

# 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>1</sup> USAID SLDP je odabrao ovaj konkretan sektor kako bi se nadovezao na rad projekta na podršci Metalnog klastera Vojvodine.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ostali sektori u užem izboru su bili: električna oprema, karoserije i delovi za motorna vozila, proizvodi od plastike i višegodišnji usevi

<sup>2</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 performansu od 53 razmenljivih sektora.

**U prvom delu** studije slučaja biće izložen pregled sektora proizvodnje metalnih proizvoda. Definišaće 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

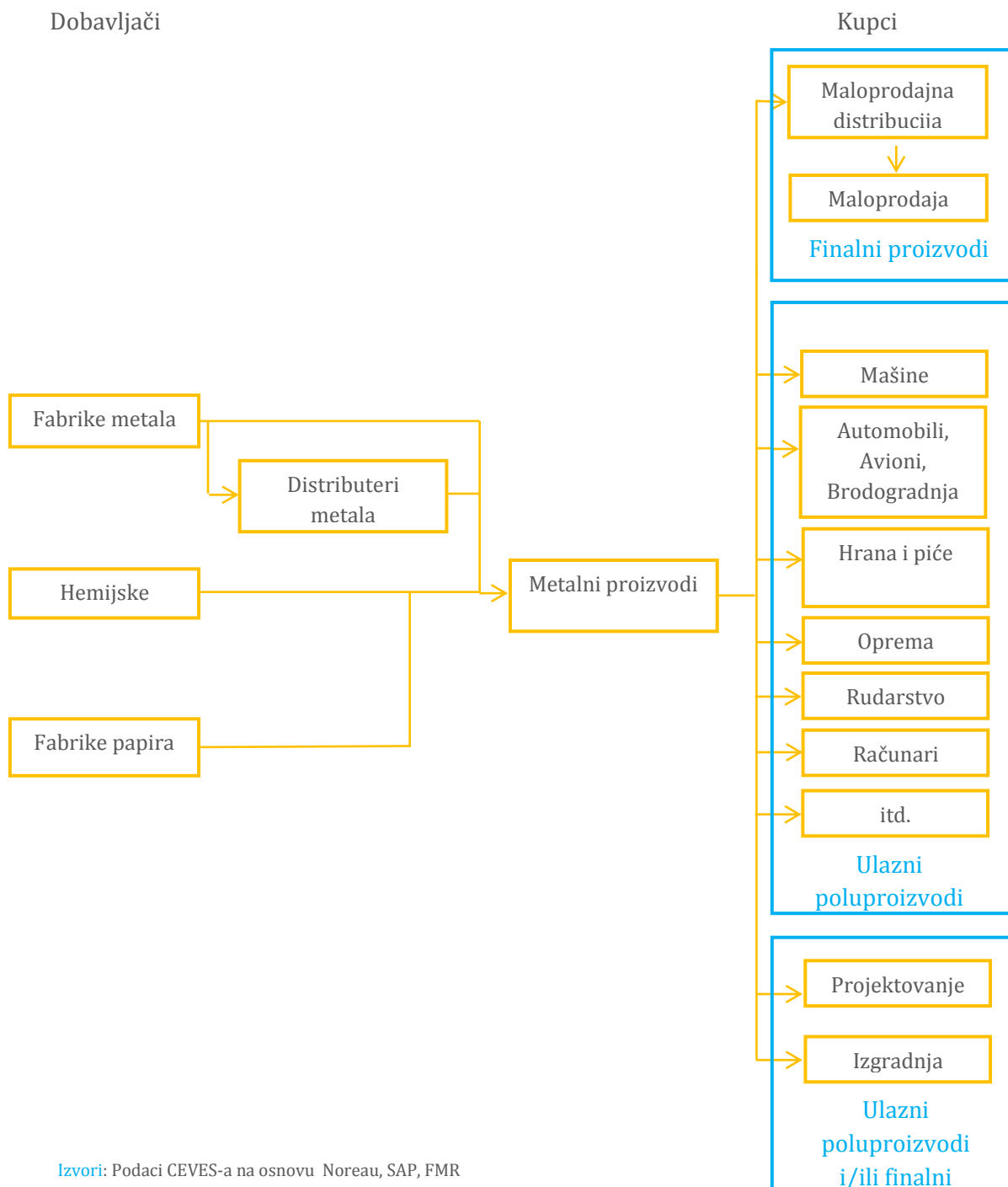
kupaca (ibid, str. 3). Međutim uska specijalizacija za mali segment tržišta omogućava im da ostvare relativno visoke dobitne marže (FWC, str. 188).

**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



Izvori: Podaci CEVES-a na osnovu Noreau, SAP, FMR

**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).

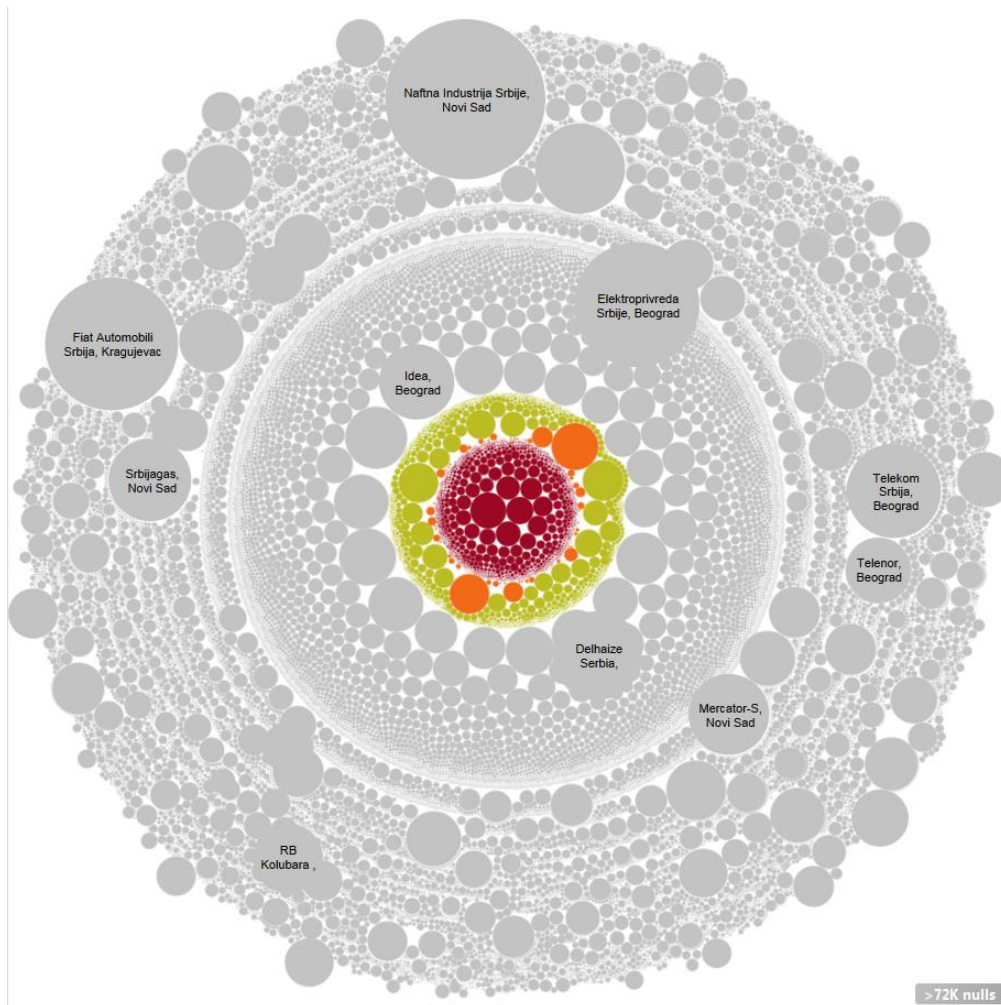
**Sektor proizvodnje metalnih proizvoda je vodeći deo metalnog sektora u kome su još i proizvodnja gvožđa i čelika i livenje metala. Sektor** proizvodi 75% prihoda metalnog sektora i zapošljava 79% zaposlenih. Takva dominantna pozicija PMP-a u okviru metalnog sektora delimično je odraz velikog broja 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

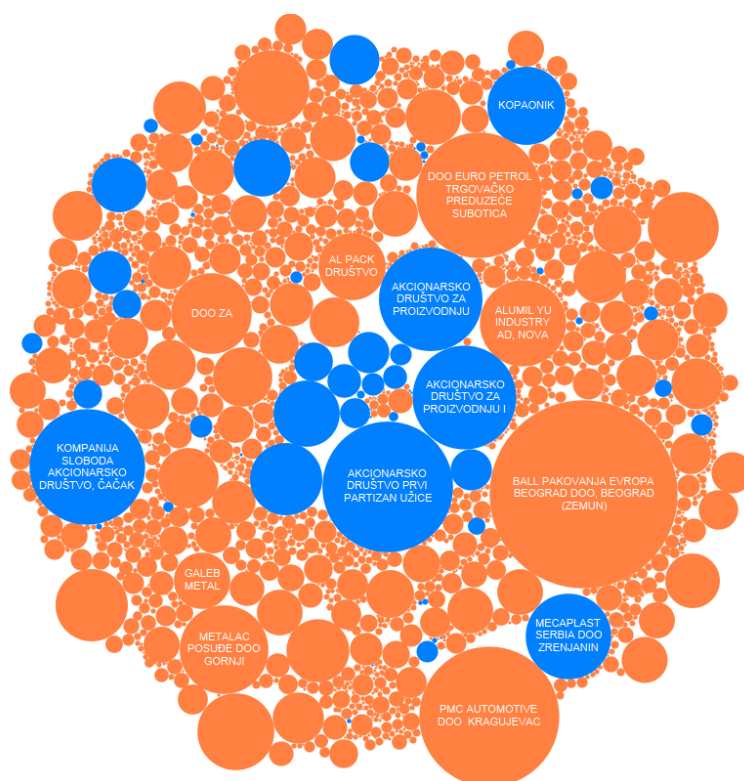
na rezultat i performansu ovog sektora. Te državne kompanije su se pokazale manje otpornim, manje uspešnim, manje profitabilnim i manje produktivnim. Struktura sektora PMP je predstavljena na



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

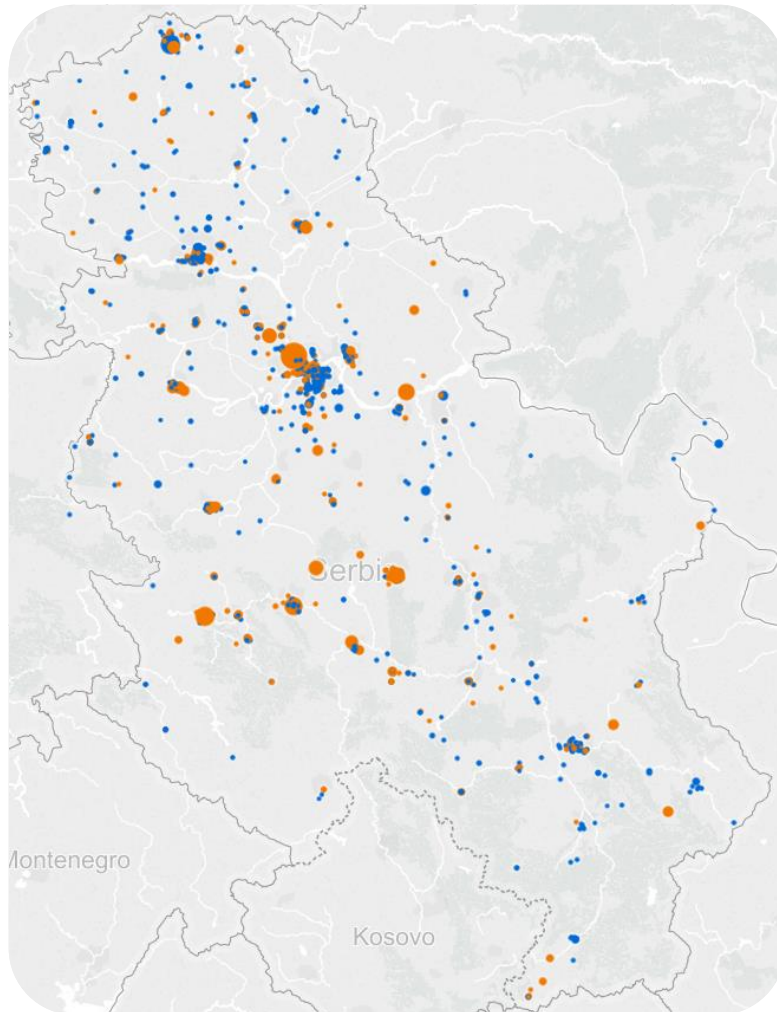
(99%) – i to najviše mikro (79%). Međutim, postoje i određene razlike; udeo **broja zaposlenih** u MSP u sektoru je 60%, oko deset procenata iznad udela MSP u celokupnom razmenljivom sektoru. Pored toga, **dodata vrednost** koju su proizvela

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

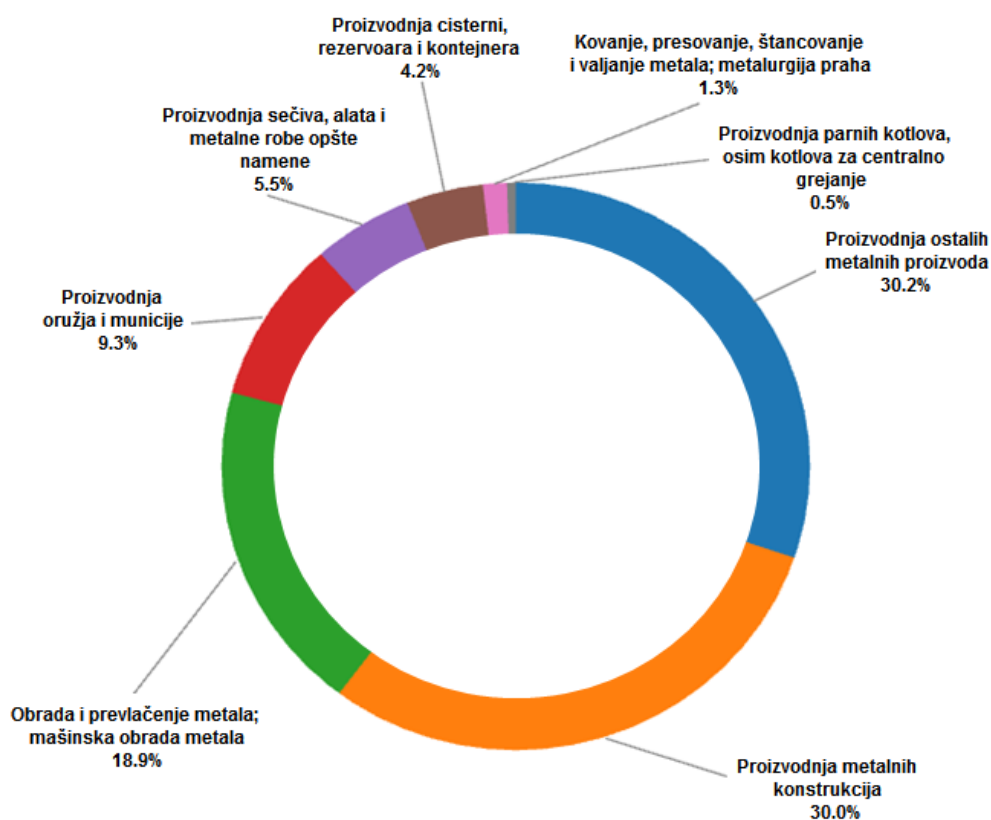


Izvor: APR (napomena: veličina kruga – prihod od poslovanja firme, boja krugova – izvoznik (narandžasta boja) u poređenju sa firmom koja ne izvozi (plava boja))

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



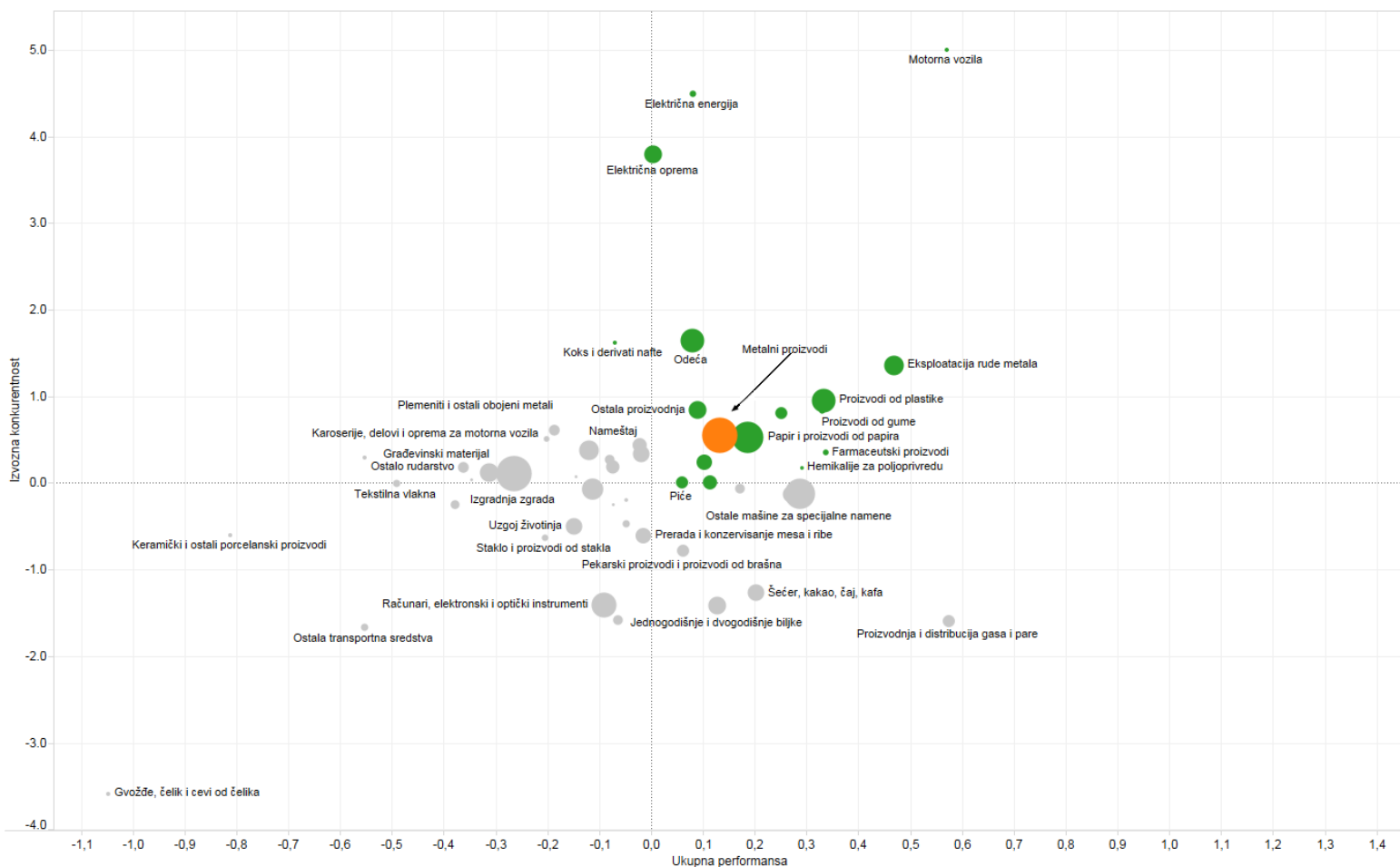
Izvor: APR, na osnovu CEVES-ovih izračunavanja

### 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 izvoznima. U sledećem odeljku, razmotrićemo tri konkretne mere i aktivnosti čija bi implementacija omogućila dalji razvoj i internacionalizaciju ovog sektora koji obećava.**

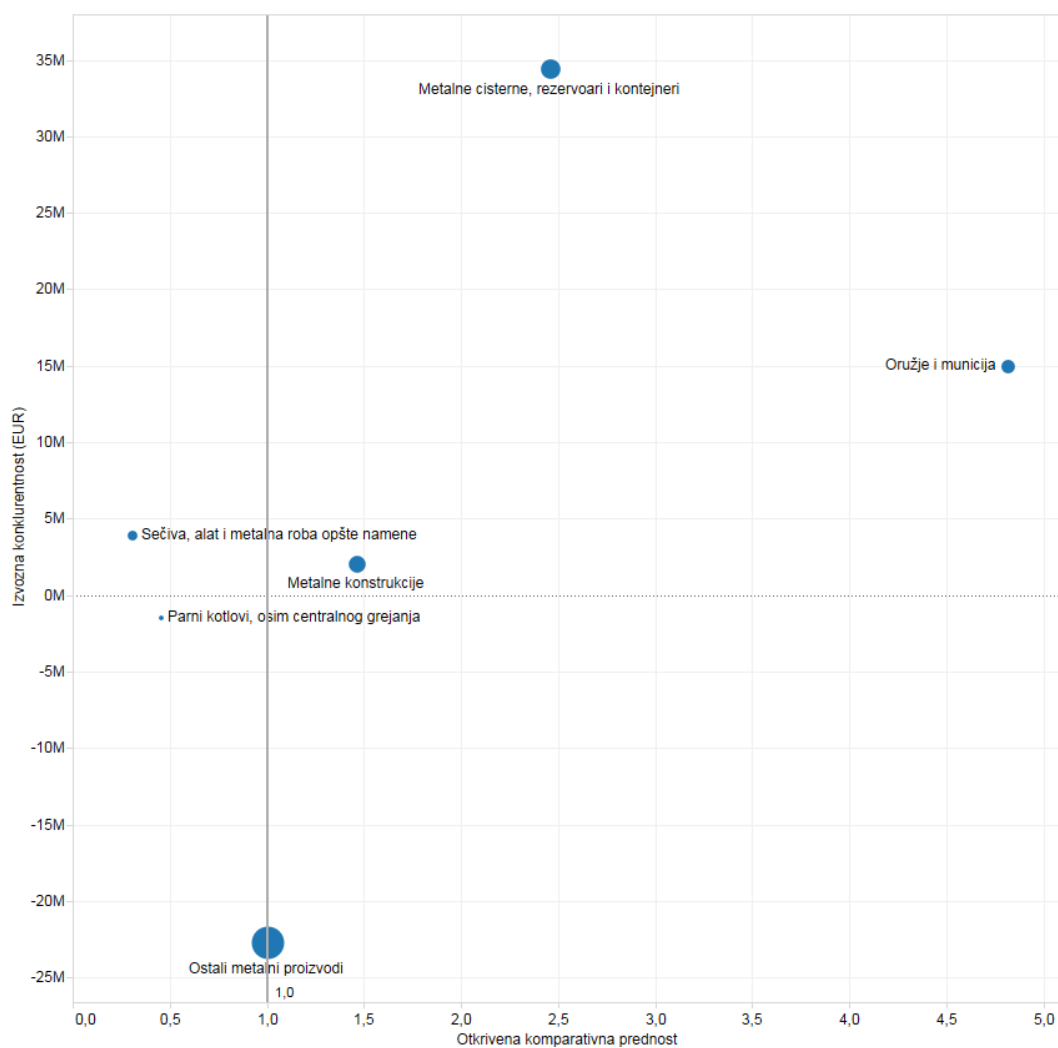
#### *Preraspodela resursa prema konkurentnijim pod-sektorima*

**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

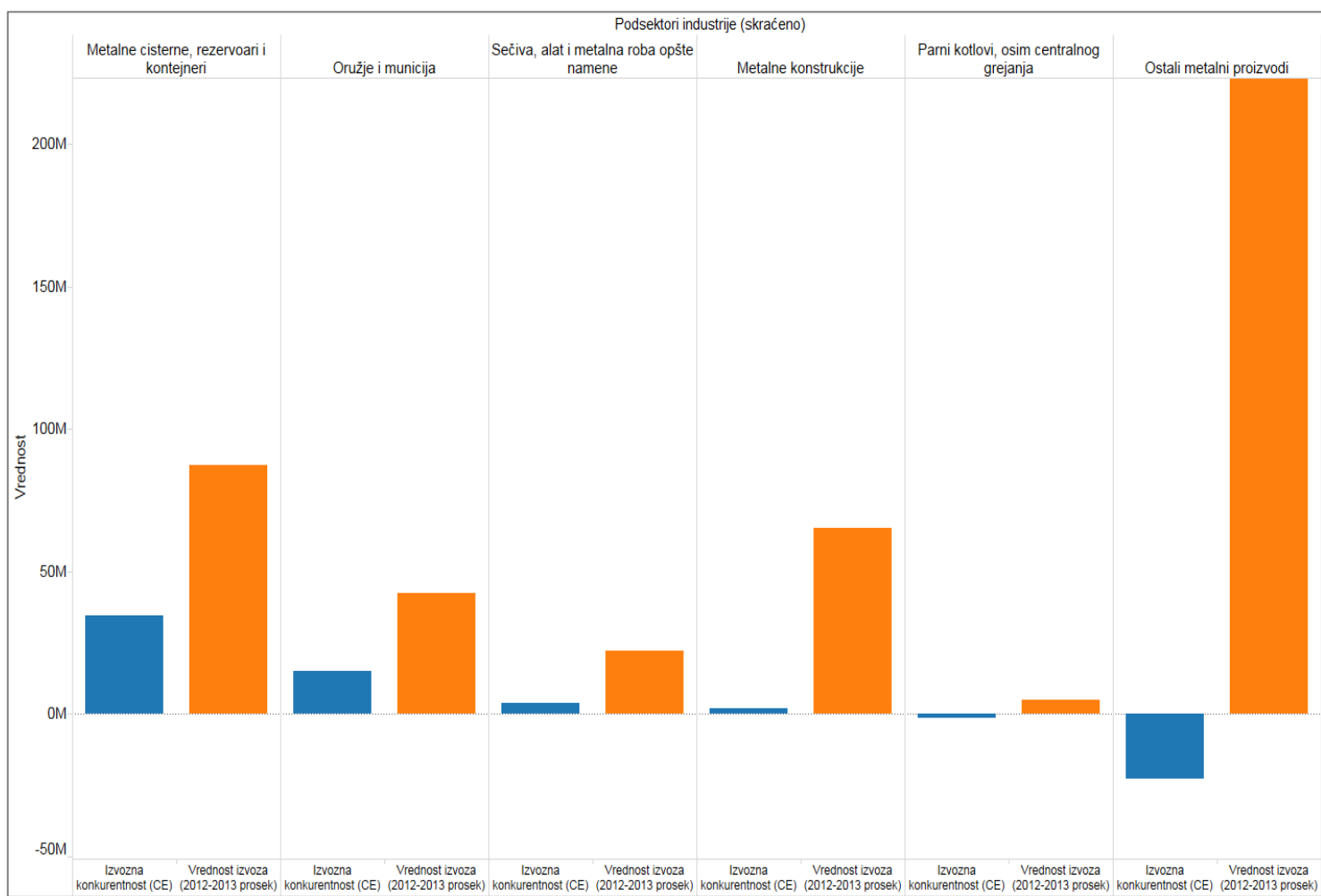
**Većina pod-sektora pokazala je izvozna konkurentnost i u poslednjih pet godina je unapredila svoju poziciju na inostranim tržištima.** Pod-sektori koji

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>3</sup>

<sup>3</sup> Negativna vrednost izvozne konkurentnosti ukazuje na pogoršanje u udelu na tržištu na inostranim destinacijama.

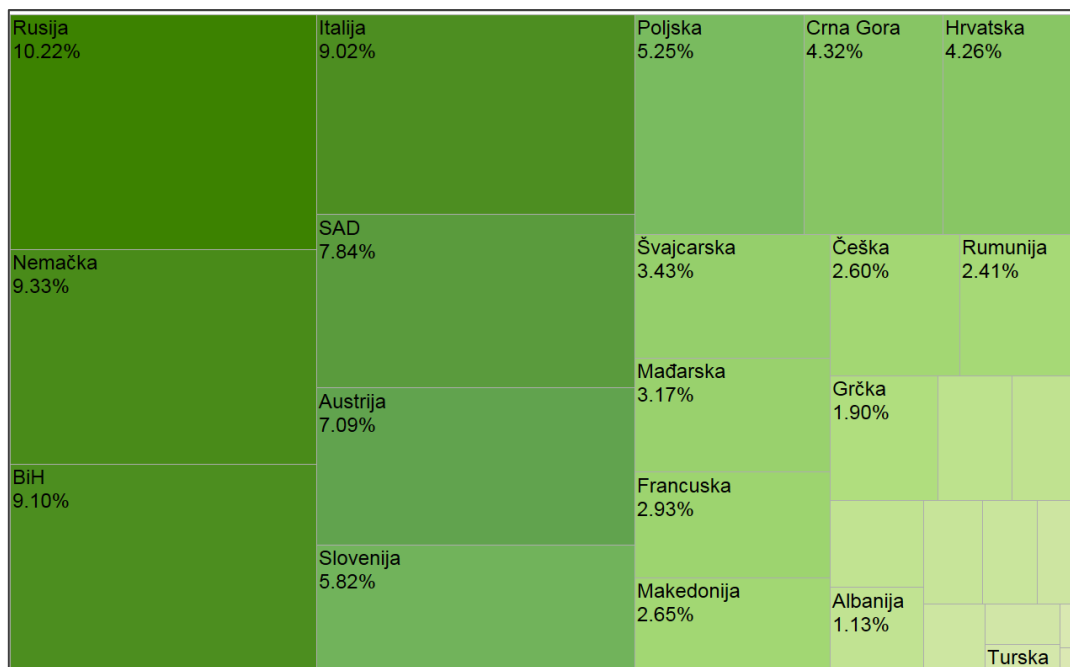
*Osvajanje novih inostranih tržišta*

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)



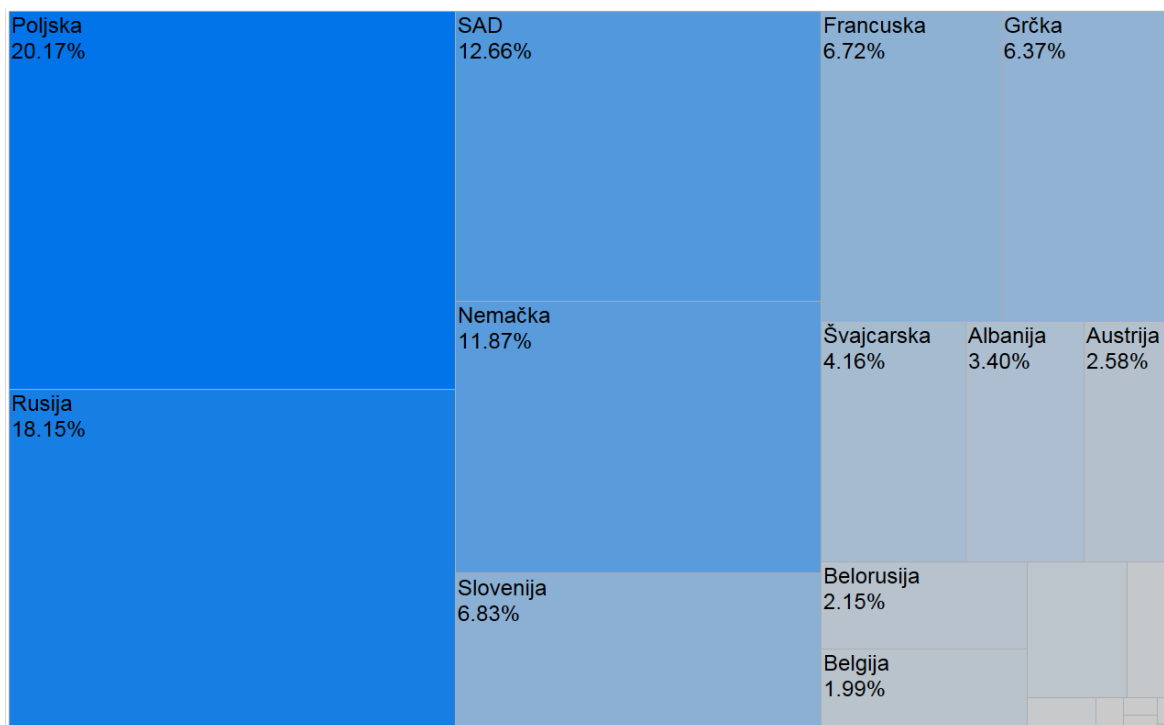
Izvor: UN Comtrade baza podataka, na osnovu izračunavanja CEVES-a



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 izvoznu 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.** Pogođeni 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 Loses 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.

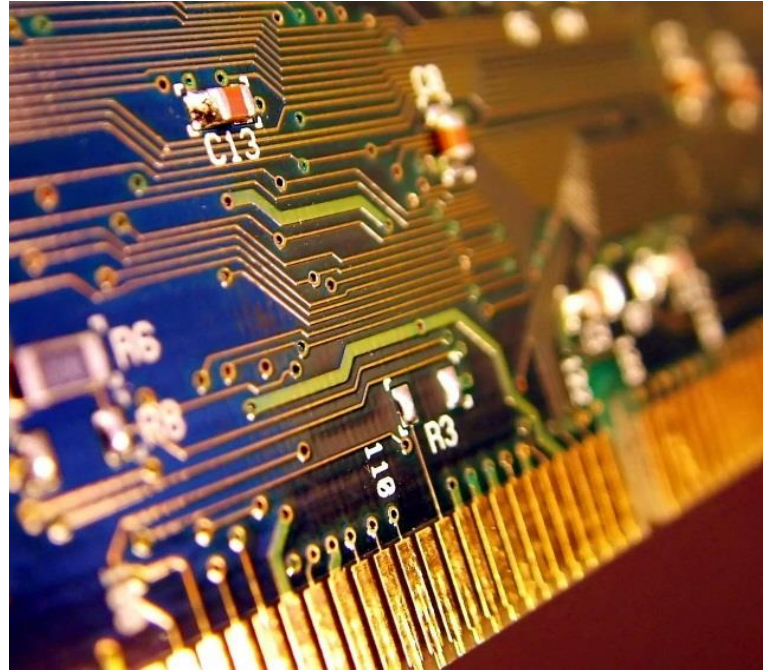




**USAID** | **SRBIJA**  
OD AMERIČKOG NARODA



**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)

