju sa određenim preprekama i ograničenjima, ali koji sami imaju potencijal da postanu perspektivni kroz poboljšanje performanse i konkurentnosti. Ima 15 sektora koji su konkurentni na inostranim tržištima, ali se suočavaju sa nekim preprekama i ograničenjima u svom opštem poslovanju, kao i 7 sektora čija je ukupna performansa dobra, ali čiji proizvodi nisu konkurentni na inostranim tržištima. Takođe, ocenjivana je i koncentracija sektora kako bi se ilustrovalo koji sektori su otvoreni za nova preduzeća i ideje, bez obzira na početni kapital i veličinu preduzeća, a koji sektori su otvoreni za investitore samo sa velikim kapitalom.

Politiku treba usmeriti ka podršci sektora koji su prikazali uspeh kao i onima koji imaju neiskorišćeni potencijal. Iako ima mnogo sektora sa brojnim prosperitetnim preduzećima koja dobro posluju, preduzeća u drugim sektorima se suočavaju sa preprekama i ograničenjima. Vlada treba da

podrži prve, ali takođe mora da targetira i drugu grupu i njihov dalji razvoj, a ne da ostavi preduzeća da probaju sama da se izbore sa preprekama kako bi ostvarila svoj potencijal. Kreatori politika treba da iskoriste ovu bazu informacija da unaprede targetiranje ovih sektora i da proaktivno predlože sistematične, dobro osmišljene politike i rešenja u skladu sa potrebama kako bi se eliminisale prepreke preduzetništvu i investicijama čime bi se unapredila konkurentnost i dalji rast.

Kako bi se adekvatno definisao i kasnije primenio skup politika, čija bi primena podržala i unapredila konkurentnost i razvoj sektora koji obećava i koji je pogodan za MSP, neophodno je da donosioci odluka razumeju kapacitete, dobre strane i prednosti ovih sektora. Samo će na taj način biti moguće osmisliti adekvatnu strategiju i precizno targetirati sektore čiji je razvoj potreban da bi privatni sektor rastao na najbolji način, da bi se promovisalo preduzetništvo i privukle investicije potrebne za unapređenje konkurentnosti Srbije i njenog izvoza. Treba da imamo na umu da je privreda Srbije, kao i bilo koja druga, veoma raznolika (a posebno je to slučaj sa MSP) i ne bi trebalo da bude predmet jednostavnih pristupa i univerzalnih rešenja.

Zato je CEVES sproveo studiju slučaja koja sektor Proizvodnje metalnih proizvoda ispituje do detalja. Ovo je veoma veliki i raznoliki sektor u smislu broja preduzeća, ekonomske aktivnosti i regionalne distribucije. Ovaj sektor je ključni deo metalske industrije i veoma značajan član šireg metalnog sektora. Sektor proizvodnje metalnih proizvoda identifikovan je kao jedan od onih koji najviše obećava u

privredi Srbije, koji ima odgovarajuće atribute i resurse za preduzeća da resurse preduzećima kako bi proizvela međunarodno konkurentne proizvode dok u isto vreme posluju produktivno, profitabilno i dinamično.

Ova studija slučaja dala je solidne informacije o performansi i konkurentnosti ovog sektora, i utvrdila razloge te performanse i konkurentnosti fokusiranjem na identifikaciji i razumevanju ključnih faktora uspeha (posebno onih koji su specifični za ovaj sektor). CEVES je utvrdio da glavne prilike za konkurentnost izvoza i ukupno unapređenje performanse celog sektora leže u procesu jačanja MSP, preraspodeli resursa od nisko konkurentnih ka visoko konkurentnim pod-sektorima, kao i u osvajanju dostupnih, a još nedovoljno iskorišćenih inostranih tržišta. Osim toga, CEVES je identifikovao i razmotrio pet ključnih faktora uspeha - kvalitet proizvoda, cena proizvoda, vreme isporuke, kapacitet za inovacije i pristup kupcima, koji zajedno određuju izvoznu poziciju i konkurentnost preduzeća u okviru ovog sektora. Ova studija slučaja je prvi korak u procesu stvaranja potrebnog znanja specifičnog za sektor, koje može pružiti osnovne informacije glavnim zainteresovanim stranama i kreatorima politika kako bi sektor prosperirao.

Naredni projekti CEVES-a nastojaće da se detaljnije pozabave preduzećima koja su žila kucavica sektora, u cilju utvrđivanja glavnih internih i eksternih determinanti konkurentnosti i uspeha preduzeća. Na ovaj način, ne samo da će se identifikovati grupe preduzeća sposobnih da privredu Srbije povuku napred, ali će takođe usmeriti fokus stručnjaka i kreatora politika na faktore koji

onemogućavaju ili pospešuju mogućnosti preduzeća za uspeh, omogućavajući liderima da dizajniraju interventne mere koje bi se pozabavile posebnim elementima poslovnog okruženja koji unazađuju ekonomiju Srbije. Zato, već uspostavljeno sistematično i sveobuhvatno znanje o sposobnostima sektora da

internacionalizuju svoje aktivnosti, posluju dinamično i održivo, doprinesu ekonomskom oporavku i rastu, biće dopunjeno informacijama o faktorima uspeha na nivou preduzeća. Zajedno, to znanje o realnom sektoru u Srbiji treba da posluži kao dobro zaokružen i snažan analitički alat za kreatore politika.



# BIBLIOGRAFIJA

1. Altomonte C, Aquilante T. and Ottaviano A, "The triggers of competitiveness", The EFIGE cross-country report, Bruegel, (2012), Vol. XVII
2. Amurgo-Pacheco A. and Pierola M.D., The World Bank, "Patterns of Export Diversification in Developing Countries: Intensive and Extensive Margins", (January 2008).
3. Arvinder K. and Paramjit N., "Competitiveness of India's Manufactured Exports: A Constant Market Share Analysis", (2011), Indian Journal of Economics & Business, Vol. 10 No. 2/3, p. 267
4. Arvis J-F., Saslavsky D., Ojala L., Sheperd B., Busch C., Raj A., The World Bank, Connecting to Compete 2014, Trade Logistics in the Global Economy, "The Logistics Performance Index and Its Indicators", (2014).
5. Austrian Institute of Economic Research, WIFO, "The development of productive structures of EU Member States and their international competitiveness", (November 2012).
6. Balassa B., The Manchester School, "Revealed' Comparative Advantage Revisited: An Analysis of Relative Export Shares of The Industrial Countries, 1953-1971", (1977), Vol. 45, No. 4, pp. 327-344.
7. Balassa B., The Manchester School, "Trade Liberalisation and "Revealed" Comparative Advantage", (1965), Vol. 33, Issue 2, pp. 99-123.
8. Business Innovation & Skills, "Internationalization of Innovative and High Growth SMEs", (March 2010).
9. Cadot O., Carrere C. and Strauss-Kahn V., "Export Diversification: What's Behind the Hump?", (May 2011), The Review of Economics and Statistics, Vol. 93, No. 2, pp. 590-605.
10. Center for Governmental Studies, Northern Illinois University, "Fabricated Metal Products Manufacturing", (April 2013).
11. Ecorys SCS Group, "FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the EU Metalworking and Metal Articles Industries", (November 2009).
12. European Bank for Reconstruction and Development, "Transition Report 2013", (2013).
13. European Commission, "EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", (March 2010).
14. European Commission, "Serbia - 2013 Progress Report" (October 2013).
15. Eurostat, "Manufacture of fabricated metal products statistics - NACE Rev. 2", (April 2013).
16. Farole T., Reis J.G., and Wagle S., The World Bank, "Analyzing Trade Competitiveness - A Diagnostics Approach", (June 2010).
17. First Research, "Fabricated Metal Sector Manufacturing".
18. Foster L., Haltiwanger J. and Krizan C.J., National Bureau of Economic Research, "The Link Between Aggregate and Micro Productivity Growth: Evidence from Retail Trade", (August 2002).
19. Funke M. and Ruhwedel R., "Export variety and economic growth in East European transition economies", (2005), Economics of Transition, Vol. 13, pp. 25-50.
20. Grant R., "Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases", (2010).
21. Haddad M., Lim J.J., Pancaro C. and Saborowski C., "Trade openness reduces growth volatility when countries are well diversified", (May 2013), Canadian Journal of Economics, Vol. 46, No. 2.
22. Hesse H., Commission on Growth and Development, "Export Diversification and Economic Growth", (2008), Working Paper No. 21.
23. Kunst R., and Marin D., "On Exports and Productivity: A Causal Analysis", the Review of Economics and Statistics, Vol. 71, No. 4 (1989), pp. 699-703.

24. Labaye E., Sjatil P.E., Bogdan W., Novak J., Mischke J., Fruk M., and Ionutiu O., McKinsey Global Institute, *"A New Dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe"* (December 2013).
25. Lichtblau K., Matthes J., Fritsch M., Bertenrath R., Gromling M. and Busch B., IW Koln, *"Industry as a growth engine in the global economy"*, (December 2012).
26. Liu S.Y., Zhao X.F. and Liao Y.P., *"Market Structure, Ownership Structure, and Performance of China's Construction Industry"*, Journal of Construction Engineering and Management, (2013), pp. 852-857.
27. McDougall P.P., Covin J., Robinson Jr, R. and Herron L., *"The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content"*, (1994), Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 537-554.
28. Miller A, and Camp B., *"Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures"*, (1985), Journal of Business Venturing I, pp. 87-105.
29. Noreau J, Desjardins, *"A full plate for the fabricated metal products industry"*, Vol. 24, Jan. 2014.
30. Peltzman S., Center for Economic Analysis of Human Behavior and Social Institutions, *"The Gains and Losses from Industrial Concentration"*, (January 1977).
31. Porter M., *"Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability"*, (1980), Financial Analysts Journal, Vol. 36, No. 4, pp. 30-41.
32. Porter M., *"The Competitive Advantage of Nations"*, (1990).
33. Porter M., Harvard Business Review, *"How Competitive Forces Shape Strategy"*, (1979).
34. Porter M., Harvard Business Review, *"The Competitive Advantage of Nations"*, (2001).
35. Porter M., Harvard Business Review, *"What is Strategy?"*, (2008).
36. Regional Cooperation Council, *"South East Europe 2020 Strategy – Jobs and Prosperity in a European Perspective"*, EU
37. Ruile H, Swiss Import Promotion Programme (SIPPO), *"Executive extract SMD-Strategy for Subcontracting Industry in Serbia"*, (September 2012).
38. Sandberg W. and Hofer C., *"Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur"*, (1987), Journal of Business Venturing 2, pp. 5-28.
39. SAP White Paper, *"Fabricated metals: An industry in transition exploring the manufacturing practices that lead to profitable growth"*.
40. Schwab K., Sala-i-Martin X., WEF, *"The Global Competitiveness Report 2014-2015"*.
41. Siliverstovs B., and Herzer D, *"Manufacturing exports, mining exports and growth: cointegration and causality analysis for Chile (1960–2001)"*, Applied Economics, Vol. 39 No. 2, 2007, pp. 153-167
42. Stierwald A., Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, *"Determinants of Firm Profitability – The Effect of Productivity and its Persistence"*, (May 2009).
43. The OECD Economic Outlook, (2005), <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
44. Trbović A, Radosavljević G. and Subotić J, Singidunum industry, *"Competitiveness gap in Serbia's metals and electronics industry"*, (2012), pp. 301-315.
45. Tremblay V. and Tremblay C.H., *"New Perspectives on Industrial Organization"*, (2012), Chapter VIII, pp. 177-209.
46. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), *"4 Industry, Inclusive and Sustainable Development"*, (June 2012).
47. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), *"Industrial Development Report 2013 - Sustaining Employment Growth: The Role of Manufacturing and Structural Change"*, (2013).
48. World Bank, *"Rebalancing Serbia's Economy – Improving Competitiveness, Strengthening the Private Sector and Creating Jobs"*, (May 2014),
49. World Bank, *"Republic of Serbia: The Road to Prosperity: Productivity and Exports"*, (January 2012), Vol. 1, Overview.



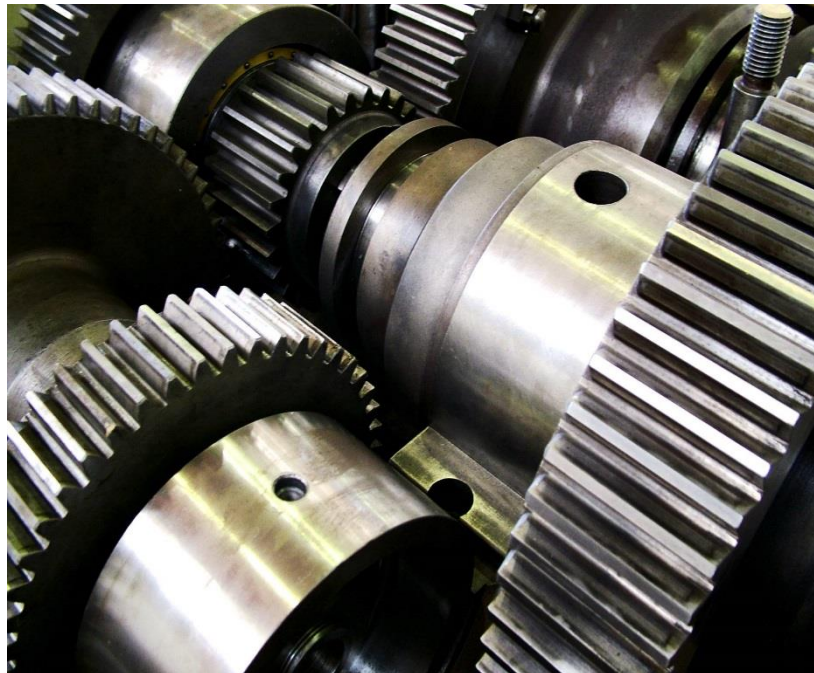
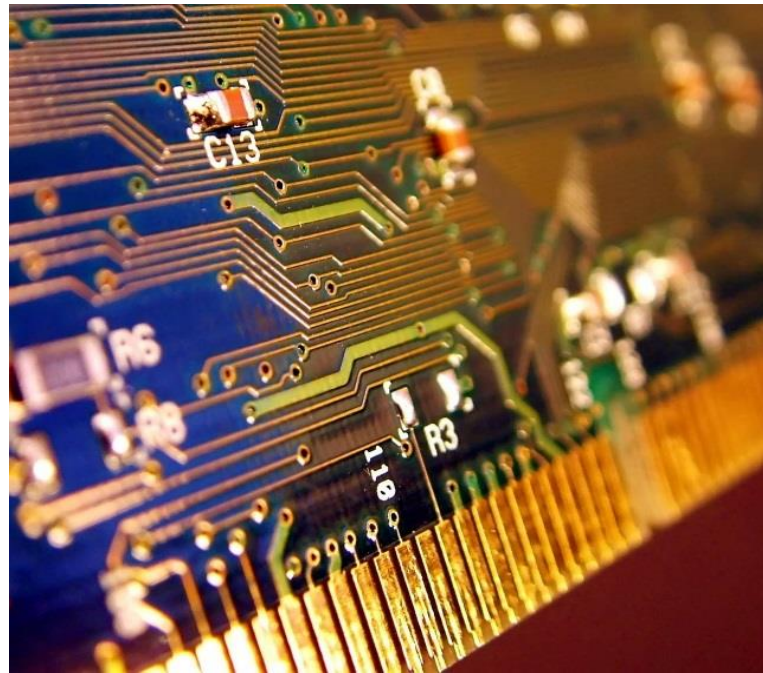
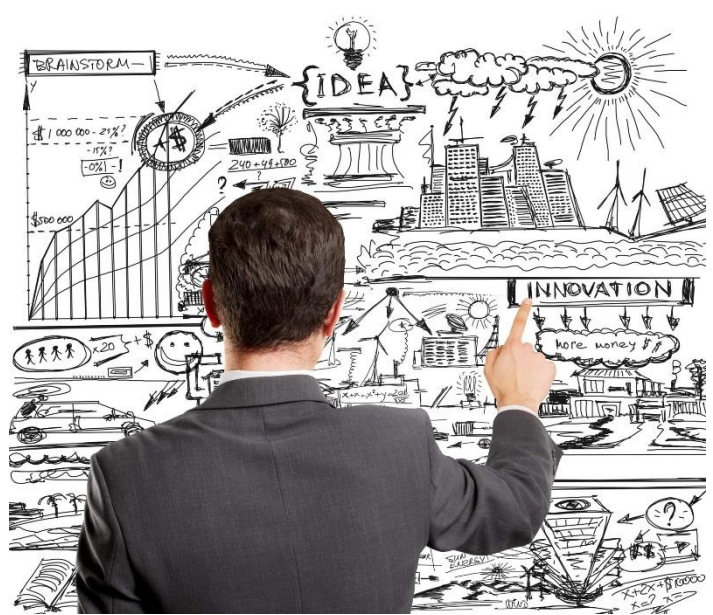




**USAID** | **SRBIJA**  
OD AMERIČKOG NARODA



**CEVES**  
CENTAR ZA VISOKE  
EKONOMSKE STUDIJE  
CENTER FOR ADVANCED  
ECONOMIC STUDIES



Kontaktirajte nas:



[www.ceves.org.rs](http://www.ceves.org.rs)



[office@ceves.org.rs](mailto:office@ceves.org.rs)



[www.twitter.com/CEVES1](https://www.twitter.com/CEVES1)



[www.facebook.com/CEVES.org](https://www.facebook.com/CEVES.org)

