

Analiza performansi i lanca vrednosti odabranih sektora



CEVES

PKS

Beograd, Decembar 2017



PRIVREDNA
KOMORA
SRBIJE



CEVES
CENTAR ZA VISOKE
EKONOMSKE STUDIJE
CENTER FOR ADVANCED
ECONOMIC STUDIES

Ovaj izveštaj proizveo je konzorcijum Centra za visoke ekonomske studije (CEVES), pod vođstvom Kori Udovički, i Privredne Komore Srbije (PKS), pod vođstvom Vidosave Džagić, sa istraživačkim timom u sastavu Nemanja Šormaz, Danijela Bobić, Valentina Čolić, Mila Pejčić i Jelisaveta Lazarević.

Zahvaljujemo se Ministarstvu privrede, Sekretarijatu za javne politike i Razvojnoj Agenciji Srbije, ali i predstavnicima drugih ministarstava, naučne zajednice, udruženja i regionalnih komora u okviru PKS, na učešću u organizaciji dijaloga, intervjua i konsultacija u toku sprovođenja istraživanja. Istraživački tim je posebne koristi imao od sastanaka, konsultacija i povratnih informacija dobijenih od strane tima Svetske banke, na čemu im se posebno zahvaljujemo.

Verujemo da će izrađene analize biti dobra osnova konsultantskom timu Maxima Consulting na daljem razvoju sektorskih politika u okviru projekta „Konkurentnost i zapošljavanje“, i koristimo ovu priliku da im se zahvalimo na saradnji.

SADRŽAJ

Uvod i sažeti pregled svih analiziranih sektora..... 1

Kontekst: privreda pri kraju zakasnele transformacije	1
Ključne konkurentne prednosti i izazovi	2
Kratki pregledi sektora	4
Preporuke.....	6

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora hrane i pića 13

Sažetak analize sektora hrane i pića (HiP)	14
Definicija i obuhvat sektora HiP	17
Značaj i struktura sektora HiP	17
Performansa i konkurentnost sektora HiP	21
Ključni problemi i izazovi	27
Fragmentacija sektora HiP	30
Analiza konkurentnosti po podsektorima	31
Podsektor mesa	31
Podsektor mleka	36
Podsektor voća i povrća, sa fokusom na malinu	40
Vizija razvoja i preporuke	51
Mere usmerene ka konsolidaciji, odnosno smanjenju uticaja fragmentacije.	53
Mere usmerene ka povećanju i olakšavanju pristupa međunarodnim tržištima.	57
Mere usmerene ka unapređenju internih operacija i aktivnosti.	58
Mere usmerene ka intenzivnijoj i ciljanijoj finansijskoj i nefinansijskoj državnoj podršci	59
Mere usmerene ka podsektoru voća i povrća sa fokusom na malinu	60

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora drveta i nameštaja..... 64

Sažetak analize sektora drveta i nameštaja (DiN)	65
Predmet analize sektora DiN	66
Značaj i slika sektora DiN iz ugla lanca vrednosti	66
Značaj sektora.....	67
Struktura i slika sektora	69
Performansa i potencijal sektora DiN.....	73
Globalni trend i performansa.....	73
Performansa sektora u Srbiji	73
Potencijal sektora u Srbiji.....	75
U fokusu: Nameštaj od drveta	77
Globalno tržište i trendovi	78
Slika i opis lanca.....	78

Struktura i performansa	82
Tržišna segmentacija i ključni faktori uspeha	88
Perspektiva i potencijalna ograničenja	91
Preporuke za sektor DiN	95
Paket mera za osiguranje kvaliteta i stabilnosti u nabavci drvene sirovine	95
Paket mera za povećanje produktivnosti i konkurentnosti proizvođača u sektoru	97
Paket mera za promovisanje dizajna	98
Povećanje dostupnosti i kvaliteta radne snage	99
Analiza performansi i lanca vrednosti sektora gume i plastike.....	101
Sažetak analize sektora gume i plastike (GiP)	102
Definicija i obuhvat sektora GiP	103
Značaj sektora GiP	104
Performansa i struktura sektora GiP	105
Ključni faktori uspeha u lancu vrednosti sektora GiP	110
Opis lanca vrednosti proizvoda od plastike	110
Analiza troškova	113
Radna snaga: Ključni faktori uspeha br. 1	114
Jeftina energija: Ključni faktor uspeha br. 2.....	116
Visoka stopa bruto poslovnog viška uprkos nižim jediničnim cenama—još jedan pokazatelj konkurentnosti	116
Segmentiranje domaće ponude.....	118
Perspektiva sektora GiP i preporuke za dalji razvoj.....	120
Ciljana podrška razvoju male i srednje privrede.	122
Unapređenje infrastrukture kvaliteta	122
Unapređenje organizacije poslovanja i proizvodnje.....	124
Povećanje dostupnosti i kvaliteta radne snage	124
Unapređenje vidljivosti i saradnje među firmama.....	125
Podsticanje kreiranja funkcionalnih asocijacija	125
Postepeno obnavljanje i modernizovanje mašinskog parka	126
Analiza performansi i lanca vrednosti sektora mašina i el. opreme	128
Sažetak analize sektora mašina i opreme (MiO)	129
Predmet analize sektora MiO	130
Značaj, struktura i opšte performanse sektora MiO	131
Izvozna performansa - ispoljena konkurentnost sektora MiO	138
Greenfield SDI	140
Autohtone firme	141
Privatizovane firme	145

Analiza konkurentnosti sektora MiO iz ugla lanca vrednosti.....	146
Karakteristike lanca vrednosti	146
Pozicioniranje proizvoda i firmi u zavisnosti od karakteristika lanca vrednosti	148
Kritični faktori uspeha – različiti u zavisnosti od vlasništva	152
Perspektiva sektora MiO u budućnosti i potencijalna ograničenja.....	162
Preporuke za sektor MiO.....	164
Analiza performansi i lanca vrednosti ostalih sektora prerađivačke industrije	170
Sektor fabrikovanih metalnih proizvoda	171
Tekstilni sektor	177
Sektor transportnih sredstava	182
Hemijski sektor.....	186
Papir i štampanje	190
Sektor računara, elektronskih i optičkih proizvoda	193
Sektor kože i predmeta od kože.....	194
Sektor ostalih prerađivačkih delatnosti	196
Aneks 1 – Kvalitet i izvori statističkih podataka	198
Definicija i obuhvat sektora.....	198
Statistika nacionalnih računa	199
Strukturna poslovna statistika.....	199
Podaci o spoljnoj trgovini.....	200
Definisanje vlasničke strukture	200
Ključni izazovi pri analizi podataka	202
Aneks 2 – Okvirne mere industrijske politike za Srbiju	203
Uvod	204
Opravdanost proaktivne industrijske politike u Srbiji.....	204
1. Osnovni institucionalni kapacitet za donošenje/sprovođenje industrijskih politika	206
2. Prilagođenim znanjem do višeg produktivnog potencijala radne snage.....	211
3. Kompleksnija politika privlačenja SDI, usmerena na razvojne efekte	214
4. Intenziviranje ali i usredsređivanje (defragmentacija) mera podrške razvoju MSP i izvozu ..	215
5. Prevazilaženje fragmentacije udruživanjem MSP i ukupnjavanjem tržišnog posredovanja ..	217
6. Druge mere neposredno u domenu države	218

Uvod i sažeti pregled svih analiziranih sektora

Ova studija predstavlja analizu performanse prerađivačkog sektora u Srbiji, uz dublju analizu konkurentnosti četiri sektora odabrana od strane Ministarstva privrede: hrana i piće (HiP), drvo i nameštaj (DiN), guma i plastika (GiP) i mašine i oprema (MiO). Studija je sprovedena u okviru projekta „Konkurentnost i zapošljavanje“, koji se sprovodi kroz saradnju Vlade Republike Srbije i Svetske banke, a čiji je osnovni cilj ublažavanje i otklanjanje prepreka za povećanje konkurentnosti i povećanje zaposlenosti.

Cilj studije je da doprinese unapređenju poslovnog i investicionog okruženja – posebno u odabranim sektorima – na način da implementacija aktivnosti predloženih u studiji dovede do podsticanja razvoja, konkurentnosti i zapošljavanja, odnosno da eliminiše ili barem umanjí uticaj ključnih identifikovanih barijera. Takođe, cilj studije je i da obezbedi informacije relevantne za kreiranje strategije industrijskog razvoja, u skladu sa pregovaračkim poglavljem 20 -- Preduzetništvo i industrijska politika, koje se odnosi na ubrzanje strukturnih prilagođavanja, podsticanje stvaranja okoline povoljne za pokretanje poslova, domaćih i stranih investicija, promovisanje malih i srednjih preduzeća (SME), kao i preduzetništva i inovacija. Takođe, pregovaračko poglavlje 20 podrazumeva promovisanje preciznije analize konkurentnosti specifičnih sektora i pokretanje specifičnih inicijativa za sektore, kao što su grupe na visokom nivou, forumi vezani za politike, studije i paneli stručnjaka, kao i inicijative za povezivanje. Dodatno, stvaranje i sprovođenje politike iz oblasti preduzetništva i industrije zahteva odgovarajuće administrativne kapacitete na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, uključujući efikasne procese konsultacija i mehanizme saradnje, na šta je posebno obraćena pažnja u Aneksu 2 ove studije.

Naši nalazi potvrđuju da izabrana četiri sektora, kao i sektor fabrikovanih metalnih proizvoda (FMP) kojeg bi im trebalo priključiti, pokazuju jake komparativne prednosti u okviru prerađivačkog sektora. Ipak, da bi se uočene prednosti pretočile u održivi rast, od presudne važnosti su dva paketa mera. Jedan usmeren na prevazilažnje ograničenja koja stvara pretežno prisustvo vrlo fragmentisanog MMSP sektora, specifično za Srbiju. Drugi usmeren na što bržu izgradnju i širenje visokokvalifikovane radne snage odgovarajućih profila, jer se na njenoj pristupačnoj ceni zasniva ključna konkurentna prednost u četiri od pet sektora, dok je istovremeno njen nedostatak najveća prepreka njihovom bržem rastu. Međutim, sprovođenje proaktivne industrijske politike zahtevaće i značajno jačanje relevantnih državnih institucija, kao i, što je mnogo teže, promenu u njihovom načinu rada. Ograničavanje istraživanja na pomenuta 4 sektora ima dva razloga: s jedne strane, ograničenost resursa, i s druge strane, potreba da se institucije najpre osposobe za sprovođenje sistematskih, proaktivnih industrijskih politika, uz primenu mera usmerenih i prilagođenih specifičnim sektorima – što je novina za državnu upravu Srbije.

Kontekst: privreda pri kraju zakasnele transformacije

Da bismo razumeli donekle nejasne ekonomske trendove koje je pokazao prerađivački sektor u Srbiji, korisno je ustanoviti razliku između “tradicionalne” i “nove” privrede jer one ispoljavaju potpuno divergentne trendove u periodu od 2009. Pod “tradicionalnom” podrazumevamo privredu sastavljenu od bivših državnih/društvenih preduzeća, bilo da su danas

privatna ili nisu. Uz izuzetak relativno malobrojnih uspešno privatizovanih preduzeća, tradicionalna privreda je opadala i nestajala tokom posmatranog perioda, umanjujući ukupne performanse sektora kao što su MiO i DiN koji su na početku tog perioda bili manje transformisani. Nova privreda je međutim nastavila sa jakim rastom predvođenim izvozom posle 2009/10. – a sastojala se od greenfield SDI i novih domaćih privatnih preduzeća koja su se pojavila kao zaista nova (de novo), ili je izgrađena na delovima urušene tradicionalne privrede. Privatizovana preduzeća u vlasništvu priznatih stranih firmi ponašala su se u novoj privredi kao greenfield SDI, dok su performanse ostalih bile negde između onih za novu privredu i državnih preduzeća koja su implodirala.

Od 2009. rast izvoza počivao je skoro u celini na novoj privredi i bio je snažan (imajući u vidu slabe prilike u međunarodnom okruženju), kao i iznenađujuće diversifikovan i široko ravnomerno raspoređen. Stope rasta više se razlikuju prema tipu vlasništva (17% za SDI, naspram 9% za domaća, odnosno MMSP), nego prema delatnosti sektora (13% u za prerađivačku industriju naspram 13% za četiri posmatrana sektora). Oko 70% rasta izvoza u velikom broju sektora postignuto je osvajanjem novih tržišta i povećanjem učešća na postojećim tržištima. Ovaj rast je čak i kod mikro preduzeća bio u celini viši od stope rasta uvoza glavnih izvoznih tržišta. Broj velikih preduzeća koja izvoze je pao sa 289 na 265, verovatno zbog urušavanja i nestajanja tradicionalnih preduzeća, ali je tokom ovog perioda udvostručen kako broj tržišta sa izvozom preko 1 milion EUR tako i broj tržišta sa izvozom preko 10 miliona EUR.

Ukoliko se FIAT i Železara Smederevo isključe iz posmatranja, koncentracija izvoza u ovom periodu ostala je nepromenjena uprkos i dalje visokom rastu (11% godišnje) a jedini proizvodi u kojima se vidi grupisanje/specijalizacija proizvodnje jesu pneumatici i maline (sa izvozom od Euro 400 odnosno Euro 250 miliona. Broj sektora sa RCA većim od 1 povećan je sa 86 na 90 (od ukupno 260 proizvoda) a samo vrednost izvoza automobile prelazi Euro 1 milijardu, dok ona za sve druge proizvode na 3-cifrenoj SITC klasifikaciji ona ispod Euro 400 miliona.

Konačno, čini se da su se razvoji sektora SDI i domaćih MMSP kretali paralelno, uz relativno malu integraciju privrede Srbije u velike lance vrednosti SDI-a. Ovo pitanje treba posebno proučavati dalje i treba ga razumeti da bi politike mogle precizno da se usmere ka razvoju.

Ključne konkurentne prednosti i izazovi

Dok se u celini razlikuju konkurentske prednosti i nedostaci dve pomenute vrste preduzeća koja čine novu privredu, **zajednički im je ključni faktor uspeha – povoljan odnos visine kvalifikacija i cene rada**, pri čemu kvalifikacije odslikavaju postojanje “tradicije” u sektoru. Stare tradicije inženjeringa/tehničkih veština, posebno u mašinskom projektovanju i građevinarstvu kao i u prerađi metala, predstavljaju ključ konkurentnosti sektora MiO i FMP, ali su u dobroj meri i ključ naročite uspešnosti sektora GiP. Sektor HiP temelji se na staroj poljoprivrednoj tradiciji pri čemu ključnu ulogu igraju povoljni prirodni resursi. Prednosti sektora HiP predstavljaju kombinaciju kako kvalifikacija/veština (sličnih onima u mašinstvu) i šumskih resursa.

Veće strane kompanije uspešne su skoro bez izuzetka i stavljaju naglasak na ulaganje u veći obim proizvodnje. Što se tiče MMSP, imajući u vidu ograničenja na koja obično nailaze, ona su našla su se pozicionirala u dve vrste okolnosti,. Jedno je kada je moguća cenovna diferencijacija proizvoda jeftinijeg kvaliteta, pri čemu je obično još i prisutna određena zaštita troškovima transporta i ulaska na tržište (hrana i plastika). Drugo je kad dostupnost visoko kvalifikovane radne snage po vrlo niskoj ceni stvara jaku konkurentnu prednost. Ovo je slučaj u tehnički zahtevnijim sektorima kad je potreban visok stepen kastomizacije ili je visok sadržaj specifičnih usluga.

Cena rada u Srbiji pokazuje tendenciju da bude niža od cene u NMS, osim u Rumuniji i Bugarskoj. Prosečna produktivnost nove privrede takođe je niža nego u konkurentskim zemljama, ali je u celini niža za manje nego što je to cena rada. Ipak, konkurentnost radne snage opada sa stepenom kvalifikacije, tako da je razlika veća kod viših nego kod nižih kvalifikacija.

Suštinsko ograničenje kako za SDI tako i za domaća MMSP predstavlja činjenica da kvalifikovana radna snaga nije obilata, te se zapošljavanje kvalifikovanih radnika po pravilu povećava postepen, uz ulaganja i obuke. Niska mobilnost doprinosi niskoj dostupnosti takve radne snage ali ona istovremeno znači i da još ima nezaposlenih ili nedovoljno zaposlenih kvalifikovanih radnika. Ograničenje predstavlja i nedostatak visoko kvalifikovanih menadžera iskusnih u integrisanom procesnom menadžmentu i u korporativnom upravljanju. Dok SDI uspevaju da prevaziđu ovo ograničenje dovodeći radnike koji žive van Srbije ili kroz obuku svoje lokalne radne snage, nedostupnost visoko stručnih radnika predstavlja značajno ograničenje za rast domaćih MMSP. Uz to, brojni negativni aspekti poslovnog okurženja koji prevazilaze predmet ove studije takođe utiču na konkurentnost i malih i velikih preduzeća.

Uobičajna ograničenja na koja nailaze MMSP dodatno su pojačana odsustvom velikih tržištnih posrednika, i niskim stepenom poverenja, jer naglašavaju posledice fragmentacije, posebno u sektoru HiP (a najviše u slučaju voća i povrća – što je oblast koja ima inače najveću komparativnu prednost). Kao i bilo gde, MMSP nemaju pristup kapitalu i zato nemaju u celini mogućnost proizvodnje velikog obima. Mnogo verovatnije je da takva preduzeća neće imati pristup svetskim tržištima, posebno kad ugled i brending imaju važnu signalnu ulogu. Isto tako, ovim preduzećima nedostajace verovatno ne samo kapital već i znanje potrebno da otvore pristup svetskim tržištima. Njima će takođe vrlo verovatno nedostajati znanje (tehnološko ali čak još više znanje iz oblasti procesnog menadžementa i korporativnog upravljanja) potrebno da povećaju obim proizvodnje kada/ako se ukaže prilika. Ovi nedostaci bili bi mnogo ublaženi integracijom kroz udruživanje ili preko velikih posrednika koji mogu da agregiraju njihove proizvode i prodru na globalna tržišta. To bi olakšalo ne samo predstavljanje konkurentnih prednosti tih industrija na globalnom tržištu, već i povratno prenošenje signala globalnog tržišta domaćoj privredi. Ovako, prepuštena su izazovu pojedinačne integracije u svetsko tržište, koju, srećom, olakšavaju bliskost jezgru privreda EU, kao i sve brojnije veze sa dijasporom iz Srbije.

Kratki pregledi sektora

Hrana i piće

Sektor HiP daleko je najveći izvozni sektor u Srbiji (1.665 miliona, 11,7% ukupnog izvoza) posle prevoznih sredstava i opreme. Povećanje njegovog učešća na izvoznim tržištima bilo je relativno manje nego u drugim sektorima (43%) kako zbog više početne osnove (uz RCA od 2,3%) tako i zbog stvarnih slabosti u poređenju sa vlastitim potencijalom. Podsektor prerade voća i povrća je daleko najkonkurentniji podsektor (ukupni izvoz iznosi 430 miliona, a računajući i poljoprivredni segment, preko 700 miliona), pri čemu je Srbija među najvećim evropskim proizvođača maline, šljive, dunje i paprike, i RCA ovog podsektora iznosi oko 9. Ipak, ima mnogo prostora za povećanje konkurentnosti kroz diversifikaciju, povećanu komercijalizaciju i produženje svih lanaca vrednosti. Iako ovaj podsektor karakteriše izrazito niska koncentracija proizvođača (HHI od samo 62), njegov izvoz karakteriše niska diversifikacija -- uključujući zamrznute maline koje čine oko 17% ukupnog izvoza sektora.

Sektor HiP je privatizovan rano i pretežno je u domaćem vlasništvu. Sva tri najveća izvoznika (8% sektorskog izvoza) su u vlasništvu domaćeg kapitala. Samo je 15 afirmisanih međunarodnih kompanija izvozilo više od Euro 10 miliona u 2015 (ukupno Euro 300 miliona). Strano vlasništvo najčešće je regionalnog karaktera, a međunarodni brendovi uglavnom su u podsektoru pića i uglavnom su orijentisani na domaće ili regionalno tržište.

Konkurentnost sektora HiP najvećim delom počiva na krajnje povoljnim zemljišnim i klimatskim uslovima u Srbiji, i na verovatno neodrživom “dopunskom radu”. Ipak, fragmentacija vlasništva nad zemljištem, prerade koja je pretežno u rukama MMSP, i tržišnih posrednika koji su obično lokalnog karaktera, ometaju tranziciju od tradicionalnog sektora usmerenog na osnovnu egzistenciju, u moderni sektor pokretan tražnjom. Veliki deo zemljišta stoji neobrađivan (11% ukupno i 9% južno od Vojvodine), prosečni prinosi po hektaru obrađivanog zemljišta su niski (37% niži od proseka EU za isti portfolio primarnih proizvoda) i asortiman proizvoda je relativno niske-vrednosti i/ili kratkog lanca za dodavanje vrednosti.

Guma i plastika

Sektor GiP (izvozi Euro 982 miliona) zabeležio je najjače konkurentne performanse među svim sektorima, i pretekao sektor HiP na poziciji sektora sa najvišim RCA (2,73). Više od 70% visokog izvoznog rasta u ovom sektoru (godišnji prosek iznosi 13%) ostvareno je osvajanjem većeg učešća u više svetskih tržišta, delom zato što je reč o sektoru u kojem je posebno prisutno seljenje proizvodnje (nearshoring) iz razvijenih tržišta EU. Ovo je sektor srednje koncentracije proizvođača (HHI 713), a predvode ga pretežno priznate kompanije u stranom vlasništvu koje dominiraju izvozom (ukupno 72% izvoza, sa godišnjim rastom izvoza od 20%) a tri najbolje kompanije (44% izvoza) čine priznati međunarodni brendovi (Michelin, Cooper Tires i Viscofan). Sektor GiP karakterišu i aktivna MMSP koja su takođe uspela da povećaju izvoz znatno brže (15% godišnje) od rasta tržišta tokom posmatranog perioda.

Srbija je bila ubedljivo glavni proizvođač predmeta od gume u Jugoslaviji te je i danas glavna komparativna prednost sektora GiP u raspoloživoj kvalitetnoj visoko kvalifikovanoj radnoj snazi koja je potrebna za proizvodnju i prilagođavanje često skupih (metalnih) alata. Reč je o alatima koje treba menjati/prilagođavati pri svakom preoblikovanju nekog proizvoda od gume/plastike. Tržišne mogućnosti za MMSP pojavile su se u ovom sektoru – u podsektoru

materijala za pakovanje i pakovanja, koji često blisko sarađuje sa lokalnom industrijom hrane, proizvodeći serije umerenog obima uz mogućnost diversifikacije kvaliteta.

Mašine i električna oprema

Sektor MiO je jedini sektor koji ovde razmatramo kod koga je RCA nešto niži od 1 (0,95), ali skoro 80% brzog rasta (12,6% prosečno godišnje) njegovog diversifikovanog izvoza ostvareno je osvajanjem ili povećanjem učešća u tržištu, te se može očekivati da će sektor beležiti postojan rast neko vreme i da će time povećati već značajan obim izvoza (Euro 1,348 miliona). Uz to, možemo očekivati da razvoj ovog sektora doprinese značajno ukupnom prerađivačkom sektoru, jer se u njemu stvaraju i koriste upravo one veštine/kvalifikacije koje po svemu sudeći čine neke od njegovih glavnih konkurentnih prednosti.

Sektor MiO je pretrpeo jaku strukturnu promenu u posmatranom periodu, uz prepolovljavanje učešća tradicionalne privrede u izvozu na 11%. Sva tri najveća izvoznika (koji čine 32% sektorskog izvoza), kao i 18 od najvećih 25 najvećih (78% sektorskog izvoza) u stranom su vlasništvu, uglavnom u rukama priznatih međunarodnih brendova (npr. Gorenje, Siemens, Grundfos) proizvođača aparata za domaćinstvo, vetrogeneratora i pumpi. Ipak, značajan je i izvoz domaćih MMSP (Euro 335 miliona) koji takođe beleži snažan rast (10,7% za srednja i 8,5% za mikro i mala). U ovom sektoru je naročito izražena razlika između snaga pomenuta dva tipa preduzeća – pri čemu je visoko diversifikovani i razuđeni domaći sektor skoncentrisan u mašinama opšte namene (rashladni uređaji, dizalice, pumpe) za kojima postoji lokalna tražnja a potrebno je prilagođavanje potrebama potrošača, posebno kad je reč o implementaciji čitavih sistema, kao i u specijalizovanim mašinama čija proizvodnja zahteva mnogo inženjerskog rada a relativno malo kapitala. Industrijsku politiku u ovom sektoru treba posebno usmeriti na privlačenje odabranih investitora – uz poklanjanje posebne pažnje njihovom potencijalu za razvoj produktivnosti ljudskih resursa - i na pružanje podrške saradnji takvih investitora sa domaćim dobavljačima. Od ključne važnosti su i programi namenjeni razvoju znanja i veština radne snage. Konačno, više bi se moglo postići i sa sistematičnijim predstavljanjem prednosti ovog sektora na globalnim tržištima.

Drvo i nameštaj

Doprinos sektora DiN rastu izvoza je nešto manji nego kod ostala tri sektora (ukupan izvoz iznosi Eur 335 miliona), ali je prosečan godišnji rast izvoza sektora u postkriznom periodu bio među višima – 13%. Pri tome, sektor je prolazio kroz transformaciju u ovom periodu, sa skoro potpunim nestankom prethodno dominantnog proizvođača Simpo iz Vranja i teškim stanjem u segmentu građevinske stolarije. Sektor DiN poseduje značajan potencijal sa stanovišta mogućeg dugoročnijeg razvoja i njegovih društvenih efekata. Od tri najveća izvoznika (16% izvoza), dva su domaća de novo preduzeća, a jedan je italijanska SDI, dok je od 25 najvećih preduzeća (42% izvoza) samo sedam u stranom vlasništvu.

Uporedno gledano, Srbija je umereno bogata šumama, ali proizvodi vrlo malu vrednost po hektaru. Zanimljivo je da je deo vrednosti koja se proizvodi koji otpada na nameštaj (55%) veći nego u drugim zemljama. Ključ za ostvareni uspeh industrije nameštaja je u odgovarajućoj kombinaciji elemenata: kvalitet-cena-dizajn. Uz visok stepen proizvodnih veština/znanja, uz ograničene veštine/znanja u dizajniranju marketingu i brendingu, i uz ograničen pristup svetskim tržištima – Srbija se pozicionirala u nižem do nižem-srednjem segmentu raspona cena. Oko polovine nameštaja izvezenog iz Srbije odlazi u region (uglavnom nameštaj od panela),

dok je ostatak (uglavnom tapacirani i nameštaj od punog drveta) usmeren prema istočnim tržištima i prema ravijenim tržištima EU. Sav izvoz van regiona je zabeležio jak rast i visoku diversifikaciju, a i u regionu je tržište nastavilo da se širi uprkos niskoj tražnji.

Glavne prepreke razvoju ovog sektora su u njegovoj fragmentaciji, kao i nepredvidljiva alokacije primarnog drveta. Proporcija plasmana nameštaja kroz trgovinske lance na domaćem tržištu niža je i od one u sektoru hrane i pića. Politikom najviše treba podržati razvoj transparentnog i predvidljivog tržišta primarne i rezane građe, kao i integraciju proizvođača kako u ulozi kupaca tako i pri pozicioniranju na svetskim tržištima.

Ostali sektori

Sektor FMP zasluži da bude uključen među najinteresantnije sektore uglavnom zato što su mu iste konkurentne prednosti kao i u sektoru MiO, i zato što oni mogu da doprinesu zajedno konkurentnosti celog prerađivačkog sektora. Izvoz samog sektora FMP je pozamašan za sektor koji je uglavnom usmeren na domaće tržište, a karakterišu ga i zavidne konkurentne performanse uz povećanje učešća na ino tržištima i RCA od 1,44. Domaća odevna industrija takođe zasluži dodatne studije jer izgleda da pokazuje izraženu moć obnove u postkriznom periodu -- iako je Srbija danas relativno mali izvoznik tekstila i odeće, u postkriznom periodu je rasla značajno brže od uvozne tražnje ključnih tržišta na koje je plasirala proizvode, ali brže i od izvoza glavnih evropskih konkurenata. Rast su predvodile primarno SDI (njih oko 20), ali su doprinos dale i autohtone male i srednje kompanije.

Ako rast izvoza posmatramo samo na krajnjim tačkama posmatranog perioda on je iste snage ili je jači, u slučaju motornih vozila i hemijske industrije, od rasta izvoza u četiri/pet izabranih sektora na koja smo se usredsredili u ovoj studiji. Međutim, povećanje izvoza u sektoru motornih vozila dostiglo je vrhunac u 2013, sa uspostavljanjem pune proizvodnje FIAT-ovog modela 500L, i od tada beleži pad. U slučaju hemijskih proizvoda, dugoročniji izvoz ne pokazuje zapravo nikakav trend – samo je 2009. bila godina na vrlo niskom nivou. Oba ova sektora u velikoj meri zavise od jednog velikog preduzeća (FIAT, odnosno Petrohemija) i treba dobro razumeti izazove specifične za njih. To zasluži ulaganje u dubinske analize uz učešće specijalizovanih svetskih stručnjaka, što uveliko prevazilazi obim ove studije.

Preporuke

“Matrica politika” na kraju ovog odeljka pruža sažetak opštih preporuka i prioritarnih preporuka specifičnih za pojedine sektore. Prve su izložene detaljno u Aneksu 2 svakog od sektorskih dokumenata, dok su druge izložene u glavnom tekstu. Ovde ističemo ključne opšte preporuke koje treba da omoguće da industrijska politika bude proaktivna i primenljiva.

- Državne i kvazi-državne institucije čiji je zadatak da podržavaju privatni sektor treba da razviju duboku ekspertizu za svaki pojedini sektor, kao i da polaze od razumevanja tehničkih i ekonomskih osobina i potreba preduzeća u ciljanim podsektorima. Ovo uključuje državnu podršku MMSP preduzećima, koja treba da postane “vertikalizovana” tj. prilagođena specifičnim potrebama svakog sektora. Međutim, prethodni uslov za razvijanje ovih specijalističkih znanja jeste značajno poboljšanje kvaliteta ekonomske statistike dostupne javnosti. Drugi uslov je razvoj sistematičnije i dublje komunikacije između državnih institucija i poslovnog sektora, jer duboko poznavanje stanja može da se razvije samo kroz dvosmerni prenos informacija i kroz

saradnju. Ovo ne znači da svo potrebno znanje treba da se razvija unutar institucija, ali privredi mogu istinski da pomognu samo institucije sa akumuliranim znanjem u koje spada i poznavanje mreže pojedinaca koji raspolažu informacijama na svetskom nivou i koji mogu da po potrebi pruže savet.

- Drugo, plodotvorna industrijska politika zahteva vršenje procena na osnovu kojih se potom merama podržavaju određeni učesnici na tržištu ali ne svi. Za to je potrebno da upravni sistem u Srbiji bude prilagođen i da pređe sa sistema koji poštuje samo strogo formalne kriterijume, na sistem koji donosi kvalitetne/informisane procene na osnovu principijelno definisanih kriterijuma. Ovo, pak, zahteva da se razviju i mehanizmi kojima će javnost moći da prati donošenje takvih odluka i da se izgradi njeno poverenje u integritet takvih odluka.

Takođe, paradigma podrške sektoru MMSP i stranim direktnim investicijama (SDI) treba da bude preispitana i verovatno revidirana. Ključna pitanja su:

- Deset puta više resursa troši se na privlačenje SDI nego na podršku MMSP, pa ipak uticaj njihovog razvoja može da bude nekad prilično ograničen, posebno jer je struktura podsticaja takva da su privlačniji za SDI sa manjim razvojnim potencijalom. U cilju poboljšanja efekata razvoja, potrebno je razviti ciljano i strukturisano privlačenje SDI.
- Drugo, pomoć MMSP-ima je u celini beznačajna i fragmentisana, i kao takva može da ima samo marginalni efekat. Da bi se to promenilo, podrška MMSP-ima treba da bude sadržajnija, da objedinjuje više aspekata (savete, pristup finansijskim sredstvima, organizacionu podršku) tj. da zalazi dublje u razvojne potrebe preduzeća.
- Programi razvoja dobavljača jedan su od načina na koji može da se istovremeno poboljšava razvojni efekat SDI-ja unapređuje razvoj MMSPa.
- Konačno, da bi se podsticanje saradnje MMSPa i njihovo udruživanje u klastere mora se zasnivati na interesima, opipljivoj koristi kompanija u pitanju – na primer, mogućnost smanjenja materijalnih troškova usled većih porudžbina.
- Dobro formulisana industrijska politika u Srbiji treba da obrati pažnju na regionalne razlike, posebno po pitanju profila zaposlenosti/nezaposlenosti. Treba proučiti sve aspekte regionalnog razvoja.

Matrica politika -- Prioritetne mere

Kratak rok	Srednji rok
Generalne preporuke	

Institucionalni kapacitet i fokus politike

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Značajno ojačati kvalitet statistike i dostupnost RZS i APR podataka. • Sprovesti sveobuhvatno istraživanje konkurentnosti i razvojnih potencijala sektora razmenljivih usluga kao što su kreativne industrije, IT, turizam i Beograd kao regionalni logistički centar. • Reformisati upravne procedure kako bi se omogućilo svrsishodnije delovanje nadležnih institucija i nadzor nad istim. • Ojačati sistem strateškog planiranja i koordinacije u Vladi (usvojiti Zakon o planiranju) | <ul style="list-style-type: none"> • Trajno podržati/izgraditi nezavisnu instituciju za praćenje makroekonomskih privrednih kretanja • Razviti programe nezavisnog praćenja programa industrijske politike kako bi se podstakla javno-privatna saradnja i razvilo poverenje u kvalitet politika. • Razvijati centre za transfer ekonomsko-tehnoloških znanja i za poslovno-tržišnu analitiku (<i>business intelligence</i>) u saradnji sa privredom. |
|---|---|

Znanja i veštine

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nastaviti i širiti sistematično podsticanje razvoja srednjoškolskih programa obrazovanja u saradnji sa privredom, uz jačanje aspekta celoživotnog učenja • Unaprediti odziv Ministarstva prosvete, kao i saradnju između ministarstava privrede i prosvete u prilagođavanju programa srednjih stručnih škola potrebama lokalne privrede. • Dovršiti i usvojiti nacionalni okvir kvalifikacija. • Ozakoniti plaćanje prevoza srednjoškolskih đaka. • Istražiti glavne razloge za nedostupnost određenih srednjoškolskih profila, na sub-nacionalnim regionima. | <ul style="list-style-type: none"> • Podržati mobilnost đaka i radne snage kroz subvencionisanje međugradskog javnog prevoza i testirati uspostavljanje omladinskog smeštaja. • Uvesti vaučere za obuku đaka i radnika u specifičnim veštinama, uz sistem testiranja uspešno završenih obuka, kao uslov za naplatu vaučera/povraćaj sredstava uložених u obuku. • Razvijati programe podrške angažovanju iskusnih profesionalnih kadrova iz dijaspore, naročito u veštinama upravljanja procesima. • Razviti moderne akademske programe: <ul style="list-style-type: none"> - ekonomske analize industrijskih sektora i organizacije - ekonomska opravdanost/opšta primenljivost u tehničkim/inženjerskim školama. |
|---|---|

Matrica politika -- Prioritetne mere

Kratak rok	Srednji rok
Generalne preporuke	
Podrška preduzećima, SDI i MMSP	
• Istražiti kojim podsticajima najbolje privlačiti SDI i kako prepoznavati razvojne efekte. • Intenzivirati, ukрупniti i „vertikalizovati“ mere podrške razvoju MSP i izvozu, naročito u okviru programa RAS-a. Takođe, uspostaviti zaokruženo praćenje i evaluaciju programa podrške preduzećima. Ova mera podrazumeva sledeće: - Razviti <i>sektorske</i> programe unapređenja kvaliteta, označavanja i sledljivosti proizvoda, duž čitavog lanca. - Razviti <i>sektorske</i> programe unapređenja i obuka za upravljanje procesima. Staviti veći naglasak na obuku preduzeća za komunikaciju sa stranim kupcima i razviti programe podrške za implementaciju i korišćenje "e-procurement-a". - Istražiti u kojim oblastima odabranih sektora treba podržati investicije u tehnologiju i opremu u skladu sa tim gde postoje najveći razvojni/eksterni efekti. • Nastaviti i produbiti podršku predstavljanju preduzeća na međunarodnim tržištima. • Uspostaviti program istraživanja domaćih tržišnih kretanja (po modelu "purchasing managers index") ali za MMSP, za prioritetne sektore	• Podržati investicije u tehnologiju i opremu u onim oblastima gde su razvojni efekti najveći. Takođe, omogućiti treninge, obuke i podršku pri instaliranju i pokretanju nabavljenih mašina ili sistema (IIS, CMM mašine, reparacija alata, korporativno upravljanje). • Preći na kompleksniju politiku privlačenja SDI, usmerenu ka razvojnim efektima. Preusmeriti podsticaje za otvaranje radnih mesta u podsticaje za razvoj radne snage, tj. ulaganje u razvoj znanja i obuke zaposlenih. • Podržati i podsticati udruživanje i saradnju MSP kroz ugrađivanje podsticajnih mera u druge mere industrijske politike, kao što je npr. podrška grupnim nastupima preduzeća u inostranstvu. • Organizovati zajednički nastup srodnih kompanija na tržištu, kroz "umbrella" brendove ili neki drugi oblik saradnje ali tek onda kad su uspostavljeni pouzdani sistemi kontrole poštovanja standarda kvaliteta i sl.

Druge mere neposredno u domenu države

- Detaljno istražiti i predložiti rešenje za problem neekonomskog raspolaganja javnom svojinom i industrijskih lokacija zarobljenih u nerešenim imovinskim odnosima.
- Vrednovanje kvaliteta u javnim nabavkama -- i u praksi.
- Dalje razvijati infrastrukturu kvaliteta i podsticati njenu dostupnost MSP sektoru.
- Omogućiti dostupno i stabilno snabdevanje električnom energijom.
- Sistematično i dosledno sprovoditi inspekcijski nadzor.

Matrica politika -- Prioritetne mere

Kratak rok	Srednji rok
Sektor hrane i pića	
• Uspostaviti „administrativni hladni koridor“ za svež segment voća i povrća – koji bi obuhvatio smanjenje administrativnih procedura na minimum, omogućio prvenstvo prolaza lako kvarljivim svežim proizvodima, i garantovao refundaciju štete u slučaju kvarenja hrane usled predugog zadržavanja na granici. • Razvijati programe saradnje sa izvozno i kooperantski orijentisanim globalno integrisanim firmama u preradi i trgovini. • Nastaviti sa konzistentnom liberalizacijom trgovine (ne uvoditi prelevmane, uklanjati administrativne prepreke). • Hitno omogućiti finansiranje kroz IPARD fondove i sprovesti transparentno i potpuno informisanje zainteresovanih strana o procesu i mogućnosti apliciranja. • Uvesti na tržište nove sorte (kod voća i povrća), sa jačim genetskim potencijalom i dužom sezonom, pogodne za svežu konzumaciju, i raditi na razvoju i promociji autohtonih sorti. • Restrukturirati sistem državnih podsticaja -- veća izdvajanja u okviru poljoprivrednog budžeta za podršku preradi, kvalitetu primarnih proizvoda, i povezivanju primarnog i prerađivačkog sektora.	• Programi ukрупnjavanja i objedinjavanja vlasništva nad zemljištem. • Uspostaviti mrežu distributivnih punktova i veletržnica. • Podržati uspostavljanje funkcionalnog i transparentnog otkupnog tržišta, kroz uspostavljanje centralizovanog i transparentnog sistema stalnog (tekućeg) informisanja uključujući i o kretanjima na svetskom tržištu, kao i upotrebom gorepomenutih otkupnih/distributivnih punktova. • Unaprediti kvalitet primarne proizvodnje, kroz subvencionisanje postepenog dostizanja GAP standarda, uspostavljanje referentne laboratorije i striktniji nadzor nad bezbednošću proizvoda. • Promovisati i podržati uvećanje organske proizvodnje, i non-GMO označavanja proizvoda (posebno mesa). • Postati član STO.

Matrica politika -- Prioritetne mere

Kratak rok	Srednji rok
Sektor gume i plastike	
• Sprovesti edukaciju i razviti programe podrške i prilagođavanja postojećih izvoznika REACH standardu. • Uspostaviti bazu podataka domaćih dobavljača i izvoznika, prema konkretnim proizvodima i standardima koje poseduju, radi razvijanja, monitoringa i evaluacije programa unapređenja kvaliteta proizvodnih procesa i proizvoda. • Detaljnom analizom kapaciteta i proizvodnog portfolija domaćih firmi, s jedne strane, i potreba velikih globalno integrisanih kupaca, s druge strane, utvrditi mogućnosti razvoja programa direktne podrške supstituciji uvoza.	• Razvijati ciljane programe podrške za uspostavljanje saradnje između postojećih SDI i autohtonih firmi -- trenutni uvoz plastičnih proizvoda je >500 mil EUR, a velike SDI čine 50% tog uvoza. • Podržati uspostavljanje funkcionalnih asocijacija, na bazi identifikovanih geografskih grupa preduzeća, u cilju zajedničkog nabavljanja sirovina, korišćenja opreme i mašina, i nastupa na ino tržištima. • Podržati postepeno uvođenje modernijih i produktivnijih mašina većeg kapaciteta (500-1000t), robota koji multiplikuju produktivnost u određenim segmentima proizvodnje, i 3D štampača koji omogućavaju izradu prototipa proizvoda.
Sektor mašina i opreme	
• Promovisati sektor u inostranstvu, naročito veštine, znanja i sposobnost za proizvodnju kastomizovanih proizvoda u kratkom roku, s obzirom na trend <i>nearshoring</i>-a u najrazvijenijim zemljama EU. • Uspostaviti bazu podataka domaćih dobavljača i izvoznika, prema konkretnim proizvodima i standardima koje poseduju, radi razvijanja, monitoringa i evaluacije programa unapređenja kvaliteta proizvodnih procesa i proizvoda. • Pilotirati program razvoja dobavljača kroz selektovanje firmi koje su sposobne da u kratkom roku postanu dobavljači globalno integrisanim kompanijama i pružanje raspoložive direktne podrške koja će omogućiti ubrzanje prolaska kroz prvu tranziciju. • Detaljnom analizom kapaciteta i proizvodnog portfolija domaćih firmi, s jedne strane, i potreba velikih globalno integrisanih kupaca, s druge strane, utvrditi mogućnosti razvoja programa direktne podrške supstituciji uvoza.	• Razviti sveobuhvatniji program razvoja dobavljača učeći iz pilot projekata. • Podržati potencijalne lokalne dobavljače i njihovo povezivanje sa relevantnim globalno integrisanim firmama, a naročito tamo gde postoji potencijal za zamenu uvoza. • Podržati jače povezivanje privrede i nauke, ne samo u smislu školovanja potrebnih kadrova, već i sprovođenja istraživanja i kreiranja inovacija koje privreda može komercijalizovati. • Podržati prelazak na modernije tehnologije proizvodnje i osavremenjavanje mašinskog parka firmi u skladu sa razvojem naprednih tehnologija i Industrije 4.0, tj. uvođenje mašina, opreme i softvera koji mogu obezbediti unapređenje produktivnosti firmi i kvaliteta proizvoda.

Matrica politika -- Prioritetne mere

Kratak rok	Srednji rok
Sektor drveta i nameštaja	
• Uspostaviti transparentnost tržišta drvne sirovine javnim objavljivanjem informacija o tome ko, u kojoj količini, i prema kojim kriterijumima je dobio sirovinu. • Istražiti opcije za novi model prodaje drvne sirovine iz državnih šuma koji će povećati stabilnost i predvidivost nabavke, podstaći udruživanje MSP pri nabavci sirovine i potencijalno nuditi mogućnost višegodišnjeg ugovaranja za jedan fiksni deo ukupne raspoložive drvne sirovine. • Utvrđivati i javno objavljivati raspoložive količine drvne sirovine na godišnjem nivou, kao i projekcije za naredne godine. • Subvencionisati upotrebu dizajna u preduzećima koja imaju proizvodni potencijal u smislu kapaciteta i tehnologije proizvodnje, a za prodorniji nastup na tržištu im fali dizajn koji ne mogu da priušte. • Utvrditi razloge nedovoljne efektivnosti postojećih klastera i udruženja u okviru sektora DiN, kako bi se iznedrila rešenja i mere podrške za kreiranje funkcionalnih asocijacija.	• Uvesti novi model prodaje drvne sirovine iz državnih šuma koji će biti zasnovan na tržišnim principima, ali uz zaštitu drvoprerađivača iz ruralnih područja. • Podići upravljanje šumama na viši nivo. Kod državnih šuma, prvenstveno poboljšati putnu infrastrukturu i mehanizaciju za izvlačenje trupaca, a kod privatnih šuma, primarno je poboljšati pošumljavanje, uvesti sertifikaciju, i podići znanje o održivom upravljanju šumama. • Uspostaviti Centar za dizajn na nacionalnom nivou, koji će biti povezan sa svim postojećim sličnim udruženjima i inicijativama na lokalnom nivou. • Podržati kreiranje funkcionalnih asocijacija, na bazi identifikovanih geografskih grupa preduzeća, u cilju zajedničkog nabavljanja sirovina, korišćenja opreme i mašina, i nastupa na ino tržištima.

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora hrane i pića sa fokusom na malinu



Sažetak analize sektora hrane i pića (HiP)

- **Poljoprivreda i na nju nadovezujući sektor hrane i pića (HiP) tradicionalno su ukorenjeni u privredu Srbije i oduvek su smatrani za najvredniji resurs koji Srbija poseduje.** Sektor HiP i danas ima masivan ekonomski (25% BDV-a prerađivačke industrije), socijalni (20% zaposlenosti prerađivačke industrije) i demografski značaj – izraženiji nego što je to slučaj u zemljama EU. Tu poziciju duguje, sa jedne strane, nadaleko poznatim komparativnim prednostima u poljoprivredi, a sa druge, efikasnijoj i bržoj privatizaciji svojih ključnih prerađivačkih kompleksa, u odnosu na druge prerađivačke sektore.
- **Srbija, kao zemlja koja je samodovoljna u proizvodnji hrane, već dugi niz godina je pozicionirana kao prehrambeni neto izvoznik.** Nakon dolaska krize, i stagnacije količinski zasićenog, a relativno siromašnog domaćeg tržišta, sektor HiP se instinktivno i intenzivnije okrenuo ka inostranim tržištima – izvoz danas čini 25% ukupnog prometa, a na početku krize je bio na nivou od 15% -- a što je još bitnije, celokupan rast aktivnosti sektora je došao iz izvoza.
- **Iskazana performansa je na prvi pogled bila solidna** – (neto) izvoz je kontinuirano rastao (izvoz je porastao za 70% -- 680 mil EUR, a neto izvoz za 45% -- 250 mil EUR), tržišno učešće Srbije na izvoznim tržištima je uvećano, a visok RCA indikator (2.3) ukazuje na izrazite komparativne prednosti Srbije. Ipak, poređenje sa ključnim CIE konkurentima – Bugarskom, Rumunijom, Mađarskom i Poljskom, otkriva da Srbija nije u potpunosti iskoristila ukazanu šansu – jer su navedene zemlje ostvarivale značajno brži rast.
- **Dublji uvid u strukturu srpskog izvoza ukazuje da on ustvari dodaje jako malu vrednost na poljoprivrednu proizvodnju i da nije diversifikovan.** Mala dodata vrednost je posledica kratkih lanaca vrednosti – značajna količina proizvedenih poljoprivrednih sirovina i dalje služi za prirodnu potrošnju (kod mleka 30%, kod mesa 40%-50%, kod nekih voćnih kultura još viši procenat), dok se takođe značajan deo sirovina – naročito žitarica i uljarica – tako sirov i izveze iz zemlje (izvoz poljoprivrednih sirovina dostigao skoro 1 mlrd EUR). Preostale sirovine, koje pronalaze put do prehrambene industrije, uglavnom budu tek malo prerađene – pa su tako ključni izvozni prehrambeni proizvodi Srbije zamrznute maline, šećer, sojino i suncokretovo ulje, i brašno. Osim niske dodate vrednosti, i produktivnost niz čitav lanac je relativno niska – Srbija u svom poljoprivrednom portfoliju u prinosima zaostaje u proseku za 37% za prinosima EU, dok je u prerađivačkom segmentu produktivnost rada niska, ali se to kompenzuje kroz niže troškove rada i energije (odnosa dodate vrednosti i troška rada u Srbiji je 2, i jedan je od najviših u Evropi) – ipak, za iskorak u konkurentnosti, biće neophodno da u budućnosti ta produktivnost raste, brže od izvesnog i očekivanog rasta zarada.
- **Jedan od ključnih izazova srpskog sektora HiP, koji u dobroj meri determiniše opisanu performansu i karakteristike plasmana, jeste njegova struktura – koja je fragmentisana i dominirana domaćim i regionalnim kapitalom.** Fragmentisana struktura sektora HiP (HHI svega 62, a top 25 izvoznika ne čine ni polovinu izvoza) ustvari reflektuje još fragmentisaniju strukturu poljoprivrede (600k izvoznika, prosečno gazdinstvo 5-6ha, obično dodatno rascepkano po parcelama); a tako složena

politekonomska situacija je i onemogućila značajniji priliv stranog kapitala – u Srbiji je svega 15 inostranih preduzeća koja izvoze više od 10 mil EUR, mahom na regionalno tržište i to u podsektoru pića. Stoga, srpska prehrambena preduzeća, suočavaju se sa izazovima, koji su uobičajeni za fragmentisanu privredu, koja je mahom u domaćem vlasništvu, a to su: pristup kapitalu, pristup informacijama, pristup tržištima, povezanost kroz lanac vrednosti, i efikasnost internih organizacionih procesa. Ključne mere treba u obzir da uzmu fragmentisanu strukturu i da targetiraju iznad navedene oblasti.

- **Kao ključne generalne preporuke, na nivou čitavog sektora HiP, ističu se:**
- **Mere usmerene ka konsolidaciji, odnosno smanjenju uticaja fragmentacije.**
 - Razvijanje funkcionalne mreže veletržnica i tržnica.
 - Rešavanje problema dostupnosti i rasparčanosti zemljišta.
 - Pažljivo privlačenje i razvijanje programa saradnje sa izvozno i kooperantski orijentisanim SDI u preradu i trgovinu.
 - Zajednički nastup kompanija na tržištu, kroz „umbrella“ brend, koji bi garantovao vrhunski kvalitet proizvoda iz Srbije.
 - **Mere usmerene ka povećanju i olakšavanju pristupa međunarodnim tržištima.**
 - Priključivanje STO.
 - Dalja (de facto) liberalizacija trgovine.
 - Specifične mere u podsektorima mesa (mogućnost pristupa EU tržištu) i mleka (povećanje kvaliteta i uspostavljanje referentne laboratorije).
 - Razvoj „business intelligence-a“, kroz unapređivanje statistike i uspostavljanje informacionih „export-import“ pultova.
 - **Mere usmerene ka unapređenju internih operacija i aktivnosti.**
 - Razvijanje programa unapređenja kvaliteta, označavanja i sledljivosti proizvoda, duž čitavog lanca.
 - Niz treninga i obuka sa ciljem podizanja svesti i promene orijentacije preduzeća od „product-driven“ ka „customer-driven“ strategiji.
 - Poseban fokus na organsku proizvodnju.
 - **Mere usmerene ka intenzivnijoj i ciljanijoj finansijskoj i nefinansijskoj državnoj podršci**
 - Ukupnjavanje finansijske podrške i prioritizacija aktivnosti u okviru programa RAS-a.
 - Hitno omogućavanje finansiranja kroz IPARD-a fondove.
 - Prestrukturiranje sistema državnih podsticaja -- veća izdvajanja u okviru poljoprivrednog budžeta za podršku preradi, kvalitetu primarnih proizvoda, i povezivanju primarnog i prerađivačkog sektora.
 - Unapređenje i promena načina funkcionisanja poljoprivrednih stručnih službi.
 - **Mere usmerene ka podsektoru voća i povrća, sa fokusom na malinu.**

- **Analiza se dalje, u cilju konkretnijih nalaza i preporuka, fokusirala na podsektor voća i povrća, koji se pokazao kao najkonkurentniji podsektor u okviru sektora HiP.** Podsektori mesa i mleka su takođe bili u opticaju – jer su „vrh piramide“ stočarske proizvodnje, a njihova performansa i potencijal su konstantno u žiži javnosti. Ipak, kratka analiza ta dva podsektora je ukazala da iako Srbija poseduje tradiciju i umereni potencijal – posebno u podsektoru mleka – prioritet oba podsektora u srednjem roku pre svega treba da bude očuvanje dominantne pozicije na domaćem tržištu, kroz ubrzanu komercijalizaciju aktivnosti. Ubrzani rast izvoza, bez posledičnog rasta uvoza, još uvek ipak nije izgledan. S obzirom na to i da se većina potencijalnih mera u oba podsektora odnosi na primarni, poljoprivredni segment, koji ipak nije u fokusu ove analize, fokus je stavljen na daleko konkurentniji i izvozno značajniji podsektor voća i povrća.
- **Analiza podsektora voća i povrća je ukazala da su svi simptomi koji su generalno prisutni u sektoru HiP – kod voća i povrća još prisutniji.** Iako je ostvareni rast (neto) izvoza bio izuzetno dinamičan i dominantno je doprineo rastu sektora HiP, u slučaju maline, ključnog izvoznog proizvoda, vidi se da je bio karakterisan i niskom dodatnom vrednošću i slabom diversifikacijom, usled izuzetno fragmentisane strukture izvoza – u izvozu je učestvovalo oko 200 izvoznika, od kojih je 60 izvezilo preko 1 mil EUR, a nijedna firma nije imala dominantno učešće. Iako je Srbija kod maline dominantan i proizvođač i izvoznik, svoju poziciju bi mogla da ojača, kroz osvajanje novih faza dodate vrednosti u okviru uspostavljenog tradicionalnog lanca („retail“ pakovanja i dublja prerada – npr. liofilizacija), ali i kroz razvijanje novih lanaca – sveže konzumne maline, organske maline, tople prerade (džemovi, sokovi), ali i kroz diversifikaciju ka drugom bobičastom voću, a posebno borovnicama i jagodama.

Definicija i obuhvat sektora HiP

Sektor HiP obuhvata aktivnosti koje omogućavaju transformaciju poljoprivrednih sirovina u proizvode namenjene ljudskoj ishrani. Sektor HiP, kao što je predstavljeno na grafiku 1, u kontekstu ovog izveštaja obuhvata dve grupacije delatnosti – proizvodnju prehrambenih proizvoda (KD 10) i proizvodnju pića (KD 11). Čitav sektor je dalje podeljen na 13 podsektora, homogenih prema tehnologiji i inputima koje koriste u proizvodnim procesima. Kao što je detaljnije objašnjeno u Aneksu 1, metodologija koja je korišćena pri definisanju podsektora se zasniva na međunarodnoj klasifikaciji privrednih delatnosti (KD 2010), koja je dodatno prilagođena strukturi i karakteristikama srpskog sektora HiP – neki podsektori koji su značajni u kontekstu Srbije, a po KD 2010 nisu bili samostalni, izdvojeni su kao zasebni, kao što je to primer sa šećerom; sa druge strane, neki podsektori su „stopljeni“ u jedan, kao što je to slučaj sa pekarskim i mlinskim proizvodima.

Grafik HiP 1. Struktura sektora, prema klasifikaciji delatnosti (KD 2010)



Značaj i struktura sektora HiP

Poljoprivreda i na nju nadovezujući sektor HiP oduvek su smatrani za najvredniji resurs koji Srbija poseduje i za najveći potencijal koji može i treba da iskoristi. **Dobro je poznato da jedna od najvećih tradicionalnih komparativnih prednosti Srbije leži u povoljnim klimatskim uslovima i bogatoj i plodnoj zemlji.** Srbija je bila proizvođač i izvoznik poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda – posebno žitarica, mesa i voća – još u XIX veku.

Od sektora poljoprivrede i sektora HiP se i dalje mnogo očekuje, a ta dva sektora i danas igraju značajnu ulogu u srpskoj privredi i društvu, i to po više osnova:

- **Ekonomski** – kao i u većini drugih evropskih zemalja, sektor HiP je i u Srbiji najveći i najznačajniji sektor prerađivačke industrije. Sektor HiP u Srbiji čini **25% BDV-a prerađivačke industrije** i 3.9% BDP-a čitave privrede (sa poljoprivredom 10.4% BDP-a).
- **Socijalno** – sektor HiP samostalno čini **20% zaposlenosti prerađivačke industrije**, dok sa poljoprivredom zapošljava 120k formalno, odnosno preko 600k ukupno, i formalno i neformalno – što je blizu četvrtine ukupno zaposlenih prema Anketi o radnoj snazi.

- *Demografski* – poljoprivreda i prehrambena industrija, kao najčešći ili glavni ili dopunski izvori egzistencije, najsnažnije utiču na ravnomerni regionalni razvoj, kroz obezbeđivanje motivacije i uslova za o(p)stanak u ruralnim sredinama.
- ... *ali imaju i širi strateški i nacionalni značaj – koncept „bezbednosti hrane“ („Food security“)* je neizostavni cilj svake strategije održivog razvoja i definisan je od strane FAO-a kao situacija u kojoj svi ljudi, u svakom trenutku, imaju fizički, socijalni i ekonomski pristup dovoljnim i bezbednim količinama hrane koje zadovoljavaju njihove nutritivne potrebe i preferencije u pogledu vođenja aktivnog i zdravog života.

Značaj sektora HiP u Srbiji je još izraženiji nego u uporedivim evropskim zemljama, po svim ključnim parametrima. Prepoznamo dva ključna razloga za tako izražen značaj sektora HiP:

- **Po prirodi se nadovezuje na poljoprivredu, a njen značaj je u Srbiji takođe viši nego u drugim uporedivim evropskim zemljama.** Značaj poljoprivrede u Srbiji je visok zbog spomenutih komparativnih prednosti u pogledu prirodnih i klimatskih karakteristika, te je to sektor sa snažnom tradicijom, koji ruralnim i siromašnijim domaćinstvima i dalje može da donese relativno najviše prihoda po jedinici rada. Ipak, u vidu treba takođe imati i da je visoko učešće poljoprivrede u određenoj meri i prost odraz nedovoljne razvijenosti industrije.
- **Sektor HiP i poljoprivreda su otporniji na eksterne udare i krizne periode**, kojih je u svetu, a naročito u Srbiji bilo dosta u poslednjih 20-30 godina. Tražnja za hranom je najmanje elastična, stoga je i logično što je sektor HiP u najvećoj meri bio brzo privatizovan i time „očuvan“ tokom 90ih i početkom 2000ih godina. Dok su mnogi drugi veliki državni sistemi propadali, a i čitavi sektori zajedno sa njima, sektor HiP je ipak imao značajno uporište u domaćoj tražnji i dostupnoj sirovinskoj bazi.

Dve ključne karakteristike srpskog sektora HiP, koje ga u mnogome razlikuju od drugih u srpskoj privredi, jesu **fragmentisana struktura i u okviru nje -- dominacija domaćih i regionalnih firmi, odnosno odsustvo značajnijeg broja svetski poznatih stranih kompanija**. Sektor HiP, prema podacima APR-a, sastoji se od oko 3.500 firmi i od oko 9.000 preduzetnika, a prema podacima RZS-a, doprinosi BDPu Srbije sa 3.9% i zapošljava formalno više od 100.000¹ ljudi.

- Generalno, **radi se o najmanje koncentrisanom sektoru u prerađivačkoj industriji** (HHI indeks ispod 100), u kojem tri najveće kompanije učestvuju sa svega 11% u ukupnim poslovnim prihodima, dok 25 najvećih kompanija generiše 41% poslovnih prihoda – iako su neki podsektori jako koncentrisani (ulje, šećer i pića). Ipak, većina preostalih – kao što su podsektori voća i povrća, mesa, i mlinsko-pekarski – značajno je kompetitivna, u smislu broja firmi i njihovog tržišnog učešća.
- Osim generalne fragmentisanosti, **sektor HiP je karakterisan i dominantnim prisustvom domaćeg i regionalnog kapitala**. Iako je zvanično pola prihoda sektora HiP generisano od strane stranih kompanija, industrija je mahom kontrolisana domaćim kapitalom, ukorenjenim u tradicionalnom sektoru. Dobro poznati svetski brendovi, koji su investirali u Srbiju, uglavnom se nalaze u sektoru pića, i okrenuti su ka snabdevanju domaćeg i/ili regionalnog tržišta. Detaljniji uvid u preostale firme sa stranim

¹ Pretpostavka je da je u preduzetničkim radnjama, koje nisu obuhvaćene strukturnom poslovnim statistikom, zaposlena minimum 1 osoba.

vlasništvom, ukazuje da je najveći broj velikih firmi podeljen između „off-shore“ zona i regionalnog kapitala, kod kojeg se paradigma upravljanja i „know-how“ ne razlikuje značajnije od domaćih firmi.

Značajno je i razumeti jednu od ključnih karakteristika sektora poljoprivrede, koja je u mnogome i odredila opisanu strukturu sektora HiP. **Poljoprivreda u Srbiji je karakterisana još izraženijom fragmentacijom, odnosno generalnom usitnjenošću zemljišta i njegovom nedovoljnom dostupnošću.**

- Dobro je poznato da je jedna od najvećih prepreka ozbiljnijem podizanju produktivnosti agroindustrijskog kompleksa činjenica da je **poljoprivredni posed u Srbiji usitnjen** – iznosi oko 6 hektara po gazdinstvu i manji je od velike većine evropskih zemalja. Prosek u EU je 16 hektara po gazdinstvu, a jedine tri zemlje koje su uporedive sa Srbijom po veličini prosečnog gazdinstva su Slovenija i Grčka, koje su blago iznad, i Rumunija, koja je ispod Srbije.
- Smatramo da je **problem dostupnosti poljoprivrednog zemljišta** mnogo dublji od onoga što se vidi kroz statistiku prosečne veličine poseda i da je zapravo fundamentalan problem razvoja agroindustrijskog kompleksa. Ipak, brojni izveštaji i zapažanja upućuju na postojanje još dva problema koji još više ograničavaju dostupnost zemlje koja bi po svojim prirodno-geografskim karakteristikama bila poželjna za poljoprivrednu obradu: (a) jedan je što su i ti takvi manji ili veći posedi rascepkani na još manje poljoprivredne parcele; (b) drugi je što je zemljište u državnom vlasništvu zarobljeno institucionalnim opterećenjem koje vodi ka njenoj suboptimalnoj upotrebi: disfunkcionalan odnos centralne i lokalne vlasti u planiranju upotrebe ovog zemljišta, posedi privrednih društava (naročito bivših poljoprivrednih kombinata) u stečaju, i zemljište u svojini velikih javnih preduzeća – „Srbijašuma“ i „Srbijavoda“ – kojima se često gazduje neekonomski.

Sam prosek veličine zemljišta, koji u Vojvodini iznosi preko 10 ha po gazdinstvu, a u drugim regionima manje od 5 ha, ne ilustruje u dovoljnoj meri stvarni regionalni kontrast u fragmentaciji i dostupnosti / iskorišćenosti zemljišta. Naime, u Vojvodini se 83% ukupne korišćene poljoprivredne površine nalazi u rukama gazdinstava koji poseduju više od 10 ha zemlje, dok se gazdinstva sa više od 50 ha prostiru na 57% korišćene poljoprivredne površine. Sa druge strane, na teritoriji Južne i Istočne Srbije, i Zapadne Srbije i Šumadije, 33% ukupne korišćene poljoprivredne površine nalazi se u rukama gazdinstava koji poseduju više od 10 ha, dok se gazdinstva sa više od 50 ha prostiru na svega 11% korišćene poljoprivredne površine.

U Vojvodini su i stepen iskorišćenosti poljoprivrednog zemljišta i prinosi značajno viši, a prisutnije su i velike komercijalne farme i moderniji zasadi.

- Neke **biljne kulture** je usled prirodnih karakteristika i značajno većih poseda moguće isključivo gajiti u Vojvodini, kao što je to slučaj sa industrijskim biljem (šećerna repa, uljana repica, soja, i suncokret). Sa druge strane, usitnjenost zemljišta je najmanja prepreka za voćne kulture, koje se dominantno proizvode van Vojvodine, sa izuzetkom jabuka. Ono što je zajedničko za sve biljne kulture jeste značajno viši prinos u Vojvodini nego u ostatku Srbije – na 40 posmatranih biljnih kultura, prinos u Vojvodini je viši za oko 50% i samo je kod jedne biljke (krastavac) prinos viši u drugim regionima.

- Iako zvanični podaci o **stočarstvu** ne omogućavaju slično poređenje u pogledu prinosa, ukazuju da je raspodela broja grla prema veličini gazdinstava bitno drugačija – primera radi, u Vojvodini je 63% muznih krava u okviru gazdinstava većih od 10 ha, dok je u ostalim regionima, ne računajući Beogradski, to učešće svega 25-30%. U pogledu svinjogojstva, prosečno stado po gazdinstvu je duplo veće u Vojvodini (16:8), ali ni to ne ilustruje pravi odnos, s obzirom da se u Vojvodini 50% svinja nalazi u stadima većim od 100 grla, dok se u drugim regionima 60% svinja nalazi u stadima manjim od 20 grla. Stoga, razumna je pretpostavka da je produktivnost i u sektoru stočarstva značajno različita između regiona, u korist Vojvodine.

Prosečna produktivnost srpske poljoprivrede i sektora HiP je značajno niža od evropske, ali opisani regionalni kontrast, kao i dominacija domaćeg i regionalnog kapitala, utiču da ta produktivnost jako varira između podsektora, kao i između najmanje i najviše produktivnih firmi.

- Produktivnost najvećih i najmodernijih kompanija u Srbiji nije daleko od one u EU, naročito kada se u obzir uzmu niži troškovi radne snage koji dvojako utiču na dodatnu vrednost – sa jedne strane je direktno smanjuju, jer su i rashodi za zarade manji; dok je sa druge strane indirektno smanjuju, jer je preduzeće u stanju da ponudi nižu cenu, što utiče i na to da poslovni prihodi budu niži. Prosečna produktivnost rada 50 najvećih kompanija u sektoru hrane i pića je u 2015. godini bila 30.000 EUR po radniku, sa tim da je kod kompanija u koncentrisanim podsektorima dostizala i preko 70.000 EUR. Sa druge strane, u ostatku privrede, produktivnost rada je bila niža od 7.500 EUR po radniku.
- Sektori, kao što su šećer ili ulje, koji su usled karakteristika sirovinske baze, smešteni mahom u Vojvodini – značajno su produktivniji od ostalih, jer su procesi otkupa jednostavni, tržišne veze između aktera stabilnije, a prerađivači jako koncentrisani.
- ***Sa druge strane, u sektoru voća i povrća, gro proizvodnje je južno od Vojvodine***, pa je u igri mnogo više „raštrkanih“ malih domaćinstava – a s obzirom da su voće i povrće osetljivi proizvodi, to je determinisalo i fragmentisaniju strukturu i mnogo više aktera u fazi otkupa i prerade.
- Za razliku od žitarica i uljarica, sa jedne, odnosno voća i povrća, sa druge strane, uzgoj stoke i proizvodnja mesa i mleka su rasprostranjeni širom zemlje. Većina visoko produktivnih firmi iz ova dva podsektora, kao što su Imlek, Somboled, Subotica, Matijević, Carnex, Neoplanta, Bačka, i drugi, locirani su u Vojvodini, dok je većina tradicionalnih proizvođača mleka i mesa locirana južnije. Stoga, iako Srbija generalno zaostaje za EU, jasno je da je taj zaostatak najčešći i najveći kod proizvođača lociranih južno od Save.
- Tabela ispod prikazuje aproksimativna učešća, dobijena na osnovu analize APR podataka, analiziranih podsektora u ključnim makro pokazateljima sektora HiP. Dve stvari koje treba napomenuti jesu da su najmanje koncentrisani sektori u samom vrhu po veličini – naročito u pogledu broja zaposlenih i poslovnih prihoda; sa druge strane, na samom začelju su najkoncentrisaniji sektori, predvođeni firmama koje su najveće u sektoru HiP. Stoga, u sektoru HiP ne postoji korelacija između veličine firme i veličine podsektora, kao u većini drugih sektora prerađivačke. Ipak, kako se od „socijalnih“

indikatora pomeramo ka indikatorima performanse i profitabilnosti, učešće koncentrisanih raste – što je odraz veličine firmi u sektoru i njihove produktivnosti.

Tabela HiP 1. Struktura sektora, prema podsektorima i ključnim indikatorima

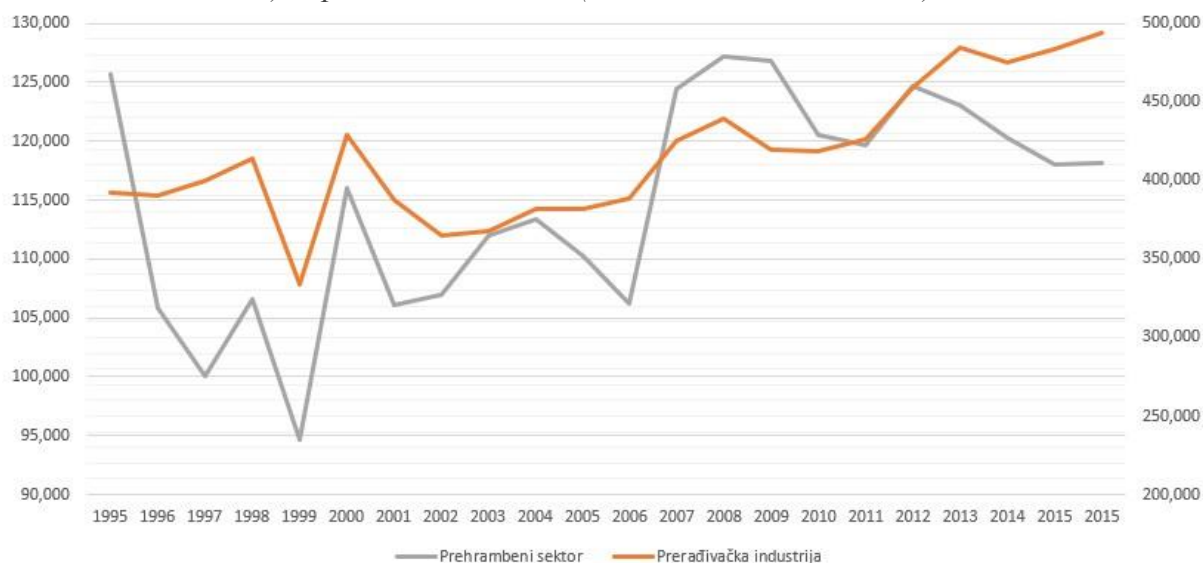
2015. godina	# firmi	# zap	PP	VA	EBITDA
Učešće u ukupnom (%)					
Prehrambeni sektor	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Mlinski i pekarski proizvodi	36.8	32.2	17.3	19.4	14.7
Prerada voća i povrća	16.6	11.0	13.4	11.1	11.4
Meso i mesne preradevine	11.3	16.2	12.4	10.4	8.5
Mleko i mlečni proizvodi	5.2	8.1	10.0	11.8	13.5
Hrana za životinje	5.0	5.0	9.0	5.8	6.6
Ostali prehrambeni proizvodi	11.7	7.7	8.2	8.3	7.0
Bezalkoholna pića	3.1	5.5	8.2	10.0	10.7
Ulja i masti	0.9	3.0	7.6	6.3	8.9
Proizvodnja piva	0.7	3.2	4.6	7.1	7.7
Proizvodnja šećera	0.3	1.4	4.3	4.1	5.2
Proizvodnja konditorskih proizvoda	2.7	4.2	2.9	3.4	3.5
Proizvodnja vina	2.7	1.3	1.0	1.0	0.9
Žestoka pića	2.9	1.1	0.9	1.3	1.5

Izvor: Kalkulacije autora na bazi podataka APR-a

Performansa i konkurentnost sektora HiP

Iako je nesumnjivo da je sektor HiP načinio iskorak u pogledu konkurentnosti u prethodnih 10ak godina, konkretan učinak u poskriznom periodu nije lako izmeriti. S obzirom na upitnu pouzdanost zvanične statistike u pogledu rasta dodate vrednosti, ali i na činjenicu da ne očekujemo da je u ukupnom potrošnja po glavi stanovnika mnogo promenjena u posmatranom periodu, te i da je prodaja sektora HiP značajno brže rasla na inostranim tržištima, performansu sektora ocenjujemo pre svega na osnovu analize izvozne aktivnosti i izvozne konkurentnosti. **Zvanični podaci, kao što prikazuje grafik 2, čak ukazuju da je BDV sektora HiP u konstantnom padu i da još uvek nije dostigao pretkrizni nivo iz 2008. godine – međutim, pouzdanost podataka je pod ozbiljnim znakom pitanja.**

Grafik HiP 2. Kretanje BDV-a sektora HiP (leva osa) i prerađivačke industrije (desna osa), u periodu 1995-2015 (u stalnim mil RSD iz 2010)



Izvor: RZS

- Podaci o BDV-u ukazuju da je na kraju 2016. godine ukupna realna stvorena vrednost sektora za oko 7% manja nego u 2008. i 2009. godini.
- Tako slaba performansa se ne može u potpunosti objasniti situacijom na domaćem tržištu i u domaćoj privredi – jer je velika većina drugih sektora ostvarila rast u istom periodu. Sama prerađivačka industrija, kao što se vidi na grafiku, u konstantnom je porastu nakon dolaska krize u 2009. godini. Ne vidimo ni objašnjenje zašto bi se situacija u Srbiji toliko razlikovala od drugih primera na evropskom tržištu – jer je sektor HiP u većini drugih uporedivih zemalja (Bugarska, Rumunija, Poljska) uspeo da prebrodi krizu i ostvari rast aktivnosti.
- S obzirom da se neto izvoz konstantno uvećavao, i vrednosno i količinski, to bi značilo da se raspoloživa količina hrane na domaćem tržištu smanjivala vrednosno -- i da su stoga relativne cene morale snažno da padaju da bi količina ostala nepromenjena. Kako to nije bio slučaj, prosto nije kredibilno da je potrošnja hrane po stanovniku opala u tako značajnoj meri.
- Takođe, dodatnu sumnju u zvanične podatke izaziva i činjenica da je 2012. jedina postkrizna godina u kojoj je sektor HiP ostvario osetniji rast aktivnosti, od čak 4.2%. U toj godini je sektor poljoprivrede, usled intenzivne suše, doživeo snažan pad aktivnosti od čak 18%. Poljoprivredne cene su značajno skočile u 2012. godini, što bi značilo da su firme poslovale sa značajno manjim profitnim marginama (što nije slučaj, sudeći po podacima APR-a) ili da su stanovnici – suprotno dotadašnjem i racionalnom ponašanju – odlučili da značajno intenziviraju kupovinu hrane po višim cenama, što je takođe malo verovatno.

Ipak, ono što je zasigurno jasno jeste da se odrednica rasta sektora HiP se u postkriznom periodu menja – kako globalno, tako i u Srbiji. Fokus se u Srbiji pomera od „zadovoljenja egzistencijalnih potreba domaćeg tržišta“ ka „percipiranju sektora HiP kao perspektivnog biznisa i prilike za osvajanje inostranih tržišta“. To je vidljivo i kroz puko posmatranje izvoza

prihoda u firmama koje čine sektor HiP. Udeo izvoza u poslovnim prihodima je u postkriznom periodu značajno porastao (sa 14% na 24%), a celokupan rast prihoda je ostvaren na inostranim tržištima – dok su prihodi na domaćem tržištu mirovali. Motivacija za transformaciju koja se odvija leži kako u nuždi, tako i u uočenoj prilici:

- Tražnju za hranu na jednom tržištu determinišu veličina populacije, dohodak po glavi stanovnika, i preferencije potrošača. S obzirom da broj stanovnika u Srbiji konstantno opada (u postkriznom periodu je broj stanovnika smanjen za 3.6%), da je kupovna moć niska i da veoma polako raste, i da to utiče na sporiju transformaciju preferencija od tradicionalnih ka luksuznim ili jako zdravim proizvodima, jasno je da **snažniji rast prodaje na domaćem tržištu nije ni bio moguć nakon 2009. godine**. Količinski posmatrano, potrošnja hrane u Srbiji je već na dovoljnom, odnosno uobičajenom nivou za evropsku zemlju, te je vrednost potrošnje mogla da raste uglavnom kao posledica kupovine luksuznijih proizvoda – međutim, kao što je spomenuto, usled recesije se to nije desilo. Stoga, logična opcija za većinu firmi je bila da pokuša da se okrene stranim tržištima.
- Srbija je zemlja koja je u dobroj meri samodovoljna u pogledu potreba za hranom, što je jasno vidljivo i iz trgovinskog bilansa. Srbija je među deset najvećih poljoprivrednih i prehrambenih neto izvoznika u Evropi i jedina od zemalja bivše Jugoslavije koja nije uvezno zavisna, odnosno koja sveukupno proizvodi višak poljoprivrednih proizvoda i hrane. Tu poziciju duguje pre svega nizu konkurentskih prednosti, a to su -- dobra geopolitička pozicija, aranžmani o slobodnom pristupu tržištima EU i Rusije, jeftiniji rad i energija, i dobre prirodne i klimatske prilike. Navedene karakteristike su omogućile da **Srbija rastuće viškove hrane po konkurentnim cenama – posebno u pogledu voća i povrća, žitarica, uljarica i šećera, relativno lako plasira na strana tržišta**.
- **Neformalni segment i naturalna proizvodnja u okviru sektora HiP su i dalje izuzetno značajni**. Usled mnoštva sitnih gazdinstava, tradicionalnog nasleđa i niske kupovne moći, primarni poljoprivredni proizvodi se najpre proizvode i preradjuju, a zatim i troše u domaćinstvima. Neki od tih proizvoda se stavljaju dalje u promet na pijacama ili u direktnom kontaktu sa drugim potrošačima, na neformalnom tržištu, za dalju distribuciju i prodaju. Značaj neformalnog tržišta je visok u svim sektorima, a najlakše i najindikativnije je prikazati ga na primeru mleka i mesa. U slučaju mleka, naturalna potrošnja i neformalno tržište zajedno imaju udeo od skoro 50%, odnosno od ukupne količine pomuženog sirovog mleka, tek je svaki drugi litar otkupljen od strane mlekare. U slučaju mesa, procena je slična – broj životinja zaklanih van klanica se kreće između 40% i 60%, u zavisnosti od vrste mesa. Ipak, sa trendom smanjenja ruralnog stanovništva, primetan je i trend smanjenja značaja neformalnog segmenta u poslednjim godinama.

Podaci o spoljnoj trgovini, posmatrani iz tri različita izvora (RZS, Carina, UNComtrade), jasno ukazuju da je **(neto) izvoz sektora HiP konstantno rastao u postkriznom periodu, bazirajući se pre svega na osvajanju tržišnog učešća**.

- Godišnji rast izvoza sektora HiP je u proseku iznosio 8%, i uglavnom je u većini godina varirao oko te stope, sa izuzetkom sušne 2012. godine. Izvoz je u posmatranom periodu ukupno porastao za 70%, odnosno za oko 680 mil EUR, dok je neto izvoz porastao za

44%, odnosno za oko 250 mil EUR. Podaci za 2017. godinu, zaključno sa septembrom, ukazuju da je sektor HiP nastavio sa rastom izvoza u sličnom ritmu.

- Tržišta EU, Rusije i CEFTA-e čine 95% ukupnog izvoza prehrambenih proizvoda iz Srbije, te je i očekivano da je plasman na ta tržišta i determinisao skoro celokupni postkrizni rast izvoza. Skoro polovina ukupnog rasta izvoza je ostvarena na tržištu EU, koje je preuzelo primat od CEFTA-e u vidu glavne izvozne destinacije, dok je ostatak rasta bio relativno ravnopravno raspodeljen između tržišta CEFTA-e i Rusije.
- Na svim posmatranim tržištima, sa izuzetkom CEFTA-e, izvozni portfolio Srbije je rastao brže od uvozne tražnje, te je stoga i tržišno učešće Srbije uvećano. Rast uvozne tražnje na posmatranim tržištima i rast srpskog izvoza, prikazani su na grafiku ispod. Primetno je da rast Srbije ima značajnije izražena ubrzanja i usporjenja, u odnosu na trendove generalne uvozne tražnje – jedan od razloga, koji će tokom analize i biti prodiskutovani, jeste nedovoljna diversifikacija izvoza, koja je često zasnovana na aktivnostima jedne firme, jednog tržišta ili jednog tipa proizvoda.

Grafik HiP 3. Kretanje izvoza Srbije u odnosu na uvoznu tražnju, na tržištima EU15, NČEU, Rusije i CEFTA, u periodu 2007-2015 (2009=100)



Izvor: UN Comtrade

- Na tržištu EU, Srbija je ostvarila solidan rast, brži od uvozne tražnje tog tržišta, dok je na tržištu CEFTA rasla uporedo sa rastom uvozne tražnje.
 - Proizvodi koji su determinisali rast na tržištu EU – malina, stočna hrana i drugi proizvodi lanca vrednosti žitarica i uljarica, u dobroj meri i oslikavaju šanse Srbije na tržištu EU. Te šanse leže u luksuznim proizvodima – kao što je malina ili normalnim proizvodima kod kojih Srbija ima izrazitu cenovnu konkurentsku prednost ili prednost oslikanu kroz neku drugu karakteristiku, kao što je „non-GMO“ faktor – to su pre svega proizvodi na bazi žitarica i uljarica – stočna hrana, sojino ulje ili neki segmenti mlinske i konditorske industrije.

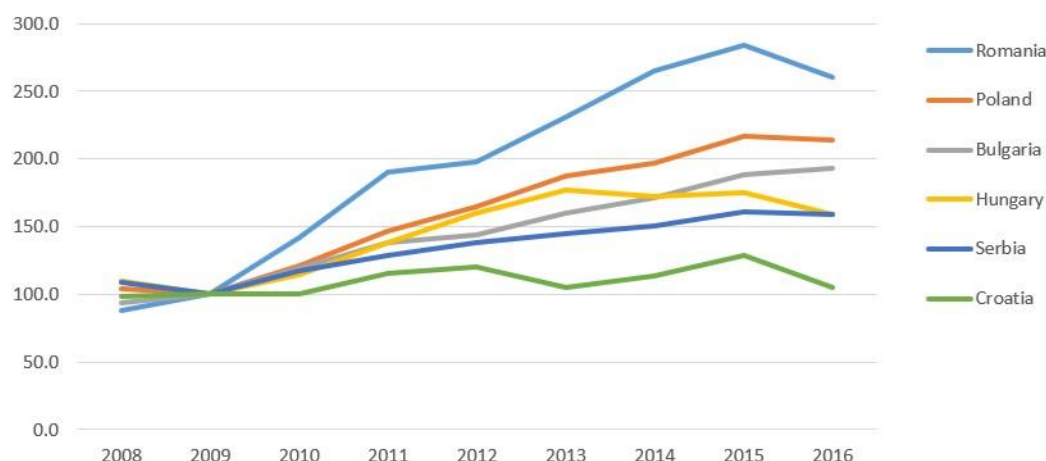
- U narednom periodu, naglasak na evropskom tržištu će pre svega biti u difrencijaciji i podizanju nivoa kvaliteta i bezbednosti proizvoda. Na evropskom tržištu se ne može očekivati intenzivan rast tražnje za proizvodima koji su normalni, ali se može očekivati rast tražnje za luksuznijim dobrima, odnosno dobrima kod kojih je dodata vrednost značajno povećana preradom ili koja su poželjna zbog nekih drugih karakteristika koje ih čine vizuelno privlačnijim, zdravijim ili upotrebljivijim. Rast populacije u EU neće značajno uticati na rast potrošnje, jer je u prethodnih 10 godina bio svega 2.5%, odnosno 0.26% godišnje. Dohodak je, sa druge strane, na već visokom nivou – tako da je izvesnije da će se za tradicionalnim i normalnim dobrima tražnja smanjivati, dok će rasti za pomenutim luksuznijim dobrima.
- Na tržištu CEFTA, rast je ostvaren prvenstveno kroz proizvode u kojima Srbija ima prednost u odnosu na susedne zemlje usled ekonomije obima – suncokretovo ulje, brašno, šećer, bezalkoholna pića, i hrana za životinje. Izvoz drugih proizvoda – a pre svega mleka, mesa, i voća i povrća, mahom je stagnirao. S obzirom da su to zemlje sličnih karakteristika Srbiji, na tržištu CEFTA se može očekivati rast unutar-industrijske trgovine, radi diversifikacije potrošnje i/ili zadovoljavanja tekućih manjkova određenih proizvoda.
- Na tržištu Rusije je ostvaren najbrži rast, od preko 40% godišnje – međutim, i sama početna osnova je bila niska, a održivost dostignutog nivoa i daljeg rasta je pod znakom pitanja.
 - Izvoz u Rusiju je rastao brže i pre zabrane izvoza iz zemalja EU u Rusiju, ali se tom zabranom svakako otvorila dodatna prilika. Meso, mleko, i voće i povrće su bile tri ključne grupe proizvoda, koje su determinisale rast na ruskom tržištu. Ipak, nakon dostignutog izvoznog vrhunca u 2014. godini na ruskom tržištu, izvoz je u 2015. i 2016. godini opadao – čemu je verovatno doprinela i snažna supstitucija uvoza na kojoj Rusija aktivno radi.
 - Rusko tržište, osim što je šansa zbog svoje veličine i aranžmana o slobodnoj trgovini, predstavlja i određenu vrstu rizika za domaće firme: pre svega zahteva ozbiljno prilagođavanje tamošnjim standardima i regulativama, a dodatno predstavlja i valutni rizik za srpsku privredu koja je uglavnom indeksirana na evro. Organizacija logistike i transporta je takođe ozbiljan izazov za firme, a u vidu treba imati i da danom ulaska u EU, Srbija će izgubiti sve povlastice u trgovini sa Rusijom.
- Na bazi sprovedene analize „konstantnog tržišnog učešća“ („constant market share analysis“), koja je obuhvatila 116 prehrambenih proizvoda koje je Srbija izvozila u periodu 2009-2016, zaključak je da su prehrambeni proizvodi iz Srbije, na ključnim tržištima, relativno zastupljeniji nego na početku krize – od ukupnog rasta izvoza (70%), skoro polovina (35 procentnih poena) je ostvarena zahvaljujući bržem rastu izvoza od uvozne tražnje tržišta. Rast izvoza je ostvaren kod 70% proizvoda (ili u apsolutnoj vrednosti, kod 81 proizvoda). Takođe, analiza ukazuje da je kod više od polovina proizvoda povećano tržišno učešće na izvoznim tržištima. Uzimajući u obzir i rast svetske tražnje za konkretnim proizvodima, kao i rast samog tržišta na koje je Srbija izvozila, analiza dalje ukazuje da je skoro polovina od ukupnog rasta ostvarena

zahvaljujući efektu konkurentnosti – odnosno, sposobnosti Srbije da svoj plasman uvećava brže od uvozne tražnje tržišta².

- Ipak, pri analizi, u obzir treba uzeti da je početna osnova kod većine proizvoda i na većini tržišta bila niska i da se početak perioda poklapa sa početkom krize i početkom korišćenja povlastica međunarodnih aranžmana. **Podrobnija analiza i posmatranje konkurencije i strukture plasmana ukazuje da je potencijal umereno do značajno veći od ostvarenog rasta.**
 - Srbija je pre svega osvajala tržišno učešće tako što je rasla brže od mahom spororastućih razvijenih EU zemalja, i nije u punoj meri iskoristila priliku koja se ukazala novim članicama EU, koje su po pravilu troškovno konkurentnije i bržerastuće.
 - Stopa rasta izvoza Srbije na tržište EU jeste bila brža od uvozne tražnje tog tržišta, ali i značajno sporija od rasta izvoza hrane iz Rumunije, Bugarske, Mađarske, Hrvatske i Poljske, kao što se može videti na grafiku 4. Naime, izvoz tih pet zemalja je u proseku rastao 12% godišnje na tržištu EU.
- Razlog za nešto sporiji rast i neiskorišćavanje šanse u potpunosti nije lako objasniti, ali kao što će biti objašnjeno, većina izazova potiče iz specifične strukture srpske privrede – u prvom redu veličinske, ali zatim i vlasničke.

² Analiza stalnih tržišnih učešća, ili analiza trgovinskih učešća (*constant market share analysis*, ili *trade share analysis*) je intuitivna i jednostavna metoda analize ispoljene konkurentnosti ukupnog izvoza neke zemlje, ili grupa ili podgrupa proizvoda koji ga čine. Metod polazi od pretpostavke da proizvod čije se učešće na nekom tržištu povećava, na tom tržištu ispoljava konkurentnost, i obratno ukoliko ono pada. Efekat konkurentnosti proizvoda na datom tržištu računa se kao razlika između ostvarenog izvoza i onog koji bi se ostvario da je učešće izvoza proizvoda u ukupnom uvozu tog proizvoda date zemlje ostao isti. Ukupan efekat konkurentnosti u izvozu nekog proizvoda dobija se kao zbir efekata konkurentnosti na svim tržištima na koje se proizvod izvozi, i on može biti pozitivan ili negativan. Očigledno ovaj zbir zavisi ne samo od brzine rasta izvoza, već i od tržišne strukture – da li se on izvozi na brže ili sporije rastuća tržišta. Visoke stope efekta konkurentnosti treba tumačiti pažljivo, s obzirom da će one po pravilu biti veće tamo gde je niža početna osnovica. Takođe, ukoliko je došlo do preseljenja proizvodnje izvoznog proizvoda, „osvajanje tržišnog učešća“ odnosi se na zemlju primaoca investicije, ali ne i na sam proizvod koji može biti sve vreme zauzima isto tržišno učešće.

Grafik HiP 4. Kretanje izvoza Srbije u odnosu na izvoz NČEU, u periodu 2008-2015.



Izvor: UN Comtrade

Ključni problemi i izazovi

Spuštajući se dublje u strukturu izvoza prema proizvodima i izvoznicima, **jasno se vidi da izvoz sektora HiP nije diversifikovan i da dodaje malo vrednosti poljoprivrednoj proizvodnji.**

- **Diversifikacija izvoza je niska**, i iz ugla proizvoda, i iz ugla tržišta, i iz prizme firmi izvoznika.
 - Izvoz voća i povrća, zajedno sa još dve grupe proizvoda – (i) uljima i mastima, i (ii) mlinskim proizvodima, čini više od 50% izvoza prehrambenih proizvoda. U tabeli 2 je prikazana detaljnija struktura i kretanje izvoza, po posmatranim podsektorima.
 - **Proizvodi od voća i povrća – a među njima zarznuta malina -- apsolutno su najznačajniji segment srpskog prehrambenog izvoza.** Ti proizvodi čine trećinu izvoza i ukupnom postkriznom rastu izvoza su doprineli sa čak 40%. Koliko je taj sektor značajan za srpski izvoz, govori i podatak da je njegov RCA blizu 9, odnosno da proizvod ima devet puta veće učešće nego što je to uobičajeno u drugim zemljama. Gro izvoza proizvoda od voća i povrća se ustvari odnosi na zamrznutu malinu, koja se plasira u razvijene zemlje Evropske Unije i Severne Amerike. Plasman tog proizvoda na ta tržišta čini skoro 2/3 izvoza proizvoda od voća i povrća, odnosno skoro petinu ukupnog izvoza prehrambenih proizvoda.
 - **Izvoz ulja i masti dominantno zavisi od aktivnosti par kompanija** (ViktorijaOil, Dijamant, i SojaProtein), sa jasno definisanim izvoznim destinacijama -- sojino ulje se plasira u razvijenije zemlje EU, a suncokretovo isključivo u zemlje regiona i neke od NČEU. Iako je izvoz mlinskih proizvoda po broju i učešću izvoznika diversifikovan, jako je fokusiran na CEFTA tržište, na kojem završi 75% izvoza tih proizvoda.

- Izvoz preostalih proizvoda je u značajnoj meri koncentrisan u smislu izvoznika -- po tri najveća izvoznika su uglavnom i odgovorna za kretanje izvoza čitavih grupa proizvoda, ili tržišta – gde su proizvodi mahom vezani ili za regionalno ili za rusko tržište. U slučaju šećera, celokupan izvoz je determinisan aktivnostima dve firme (Sunoko i Hellenic). U slučaju pića, par poznatijih brendova (Coca Cola, Carlsberg...) uglavnom plasira proizvode na tržišta susednih zemalja, dok je u slučaju mesa i mleka potpuni fokus na tržištu CEFTA – sa kratkotrajnim rastom na ruskom tržištu.

Tabela HiP 2. Kretanje izvoza sektora HiP po podsektorima, u periodu 2008-2015.

	Izvoz (mil EUR)								Trend	Učešće u		RCA	Rast izvoza			
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		X	ΔX	2015	EUR	%	CAGR	
Prehrambeni sektor	1,014	934	1,073	1,187	1,265	1,311	1,381	1,482		100.0	100.0	2.2	548.4	58.7	8.0	
Prerada voća i povrća	264	269	305	342	336	381	405	483		32.6	39.1	8.7	214.3	79.7	10.3	
Mlinski i pekarski proizvodi	150	119	135	149	153	163	159	164		11.1	8.1	2.8	44.5	37.3	5.4	
Ulja i masti	123	102	129	166	203	153	131	155		10.4	9.7	1.7	53.2	52.4	7.3	
Proizvodnja šećera	108	96	142	127	116	129	111	103		6.9	1.3	3.7	6.9	7.1	1.2	
Bezalkoholna pića	71	65	70	77	88	85	94	100		6.8	6.4	6.3	35.2	54.2	7.5	
Ostali prehrambeni proizvodi	50	53	55	60	71	89	101	99		6.7	8.4	1.4	45.8	86.5	10.9	
Meso i mesne prerađevine	66	51	47	46	55	58	118	98		6.6	8.6	0.5	47.1	93.1	11.6	
Mleko i mlečni proizvodi	46	45	45	55	67	63	80	79		5.3	6.2	1.5	33.7	74.2	9.7	
Hrana za životinje	16	15	21	30	40	51	51	67		4.5	9.5	3.5	52.1	346.8	28.3	
Proizvodnja piva	50	48	47	51	54	54	50	54		3.6	1.1	4.0	5.9	12.3	2.0	
Proizvodnja konditorskih proizvod	54	54	59	57	54	55	52	51		3.4	-0.6	1.4	-3.1	-5.7	-1.0	
Proizvodnja vina	12	14	13	20	24	22	21	21		1.4	1.3	0.7	7.1	52.3	7.3	
Žestoka pića	5	4	4	5	5	7	8	9		0.6	1.0	0.4	5.6	149.5	16.5	

Izvor: UN Comtrade

- **Sektor dodaje malu dodatnu vrednost na poljoprivrednu proizvodnju, usled kratkih lanaca vrednosti i niske produktivnosti.** Odnos između poljoprivrede i prehrambene industrije i u pogledu BDV-a i u pogledu izvoza ukazuje da je Srbija među zemljama koje dodaju najmanju vrednost na poljoprivrednu proizvodnju. Dve determinante koje jasno utiču na nizak stepen dodate vrednosti su kratki lanci vrednosti i niska produktivnost u svim proizvodnim segmentima lanca.

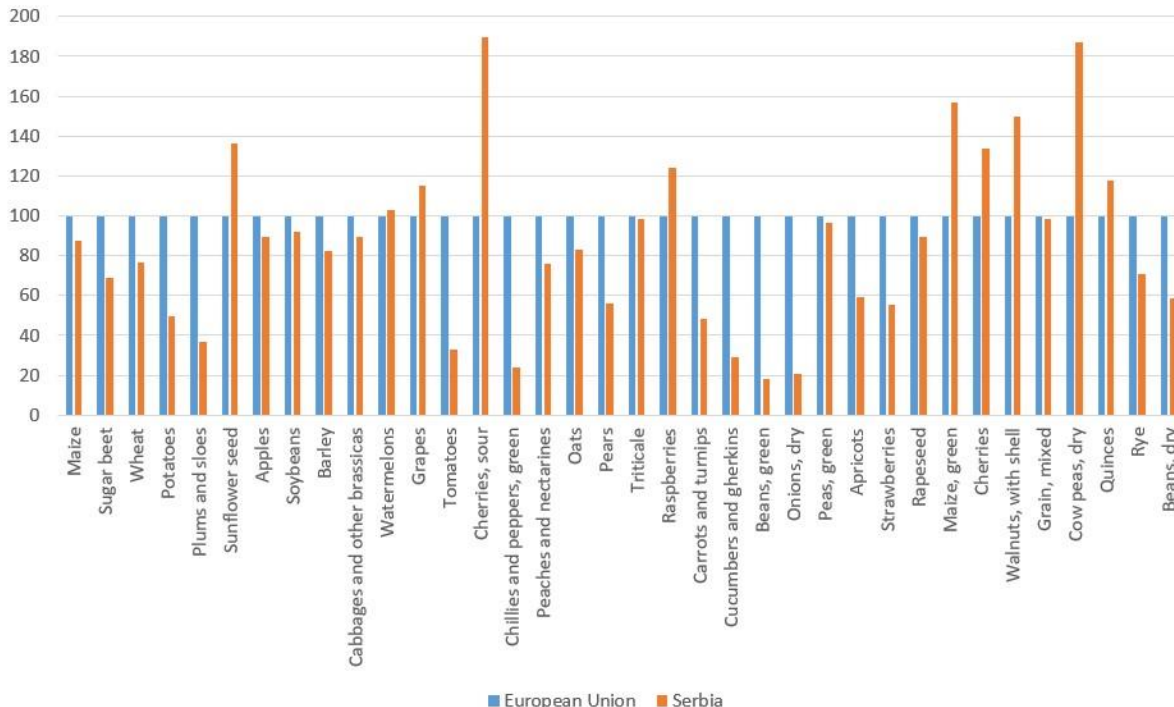
- **Kratki lanci vrednosti** se oslikavaju kroz:
 - **Značajan plasman neprerađenih sirovina.** Srbija je u 2016. godini izvezla skoro 1 milijardu EUR poljoprivrednih proizvoda. U strukturi dominiraju žitarice, gde se posebno ističe kukuruz, uljarice i drugo industrijsko bilje, i voće i povrće. Iz ugla lanca vrednosti, plasman u potpunosti neprerađenih sirovina predstavlja i svojevrsnu izgublenu dodatnu vrednost za sektor HiP. Skoro celokupan kukuruz se izvozi u sirovoj formi, dok uporedo raste i izvoz soje – te sirovine bi mogle da budu iskorišćene za proizvodnju kvalitetne stočne hrane – a imajući u vidu i njihov „non-GMO“ status, Srbija bi mogla da teži i svojevrsnom brendiranju i promovisanju takvog proizvoda.
 - **Nizak stepen obrade proizvoda.** Proizvodi se često plasiraju kao sirovi ili kao gotovi već nakon primarne prerade, koja se odnosi na bazičnu obradu poljoprivrednih proizvoda, poput mlevenja – dobijanje brašna, drobljenja – dobijanje sojine sačme, ili zamrzavanja -- plasman zamrznutog voća i povrća. Mali je udeo luksuznijih i skupljih proizvoda u ukupnom plasmanu – maline se izvoze u „gomili“, u pakovanjima od 5-10kg – a ne u „retail“ spremnim pakovanjima. Iako ima značajne

količine non-GMO soje, proizvoda sira, mleka ili sosa od soje je zanemarljiva. Konditorski, po pravilu najskuplji izvozni proizvodi u okviru sektora HiP, imaju neuobičajeno nisko učešće u izvozu.

○ **Niska produktivnost duž lanca vrednosti**

- **Poljoprivreda u Srbiji je generalno karakterisana relativno niskim prinosima po hektaru ili po glavi stanovnika.** Posmatrajući samo onih 37 kultura u kojima je proizvodnja Srbije viša od 10.000 tona, zaključak je da su prinosi na nivou EU u proseku viši za 60% od prosečnog za datu kulturu u Srbiji. Ukoliko se odstupanje u prinosima ponderiše strukturom srpske primarne proizvodnje, tako da se najveći značaj da proizvodima koje Srbija najviše proizvodi, prosečno odstupanje je nešto blaže i iznosi 37%. Dobro je poznato da su prinosi u Srbiji niži usled slabe primene modernije agromehanike i agrotehničkih mera, kao i da je to često kompenzovano nižim troškovima rada, energije i zemlje. Odstupanja prinosa srpske poljoprivrede u odnosu na EU28, prikazana su na grafiku ispod – svi prinosi EU su normalizovani na 100%, kako bi moglo lakše da se sagleda procenat odstupanje.
- **Kao i kod većine drugih podsektora, i produktivnost prehrambenog je značajno niža od produktivnosti uporedivih zemalja.** Trenutno se to kompenzuje nižim troškovima rada i energije, ali za dinamičniji rast konkurentnosti je iskorak u produktivnosti neophodan.

Grafik HiP 5. Poređenje prosečnih prinosa u Srbiji i EU28, za 37 kultura



Izvor: FAO

Fragmentacija sektora HiP

Pre nego što prodiskutujemo mogućnosti i ograničenja u oblasti rešavanja navedenih problema i podizanja dodate vrednosti, prvo ćemo razmotriti **fragmentisanu strukturu sektora (HHI svega 62)**. To je fundamentalna karakteristika većeg dela srpskog sektora agrobiznisa, koja je snažno uticala na trenutnu konkurentsku poziciju, i koja mora biti uzeta u obzir prilikom osmišljavanja bilo kakvih korektivnih strategija.

- Četiri najznačajnija podsektora u okviru sektora HiP -- mliniski i pekarski, voće i povrće, meso, i mleko, koji čine skoro 70% zaposlenosti, preko 50% dodate vrednosti, i skoro 50% izvoza, izuzetno su fragmentisani. Ukupan broj firmi u četiri sektora je blizu 2.800 – a koncentracija u okviru podsektora je niska, posmatrano kroz HHI indeks i učešće najvećih firmi. Podsektor mleka je izuzetak, jer i pored par stotina tradicionalnih i zanatskih mlekara, koncentracija je veća, a jedna kompanija, „Imlek“, je apsolutni lider u okviru podsektora (čini oko 40% formalnog tržišta) – ipak, na umu treba imati i da je u sektoru mleka neformalni sektor značajan i da apsorbuje skoro trećinu ukupne količine proizvedenog mleka.
- Takva struktura je u značajnoj meri determinisana strukturom poljoprivrednog sektora i složenom polit-ekonomskom situacijom u čitavom agri sektoru.
 - Visoka fragmentacija i veliki broj firmi oslikavaju strukturu poljoprivrednog sektora, koja je isto tako rasparčana – u poljoprivredi je prisutno preko 600.000 gazdinstava, sa prosečnom veličinom gazdinstva između 5 ha i 6 ha. Srpski farmeri posluju u uslovima niskih marginalnih troškova na malim parcelama (prosečna površina zemljišta na kojem se uzgaja malina iznosi 0.2 ha i postoji 80,000 gazdinstava registrovanih za uzgoj), dok se žetva uglavnom vrši direktno od strane farmera i njihovih porodica, uz nekolicinu sezonskih radnika. Ovo je moguće jer se poljoprivredna proizvodnja često smatrana dodatnim prihodom – nije primarna aktivnost – za domaćinstvo, koje time zarađuje znatno više od prosečne plate ili penzije u Srbiji (u slučaju maline, moguće je dostići EBITDA-u u iznosu od 1.200 – 1.500 EUR, sa zemljištem veličine 0.2 ha).
 - Usled složene polit-ekonomske situacije u pogledu vlasništva nad zemljištem, koja je praktično onemogućavala ulazak stranom kapitalu, koji bi verovatno uticao na ubrzano ukрупnjavanje zemljištva i razvoj velikih komercijalnih farmi, najveći deo kompleksa i kapaciteta u agri sektoru je privatizovan domaćim ili regionalnim kapitalom. Iako je relativno brzi upliv domaćeg kapitala uticao na raniji početak transformacije sektora HiP i očuvanje kapaciteta, koji su se u drugim sektorima urušavali, taj kapital je bio izuzetno ograničen. Ova preduzeća posluju uspešno, zahvaljujući komparativnim prednostima u primarnom sektoru, kao i niskim troškovima struje i radne snage (rada), ali su izložena istim izazovima kao i ostala rastuća MSP. U kombinaciji sa ograničenim pristupom inostranim tržištima, ograničeni kapital je uticao i na sporiji rast i sporije ukрупnjavanje podsektora.
 - U sektoru HiP generalno posluje relativno mali broj poznatih stranih kompanija – i to uglavnom u podsektoru alkoholnih i bezalkoholnih pića – Coca Cola, Carlsberg i Molson Coors su globalni lideri u svojim branšama. U

drugim podsektorima, od globalno poznatijih firmi, prisutni su i Nestle i Pepsi, kao i neke firme koje su prepoznatljive u uže definisanim delatnostima, kao što su De Heus i Sanders (stočna hrana), Crop S i Rauch (voće i povrće), Hellenic (šećer)... Međutim, i strane kompanije koje su došle u Srbiju su mahom okrenute ka snabdevanju domaćeg i/ili regionalnog tržišta. Tri najveća izvoznika u sektoru HiP su domaće firme, dok svega 15 stranih firmi ima izvoz veći od 10 mil EUR i čine manje od 20% izvoza sektora HiP.

Analiza konkurentnosti po podsektorima

Opisane strukturne karakteristike utiču na performansu i način funkcionisanja u većini podsektora HiP. Ipak, stepen fragmentisanosti i domaćeg vlasništva se ipak razlikuje među sektorima, usled opisanih regionalnih razlika – kao i intezitet uticaja tih karakteristika, u zavisnosti od tehnoloških procesa i značaja ekonomije obima za jedan podsektor. Primera radi, u sektoru šećera ili ulja, fragmentisanost primarne proizvodnje se nije odrazila na preradu, koja je koncentrisana u svega par firmi. Sa druge strane, fragmentacija i uticaj domaćeg vlasništva su najizraženiji kod sektora voća i povrća, koji se i pored toga iskazao kao najkonkurentniji podsektor HiP.

U cilju konkretnijih preporuka i rešenja za povećanje konkurentnosti, fokus mora sa raznovrsnog i široko definisanog sektora HiP, da se suzi na konkretan podsektor – a zatim i na konkretan proizvod ili grupu proizvoda.

- **Za potrebe ove analize, odlučeno je da taj podsektor i proizvod budu voće i povrće, odnosno malina – kao najkonkurentniji, ali sa značajnim potencijalom za diversifikaciju i osvajanje viših nivoa dodate vrednosti u okviru lanca vrednosti.** Detaljnije objašnjenje zašto su taj podsektor i proizvod odabrani, uslediće u sekciji posvećenoj analizi lanca vrednosti tog podsektora.
- Pre toga, ipak, prikazaćemo kratku analizu podsektora mesa i mleka, koji su takođe bili u opticaju za dubinsku analizu i preporuke – jer su „vrh piramide“ poljoprivredne i prehrambene proizvodnje, a njihova performansa i potencijal su konstantno u žiži javnosti. Ipak, kratka analiza ta dva podsektora je ukazala da Srbija poseduje tradiciju i umereni potencijal – posebno u sektoru mleka -- ali da je prioritet oba podsektora u srednjem roku pre svega očuvanje dominantne pozicije na domaćem tržištu i ubrzana transformacija i komercijalizacija sektora – dok ubrzani rast (neto) izvoza još uvek nije izgledan. S obzirom na to i da se većina potencijalnih mera u oba podsektora odnosi na primarni, poljoprivredni segment, koji nije u fokusu ovog izveštaja, fokus je ipak stavljen na daleko konkurentniji i izvozno značajniji sektor voća i povrća.
- Takođe, nakon analize konkurentnosti ta tri podsektora, prikazane su preporuke za unapređenje konkurentnosti sektora HiP. Sve te preporuke se odnose i na voće i povrće, koje je kasnije dopunjeno dodatnim, podsektorski specifičnim, preporukama.

Podsektor mesa

Podsektor mesa će biti najdetaljnije prodiskutovan iz tri razloga: (i) predstavlja vrh piramide stočarske proizvodnje i podsektor je koji potencijalno može da kreira najveću dodatnu vrednost i zaposlenost niz lanac, i kao takav, često je pod lupom javnosti i donosioca odluka;

(ii) bitan je i za razumevanje podsektora mleka i podsektora stočne hrane, čiji su lanci vrednosti integrisani ili barem blisko povezani sa lancem vrednosti mesa; i (iii) najveći broj diskutabilnih javnih uverenja vezano je upravo za podsektor mesa i visinu njegove proizvodnje, uvozu i zavisnost, i izvozni potencijal.

Globalni stepen trgovine mesom je relativno nizak -- a mali broj zemalja koje su uspele da se pozicioniraju kao značajni izvoznici ostvaruju izraženu ekonomiju obima, bilo kroz izuzetnu specijalizaciju u proizvodnji bilo zahvaljujući ogromnom domaćem tržištu.

- Od ukupne globalne potrošnje, oko 86% dolazi iz sopstvene proizvodnje zemalja. Zemlje intenzivnije trguju ključnim inputima za proizvodnju mesa – sojom i kukuruzom, nego samim mesom. Kina je istovremeno najveći potrošač i mesa i soje i na nju otpada 30% ukupne svetske potrošnje ova dva proizvoda – i dok 97% potrošenog mesa sama proizvodi, to je slučaj sa svega 15% soje. Ni Evropska unija nije značajniji izuzetak u tom smislu, kao celina ona je samodovoljna u proizvodnji mesa i uvoz iz trećih zemalja je zanemarljiv. Zanimljivo je, pak, da je u okviru Evropske unije stepen intratrgovine relativno visok – i to u smislu da severnije zemlje proizvode značajno više nego što im je potrebno i taj višak plasiraju u južnije zemlje, koje su u pogledu mesa uvožno zavisne. To je u skladu sa činjenicom da proizvodnja mesa ima veliku ekonomiju obima.
- Svega 20ak zemalja globalno je uspele da se pozicionira kao značajan neto izvoznik mesa – dopunjujući nedostajuće količine mesa u preostalih preko 150 zemalja. Te zemlje izvoznici se mogu prema karakteristikama svrstati u dve grupe: (i) zemlje koje proizvode male viškove po glavi stanovnika, ali imaju ogroman broj stanovnika, kao što su Brazil, Kanada, Španija, Poljska, SAD, Argentina, Nemačka i Indija – Indija pravi višak od svega 1kg po glavi stanovnika, ali to je dovoljno da se mesom nahrani npr. cela Holandija; (ii) zemlje koje imaju relativno mali broj stanovnika, ali proizvode ogromne količine po glavi stanovnika, kao što su Danska, Novi Zeland, Urugvaj, Irska, Belgija, Australija, Holandija, Paragvaj, Belorusija, Mađarska i Austrija.
- Primarni cilj prve grupe zemalja je zadovoljavanje domaće potrošnje, dok su zemlje iz druge grupe usko specijalizovani i moderni proizvođači mesa, za koje je zajedničko da se uglavnom radi o visoko razvijenim zemljama – sa izuzetkom Paragvaja i Urugvaja, kod kojih su idealni klimatski uslovi bili praćeni odlučnim javno-privatnim partnerstvom i liberalnom zemljišnom politikom, i Belorusije, koja je potpuno okrenuta tržištu Rusije i koja je iskoristila šansu koja se ukazala nakon konflikta između EU i Rusije. Zajedničko za obe grupe pomenutih zemalja je da ostvaruju značajnu ekonomiju obima, koji i determinišu njihovu troškovnu konkurentnost na globalnom nivou, jer je dobro poznato da je meso proizvod sa jako niskim maržama, najnižim u okviru prehambene industrije.

Srbija je za evropske uslove mali do umereni proizvođač mesa, trenutno okrenut prevashodno ka zadovoljavanju potreba domaćeg tržišta – što i posledično determiniše nizak i nedovoljno diversifikovan izvoz.

- Sa proizvodnjom od oko 70kg po glavi stanovnika, Srbija se nalazi ispred većine okolnih i zemalja kao što su Grčka ili Italija, ali i iza Poljske, Mađarske i Austrije, zatim Nemačke, Španije i Francuske, i značajno iza vodećih proizvođača – Irske, Holandije i Danske, čija je proizvodnja po glavi stanovnika mnogostruko veća.

- U postkriznom periodu, Srbija se konstantno nalazi blizu granice samodovoljnosti u pogledu snabdevanja sopstvenog tržišta mesom – troši približno onoliko koliko i proizvede. Iako Srbija ima u izobilju inpute za stočnu hranu, tradiciju u proizvodnji mesa, i niže troškove farmera, još dva bitna faktora su doprinela održavanju pomenutog balansa na domaćem tržištu -- to su relativno visok stepen efektivne carinske zaštite, ali i specifična struktura domaćeg tržišta i tržišnih kanala, koja svojom rasparačanošću čini da relativno mali procenat stanovništva meso kupuje kroz moderne „retail“ kanale, pa bi i u potpuno slobodnoj trgovini međunarodnim konkurentima verovatno bilo teško da dođu do većine potrošača.
- I to malo izvoza koji Srbija ostvaruje, usmereno je dominantno ka CEFTA tržištu, koje je već dugi niz godina pojedinačno najznačajnije i jedino relativno stabilno tržište za izvoz srpskog mesa, sa prosečnim učešćem između 70 i 80 procenata u srpskom izvozu. Međutim, imajući u vidu da je Srbija već ključni akter na tržištima Crne Gore i BiH, kao i da su tržišta tih zemalja mala i već uvezno zavisna, jasno je da se na tržištu CEFTA ne može očekivati rast plasmana koji bi značajnije uticao na performansu srpskog podsektora mesa.
- Kad je reč o ogromnog tržištu Rusije o kom se često govori i razmišlja kao prilici za Srbiju, čini se da su prepreke za njegovo osvajanje vrlo velike sa trenutnim nivoom konkurentnosti. Naime, jedine dve godine u kojima je došlo do iskakanja iz šablona „umerenog rasta izvoza baziranog na tržištu CEFTA“, bile su 2014. i 2015. godina. Do rasta na ruskom tržištu u tim godinama, došlo je nakon političko-ekonomskog konflikta između Rusije i EU – međutim, taj rast se nije pokazao kao održiv. Izvoz je ubrzo opao, pod pritiskom pre svega snažne uvozne supstitucije i iskoraka Belorusije, koja je u najvećoj meri iskoristila prostor koji se ukazao. Rusija gro uvoza realizuje iz zemalja Južne Amerike (70%) i Belorusije (25%). Najveći deo ostatka uvoza odnosi se na velike zemlje, kao što su Kazahstan, Indija, i Australija, a zemlje koje se mogu smatrati konkurentima Srbiji – NČEU i zemlje CEFTA regiona, trenutno imaju zanemarljivo mali izvoz, u iznosima od 5-10 mil EUR. Pre međusobno uvedenih sankcija, zemlje veličinski slične Srbiji, kao što su Mađarska, Litvanija, Belgija ili Austrija, izvozile su u Rusiju meso u vrednosti 50-100 mil EUR godišnje.
- Tržište EU, usled zabrane izvoza svežeg i zamrznutog mesa iz Srbije, ostalo je irelevantan činilac, na kojem se Srbija nije ni oprobala u proteklih skoro tri decenije. Osnovni problem postoji kod izvoza svinjskog mesa. Svinjsko meso, osim ako nije termički obrađeno, zbog vakcine protiv kuge ne može da se izveze u EU, niti da se preveze kroz EU, što stvara i probleme pri izvozu u Rusiju. Meso se prevozi do Crne Gore, zatim odatle brodom kruži oko cele Evrope do Skandinavije, odakle se drumskim saobraćajem transportuje do Rusije. Mesu je potrebno na taj način do Rusije da stigne za 40 dana, a ukoliko bi meso išlo direktno iz Srbije za Rusiju, bilo bi mu neophodno 40 sati.
- Ipak, nedostatak javnog pritiska od strane firme i drugih zainteresovanih strana na sprovođenje mera koje bi dovele do ukidanja zabrane izvoza, ukazuje da srpska preduzeća verovatno trenutno ni ne vide značajniju šansu na zahtevnom tržištu EU, bilo zato što su „karte već podeljene“, ili zato što je jasno da su za nastup potrebna i ulaganja i veličine serija koje su trenutno nedostižni za njih. Jedan od razloga je i to što se očekuje da će na domaćem tržištu biti i prostora za dodatni rast prodaje -- naime, očekivano je

da se nastavi sa trendom daljeg smanjivanja izuzetno značajne prirodne proizvodnje i okretanja ljudi ka kupovini mesa iz mesara i supermarketa. Od ukupne proizvodnje mesa, svega polovina dolazi iz klanica -- iako je udeo mesa dobijenog iz klanica i dalje nizak, on je značajno porastao u poslednjih deset godina. Visok udeo prirodne proizvodnje govori o postojanju prostora za uvećanje komercijalne proizvodnje u budućnosti.

Iako su iskorišćavanje izvoznog potencijala i osvajanje novih tržišta česta tema u javnosti i kod donosioca odluka, nije realno da **srpski podsektor mesa u srednjem roku postigne više nego očuvanja dominantne pozicije na domaćem i regionalnom tržištu, i moguće, da postigne manje prodore u pojedinim nišama**

- Iako je mali i slabo konkurentan izvoznik mesa, za razliku od drugih zemalja iz okruženja i NČEU, Srbija je i relativno mali (neto) uvoznik. Ipak, neto pozicija se iz godine u godinu blago pogoršava, zajedno sa postepenom liberalizacijom trgovine, u skladu sa SSP-om, kao i sa postepenom modernizacijom kanala prodaje i rastom učešća modernih „retail-era“ u prodaji mesa. Potrošnja mesa u većini novih članica EU (sa izuzetkom Mađarske i Poljske), CEFTA zemalja, i Grčkoj i Italiji, prevazilazi njihovu proizvodnju – a neretko je i sam uvoz tih zemalja veći od njihove proizvodnje. Srbija je prema veličini tržišta, geopolitičkoj poziciji, i strateškom pravcu, relativno slična tim zemljama, pa je jasno da joj pretil rizik ozbiljnijeg produbljavanja neto uvoza, sa daljom liberalizacijom i transformacijom tržišta.

Za očuvanje stečene pozicije, neophodan je iskorak u konkurentnosti, koji podrazumeva nastavak transformacije i komercijalizacije lanca vrednosti proizvodnje mesa, kroz konsolidaciju i modernizaciju. Kao što je već napomenuto, kao i drugi podsektori poljoprivrede i prehrambene industrije, i podsektor mesa je karakterisan fragmentisanosti, naročito u primarnoj proizvodnji.

- Proces transformacije je započet, i rezultira sa smanjenjem broja grla i količine mesa na tradicionalnim gazdinstavima, povećavanjem na komercijalnim farmama, i jasnom distinkcijom i sve većom razlikom između modernih i tradicionalnih proizvođača. Uprkos popularnom verovanju, primarna proizvodnja u Srbiji nije manja nego na početku 2000. godine. U apsolutnom iznosu je na sličnom nivou, a po glavi stanovnika, proizvodnja u 2015. godini je bila najviša još od 1990. godine. U periodu 2000-2015 jeste opao broj grla, po svim kategorijama, zajedno sa smanjenjem ruralnog stanovništva. Stoga, to što je količina proizvedenog mesa ostala ista uprkos smanjenju broja grla, znači da je došlo do jačanja komercijalnih farmi – koje operišu sa manjim stočnim fondom, ali genetski povoljnijim i kvalitetnije hranjenim, što utiče na rast prosečne težine životinja.
- Ipak, fragmentacija je i dalje visoka. Kako bi fragmentacija u primarnom segmentu bila ilustrovana, za primer će biti uzeto svinjsko meso – kod goveđeg je fragmentacija još više, a kod živinskog mesa manje izražena. Čak 93% od 350.000 gazdinstava sa svinjama ima stada manja od 20 svinja, i učestvuje sa skoro 50% u ukupnom broju svinja. Sa druge strane, 229 gazdinstava, što čini manje od 1% ukupnog broja gazdinstava, ima u stadu više od 400 svinja (u proseku oko 3.500), i učestvuju u ukupnom broju svinja sa preko 20%. U prvoj grupi dominiraju domaćinstva južno od

Save, dok su u drugoj grupi najprisutnija domaćinstva iz Vojvodine, koja čine $\frac{3}{4}$ od pomenutih 20%.

- Tako visoka fragmentisanost u primarnom segmentu, sa svim već diskutovanim ograničenjima, značajno utiče na faktore konkurentnosti. Stada su manja, stopa smrtnosti je viša, vreme uzgoja je duže, prosečna težina životinja manja – a finalna otkupna cena, usled nedostatka ekonomije obima i neadekvatnog upravljanja na farmama, viša nego u većini EU zemalja koje predstavljaju konkurentsku pretnju.
- U segmentu prerade, fragmentacija je manje izražena, ali i dalje prisutna. Na tržištu se nalazi preko 300 kompanija, a 25 najvećih po prihodima čini 75% prodaje. Ipak, za dostizanje neophodne ekonomije obima, neophodna je dalja konsolidacija prerađivačkog segmenta -- velike i modernije farme će morati da nastave sa uvećavanjem proizvodnje, smanjivanjem jediničnih troškova i unapređivanjem konkurentnosti – a za očekivati je da se manji i nerentabilni preradni centri ugase. Nije samo visoka proizvodnja „per capita“ ono što utiče na produktivnost, već i koncentracija te proizvodnje (primera radi, Danska proizvodi 300kg mesa po glavi stanovnika kroz svega 150 firmi, dok Srbija proizvodi oko 35kg kroz više od 300 kompanija). Uz navedeno, treba napomenuti i da, prema informacija od sagovornika iz podsektora, većina srpskih preduzeća posluje sa iskorišćenošću kapaciteta koja varira između 50% i 70%, a razlozi su i u nedovoljnoj količini dostupnih sirovinskih inputa, ali i u teškoćama da se dodatni nivo proizvodnje plasira na tržište.

Srbija je konkurentna u proizvodnji ključnih inputa za proizvodnju mesa – kukuruza, soje, i suncokreta, što je dobra startna pozicija.

- Prinosi su na relativno visokom nivou, zahvaljujući pre svega povoljnim karakteristikama zemljišta u Vojvodini. Kod kukuruza, Srbija zaostaje u prinosima, dok su kod soje i suncokreta, prinosi i viši od evropskih.
- Ukupne proizvedene količine su relativno značajne, čak i za evropski nivo. Proizvodnja Srbije dostiže 25% evropske proizvodnje soje, 10% proizvodnje kukuruza, i 5% proizvodnje suncokreta.
- Srbija je cenovno konkurentna u primarnog segmentu, a osim toga, sami proizvodi imaju potencijal da budu i diferencirani, kroz nonGMO faktor, i na taj način dostignu i višu cenu na globalnom tržištu. Kod kukuruza i soje, u Srbiji su zabeležene najniže otkupne cene u poređenju sa svim drugim zemljama EU, dok je kod soje otkupna cena bila na nivou proseka EU.

Imajući u vidu da Srbija poseduje određene konkurentske prednosti, i da stoga sektor mesa vredi podržati, mere državne politike i ograničena sredstva je potrebno prilagoditi kako bi u potpunosti podržali dostizanje željenog stanja.

- Srbija ima tradiciju u proizvodnji i izvozu mesa, ključni inputi u vidu žitarica i uljarica su ne samo dostupni na domaćem tržištu već i pokazuju konkurentnu performansu, cena radne snage, električne energije i zemljišta je niža nego u velikoj većini uporedivih EU zemalja – tako da je u narednom periodu ključno podržati unapređenje genetskog potencijala, modernizaciju objekata, i upravljanje na farmama kod onih primarnih proizvođača koji imaju mogućnost da budu konkurentni. Sredstva iz poljoprivrednog

budžeta je potrebno koristiti u većoj meri za unapređenje produktivnosti i kvaliteta proizvoda, a u manjoj meri za finansiranje po grlu. S obzirom da su ukupne neophodne investicije niz čitav lanac procenjene na preko 500 mil EUR (IPARD strategija), potrebno je i u što kraćem roku osloboditi IPARD sredstva koja bi podržala čitav proces transformacije. Pri uspostavljanju vizije i strategije, potrebno je i detaljno izučiti primere Mađarske i Poljske – koje su i po ulasku u EU uspele da ostanu neto izvoznici mesa, odnosno Rumunije i Bugarske, čija se uvozna zavisnost značajno uvećala.

- Nesumnjivo je da Srbija mora da teži učlanjenju u STO kako bi poboljšala uslove svog nastupa na druga tržišta, a i signalizirala pripadnost međunarodnoj tržišnoj zajednici. Međutim, dokle god traje zaštita od uvoza GMO žitarica, Srbija ima priliku da se pozicionira na potencijalno vrlo profitabilnoj niši, čiji je rast u budućnosti nesumnjiv – a to je proizvodnja Non-GMO mesa. Uzimajući u obzir postojeću strukturu i nivo proizvodnje, verovatnije je da Srbija može da se profiliše kao izvoznik niša proizvoda, nego kao izvoznik tradicionalnih proizvoda kod kojih je cenovna konkurentnost mnogo izraženiji činilac.
 - Imajući u vidu da su kukuruz i soja u Srbiji genetski nemodifikovani – i da su sve prilike da će tako i ostati, značajna mogućnost u izvozu može da bude i brendiranje i sertifikovanje mesa koje nije hranjeno genetski modifikovanom hranom – jer tražnja za genetski nemodifikovanim proizvodima raste – a Srbija je jedna od retkih zemalja koja proizvodi i koristi nemodifikovani kukuruz, soju, i meso.
 - Takođe, u pogledu goveđeg mesa – Srbija ima adekvatne preduslove da bude konkurentna – ali su trendovi dosta slabi – i broj grla i proizvodnja po glavi stanovnika su u padu, a i tražnja na tržištu EU slabi. Proizvodnja goveđeg mesa u Srbiji ima jaku genetsku bazu -- simentalska rasa koja čini osnovnu proizvodnju, i osnovu za ishranu – samodovoljna proizvodnja stočne hrane. Srbiji pogoduje i to što govedarstvo nije proizvodnja koja je u toj meri zahtevna prema tehnologiji, što ne zahteva puno intenzivnog rada – a zahteva prostor i zemljište – što je i svojevrsna prilika za krajeve koji polako „izumiru“. I pored toga, srpska proizvodnja za izvoz je toliko niska, da se ne zadovoljava ni 20% odobrenih kvota od strane EU za izvoz „baby beef-a“.

Podsektor mleka

Analiza tržišta mleka je slična i blisko povezana sa analizom mesa. Zajedničke karakteristike dva podsektora, već opisane kod analize podsektora mesa, jesu:

- Nizak globalni stepen trgovine -- 85% potrošnje mleka i mlečnih proizvoda dolazi iz domaće proizvodnje.
- Mali broj zemalja se profilisao kao izvoznik -- 30ak zemalja svojim viškovima popunjava manjkove svih preostalih zemalja.
- Rapodela po zemljama, u smislu neto izvoznika i uvoznika, u velikoj meri se poklapa – kao i kod mesa, tri najveća proizvođača koja stvaraju najveći višak po glavi stanovnika su Danska, Irska i Novi Zeland. S obzirom da i ostali učesnici zauzimaju slične pozicije

kao i kod mesa, razumna je pretpostavka da konkurentnost dva sektora često počiva na zajedničkim faktorima i komparativnim prednostima.

- Ipak, za razliku od mesa, ekonomija obima je kod mleka manje uticajna, i ima više prostora za manje i možda ne toliko specijalizovane zemlje -- grupi neto izvoznika se priključuju i baltičke zemlje i Luksemburg, dok su zemlje kao što su Kanada, SAD, ili Brazil manje značajni akteri nego kod mesa. Jedan od razloga je i taj što su marže u sektoru nešto veće nego kod mesa, što ipak skida tako oštar pritisak sa cenovne konkurentnosti.
- Treba napomenuti da je EU značajniji akter u neto plasmanu mleka nego mesa i da je sektor mleka barem podjednako, ako ne i više zaštićen i podržan od sektora mesa.
 - Na strani ponude, na tržištu EU su ukinute proizvodne kvote – uvedene pre 30 godina zbog prevelike proizvodnje („milk lakes & butter mountains“) -- i proizvodnja je od tada u blagom porastu.
 - Na strani tražnje, nije za očekivati da potrošnja na EU tržištu poraste, jer je ona na gornjem limitu – a u poslednjih 10 godina se po glavi stanovnika čak i blago smanjuje.
 - Stoga, tržište EU je poprilično zasićeno i teško dostupno – sve i da je proizvod dovoljnog kvaliteta.
- Srbija je, kao i kod mesa, u najvećoj meri samodovoljna – u slučaju mleka, proizvodi i malo više nego što joj treba.
- Primarni sektor je podjednako, možda i više fragmentisan nego kod mesa.
 - Krave se uzgajaju na 250.000 farmi, a njihov broj u 2015. godini je iznosio 430.000 -- 95% svih stada broji jednu do pet krava.
- I podsektor mlekarstva doživljava svojevrsnu transformaciju, odnosno okretanje ka komercijalizaciji.
 - Broj muznih krava je u konstantnom padu, pa je tako u prethodnih 10 godina ukupno smanjenje iznosilo 40%, sa 607 na 430 hiljada grla.
 - Ipak, taj pad se nije odrazio na pad proizvodnje mleka, koja je opala za svega 5.4% -- a s obzirom da se smanjilo i stanovništvo, po glavi stanovnika pad je još manji, i iznosi 1.2%, odnosno 2.57 litara godišnje.
 - Prosečna proizvodnja mleka po kravi je porasla za preko 35%, sa 2.600l na 3.500l, što govori o unapređenju rasnog sastava, ukрупnjivanju i profesionalizaciji, odnosno o tome da su iz proizvodnje mahom ispali oni koji nisu mogli da isprate neminovnu transformaciju tržišta.
 - Ipak, kao i kod mesa, Srbija se u tom pogledu nalazi tek na početku puta – što se i vidi po relativno niskoj količini mleka koja završi u mlekarama
 - 65-70% sirovog mleka dospeva direktno u industrijske pogone za proizvodnju mleka i mlečnih proizvoda, dok 30ak% dobijenog sirovog mleka ostaje na farmama (2% se izgubi pri primarnoj proizvodnji).

- Od ukupne količine mleka koja ostane na farmama, oko 60% se direktno prodaje na lokalnim pijacama, prodavnicama ili direktno lokalnom stanovništvu, dok se ostatak upotrebi za ličnu potrošnju porodičnih gazdinstava.
- Stoga, kao i kod mesa, postoji prostor za rast na domaćem tržištu u narednim godinama, sa njegovom daljom komercijalizacijom.
- Većina preporuka koje se odnose na meso, odnose se i na lanac vrednosti mleka -- naročito vezano za iskustva i politike drugih zemalja koje su bile u sličnoj poziciji kao Srbija pred ulazak u EU, preispitivanje efektivnosti trošenja sredstava i državne pomoći, kao i što hitnije obezbeđivanje dostupnosti IPARD sredstava.

Ključne razlike u odnosu na podsektor mesa u kontekstu Srbije su:

- **Proizvodnja sirovog mleka u Srbiji je cenovno konkurentna, u poređenju sa okruženjem i zemljama EU.** Mlekarstvo u primarnom segmentu podrazumeva manje izraženu ekonomiju obima, te su intenzivan nivo i uticaj menadžmenta na farmi manje značajni, a do izražaja više dolaze troškovi sirovina za ishranu životinja i rada; to i determiniše jako nisku otkupnu cenu mleka u Srbiji, koja je uprkos visokoj fragmentaciji primarnog segmenta među najnižima u Evropi. Upravo je i tako niska cena determinisala da ukidanje proizvodnih kvota na tržištu EU i zabrana izvoza u Rusiju od strane EU, nema veći uticaj na domaće tržište -- i bez i sa prelevmanima koji su povremeno uvođeni.
- **Prerađivački segment je manje fragmentisan** – 4-5 mlekara (Imlek, Mlekara Šabac, Subotica i Somboled), na čelu sa Imlekom (koji po karakteristikama ne zaostaje za vodećim EU mlekarima) dominira tržištem i otkupljuje 60-65% od ukupne količine otkupljenog mleka (14 najvećih mlekara je odgovorno za 90% otkupa).
- **Proizvodnja po firmi je relativno veća nego kod mesa, a kapaciteti su generalno moderniji.** U odnosu na čitav sektor HiP, podsektor mleka je relativno modernizovan, što se vidi i po tome da mu učešće raste što se više pomeramo od socijalnih indikatora – broja firmi i zaposlenih – ka indikatorima profita. Iako sektor čini svega 5% firmi i 8% zaposlenih, on je zaslužan za 10% poslovnih prihoda, 12% dodate vrednosti i čak 14% EBITDA-e. Relativno visoka produktivnost rada, poslovni prihodi po zaposlenom, i EBITDA margina, potvrđuju tezu o značajnijem stepenu automatizacije i profesionalizacije u sektoru. Ipak, zajedničko i za meso i za mleko je da kapaciteti nisu u potpunosti iskorišćeni (60-80% je iskorišćenost kapaciteta kod mleka, a slično je i kod mesa).
- **Konkurentnija primarna cena i koncentrisaniji i moderniji prerađivački sektor su omogućili i nešto bolju konkurentsku poziciju pri izvozu mleka.**
 - Srbija je neto izvoznik mlečnih proizvoda – i taj neto izvoz je bio poprilično stabilan u poslednjih deset godina, da bi u poslednje dve dupliran. Iako izvoz mlečnih proizvoda i mleka iz Srbije u apsolutnoj vrednosti ne deluje visoko – relativno posmatrano nije ni nizak, kao što je to slučaj sa mesom. Učešće izvoza mlečnih proizvoda u ukupnom izvozu je na višem nivou nego što je to uobičajeno, pa je RCA indikator i u 2009. i 2015. godini značajno viši od 1.

- Dva najznačajnija izvozna proizvoda su mladi sir i jogurt, koji zajedno sa mlekom, definišu kompletan izvoz. Stoga, izvoz nije baš diversifikovan, a ni uobičajen – na svetskom nivou, najviše se trguje sirevima i mlekom u prahu, a najmanje jogurtom. Upravo je mleko u prahu, pored mleka, najznačajniji uvozni proizvod Srbije – koji je dosta zastupljen u konditorskoj industriji, a čija proizvodnja u Srbiji nije rasprostranjena.
- Do značajnog rasta izvoza mlečnih proizvoda u poslednje dve godine došlo je zahvaljujući rastu ostvarenom na ruskom tržištu, koje polako preuzima primat – i za razliku od mesa, izvoz nije pao nakon prvih par godina (drži se na nivou od oko 25 mil EUR). Do krize, Srbije je izvozila jedino na CEFTA tržište – da bi u postkriznim godinama ipak diversifikovala svoj plasman. Izvoz na CEFTA tržište je i dalje najznačajniji i manje više stabilan kroz godine (u poslednjih 10 godina je prosek oko 45 mil EUR). Izvoz na EU tržište je i dalje nizak, ali je „dobar“ signal to da je ipak uvećan sa 0 na 10 mil EUR.

Slično kao i kod mesa, ključno je u narednom periodu ubrzati komercijalizaciju primarnog segmenta – kako bi se ubrzali i procesi podizanja kvaliteta i napredovanja uz ekonomiju obima. Prema SEEDEV-u, u Srbiji se jasno izdvajaju tri grupacije primarnih proizvođača mleka – (i) oni koji su uglavnom van formalnih tokova, imaju jednu ili par krava, nemaju dobar genetski potencijal i dobijaju relativno malo mleka; (ii) srednji „igrači“, koji se polako prilagođavaju standardima i propisima EU – ali su još uvek daleko od njihovog potpunog ispunjavanja – i koji mleko mahom prodaju mlekarama; (iii) velike farme, koje su nanivou zahtevanom od strane EU. Slažemo se sa SEEDEVom da sve dok Srbija štiti domaće tržište – proces će ići sporo – sa druge strane, danom stupanja u EU, moraće da usledi potpuna liberalizacija, koja će biti udar za one koji su godinama štićeni. Stoga, poželjno je postepeno liberalizovati tržište – što će za posledicu imati smanjivanje broja farmi, pre svega iz srednje kategorije, ali i uvećanu proizvodnju na komercijalnijim i održivijim farmama, koje će ugrabiti šansu.

U pogledu izvoza, nalik mesu, veća šansa jesu niša proizvodi i potencijalno brendiranje non-GMO proizvoda. Jedan od ključnih prioriteta u tom procesu jeste i podizanje nivoa kvaliteta mleka, sa neizostavnim uspostavljanjem nacionalne referentne laboratorije i okretanjem subvencija i ka kvalitetu.

Podsektor voća i povrća, sa fokusom na malinu

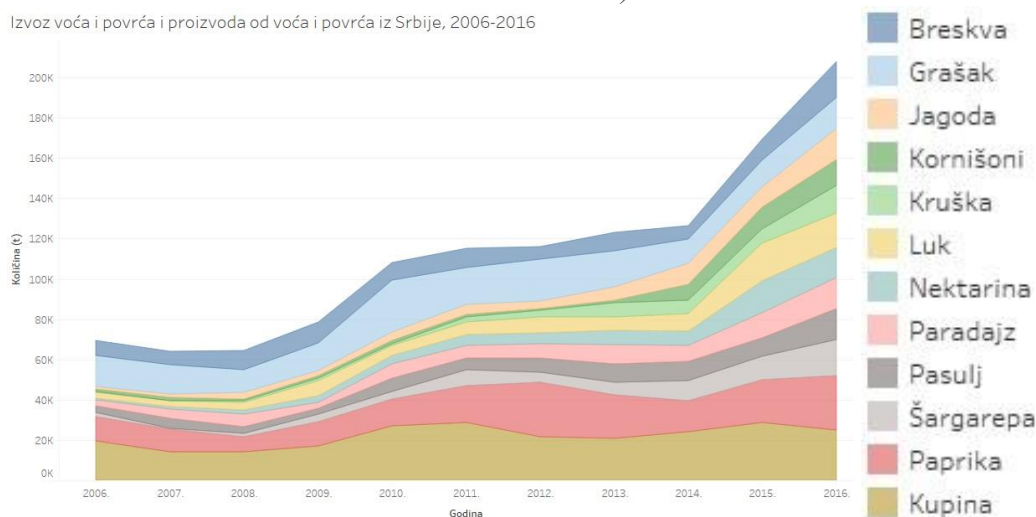
Pregled karakteristika i performansi čitavog podsektora

Podsektor voća i povrća je najkonkurentniji podsektor u okviru sektora HiP i jedan od najkonkurentnijih predstavnika srpske privrede uopšte.

- **Prema podacima statistike i procenama FAO-a, u Srbiji se godišnje proizvodi blizu 3 miliona tona voća i povrća, na blizu 400.000 hektara površine.** Kod voća dominiraju šljive i jabuke – i dok se najveći deo šljive troši na samim gazdinstvima i služi za pravljenje rakije, bez ozbiljnije komercijalizacije, kod jabuka se vremenom razvila intenzivna proizvodnja – okrenuta pre svega ka izvozu, pa se tako izvoz jabuka za deset godina uvećao čak 10 puta. Kod povrća dominiraju krompir, paradajz, kupus i paprika, na koje se odnosi 54% zemljišta pod povrćem i 77% ukupne proizvodnje povrća. Srbija u proizvodnji određenih sorti čini značajan udeo evropskog tržišta, pa i svetskog. Srbija čini više od četvrtine evropske proizvodnje dunja (37%), malina (33%), višanja (29%), i šljiva (26%). Kod povrća, značajnije učešće Srbija ima samo u proizvodnji kupusa i paprika – kod oba proizvoda blizu 5% evropske proizvodnje.
- **Srbija proizvodi značajne i sve veće viškove voća i povrća, koje relativno lako plasira na međunarodno tržište.** Uzimajući u obzir i onaj segment voća i povrća koji ne pripada de facto prerađivačkoj industriji, već poljoprivredi, ali govori o sveukupnom potencijalu ovog lanca vrednosti – kao što su npr. sveže jabuke, primetno je da je ukupan izvoz voća i povrća i izuzetno visok i brzorastući. U 2016. godini taj izvoz je premašio 700 mil EUR i učestvovao je u ukupnom izvozu srpske privrede sa preko 5%, što je značajno veće učešće nego što je uobičajeno u velikoj većini drugih zemalja. Tome svedoči i izuzetno visoki RCA indikator od čak 9, koji ilustruje u kojoj meri Srbija ima komparativne prednosti u proizvodnji i plasmanu onog voća i povrća koje izvozi. Neto izvoz je premašio 400 mil EUR – a ako se u izračunice izuzmu oni proizvodi koje Srbija nije ni u stanju da proizvede, kao što su tropsko voće i citrusi, neto izvoz dostiže nivo od oko 580 mil EUR, što jasno ukazuje na nivo viškova koje Srbija ostvaruje.
- **Srbija je u poskriznom periodu značajno uvećala svoj izvoz, a analiza tržišnog učešća ukazuje da je rast ostvaren prvenstveno zahvaljujući efektu konkurentnosti.** U postkriznom periodu, izvoz voća i povrća je rastao 13% godišnje, odnosno, ukupan izvoz je i više nego dupliran. Posmatrajući u analizi konstantnog tržišnog učešća 27 grupa proizvoda, kao i sva izvozna tržišta, zaključak je da je preko 70% tog rasta ostvareno zahvaljujući uvećanju tržišnog učešća, što govori da je Srbija na konkretnim izvoznim tržištima sa svojim proizvodnim portoflijom uvećavala svoj izvoz brže od uvozne tražnje tih tržišta.
- **Proizvodi od voća su dominantna kategorija i predstavljaju više od 80% izvoza. Maline i jabuke su dve najvažnije izvozne kulture. Ove dve kulture čine više od polovine ukupnog izvoza voća i povrća.** Iako su ove dve kulture oblikovale rast izvoza, važno je istaći da se izvoz velike većine drugih kultura takođe dinamično povećao, kao što se može videti na grafiku 6 ispod. Srbija je neto izvoznik svih kultura koja su gazdinstva sposobna da proizvedu (isključujući citruse i južno voće), osim paradajza i krastavca, kod kojih se neto deficit povećao u poslednje tri godine. Još tri proizvoda bi trebalo posebno spomenuti, istovremeno kao – trenutno (relativno) značajne i kao

proizvode sa visokim potencijalom daljeg rasta i rasta konkurentnosti – šljive, višnje i paprike. Primera radi, Srbija izvosi samo 5% proizvedenih šljiva, usled nedovoljno organizovanog procesa otkupa. Izvoz proizvoda napravljenih od ove tri kulture je dostigao skoro 100 miliona EUR u 2016. godini. Srbija je značajan proizvođač ovih kultura na nivou EU, sa autohtonim vrstama koje mogu biti unapređene i prerađene kao niša proizvodi ili proizvodi sa zaštićenim geografskim poreklom.

Grafik HiP 6. Rast izvoza voća i povrća iz Srbije, bez maline i jabuke (2006-2016, u tonama)



Izvor: UN Comtrade

- **Ruska federacija je najvažnija izvozna destinacija, a nakon nje slede Nemačka i druge razvijene zemlje EU.**
 - **Rusija je primarna destinacija za većinu voćnih kultura (osim za maline)** – jabuke, kajsije i breskve, jagode, šljive, višnje... Maline se izvoze u razvijenije evropske zemlje – Nemačku, Francusku i Belgiju, dok veliko i, u poređenju sa EU, nezasićeno tržište Severne Amerike postaje sve atraktivnije za srpske izvoznike.
 - **Što se tiče povrća, izvoz je dosta raznovrsniji.** Veći deo izvoza je usmeren ka tržištu CEFTA-e i okolnih zemalja, prvenstveno zbog kvarljivosti ovih proizvoda. Međutim, neke kulture, poput paprike, pečuraka i krastavca, u sve većoj meri se izvoze i u Nemačku, Italiju i Austriju.

Iako su tržišni signali u sektoru voća i povrća ohrabrujući – neto izvoz je visok i u konstantnom porastu – dublji uvid u strukturu ukazuje da Srbija ne koristi sav potencijal koji joj je na raspolaganju. Ključne karakteristike lanca vrednosti voća i povrća u Srbiji jesu te da, uprkos relativno visokoj poljoprivrednoj proizvodnji, prerada dodaje malu vrednost proizvodima, dok je i diversifikovanost izvoza niska. Kao što je prethodno objašnjeno, ovo nije slučaj samo sa industrijom voća i povrća, već opšti problem celokupne srpske prehrambene industrije – iako je naročito izražen kod voća i povrća. Srbija je jedna od zemalja sa najnižim odnosom između izvoza prehrambenih proizvoda i poljoprivrednih sirovih proizvoda (ratio je ispod 2), jer izvozi relativno visok procenat sirovih proizvoda ili proizvoda sa niskom dodatkom vrednošću. Na primer, u slučaju izvoza maline, udeo otkupne cene u ceni finalno izvezenog prerađenog proizvoda može činiti i do 70-80%.

Fokus na lanac vrednosti proizvoda od maline

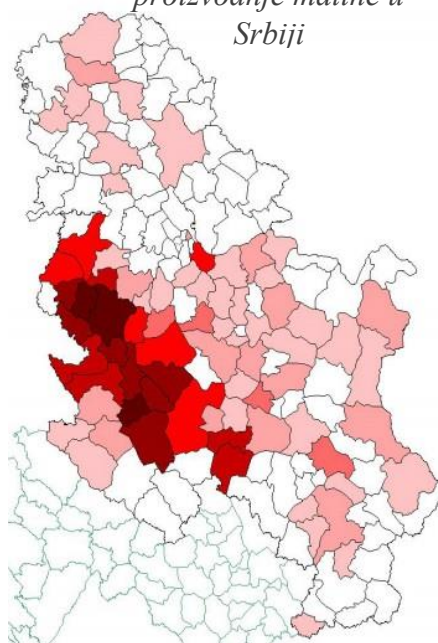
S obzirom da se ključni akteri, veze između njih, izvozni proizvodi, izvozna tržišta i rivali razlikuju u zavisnosti od vrste voća i povrća, za potrebe dublje analize strukture i konkurentnosti, malina je uzeta kao predstavnik šireg lanca vrednosti voća i povrća. **Malina je odabrana iz više razloga:**

- Malina je jedini proizvod u okviru podsektora voća i povrća koji ima istinski strateški izvozni (>250 mil EUR) i socijalni značaj (>80.000 gazdinstava). Sve druge kulture su ili suviše male da bi bile samostalno analizirane ili, kao jabuka, u većoj meri pripadaju sektoru poljoprivrede, koji nije primarna tema ove analize.
- Osim izraženog značaja, lanac vrednosti maline poseduje i niz uočenih nedostataka – među kojima se ističu nedostaci u pogledu standarda kvaliteta i bezbednosti, tržišno-logističke organizacije, i potencijalnog zajedničkog nastupa, koji su mahom posledica fragmentacije i koji utiču na nižu dodatnu vrednost i diversifikaciju u okviru sektora.
- S obzirom da su opisani problemi u određenoj meri i reprezentativni za podsektor voća i povrća, pa i čitav sektor HiP, „know-how“ rešavanja problema može da bude reprezentativan put ka povećanju konkurentnosti i drugih perspektivnih kultura.
- Moguće je unaprediti (ili barem održati) ugroženu konkurentnost čitavog tradicionalnog lanca, ali je moguće razvijati i nove „modernije“ lance – u oblasti dublje prerade, svežeg segmenta, „retail-ready“ segmenta i organske proizvodnje.
- Malina se može smatrati luksuznim proizvodom za razvijene zemlje (visoka cena, namenjen bogatijim potrošačima), za kojim postoji konstantan rast tražnje usled atraktivnosti bobičastog voća (ukus, miris, boja, aroma, visok nivo antioksidanata...).
- Profitabilna kultura -- odnos između troška uzgajanja, rada neophodnog tokom godine i prodajne cene je povoljan, a posebno kada se u obzir uzme nivo životnog standarda u Srbiji.

Opšte karakteristike proizvodnje maline u Srbiji

- **Malina ima jako dugačku tradiciju proizvodnje u Srbiji, koja datira još od 70ih godina XX veka**, kada je centar proizvodnje bio u Valjevskom regionu. Danas je centar izmešten u Zapadnu Srbiju, gde oko 80.000 gazdinstava uzgaja malinu, a gro gazdinstava se nalazi u Arilju i Ivanjici, sa tendencijom širenja i ka drugim krajevima u poslednjim godinama.
- **Ukupna proizvedena količina varira od godine do godine, ali je u konstantnom porastu, koji je tokom 2015. i 2016. godine dostigao maksimum od oko 100.000 tona.** Jedan od ključnih izazova u analizi lanca vrednosti maline jeste nedovoljna pouzdanost dostupne statistike – počev od ukupne proizvodnje. Naime, kao što se može videti na grafiku ispod, vrlo je izvesno da zvanični

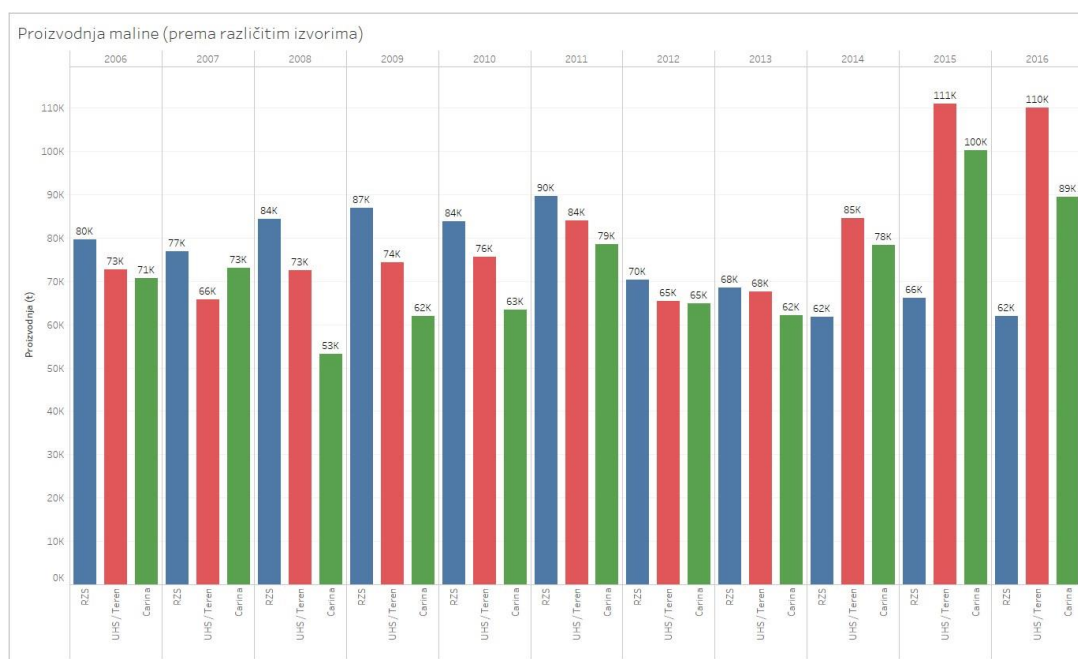
Grafik HiP 7. Centri proizvodnje maline u Srbiji



Izvor: International Raspberry Organization

statistički podaci potcenjuju proizvodnju maline u poslednjim godinama i da nisu ispratili ekspanziju primarne proizvodnje, koja je uočljiva kada se posmatra izvoz maline iz Srbije, kao i podaci o proizvodnji dobijeni „sa terena“, od strane Unije hladnjačara (UH). Jasno je da izvoz u dugom roku ne može kumulativno biti značajno veći od proizvodnje, u situaciji kada uvoz i zalihe nisu bili previše značajni. Ipak, U poslednjih 5 godina, izvoz je kumulativno bio oko 395k, a zvanična proizvodnja 329k tona, što će reći da je razlika oko 20%. Izvozni i Podaci UH deluju konzistentnije, jer je proizvodnja veća od izvoza, taman onoliko (cca 5-10%) koliko zasigurno „otpada“ na domaću potrošnju. Bez pravovremenih i tačnih podataka o proizvodnji i otkupu maline, nije moguće kreirati ni adekvatne politike, ni uspostaviti strateški okvir za dalji razvoj. Informacije o tome da li proizvodnja pada ili raste i na kojem je nivou, značajna je i za shvatanje da li su preradni kapaciteti adekvatnog obima, da li tržišno učešće Srbije raste i kakva je njena konkurentna pozicija, da li je prinos u primarnoj proizvodnji u porastu, itd – a što treba da determiniše dalje akcije na polju unapređivanja konkurentnosti sektora.

Grafik 8. Proizvodnja i izvoz maline, nivou po godinama, u tonama, prema različitim izvorima

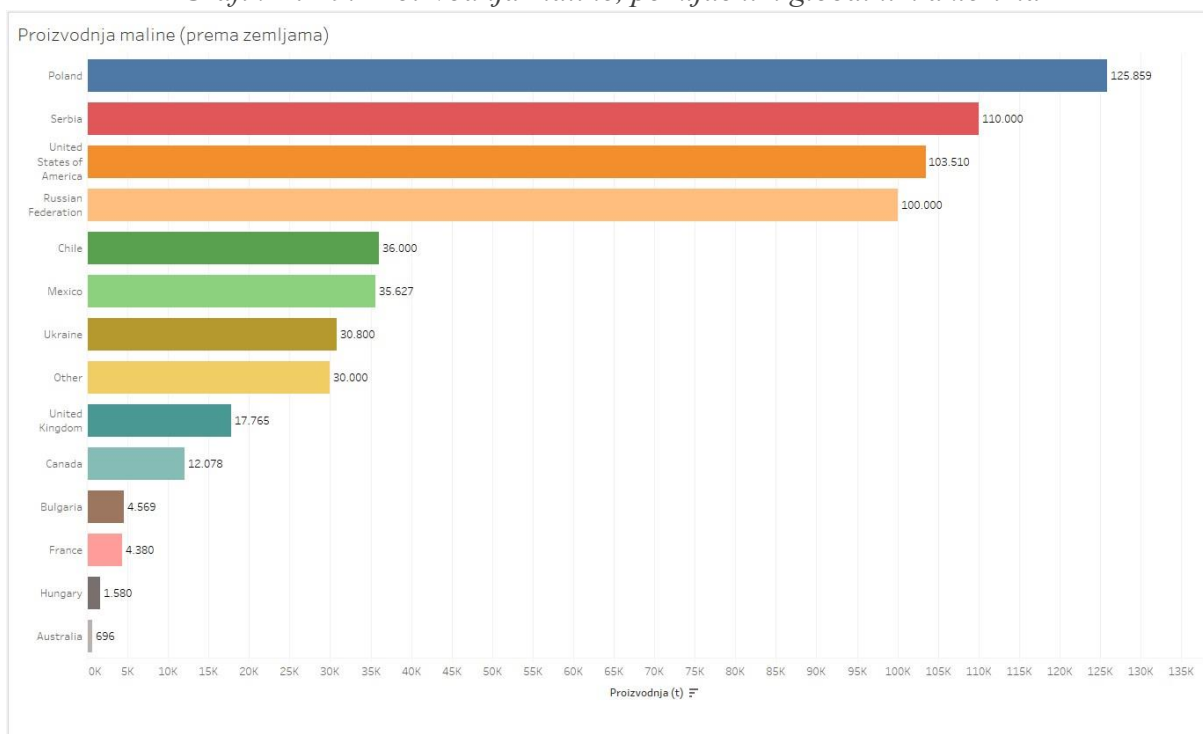


Izvor: UN Comtrade, RZS, UH

- **Srbija je jedan od globalnih lidera u proizvodnji zamrznute maline – a skoro celokupnu proizvodnju dalje plasira na tržišta razvijenih zemalja.**
 - **Srbija i Poljska su ključni proizvođači maline (35-40% globalne proizvodnje),** u potpunosti izvozno orijentisani. Amerika i Rusija su, usled svoje veličine, takođe značajni proizvođači (30-35%) – ali i potrošači maline, koji nisu izvozno orijentisani, već su neto uvoznici. Čile i Meksiko (10-15%) su dominantno okrenuti ka Severnoj Americi, ali zahvaljujući dobroj organizaciji, snabdevaju i udaljenije zemlje (Australija, Kina, Novi Zeland...). Globalna raspodela proizvodnje je prikazana na grafiku 9.

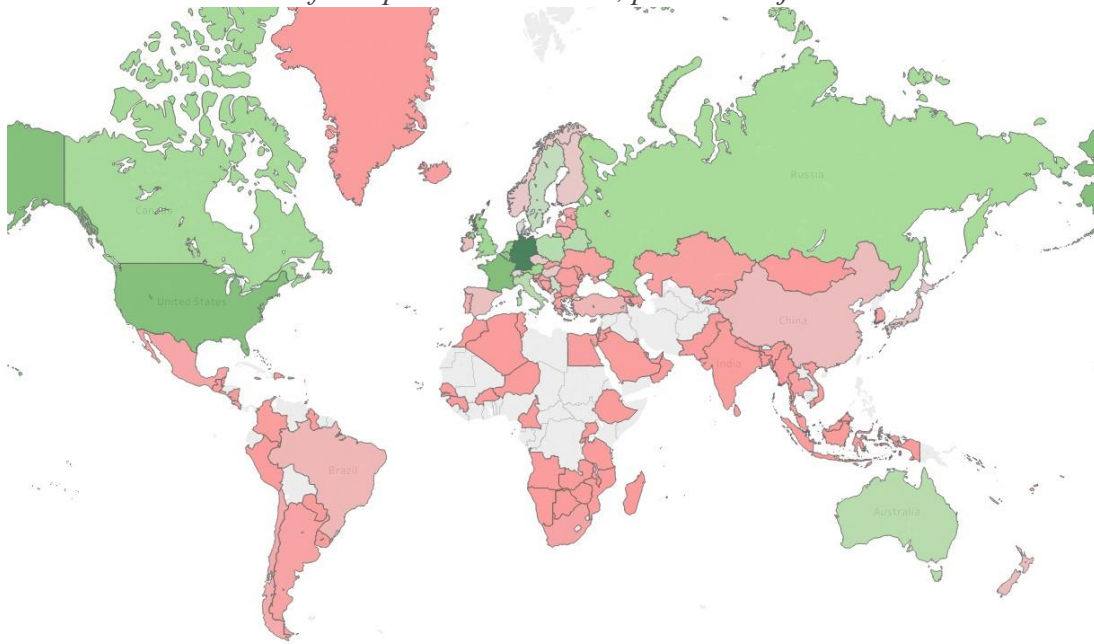
- **Malinu uvoze visoko razvijene zemlje (EU, SAD, Australija),** kao što se može videti na grafiku 10, među kojima je lider Nemačka. Visoko razvijene zemlje čine 95% globalnog uvoza maline (1.060 mil USD od 1120 mil USD). Svega oko 60 mil USD uvoza dolazi od strane ostalih zemalja (Azija, Afrika, Južna Amerika, Rusija...).
- **Srbija je ključni izvoznik i specijalizovana za zamrznutu malinu, sorte vilamet, koju plasira u razvijene zemlje Evropske unije i Severne Amerike.** Taj tradicionalni lanac vrednosti je uspostavljen i razvija se već decenijama, i moguće je detaljno posmatrati njegovu performansu, prednosti i nedostatke. Drugi lanci vrednosti u okviru maline (sveža konzumna, sušena, sokovi i džemovi) nisu razvijeni. Tržišnih aktera u tim lancima je malo, i ne može se govoriti o reprezentativnih primerima – pre o primerima uspešne prakse, koje treba podržati i multiplicirati, ukoliko se proceni da postoji adekvatna osnova. Stoga, u ovoj analizi se konkurentna pozicija analizira pre svega na primeru tradicionalnog lanca zamrznute maline, jer druge nije ni moguće tako taksativno i detaljno analizirati. Međutim, preporuke obuhvataju i segmente koji su značajni za preostale lance koji još uvek nisu dovoljno razvijeni, a neophodno je raditi na njihovom razvoju.

Grafik HiP 9. Proizvodnja maline, po ključnim globalnim akterima



Izvor: UN Comtrade

Grafik Hip 10. Uvoz maline, prema zemljama



Izvor: UN Comtrade

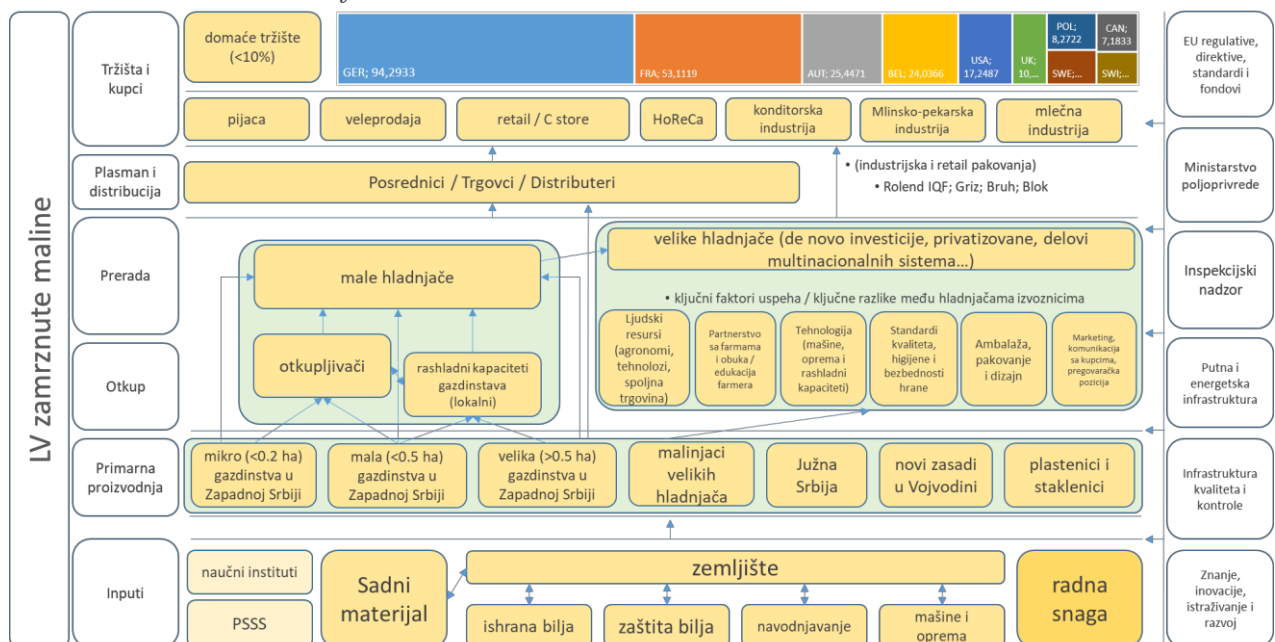
ZELENI su označene zemlje čiji je uvoz veći od 5 miliona USD

Što je zemlja **ZELENIJA**, to je uvoz veći; što je **CRVENIJA**, to je uvoz manji

Lanac vrednosti proizvodnje zamrznute maline

Lanac vrednosti zamrznute maline je izuzetno složen, pre svega jer uključuje mnogo aktera – kako u fazi primarne proizvodnje, tako i u fazama otkupa, prerade i plasmana.

Grafik HiP 11. Lanac vrednosti zamrznute maline



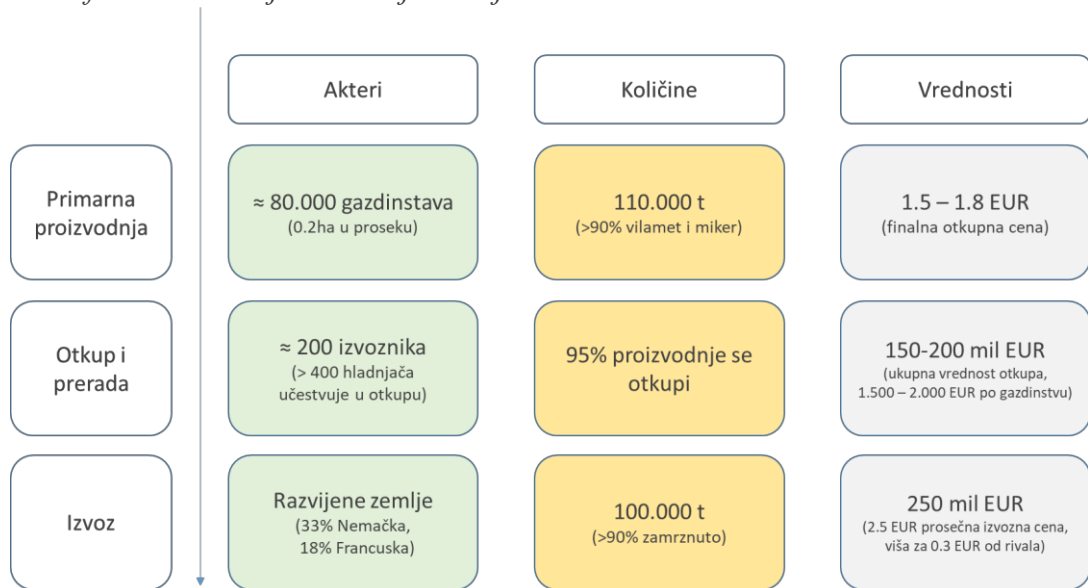
Izvor: Pregled literature i razgovori sa zainteresovanim stranama

- **Celokupan lanac započinje od faze inputa, koji su prema informacijama od strane ključnih sagovornika, upravo jedno od ključnih uskih grla.** Srpske farme i kompanije su pre svega okrenute uvozu inputa, što ih čini relativno skupljim nego u drugim zemljama. Srbija nema značajnije proizvođače đubriva ili sredstava za zaštitu bilja; novije sorte, snažnijeg genetskog potencijala, takođe moraju da se uvoze, jer nema modernih rasadnika u Srbiji; gazdinstavima nedostaje znanje u pogledu izbora, obima i načina korišćenja inputa; usluge podrške od strane države slabo funkcionišu; sistemi za navodnjavanje, plastenici ili folije, i zaštitne mreže od grada ne koriste se u 99% gazdinstava. Srpski proizvođači se pre svega oslanjaju na tradicionalan način proizvodnje i jedan od ključnih izazova jeste usmeriti ih ka edukaciji i modernijim tehnologijama gajenja.
- **Kao što je i napomenuto, Srbija je jedan od najznačajnijih proizvođača maline na svetu – a struktura primarne proizvodnje je izrazito fragmentisana.** Oko 80.000 gazdinstava je uključeno u proizvodnju maline, a malina se proizvodi na zasadima koji su prosečne veličine od oko 20 ari. Iako to u startu deluje kao značajno ograničenje, u vidu treba imati i da mali zasadi omogućavaju lakše upravljanje starijim ili domaćinstvima kojima to nije primarni posao, naročito jer maline zahtevaju dosta rada u polju. Ključne sorte su Vilamet (oko 95% ukupne proizvodnje) i Miker – koje se ističu aromom i bojom, i koje su jako vrednovane u kontekstu industrijske proizvodnje, a manje u kontekstu sveže upotrebe. Branje malina traje svega 6 nedelja, što dodatno otežava mogućnost plasmana tolikih količina – s obzirom da se radi o ogromnim količinama u kratkom vremenskom intervalu. Prosečni prinosi se kreću između 5 i 6 tona – mada prinosi na modernijim i većim gazdinstvima koja koriste adekvatne i dostupne mere ishrane i zaštite dostižu i do 15-20 tona. Prema podacima FAO-a, Srbija značajno zaostaje za prinosima u zemljama koje nisu masovni proizvođači – ali jesu okrenute ka novijim i genetski potentnijim sortama, kao što su Španija, SAD ili Holandija; ipak, Srbija je ispred direktnih konkurenata kao što su Poljska ili Bugarska.
- **Preko 95% proizvodnje se otkupi od strane velikog broja hladnjača.** U proces otkupa je uključeno preko 400 hladnjača – počev od onih mikro, sa par desetina tona kapaciteta, koje služe kao isključivi posrednici, pa do onih najvećih, sa kapacitetom od više hiljada tona, koje proizvode i plasiraju finalne proizvode. Prema podacima Unije hladnjača, procena je da najviše 15%-20% hladnjača poseduje HACCP sertifikat. Na moderne hladnjače (sa više od 2.000 tona kapaciteta), koje poseduju HACCP, BRC i druge ključne standarde, odnosi se oko 30%-40% ukupnog krajnjeg otkupa. Ta preduzeća (kao Sirogojno, Zadrugar, Agropartner, Master Frigo, te Crop S i Mondi Lamex, koji su u stranom vlasništvu) su na određen način i uticala na ubrzani razvoj i transformaciju sektora. Tokom 90ih godina, sektor je bio vođen od strane državnih hladnjača i prodaja je kasnije uglavnom išla ka domaćim posrednicima. Modernije kompanije danas imaju direktne kontakte sa stranim kupcima, kao i jasnije definisane kategorije kvaliteta proizvoda.
- **Među hladnjačama, značajan je broj onih koje direktno izvoze na strano tržište, bez domaćih posrednika.** Kao i primarna proizvodnja i prerada, i izvoz je izuzetno fragmentisan, u pogledu broja kompanija. Blizu 200 kompanija je izvezilo malinu na strana tržišta – a među tih 200 je i značajan broj veoma malih hladnjača. Oko 60 kompanija je izvezlo preko 1M EUR, i one su determinisale preko 90% izvoza maline.

Nijedna kompanija nije imala učešće u izvozu veće od 10%, a domaće kompanije su te koje dominiraju među najvećim izvoznici. S obzirom na značaj i prednost koju Srbija ima u proizvodnji i izvozu malina na globalnom nivou, postojećim kompanijama očigledno nije teško da proizvod plasiraju. Po rečima samih kompanija, najčešći scenario je da „kupac pronalazi njih“.

- **Najveći broj kompanija prodaje svoje proizvode zamrznute u velikim pakovanjima (10-20kg) velikim inostranim posrednicima.** Posrednici su zaduženi za komunikaciju i pregovore sa finalnim kupcima, kao i za pakovanje i isporuku finalnih proizvoda. Mali broj domaćih kompanija (do 10, ne više od 10% izvoza) je produbio saradnju sa posrednicima, pa samostalno pakuje proizvode u obezbeđena maloprodajna pakovanja. Par kompanija (oko 5, ne više od 5% izvoza) prodaje „shelf-ready“ proizvode supermarketima. To su uglavnom kompanije koje su: deo većih multinacionalnih sistema (Crop S & Partners, Mondi Lamex...), domaće kompanije koje zadovoljavaju sve neophodne uslove u pogledu količine (>10.000t), standarda (osnovni + BRC, GFIS, IFS...), tehnologije (lasersko sortiranje i prerada...) i pakovanja (klik klak kutije, PE/PP ZIP kese...) (Sirogojno Company, Agro Partner...). Svega par kompanija poseduje modernu tehnologiju za drugačiju vrstu prerade malina (Van Drunen, Sirogojno) – liofilizacija dodaje najveću vrednost zamrznutoj malini. Iz Srbije se izvozi i sveža malina tokom sezone branja – ali ne treba je, kao što je često slučaj, pomešati sa konzumnom. Sveža malina, koju Srbija izvozi, u najvećem delu se odnosi na supstitut zamrznutoj, i izvozi se u cisternama, sa rlativno niskom jediničnom vrednošću.
- **Prodaja na domaćem tržištu je zanemarljiva i skoro celokupan plasman zamrznute maline se ostvaruje na međunarodnom tržištu.** Nemačka i Francuska su dva ključna izvozna tržišta, koja u ukupnom plasmanu Srbije učestvuju sa preko 50%. Za njima slede Holandija i Belgija, koje srpskoj malini uglavnom dodaju vrednost kroz dodatnu preradu ili pakovanje, i plasiraju je na druga tržišta. U poslednjim godinama, Srbija je uvećala svoj izvoz na tržište SAD-a i Kanade, na kojima u prvim postkriznim godinama nije ni učestvovala. Prosečna izvozna cena zamrznute maline je u 2015. godini iznosila 2.5 EUR – 10% više od toga je bio roland, prva klasa maline, a 10-20% manje griz. Cena je u proseku bila viša nego kod konkurenata za oko 10%, što donekle i potvrđuje tezu da je srpska malina u određenoj meri diferencirana i značajno pogodnija od drugih za industrijsku preradu, zbog svojih karakteristika u pogledu ukusa, boje i arome.
- **Grafik ispod prikazuje pojednostavljeni orijentacioni lanac vrednosti, prema fazama, akterima, količinama i vrednostima – koje su bile aktuelne u otkupu i plasmanu u sezoni 2015/2016.**

Grafik HiP 12. Pojednostavljeni orijentacioni lanac vrednosti zamrznute maline



Konkurentska pozicija Srbije

- **Srbija je zahvaljujući nizu komparativnih prednosti, uspeła da se pozicionira kao ključni snabdevač EU tržišta malinama.** Ključne komparativne prednosti Srbije leže u:
 - Dve američke sorte (vilamet i miker), uz primenjene inovacije u tehnologiji gajenja još pre više od 20 godina, idealno „rađaju“ na srpskom zemljištu
 - Tradiciji i iskustvu starijih domaćinstava, kod kojih je sezonski, odnosno marginalni rad potreban za relativno visoke profite za srpske uslove.
 - Mreži od više stotina hladnjača, koje odlično poznaju komplikovan teren, i posluju u uslovima niže cene radne snage i električne energije, ali i uz podsticaje države pri uspostavljanju hladnjača.
 - Blizini ključnih tržišta (razvijene zemlje EU) i potpisanim sporazumima o slobodnoj trgovini.
- **Ipak, na tržištu postoje konstantan rast ponude i rastući pritisak konkurencije. Srbija je održala tržišno učešće u odnosu na 2009. godinu, ali u poslednje 2-3 godine dolazi do blage stagnacije i opadanja.**
 - Poljska je na sličnom nivou proizvodnje, ali je izvoz zamrznute maline manji – sorta je manje atraktivna, ali i dvorodna, jeftinija i kasnije dolaze na tržište (Poljska formiraju cenu posle Srbije). Ukrajina takođe ulazi u trku, sa mogućnošću da prvenstveno utiče na poziciju Poljske.
 - Čile smanjuje proizvodnju, ali Meksiko je preuzima – proizvodeći pod plastenicima i snabdevajući USA sa svežom malinom.
 - Proizvodnja Bosne je u porastu (očekuje se da dostigne 2018. godine oko 20% srpske proizvodnje), sa sličnim karakteristikama kao srpska. Isto zapažanje važi i za još par zemalja u regionu, pre svega za Kosovo i Bugarsku.

- **Srbija već ozbiljno zaostaje za pojedinim rivalima u pogledu inovacija i diversifikovanosti u okviru lanca vrednosti maline:**
 - **Poljska u velikoj meri radi na diversifikaciji plasmata, razvijanju autohtonih sorti i ulaganjima u smanjivanje rizika od nepovoljnih vremenskih uslova.** U poslednjih 15 godina su duplirani zasadi pod malinom u Poljskoj (sa 14.000 na 28.000 ha). Fokus je na plasmanu zamrznute maline (čini oko 50% ukupnog plasmata), polki i polani, sa relativno niskim prinosima (4-5 t/ha). Preko 100 hladnjača pokriva čitavu teritoriju Poljske, sa najvećom gustinom kapaciteta u jugoistočnom delu zemlje. Ipak, Poljska uz to ima i razvijene preradne kapacitete (>30 kompanija), pa u ukupnom izvozu sokovi i džemovi učestvuju sa 20-30%. Poljska na međunarodno tržište plasira i svežu konzumnu malinu (13-18%). Poljsko unutrašnje tržište apsorbuje oko 8-13% ukupne proizvodnje malina. Izvoz je uglavnom usmeren na tržišta na koja i Srbija izvozi (Nemačka, Francuska, Belgija). Poljska radi intenzivno na razvoju autohtonih sorti (jednorodne – Przehyba, Sokolica...; i dvorodne – Polka, Polana, Popiel, Polesie...; sveže za konzumnu upotrebu – Poemat, Polonez...). Iako klimatski uslovi i kvalitet zemljišta nisu naklonjeni Poljskoj, u poređenju sa Srbijom (čak i Polka i Polana imaju veći stepen brix-a u Vojvodini), Poljska iz godine u godinu uvećava pokrivenost sistemima za navodnjavanje.
 - **Meksiko, kao relativno noviji igrač na globalnom tržištu maline, značajno ulaže u modernije zasade i zajednički nastup na inostranim tržištima.** Godišnji izvoz bobičastog i jagodičastog voća preko 1.5 milijardi \$ (400.000t) – primarno u SAD i Kanadu. Dominiraju jagoda i kupina, ali u poslednjih 15 godina značajan rast ostvaruje i malina (sa 1.000 na 40.000t, većina proizvedena u državi Jalisco). Fokus je na svežoj malini, a proizvodnja je mahom pod plastenicima i folijama (>80%), sa visokim prinosima (15-20 t/ha), ručnim branjem i pakovanjem na samom polju. Proizvodnja traje i tokom jesenjih i zimskih meseci, kada SAD i Kanada nemaju sopstvenu proizvodnju. Proizvodnja će verovatno nastaviti da raste, usled brzog povraćaja uložених sredstava, visokih stopa profita, konkurentnog kvaliteta i niske cena koštanja, i potencijala da se plasman dodatno diversifikuje. „Aneberries“ je asocijacija najznačajnijih proizvođača i izvoznika bobičastog voća, osnovana 2010. godine. Radi se o proaktivnoj organizaciji, čiji je primarni cilj zajednički rad proizvođača i prerađivača na unapređenju kvaliteta i bezbednosti proizvoda, saradnji sa državnim institucijama, i osvajanju novih tržišta.
 - **Čile je tradicionalno značajan akter na tržištu maline, sa značajnim ulaganjima u kvalitet i dostupnost statistike i informacija, kao i u kvalitet proizvoda kroz uspostavljanje sistema sledljivosti.** Ipak, pod pritiskom Meksika, uloga Čilea se u poslednjim godinama smanjuje. Taj slučaj bi trebalo dodatno proučiti, pošto može da bude značajan i iz perspektive Srbije, jer Čile po strukturi i karikama u lancu nalikuje Srbiji. U primarnom segmentu se nalazi 13.000 farmara, koji obrađuju 9.000 hektara, a sirova malina se dalje plasira ka 450 otkupljivača, 350 sabirnih centara, 100 hladnjača, i 5-10 dubljih prerađivača. Prosečna veličina gazdinstva je 0.7ha, prosečan prinos 4-5 t/ha, a ručno branje je dominantno (98%). Glavne kulture su Heritage (80%) i Miker

(15%). Sezona branja je od decembra do aprila, a zamrznuta malina čini 80-85% izvoza, dok su glavna tržišta su SAD i Kanada. Malina je jedino voće u Čileu sa nacionalnim sistemom sledljivosti (od farme do izvoza; SAG regulation 3410/2002). U poslednjih 5 godina, proizvodnja i izvoz su u padu – Meksiko je cenovno konkurentniji, sa većim prinosom, i obezbeđuje malinu tokom najvećeg dela godine. Glavni izazovi sa kojima se Čile suočava jeste unapređenje prinosa, nedostatak radne snage, i saradnja među akterima.

- Da bi dalje unapredila ili barem očuvala postojeću konkurentsku poziciju, Srbija treba da napreduje ka višim nivoima dodate vrednosti i diversifikacije. **Perpspektiva Srbije leži u daljem produžavanju postojećeg tradicionalnog i razvijanju novih lanaca vrednosti u okviru maline.**
 - Dalje jačanje i produžavanje tradicionalnog lanca vrednosti zamrznute maline podrazumeva **unapređenje funkcionalnosti postojećeg tržišta maline, a zatim i osvajanje novih faza dodavanja vrednosti**, što kroz prelazak na „retail“ ready pakovanja, to i kroz nove vrste prerade, kao što je liofilizacija.
 - **Osvajanje novih faza dodate vrednosti se pre svega odnosi na pakovanje malina u „retail-ready“ pakovanja.** Dominantni vid prodaje zamrznute maline je u pakovanjima od 10-20kg, i usmereno je kao stranim posrednicima i pakerima – koji iz Srbije dobijaju „na gomili“, a zatim ih sortiraju, pakuju u „retail“ pakovanja, i šalju ih supermarketima. Određeni deo hladnjača izvoznika je uspeo da zaobiđe posrednike i da kroz pakovanje u manje ambalaže doda još oko 20% na prodajnu cenu. Međutim, udeo takvog izvoza u ukupnom izvozu zamrznute maline je i dalje nizak i ne prelazi 10 do 15%. Imperativ u procesu osvajanja novh faza dodate vrednosti jeste i veći relativni udeo malina višeg kvaliteta, ispunjavanje neophodnih standarda, ali i zajednički nastup, koji bi donekle rešio problem izrazite fragmentacije i niske pregovaračke moći, odnosno vidljivosti i uticaja.
 - **Značajno dodavanje vrednosti bi bilo moguće i kroz nove vrste prerade maline, kao što je liofilizacija.** Van Drunen, američka SDI, trenutno je jedina firma koja izvozi značajnije količine liofilizovanog voća – ukupan izvoz je u 2015. godini dostigao 200 tona, odnosno 6 mil EUR, sa prosečnom jediničnom cenom od 30 EUR po kilogramu.
 - Razvijanje novih lanaca vrednosti se odnosi na **intenziviranje proizvodnje i plasmana sveže maline, proizvoda tople prerade od maline, i organske maline.**
 - **Da bi Srbija počela da proizvodi i izvozi svežu konzumnu malinu, neophodne su inovacije u oblasti sortimenta, tehnologiji gajenja i odlično organizovana logistika.** Srbija trenutno izvozi zanemarljivo male količine sveže konzumne maline. Sveža konzumna malina se uglavnom prodaje pre svega na domaćem tržištu, u malim količinama, koje ne prelaze 2-4% ukupne proizvodnje. Nivo konkurencije u svežoj malini je sličan kao i kod zamrznute – osim Poljske, glavni akteri su još

Španija, Velika Britanija i Francuska, sa superiornijim sortama, ali ograničenim količinama i cenama kojima bi Srbija verovatno mogla uspešno da konkuriše. Cena sveže maline po kilogramu u izvozu dostiže 200 do 400 posto zamrznute maline, izvezene u većim džakovima. Ipak, prelazak na proizvodnju sveže konzumne maline zahteva i značajnije investicije – pre svega uvođenje novog sortimenta, krupnijeg ploda, pogodnijeg za konzumnu upotrebu, dužeg perioda trajanja na policama, zatim instalaciju sistema za navodnjavanje, kao i proizvodnju pod plastenicima u cilju produžavanja sezone, i unapređenja prinosa i kvaliteta.

- **Kod proizvoda više dodate vrednosti, koji se odnose na toplu preradu, ključne aktivnosti su diseminacija neophodnih tržišnih informacija, savladavanje tehnike proizvodnje, i promocija i brendiranje finalnih proizvoda.** Iako je jedan od najvećih svetskih proizvođača maline, Srbija skoro da uopšte ne proizvodi, niti izvozi džemove, sokove, koncentrate, piree ili neke druge kulinarske dodatke i preparate od maline. S obzirom da takva vrsta proizvodnje nije zastupljena, poželjno bi bilo organizovanje pilot projekata sa naprednijim i motivisanim firmama, koje bi dobile adekvatne informacije o potencijalnim kupcima i tražnji, zatim tehničke treninge, ali i pomoć pri promociji i plasmanu proizvoda.
- **Organska proizvodnja može da bude prilika za fragmentisanu primarnu proizvodnju, koja ni ne obiluje adekvatnim sredstvima za nabavku inputa i tehnološka ulaganja.** Tražnja za organskim bobičastim proizvodima je i dalje veća od ponude, a cene koje se ostvaruju su za oko 20% veće od zamrznutog segmenta. U Srbiji je mali broj izvozno orijentisanih proizvođača organske maline. Jedna od kompanija koja se uspešno pozicionirala u izvozu je i „Midi organic“, koja sarađujući sa preko 600 grupno sertifikovanih domaćinstava, celokupan svoj plasman usmerava ka Holandiji. Kompanija nije specijalizovana isključivo za malinu, već u portfoliju ima i jagodu, kupinu, suvu šljivu i druge proizvode. Prema rečima predstavnika kompanije, potencijal za širenje i multiplikovanje uspešne priče je značajan – kako zbog tražnje na svetskom tržištu, tako i zbog karakteristika i konkurentnosti domaće primarne proizvodnje.

Vizija razvoja i preporuke

U ovom poglavlju, bavimo se vizijom razvoja i preporukama vezanim za neposredne mere potrebne da se otklone glavne uočene prepreke daljem rastu i konkurentnosti sektora HiP i podsektora voća i povrća, sa fokusom na malinu. Preporuke se prema svom fokusu mogu podeliti u tri grupe:

- Neki od uočenih problema su u dobroj meri **zajednički svim sektorima koje istražujemo u paketu studija** — proističu iz predominantno MSP prirode velikog dela srpske privrede. S druge strane, sprovođenje ovih mera pretpostavlja određene

pripremne korake i izgradnju kapaciteta državnih institucija za sprovođenje proaktivnih mera industrijske politike koje ovde predstavljamo. Krovne preporuke, zajedničke za sve sektore, osnose se pre svega na kapacitet uprave da postupa fleksibilnije, kompleksnije i proaktivnije, na razvoj radne snage, na potreban zaokret u načinu na koji se privlače SDI, na potrebu da se usredsrede i vertikalizuju resursi podrške MSP, kao i na ostale mere kojima država mora proaktivno da poklanja pažnju, kao što su dalji razvoj infrastrukture kvaliteta ili pružanje usluga od strane EPSa. Ti zajednički aspekti opisani su detaljnije u **Aneksu 2**, Okvirne mere industrijske politike za Srbiju, i na njih se referišemo u daljem tekstu po potrebi.

- Neki od uočenih problema su u dobroj meri **zajednički svim podsektorima u okviru HiP**, a tiču se potrebe za smanjenjem uticaja fragmentisanosti sektora, pristupa međunarodnom tržištu, unapređenju internih operacija i aktivnosti i ciljanijoj i intenzivnijoj državnoj podršci, bilo finansijskoj ili nefinansijskoj.
- Neki od uočenih problema **specifični su za podsektor voća i povrća, odnosno malinu**, i preporuke za prevazilaženje tih problema će biti prikazane za dva ključna lanca vrednosti – već uspostavljeni tradicionalni zamrznuti, kao i za sveži konzumni, čiji razvoj je poželjan u narednom periodu.

Opšti cilj sektora HiP, kao i podsektora voća i povrća, u narednom periodu treba da budu dodavanje vrednosti i diversifikacija plasmana, što bi i rezultiralo unapređenom konkurentnošću. Politike koje do toga treba da dovedu u obzir treba da uzmu ključne karakteristike domaće ponude: fragmentisanu strukturu i uglavnom domaće i regionalno vlasništvo nad firmama, kao i karakteristike tražnje za proizvodima: izvozno tržište jedino može da bude istinski motor rasta, za razliku od količinski već zasićenog i prema kupovnoj moći slabog domaćeg tržišta. Potrošači na EU, ključnom izvoznom tržištu za Srbiju, u sve većoj meri su zabrinuti za zdravlje, ekologiju, bezbednost hrane, i okreću se sve više ka lokalnim proizvodima. Stoga, kontrola i standardi kvaliteta, kao i označavanje i brendiranje proizvoda, postaju sve veći imperativ, a tražnja se u većoj meri okreće ka luksuznijim proizvodima – što i jeste segment u kojem Srbija pre može da cilja rast – kroz diverzifikaciju plasmana ka višem stepenu obrade (sokovi, džemovi) ili svežem voću i povrću, proizvodima od soje, dizajnerskim konditorskim proizvodima, tradicionalnim proizvodima od mesa i mleka, kao što su peglana kobasica ili kozji sir, ili kroz bredniranje non-GMO karakteristika srpske stočne hrane i stočarskih proizvoda. Kod većine masovnih proizvoda, sa opisanom fragmentisanošću i domaćim kapitalom, srpske firme ne mogu da postignu adekvatnu ekonomiju obima i cenovnu konkurentnost, niti da značajnije unaprede već stečenu poziciju (šećer, ulje).

Stoga, pri definisanju politika, neophodno je fokus staviti na one segmente koje fragmentacija i dominantan uticaj domaćeg i regionalnog kapitala u najvećoj meri pogađaju i koje se mogu smatrati slabostima lanca vrednosti. Kao što je poznato, fragmentacija i nedostatak stranih kompanija u najvećoj meri utiču na: pristup kapitalu, pristup informacijama, pristup tržištima, povezanost kroz lanac vrednosti, i efikasnost internih organizacionih procesa. To dalje utiče na: (i) **nižu produktivnost**, jer manje kompanije nemaju dovoljan i/ili povoljan pristup kapitalu, znanju i tehnologiji; (ii) na **niži kvalitet i nedovoljnu količinu** ponuđenih proizvoda, jer se manje ulaže u dostizanje zahtevanih standarda, kapaciteti su ograničeni i sporije se šire, a stepen saradnje među kompanijama je uglavnom nizak; i (iii) na **otežan pristup tržištima**, jer su vidljivost i pregovaračka moć firme niže, a pristup informacijama i kontaktima jako ograničen.

Ključne oblasti koje trenutno predstavljaju ograničenja rastu i u kojima je potrebno preduzeti mere, odnose se na:

- a. Mere usmerene ka konsolidaciji, odnosno smanjenju uticaja fragmentacije.**
 - i. Razvijanje funkcionalne mreže veletržnica i tržnica.
 - ii. Rešavanje problema dostupnosti i rasparčanosti zemljišta.
 - iii. Pažljivo privlačenje i razvijanje programa saradnje sa izvozno i kooperantski orijentisanim SDI u preradu i trgovinu.
 - iv. Zajednički nastup kompanija na tržištu, kroz „umbrella“ brend, koji bi garantovao vrhunski kvalitet proizvoda iz Srbije.
- b. Mere usmerene ka povećanju i olakšavanju pristupa međunarodnim tržištima.**
 - i. Priključivanje STO.
 - ii. Dalja (de facto) liberalizacija trgovine.
 - iii. Specifične mere u podsektorima mesa (mogućnost pristupa EU tržištu) i mleka (povećanje kvaliteta i uspostavljanje referentne laboratorije).
 - iv. Razvijanje „administrativnog hladnog koridora“ za sveži segment (detaljnije razrađeno kod preporuka za voće i povrće).
 - v. Razvoj „business intelligence-a“, kroz unapređivanje statistike i uspostavljanje informacionih „export-import“ pultova.
- c. Mere usmerene ka unapređenju internih operacija i aktivnosti.**
 - i. Razvijanje programa unapređenja kvaliteta, označavanja i sledljivosti proizvoda, duž čitavog lanca.
 - ii. Niz treninga i obuka sa ciljem podizanja svesti i promene orijentacije preduzeća od „product-driven“ ka „customer-driven“ strategiji.
 - iii. Poseban fokus na organsku proizvodnju.
- d. Mere usmerene ka intenzivnijoj i ciljanijoj finansijskoj i nefinansijskoj državnoj podršci**
 - i. Ukupnjavanje finansijske podrške i prioritizacija aktivnosti u okviru programa RAS-a.
 - ii. Hitno omogućavanje finansiranja kroz IPARD-a fondove.
 - iii. Prestrukturiranje sistema državnih podsticaja -- veća izdvajanja u okviru poljoprivrednog budžeta za podršku preradi, kvalitetu primarnih proizvoda, i povezivanju primarnog i prerađivačkog sektora.
 - iv. Unapređenje i promena načina funkcionisanja poljoprivrednih stručnih službi.
- e. Mere usmerene ka podsektoru voća i povrća, sa fokusom na malinu.**

Mere usmerene ka konsolidaciji, odnosno smanjenju uticaja fragmentacije.

- Fragmentisanost sektora, kao što je već opisano, predstavlja jedan od najvećih izazova u procesu podizanja konkurentnosti i produžavanja lanca vrednosti. Uticaj

fragmentisanosti na MSP sektor i mogući generalni vidovi prevazilaženja tog problema, detaljnije su razrađeni u aneksu 2, a u nastavku prikazujemo aspekte ključne za sektor HiP.

Razvijanje funkcionalne mreže veletržnica i tržnica.

- Srbija ne iskorišćava svoj puni potencijal u izvozu hrane, jer usled kratkih i neuređenih lanaca vrednosti, izvozi „rascepkane“ količine i dodaje malu vrednost svojim proizvodima. Ključna strukturna karakteristika, koja u dobroj meri i određuje takav plasman, jeste visoka fragmentisanost prerađivačkog sektora, koja oslikava još fragmentisaniju strukturu poljoprivrednog sektora. Fragmentisanost u najvećem broju slučajeva stvara niz barijera firmama – otežan pristup kapitalu, tržištima, i informacijama, nedovoljna ulaganja i neadekvatne operacije na nivou firmi, i nedovoljan i nekonstantan nivo bezbednosti i kvaliteta proizvoda. Konsolidacija i poljoprivrede i prehrambene industrije, kao i izgradnja čvršće veze između ta dva segmenta, neophodan je put ka uvećanju konkurentnosti i plasmana prehrambenih proizvoda iz Srbije. Kao najizvesnije rešenje za problem fragmentisanosti nameće se **uspostavljanje funkcionalne veletržnice, kroz koju bi došlo do obezbeđivanja odgovarajućih skladišnih kapaciteta i konsolidacije same ponude, kao i do direktnog „spajanja“ ponude i tražnje**, i posledičnog obezbeđivanja dovoljnih količina za postojeće (i potencijalne nove) prerađivače koji bi mogli da unaprede pakovanje, dizajn, kvalitet i bezbednost proizvoda i plasiraju ih u traženim količinama na ino tržišta.

Rešavanje problema dostupnosti i rasparčanosti zemljišta

- **Kao što je već napomenuto na samom početku studije, usitnjenost zemljišta je jedna od najvećih prepreka ozbiljnijem podizanju produktivnosti. Međutim, problem dostupnosti poljoprivrednog zemljišta je još dublji**, jer su i ti takvi manji ili veći posedi rascepkani na još manje poljoprivredne parcele, dok je zemljište u državnom vlasništvu zarobljeno institucionalnim opterećenjem koje vodi ka njegovoj suboptimalnoj upotrebi. Dublje istraživanje problema prevazilazi okvire ove studije ali postavlja se pitanje, kad se od ukupno obradivog zemljišta u Srbiji oduzmu sitne i umrtvljene parcele u vlasništvu građana koji su se odavno iselili u inostranstvo ili koji živeći u većim gradovima na te parcele gledaju kao na suvenir porodične tradicije, kad se oduzmu parcele koje, ispreseccane ovim prvim parcelama ne mogu da dođu pod ekonomski smislenu upotrebu, kad se oduzme zemljište u državnom vlasništvu kojim se neekonomski gazduje—koliko ostaje zemljišta na koje privreda Srbije može stvarno da računa, pa makar u pitanju bio i mali posed?
- **Direktno rešavanje ovog problema, tj. primena mera zemljišne politike koje bi dovele do ukрупnjavanja poseda u najboljem slučaju neće dati brze – te je neophodno problem rešavati i kroz agroindustrijske i nacionalne ekonomske politike.** Stoga, naša je snažna preporuka da se mora raditi u dva pravca. S jedne strane, agroindustrijske politike moraju biti prilagođene očekivanju da će veći deo rasta morati da se zasniva na kulturama kojima usitnjenost poseda nije prevelika prepreka. Izbor takvih kultura i aktivnosti diktiraće samo tržište. S druge strane, mora se i razmotriti kakve bi nacionalne ekonomske politike – kao što je oporezivanje zemljišta, i ograničavanje prava da svojina sprečava razvoj—mogle na dovoljno prihvatljiv način

postepeno da ipak utiču na strukturu vlasništva i parcelizaciju. Specifično formulisanje ovakvih politika takođe zahteva posebna istraživanja. Naša je preporuka da se odmah pristupi dubljem istraživanju mera koje mogu pojeftiniti i podstaći funkcionisanje tržišta na nivou otkupa i komercijalizacije primarne proizvodnje kako se neizbežna neekonomičnost u samoj proizvodnji proizvoda na malom posedu ne bi širila i pojačavala i neekonomičnošću u njihovoj komercijalizaciji.

Pažljivo privlačenje i razvijanje programa saradnje sa izvozno i kooperantski orijentisanim SDI u preradu i trgovinu

- **Privlačenje renomiranih prerađivačkih firmi i lanaca supermarketa, koje bi znatno pomogle pri izvozu hrane i pića iz Srbije i postavljanju proizvoda proizvedenih u Srbiji na rafove na međunarodnom tržištu, od posebnog je značaja za fragmentisanu privredu.** Nalazi SEEDEV-a ukazuju da u Srbiji posluje manji broj renomiranih trgovinskih kompanija nego u zemljama u okruženju. Od 20 najvećih trgovinskih kompanija, u Srbiji posluje samo dve – nemački Metro AG i Ahold Delhaize. Učešće SDI u trgovinu u ukupnim SDI je ispod 10%, što je daleko manje nego u uporedivim zemljama u sličnim fazama tranzicije. Strane investicije u prerađivačke kapacitete i trgovinu imaju uticaj i na promene u sistemu i načinima nabavke, izgradnju distributivnih centara, i direktno ugovaranje sa dobavljačima i proizvođačima. Veći deo proizvoda bi imao mogućnost da završi u supermarketima, a stvorili bi se i pritisak i stimulacija za usaglašavanje sa standardima kvaliteta.
- **Potencijalni dolazak SDI u preradu i trgovinu, morao bi da bude praćen pametnom politikom razvoja domaćeg sektora hrane i pića, kroz uspostavljanje programa saradnje domaćih kompanija sa SDI.** Domaće tržište treba da bude pripremljeno na dolazak takvih investitora – u kratkom roku treba da odgovori adekvatnom ponudom, i u vidu količine, i u vidu kvaliteta, jer u suprotnom efekat može da postane i negativan. Ako domaće firme ne budu spremne i u mogućnosti da postanu deo lanca vrednosti, dolazak SDI bi čak mogao i da poveća uvoz, umesto da utiče na popravljivanje trgovinskog bilansa. Stoga, investicije je potrebno privlačiti targetirano i usmeravati ih ka saradnji sa domaćim sektorom – koji pre toga treba da dobije stručnu pomoć u prilagođavanju.
 - **Prema informacijama dobijenim od ključnih sagovornika, proizvođači i dobavljači hrane u Srbiji imaju problema da zadovolje zahteve velikih supermarketa.** Većina malih preduzeća je još uvek „product-driven“ – pokušavaju da prodaju ono što proizvedu, a ne ono što se zahteva ili je potrebno. Prva prepreka je povezana sa novim neophodnim standardima: „IFS“ (International Featured Standards, definisanim od strane GFIS – Global Food Safety Initiative), i „BRC“ (British Retail Council – standard za sigurnost hrane, koji se koristi u više od 90 zemalja sveta). Druga prepreka je povezana sa zastarelim asortimanom proizvoda – korišćenje tradicionalnog semena koje ne ispunjava zahteve modernih potrošača (npr. različite sorte krompira i paradajza). Treća prepreka se tiče obrade i pakovanja proizvoda, koje je neprilagođeno potrebama tržišta – nedostatak opranog krompira, proizvoda u pakovanjima različitih veličina – pakovanjima od po 100g u formi užine ili porodičnih pakovanja (a da nisu na veliko), proizvoda „za poneti“ ili „spremnih za upotrebu“.

- **Popunjavanjem jaza koji postoji između zahteva maloprodajnih lanaca i mogućnosti prerađivača – kroz poboljšanje kapaciteta domaćih preduzeća – domaća preduzeća bi postala konkurentnija i na međunarodnim tržištima, jer, zadovoljenje standarda prvoklasnih maloprodajnih lanaca je i prvi korak u ispunjenju zahteva internacionalizacije.** Prema sagovornicima, veliki maloprodajni lanci organizuju neke od programa i aktivnosti kako bi promovisali uključivanje domaćih dobavljača u svoje lance snabdevanja, kroz ugovorenu proizvodnju – tako da proizvođači imaju garantovan plasman svojih proizvoda. Međutim, to nije dovoljno, jer usled nedostatka investicija i znanja, mala preduzeća još uvek nisu sposobna da se prilagode i transformišu. Veliki međunarodni maloprodajni lanci nemaju podsticaj da ulažu u sistem malih preduzeća i njihov razvoj. Stoga je neophodna sistematična podrška, posebno od države, kako bi mala preduzeća mogla da se prilagode globalnim trendovima i zahtevima.
- Očigledno je da bi partnerstvo sa velikim maloprodajnim lancima u Srbiji moglo biti veoma značajno za unapređenje konkurentnosti preduzeća. **Pilot projekat sa 2 - 3 maloprodajna lanca (ali koji čine 60+% tržišnog učešća u maloprodajnom sektoru) kao partnerima, mogao bi da se razvije, kako bi se podigla svest odabranih preduzeća (npr. Izvoznika koji ne ispunjavaju standarde kvaliteta) i podigao kvalitet njihovih proizvoda.** To bi značajno uticalo na njihovo poslovanje i pripremilo bi ih za međunarodno tržište. Jedan od ključnih problema za kompanije predstavlja to što oni ne žele da rizikuju bez garancije da će se njihov proizvod naći u ponudi supermarketa, dok supermarketi nemaju podsticaj da daju ovakve garancije. Država bi mogla da premosti ovaj jaz.

Zajednički nastup kompanija na tržištu, kroz „umbrella“ brend ili neki drugi oblik saradnje

- U uslovima fragmentisane strukture i ograničenog pristupa kapitalu znanju i tržištima, firme iz Srbije, a naročito manje, ne uspevaju da na adekvatan način predstavljaju i brendiraju svoj proizvod. Okupljanje oko zajedničkog brenda, koji može da se odnosi na vrhunski standard kvaliteta u oblasti voća ili povrća, ili non-GMO hranu iz Srbije, u pogledu mesa, mleka i stočne hrane, omogućio bi veću vidljivost i pregovaračku moć firmama, standardizovao bi kvalitet izvoznih proizvoda, i smanjio transakcione troškove samim firmama. Slično kao i kod saradnje sa „retail-erima“, nije za očekivati da su firme, a naročito manje, spremne da same preuzmu rizik značajnijeg ulaganja u brendiranje. Prema rečima samih firmi – to jeste izlazak iz zone njihovog komfora – jer se maltene radi o potpuno novom tržišnog segmentu, o kojem nemaju ni znanje, ni informacije, ni kontakte, i na kojem bi postali konkurent firmama sa kojima su sarađivale i kojima su svoj proizvod prodavale kao sirovinu. Stoga, kao i kod saradnje sa „retail“ segmentom, država je ta koja bi mogla da popuni jaz koji postoji između trenutnog nivoa znanja i mogućnosti domaćih preduzeća i onog nivoa potrebnog da se iskoristi prilika prelaska u više cenovne segmente.

Mere usmerene ka povećanju i olakšavanju pristupa međunarodnim tržištima.

Priključivanje Svetskoj trgovinskoj organizaciji (STO)

- **Pristup STO je nešto što neizbežno čeka Srbiju, što treba što pre finalizovati i što bi trebalo da ima pozitivan uticaj na (neto) izvoz hrane i pića.** Članstvo u STO podrazumeva kreiranje stabilnog i predvidivog regulatornog i ekonomskog okvira, koji je i preduslov za podsticanje investicija i uvećanje konkurentnosti. Sve zemlje članice EU, kao i sama EU, članice su STO, koja broji ukupno 164 zemlje članice. Članstvo u STO je i obaveza koja proizilazi iz poglavlja 30 u pretpristupnim pregovorima sa EU o ekonomskim odnosima sa inostranstvom.

Dalja liberalizacija trgovine

- **Potrebno je preispitati potrebu da domaće tržište bude zaštićeno u pojedinim segmentima, jer to deluje demotivišuće u pogledu potrebe za uvećanjem konkurentnosti** – kod mesa je to recimo slučaj permanentno, a kod mleka je primer prošlogodišnjih uvedenih prelevmana. Glavna bojazan u slučaju Srbije je da će doći do prekomernog uvećanja uvoza poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, u slučaju dalje liberalizacije trgovine. Međutim, Srbija već obavlja većinu svoje trgovinske razmene u okviru sporazuma o slobodnoj trgovini, pa eventualno povećanje uvoza ne bi bilo od većeg značaja i manifestovalo bi se u manjem broju sektora. Nakon pristupanja STO i intenzivnije liberalizacije trgovine, Litvanija je nakon deset godina udevetostručila svoj izvoz, Letonija ušestostručila, dok su i mnoge druge zemlje uvećale svoj izvoz za četiri i više puta. Stoga, članstvo u STO utiče na efikasniju alokaciju resursa i stavlja fokus na konkurentnost – svakako da nedovoljno razvijeni i konkurentni proizvođači neće moći da se takmiče sa jeftinijim i kvalitetnijim proizvodima iz inostranstva, ali je neto rezultat po pravilu pozitivan i utiče na povećanje ukupne konkurentnosti i kretanje ka optimalnijoj strukturi proizvodnje. Takođe, proizvođači dobijaju pristup i ka dostupnijoj mehanizaciji i drugim inputima koji su ključni u procesu prerade prehrambenih proizvoda.

Sektorski-specifične mere -- izvoz mesa u EU.

- **Potrebno je u što kraćem roku otkloniti trgovinske i administrativne barijere u pogledu mogućnosti plasmana i transporta svežeg ili zamrznutog svinjskog mesa na ili preko tržišta EU.** Svinjsko meso zbog vakcine protiv kuge, koja se još jedino upotrebljava u Srbiji, ne može da se izveze u EU, niti da se preveze kroz EU do Rusije – osim ako nije termički obrađeno. Meso se prevozi do Crne Gore, zatim odatle brodom kruži oko cele Evrope do Skandinavije odakle se drumskim saobraćajem transportuje do Rusije. Mesu je potrebno na taj način do Rusije da stigne za 40 dana, a ukoliko bi meso išlo direktno iz Srbije za Rusiju, bilo bi mu neophodno da do tamo stigne za 40 sati. Pomenuti dugi put koji meso treba da pređe dovodi do toga da postoji rizik da ne stigne u unapred određenom stanju po unapred određenoj temperaturi do Rusije. Ukoliko kupac bude nezadovoljan, meso se istim putem (40dana) vraća u Srbiju, što kompanijama stvara visoke troškove. Još jedan generalni problem kod izvoza je tromost nadležnih institucija kada je u pitanju usklađivanje veterinarskih sertifikata sa sertifikatima izvoznih tržišta. Za transport robe na strano tržište kompanije angažuju distributere, dok se do centralnih magacina trgovina proizvodi dopremaju uglavnom

sopstveno razvijenom logističkom mrežom. Kompanije koje se bave proizvodnjom mesa i mesnih prerađevina danas često pribegavaju i vertikalnoj integraciji unapred, koja podrazumeva otvaranje sopstvenih objekata za prodaju. Prethodno je rezultat problema naplate potraživanja od strane velikih trgovina. Zaokruživanjem procesa, kompanije se trude da kontrolišu naplatu proizvoda.

Sektorski-specifične mere – testiranje i povećanje kvaliteta mleka.

- Kvalitet i sigurnost mleka će biti fokus razvoja lanca snabdevanja mlečnih proizvoda. Sa pristupom EU, gazdinstva će morati da proizvode mleko prema standardima EU (na primer, maksimalno dozvoljen broj bakterija). Trenutno, kvalitet srpskog mleka je dosta ispod ovih standarda. Fabrike mleka i mlečnih proizvoda često dobijaju mleko sa visokim brojem bakterija, što utiče na kvalitet mleka. Kvalitet mleka, takođe mora biti testiran za svaku kravu svakog meseca; laboratorije nemaju kapacitet da sprovedu ove testove. Osnivanje akreditovane Nacionalne referentne laboratorije je preduslov za pravičnu politiku podrške Vlade, usmerenu ka poboljšanju kvaliteta i sigurnosti mleka, što bi dovelo do poboljšanja međunarodne konkurentnosti sektora.

Razvoj „business intelligence-a“

- **Neke od ključnih tržišnih informacija nedostaju, kako za donosiocima odluka, tako i za same firme – pre svega, zvanični podaci nisu u potpunosti pouzdani, čak ni u pogledu osnovnih makro podataka.** Primera radi, zvanična statistika često potcenjuje nivoe proizvodnje. Ovo je slučaj sa malinom, gde je zvanični podatak da je godišnja proizvodnja u poslednjih pet godina iznosila 330 hiljada tona, dok je izvoz u istom periodu bio 400 hiljada tona – što je slično nezvaničnim terenskim podacima. Kako nema zvaničnih podataka o kapacitetima za skladištenje i preradu, postavlja se pitanje kako donosioci odluka mogu da osmisle svoje intervencije i subvencije, ukoliko ne znaju šta da podrže – primarnu proizvodnju ili kapacitete za preradu.
- **Podrška razvoju „export-import“ pultova,** na kojima bi preduzeća mogla da sakupljaju kontakt i druge informacije o najznačajnijim kupcima i posrednicima na ključnim tržištima, informacije o zahtevima u pogledu sigurnosti hrane, potrebnog kvantiteta i kvaliteta, kao i podatke o ključnim proizvodnim standardima. Većina preduzeća je navela da se informiše o tržišnim uslovima preko svojih kupaca. Ako su kupci ključni izvor informacija za većinu preduzeća, jasno je da je teško za preduzeća da budu proaktivna na tržištu, da povećaju svoju pregovaračku moć i da diversifikuju portfolio kupaca.

Mere usmerene ka unapređenju internih operacija i aktivnosti.

- **Infrastruktura kvaliteta duž čitavog lanca je jedan od ključnih izazova i uslova za intenzivniji plasman proizvoda na inostrana, a posebno EU tržište.** Unapređenje kvaliteta proizvoda mora da bude praćeno adekvatnim dokazima, odnosno standardima koji važe na tržištima na koja firme izvoze – a koji su najstriktniji u slučaju tržišta EU.
 - **Podrška preduzećima u postepenom dostizanju bazičnih standarda je neophodna.** Većina bazičnih standarda je definisana od strane STO i oni su „conditio sine qua non“, za plasman proizvoda – standardi kao Global Gap ili

HACCP se danas pre mogu smatrati standardima od kojih se počinje, a ne koje treba dostići. Međutim, najveći broj kompanija u Srbiji ne poseduje čak ni te osnovne standarde.

- **Edukacija vezana za postojanje, značaj i izbor dodatnih i dobrovoljnih standarda i podrška pri njihovom dostizanju je takođe značajan element podizanja konkurentnosti.** Dodatne standarde postavljaju sama tržišta ili čak i preduzeća sa kojima se ostvaruje saradnja. Ti dodatni, mahom privatni standardi, postaju sve bitniji, u skladu sa sve izraženijim preferencijama potrošača. To su standardi koje kupci posrednici ili trgovci očekuju od ovdašnjih firmi, i čije neposredovanje ili onemogućava saradnju ili značajno umanjuje izvoznju cenu. Još jedan trend koji sve više dobija na značaju su i dobrovoljni standardi, čiju ispunjenost proizvođači označavaju raznim etiketama sa željom da kupca ubede u kvalitet, originalnost, i bezbednost svog proizvoda. Pod takve standarde se mogu podvesti i oznaka geografskog porekla, odnosno sertifikat za organsku proizvodnju. Ti standardi dodaju vrednost i diferenciraju proizvod, što je od posebnog značaja u pogledu niša, odnosno luksuznijih proizvoda.
- **U okviru podrške infrastrukturi kvaliteta, poželjno je sprovesti sledeće aktivnosti:**
 - Uspostaviti bazu domaćih preduzeća i standarda koje poseduju i konstantno je uparivati sa standardima aktuelnim za delatnost u okviru koje preduzeća posluju.
 - Upoznati primere najbolje prakse u sektoru i razumeti i širiti njihova iskustva – kako bi se razumelo u kojem trenutku je preduzeću standard neophodan / poželjan, kako do njega doći i koji su benefiti.
 - Proširiti svest o značaju kvaliteta (PR kampanje, vodiči, radionice, i seminari).
 - Uspostaviti habove kvaliteta, koji bi bili centar znanja vezano za potrebe i standarde kvaliteta i koji bi pružali pomoć firmama.
 - Sprovesti cost/benefit analizu i uspostaviti neophodne i troškovno opravdane laboratorije za testiranja
 - Obučiti domaće konsultante za evaluaciju (strani konsultanti su značajno skuplji)
 - Subvencionisati dostizanje neophodnih standarda na osnovu definisanih prioriteta (sistem „štap i šargarepa“ za vreme unapređenja procesa u okviru same kompanije – dostizanje standarda je skupo, zbog skupih treninga i korišćenja specijalizovanih laboratorija).

Mere usmerene ka intenzivnijoj i ciljanijoj finansijskoj i nefinansijskoj državnoj podršci

- **Podrška Vlade prerađivačkom sektoru je veoma ograničena i trebalo bi da se poveća i bolje prioritizuje.** Čitav problem je detaljnije razrađen u Aneksu 2, u segmentu koji se bavi podrškom MSP sektoru, a u nastavku prikazujemo aspekte ključne za sektor HiP.

- **Ministarstvo poljoprivrede podržava firme koje se bave preradom kroz subvencije, ali je ukupna potrošena suma u te svrhe u 2016. bila svega oko 720.000 EUR, što je 0.4% ukupnih subvencija u sektoru poljoprivrede.** Pored toga, ti resursi su pokrili tri velika sektora – voće i povrće, preradu mesa i preradu mleka. Subvencije su namenjene za investicije u mašine i opremu i mogu da pokriju do 50% ukupne investicije. Subvencije se odnose samo na investicije u nove mašine i opremu i podrazumevaju mašine poput mašina za sušenje, zamrzavanje, mašine za čišćenje i sortiranje, laboratorijske mašine, mašine za pakovanje... Maksimalna godišnja subvencija po preduzeću je svega do 40.000 EUR. Kako su ukupni troškovi bili niski, jasno je i da je prosečna subvencija bila znatno ispod maksimalnog limita. U 2017, subvencije za investicije u prerađivačku opremu su planirane u iznosu od 1.4 miliona EUR.
- **Podrška Ministarstva privrede je veća u pogledu vrednosti i šira u smislu aktivnosti koje obuhvata, ali nije ni prioritizovana niti usmerena.** Ministarstvo privrede podržava preduzeća kroz svoju razvojnu agenciju (RAS). RAS podržava preduzeća kroz grantove namenjene za kupovinu novih mašina i opreme, kreiranje novih radnih mesta, izvoz na inostrana tržišta, inovacije i postizanje viših standarda kvaliteta. Iako sve navedene aktivnosti zaista predstavljaju značajne prepreke za domaća preduzeća, ne postoje posebni programi usmereni ka sektoru hrane i pica. Ukupan iznos podrške kroz grantove je iznosio oko 10 miliona EUR, uz dodatnih 5 miliona EUR koji su plasirani kroz subvencionisane kredite. Preduzeća iz sektora HiP imaju istu početnu poziciju kao i desetine hiljada drugih preduzeća iz drugih sektora. Ne može se proceniti stepen do kojeg su kompanije imale korist od programa RAS-a, jer nisu ustanovljeni programi evaluacije. Osim toga, nakon transformacije i integracije NARR-a i SIEPA-e u RAS, podrška za procese internacionalizacije i unapređenja izvoza je stavljena u drugi plan.
- **IPARD sredstva još uvek nisu dostupna preduzećima, a ta sredstva su upravo namenjena investicijama u prerađivačke kapacitete.** Kako je podrška od strane Vlade ispod sektorskih potreba, važno je što pre omogućiti finansiranje kroz IPARD-a fondove. Ukupni resursi projektovani IPARD-ovom komponentom investicija u tehnologiju i opremu, koje se koriste u preradi, i marketingu poljoprivrednih proizvoda, iznose oko 83 miliona EUR (63 miliona je planirano od strane EU, a 20 miliona nacionalno učešće). Osim dostupnosti sredstava, od značaja je i izvršiti efikasnu diseminaciju ključnih informacija i efektivnu obuku i treninge potencijalnih korisnika – a ključne informacije, jasna razgraničenja i kvalifikacije, kao i obuka, trebalo bi da bude dostupna i „on-line“.

Mere usmerene ka podsektoru voća i povrća sa fokusom na malinu

Ključne aktivnosti koje je potrebno preduzeti i ključne prepreke koje je potrebno otkloniti, prikazujemo prema dve ključne grupe – tradicionalnom zamrznutom i svežem konzumnom lancu. Preporuke predstavljene za ta dva lanca, u najvećoj meri se odnose i na preporuke vezane za pravce razvoja preostalih, trenutno manje značajnih lanaca.

Osvajanje viših faza dodate vrednosti u uspostavljenom lancu vrednosti zamrznute maline.

- **Unapređenje kvaliteta primarne proizvodnje.** Problemi u primarnoj proizvodnji su vidljivi kroz čitav niz aktivnosti – počev od sadnica koje se koriste, preko količine i vrste đubriva i sredstava za zaštitu bilja, higijenskih uslova prilikom rada, navodnjavanja, pa sve do pronalaženja radne snage koja će obavljati berbu. Zajedno, problemi utiču na relativno niske, a pritom varirajuće prinose – što kasnije otežava i stabilnost ponude prerađenih proizvoda, kao i na kvalitet proizvoda. Srbija je jedina zemlja izvoznik malina čiji se svaki deseti kamion proverava na nora virus, koji pre svega nastaje kao posledica korišćenja sadnica koje nisu originalne i sertifikovane, neadekvatnih sredstava za zaštitu bilja, kao i nedovoljne higijene samih radnika koji su u direktnom kontaktu sa malinom. Neophodno je razviti sistem podsticaja za unapređenje kvaliteta i bezbednosti primarnih proizvoda, koji podrazumeva **uspostavljanje proizvodnje sadnog materijala visokog genetskog potencijala, referentne laboratorije, subvencionisanja postepenog dostizanja GAP standarda, i unapređenje funkcionisanja i promenu načina finansiranja stručnih službi.** Takođe, neophodna je i striktnija kontrola i kažnjavanje onih koji se ne pridržavaju regulativa, za šta je potrebno uspostavljanje transparentnih baza aktera (od gazdinstava, preko otkupljivača, do hladnjača) i promena funkcionisanja inspeksijskog nadzora.
- **Podrška uspostavljanju funkcionalnog i transparentnog otkupnog tržišta.** Tržišno formiranje cene sirovog voća je preduslov dugoročne konkurentnosti u situaciji kada je finalni proizvod namenjen izvozu i kad je izložen narastajućem pritisku konkurencije. Ukoliko je cena sirovine formirana van zakona tržišta – ili će uticati na dugoročnu neodrživost primarnih proizvođača (ukoliko je niža od tržišne) ili na nedovoljnu izvoznu konkurentnost finalnih proizvoda (ukoliko je viša od tržišne). Rešenje nije da država formira cenu – naročito kada se radi o „luksuznom“ izvoznom proizvodu, za kojim postoji adekvatna tražnja i mnogo fleksibilnih učesnika na tržištu – već da obezbedi infrastrukturu za uspostavljanje efikasnog tržišta, pre svega kroz **podršku objedinjavanju ponude i povećavanju pregovaračke moći primarnih proizvođača** (udruživanje gazdinstava, izgradnja lokalnih rashladnih kapaciteta, hladnih lanaca, mašinskih prstenova...), i kroz **diseminaciju ključnih tržišnih informacija** (o proizvodnji, tražnji, konkurenciji, cenama i zahtevima za kvalitet na globalnom i nacionalnom tržištu). Prema informacijama dobijenim od strane firme sagovornika, **nelojalna konkurencija** je problem koji značajno remeti funkcionisanje tržišta. Procena ljudi koji dugo godina posluju u sektoru je da broj neregistrovanih hladnjača, odnosno hladnjača koje ne regulišu sve svoje obaveze prema državi (plaćanje poreza i doprinosa) dostiže i do 30-40% ukupnog broja hladnjača koje posluju na tržištu Srbije.
- **Podrška investicijama u tehnologiju i opremu** niz čitav lanac vrednosti, od mehanizacije, navodnjavanja (svega 2-3% površine pod malinama ima sistem za navodnjavanje) i folija u primarnoj proizvodnji, preko transportnih vozila i rashladnih kapaciteta prilikom otkupa, do modernizacije opreme (IQF zamrzavanje, lasersko sortiranje po boji / obliku...) u prerađnim kapacitetima. IPARD sredstva mogu da budu značajna podrška neophodnim investicijama, te je neophodno što pre ta sredstva staviti na raspolaganje. Potrebna je i prioritizacija u oblasti podrške od strane države, odnosno preispitivanje potrebe da se u isto vreme podstiču i primarna proizvodnja i izgradnja

hladnjača, ukoliko nijedno od ta dva nije usko grlo u smislu kapaciteta – a da se dodatna sredstva opredele za nabavku opreme.

- **Izgradnja „umbrella“ brenda i zajednički nastup izvoznika na inostranim tržištima.** Zajednički nastup i razvijanje „umbrella brenda“ bi povećalo vidljivost i pregovaračku moć kompanija, i uvećalo bi mogućnost direktne saradnje sa „retail“ sektorom kroz konsolidaciju ponude i garanciju kvaliteta (potencijalno i postavljao vrhunski standard kvaliteta). Zajednički krovni brend bi zahtevao da se sa firmama radi na: dostizanju sledljivosti proizvodnje i usvajanju HACCP, BRC, AIB, Halal, i Kosher standarda; unapređenju marketing znanja i veština, kroz edukaciju o karakteristikama kupaca, tržišta i preferencijama potrošača; većoj vidljivosti kroz zajednički nastup na sajmovima, kao što su SIAL, Anuga ili Fancy Food; edukaciji u oblasti pakovanja i dizajna proizvoda, kreiranju zajedničkog strateškog plana za naredne godine i uspostavljanju istinski funkcionalne asocijacije povezane sa kreiranim brendom.

Razvijanje lanca vrednosti sveže konzumne maline.

- **Uvođenje na tržište novih sorti, sa jačim genetskim potencijalom, dužom sezonom, pogodnih za svežu konzumaciju.** Prvi korak bi bilo sprovođenje sistematične i informativne kampanje o benefitima prelaska na proizvodnju i plasman sveže maline, za kojim bi trebalo da usledi pilot projekat sa odabranim motivisanim i naprednijim preduzećima duž čitavog lanca, kao što su Zeleni Hit u oblasti zaštite i ishrane bilja i sadnica, ili preduzeća u preradi kao što su ITN AllFresco ili Pamin. U slučaju uspešne inicijative, potrebno je raditi na privlačenju stranih firmi koje se bave razvojem i distribucijom novijih sorti, kao i na podršci malobrojnima lokalnim preduzećima u istoj delatnosti.
- **Unapređenje znanja, tehnologije, i marketing i menadžment veština u oblasti proizvodnje i plasmana sveže maline,** s obzirom da se radi o proizvodnji potpuno novog proizvoda na srpskom tržištu. To obuhvata čitav niz aktivnosti, od proizvodnje edukativnog materijala, preko poseta plastenicima u Španiji, Holandiji ili Italiji, dovođenja inostranih eksperata koji bi držali radionice i radili na terenu sa proizvođačima i stručnim službama, do podrške izgradnji sistema navodnjavanja i plastenika i učestvovanja na sajmovima kao što su Fruit Logistica, Fresh Moscow, Eurofruit-FRESH, ili Middle East Congress. Čitava aktivnost u svakom slučaju bi zahtevala jako intenzivan rad i treninge sa proizvođačima, za koje bi bilo potrebno obezbediti pre svega inostranu konsultantsku pomoć.
- **Razvijanje lanca distribucije** je specijalan izazov i ključni faktor uspeha kod proizvoda koji su senzitivni, u pogledu roka isporuke i roka trajanja. Ova aktivnost za početak zahteva identifikovanje -- a trenutno je mali broj distributera koji su orijentisani na izvoz i koji uopšte imaju ekspertizu u tom segmentu plasmana -- i podršku razvoju svim logističkim kompanijama koje imaju kapacitete da avio-prevozom i kamionima dostavljaju svež proizvod na inostrana tržišta.
- **Uspostaviti „administrativni hladni koridor“ za svež segment maline, ali i ostalog voća i povrća** – koji bi obuhvatio smanjenje administrativnih procedura na minimum, omogućio prvenstvo prolaza lako kvarljivim svežim proizvodima, i garantovao refundaciju štete u slučaju kvarenja hrane usled predugog zadržavanja na granici. Ovakva mera bi u mnogome smanjila jedan od ključnih rizika u plasmanu svežih

proizvoda, i to onaj nad kojim država ima kontrolu – zadržavanje proizvoda na granici, i nastanak ozbiljne štete usled toga. U perspektivi, takvom koridoru bi mogli da se pridodaju podsticaji i za druge aspekte njegovog funkcionisanja (podrška udruživanju izvoznika, privlačenju većih posrednika i slično). Trebalo bi razmotriti mogućnost da ovakav koridor zapravo najpre počnu da koriste proizvođači povrća koje takođe mora da se drži u određenim, ali često ipak manje zahtevnim, uslovima do isporuke na tržištu.

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora drveta i nameštaja

sa fokusom na nameštaj od drveta



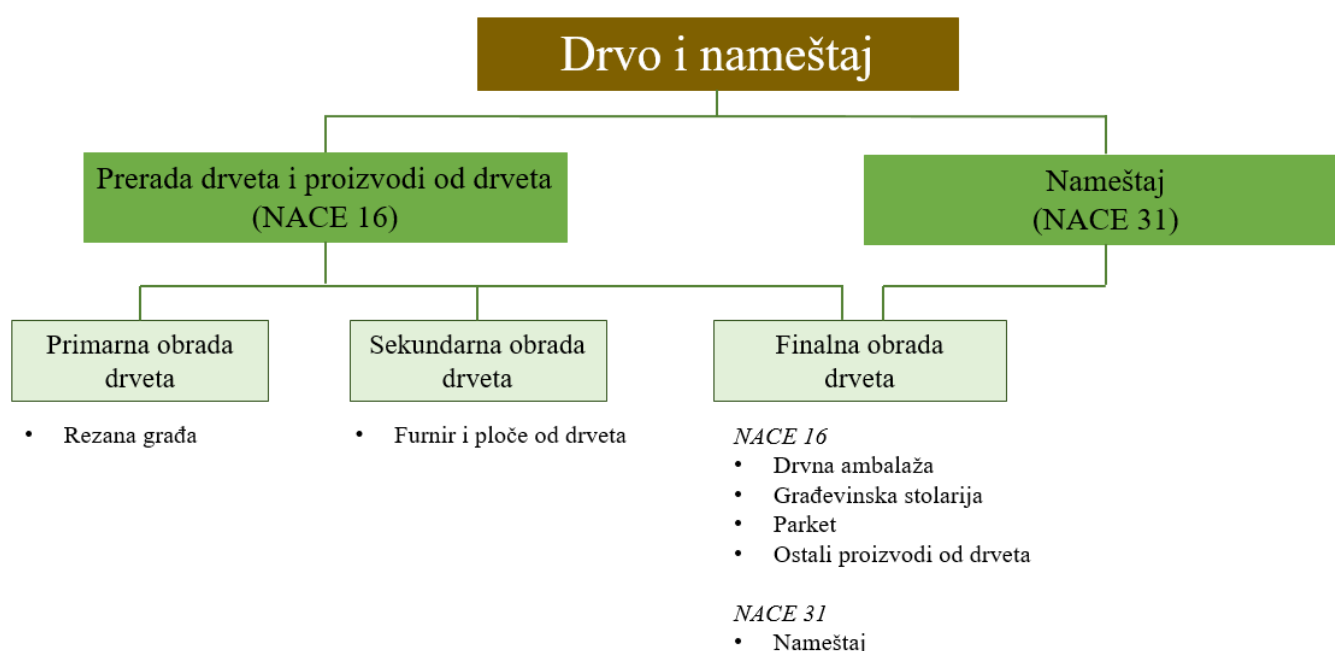
Sažetak analize sektora drveta i nameštaja (DiN)

- Srpski sektor prerade drveta i proizvodnje nameštaja je vrlo diversifikovan sektor – i po tipu proizvoda koje proizvodi, i po geografskoj raspoređenosti firmi širom zemlje, i po izvoznim tržištima. Ovaj sektor u postkriznom periodu pokazuje međunarodnu konkurentnost, polazeći od niske polazne osnove i prolazeći kroz višestruko restrukturiranje: postepeno preusmeravanje sa domaćeg na inostrana tržišta, naglo urušavanje (ostataka) bivšeg državnog sektora čija se performansa zasnivala na neodrživim osnovama, i postepeno produžavanje lanaca vrednosti. Pritom, ovo se sve dešava uprkos nepredvidivosti i netransparentnosti tržišta drvene sirovine, koja je glavni input za sve segmente pomenutog sektora.
- Međutim, održivost međunarodne konkurentnosti, koja se trenutno zasniva na niskoj ceni rada u odnosu na kvalitet proizvoda, ključno zavisi od sposobnosti da se obezbedi brži rast produktivnosti radne snage od relativno brzog rasta plata te radne snage (koje rastu brže od proseka prerađivačke industrije). Ovo se može ostvariti kroz obrazovanje postojećih i dodatnih kadrova, podizanje znanja i unapređenje tehnologije proizvodnje, i veće ulaganje u dizajn i marketing – naročito u segmentu drvenog nameštaja koji čini 40% sektora. Zbog više dodate vrednosti i potencijala da se dodata vrednost višestruko uvećava, upravo je poseban fokus u analizi stavljen na drveni nameštaj.
- Na bazi uzorka od 165 firmi (koje čine 90% izvoza podsektora Nameštaja), utvrđeno je da su među proizvođačima drvenog nameštaja gotovo podjednako prisutni proizvođači tapaciranog, pločastog, i nameštaja od punog drveta, s tim što je proizvođača pločastog nameštaja najviše. Ono što je glavna razlika među ovim vrstama proizvođača jeste njihovo tržišno pozicioniranje – pločasti nameštaj se uglavnom izvozi u region i pod sopstvenim brendom, nameštaj od punog drveta u razvijene zemlje, ali češće pod tuđim brendom, a tapacirani nameštaj se gotovo podjednako izvozi i u razvijene zemlje i zemlje regiona, ali to zavisi od vlasništva (domaće firme izvoze u region, a SDI u razvijenije zemlje). Ipak, ono što je zajedničko svim proizvođačima, tj. za ceo srpski sektor drvenog nameštaja, jeste činjenica da se on uglavnom prodaje u nižem-srednjem cenovnom segmentu. Takođe, interesantno je i to da gotovo svi proizvođači proizvode finalni nameštaj, tj. da je malo onih koji proizvode delove nameštaja, što upućuje na nisku podelu rada u sektoru.
- Kada je u pitanju perspektiva proizvođača nameštaja od drveta, upravo će od uspešnosti tržišnog pozicioniranja i niširanja zavisiti da li će se trenutna izrazita diversifikovanost (i po tipu nameštaja i po izvoznim tržištima), kao i nizak stepen podelu rada (specijalizacije), postaviti kao prepreka rastu konkurentnosti u nedalekoj budućnosti.

Predmet analize sektora DiN

Predmet analize su *Prerada drveta i proizvodnja proizvoda od drveta* (Oblast 16, KD 2010) i *Proizvodnja nameštaja* (Oblast 31, KD 2010), detaljnije predstavljeni na Grafiku 1. S obzirom da se proizvodnja nameštaja uglavnom posmatra kao najviši stepen prerade drveta, ova dva sektora se često analiziraju zajedno, te će u najvećem delu ove analize oni biti posmatrani kao jedinstvena celina pod skraćenim nazivom DiN. Iako sektor *Proizvodnja nameštaja* obuhvata i nameštaj od metala i drugih materijala koji nisu drvo, oni će u ovu analizu biti uključeni, radi konzistentnosti i uporedivosti sa drugim zemljama. Ipak, u drugom delu analize, poseban fokus će biti stavljen samo na nameštaj od drveta, kao najznačajniji segment sektora *Proizvodnja nameštaja*, ali i kao segment koji se najdirektnije naslanja na sektor *Prerada drveta i proizvodnje proizvoda od drveta* (u daljem tekstu: *Prerada drveta*) i koji ima potencijal da doda najveću vrednost drvenoj sirovini. Na putu od šume do krajnjeg komada nameštaja, drvo prolazi kroz različite stepene obrade i dodate vrednost, a to su, redom: trupci, rezana građa, ploče na bazi drveta, i elementi (delovi nameštaja).

Grafik DiN 1. Šema sektora DiN, tri faze obrade drveta i sedam grupa proizvoda



Značaj i slika sektora DiN iz ugla lanca vrednosti

Sektor DiN je značajan za privredu Srbije kako zbog značajnog broja zaposlenih, tako i zbog povoljnih socio-ekonomskih karakteristika i pozitivnog spoljno-trgovinskog bilansa. I mada on trenutno generiše relativno nisku dodatnu vrednost po zaposlenom, u ovom radu argumentujemo da ima značajnog potencijala da ta dodata vrednost, ali i zaposlenost, u budućnosti porastu.

Značaj sektora

Zapošljavajući 22.161 ljudi, sektor DiN je peti najveći sektor po broju zaposlenih, ali tek 13-ti po dodatoj vrednosti (od ukupno 22 sektora PI³) i u kreiranju BDP-a Srbije učestvuje sa 0,7%⁴. Ipak, iako nije jedan od najvećih sektora po vrednosti koju dodaje, sektor DiN je **za privredu Srbije značajan jer ostvaruje spoljnotrgovinski suficit** – sa neto izvozom od preko 214 mil EUR, ovaj sektor je četvrti u odnosu na ostale sektore PI. Detaljniji pregled veličine i značaja sektora dat je u *Tabeli 1*.

Tabela DiN 1. Veličina i značaj sektora DiN (2015)

	Dodata vrednost		Izvoz	
	mil EUR	%PI	mil EUR	%PI
Sektor DiN	222	4,3	359	3,3
od čega: Prerada drveta	123	2,3	183	1,7
od čega: Proizvodnja nameštaja	100	1,9	308	2,8

Izvor: RZS

Pored značaja za spoljnotrgovinski balans zemlje, sektor DiN je **važan za Srbiju i iz drugih razloga**, a to su pre svega postojanje *domaće* sirovinke baze i visok potencijal za razvoj preduzetništva, rast zaposlenosti i ravnomeran regionalni razvoj. Srbija poseduje solidnu količinu drvne sirovine (30% ukupne površine zemlje) solidnog kvaliteta, koja je diversifikovana i po vrsti (bukva, hrast, topola, jasen, bor, jela...) i geografski (svi delovi zemlje imaju određene količine drvne sirovine). Iako se najveći deo te sirovine prerađuju u proizvode više dodate vrednosti, potencijal za kreiranje znatno veće dodate vrednosti je veliki i relativno lako dostižan. Barijere ulaska u većinu podsektora sektora DiN su niske, a osvajanje viših cenovnih segmenata moguće i sa osrednjim kvalitetom sirovine i rastućim nadnicama (prvesntveno uz dizajn i marketing). Pored toga, sektor DiN je radno-intenzivan koji se može graditi u različitim delovima zemlje, tako da je važan i sa socijalnog i regionalnog aspekta. S obzirom na već pomenute niske barijere ulaska, ovo znači da je potencijal za rast zaposlenosti i razvoj slabije razvijenih regiona ne samo veliki, već i relativno lako dostupan/iskoristiv.

Radi boljeg razumevanja značaja sektora DiN za privredu kao što je Srbija, korisno je uporediti značaj sektora u drugim evropskim zemljama. Značaj sektora varira od zemlje do zemlje i uglavnom je u skladu sa pošumljenošću zemlje. Tako vrednost koju sektor DiN kreira ide od svega 0,3% u Irskoj (koja ima pošumljenost od 11% teritorije) do čak 27% u Letoniji (čija je pošumljenost 54%). Najveće odstupanje postoji u Sloveniji i Finskoj, koje imaju 63% i 68% površine pod šumama, a kojima sektor DiN kreira svega 4,8% i 5,9% dodate vrednosti u PI. Naravno, učešće u PI zavisi i od jačine drugih sektora, ali i od veličine sektora Nameštaja koji se ne oslanja samo na drvenu sirovinu, tako da Srbiju ima smisla porediti za zemljama koje su i po različitim drugim karakteristikama uporedive s njom. Tabela 2 pokazuje veličinu sektora DiN u ovim zemljama (BiH, Hrvatska, Mađarska, Rumunija, Bugarska, Slovačka, Češka i Poljska), kao i u zemljama koje su najveći snabdevači EU tržišta (Italija i Nemačka). U Tabeli jasno vidimo da najveći značaj za privredu ovaj sektor ima u BiH, Poljskoj, Hrvatskoj i

³ Inače postoji 23 sektora PI, ali s obzirom da se sektor DiN sastoji od dva sektora, onda je ukupan broj posmatranih sektora u ovoj analizi 22.

⁴ Ovo je podatak zvanične statistike (RZS), ali s obzirom da ovaj podatak ne obuhvata preduzeća koja nisu registrovana na sektor DiN, procenjuje se da je stvarno učešće proizvodnje DiN u kreiranju BDP-a veće.

Rumuniji, dok je u Srbiji njegov značaj sličan kao u Slovačkoj i Češkoj (gledano po učešću dodate vrednosti sektora DiN u odnosu na dodatnu vrednost PI).

Srpski sektor DiN kreira najmanju dodatnu vrednost u odnosu na površinu šume kojom zemlja raspolaže. Dok Italija i Nemačka, očekivano, prednjače, interesantno je da i ostale zemlje (koje su uporedivije sa Srbijom) dodaju višestruko više vrednosti po jedinici svoje drvne sirovine kojom raspolažu. Primarni razlog za ovo je količina drvne sirovine koja se uopšte izvuče iz šuma i preradi u trupce (što ćemo kasnije videti), ali i sposobnost drugih zemalja da dodaju više vrednosti u kasnijim fazama prerade drveta i proizvodnje finalnih proizvoda od drveta. Ono što je takođe interesantno jeste da većina zemalja sa kojima se poredimo ima manju površinu šume po stanovniku (osim Hrvatske, Bugarske, i Bosne i Hercegovine), a neke od njih imaju relativno veći broj ljudi zaposlenih u sektoru DiN (Poljska, Slovačka, i Rumunija).

Tabela DiN 2: Performanse i značaj sektora DiN – Srbija i relevantne zemlje (2015)

	šuma po stanovniku	dodata vrednost DiN po ha šume	# zaposlenih u DiN / # zaposlenih u PI	dodata vrednost DiN u dodatoj vrednosti PI	dodata vrednost Nameštaja / Prerade drveta
	ha	EUR/ha	%	%	racio
Nemačka	0,14	1.197	3,9	2,6	1,1
Italija	0,18	827	6,6	4,3	1,6
Poljska	0,25	488	11,9	7,4	1,3
Češka	0,25	468	6,4	3,5	0,5
Slovačka	0,36	253	8,4	3,8	0,7
Mađarska	0,22	190	5,0	1,9	0,9
Rumunija	0,35	159	10,0	7,2	0,8
Hrvatska	0,59	147	10,3	7,4	0,6
Bosna i Hercegovina	0,80	75	15,2	11,2	0,6
Bugarska	0,54	67	7,2	4,1	1,4
Srbija	0,45	47	6,8	3,6	1,2

Izvor: Eurostat

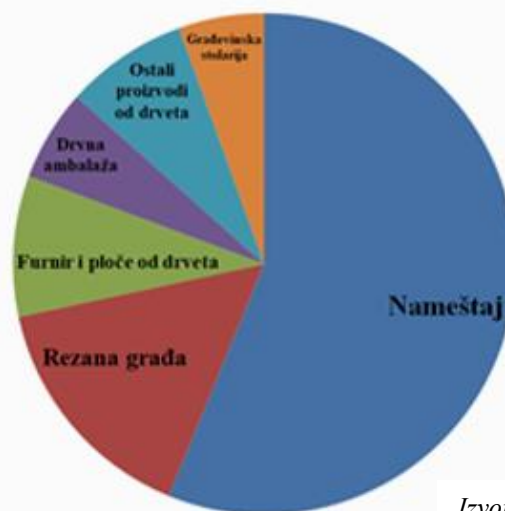
Čak i zemlje koje imaju manju *apsolutnu* površinu pod šumom u odnosu na Srbiju (Češka, Slovačka, Mađarska i BiH), kreiraju znatno veću dodatnu vrednost u sektoru DiN. Pri tome, ove zemlje veći deo dodate vrednosti kreiraju u preradi drveta nego u proizvodnji nameštaja (koji se može praviti i od drugih materijala), što upućuje na jednoznačan zaključak da one bolje valorizuju svoje šume i drvenu sirovinu. Razlog za to može biti bolji kvalitet i struktura drvne sirovine, ali i veća produktivnost rada i gustina sektora (u smislu broja firmi). S druge strane, s obzirom da je nameštaj proizvod većeg stepena finalizacije, strukutra u kojoj veće učešće ima proizvodnja nameštaja se uglavnom smatra povoljnijom, naročito s obzirom da je proseku EU28 takav da se u Preradi drveta kreira svega 1% dodate vrednosti PI, a u Proizvodnji nameštaja 4%.

Struktura i slika sektora

Sektora DiN u Srbiji je **visoko diversifikovan sektor – i po grupama proizvoda, i po preduzećima, i po izvoznim tržištima, i po teritorijalnom rasporedu**. To možemo videti u Tabeli 3, koja kroz različite indikatore oslikava diversifikovanost sektora, kao i na Grafiku 3 gde vidimo geografsku rasprostranjenost sektora u Srbiji (veličina krugova predstavlja veličinu preduzeća prema poslovnim prihodima).

Grafik DiN 2. Učešće u dodatoj vrednosti sektora DiN (2015)

Takođe, radi lakše vizuelizacije strukture sektora prema stepenu obrade, dat je prikaz i na lancu vrednosti (Grafiku 4). Da je sektor diversifikovan po grupama proizvoda, vidimo po učešću svih sedam grupa proizvoda u dodatoj vrednosti sektora. Samo je učešće parketa zanemarljivo, dok sve ostale grupe proizvoda imaju relativno ravnomerno učešće (6-9%), izuzev rezane građe i nameštaja, koji u dodatoj vrednosti sektora učestvuju sa 15% i 56% respektivno (to možemo i vizuelno videti na Grafiku 2).



Izvor: APR

S druge strane, da je sektor diversifikovan po firmama proizvođačima vidimo kroz HHI indeks koji je u skoro svakoj grupi proizvoda manji od 1.000, a da je diversifikovan po izvoznim tržištima vidimo po broju tržišta na koja se svaka grupa izvozi, pri čemu nijedna grupa proizvoda nije vezana za jedno izvozno tržište više od 25%, izuzev parketa čiji je izvoz zanemarljiv i građevinske stolarije čiji je izvoz 44% vezan za Rusiju.

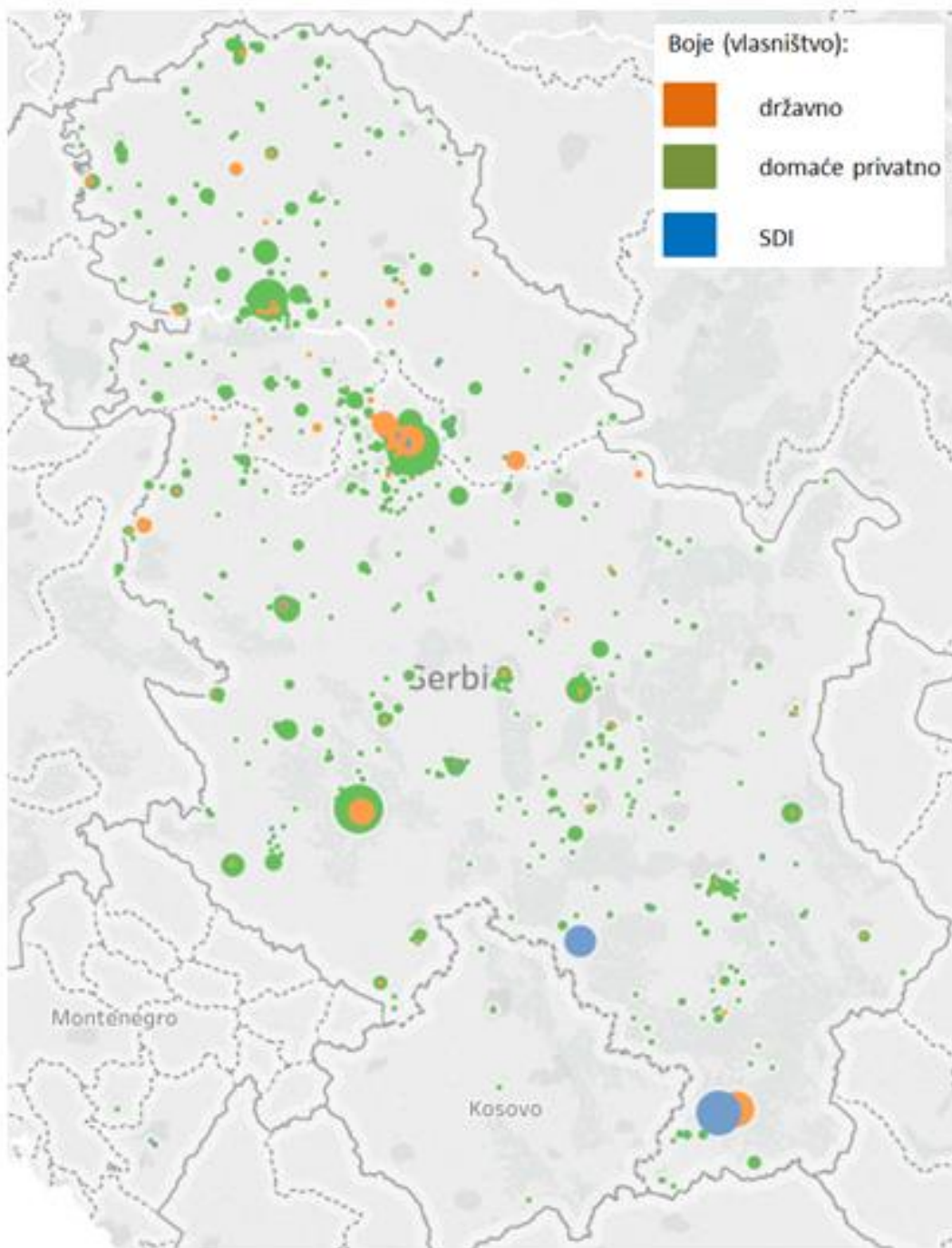
Tabela DiN 3. Diversifikovanost sektora DiN – po grupama proizvoda, po firmama, i po izvoznim tržištima (ilustracija na bazi APR - samo firme registrovane na delatnosti koje spadaju u sektor DiN*)

	Broj firmi	Broj zaposlenih	Prosečan broj zaposlenih po firmi	Poslovni prihodi		Dodata vrednost		Izvoz		Broj izvoznih tržišta	Učešće i ime najvećeg tržišta	HHI
	#	#	#	EUR	%	EUR	%	EUR	%	#	%	
Sektor DiN	2.155	22.196	10	815.492.128	100,0	169.400.246	100,0	278.436.970	100,0	67	14 (Italija)	137
Rezana građa	541	3.565	7	129.499.134	15,9	26.150.665	15,4	49.863.988	17,9	33	16 (Italija)	685
Furnir i ploče od drveta	26	1.193	46	67.243.964	8,2	15.368.972	9,1	28.018.096	10,1	22	20 (Italija)	4.100
Parket	7	8	1	386.142	0,0	69.360	0,0	89.083	0,0	13	30 (Slovačka)	3.887
Građevinska stolarija	358	1.648	5	59.908.061	7,3	9.301.731	5,5	14.736.894	5,3	37	44 (Rusija)	280
Drvena ambalaža	178	1.309	7	58.748.782	7,2	10.033.752	5,9	18.969.491	6,8	38	16 (Mađarska)	611
Ostali proizvodi od drveta	316	1.916	6	57.287.084	7,0	13.334.545	7,9	16.117.925	5,8	39	23 (Italija)	219
Nameštaj	732	12.557	17	442.418.962	54,3	95.141.221	56,2	150.641.493	54,1	47	11 (Rumunija)	341

Izvor: APR i Carina R. Srbije

* Za ovakav pregled nema smisla posmatrati sve firme koje proizvode ili prodaju proizvode sektora DiN, jer opravdano možemo pretpostaviti da firme koje nisu registrovane na delatnosti iz sektora DiN samo jedan deo svoje aktivnosti baziraju na ovim proizvodima, i to neretko manji deo svoje ukupne aktivnosti.

Grafik DiN 3. Geografska rasprostranjenost sektora DiN



Izvor: APR

Međutim, uprkos visokoj diversikovanosti sektora koja upućuje na njegovu stabilnost (u smislu da ne postoji visoka zavisnost od uspeha jedne ili nekolicine firmi, izvoznih tržišta ili proizvoda) ovaj sektor je ipak **visoko zavistan od ekonomskih kretanja na domaćem tržištu**. Naime, svi segmenti sektora su pretežno lokalno orijentisani – u proseku 65% prihoda ostvaruju na domaćem tržištu. Na inostrano tržište se, očekivano, uglavnom probijaju samo veće firme. Naime, od 2.155 firmi u sektoru, njih 696 su izvoznici (izvoz > 0 u 2015. godini), ali iako u broju čine manje od 1/3 sektora, ove firme kreiraju preko 70% prihoda i zaposlenosti sektora (Tabela 4). Sektor DiN je sektor mikro i malih preduzeća, koja se po pravilu teže probijaju na inostrano tržište. To su firme koje nemaju kapacitet da proizvedu veće količine koje plasman

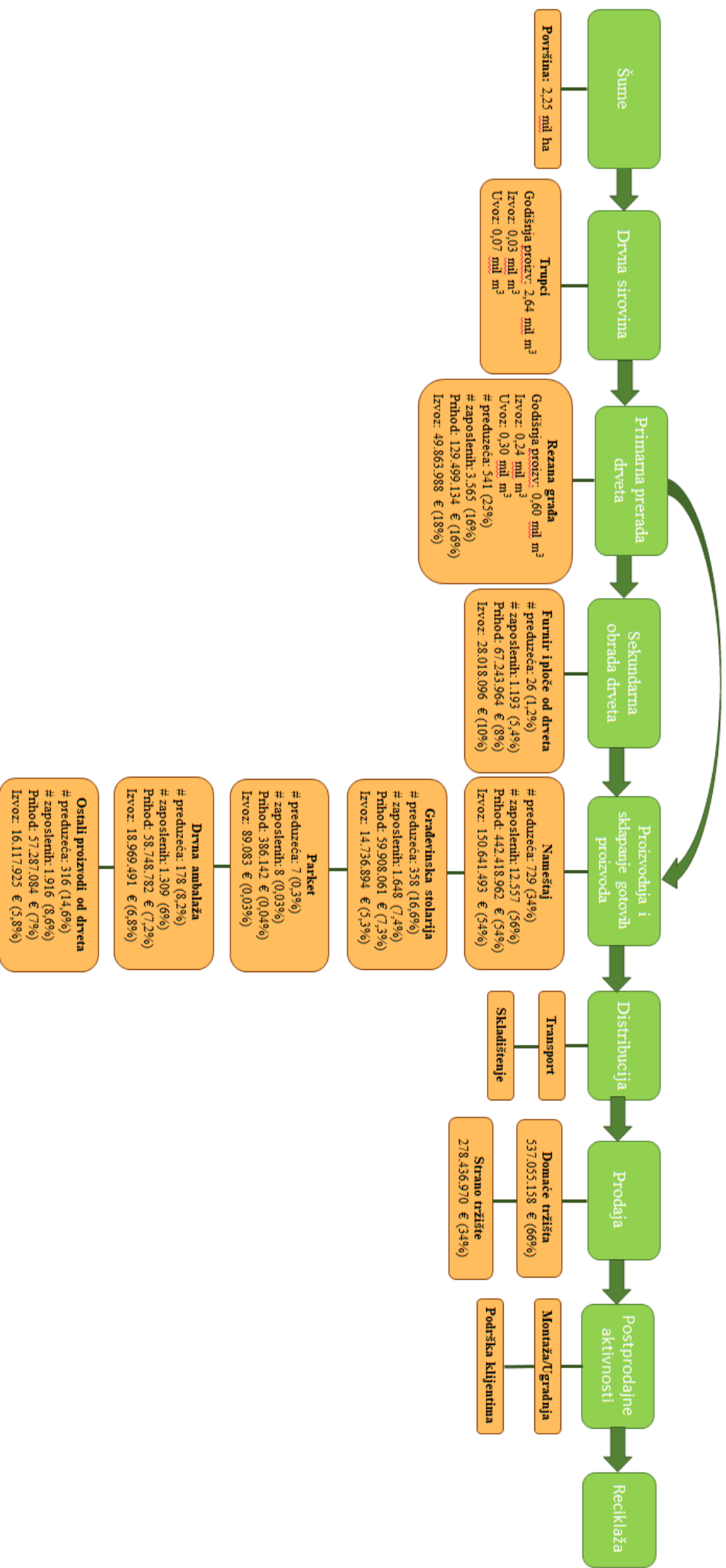
na inostrano tržište zahteva (da bi se isplatio), kako zbog ekonomije obima u proizvodnji, tako i u transportu. Ovim firmama je naročito teško da postanu proizvođači za strane firme koje žele da autorsuju svoju proizvodnju, jer te firme uglavnom spadaju u veće proizvođače kojima su potrebni i veći kooperanti.

Tabela DiN 4. Struktura sektora DiN prema veličini firmi

	Broj firmi	Broj firmi	Zaposlenost	Poslovni prihodi	Dodata vrednost	Izvoz
	#	Učešće (%)				
Sektor DiN (total)	2.155	100	100	100	100	100
Mikro	1.753	81	17	17	9	10
Neizvoznici	1.368	63	10	9	4	/
Izvoznici	385	18	7	8	5	10
Male	320	15	30	29	28	26
Neizvoznici	84	4	7	5	5	/
Izvoznici	236	11	23	24	23	26
Srednje	75	3	30	36	39	41
Neizvoznici	7	0	2	1	1	/
Izvoznici	68	3	28	35	37	41
Velike	7	0	23	18	24	24
Izvoznici	7	0	23	18	24	24

Izvor: APR

Grafik DiN 4. Lanac vrednosti sektora DiN



Izvor: APR

Performansa i potencijal sektora DiN

Globalni trend i performansa

Drvena industrija je industrija koja poslednjih godina privlači veliku pažnju na globalnoj sceni. S jedne strane, **drvo kao prirodni materijal postaje sve popularnije** (naročito u građevinarstvu⁵), a s druge strane, postoji **problem smanjivanja globalne površine pod šumama**. Što se tiče tražnje, iako se na tržištu pojavljuju brojni novi materijali sa superiornim karakteristikama, sa rastom ekološke svesti i svesti o zdravlju, tržište se sve više okreće tradicionalnim, prirodnim, materijalima. Drvo postaje sve popularniji materijal i u privredi (drvena ambalaža za prehrambene proizvode ili drvo kao konstruktivni materijal u građevinarstvu) i u domaćinstvima (nameštaj od drveta). Iako su ovi trendovi naročito izraženi u razvijenim zemljama, primetan je i rast tražnje u manje razvijenim zemljama, s obzirom na proces njihove urbanizacije. Međutim, postoji rastući problem sa obezbeđivanjem drvne sirovine kojom ovu tražnju treba zadovoljiti, uprkos činjenici da je drvo *i obnovljiva i reciklabilna sirovina*. Problem smanjenja šumske površine je globalni problem s kojim se suočava veliki broj zemalja u svetu, a naročito onih manje razvijenih koje nisu održivo upravljale svojim šumama. Procene su da se u periodu između 1990. i 2015. godine svetska površina pod šumom smanjila za 129 miliona hektara⁶, što je jednako površini Južnoafričke republike (tj. 15 puta površina Srbije). S tim u vezi, određene zemlje pooštavaju standarde za seču šuma i ograničavaju izvoz drvne sirovine.

Uprkos činjenici da raste tražnja za proizvodima od prirodnih materijala kao što je drvo, u cikličnom smislu, tražnja je trenutno ispod pretkriznog nivoa. Naime, sektor DiN je prilično **procikličan sektor**, te se sporije oporavlja od krize nego neki manje ciklični sektori. Procikličnost sektora proizilazi iz činjenice da se drvena sirovina najviše koristi u građevinarstvu i proizvodnji nameštaja – dva sektora izuzetno osetljiva na ekonomska i finansijska kretanja. S tim u vezi, sektor DiN svoj oporavak posle krize prvenstveno bazira na tržištima koja nisu značajnije bila pogođena krizom – tržištima u razvoju. Ova tržišta u poslednjoj deceniji beleže snažan rast ekonomskih performansi, a pogotovo kupovne moći stanovništva i urbanizacije. Tako je Kina u poslednjih nekoliko godina pretekla Kanadu kao najvećeg svetskog proizvođača rezane građe i SAD kao najvećeg svetskog potrošača. Najveći deo rasta tražnje za drvnom sirovinom u Kini je predvođen rastom građevinskog sektora, ali i rastom tražnje za nameštajem u skladu sa razvojem srednje klase u ovoj državi.

Performansa sektora u Srbiji

Pored toga što je sektor DiN i inače procikličan sektor koji brzo i snažno reaguje na krizu, ovaj sektor je u Srbiji bio **dodatno pogođen krizom zbog svoje velike zavisnosti od domaćeg tržišta** koje je bilo jače pogođeno krizom nego tržišta razvijenih EU zemalja. Pri tome, i ono što se izvozilo, uglavnom se izvozilo u zemlje iz regiona, koje su takođe bile snažno pogođene krizom. Iz ovih razloga, proizvodnja sektora DiN je usporena sa pretkrizne stope rasta od 25% godišnje na stopu od 2% u periodu od 2009. do 2015. godine.

⁵ The wood from the trees: The use of timber in construction, *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (2017; p. 333-359)

⁶ Food and Agriculture Organization of the United Nations (2016), *Global Forest Resources Assessment 2015*

Poučen lekcijom, sektor se nakon krize okreće izvozu, i to prvenstveno u razvijene zemlje EU. Izvoz u postkriznom periodu raste značajno brže od ukupnog rasta aktivnosti, a preko dve trećine rasta izvoza se ostvaruje preotimanjem tržišta od konkurenata (tzv. efekat konkurentnosti), što ukazuje na značajno poboljšanje konkurentne pozicije na inostranim tržištima.

Posmatrano prema grupama proizvoda po kompleksnosti (svojevrsni lanac vrednosti u zaglavlju Tabele 5), vidimo da se **svi segmenti sektora DiN internacionalizuju u postkriznom periodu**. Najviše se internacionalizuju Furnir i ploče od drveta, ali razlog za ovo je dolazak dve strane direktne investicije (SDI) u ovaj podsektor. Međutim, značajno ubrzavanje izvoza koje u postkriznom periodu beleže Drvna ambalaža, Ostali proizvodi od drveta, i Nameštaj, najvećim delom je rezultat koji su kreirale domaće firme. Pri tome, u slučaju Nameštaja se najveći deo rasta izvoza kreira preotimanjem tržišta od konkurenata. Podsektor koji beleži najsporiji rast izvoza je, očekivano, Građevinska stolarija, jer je to podsektor koji je najviše procikličan i čiji se značajniji oporavak očekuje tek sada. Takođe, ovaj podsektor je pre krize izvozno najviše bio vezan za Crnu Goru i Rusiju – dve zemlje koje su snažno bile pogođene krizom u prethodnim godinama. Međutim, ono što je problematično jeste činjenica da je to jedini podsektor koji je gubio tržište u odnosu na inostrane konkurente.

Tabela DiN 5. Izvozna performansa i konkurentnost sektora DiN (2009/10 - 2014/15)

	Rezana građa	Furnir i ploče od drveta	Drvna ambalaža i ostali proizvodi od drveta	Građevinska stolarija i podovi	Nameštaj*	Sektor DiN (total)
Izvoz, mil EUR (2015)	45,7	42,0	61,4	46,8	179,1	375,0
Učešće u ukupnom izvozu DiN, % (2015)	12,2	11,2	16,4	12,5	47,8	100,0
% porasta srpskog izvoza	78,5	162,8	94,8	17,5	88,0	75,7
% porasta svetskog uvoza	52,1	44,1	47,1	36,1	37,2	42,3
Doprinos rastu izvoza sektora	11,2	16,2	18,4	4,7	31,0	81,4
Doprinos efekta konkurentnosti rastu izvoza	76,9	85,0	54,2	-20,0	85,6	71,1

Izvor: UN Comtrade

*isključena su sedišta za motorna vozila i madraci, jer se zbog svojih fizičkih svojstava i tehnologije proizvodnje ne mogu porediti sa ostatkom sektora nameštaja

Detaljnija analiza performansi preduzeća koja su registrovana na delatnosti koje pripadaju sektoru DiN nam pruža odgovor na pitanje zašto se neki podsektori internacionalizuju uspešnije od ostalih. U Tabeli 5⁷ vidimo da svi podsektori uvećavaju dodatnu vrednost (VA) u postkriznom periodu brže nego broj zaposlenih (što znači da povećavaju produktivnost) osim Građevinske stolarije. Građevinska stolarija je podsektor koji kreira najnižu dodatnu vrednost po zaposlenom, i upravo ovaj sektor najsporije raste u postkriznom periodu. S druge strane, proizvođači Furnira i ploča od drveta i Parketa kreiraju najvišu dodatnu vrednost po zaposlenom i ostvaruju najbrži rast prihoda u posmatranom periodu. Međutim, njihove performanse u najvećem delu kreiraju SDI. Ako posmatramo samo domaće firme, proizvođači Drvene ambalaže imaju najbolje performanse – oni kreiraju najveću dodatnu vrednost po zaposlenom i imaju najveću EBITDA marginu, a i najbrži rast prihoda. S druge strane, proizvođači Nameštaja kreiraju visoku dodatnu vrednost po zaposlenom i imaju visoku okrenutost izvozu, ali, iz prethodno pomenutog razloga procikličnosti, beleže anemičan rast poslovnih prihoda u postkriznom periodu.

7 Podaci u Tabeli 6 se razlikuju od podataka u Tabeli 5, jer je ugao posmatranja drugačiji. Tabela 6 koristi ugao preduzeća, a Tabela 5 ugao proizvoda (bez obzira na koju delatnost su registrovane firme koje izvoze te proizvode).

Tabela DiN 6. Pokazatelji performansi duž lanca vrednosti sektora DiN

		Primarna obrada	Sekundarna obrada	Finalna obrada drveta				
		Rezana građa	Furnir i ploče od drveta	Parquet	Građevinska stolarija	Drvena ambalaža	Ostali proizvodi od drveta	Nameštaj
statički (2015)	VA/zaposlenost	885,6	1.555,4	1.046,8	681,4	925,4	840,2	914,8
	VA/Poslovni prihodi	20,2	22,9	18,0	15,5	17,1	23,3	21,5
	Izvoz/Poslovni prihodi	38,5	41,7	23,1	24,6	32,3	28,1	34,0
	EBITDA margina	8,1	12,0	9,2	2,3	7,4	4,6	5,0
dinamički (2015/2009)	CAGR prihoda	1,6	16,8	16,8	-6,5	6,3	2,6	2,0
	CAGR zaposlenost	-7,7	3,9	-13,4	-8,5	1,0	0,4	-3,4
	CAGR VA	3,9	31,7	0,6	-10,2	7,5	4,7	0,6
	CAGR izvoza	11,7	23,9	0,0	5,8	12,4	21,1	9,3

Izvor: APR

Potencijal sektora u Srbiji

Iako prethodna analiza upućuje na zaključak da je lanac vrednosti DiN u Srbiji zaokružen – od sirovine do krajnjeg kupca – i da se performansa sektora kreće u pozitivnom smeru, postoji značajan potencijal za njeno unapređenje duž celog lanca. **Najveći potencijal za dodavanje veće vrednosti drvetu kojim Srbija raspolaže leži na samom početku lanca vrednosti sektora DiN (u šumama) i na samom njegovom kraju (u nameštaju).**

Kada su u pitanju šume, pored toga što je moguće proširiti sirovinsku bazu kroz povećanje šumske površine i pojačati domaćinski odnos prema postojećoj šumskoj površini, najveći potencijal leži u poboljšanju pristupa šumama i omogućavanju njihove *potpunije upotrebu*. Da je tako, pokazuje poređenje Srbije sa relevantnim evropskim zemljama⁸ (Tabela 7). Vidi se da Srbija ima najmanji koeficijent valorizacije svoje šume (pretvaranja šumske površine u trupce). Iako razlog za ovo delom leži u strukturi šuma u Srbiji (po sorti i kvalitetu, ali i vlasništvu – 50% šuma je u privatnom vlasništvu, što podrazumeva veliku usitnjenost, nizak stepen pošumljavanja, i neretko neadekvatnu seču), jedan deo leži i u činjenici da ne postoji dovoljno dobar pristup sirovini (šumski putevi i mehanizacija) i da radnici koji rade na izvlačenju trupaca često nisu dovoljno obučeni i vešti da izvuku najveću vrednost iz šuma (naročito u privatnim šumama).

⁸ Poređenje je izvršeno sa zemljama koje su Srbiji slične po ekonomskim karakteristikama ili šumskom potencijalu, kao i sa zemljama koje su „reperi” kada je u pitanju sektor nameštaja u Evropi (Italija i Danska).

*Tabela DiN 7. Pretvaranje drvene sirovine u finalne proizvode sektora DiN - Srbija i odabrane zemlje (2014. godina, radi uporedivosti)**

	Površina zemlje i šume		Trupci		Rezana građa				Prerada drveta i proizvodnja proizvoda od drveta (NACE 16)		Proizvodnja nameštaja (NACE 31)	
	površina zemlje (km ²)	površina pod šumama (km ²)	Proizvodnja (000 m ³)	Proizvodnja po površini šume (000 m ³ /km ²)	Proizvodnja (000 m ³)	Proizvodnja po m ³ trupaca	Uvoz (%) proizvodnje	Izvoz (%) proizvodnje	Proizvodnja (mil EUR)	po jedinici raspoložive rezane građe u zemlji (000 EUR/m ³)	Proizvodnja (mil EUR)	po jedinici raspoložive rezane građe u zemlji (000 EUR/m ³)
Hrvatska	56.594	24.910	5.926	0,24	1.294	0,22	23	116	677	7,11	334	3,51
Italija	302.073	111.100	5.759	0,05	1.430	0,25	328	22	12.993	2,24	20.101	3,46
Portugal	92.226	49.072	11.152	0,23	1.035	0,09	14	67	2.681	5,56	1.400	2,90
Poljska	312.679	94.350	40.862	0,43	4.725	0,12	17	15	7.687	1,60	8.251	1,71
Litvanija	65.286	22.840	7.351	0,32	1.345	0,18	38	55	1.070	0,95	1.377	1,22
Bugarska	110.370	38.450	5.570	0,14	838	0,15	4	48	440	0,93	458	0,97
Češka	78.868	26.674	15.476	0,58	3.861	0,25	19	85	3.043	2,33	1.250	0,96
Danska	42.924	6.570	3.180	0,48	358	0,11	572	82	1.471	0,70	1.744	0,83
Rumunija	238.391	69.510	15.330	0,22	6.019	0,39	1	62	2.945	1,23	1.785	0,75
Slovenija	20.273	12.710	5.099	0,40	700	0,14	127	150	646	1,20	351	0,65
Slovačka	49.035	19.400	9.168	0,47	1.750	0,19	18	47	1.150	0,92	805	0,64
Austrija	83.879	40.220	17.089	0,42	8.460	0,50	21	59	7.454	1,43	2.845	0,55
Srbija	88.000	32.280	2.679	0,08	600	0,23	50	40	269	0,41	256	0,39

Izvori: Eurostat i RZS

* *Raspoloživa rezana građa je računata kao: ukupno proizvedena rezana građa + uvezena rezana građa – izvezena rezana građa*

Nadalje, krećući se kroz lanac vrednosti, postoji prostor za efikasnije i efektivnije korišćenje sirovine, što bi značilo veće dodavanje, ali i manje gubljenje, vrednosti, ne samo u primarnoj preradi drveta (konverzija iz trupaca u rezanu građu), već i u svim daljim fazama prerade. Konkretno, *efikasna upotreba* sirovine bi značila njeno veće iskorišćenje kroz manje stvaranje otpada u svim fazama prerade, čime bi se smanjilo gubljenje vrednosti kroz lanac, dok bi *efektivna upotreba* značila usmeravanje drvene sirovine u one delove lanca u kojima ona dodaje najveću vrednost.

Prodaja drvene sirovine i rezane građe (fokus: tržišna organizacija pilana)

Tržišna organizacija pilana je složeno pitanje koje treba dublje istražiti. U Srbiji postoji 1.008 pilana koje prerađuju tehničko drvo. Iako su ove pilane vrlo usitnjene (preko 50% njih godišnje preradi manje od 1.000 m³ tehničke oblovinne, a svega nekolicina više od 10.000m³), ukupan prerađivački kapacitet pilana prevazilazi raspoložive godišnje količine drvene sirovine.⁹ Jedan deo pilana se snabdeva iz privatnih, a jedan iz državnih šuma. Organizacija prodaje iz državnih šuma (koje čine 50% ukupne površine pod šumama) je tako postavljena da se raspoloživa sirovina raspodeljuje po određenim kriterijumima, po ceni koju formiraju javna preduzeća koja upravljaju ovim šumama. Za sirovinu apliciraju kako pilane, tako i proizvođači koji prave proizvode više dodate vrednosti, a koji u svojim pogonima imaju kapacitete za primarnu preradu drveta (ovo su uglavnom veći proizvođači nameštaja). Neki od ovih proizvođača tvrde da sirovina nekada ode pilanama koje je izvezu, umesto njima koji bi je preradili u proizvode više dodate vrednosti, dok neki od manjih proizvođača nameštaja koji nemaju svoje kapacitete za primarnu preradu drveta ističu da pilane nekada radije izvezu rezanu građu, jer strani kupci plaćaju avansno i poručuju veće količine¹⁰. Stoga, pored toga što je potrebno urediti sistem prodaje drvene sirovine iz državnih šuma i kreirati mehanizme podrške manjim proizvođačima finalnih proizvoda da kupuju rezanu građu od pilana (ove mere su detaljnije opisane u poglavlju Preporuke), neophodno je tržište pilana

⁹ Akcioni plan podrške drvnoj industriji Srbije u izvozu proizvoda sa visokom dodatnom vrednošću, *Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektnu uslugu UNOPS* (2016)

¹⁰ Izvor: intervjui (formalno sprovedeni intervjui koji su deo projekta i dodatni telefonski intervjui).

dublje analizirati, kako bi se potencijalno kreirali tržišni mehanizmi koji bi zadržali socijalni efekat malih pilana u ruralnim područjima, a uz odgovarajuće podsticaje upotrebu drvene sirovine usmerili na veće dodavanje vrednosti u zemlji.

Na kraju, postoji veliki potencijal za *produbljavanje* lanca (u smislu povećanja dodate vrednosti) u svim njegovim delovima, i to prvenstveno kroz neproizvodne aktivnosti kao što su dizajn i marketing. Najveći potencijal za to ima proizvodnja nameštaja, jer je nameštaj specifična kategorija proizvoda koja može relativno lako da dodaje vrednost za isti tip proizvoda, i to upravo kroz dizajn i marketing (i potom brendiranje). Iz ovog razloga, u narednom poglavlju stavljamo poseban fokus na analizu sektora nameštaja od drveta.

U fokusu: Nameštaj od drveta

Zašto nameštaj?

Proizvodnja nameštaja je sektor koji je u okviru šireg sektora DiN najvažniji i sa ekonomskog i sa socijalnog aspekta. Sa *ekonomskog aspekta*, proizvodnja nameštaja je ne samo podsektor koji dodaje najvišu vrednost i koji u postkriznom periodu ispoljava međunarodnu konkurentsku prednost, već i sektor koji ima veliki potencijal da relativno lako uvećava dodatnu vrednost i poboljšava svoju međunarodnu poziciju, kroz repozicioniranje na osi cena-kvalitet-dizajn. Upravo ovaj odnos čini nameštaj podsektorom koji ima potencijal da se diversifikuje i uspešno pozicionira na stranim tržištima i u uslovima rastućih cena rada u Srbiji. Barijere ulaska su niske, tako da je potencijal za kreiranje novih firmi i razvoj preduzetništva visok. S druge strane, proizvodnja nameštaja je i podsektor koji je u okviru sektora DiN najznačajniji sa *socijalnog aspekta*. To je radno-intenzivan podsektor koji zapošljava preko polovine zaposlenih u celom sektoru DiN (preko 12.500 ljudi), pri čemu su u pitanju uglavnom domaće privatne mikro, male i srednje firme, najčešće u porodičnom vlasništvu. Uz to, važna komponenta socijalnog aspekta je i to što je proizvodnja nameštaja multidisciplinarna aktivnost koja zapošljava i povezuje ljude iz različitih profesija, kao što su dizajneri, inženjeri, zanatlije, i ekolozi.

Zašto nameštaj od drveta?

Nameštaj od drveta čini 75% vrednosti izvoza sektora nameštaja¹¹, dok ostatak čini nameštaj od metala i nameštaj od drugih materijala. Iako je podsektor nameštaja od drveta reprezentativan za sektor nameštaja, on nije reprezentativan za ceo sektor DiN, s obzirom da kreira znatno veću dodatnu vrednost nego ostali segmenti sektora DiN. Ipak, on ima dosta reprezentativnih aspekata: isto primarno tržište (tržište drvene sirovine), niske barijere ulaska (relativno lako dostižna potrebna znanja i nizak početni kapital), veliki broj malih razuđenih firmi, i na kraju - male serije koje bi kad bi bile uvećane znatno podizale produktivnost i stoga omogućile povećanje zarada. Takođe, ono u čemu nameštaj od drveta nije reprezentativan, pak, ne čini ga izuzetkom, već je baš razlog da se nameštaju posveti dodatna pažnja kao načinu da se podigne produktivnost celog sektora. Oko 76% izvoza nameštaja od drveta kreiraju firme registrovane na proizvodnju nameštaja, a ostatak izvoza kreiraju trgovačke firme ili firme koje su registrovane na neku drugu proizvodnu delatnost, a ne proizvodnju nameštaja.

¹¹ Ovdje posmatramo samo izvoz proizvoda iz grupe HS 94 koji se mogu smatrati nameštajem (isključena su sedišta za automobile i montažne zgrade).

S tim u vezi, u nastavku analize posmatramo samo nameštaj od drveta, ali pod njime smatramo ne samo nameštaj od punog drveta (masiva), već i tapacirani i pločasti nameštaj. S jedne strane, teško je jednoznačno podeliti proizvođače nameštaja na ove podgrupe (što zbog stepena agregacije u statističkim podacima, što zbog činjenice da neki proizvođači proizvode više od jedne vrste nameštaja), dok s druge strane, ima smisla uključiti i pločasti i tapacirani nameštaj jer i oni uglavnom sadrže drvo kao jednu od (osnovnih) sirovina. Ploče od kojih se pravi pločasti nameštaj se uglavnom prave od drveta, a korpusi tapaciranog nameštaja su takođe najčešće od drveta. S obzirom da se u proizvodnji ovih tipova nameštaja koriste i drugi materijali, ovako definisan podsektor nameštaja od drveta je važan i zbog toga što u svoj lanac vrednosti uvlači i druge sektore kao što su metalski, tekstilni, ili sektor gume i plastike.

S obzirom da ne postoje statistički podaci o proizvodnji nameštaja po *tipu* nameštaja, napravili smo uzorak od 165 firmi čiji smo pretežni tip proizvodnje odredili na bazi Internet istraživanja. S druge strane, pri analizi sektora iz ugla proizvoda (izvozni podaci), posmatrali smo HS klasifikaciju i sledeće grupe proizvoda: 940360, 940350, 940161, 940390, 940340, 940330, 940169, 940159, 940151, 940381, 940389, 940140¹².

Globalno tržište i trendovi

Tehnološke i tržišne karakteristike (visok nivo diferencijacije proizvoda, visok raspon tehnologija proizvodnje i relativno visoki troškovi transporta) čine da je **proizvodnja nameštaja vrlo široko rasprostranjena po svetu** – svaka zemlja u svetu ima određenu sopstvenu proizvodnju nameštaja. Štaviše, proizvodnja nameštaja je uglavnom lokalno orijentisana, što zbog niske profitne akumulativnosti, što zbog fizičkih karakteristika nameštaja kao takvog (nije pogodan za transport). S tim u vezi, oko 65% globalne proizvodnje nameštaja se proda u zemljama u kojima je proizvedeno, dok se svega 35% izvozi. Pored toga, i ono što se izvozi se uglavnom izvozi u bliže zemlje. Naime, **najveći deo trgovine nameštajem se odvija u okviru ekonomskih integracija** – na primer, u EU se 85% potreba za nameštajem zadovoljava sa tržišta zemalja unutar EU, dok se svega 15% uvozi iz zemalja van EU. Ipak, nisu svi regionu u toj meri „samodovoljni”: kada je reč o NAFTA regiji (SAD, Kanada, Meksiko), svega 28% trgovine nameštajem se odvija između ove tri zemlje, dok je u zemljama Azije i Pacifika ovaj procenat viši i iznosi oko 41%.

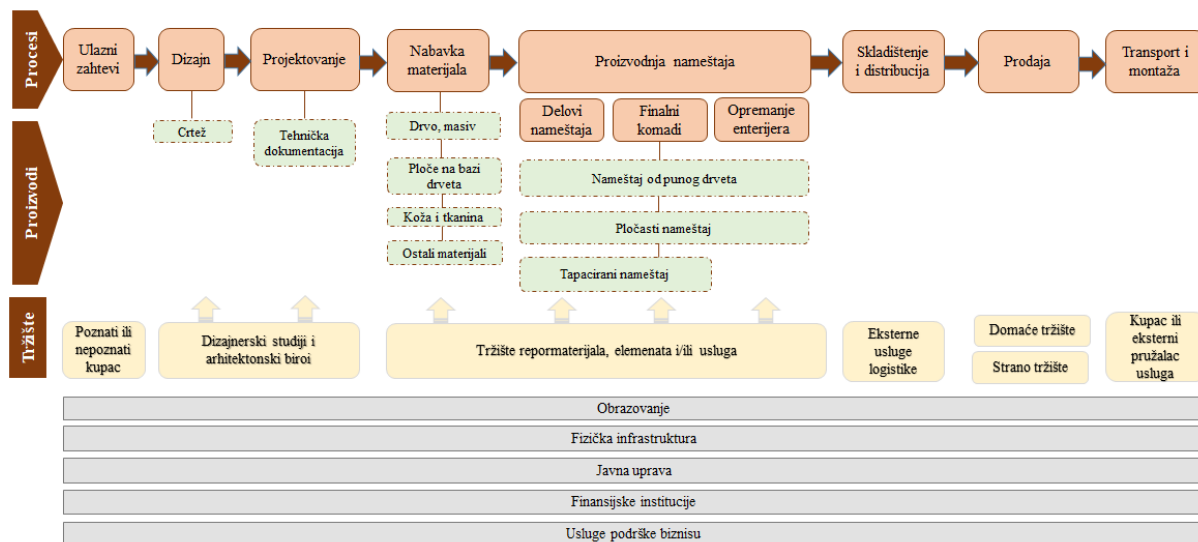
Slika i opis lanca

Stvaranje vrednosti u proizvodnji nameštaja počinje od prepoznavanja potreba kupaca, a završava se prodajom gotovih proizvoda tim kupcima. Lanac vrednosti predstavljen na Grafikonu 5 se sastoji od tri glavna dela – **uzvodnog, proizvodnog, i nizvodnog**. Uzvodne i nizvodne aktivnosti se odnose na uslužne aktivnosti, dok je samo središnji deo lanca proizvodni. Lanac polazi od ulaznih zahteva (koji dolaze od klijenta ili sa tržišta), kreiranja idejnog rešenja,

¹² 940330 – Nameštaj, drveni, za kancelarije; 940340 – Nameštaj, drveni, za kuhinje; 940350 – Nameštaj, drveni, za spavaće sobe; 940360 – Nameštaj, drveni, osim za upotrebu u kancelariji, kuhinji ili spavaćoj sobi; 940381 - Nameštaj; od bambusa ili ratana; 940389 - Nameštaj; od trske ili sličnih materijala (osim bambusa ili ratana); 940390 –Nameštaj, delovi; 940140 - Sedišta; konvertibilna u krevete, osim baštenskih sedišta ili opreme za kampovanje; 940151 – Sedišta, od bambusa ili ratana; 940159 – Sedišta od trske ili sličnih materijala, osim bambusa i ratana; 940161 – Sedišta, sa drvenim okvirima, tapacirana (osim medicinskog, hirurškog, stomatološkog, veterinarskog ili berberskog nameštaja); 940169 – Sedišta, sa drvenim okvirima, netapacirana (osim medicinskog, hirurškog, stomatološkog, veterinarskog ili berberskog nameštaja).

projektovanja proizvoda i tehnologije za proizvodnju tog proizvoda, preko nabavke potrebnih materijala, samog procesa proizvodnje nameštaja (koji obično obuhvata proizvodnju elemenata i njihovo sklapanje), pa sve do aktivnosti skladištenja, prodaje, transporta i montaže (Grafik 5).

Grafik DiN 5. Lanac vrednosti nameštaja od drveta



Izvor: Pregled literature i razgovori sa zainteresovanim stranama

S obzirom da lanac vrednosti i počinje i završava se kod kupca, **izgled celokupnog lanca najviše zavisi od toga da li se proizvodi za poznatog ili nepoznatog kupca (tržište)**. Pri tome, poznati kupac može biti i krajnji potrošač (potrošač za koga se radi po meri) i firma naručilac (firma koja izmešta proizvodnju u drugu firmu).

- U slučaju rada za poznatog kupca, vrednost koja se dodaje u uzvodnim i nizvodnim delovima lanca je niža, s obzirom da su ulaganja u istraživanje tržišta, dizajn i razvoj proizvoda, skladištenje, distribuciju i marketing, niža, ili u potpunosti izostaju.
- U slučaju proizvodnje za nepoznatog kupca (tj. za tržište), prepoznavanje preferencija kupaca i kreiranje proizvoda koji će zadovoljiti njihov ukus i potrebe, prvi je korak ka maksimiziranju vrednosti za proizvođača. Najveću ulogu u ovom delu lanca imaju istraživanje tržišta i dizajn, ali se jedan deo vrednosti stvara i projektovanje osmišljenih proizvoda, tako da oni budu funkcionalni i trajni. S druge strane, proizvodnja za tržište podrazumeva veliko ulaganje u nizvodne aktivnosti – kako u skladištenje, transport i distribuciju, tako i u aktivnosti marketinga. Naime, marketing, u smislu reklamiranja, brendiranja i odabira kanala prodaje, često donosi najveći deo vrednosti u slučaju proizvođača koji samostalno prodaju svoje proizvode na tržištu, tj. pod svojim brendom. Dodavanje vrednosti kod ovakvih proizvođača bi se moglo predstaviti kao „U kriva”, gde se najveća dodata vrednost stvara u početnom i krajnjem delu lanca, a središnji (proizvodni) najnižu.

Koliko dizajn, imidž proizvođača i distributivni kanal mogu da naprave razliku u ceni (pri čemu su u višim cenovnim segmentima rasponi sve veći), možemo videti na Grafiku 6.

Grafik DiN 6. Cenovni segmenti – velike razlike u cenama za sličan proizvod

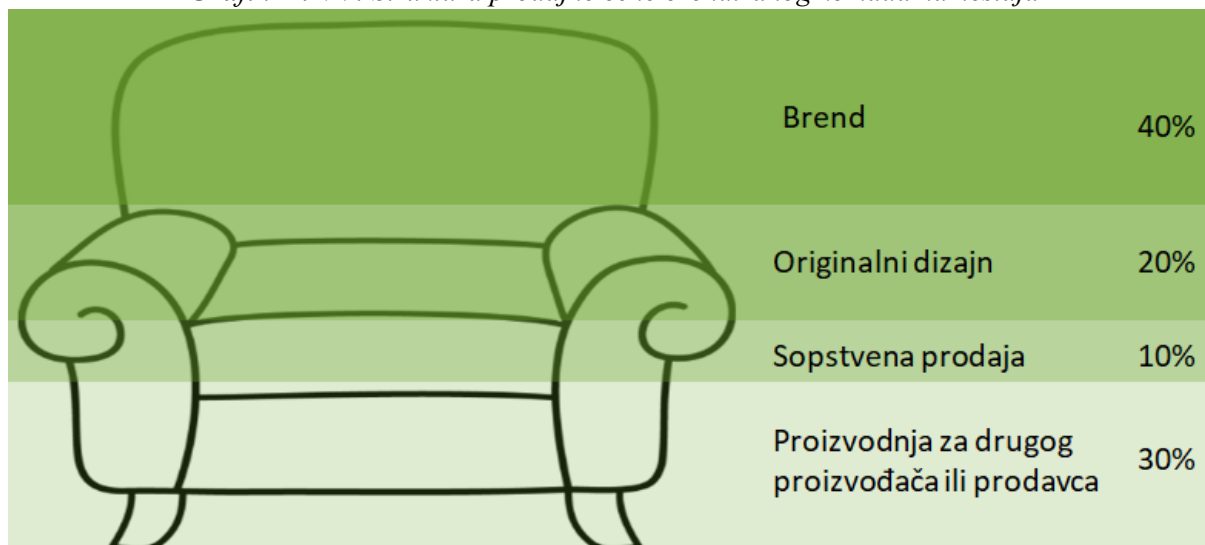


Izvor: Internet istraživanje

U srpskom sektoru nameštaja, **uzvodne i nizvodne aktivnosti nisu dovoljno razvijene**, dok razvijene EU zemlje stavljaju upravo najveći akcenat na ove aktivnosti. Razlozi zašto srpski proizvođači nameštaja ne ulažu dovoljno u uzvodne i nizvodne aktivnosti su nedostatak finansijskih resursa i nedostatak svesti o važnosti dizajna i marketinga. Ukoliko pak i polažu pažnje na ove aktivnosti, srpske firme se češće odlučuju da ih uspostave „pod svojim krovom”, nevezano za kvalitet koji mogu da obezbede. Jako su retki slučajevi da se određene aktivnosti prepuste drugima, ma koliko drugi bili više specijalizovani – npr. dizajn studiji ili marketinške agencije. S druge strane, proizvođači iz zemalja koje su prepoznate u svetu nameštaja (npr. Italija i Danska) puno ulažu u uzvodne i nizvodne aktivnosti, što upravo doprinosi „brendiranju” ovih zemalja kao zemalja nameštaja i pozicioniranju na globalnoj sceni.

Iako se u srpskom sektoru nameštaja najveći deo plasmana na domaće tržište odvija pod sopstvenim brendom, **značajan deo izvoza se ostvaruje kroz rad za tuđi brend**. Ovo je naročito slučaj sa proizvodnjom nameštaja od masiva, gde su neki od najvećih izvoznika proizvođači za inostrani brend (firme Gir i Kolarević). Ovi proizvođači najveći deo vrednosti kreiraju u proizvodnji, a skoro u potpunosti ispuštaju vrednost koja se dodaje uzvodnim i nizvodnim aktivnostima. Ovo znači da oni propuštaju da ostvare u proseku 30-70% prodajne cene proizvoda u inostranstvu, s obzirom da u ceni originalnog brendiranog komad nameštaja cena proizvodnje može da učestvuje sa svega oko 30%, sopstvena prodaja sa 10%, dizajn sa 20%, a brend sa čak 40% (Grafik 7). U svetu je proizvodnja nameštaja raspodeljena tako da se uzvodni i nizvodni delovi lanca lociraju „blizu kupca”, s obzirom da su to aktivnosti koje zahtevaju dvosmernu komunikaciju sa kupcem (tržištem) jer iz njihove efektivnosti proističe vrednost koju ove aktivnosti dodaju. S druge strane, proizvodni delovi lanca ne moraju biti blizu kupca, te se oni često lociraju u zemljama u kojima je proizvodni know-how dostupan po relativno nižim cenama.

Grafik DiN 7. Struktura prodajne cene brendiranog komada nameštaja

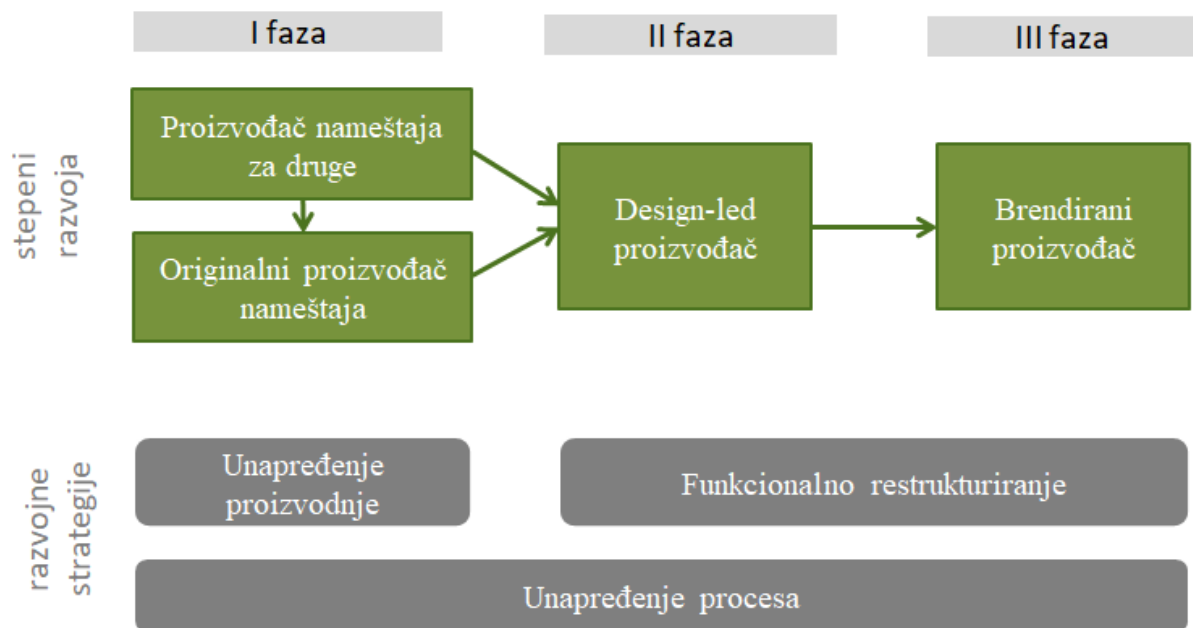


Izvor: Razgovori sa zainteresovanim stranama

Razvojni put sektora nameštaja se može definisati kao proces od tri faze¹³ (Grafik 8), a naša analiza upućuje da se **srpski sektor nameštaja nalazi na pragu druge**. Razvojni put na Slici 7 na neki način predstavlja i uprošćen prikaz lanca vrednosti. Proizvođači nameštaja u Srbiji su „osvojili” *proizvodnju*, bilo proizvodeći za sopstveni ili za tuđi brend, ali mali broj njih se može smatrati *design-led* proizvođačima (tzv. original design manufacturers), dok se gotovo nijedan ne može smatrati *brendiranim* proizvođačem (tzv. original brand manufacturers) koji je prepoznat na međunarodnom tržištu kao što su to npr. bosanski brendovi Artisan i Gazzda. Naravno, određeni proizvođači iz Srbije prodaju i na najrazvijenijim inostranim tržištima pod sopstvenim imenom (npr. Jela Jagodina i Lotus Divani, a jedan od intervjuisanih proizvođača je čak i otvorio sopstveni salon u inostranstvu - Kolarević), ali se oni ne mogu smatrati brendiranim proizvođačima koji su osvojili treću fazu u razvojnog putu. Takođe, iako se na nivou celog sektora proizvodnja može smatrati „osvojenom”, i dalje veliki broj proizvođača ima puno prostora da unapredi i samu proizvodnju, povećavajući produktivnost svojih radnika i mašina. Za prelazak u više faze razvoja, potrebno je funkcionalno restrukturiranje, pre svega u vidu povećavanja učešća dizajna i marketinga u kreiranju vrednosti. Ovo funkcionalno restrukturiranje se može dešavati interno u firmama, ali i na nivou sektora, obezbeđivanjem eksterne podrške firmama ili pak eksternog pružanja ovih usluga. Na kraju, nevezano od faze razvoja, neophodno je da firme kontinuirano unapređuju procese kako bi se uspešno pomerale u više faze razvoja. Ovo je naročito važno u slučajevima prelaska sa preduzetničke na korporativnu formu ili u slučajevima snažnijeg povećanja plasmana.

¹³ The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries (2003), United Nations Industrial Development Organization

Grafik DiN 8. Razvojni put firme - stepeni razvoja i razvojne strategije



Izvor: THE GLOBAL WOOD FURNITURE VALUE CHAIN: What Prospects for Upgrading by Developing Countries UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Struktura i performansa

Proizvodnja nameštaja je u Srbiji, kao što je tipično i širom sveta, **lokalno orijentisan sektor**. Od ukupne količine drvenog nameštaja koji se proizvede u Srbiji, oko 34% se izveze (svetski prosek je, kao što smo videli, 35%). Naime, od 25 najvećih izvoznika nameštaja (koji su pomenuti u krovnom delu izveštaja), njih 15 su među 25 najvećih proizvođača gledano po poslovnim prihodima, što nam govori da jedan dobar deo najvećih proizvođača ostvaruje gro svojih prihoda na domaćem tržištu. Konkretno, prosečno učešće prihoda u izvozu kod 25 najvećih proizvođača iznosi 38,6%, dok kod 25 najvećih izvoznika nameštaja ono iznosi 53,6%.

Sektor *nameštaja od drveta* je **prilično diversifikovan sektor**. Zastupljeni su proizvodi različite funkcionalnosti (za kuhinje, za spavaće sobe, za trpezarije i dnevne sobe, za kancelarije, i sl), izvozi se na 58 tržišta (od čega 99% prilično ravnomerno na 25 najvećih tržišta) i nema dominantnog igrača (najveći izvoznik, Forma Ideale, nosi 16% izvoza). Štaviše, sektor se sastoji od velikog broja malih i mikro firmi, nepovezanih i prilično samostalnih. Ipak, uprkos visokoj diversifikaciji i rascepanosti, postoji određeno grupisanje, koje je upravo u vezi sa malom veličinom firmi u sektoru.

Izvoz uglavnom kreiraju veće firme (što nam govori činjenica da je svega 38% firmi u sektoru izvoznik, a one kreiraju čak 89% prihoda i 87% zaposlenosti u sektoru), **polovina izvoza je usmerena na region** (dok u BiH i Hrvatskoj oko 20-25%) i **uglavnom se proizvode gotovi komadi nameštaja**, tj. malo firmi je specijalizovano za proizvodnju komponenti (elemenata). Činjenica da izvoz kreiraju uglavnom veće firme proističe iz toga da je nameštaj zbog svojih fizičkih karakteristika i relativno niske cene tip proizvoda čiji se transport isplati uglavnom samo u većim količinama koje mogu da proizvedu samo veće firme (naročito kada su u pitanju niži cenovni segmenti). Što se tiče visoke vezanosti za region, nju uglavnom kreiraju

proizvođači pločastog nameštaja (koji je manje razvijen u zemljama regiona), kao i originalno državne firme koje su tradicionalno usmerene na region (npr. Simpo). Kada je u pitanju proizvodnja komponenti nameštaja, tu imamo interesantan nalaz da u srpskom izvozu drvenog nameštaja, delovi učestvuju sa svega oko 9%, dok u izvozu BiH oni učestvuju sa 15%, a u izvozu Italije sa 24%. U apsolutnom iznosu (mereno u kilogramima), Italija izvozi komponenti nameštaja gotovo podjednako koliko i Kina, koja ima višestruko veći izvoz nameštaja ukupno. Stručnjaci za sektor nameštaja¹⁴ ističu da je upravo specijalizacija malih italijanskih proizvođača da proizvode komponente za veće sisteme bila jedan od ključeva uspeha italijanskog sektora nameštaja. U Srbiji, pak, gotovo polovinu komponenti koja se izvozi prave strane kompanije, i to svega tri, pri čemu se samo jedna od njih specijalizuje za proizvodnju komponenti. Od domaćih firmi, postoji samo jedan značajan izvoznik komponenti koji je specijalizovan za proizvodnju komponenti za inostranog partnera. Razloga za ovako nisku specijalizaciju i situaciju da većina proizvođača proizvodi finalne proizvode je više. Prvo, da bi moglo da se živi od proizvodnje komponenti, potrebno je imati ozbiljne proizvodne kapacitete i visoku proizvodnu efikasnost, što znači modernu tehnologiju, dobro upravljanje, ekonomiju obima, i sl. Domaći proizvođači su usitnjeni i finansijski uglavnom ograničeni, tako da nemaju kapaciteta za tako značajnija ulaganja. Drugo, specijalizacija u proizvodnji komponenti zahteva ozbiljnu saradnju i povezanost različitih proizvođača, kako na domaćem tržištu, tako i sa inostranim tržištem. Na domaćem tržištu, to podrazumeva postojanje poverenja i između proizvođača i u institucije, a toga neretko manjka. Kultura neplaćanja je visoka, a garancije za poštovanje ugovora niske. Odluka da se zavisi od jednog ili nekolicine drugih proizvođača na domaćem tržištu (u poređenju sa prodajom velikom broju finalnih kupaca) je prilično rizična strategija. S druge strane, povezivanje sa inostranim kupcima podrazumeva postojanje kontakata sa inostranstvom i sposobnost identifikovanja potencijalnih klijenata, ali i proizvodni kapacitet koji može da ispuni potrebe stranih klijenata, koji su uglavnom veći od domaćih. Takođe, potrebna je i spremnost da se zavisi od (najčešće jednog, upravo zbog kapaciteta) inostranog klijenta. Na kraju, specijalizacija u proizvodnji komponenti podrazumeva veći fokus na kvalitet, veće ulaganje u osiguranje i dokazivanje kvaliteta, i poštovanje strožije regulative kvaliteta, jer je kupac u ovom slučaju informisan kupac (proizvođač nameštaja), a ne neinformisan kupac kao što je krajnji kupac finalnog nameštaja (npr. domaćinstvo).

Jedini dobavljač IKEE iz Srbije je firma u stranom vlasništvu koja proizvodi proizvode niske dodate vrednosti

IKEA je, u potrebi da u svoj lanac vrednosti uključi proizvođače iz cenovno konkurentnih zemalja Jugoistočne Evrope, pre oko 10 godina u Beogradu oformila svoj centar za nabavku koji se odnosi na ceo taj region Evrope. Međutim, i pored brojnih pokušaja da u svoj lanac uključi proizvođače iz Srbije, to joj nije pošlo za rukom. Bilo je nekoliko firmi koje su pokušavale da rade za IKEU, ali danas je u Srbiji samo jedan proizvođač koji proizvodi za IKEU – on je u bosanskom vlasništvu i za IKEU proizvodi oklagije, daske za meso i elemente za nameštaj. Glavni razlog zašto IKEA nije uspela da pronađe dobavljače u Srbiji je, po rečima ključnog sagovornika¹⁵, to što oni dobavljači koji bi potencijalno imali kapacitet da proizvode za IKEU (a i takvih je malo, s obzirom na kapital i kapacitete koji su potrebni za proizvodnju za najvećeg svetskog igrača u sektoru nameštaja) nisu želeli da prihvate da rade

¹⁴ Odbor za šumarstvo, preradu drveta, industriju nameštaja i papira, PKS.

¹⁵ Senior ekspert Svetske banke.

za IKEU, znajući da bi u tom slučaju gotovo isključivo zavisili od IKEE i imali veoma niske margine. Nisu uviđali da bi uz rad za IKEU dobili know-how i efikasnost na najvišem svetskom nivou, a da bi u budućnosti te veštine mogli da iskoriste u razvoju sopstvenih linija u kojima bi onda za sebe mogli da obezbede veću marginu od konkurencije (naravno, ukoliko uspeju da ostave jedan deo svojih kapaciteta za razvoj segmenta koji nije vezan za IKEU). Takav je slučaj jedne firme iz BiH – MS&Wood.

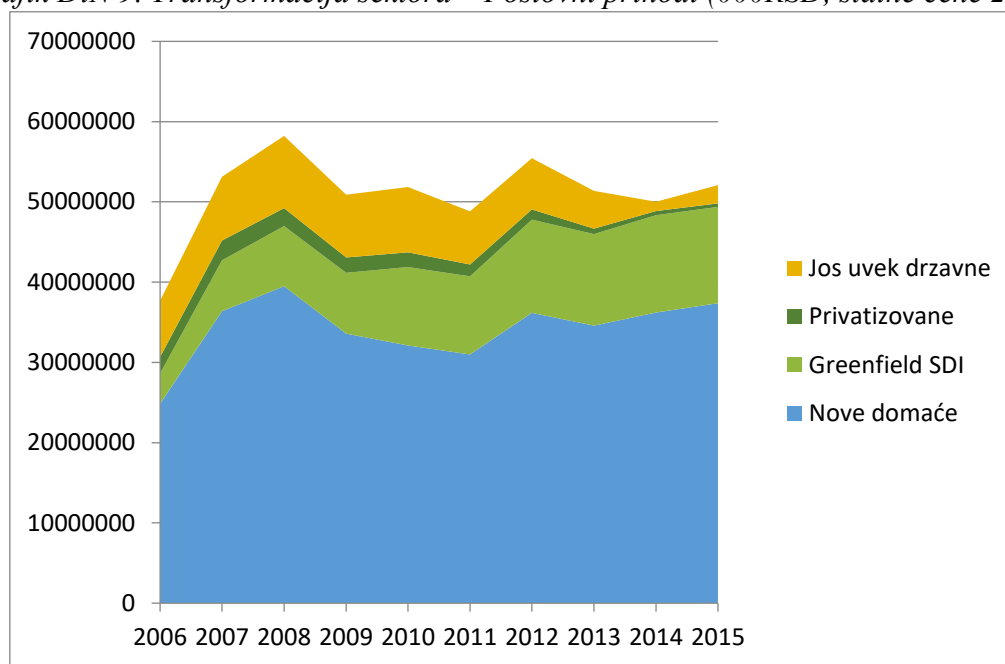
MS&Wood je proizvođač stolica od punog drveta koji se nalazi u Fojnici (BiH). Fabrika nameštaja je podignuta 2013. godine, a firma se pre toga bavila metaloprerađivačkom delatnošću. Te godine, vlasnik firme je odlučio da želi da radi za IKEU i da od nje uči. U fabriku je uložio 2,5 mil EUR i odmah sa Ikeom potpisao ugovor vredan 1,5 mil EUR¹⁶ da proizvodi drvene stolice za tržišta Evrope i SAD. Međutim, uspeo je da ispregovara da ne koristi sve svoje kapacitete za proizvodnju za IKEU, tako da sada, posle svega četiri godine, MS&Wood ima i liniju sopstvenog nameštaja koji prodaje po mnogo višim cenama, a proizvodi uz istu maksimalnu efikasnost kao što proizvodi za IKEU. Danas ova firma broji preko 200 zaposlenih i ima kapacitet da proizvodi 500.000 stolica i 100.000 stolova godišnje, s ciljem da do 2020. godine kapacitet pređe milion komada nameštaja. to bude preko milion komada.

Kada je u pitanju postkrizna performansa (period 2009-2015), sektor nameštaja od drveta se **postepeno internacionalizuje** u ovom periodu. Naime, ukoliko posmatramo izvoz koji su kreirale firme koje su registrovane na proizvodnju nameštaja i koje su originalno privatne (ukupno 272 takva *izvoznika* u 2015. godini, od ukupno 713 originalno privatnih *proizvođača*), izvoz u postkriznom periodu raste za 18% godišnje. Razlog za posmatranje samo firmi koje su registrovane na proizvodnju nameštaja (NACE31) je taj što je taj sektor predmet ove analize, a i činjenica da je izvoz nameštaja od drveta iz Srbije u najvećem delu (78%) i kreiran od strane tih firmi¹⁷. Poređenja radi, izvoz nameštaja od metala gotovo u celosti nose trgovačke firme ili firme registrovane na proizvodnju metalnih proizvoda, a svega 15% kreiraju firme registrovane na proizvodnju nameštaja. S druge strane, posmatramo samo originalno privatne firme, jer firme koje su nekada bile državne još uvek nisu prilagođene tržišnim pretpostavkama poslovanja i zamućuju performansu sektora (njihov predvodnik – Simpo – u postkriznom periodu smanjuje izvoz za 26% godišnje); Grafik 9 prikazuje transformaciju celog sektora Nameštaja, s obzirom da u bazi preduzeća nije moguće odvojiti ona koja se bave nameštajem od drveta).

¹⁶ www.seenews.com

¹⁷ Ove firme su zaslužne za 82% rasta izvoza nameštaja od drveta u postkriznom periodu.

Grafik DiN 9. Transformacija sektora – Poslovni prihodi (000RSD, stalne cene 2015)



Izvor: APR

SIMPO – nekada najsajjniji predstavnik sektora, a danas „mešovita“ performansa

Simpo je nekada bio glavni i gotovo jedini pravi reprezent sektora nameštaja u Srbiji. Međutim, njegovi prihodi danas iznose svega 29% prihoda koje je generisao u 2009. godini, a broj zaposlenih je smanjen za 54% u odnosu na tu godinu. Naročito je smanjena izvozna aktivnost¹⁸, što je delom posledica činjenice da su tržišta na koja je Simpo pretežno izvezio tržišta regiona i Rusije, koja su i sama u padu poslednjih godina. Najveći pad Simpo je doživeo 2014. godine, ali se od tada polako oporavlja. Simpo je u toku 2017. godine izašao sa 31 novim komadom nameštaja, a osvajaju se i neka nova evropska tržišta. Takođe, uprkos padu u postkriznom periodu, Simpo je i dalje jedan od najvećih snabdevača na domaćem tržištu. On je poznat po svom tapaciranom nameštaju, ali i dušecima koji su uspeali da steknu slavu kod domaćih kupaca i pored firmi specijalizovanih isključivo za duške. S druge strane, segmenti Simpa koji se bave proizvodnjom pločastog nameštaja i štofova za nameštaj beleže lošiju performansu, jer je oprema u ovim delovima zastarela i nisko produktivna.

Iako i dalje postoji visoka vezanost za region (50% izvoza odlazi u 8 pograničnih zemalja), postoji **trend postepenog okretanja ka razvijenim zemljama EU**. Tabela 8 pokazuje izvoz nameštaja od drveta u 25 najvećih izvoznih tržišta¹⁹ koja apsorbiraju 99% izvoza ove kategorije nameštaja. U postkriznom periodu, izvoz u zemlje EU koje nisu pogranične (razvijene EU zemlje) se povećao gotovo petostruko više nego u pogranične zemlje i tako doprineo ukupnom rastu izvoza nameštaja sa 47% naspram izvoza u pogranične zemlje koji je doprineo sa 23%. Za ovakvu strukturu performanse su zaslužne određene SDI (pre svega Diva Divani, Mobilturi,

¹⁸ Izvoz Simpa je u 2015. godini manji za 82% nego u 2009. godini i za 84% nego u 2008. godini.

¹⁹ Od 25 najvećih izvoznih tržišta, 8 su pogranične zemlje (redom: Rumunija, CG, BiH, Hrvatska, Makedonija, Slovenija, Bugarska, Mađarska), 14 su razvijene EU zemlje, bez pograničnih (redom: Belgija, Nemačka, Italija, Francuska, Švajcarska, Austrija, UK, Grčka, Danska, Češka, Holandija, Norveška, Litvanija, Švedska); i 3 su udaljene zemlje (Rusija, Kazahstan, i SAD).

i Ergomade) i domaće privatne firme (prvenstveno Enterijer Janković, Gir, i Kolarević) koje su snažno uvećavale izvoz u najrazvijenije zemlje EU, ali i urušavanje Simpa čiji je izvoz pretežno bio vezan za region (BiH, Makedonija, Crna Gora...). Ipak, i u jednoj i u drugoj grupi zemalja, srpski proizvođači nameštaja su uvećavali izvoz, iako su pogranične zemlje *smanjivale* svoj ukupni uvoz nameštaja, a razvijene EU zemlje tek neznatno povećavale. Naime, srpski proizvođači nameštaja su uvećavali izvoz povećavajući tržišno učešće na izvoznim tržištima (tzv. efekat konkurentnosti²⁰). Glavni konkurenti na tržištima pograničnih zemalja su: Poljska, Italija, Slovenija, BiH, Nemačka i Kina (Srbija je na ovim tržištima 2-3. najveći snabdevač), a glavni konkurenti na tržištima razvijenih zemalja EU su: Nemačka, Italija, Poljska, Kina, i Francuska (Srbija je na ovim tržištima u proseku 20. snabdevač po redu – npr. u Belgiji i Italiji je na 11. i 17. mestu, a u Nemačkoj i Francuskoj na 28. i 32. mestu).

Tabela DiN 8. Izvoz Nameštaja od drveta - 25 najvećih izvoznih tržišta po grupama

	Total (Svet)	Pogranične zemlje (8 zemalja)	EU (14 zemalja)	Rusija i Kazahstan	SAD
	135.511.375 EUR				
Izvoz Srbije (2015/14) – učešće	100,0	49,4	42,1	6,7	0,2
% porast izvoza iz Srbije (2015/14 - 2010/09)	83,2	33,7	154,4	431,7	788,5
Doprinos porastu ukupnog izvoza iz Srbije u odnosu na 2010/09	83	23	47	10	0
Efekat konkurentnosti Srbije (2015/14 - 2010/09) -- učešće	100,0	31,0	54,8	11,9	0,3
Rast izvoza zahvaljujući EK	92,9	105,2	90,4	91,6	93,2
% porast uvoza date zemlje iz celog sveta (2015/14 - 2010/09)	20,1	-12,7	3,7	28,2	33,2

Kako bismo bolje razumeli koje to firme nose rast sektora Nameštaja od drveta i koje se to probijaju na inostrano tržište i *zašto*, uzeli smo uzorak firmi koje smo putem Internet istraživanja podelili prema tipu nameštaja (pločasti, tapacirani, i nameštaj od punog drveta). Ovu podelu nije moguće napraviti sa statističkim podacima, a važna je za razumevanje sektora jer različiti tipovi nameštaja imaju ne samo različitu tehnologiju proizvodnje, već su i različito tržišno segmentirani, tj. imaju različit odnos cena-kvalitet-dizajn. Uzorak je uzet tako što je od svih aktivnih originalno privatnih firmi koje su registrovane na proizvodnju nameštaja (njih 713²¹) uzeto 300 firmi koje zadovoljavaju jedan od sledećih kriterijuma: imaju učešće izvoza u prihodima preko 50% (90 firmi); firme koje imaju manje učešće izvoza u prihodima, ali su značajne po veličini prihoda ili dodate vrednosti (120); ali i firme koje su manje po značaju, ali su uvećavale prihode u postkriznom periodu (90). Međutim, od tih 300 firmi, njih 117 nije imalo nema sajt ili on nije bio funkciji (što oslikava stepen ulaganje firmi u marketinške aktivnosti, iako su u pitanju uspešnije firme, s obzirom na kriterijume uzorka), dok je za određeni broj firmi koje su imale sajt bilo utvrđeno da se bave trgovinom ili pak proizvodnjom

²⁰ Analiza stalnih tržišnih učešća, ili analiza trgovinskih učešća (constant market share analysis, ili trade share analysis) je intuitivna i jednostavna metoda analize ispoljene konkurentnosti ukupnog izvoza neke zemlje, ili grupa ili podgrupa proizvoda koji ga čine. Metod polazi od pretpostavke da proizvod čije se učešće na nekom tržištu povećava, na tom tržištu ispoljava konkurentnost, i obratno ukoliko ono pada. Efekat konkurentnosti proizvoda na datom tržištu računa se kao razlika između ostvarenog izvoza i onog koji bi se ostvario da je učešće izvoza proizvoda u ukupnom uvozu tog proizvoda date zemlje ostao isti. Ukupan efekat konkurentnosti u izvozu nekog proizvoda dobija se kao zbir efekata konkurentnosti na svim tržištima na koje se proizvod izvozi, i on može biti pozitivan ili negativan. Očigledno ovaj zbir zavisi ne samo od brzine rasta izvoza, već i od tržišne strukture – da li se on izvozi na brže ili sporije rastuća tržišta. Visoke stope efekta konkurentnosti treba tumačiti pažljivo, s obzirom da će one po pravilu biti veće tamo gde je niža početna osnovica. Takođe, ukoliko je došlo do preseljenja proizvodnje izvoznog proizvoda, „osvajanje tržišnog učešća“ odnosi se na zemlju primaoca investicije, ali ne i na sam proizvod koji može biti sve vreme zauzima isto tržišno učešće.

²¹ Jedino je jedna firma registrovana na građevinsku delatnost, ali se u suštini bavi proizvodnjom nameštaja od punog drveta i značajan je igrač u ovom segmentu, te je ubačena u skup.

drugih tipova nameštaja osim drvenog, a bilo je i onih koje proizvode druge proizvode, a registrovane su na proizvodnju nameštaja. Krajnji uzorak je tako brojao 165 firmi, od kojih su 125 izvoznici, a 40 neizvoznici. Iako po broju firme u uzorku čine 23% firmi u sektoru (165 od 713), one opisuju gro aktivnosti sektora – 82% prihoda i 90% izvoza. Uzorkovane firme su prema pretežnom tipu proizvodnje svrstane u tri grupe: Pločasti nameštaj (80 firmi), Nameštaj od punog drveta (46 firmi), i Tapacirani nameštaj (39 firmi).

Uzorak nam je pokazao da su **sva tri tipa proizvodnje vrlo zastupljena u Srbiji**. Ipak, najveći broj firmi je u proizvodnji pločastog nameštaja (80 od 165), što je u skladu sa anegdotskim saznanjem da je Srbija lider u proizvodnji pločastog nameštaja u regionu. Ove firme kreiraju najviše prihoda, zaposlenosti i izvoza sektora, iako su najmanje izvezno orijentisane. Proizvođači pločastog nameštaja svega 28% svog plasmana usmeravaju na inostrano tržište, a razlog za to su fizičke karakteristike ovog tipa nameštaja (gabaritnost i rad po meri kupca), ali i niža cena koja ne trpi veliki transport. S druge strane, tapacirani nameštaj je podjednako usmeren na domaće i inostrano tržište, dok je nameštaj od punog drveta pretežno izvezno orijentisan (65%), što je i očekivano. To je nameštaj višeg cenovnog ranga, koji svoje kupce češće pronalazi u inostranstvu nego na domaćem tržištu.

Nevezano od tehnologije i cenovnog ranga, sva tri tipa proizvođača doživljavaju značajan rast izvoza u postkriznom periodu. Prosečna godišnja stopa rasta izvoza je kod sva tri tipa bila preko 20%. Najveći rast izvoza (a i prihoda i zaposlenosti) je doživeo segment tapaciranog nameštaja, ali za najveći deo ovog rasta je zaslužan dolazak jedne velike SDI – italijanske firme Diva Divani. S druge strane, segmenti pločastog i nameštaja od punog drveta skoro ceo svoj rast izvoza su bazirali na internacionalizaciji domaćih firmi, koje su, nakon krize, posrnulost domaćeg tržišta pokušavale da prevaziđu okrećući se inostranom.

Detaljnija analiza izvozne performanse nam pokazuje da je rast izvoza bio **diversifikovan ne samo po tipu proizvodnje, već i po vrsti proizvoda, po firmama, i po izvoznim tržištima**. Što se tiče proizvoda, rastu su najviše doprineli nameštaj za trpezarije i dnevne sobe, nameštaj za spavaće sobe, tapacirana drvena sedišta, delovi nameštaja i nameštaj za kuhinje. Firme koje su najviše doprinele rastu izvoza su bile domaće firme (Forma ideale, Gir, Enterijer Janković, Matis, Rimako, Jela Jagodina), ali su za jedan značajan deo rasta zaslužni i dolasci nekoliko SDI nakon 2009. godine, a to su: Diva Divani (Italija), Mobilturi (Italija), i Ergomade (Danska). Kada su u pitanju tržišta, izvoz je rastao na skoro svim značajnim izvoznim tržištima, i to najvećim delom na bazi preotimanja tržišta od konkurenata. Deset najznačajnijih tržišta koja su zaslužna za rast izvoza posle krize su: Rumunija, Belgija, Austrija, Holandija, Nemačka, Francuska, Italija, Rusija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Švajcarska. Srbija je u postkriznom periodu uvećavala svoj izvoz drvenog nameštaja u ove zemlje za 16% godišnje (tj. 27% ukoliko gledamo samo originalno privatne firme), dok su te zemlje uvećavale svoj uvoz za svega 3,5% godišnje. Jedina zemlja koja je imala sličan nivo izvoza na ova tržišta u 2009. godini (cca 29 mil EUR), a uspeła je da brže uvećava izvoz od Srbije bila je Belorusija, koja je uvećavala izvoz za čak 37% godišnje. Druge zemlje koje su imale slično prisustvo na pomenutim tržištima u 2009. godini ubrzavale su izvoz sporije od Srbije (Bugarska i Ukrajina za po 13% godišnje, a Estonija i Latvija za po 11%) ili ga pak smanjivale (Finska za 10% godišnje, a Rusija za 12%). Od zemalja bivše Jugoslavije, najveći direktni konkurenti Srbije na pomenutim tržištima su BiH, Hrvatska i Slovenija. Ove zemlje su u 2009. imale višestruko veći izvoz nameštaja od drveta u posmatranih 10 EU zemalja u odnosu na Srbiju, ali su ga u postkriznom periodu sporije ubrzavale, tj. smanjivale. BiH je uvećavala svoj izvoz po stopi od 10%, a Slovenija 0,7%, dok

je Hrvatska svoj izvoz smanjivala za 3,3% (Tabela 9). Kada su u pitanju proizvodi, sprski proizvođači nameštaja su na posmatranih 10 EU tržišta najbrže uvećavali izvoz nameštaja za spavaće sobe i nameštaja za kuhinje (preko 33% godišnje), pri čemu su rastu prve pomenute kategorije doprinele isključivo domaće firme (Matis, Rimako, Jela Jagodina), dok je za rast izvoza druge pomenute kategorije najzaslužnija italijanska SDI (Mobilturi). Iznadprosečan rast izvoza je zabeležio i nameštaj za dnevne sobe i trpezarije, uglavnom u pločastom obliku (Forma Ideale koji je mahom izvezio u Rumuniju), ali i u punom drvetu (GIR i Enterijer Janković koji su izvozili u razvijene zemlje). Uvoz 10 najznačajnijih EU tržišta je upravo najviše rastao u pomenute tri kategorije proizvoda, što znači da su srpski proizvođači dobro odabrali kategorije nameštaja koje će da izvoze na ova tržišta.

Tabela DiN 9. Izvoz odabranih zemalja u Top 10²² EU tržišta koja su u posmatranom periodu bila najznačajnija za rast izvoza srpskog sektora nameštaja od drveta (EUR)

	2009	2015	CAGR 15/09
Belorusija	28.926.030	191.730.099	37,1
Makedonija	1.565.816	9.330.167	34,6
Srbija	28.671.344	71.597.022	16,5
Bugarska	39.304.318	82.105.159	13,1
Ukrajina	49.850.821	103.591.511	13,0
Portugal	118.896.954	241.993.876	12,6
Estonija	36.667.011	70.873.166	11,6
Latvija	35.332.955	66.820.460	11,2
BiH	64.598.980	116.495.782	10,3
Češka	169.746.574	272.096.577	8,2
SAD	37.215.470	59.371.530	8,1
Litvanija	216.252.362	336.508.433	7,6
Rumunija	459.042.562	684.288.195	6,9
Slovačka	298.907.376	331.675.632	1,7
Slovenija	118.993.532	124.251.879	0,7
Hrvatska	55.113.440	44.939.176	-3,3
Finska	26.423.238	17.137.058	-7,0
Rusija	39.359.368	23.072.236	-8,5

Izvor: UN Comtrade

Tržišna segmentacija i ključni faktori uspeha

Uprkos visokoj diversifikaciji izvoza, jasno je da je srpska industrija nameštaja od drveta uglavnom pozicionirana u segmentu tržišta: „**niska cena – solidan kvalitet – nerazvijen dizajn**”. Pri tome, postoji određeno grupisanje, u zavisnosti od tipa proizvodnje (Grafik 9):

- Pločasti nameštaj se uglavnom izvozi u region i u niži cenovni rang, ali pod sopstvenim brendom
- Tapacirani nameštaj se gotovo podjednako izvozi i u region i u razvijene zemlje, ali to zavisi od toga ko je izvoznik (izvoz u razvijene zemlje uglavnom nose SDI)
- Nameštaj od punog drveta se izvozi u razvijene zemlje i u srednji cenovni segment, ali najviše kroz rad za tuđi brend

²² Rumunija, Belgija, Austrija, Holandija, Nemačka, Francuska, Italija, Rusija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Švajcarska

¹² Za Srbiju su izbačene originalno državne firme, s obzirom da ove firme nisu prilagođene tržišnim pretpostavkama poslovanja i stoga zamućuju poređenje sektora sa drugim zemljama.

Grafik DiN 9. Tržišna segmentacija po tipu nameštaja

Ukupan izvoz nameštaja* u 2015:
166 mil EUR

	Pločasti nameštaj 61 mil EUR (37%)	Tapacirani nameštaj 34 mil EUR (20%)	Nameštaj od punog drveta 41 mil EUR (24%)	Nameštaj od metala i drugih materijala 18 mil EUR (11%)	Komponente nameštaja 13 mil EUR (8%)
					
Glavni izvoznici	Forma Ideale (36%), Mobilturi – SDI (17%), Matis (10%), Ergomade (7%), S.C.S. Plus (6%)	Diva Divani - SDI (37%), Lotus Divani (11%), Top Sofa (8%), Extraform (7%), Atlas (5%)	Enterijer Janković (28%), GIR (17%), Kolarević (12%), Standard Furniture (9%), Rimako (8%)		
Glavna tržišta	Rumunija, BiH, Hrvatska, Makedonija, CG, Grčka, ali i Nemačka (S.C.S. Plus i Jela Jagodina)	Italija (SDI), Rusija (Lotus Divani), Švajcarska, Hrvatska, BiH	Engleska, Belgija, Francuska, Rusija, Nemačka, Švajcarska		
Kanal	Sopstveni brend	Tudi i sopstveni brend	Tudi brend		
Cenovni segment	NIŽI	NIŽI-SREDNJI	SREDNJI		

* bez dušeka i sedišta za motorna vozila

Ključni faktor pozicioniranja srpske industrije nameštaja nesumnjivo je niska cena rada koja omogućava da se sa solidnim kvalitetom (na osnovu *know-how*-a nasleđenog iz prošlosti) i ne tako „originalnim“ dizajnom, nameštaj iz Srbije plasira pretežno u nižem, tj. niže-srednjem, cenovnom segmentu. Razlozi za to su:

- *Niska cena rada u poređenju sa evropskim državama, uključujući i zemlje nove članice EU.*
- *Iskustvo i tradicija u proizvodnji (visok know-how), ali nedostatak veština u dizajnu i upravljanju (naročito u oblasti marketinga i brendiranja).* Ovo je takođe delom posledica nasleđa (u bivšem državnom sektoru se ove veštine nisu razvijale), a delom i činjenice da se te veštine i u novijoj istoriji teško stiču u Srbiji.
- *Slaba reputacija Srbije kod potrošača koji kupuju proizvode u višem cenovnom rangu.*

S obzirom da je sektor proizvodnje nameštaja radno intenzivan sektor (troškovi rada učestvuju sa 26%), cena rada igra veliku ulogu u konkurentnosti. Tabela 10 pokazuje da je cena rada u Srbiji među ptenicjalnim konkurentima (viša samo od Bugarske). Međutim, niska je i produktivnost. Ipak, s obzirom da produktivnost nije toliko niža od drugih zemalja koliko cena rada, odnos dodate vrednost i troška po radniku, pak, je ipak relativno povoljan.

Međutim, i pored te činjenice, proizvođači nameštaja u Srbiji ističu da često ipak ne mogu troškovno da konkurišu proizvođačima iz Poljske, Rumunije, Litvanije i sl. Prvo, iako je cena radne snage u Srbiji niža, problem je što je i produktivnost znatno niža. Primarni razlozi za ovo su **ograničena koja smanjuju produktivnost u proizvodnji:**

- Ograničena podela rada, odnosno nedostatak specijalizacije: proizvodnja svakog dela u relativno malim serijama, dovodi do umanjene produktivnosti i kvaliteta rada u svakoj od aktivnosti.

- zastarele mašine; neoptimalno korišćenje resursa;
- i neadekvatno upravljanje procesima i poslovanjem.

Tabela DiN 10. Troškovi rada, produktivnost i konkurentnost sektora Nameštaja – Srbija i odabrane zemlje

	Broj firmi	Broj zaposlenih	Broj zaposlenih po firmi	Trošak po zaposlenom (EUR)	Dodata vrednost po zaposlenom (EUR)	Dodata vrednost / Trošak (po zaposlenom)
Bugarska	2.132	21.938	10	3.282	5.985	1,82
Poljska	14.802	161.187	11	8.593	14.765	1,72
Rumunija	3.347	61.504	18	5.154	8.292	1,61
Češka	6.783	25.972	4	8.836	14.211	1,61
Litvanija	1.869	27.112	15	8.616	13.415	1,56
Srbija ¹²	739	9.822	13	5.875	8.952	1,52
Hrvatska	949	9.721	10	8.384	12.221	1,46
Italija	18.130	136.185	8	26.977	38.767	1,44
Mađarska	2.456	16.627	7	7.428	10.615	1,43
Slovenija	1.114	4.380	4	14.795	20.982	1,42
Danska	473	10.804	23	42.817	59.978	1,40
Portugal	4.489	28.873	6	11.218	15.624	1,39
Bosna i Hercegovina	411	9.819	24	4.960	6.732	1,36
Nemačka	11.053	142.679	13	36.152	47.880	1,32
Slovačka	1.327	14.904	11	11.044	12.191	1,10
Francuska	9.224	49.994	5	39.135	42.671	1,09

Izvor: SBS (Eurostat i RZS)

Tri su ključne **prepreke daljem razvoju i konkurentnosti sektora**:

- **Nepredvidivost i nepouzdanost tržišta drvne sirovine u Srbiji.** Problem je što je trenutni sistem prodaje drvne sirovine od strane državnih šuma sasvim netransparentna. Ne objavljuje se ni kome je ni koliko sirovine prodato, niti se objašnjava logika po kojoj je drvna sirovina alocirana na kupce. Takođe, trenutni sistem prodaje sirovine je i vrlo nepredvidiv za firme. Dešava se da firme proizvođači jedne godine dobiju tražene količine, a druge godine ne (čak ni u uporedivoj meri), što za njih predstavlja iznenađenje koje ne mogu da razumeju na pravi način s obzirom da ne znaju kome je sirovina otišla. Na ovaj način, ugrožava se poslovanje tih firmi, ali i razvija šire nepoverenje prema tržištu sirovine i drugim igračima u sektoru.
- **Usitnjenost sektora** predstavlja ozbiljan problem, kako jer pojačava efekte nedostatka specijalizacije, tako i jer **uvećava troškove nabavke materijala** (tkanine, ploče, rezana građa...). Naime, troškovi materijala učestvuju sa 70%, a MSP ukoliko ne objedinjuju nabavke ne mogu obezbediti rabate na velike nabavke uobičajene kod evropskih konkurenata. To je u pogledu nabavke drvne sirovine problem koji je već pomenut i na koji se vraćamo u preporukama, ali je i problem koji posebno naročito opterećuje troškove nabavke proizvođača tapaciranog nameštaja (troškovi materijala učestvuju sa čak 77%).

- **Skoro poptuno odsustvo firmi specijalizovanih na razvoj maloprodajne funkcije na domaćem tržištu, a pogotovo na stranim tržištima.** To znači da se ne vide tržišni posrednici koji bi proces razvoja proizvođača ka design-led i brand-led fazi podržali i ubrzali, odnosno nema ko da se usredsredi na **razvoj veština poznavanja kupca i razvijanja tržišta**. To je ozbiljno ograničenje u daljem razvoju industrije te se može očekivati da bez vrlo ciljanih intervencija njihovo osvajanje viših faza razvoja (design led i brand led) i dalje po svemu sudeći bude spontani proces.

Iz prethodne analize možemo zaključiti da su srpski proizvođači konkurentniji na tržištu regiona, ili niskim cenovnim segmentima u EU koja su manje platežno sposobna, mogu da trpe minimalna ulaganja u dizajn i razvoj tržišta, dok su na razvijenim tržištima koja stavljaju naglasak na dizajn, i finalnu obradu i zahtevaju ulaganja u brendiranje, konkurentni uglavnom samo kroz proizvodnju za brendove koji potiču iz datih zemalja. Ipak, budućnost je u osvajanju globalnog tržišta, pa je neophodno obezbediti uslove za osvajanje nizvodnih aktivnosti.

Karakteristično za ovaj lanac vrednosti jeste veoma **nizak stepen razvijenosti nizvodnih aktivnosti**. To ne iznanađuje s obzirom da su da su proizvođači nameštaja u Srbiji tek na početku druge faze razvoja prikazane na Slici 7 (design-led proizvođač). To je razumljivo s obzirom da je reč po pravilu o MSP koja su nedavno nastala, pre svega zahvaljujući postojanju veština u proizvodnji, a koje se razlikuju od veština potrebnih u nizvodnom segmentu lanca. Na primer, za integrisani nastup, potrebne su ne samo veštine proizvodnje nameštaja, već i veštine analiziranje tržišta pre nastupa (kako sa aspekta tražnje, tako i sa aspekta već postojeće ponude na datom tržištu), i veština odabira odgovarajućeg odnosa cena-kvalitet-dizajn s obzirom na *distributivni kanal*²³.

S druge strane, i oni koji umeju da odrede pravi odnos mogu naići na prepreke u njihovoj realizaciji, što zbog ograničenog pristupa kapitalu tipičnog za MSP – za ulaganje u razvoj tržišta, dizajn i brend potrebna su značajna sredstva—što zbog ograničene ponude iskusnih, ili bar provereno uspešnih dizajnerai/ili marketing stručnjake uz pomoć kojih bi se pomerili u više cenovne segmente i doprli do ekskluzivnih trgovinskih lanaca (kao što je Williams Sonoma) ili lokalnih showroom-ova (concept store-ova).

Otvoreno je i pitanje kako će se dalje razvijati pozicioniranje na tržištima zemalja iz regiona. Ono jeste delom posledica blizina spušta transportne troškova, ali pre svega zbog toga što je ukus kupaca/trajnja (dizajn, cenovni segment, finalna obrada...) ka kojoj su srpski proizvođači nameštaja usmereni „osvojen“ još iz prošlosti. Postavlja se pitanje kako će se taj segment tražnje razvijati u skladu sa rastom primanja potrošača iz tih zemalja.

Perspektiva i potencijalna ograničenja

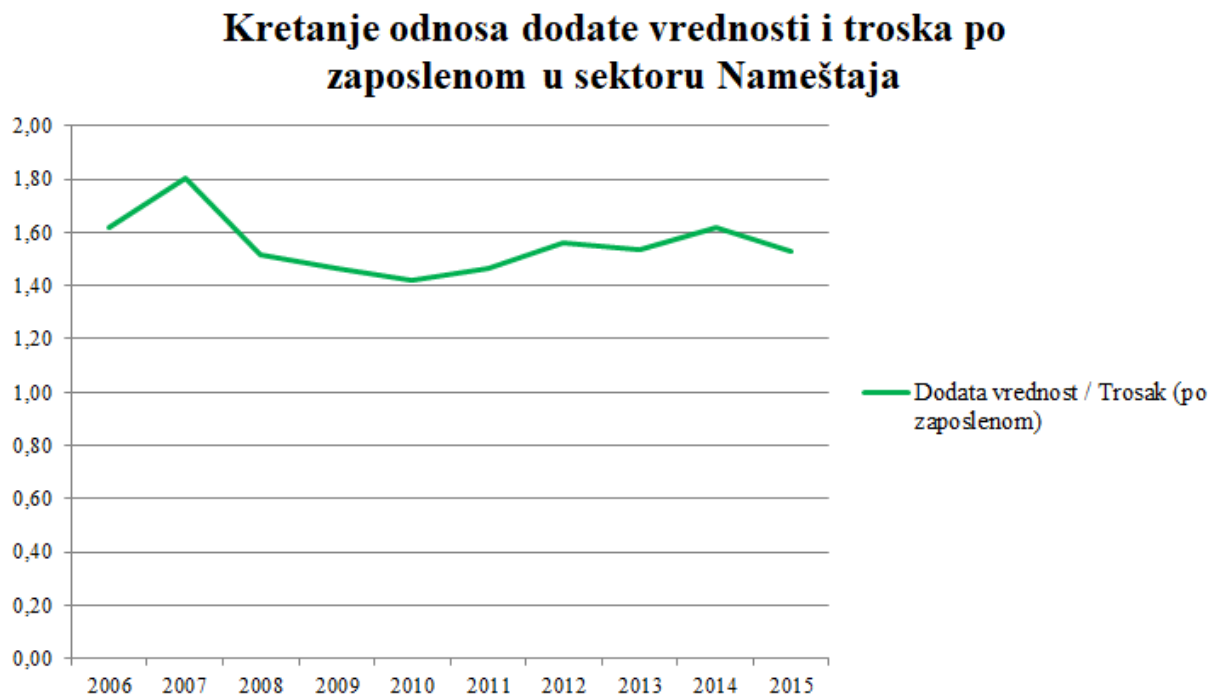
S obzirom da, kao što smo videli, Srbija svoju trenutnu konkurentnost na evropskom tržištu gradi zahvaljujući niskoj ceni rada i znanju/tradiciji koje ima u proizvodnji, a da postoje problemi u produktivnosti i u uzvodnim i nizvodnim aktivnostima (dizajn, nabavka materijala, marketing, distributivni kanali) u poređenju sa evropskim zemljama, potrebno je sagledati u

²³ Na primer, za prodaju u lokalnim showroom-ovima, potrebno je odabrati odnos cena-kvalitet-dizajn koji je u skladu sa konceptom datog showroom-a i ostalim proizvođačima koji u njemu izlažu.

kom se smeru kreće srpski sektor nameštaja i evropsko tržište, kako bismo ocenili perspektivu srpskog sektora na ovom tržištu.

Na strani srpskog sektora nameštaja, imamo situaciju da sektor doživljava rast cene rada u postkriznom periodu, ali, on doživljava još brži rast produktivnosti, što znači da sektor povećava svoju konkurentnost (Grafik 10).

Grafik DiN 10. Odnos dodate vrednosti i troška po zaposlenom



Izvor: APR

S druge strane, na strani evropskog tržišta, imamo dva trenda koja su nam od značaja – uvoz nameštaja od drveta od strane EU28 tek anemično raste, ali se očekuje povlačenje Kine sa evropskog tržišta. Naime, uvoz nameštaja od drveta od strane EU 28 raste 2,8% godišnje, što je značajno sporije od uvoza nameštaja od metala (8,5%) i nameštaja od drugih materijala (7,5%). Ovo znači da postaje sve teže ući na evropsko tržište sa drvenim nameštajem. Pri tome, jedina vrsta nameštaja od drveta za kojom tražnja značajnije raste (skoro 8%) jesu tapacirani komadi nameštaja (sofe i fotelje) u kojima Srbija nema značajnije proizvođače koji se probijaju na EU tržište, osim dve SDI. Domaći proizvođači tapaciranog nameštaja ne mogu troškovno da pariraju Kini, Poljskoj ili nekim drugim državama koje imaju veće proizvođače koji uspevaju da obezbede niže cene inputa. Ovo je naročita konkurentna prednost u segmentu tapaciranog nameštaja, s obzirom da troškovi materijala u ovom tipu nameštaja učestvuju sa 77% u ukupnim troškovima inputa, što je najveće relativno učešće u odnosu na druge tipove nameštaja. Pored toga, dizajn i finalna obrada srpskih proizvođača tapaciranog nameštaja nisu u skladu sa potrebama kupaca u razvijenim EU zemljama. S druge strane, ono što bi trebalo da bude povoljna okolnost jeste očekivanje da će se Kina postepeno povlačiti sa evropskog tržišta, s obzirom da se ova zemlja okreće zadovoljavanju domaće tražnje, a i s obzirom na rast nadnica koji je obeshrabrio evropske brendove da izmeštaju proizvodnju u ovu udaljenu zemlju. Kina je trenutno prisutna u svim segmentima, ali se značajnije povlačenje može očekivati u nižim cenovnim segmentima i autorsovanim poslovima.

U vezi sa prethodno navedenim trendovima na strani srpskog i evropskog sektora, srpski sektor nameštaja može ići u dva pravca:

1. **Omasovljavanje proizvodnje uz rastuću specijalizaciju i značajnije ulaganje u kapital.** Odabir ove opcije bi doprineo većoj produktivnosti u sektoru i popravljajući konkurentsku poziciju u odnosu na zemlje koje su glavni konkurenti po produktivnosti i efikasnosti, kao što su Poljska i Litvanija. Ova strategija bi mogla da dovede do povećanja tržišnog učešća i na tržištima na kojima su srpski proizvođači već prisutni pod svojim brendom i na razvijenim tržištima na kojima bi srpski proizvođači prodavali nameštaj putem tuđeg brenda, s obzirom da ova strategija podrazumeva unapređenje proizvodnih kapaciteta i proizvodne konkurentnosti, bez obzira na to koliko se ulaže u uzvodne i nizvodne aktivnosti. To bi upravo bili oni segmenti sa kojih se Kina povlači i gde se sada otvara veći prostor za ulazak firmi iz Jugoistočne Evrope. Da bi bile spremni za značajnije osvajanje evropskog tržišta sa cenovno konkurentnim proizvodima, domaći proizvođači nameštaja moraju prvenstveno da ulažu u unapređenje mašinskog parka i u profesionalizaciju upravljanja, kako bi povećali svoj proizvodni kapacitet, produktivnost i efikasnost. S obzirom na trenutnu veličinu većine firmi u srpskom sektoru nameštaja, prostor za ekonomiju obima je mali, tako da je za konkurentnost u nabavci inputa ili u plasmanu gotovih proizvoda potrebno ili uvećavanje firmi ili povezivanje više manjih firmi. Takođe, ukoliko bi povezivanje i međusobna saradnja firmi bili lakše dostižni (što podrazumeva veće poverenje među firmama i veću sigurnost ugovornih odnosa), onda bi i specijalizacija firmi u proizvodnji određenih komponenti nameštaja bila češći slučaj, što bi, opet, doprinelo povećanju produktivnosti na nivou celog sektora.
2. **Niširanje i stavljanje većeg fokusa na dizajn i marketing.** Ova strategija bi omogućila srpskim proizvođačima da pod *sopstvenim* brendom osvajaju više cenovne segmente i/ili povećavaju tržišno učešće na zahtevnim tržištima poput Belgije, Italije, Danske i Holandije. I sa bržim rastom cene rada od produktivnosti, konkurentnost bi se na pomenutim tržištima mogla dostići uz veće ulaganje u uzvodne i nizvodne aktivnosti. Prilagođavanjem dizajna ukusima kupaca iz razvijenih zemalja i/ili kupaca u višim cenovnim segmentima, kao i povećanim ulaganjem u marketing, distribuciju i brendiranje, domaći proizvođači bi mogli i sa postojećim proizvodnim kapacitetima da uvećavaju svoje tržišno učešće na pomenutim tržištima. Za male serije ili pojedinačnu proizvodnju, niža produktivnost u proizvodnom procesu bi bila anulirana nižim troškovima rada, naročito s obzirom na to da je cena rada u uzvodnim i nizvodnim delovima lanca još više niža u Srbiji nego cena rada u proizvodnom delu lanca.

Nevezano od opcije za koju se pojedinačni proizvođači opredele, **tri ključna ograničenja** koja mogu stati na put snažnijem penetriranju evropskog tržišta su:

- a) Drvena sirovina
- b) Znanje i ljudski kadar
- c) Kapital

Problemi u nabavci **drvne sirovine** sa kojima se proizvođači nameštaja (ali i ostalih proizvoda od drveta) trenutno suočavaju sugerišu da bi ovaj input mogao predstavljati jedan od značajnijih problema pri snažnijem probou na evropsko tržište. Proizvođači ističu da je najveći problem u nabavci drvne sirovine nepredvidivost, i stoga nemogućnost planiranja proizvodnje. S jedne strane, proizvođači nameštaja tvrde da postaje sve teže nabaviti drvenu sirovinu iz inostranstva, s obzirom da određene zemlje (naročito one iz regiona iz kojih se najviše i uvozi, poput BiH i Hrvatske) ograničavaju izvoz svoje drvne sirovine. S druge strane, nabavka drvne sirovine na domaćem tržištu je nepredvidiva i u pogledu količine, i cene, i kvaliteta. Bilo da se nabavlja iz državnih ili privatnih šuma, proizvođači često nisu sigurni da li će uspeti da nabave sirovinu zahtevanog kvaliteta, u potrebnoj količini, i po konkurentnoj ceni. Prvo, neretko moraju nabavljati sirovinu iz više iteracija ili iz više izvora, što povećava transakcione troškove i smanjuje njihovu *cenovnu* konkurentnost. Drugo, odstupanja u pogledu *kvaliteta* mogu uticati na kredibilitet pred kupcima ili na kašnjenje u isporuci ukoliko su neophodne nove nabavke sirovine. Pri tome, drvo iz privatnih šuma nema sertifikat održive seče (FSC ili PEFC) koji razvijene evropske zemlje sve više zahtevaju. Na kraju, problemi u nabavci potrebne *količine* drvne sirovine mogu potencijalno predstavljati najveću prepreku za značajnije penetriranje evropskog tržišta, s obzirom da je za to potrebna i značajnija količina drvne sirovine (naročito u slučaju opcije 1), a i s obzirom na učestalost problema nepredvidivosti u nabavci (naročito kada je u pitanju nabavka iz državnih šuma). Naime, iako postoje kriterijumi po kojima bi sirovina iz državnih šuma trebalo da se raspoređuje kupcima, ti kriterijumi se ne poštuju, što za posledicu ima to da sirovina neretko završava u rukama onih koji joj ne dodaju visoku vrednost (npr. pilane koje sirovinu izvoze u obliku rezane građe) čak iako postoji tražnja od strane onih koji mogu da joj dodaju veću vrednost i koji su spremni da za tu sirovinu plate više. Pri tome, cena se određuje monopolski, umesto da se formira na osnovu troškova proizvodnje i da na njen predlog saglasnost daje Uprava za šume.

Znanje i ljudski kadar, kao drugi najznačajniji input pored drvne sirovine, mogu predstavljati veliki problem ne samo u kratkom, već i u dugom roku. Ovaj problem se ne može rešiti brzo koliko problem sa drvnom sirovinom jer je potrebno vreme da se neophodni kadrovi izgrade (i kroz školu i kroz praksu) i adekvatno znanje akumulira. Već sada postoji deficit srednjeg stručnog kadra (majstora), tako da je praktično nemoguće ostvariti značajniji skok proizvodnje u kratkom roku. Upravo je problem nedostatka ovog kadra (naročito tapetara i stolara) problem koji proizvođači najčešće ističu kao glavnu prepreku za rast. Takođe, problematično je i praktično znanje tek svršenih srednješkolaca, te je za njihovo uvođenje u rad potrebno dosta vremena i resursa. S druge strane, postoji i značajan problem kada je u pitanju visokokvalifikovani kadar, s tim što ovde nije toliko problem u kvantitetu, već u kvalitetu. Naime, iako za usmerenjima dizajna, inženjerstva, marketinga i menadžmenta postoji dovoljno interesovanje među mladima, ovi kadrovi se ne obrazuju na pravi način, a i nemaju gde da steknu iskustvo koje je na liniji onog kakvo se može steći u razvijenim evropskim zemljama. S tim u vezi, za osvajanje tržišta ovih zemalja (naročito putem opcije 2), veliki problem može predstavljati nedostatak *iskusnih* dizajnera, inženjera, i marketing i menadžment stručnjaka

(pogotovo art i brend menadžera, ali i menadžera proizvodnje). Najveći problem kod dizajnera je nedostatak znanja iz proizvodnje i kalkulacije cene koštanja, te prave „nerealna” dizajnerska rešenja koja ili nisu fizički izvodljiva ili su cenovno nekonkurentna.

Dodatni problem na putu osvajanja evropskih tržišta može biti i nedovoljan kontakt srpskih firmi sa svetskim trendovima, zbog kojih su dizajnerska rešenja često zastarela. Kada su u pitanju inženjeri, najveći problem je nedostatak znanja i iskustva organizacije poslovanja i upravljanja procesima, naročito u velikim sistemima. Takođe, sektor DiN je, kao i većina drugih sektora u Srbiji, pogođen generalnim problemom nedostatka veština iz preduzetništva, menadžmenta i marketinga. Da bi se stvarale nove firme koje bi popunjavale niše koje postoje u evropskoj tražnji, pre svega su potrebni preduzetnici koji žele da iniciraju udruživanje dizajnerskih, menadžerskih, marketinških i majstorskih veština. Što pre izgradimo ove veštine, i podržimo preduzetnike koji imaju inicijativu da objedine te kadrove, to ćemo uhvatiti veći deo vrednosti na evropskom tržištu, jer je visokokvalifikovani rad (dizajneri i inženjeri) trenutno u Srbiji relativno više jeftiniji nego majstorski rad.

Na kraju, za značajnije probijanje na evropsko tržište, potreban je i značajan **kapital**. S obzirom da nameštaj, kao niskoprofitni sektor, ne trpi visoke troškove transporta, za izvoz su uglavnom potrebne veće količine i viša produktivnost. Stoga, kapital je pre svega potreban za kapitalna ulaganja, tj. ulaganja u mašinski park i osavremenjavanje tehnologije proizvodnje (naročito za opciju 1). Međutim, značajna finansijska sredstva su potrebna i za obezbeđivanje dovoljnih obrtnih sredstva, kako za angažovanje visokostručnih kadrova (u menadžmentu, marketingu, dizajnu...) i za ispunjavanje zahtevanih količina – npr. ima primera domaćih firmi koje su uspevale da izađu na inostrane sajmove, ali nisu uspevale da proizvedu i isporuče narudžbine koje su posle tih sajмова dobijale. Da je kapital i finansijska podrška važna, pokazuje primer BiH, koja danas ima nekoliko međunarodno prepoznatih brendova u nameštaju (dok Srbija nema nijedan). Naravno, za uspeh BiH su bile važni i drugi faktori kao što su obilna i kvalitetna drvena sirovina, tradicija i know-how u proizvodnji nameštaja, i preduzetnički duh, ali ono što je bilo podjednako važno je i činjenica da se u ovu zemlju slila značajna međunarodna podrška i subvencije, bez kojih pojedinačne preduzetničke inicijative ne bi uspele da prerastu u brendove.

Preporuke za sektor DiN

➤ Paket mera za osiguranje kvaliteta i stabilnosti u nabavci drvene sirovine

Kako drvena sirovina predstavlja najznačajniji input za ceo sektor DiN koji je može preraditi u različite proizvode višestruko više dodate vrednosti, neophodno je osigurati predvidivost u pogledu njene cene, kvaliteta i količine. Na tom putu, tri mere su od ključnog značaja:

- *Povećanje transparentnosti, predvidivosti i kredibiliteta sistema nabavke drvene sirovine iz državnih šuma.*
 - Prvo i najvažnije, neophodno je uspostaviti transparentnost tržišta drvene sirovine *javnim objavljivanjem informacija o tome koje su firme dobile sirovinu, u kojoj količini, i zahvaljujući ispunjenosti kojih kriterijuma.* Ovo bi omogućilo firmama da lakše razumeju konkurenciju i donesu zaključke o svom relativnom položaju na tržištu sirovine, dok bi, s druge strane, državne šume bile pod javnim nadzorom da poštuju

uspostavljene kriterijume raspodele sirovine. Iz ovih razloga, ova mera bi doprinela i povećanju predvidivosti nabavke drvene sirovine, što je firmama važno radi planiranja svog poslovanja.

- Drugo, potrebno je *utvrđivati i javno objavljivati raspoložive količine drvene sirovine na godišnjem nivou*. Ovo je takođe mera koja doprinosi povećanju transparentnosti sistema i predvidivosti nabavke drvene sirovine, kao i održivosti snabdevaja sirovinom. Objavljivanjem raspoloživih količina za određeni period od nekoliko godina unapred bi omogućilo proizvođačima da planiraju svoju proizvodnju i nabavku, a državnim šumama svoje celokupno poslovanje.
- Treće, potrebno je uvesti *mogućnost višegodišnjeg ugovaranja, ali samo za jedan fiksni deo ukupne raspoložive drvene sirovine*. Na ovu vrstu prodaje bi se mogla staviti samo određena količina ukupne drvene sirovine svake godine (npr. 25%), kako bi ostatak bio dostupan za nove prodaje. Pri tome, jednak tretman bi trebalo dati domaćim i stranim proizvođačima. Ova mera bi dodatno povećala predvidivost snabdevanja sirovinom i omogućilo proizvođačima da planiraju proizvodnju u srednjem roku.
- Na kraju, bilo bi poželjno u potpunosti *preispitati postojeći model prodaje drvene sirovine*, ali za ovo je potrebno dodano istraživanje, kako bi se osiguralo da dizajn novog modela bude pogodan za sve zainteresovane strane. Naime, optimalno za ostvarivanja ciljeva industrijske politike jeste da se zna koja je cena drvene sirovine na domaćem tržištu ukoliko se ono stavi na transparentnu i pažljivo osmišljenu tendersku prodaju, a da se zatim podržavanje povećanja dodate vrednosti u zemlji postiže posebnim podsticajima. Na taj način bi stabilnost i transparentnost proizvodnje i korišćenja drveta odvojila od drugih potreba i ciljeva. Novi sistem bi podrazumevao prodaju drvene sirovine po tržišnim principima, putem tendera ili aukcije. Prodaja po tržišnim principima bi omogućila „otkrivanje” prave cene drvene sirovine koja bi jasno oslikala mogućnost valorizacije te sirovine u zemlji, što nije slučaj sa trenutnim konceptom određivanja cena.
- *Podsticanje registracije, sertifikacije i pošumljavanja privatnih šuma*. Nabavka drvene sirovine iz privatnih šuma je često neefikasna, ali ne samo zbog usitnjenosti ovih šuma (mali privatni posedi), već i zbog njihove nevidljivosti. Proizvođači često ne znaju da se u njihovoj blizini možda nalazi privatna šuma, pa sirovinu nabavljaju iz neke udaljenije šume. Stoga, potrebno je podstaći registrovanje privatnih šuma i njihovo lociranje na mapi. Pored toga, potrebno je obezbediti programe podrške privatnim šumovlasnicima da sertifikuju šume, jer evropske zemlje sve češće postavljaju sertifikat održive seče kao minimalan uslov za uvoz proizvoda od drveta. Za privatne šume se preporučuje PEFC sertifikacija, jer je ona prilagođenija manjim šumama u odnosu na FSC sertifikaciju. Na kraju, privatne šumovlasnike je potrebno podstaći da pošumljavaju svoje šume (tj. obezbediti im odgovarajuću podršku za pošumljavanje), jer oni često nemaju motiv da pošumljavaju svoje šume, koje će dospeti na seču tek za 1-2 generacije. Potrebno je podići svest ovih čudi o značaju pošumljavanju i koristima za buduće generacije, ali im i obezbediti programe pošumljavanja uz finansijsku i/ili stručnu pomoć od strane države.

➤ **Paket mera za povećanje produktivnosti i konkurentnosti proizvođača u sektoru**

Ključne prepreke za unapređenje konkurentnosti proizvođača iz sektora DiN su finansijska ograničenost za povećanje produktivnosti (npr. za investiranje u novu opremu) i usitnjenost koja im onemogućava ekonomiju obima i/ili veću pregovaraču moć pred uzvodnim i nizvodnim akterima (npr. pregovaranje boljih uslova nabavke ili prodaje). Takođe, visok stepen nepoverenja i stoga nepovezanosti aktera u sektoru čini i da je podela rada na niskom nivou (a time i specijalizacija), što dodatno smanjuje produktivnost na nivou sektora. S tim u vezi, predlažemo sledeće vidove podrške:

- *Podrška za nabavku opreme i tehnološko osavremenjivanje proizvodnih kapaciteta.* Kako je nizak nivo tehnološke opremljenosti jedna od glavnih razloga niže produktivnosti srpskih proizvođača, a glavni razlog za slabiju tehnološku opremljenost nedostatak finansijskog kapaciteta, potrebno je pružiti finansijsku podršku firmama za nabavku nove opreme ili osavremenjavanje postojeće. Ovakvu podršku država Srbija već pruža (kroz programe RAS-a i Razvojnog fonda), ali su sredstva koja se odvajaju za ovu podršku mala, i pritom se raspodeljuju na veliki broj firmi, te njihov efekat nije značajnije vidljiv na nivou sektora. Takođe, programi podrške za nabavku opreme koje sprovodi RAS su ograničeni na male firme, što znači da su u pitanju manje investicije koje predstavljaju velike korake za te firme, ali ne i za ceo sektor. Međutim, mora se imati u vidu da u slučaju davanja većih iznosa podrške manjem broju firmi, postoji i veći rizik od pogrešne selekcije. S tim u vezi, potrebno je osigurati da konkursi budu u potpunosti kredibilni, te je stoga naša preporuka da, bar u početku, u njihovo dizajniranje i sprovođenje budu uključene i međunarodne institucije.
- *Podrška saradnji i povezivanju firmi u sektoru.* S obzirom da je usitnjenost firmi u sektoru takođe jedan od razloga njihove niže produktivnosti i konkurentnosti, potrebno je i ohrabriti međusobnu saradnju firmi. Udružena nabavka inputa, deljenje mašina koje se ne koriste u punom kapacitetu ili zajednički nastup na tržištu samo su neki od primera koji bi mogli značajno da povećaju konkurentnost firmi u sektoru. Ovakvo povezivanje je naročito od koristi manjim firmama jer im omogućava da ostvaruju prednosti ekonomije obima, ali je značajno i za veće firme, naročito pri nastupu na razvijenim tržištima, na kojima su i te firme zapravo „male“ za svetske standarde. Takođe, značajan je i potencijal koji se može ostvariti uključivanjem manjih firmi u lance vrednosti većih, jer to većim firmama ostavlja prostor da se fokusiraju na svoje „core“ poslove, a manjima daje priliku da od većih firmi uče i podižu svoju produktivnost. Dosadašnji naponi da se podstakne povezivnje firmi u sektoru su rezultirali osnivanjem nekolicine klastera (od kojih je najpoznatiji Klaster drvoprerađivača, pod pokroviteljstvom Razvojne agencije Srbije), ali nijedan od njih nije dao značajniji rezultat. Inicijativa za povezivanje mora da dođe od samih firmi, a država može odgovarajućim merama da podstakne te inicijative. S obzirom da najveći efekat podsticaji mogu da imaju tamo gde već postoji snažan interes, ali ne postoje mehanizmi ili sredstva za realizaciju, dajemo tri najvažnija potencijalna vida podsticaja:
 - *Podrška povezivanju proizvođača pri nabavci inputa.* S obzirom na pomenutu usitnjenost, firme proizvođači nameštaja uglavnom ne uspevaju da nabave inpute po

konkurentnim cenama. S tim u vezi, potrebno je osmisлити programe podsticanja zajedničke nabavke inputa, bilo iz uvoza ili na domaćem tržištu. Najveći doprinos bi imala mera podrške udruživanju malih proizvođača pri nabavci rezane građe od pilana. S obzirom da je interes pilana da dobiju avansno plaćanje i prodaju veće količine rezane građe odjednom (zbog transakcionih troškova), neretko se dešava da one prodaju rezanu građu stranim kupcima koji imaju veći kapacitet i za avansno plaćanje i za veću količinsku nabavku. Stoga, predlažemo da država dizajnira meru kojom bi obezbedila podršku proizvođačima nameštaja da avansno plate rezanu građu pilanama. Kada su u pitanju manji proizvođači, uslov bi trebalo da bude njihovo udruživanje, čime bi se i šire podstakao ovaj koncept, a ujedno i obezbedila određena međusobna odgovornost firmi koje zajednički ulaze u ugovorni odnos. Predlažemo da se u dizajniranje modela ugovaranja uključi kredibilna međunarodna institucija kao što je USAID, IFC ili EBRD.

- Podrška udruživanju proizvođača *pri plasmanu*. Ovaj vid podrške je značajan i pri plasmanu na domaće i na inostrano tržište, s obzirom da su troškovi prodaje i distribucije visoki za male proizvođače, a da se značajno mogu smanjiti objedinjavanjem/ukrupnjavanjem.
- Kako je osnov svake saradnje poverenje, država bi mogla da podstakne povezivanje firmi i kroz podizanje sigurnosti i obezbeđenosti *ugovornih odnosa u koje proizvođači međusobno stupaju*. Konkretno, država bi, pored jačanja svojih institucija, mogla da razmotri opciju da bude većinski garant pri prvom sklapanju ugovora o saradnji između dve firme. Na primer, ukoliko firma isporučilac isporuči proizvode nezadovoljavajućeg nivoa kvaliteta, država snosi veći deo tog troška kako firma kupac ne bi bila oštećena, a opet ni firma dobavljač, s obzirom da je to bio tek njen prvi pokušaj uspostavljanja saradnje. Naravno, država sledeći put ne bi podržala tu firmu, ali njoj svakako ostaje finansijski kapacitet da opet pokuša da uspostavi saradnju, nakon naučene lekcije iz prvog puta. Ipak, za dizajniranje ovakve mere je potrebna detaljna analiza, a za njeno sprovođenje ozbiljan monitoring, s obzirom da su takve mere lako koruptivne.

➤ **Paket mera za promovisanje dizajna**

S obzirom na nivo dodate vrednosti koju dizajn može da donese u jednom komadu nameštaja, kao i na efekat koji dizajn može da ima na prepoznatljivost i brendiranje celog sektora nameštaja jedne zemlje, neophodno je podizati svest o značaju dizajna i produbljivati razumevanje o vrednosti koju on može da donese. Potrebno je obučavati firme o potrebi kontinuiranog unapređivanja dizajna i prilagođavanja trendovima, kako bi se na nivou celog sektora podigla „kultura dizajna”. Ovo bi imalo i posredni efekat na domaće kupce, koji bi, kada bi videli kako se dizajn na nivou celog sektora podiže na viši nivo, počeli da cene dizajn, stvaraju osećaj za lepo i povećavaju spremnost da za taj vizuelni identitet i plate. S tim u vezi, moguće je preduzeti dve mere, od kojih je prva (nefinansijska) ključna i važna za sektor u celini, a druga (finansijska) je „prelazna” mera koja bi se odnosila samo na ograničen broj proizvođača.

- *Uspostavljanje Centra za dizajn na nacionalnom nivou*. On bi mogao da ima ne samo ulogu podizanja svesti o važnosti dizajna, već i ulogu obezbeđivanja dizajnerskih rešenja za firme

koje ne mogu da priušte angažovanje dizajnera. Ovaj centar bi po uspostavljanju trebalo povezati sa svim postojećim dizajnerskim inicijativama i centrima širom zemlje (sajmovima, udruženjima, hubovima, i sl). Pri tome, bilo bi moguće osnovati ogranke centra na lokalnu, u regionima koji imaju veće prisustvo proizvođača nameštaja ili sličnih proizvoda. U Centru bi se angažovali studenti i/ili tek svršeni studenti, na volonterskoj bazi, a stručni timovi bi organizovali posete firmama i obuke o značaju dizajna, šireći svest o dizajnu na nacionalnom nivou. Takođe, centri bi pružali i savetodavnu podršku proizvođačima kod kojih primete da postoje problemi sa dizajnom, a ovi proizvođači bi tako naučili da prepoznaju greške koje prave i sledeći put bili spremniji da angažuju dizajnera. Ovo bi ne samo doprinelo njihovoj većoj svesti o potrebi ulaganja u dizajn, već i većem upošljavanju dizajnera. To bi, s druge strane, motivisalo studente i/ili tek svršene studente da na volonterskoj bazi rade u ovakvim centrima. Takođe, i bez potencijala za zapošljavanje kod datih preduzeća, ovakav vid rada bi studentima i/ili tek svršanim diplomcima obezbedio praksu u struci (blisko povezanu sa proizvodnjom i tržištem), što im u formalnom sistemu obrazovanja trenutno fali. Stoga, kreiranje Centra za dizajn (sa ograncima) bi povećalo konkurentnost proizvoda domaće DiN, s jedne strane, i omogućilo mladim dizajnerima da steknu iskustvo i potencijalno stvore osnov za lakše zapošljavanje u struci, s druge strane. potrebno je razmisliti i o krovnom pristupu jačanja saradnje na relaciji dizajn-proizvodnja nameštaja. Ovo bi značilo podsticanje kreiranja plodotvornih veza između dizajnera i proizvođača, kao i obostranu saradnju u postepenom definisanju prepoznatljivog dizajna za srpski sektor nameštaja.

- *Subvencionisanje upotrebe dizajna.* Ova finansijska mera bi najpre trebalo da se primenjuje kod preduzeća koja imaju proizvodni potencijal u smislu kapaciteta i tehnologije proizvodnje, a za prodorniji nastup na tržištu im fali dizajn koji ne mogu da priušte. Jednokratno subvencionisanje ulaganja u dizajn bi pomoglo ovim preduzećima da unaprede performanse i time podignu kapacitet da naredni put mogu samostalno da priušte dizajnera. Na nivou celog sektora, ova mera bi imala za rezultat da se podigne svest o značaju dizajna i vrednosti koju on donosi, čime bi se podigla i spremnost da se za dizajnerska rešenja angažuje stručna pomoć, a ne da se dizajn kopira od drugih ili „kreira” od strane vlasnika.

➤ **Povećanje dostupnosti i kvaliteta radne snage**

S jedne strane, potrebni profili se ne školuju u dovoljnom broju, a prekvalifikacija iz drugih profila je otežana jer sistem nije dovoljno prilagodljiv. Problem nedostatka odgovarajućih kadrova je naročito izražen sada kada starije generacije iskusnih kadrova iz tradicionalnog sistema odlaze u penziju. S druge strane, čak i u slučaju profila koji se školuju u dovoljnom broju (pa i više nego što su potrebe privrede) – npr. menadžeri i dizajneri, uglavnom ne postoji odgovarajući kvalitet i iskustvo, jer niti obrazovni sistem generiše dovoljno kvalitetne kadrove niti ti kadrovi imaju puno prilika u praksi da steknu potrebno iskustvo. Ukoliko se ponuda tržišta rada ne uskladi sa potrebama privrede, i mlađe generacije koje bi trebalo da nose sektor u budućnosti ne obkrbe potrebnim kvalifikacijama, znanjima i veštinama, srpski sektor DiN će rizikovati da izgubi jednu od svojih najvažnijih konkurentskih prednosti. Detaljnije preporuke vezane za radnu snagu, s obzirom da je problem radne snage prisutan i u drugim sektorima,

prikazane su u Aneksu 2, tačka 3. U nastavku prikazujemo probleme u dostupnosti i kvalitetu radne snage, koji se u većoj meri – ali ne u potpunosti – odnose na sektor DiN, i koje su firme u isticale kao ograničenje rastu.

- Kod visoko obrazovanog kadra, najveće ograničenje je nedostatak *iskusnih* dizajnera, a prisutan je problem sa pronalaženjem iskusnih inženjera i CNC programera. Takođe, dizajnerima fali znanja iz proizvodnje i kalkulacije cene koštanja.
- Kod majstorskog kadra, najveći je nedostatak stolara i tapetara. Postoji jaz između iskusnih majstora koji se sada penzionišu i nadolazećih generacija koje nisu dovoljno praktično obučene.
 - Kod nekvalifikovane radne snage (NKV), najveće ograničenje je mobilnost. Naime, u određenim krajevima, usled bavljenja ili povezanosti sa drugim porodičnim aktivnostima (pre svega poljoprivrednim), radnici često imaju visoku rezervacionu cenu. S druge strane, u drugim krajevima Srbije, rezervaciona cena je niža, a nezaposlenost viša – međutim, mobilnost radne snage je nepostojeća, iako bi bilo ekonomskog rezona da se napravi napor da nezaposlena radna snaga iz jednog kraja zemlje bude odgovor na nedostatak radne snage u drugom kraju zemlje.

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora gume i plastike



Sažetak analize sektora gume i plastike (GiP)

- Ispod radara javnosti, sektor gume i plastike (GiP) je u postkriznom periodu, predvođen izvozno orijentisanim stranim kompanijama – čiji su rast pratile i autohtone firme, ostvario snažan rast i demonstrirao snažnu međunarodnu konkurentnost. Sektor GiP se profilisao kao jedan od retkih sektora srpske privrede koji je ostvarivao dinamičan i konstantan porast aktivnosti, što ga je učinilo jednim od najznačajnijih prerađivačkih sektora.
- Znanja i veštine koje su u Srbiji prisutne po nižim cenama nego u evropskim zemljama, niži troškovi energije, povoljna geopolitička pozicija, ali i određeni proizvodni kapaciteti i nekolicina privatizovanih bivših državnih firmi koje danas posluju konkurentno i predstavljaju vredne čuvarе svega što je bivši sektor ostavio, omogućili su Srbiji da, zajedno sa novim članicama EU, ostvari korist od seljenja proizvodnje iz razvijenih EU članica ka zemljama Centralne i Istočne Evrope.
- S obzirom na visok stepen automatizacije i izraženu serijsku proizvodnju, ulazak u sektor zahteva i značajnije ulaganje kapitala, te dalji rast sektora i održivost konkurentnosti pre svega zavise od potencijalnih novih stranih investicija. Druga poluga rasta jeste razvoj domaćih autohtonih kompanija – koji se polako već dešava – a koje kroz saradnju sa stranim investitorima, mogu vremenom od lokalnog da se okrenu i ka plasmanu na međunarodno tržište. Izvori konkurentnosti kod dve pomenute grupe firmi se blago razlikuju. Domaće autohtono privatne firme su konkurentne uglavnom u ograničenim serijama, po meri kupaca koji dolaze pre svega iz prehrambene industrije, dok je deo sektora koji čine SDI uglavnom pozicioniran u velikoserijskoj proizvodnji, sa unapred jasno definisanim kanalima prodaje.
- Za Srbiju je važno da podrži oba segmenta, SDI kao lokomotivu rasta, ali i domaći MSP sektor kao potencijalne dobavljače, stabilne izvoznike, i potencijalni mamac i za nove SDI. Stoga, dva ključna paketa mera u sektoru GiP se ogledaju u ciljanom privlačenju novih stranih investicija i podršci razvoju poslovanja autohtonih kompanija. Zajednička tačka kod oba paketa mera jeste da se zadrži pozitivan trend bržeg rasta produktivnosti rada od prosečnih troškova rada kroz obrazovanje postojećih i dodatnih kadrova, i podizanje znanja i unapređenje tehnologije u proizvodnji. Dodatno, za autohtone kompanije, od posebnog su značaja jačanje infrastrukture kvaliteta, saradnja među kompanijama, ulaganje u funkcionalnost i dizajn proizvoda, i adekvatna promocija srpskog sektora GiP.

Definicija i obuhvat sektora GiP

Sektor gume i plastike (GiP) je deo prerađivačke industrije, čiji su produkt razni gotovi proizvodi za domaćinstva i poluproizvodi za druge industrije, a čija zajednička karakteristika je upotreba sirovine koja se dobija iz nafte – kaučuka ili polimera. Sektor ne obuhvata one proizvode koji se mogu lako svrstati u druge industrije – kao što su proizvodnja nameštaja, kofera i torbi, ili obuće.

Grafik GiP 1. Struktura sektora, prema klasifikaciji delatnosti (KD 2010)



Industriju gume čine dva podsektora: gume za vozila i ostali proizvodi od gume.

- **Gume za vozila** obuhvataju, sa jedne strane proizvodnju svih vrsta pneumatika, novih i recikliranih, koje koriste različita transportna sredstva – putnički automobili, kamioni, autobusi, trkački automobili, motocikli, bicikli i avioni. Ovaj podsektor obuhvata i delatnost protektiranja guma. Protektiranje guma podrazumeva uslužne delatnosti u okviru mogućnosti višeskrupnog korišćenja proizvoda od gume.
- **Ostali proizvodi od gume** obuhvataju, kao prvo - svu recikliranu gumu, njene otpatke i ostatke, profile, trake, šipke i ploče od gume. Pored toga, ovaj podsektor posmatra i farmaceutsku i higijensku ambalažu napravljenu od gume – poput čepova i svih ostalih pratećih poluproizvoda koje koriste medicina i farmacija.

Industrija plastike obuhvata sledeće podsektore: proizvodnju ambalaže od plastike, proizvodnju predmeta od plastike za građevinarstvo, proizvodnju plastičnih poluproizvoda, kao i proizvodnju ostalih proizvoda.

- **Ambalaža od plastike** obuhvata proizvodnju svih plastičnih proizvoda koji se koriste u pakovanju, transportu i skladištenju različite vrste robe, mada najvećim delom hrane; ovim je obuhvaćena sva ambalaža od različitih plastičnih masa, kao i sitni delovi koji zaokružuju njenu upotrebu – čepovi, poklopci, i zatvarači.
- **Poluproizvodi od plastike** podrazumevaju različite vrste listova, cevi, armatura i profila, čija je upotreba veoma raznovrsna.
- **Plastika za građevinarstvo** podrazumeva proizvodnju linoleuma i različitih vrsta podnih pokrivača.

- **Ostali proizvodi od plastike** obuhvataju proizvodnju svih vrsti creva od plastičnih masa, koju mahom koriste elektroindustrija, automobilska, mašinska industrija i komunalne usluge.

Značaj sektora GiP

Sa učešćem od preko 8% u bruto dodatoj vrednosti (BDV), sektor GiP je drugi najznačajniji sektor prerađivačke industrije i doprinosi BDV-u više nego što je to uobičajeno u zemljama EU. S obzirom da ni u jednoj članici EU sektor GiP ne dostiže taj nivo učešća (prosek je oko 4.5%, dok je jedino još u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj učešće između 7 i 8%), niti se nalazi među 5 najvećih sektora prerađivačke industrije (osim u Poljskoj i Slovačkoj), jasno je da je značaj sektora GiP u Srbiji dosta izraženiji nego u (novim) članicama EU. S obzirom na to da je i značaj celokupne prerađivačke industrije u Srbiji (19% BDV-a) nešto veći nego u zemljama EU, značaj sektora GiP na nivou celokupne privrede je još izraženiji (čini 1.3% BDP-a, a prosek EU je oko 0.5%). Osim visokog učešća u BDV-u, sektor neuobičajeno visoko doprinosi i izvozu (7%) i zaposlenosti (6%) prerađivačke industrije. Sektor poseduje i najvišu vrednost otkrivene komparativne prednosti u čitavoj privredi (na nivou NACE 2), što ukazuje i da je Srbija na svetskom tržištu u tom sektoru značajniji akter nego u drugim sektorima.

Visok značaj sektora GiP je determinisan i komparativnim i konkurentskim prednostima koje Srbija poseduje, i koje su uticale na njegovu bržu transformaciju i relativno snažan razvoj. Kao što će kasnije biti detaljnije prikazano i obrazloženo, Srbija, u odnosu na većinu zemalja EU, poseduje povoljniji odnos između troškova ključnih inputa sa jedne, odnosno produktivnosti upotrebe tih inputa sa druge strane. Ta prednost je uticala na dolazak značajnijeg broja izvozno orijentisanih stranih direktnih investicija (SDI), koje su pogurale rast sektora. Treba napomenuti i da se Srbija nalazi u drugačijem trenutku od većine zemalja EU -- za razliku od njih još uvek nije okončala transformaciju svoje prerađivačke industrije – a upravo je sektor GiP odmakao dalje od drugih u tom procesu, što je delimično i determinisalo njegovu visoku poziciju u odnosu na druge sektore. Sektor GiP je dalje odmakao u transformaciji upravo zbog konkurentskih prednosti – državna preduzeća su mahom uspešno privatizovana, priliv stranih investicija je bio relativno viši nego u drugim sektorima, a uporedo se razvija i sektor malih i srednjih autohtonih preduzeća – koja jesu manji deo sektora, ali su i te kako značajna u poređenju sa drugim sektorima.

Karakteristike sektora GiP u Srbiji ukazuju i da je on razvojna prilika koju vredi podržati, jer bi se razvojem tog sektora ispunjavali i drugi strateški ciljevi, vezani za rast zaposlenosti i zarada, i ravnomerni regionalni razvoj. Pre svega, sektor se sastoji i od značajnog broja malih i srednjih preduzeća, koja uspevaju da rastu i izlaze na inostrana tržišta. Zatim, sektor je rasprostranjen u manje razvijenim područjima – od dvadeset najvećih izvoznika u sektoru, svega jedno preduzeće je locirano u Beogradu ili Novom Sadu. Sektor GiP je jedini sektor prerađivačke industrije u kojem su i zaposlenost i zarade porasle u odnosu na 2009. godinu, a da su pritom te zarade iznad republičkog proseka. Sektor je izvozno (sve više) orijentisan, a u izvoz se uključuje relativno značajan broj firmi. Sve navedene karakteristike sektor diferenciraju u odnosu na većinu drugih u prerađivačkoj industriji i potpadaju i pod strateške razvojne prioritete -- podrške malim, manje razvijenim, i/ili izvozno orijentisanim, uz kreiranje dostojanstvenih poslova. Kao što BDV ukazuje, u sektoru se stvara značajna i sve veća dodata vrednost, a proizvode se i međuproizvodi za druge sektore domaće industrije, tako

da sektor utiče i na jačanje domaće ponude i posledično smanjenje uvoza tih sektora – treba napomenuti i da zaokruživanjem procesa i uspostavljanjem cirkularne ekonomije, može da se stvori i solidna količina reciklirane sirovina, koja bi delimično suptituisala uvoz kod onih kroizvoda kod kojih ta sirovina može da se koristi.

Performansa i struktura sektora GiP

Sektor je u postkriznom periodu bio jedan od lidera po rastu BDV-a. Rastao je brže od proseka domaće privrede i brže od većine drugih sektora prerađivačke industrije, pa je u ukupnom rastu postkriznog BDV-a prerađivačke industrije (18%) učestvovao sa 9%. Bilo je prerađivačkih sektora koji su rasli brže, ali su ti sektori mahom imali manje početne osnove i/ili do rasta je dolazilo usled ulaska jedne ili par krupnih stranih investicija, koje su drastično promenile učinak i izgled samog sektora. To je bio slučaj u tekstilnoj, naftnoj ili automobilske industriji, koje su imale više stope rasta – a samo su naftna i automobilska doprinele više rastu BDV-a prerađivačke industrije. Ipak, iako je rast sektora GiP bio visok za domaće uslove, sektor je rastao sporije od rasta koji je zabeležen u novim članicama EU -- ukupan rast NČEU je iznosio 5%, prosek po članicama je bio 4%, dok je u Srbiji rast iznosio 3%. S obzirom na već pomenuti povoljniji odnos između troškova i produktivnosti, kao i na druge prednosti koje će kasnije biti ilustrovane, to ukazuje da Srbija nije u potpunosti iskoristila šansu koja se ukazala izmeštanjem proizvodnje iz razvijenih zemalja EU -- ukupan rast EU15 manji od 2% godišnje, determinisan od strane Nemačke, a prosek po zemljama je 0% -- te da je kroz ciljane politike razvoja moguće još više unaprediti rast sektora.

Tabela GiP 1. BDV, izvoz i zaposlenost, za period 2007-2016, za prerađivačku industriju (PR) i GiP

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Trend	CAGR (16/09)	
													GiP	PR
Bruto dodata vrednost (BDV)	mil EUR*	251	259	265	266	251	289	306	302	305	328		3.07	2.36
Učešće u BDV-u prerađivačke (PR)	%	6.16	6.08	6.46	6.54	6.00	6.29	6.92	6.95	7.42	8.19		3.45	-
Izvoz	mil EUR	424	467	372	450	550	619	761	777	879	983		14.88	12.68
Učešće izvoza u prometu	%	43	42	43	43	47	48	53	55	59			4.62	-
Broj zaposlenih	#	22,529	21,771	19,414	18,887	19,197	19,680	19,510	19,670	19,832			0.30	-1.72

* u stalnim dinarskim cenama 2010, preračunato u EUR po prosečnom godišnjem kursu 2010

Izvor: RZS, kalkulacije autora na bazi podataka APR-a i Carine

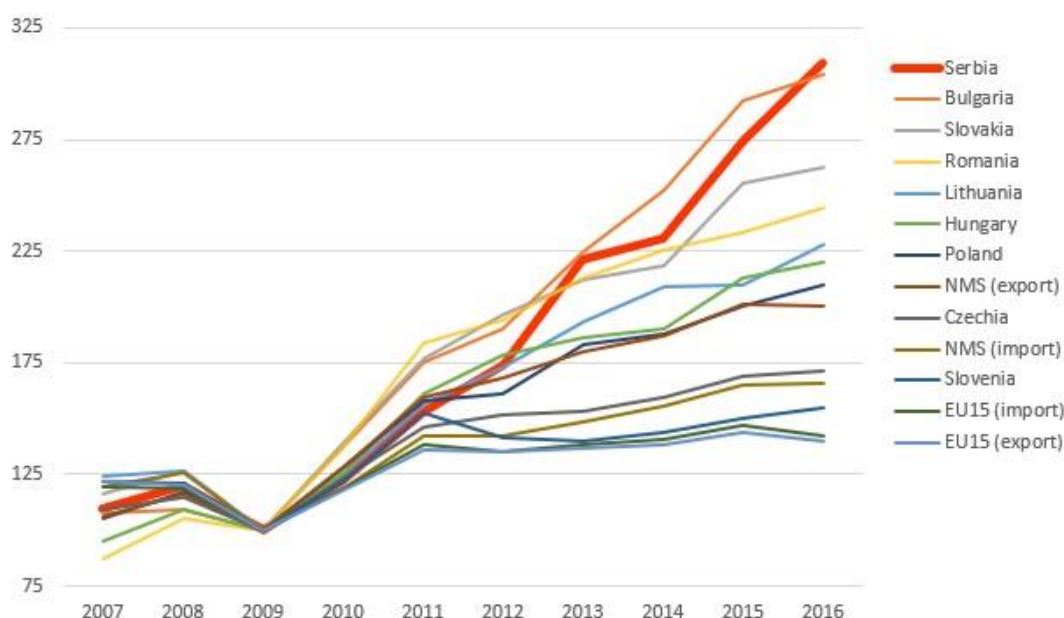
Rast je ostvaren primarno zahvaljujući rastu izvoza. Kako je izvoz bio značajan faktor rasta, ilustruje i podatak da je od ukupnog postkriznog rasta prometa, izvoz zaslužan za čak 70%. Izvoz je rastao značajno brže od prodaje na domaćem tržištu, čime je dodatno ojačao svoju poziciju dominantnog kanala prodaje. Prodaja na domaćem tržištu je rasla sporijim tempom, sličnim kojim je rastao i uvoz proizvoda sektora GiP, te se može zaključiti da je pratila generalni rast tražnje za tim proizvodima na domaćem tržištu. Ipak, ukupan uvoz tih proizvoda je veći od prodaje domaćih firmi na domaćem tržištu, što ukazuje i na značajan potencijalni prostor za rast na domaćem tržištu – koji pre svega može biti od značaja domaćim malim i srednjim kompanijama.

Sektor je demonstrirao snažnu međunarodnu konkurentnost, tako da je čak 70% rasta ostvareno zahvaljujući uvećanju tržišnog učešća. Izvoz je u postkriznom periodu rastao jako dinamično (13% godišnje), a dobar signal je da se taj rast ne usporava, s obzirom da rast izvoza u prvih osam meseci 2017. godine u poređenju sa istim periodom 2016, iznosi preko 20%. Vrednost izvoza je i više nego duplirana u odnosu na period pre krize, a pokazatelj iskazane

snažne međunarodne konkurentnosti jeste da je tako visok rast ostvaren zahvaljujući uvećanju tržišnog učešća, na račun drugih zemalja izvoznica.

Srbija je ostvarila brži rast izvoza od svih potencijalnih rivala sa tržišta EU, kao što se može videti na grafiku 2. Naime, ukupan rast svetske uvozne tražnje za proizvodima od GiP u postkriznom periodu je iznosio 6.7% godišnje, dok je u EU stopa rasta bila i niža i iznosila je svega 4.6% godišnje. Ipak, izvoz Srbije je rastao na ta dva tržišta čak 14%, odnosno 16%, respektivno. Pozitivan signal za konkurentnost jeste i to što je Srbija godišnje uvećavala svoj izvoz na tržišta van Evrope za 35% godišnje, iako je ukupan rast uvoza tih zemalja iznosio 8% godišnje. Ipak, istovremeno, Srbija je blago pogoršala svoju poziciju na tržištima zemalja CEFTA-e, u čijem je uvozu na početku krize učestvovala sa 11.5%, da bi u 2015. godini to učešće blago opalo na 10.7%.

Grafik GiP 2. Rast izvoza Srbije, EU15 i NČEU, i rast uvoza EU15 i NČEU, u periodu 2007-2016 (Indeks, 2009=100)



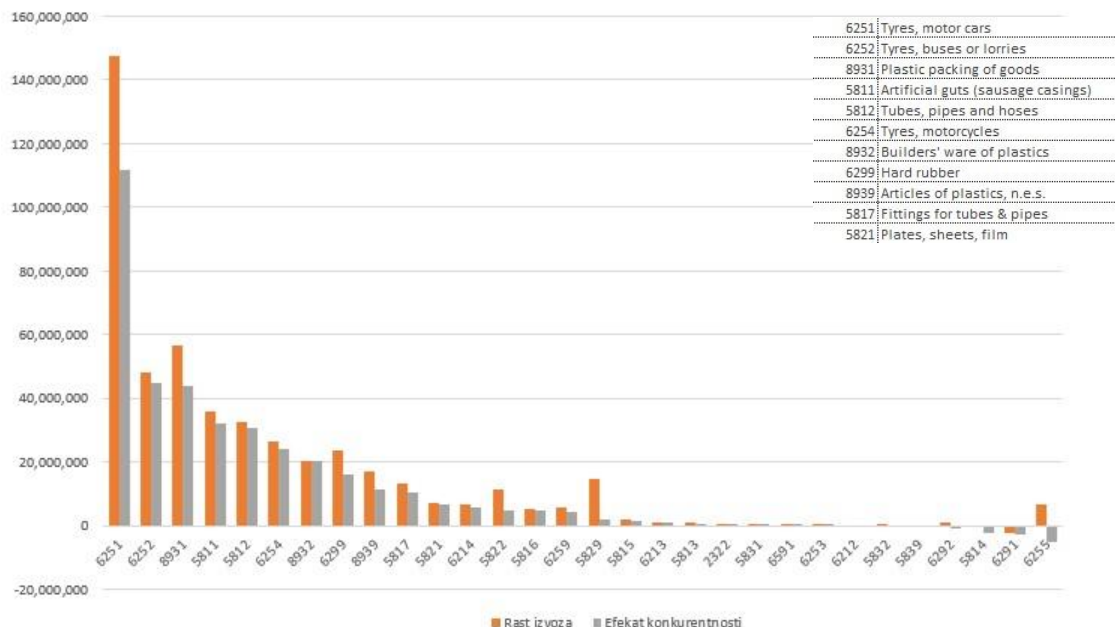
Izvor: UN Comtrade

Detaljniji uvid u konkurentnost izvoza, prikazan na grafiku 3, prema proizvodima i tržištima, kroz analizu konstantnog tržišnog učešća, ukazuje da je rast bio sveobuhvatan. Od ukupnog rasta, tri četvrtine su ostvarene zahvaljujući efektu konkurentnosti, odnosno iskazane sposobnosti srpskog sektora GiP da izvoz proizvodnog portfolija na konkretnom tržištu uvećava brže od uvozne tražnje²⁴. Od posmatranih 30 grupa proizvoda, rast izvoza je

²⁴ Analiza stalnih tržišnih učešća, ili analiza trgovinskih učešća (*constant market share analysis*, ili *trade share analysis*) je intuitivna i jednostavna metoda analize ispoljene konkurentnosti ukupnog izvoza neke zemlje, ili grupa ili podgrupa proizvoda koji ga čine. Metod polazi od pretpostavke da proizvod čije se učešće na nekom tržištu povećava, na tom tržištu ispoljava konkurentnost, i obratno ukoliko ono pada. Efekat konkurentnosti proizvoda na datom tržištu računa se kao razlika između ostvarenog izvoza i onog koji bi se ostvario da je učešće izvoza proizvoda u ukupnom uvozu tog proizvoda date zemlje ostao isti. Ukupan efekat konkurentnosti u izvozu nekog proizvoda dobija se kao zbir efekata konkurentnosti na svim tržištima na koje se proizvod izvozi, i on može biti pozitivan ili negativan. Očigledno ovaj zbir zavisi ne samo od brzine rasta izvoza, već i od tržišne strukture – da li se on izvozi na brže ili sporije rastuća tržišta. Visoke stope efekta konkurentnosti treba tumačiti pažljivo, s obzirom da će one po pravilu biti veće tamo gde je niža početna osnovica. Takođe, ukoliko je došlo do preseljenja

ostvaren kod 26, a pozitivan efekat konkurentnosti kod 23 grupe. Kao što je i očekivano, pneumatici za motorna vozila su najviše doprinela ukupnom rastu konkurentnosti (oko 50%). Međutim značajan doprinos rastu konkurentnosti (oko 30%) su dali i proizvodi koji pripadaju plastičnoj ambalaži, filmovima i folijama i, i cevi i crevima, i kojima će u nastavku studije biti poklonjena veća pažnja.

Grafik GiP 3. Rast izvoza i efekat konkurentnosti, po HS4 proizvodima, u periodu 09/10-15/16 (EUR)



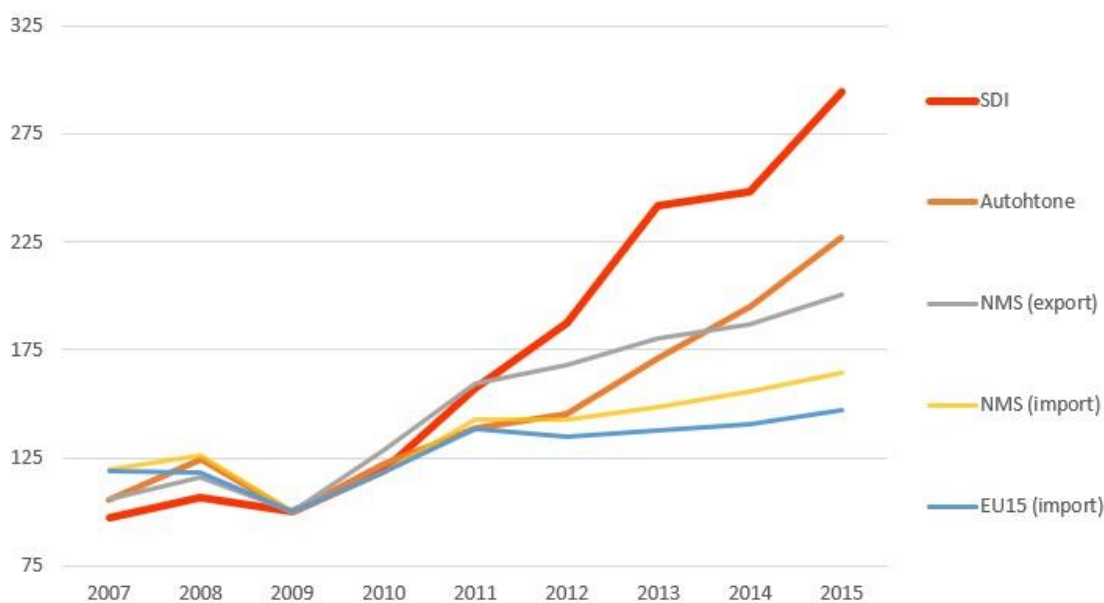
Izvor: UN Comtrade

SDI su bili apsolutni predvodnik rasta sektora. U Srbiju je u prethodnih 15 godina ušlo blizu 100 stranih investicija u sektor GiP. U prvom mahu su kompanije ulazile kroz privatizaciju postojećih kapaciteta – među kojima je bila najznačajnija privatizacija „Tigar Tyres-a“ od strane „Michellin-a“. U poslednjih 10 godina, kompanije uglavnom na tržište Srbije ulaze kroz „greenfield“ ulaganja, pa je tako nakon 2010 godine osnovano oko 30 kompanija koje su u vlasništvu stranih lica. Prema podacima NBS, priliv stranih investicija u sektor GiP je od 2010. godine pa do kraja prve polovine 2017, dostigao 900 mil EUR, odnosno 20% ukupnih investicija u prerađivačku industriju, što ga posle prehrambenog sektora, čini najznačajnijom destinacijom za SDI. Bitno je napomenuti i da se priliv investicija ne smanjuje, već da se povećavao iz godine u godinu, te da je sektor GiP u poslednje tri godine lider u oblasti nivoa stranih investicija. Strane kompanije u sektoru GiP čine svega 5% firmi i 40% zaposlenosti, ali ostvaruju blizu 80% izvoza čitavog sektora. U postkriznom periodu, rast izvoza SDI je iznosio 20% godišnje, odnosno ukupno 425 mil EUR, što čini i 80% od ukupnog rasta izvoza sektora. 20 SDI sa najvećim izvozom su: *Tigar Tyres, Tarkett, Contitech, Cooper Tire, Norma Grupa, Mitas, West Pharmaceutical, Greiner Packaging, Energo Pet, Kolpa, Jokey, Ital-Bath, Cooper Standard, Zlatarplast Sigit, Mecaplast, AD Plastik, Teklas, Hutchinson, Confezioni Andrea, Kolektor, i Magneti Marelli (deo proizvodnje).*

proizvodnje izvoznog proizvoda, „osvajanje tržišnog učešća“ odnosi se na zemlju primaoca investicije, ali ne i na sam proizvod koji može biti sve vreme zauzima isto tržišno učešće.

Domaće autohtone kompanije, iako nisu uporedive po visini prometa i izvoza sa SDI, značajan su generator zaposlenosti i uspele su u dobroj meri da isprate rast SDI i trend intenzivnijeg okretanja ka ino tržištima. Koristeći prednosti u troškovima ključnih inputa i blizini stranih tržišta, i domaće autohtone kompanije su ostvarile intenzivniji proboj na ino tržišta, sa godišnjom stopom rasta izvoza od blizu 15%. Izvoz je, slično kao i kod SDI, učestvovao sa 70% u rastu prometa i na kraju 2015. godine dostigao trećinu prometa. Autohtone kompanije su takođe uspele da rastu brže od rasta izvoza NČEU, ali i od rasta uvoza tržišta NČEU i EU15, kao što se može videti na grafiku 4.

Grafik GiP 4. Rast izvoza firmi iz Srbije, po vlasništvu, u poređenju sa EU15 i NČEU, u periodu 2007-2016 (Indeks, 2009=100)



Izvor: UN Comtrade

Postoji relativno značajan broj autohtonih kompanija koje bi mogle da profitiraju od ciljane podrške sektoru GiP – oko 100 kompanija ima promet preko milion EUR i 90% od tih kompanija je uspeo tokom 2015. godine da izveze svoje proizvode. Pri formulisanju politika podrške, u obzir treba uzeti i lokacije autohtonih kompanija, jer one trenutno formiraju maltene tri prirodna klastera:

- 1) Na potezu Arandjelovac – Gornji Milanovac – Čačak – Požega – Užice, sa fokusom na ambalaže, folije i pakovanja za prehrambenu industriju i cevi, sistema, pokrivača i stolarije za građevinsku industriju.
- 2) Na potezu Stara Pazova – Indija – Novi Sad, sa većim fokusom i na finalne potrošače, kroz proizvodnju obuće, folija, posuda i drugih raznih proizvoda za domaćinstvo.
- 3) Treći se nalazi u i oko Kragujevca, sa fokusom na auto-industriju, ali i proizvodnjom koja pokriva i druge raznovrsne potrebe.
- 4) Značajnije grupe autohtonih firmi postoje i u Valjevu, Zrenjaninu, i Subotici.

Značaj geografskog i proizvodnog identifikovanja grupacija firmi se ogleda u tome što bi autohtoni sektor GiP mogao značajno da profitira od uspostavljanja funkcionalnih klastera, koji bi uticali na čitav niz poboljšanja u poslovanju firmi – od snižavanja troškova nabavke, preko

upotrebe skupljih mašine, sve do udruženog nastupa i promocije na ino tržištima, a o čemu će biti reči kasnije u izveštaju.

Posmatrano iz ugla proizvoda, četiri grupe su se izdvojile kao ključne za ostvareni rast izvoza i iskazanu konkurentnost: gume za motorna vozila u prvom redu, a zatim i ambalaže, filmovi i folije, i cevi i creva. Na te četiri grupe se odnosi preko 80% i izvoza i rasta izvoza i ostvarene konkurentnosti.

Tabela GiP 2. Izvoz po proizvodima, za period 2007-2016

	(mil EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Rast (2009-2016)			
												Trend	EUR	Doprinos	CAGR
Total		422	468	369	440	535	605	744	760	864	964		595	100	12.36
Gume za vozila		178	178	148	187	234	245	303	307	367	400		252	42	13.06
Plastična pakovanja		30	39	34	39	46	60	104	116	128	136		102	17	22.47
Filmovi i folije		41	49	46	52	69	88	96	91	110	121		75	13	8.37
Cevi i creva		28	37	27	30	38	52	64	70	93	114		87	15	21.58
Ostali proizvodi od gume		20	19	15	22	24	26	32	37	45	63		48	8	24.97
Pokrivači podova		96	108	70	84	90	94	99	80	56	54		-16	-3	-13.08
Plastika za građevinarstvo		13	17	14	12	18	20	26	28	31	34		20	3	13.48
Ostali proizvodi od plastike		11	14	11	11	13	13	15	21	22	29		18	3	20.84
Pojasevi		3	4	2	2	1	4	2	6	5	8		6	1	20.17
Monofilamenti		1	2	1	2	2	2	2	3	3	4		2	0	23.34
Farmaceutski proizvodi od gume		1	1	0	0	0	0	1	1	2	2		2	0	53.12

Izvor: UN Comtrade

- Gume za motorna vozila su apsolutni lider među proizvodima sektora GiP u pogledu obima i rasta izvoza. U plasmanu guma za motorna vozila, može se povući znak jednakosti između čitavog sektora i tri ključna igrača u njemu – „Michelina“, „Cooper Tires-a“, i „Mitasa“. Sve tri firme su nastale privatizacijama nekadašnjih državnih kapaciteta – „Tigar Tyres-a“, „Trayal-a“ i „Rumagume“. „Michelin“, koji je prvi ušao na domaće tržište, ubedljivo je najveća firma u čitavom sektoru, po svim parametrima. „Michelin“, jedan od svetskih lidera, u Srbiji proizvodi gume za automobile, kao i „Cooper Tires“, koji je posle „GoodYear-a“ najveći proizvođač na američkom tržištu, dok je „Mitas“ proizvođač i izvoznik guma za poljoprivrednu mehanizaciju.
- Ambalaže, i filmovi i folije su druga i treća najznačajnija grupa proizvoda, koje karakteriše odsustvo dominantnih aktera, odnosno prisutan je relativno veći broj izvoznika koji plasiraju značajniju vrednost proizvoda na strana tržišta – preko 40 firmi izvozi preko 1 mil EUR. U postkriznom periodu, ukupan izvoz ove dve grupe proizvoda je uvećan preko 200%, mahom na bazi osvajanja tržišnog učešća od konkurencije. Iako su i kod ovih grupa proizvoda SDI mahom izvozni lideri, i na njih se odnosi blizu 70% izvoza, na čelu sa „Koteks viscofan-om“, „Greiner packaging-om“ i „Tetra Pak-om“, i domaće autohtone kompanije se pojavljuju se kao značajni akteri. Iako preko 1.400 domaćih kompanija izvozi u okviru ovih grupa proizvoda, njih 15 ima plasman veći od milion EUR – ključni akteri među tim kompanijama su „Divi“, „Spektar“ i „ATM“, koje se upravo nalaze na pominjanom potezu Arandjelovac – Užice. S obzirom na svoje karakteristike, koje će kasnije u izveštaju biti detaljnije obrazložene, ova grupa proizvoda i predstavlja najznačajniju priliku za rast i razvoj domaćih autohtonih kompanija.

- Cevi i creva su najmanja izvozna grupa po vrednosti, među četiri ključne, koja je karakterisana brzim postkriznim rastom, malim brojem značajnih izvoznika i dominantnim učešćem top 3 izvozne kompanije. Ukupan rast izvoza ove grupe proizvoda u postkriznom periodu je iznosio preko 20% godišnje, da bi u 2016. godini dostigao iznos od preko 100 mil EUR. Među tri izvozna lidera, na koja se odnosi 80% plasmana i koja su determinisala rast, nalaze se dve domaće autohtone kompanije, „Spektar“ i „Peštan“, koje se nalaze na opisanom potezu Arandelovac – Užice, kao i jedna strana investicija, „Norma Grupa“.

Evropsko tržište je apsolutno najznačajnije za plasman proizvoda, što je i očekivano, s obzirom na značajan uticaj transportnih troškova na finalnu cenu proizvoda od GiP. Ključne destinacije za plasman proizvoda od GiP iz Srbije su najveća i najrazvijenija evropska tržišta (ITA, GER, FRA, SPA, UK), Rusija, i zemlje regiona (posebno BiH, CRO, RUM, CG, HUN). Plasman je prilično diversifikovan, i zavisi značajno od zemlje porekla SDI – tako „Michelin“ izvozi najviše u Francusku, a „Cooper Tires“ u Veliku Britaniju. Autohtone firme izvoze u zemlje regiona, Italiju, Austriju i Nemačku – što se može objasniti i „dometom“ njihove konkurentnosti -- nižim transportnim troškovima do bližih zemalja. Transportni troškovi igraju još značajniju ulogu kada je plasman manji i ređi, kao što je slučaj kod domaćih autohtonih firmi.

Evropske zemlje će za Srbiju i u budućnosti ostati ključni generatori tražnje za proizvodima od GiP. Osim toga što su geografski blizu i što imaju razvijene industrije, dolazi i do izmeštanja proizvodnje proizvoda od GiP ka NČEU, koje su i profitabilnije destinacije za te kategorije proizvoda. U postkriznom periodu, prosečna godišnja stopa rasta BDV-a sektora GiP u novim članicama EU je bila visokih 5%, dok je u razvijenim zemljama EU BDV ostao na nepromenjenom nivou. Uprkos brzom rastu sektora u Nemačkoj, BDV je ostao nepromenjen usled smanjenja dodate vrednosti u Španiji i Francuskoj, i stagnaciji u Velikoj Britaniji i Italiji. Uvoz razvijenih zemalja nadomešćuje pad ili stagnaciju u proizvodnji, a gro uvoza dolazi iz novih članica EU. Suprotno verovanjima, Kina nije glavni konkurent, naročito u segmentima proizvodnje prehrambenu, farmaceutsku, i automobilsku industriju, jer transportni troškovi pri ograničenim serijama su visoki, a za napomenute industrije su od ključnog značaja i bezbednost i kvalitet korišćenih materijala.

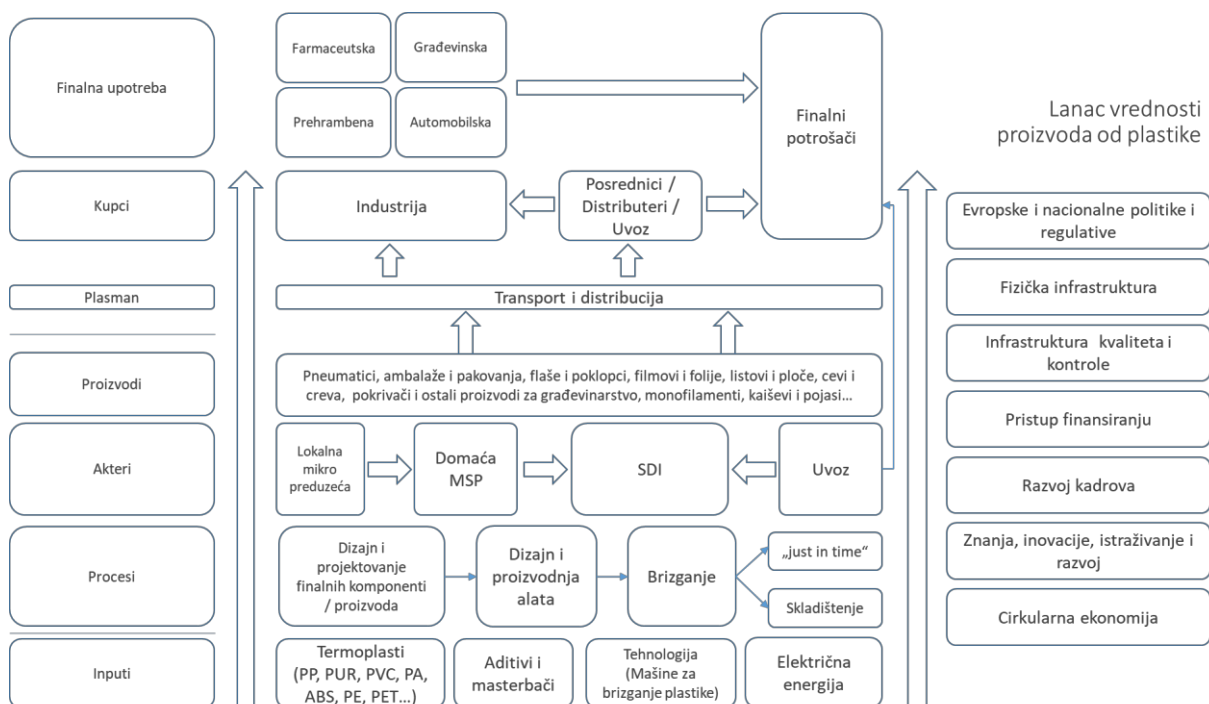
Ključni faktori uspeha u lancu vrednosti sektora GiP

Opis lanca vrednosti proizvoda od plastike

Posmatranje lanca vrednosti je od značaja jer omogućava sistematičnu analizu svih prednosti i slabosti u procesu proizvodnje i plasmana proizvoda. Lanac vrednosti omogućava sagledavanje svih aktivnosti, od trenutka nabavke sirovine do plasmana finalnog proizvoda, i analizu ključnih snaga i barijera po fazama, relevantnim akterima, procesima, i proizvodima. Na grafiku ispod, prikazan je lanac vrednosti proizvodnje proizvoda od plastike, koji je dovoljno reprezentativan za sve grupe proizvoda od plastike, ali i za proizvode od gume – sa razlikama, koje će biti napomenute. Svi lanci u proizvodnji proizvoda od plastike (prema različitim grupama proizvoda) imaju većinu zajedničkih komponenti: snabdevače sirovina, snabdevače mašina, dizajn proizvoda i dizajn alata, i proizvodnju. Uopšteno gledajući, i u

sektoru proizvoda od gume, princip tehnoloških postupaka (termoformiranje u alatima/kalupima) u oblikovanju polimera je vrlo sličan.

Grafik GiP 5. Šema lanca vrednosti proizvoda od plastike



Izvor: Pregled literature i razgovori sa zainteresovanim stranama

Lanac vrednosti proizvodnje plastičnih proizvoda počinje sa nabavkom sirovine. Dve glavne vrste sirovina koje se koriste za proizvodnju od plastike su termoplasti, uglavnom u formi granulata, i aditivi. Postoje dva načina dobijanja granulata: iz nove proizvodnje i iz reciklaže. Snabdevači sirovinama mogu biti proizvođači direktno, dobavljači ili kompaunderi (konvertori), koji pripremaju plastične formulacije mešanjem. Novu proizvodnju granulata na lokalnom tržištu isporučuju, između ostalih, „Petrohemija” Pančevo i „Hipol” Odžaci. Međutim, nivo proizvedenih sirovina u Srbiji ne može da zadovolji celokupnu tražnju sektora za sirovinama, te se najveći procenat plastičnih masa uvozi. Uvozom se bave i svetski renomirane kompanije što su „Du Pont Serbia,, i „BASF Srbija“. Prema dosadašnjim informacijama dobijenim kroz razgovore sa kompanijama, procena je da se oko četvrtine neophodnih plastičnih masa nabavlja na domaćem tržištu, dok se ostatak nabavlja iz uvoza. I podaci RZS-a o industrijskoj proizvodnji to potvrđuju -- ukupna proizvedena količina plastičnih masa u primarnom obliku u 2015. je bila oko 80.000 tona, dok je ukupan neto uvoz iznosio oko 250.000 tona, tri puta više. Kako bi prilikom proizvodnog procesa plastični proizvodi dobili boju, neophodno je dodati masterbač. Kompanije koje proizvode masterbač snabdevaju potrebe oko četvrtine tržišta, dok se ostatak ove sirovine takođe uvozi. U proizvodnom procesu, plastičnim masama je neophodno dodati i aditive koji omogućuju istrajnost proizvoda i koji se skoro u potpunosti nabavljaju iz uvoza.

Za obavljanje tehnološkog procesa proizvodnje neophodne mašine se uglavnom uvoze iz Nemačke i Italije, dok se alati nabavljaju na domaćem tržištu ili proizvode u sopstvenoj režiji. U nedostatku domaćeg proizvođača mašinske industrije, snabdevači mašinskog parka za proizvodnju od plastike (brizgaljke, prese, ekstruderi...) su distributeri i predstavništva

mašinske opreme ili svetskih brendova specijalizovanih za proizvodnju na području Srbije. Veliki broj malih proizvođača mašine za svoje potrebe uvozi samostalno, dok strana preduzeća koja posluju u Srbiji nabavljaju opremu u skladu sa politikom nabavke svojih kompanija

Alati (kalupi) predstavljaju kritičan faktor uspeha u proizvodnji plastičnih proizvoda iz razloga što direktno utiču na ključne karakteristike gotovog proizvoda. Kalup sa plastičnim granulama je smešten unutar mašine za oblikovanja ubrizgavanjem (presovanjem ili duvanjem). Tipično, mašina će angažuje dva do četiri radnika, u zavisnosti od njihovih sposobnosti i tipa mašine. Nakon što je proizvodnja u mašini završena, obično je dodatno potrebno uložiti i neki završni rad (npr, poliranje površine proizvoda) pre nego što je proizvod potpuno spreman za tržište. Broj alata koji poseduje jedna kompanija zavisi od broja različitih proizvoda koji se proizvode – za svaki proizvod je potreban najmanje jedan alat. Uočava se kao trend to da kompanije koje proizvode plastične proizvode idu korak unazad kada je u pitanju proizvodni proces, odnosno same proizvode alate za sopstvene, ali i za potrebe drugih. Proizvođači dizajn svojih alata i proizvoda nabavljaju od specijalizovanih firmi, zatim iz sopstvenih dizajnerskih i razvojnih odeljenja, ili koriste već gotova rešenja (tipično za MSP sektor i preduzetništvo). Dizajn proizvoda pojedinačnih firmi u velikoj meri varira u zavisnosti od vrste mašina koje koriste: brizgaljke, prese ili duvanje. Brizgaljke i prese se najčešće koriste u proizvodnji čvrste plastične robe (dugmad, delovi nameštaja, odnosno posuda, poklopci i sl.), dok se duvanjem proizvode šuplji predmeti (boce, kontejneri za tečnosti, tegle).

Osim što neke kompanije same proizvode alate, postoje primeri kompanija koje su samostalno započele proizvodnju robota koji olakšavaju proizvodnju ambalaže. Usled okretanja industrija koje generišu tražnju u potpunosti ka potrošaču, u proizvodnji plastike se stvorila potreba za proizvodnjom funkcionalnijeg i dizajnerski atraktivnijeg finalnog proizvoda. Pomenuti roboti objedinjavaju proces brizganja i lepljenja deklaracije na plastični proizvod, čime se dobija plastična ambalaža koja je u potpunosti homogena celina. Osim prethodno pomenutih inovativnih inicijativa koje su uočene kao trend kod plastičnih proizvođača, istaknuta je i konstantna okrenutost i potpuno udovoljavanje potrošačevim zahtevima i potrebama. Često plastični proizvođači i sami prave razna pomagala koja će kasnije olakšati kupcima korišćenje plastičnih proizvoda.

U centru lanca vrednosti, nalaze se proizvođači, koji se u slučaju Srbije mogu podeliti u dve grupe – SDI i domaće autohtone firme. Ključne razlike između dve grupe su u veličini, odnosno u obimu proizvodnje, a zatim i u tehnologiji koja se koristi, kao i u pristupu inostranim tržištima. Strane kompanije uglavnom koriste savremenu i novu tehnologiju, već imaju ustaljene kanale kroz koje plasiraju svoje proizvode i potrošače koji ih kupuju, i osnovni i glavni cilj je optimizovati proizvodni proces, tako da se obezbedi što veća produktivnost i što manji prosečni troškovi. S obzirom da su proizvodne serije uglavnom velike, prosečni troškovi izrade alata, i upotrebe resursa, po jedinici proizvoda su niži. Kod autohtonih kompanija, usled nedostatka kapitala, mašine su manjih kapaciteta, često i manje produktivne, što onemogućava autohtonim kompanijama da se na inostranim tržištima takmiče sa rivalima koji proizvode u masovnim serijama – već su kompanije prinuđene da traže niše u kojima seriju nisu masovne.

Između 60% i 70% proizvodnje se izveze, a ostatak se plasira na domaće tržište kroz maloprodaju, pa čak i na pijacama, ili se menja u kompenzacionim poslovima. Proizvodnja komponenti za auto industriju, industrija prerade hrane i građevinska industrija su najveće tržište za plastične proizvode. Prodaja i distribucija među firmama (B2B) se vrši u skladu sa

odgovarajućim ugovorima. Glavne transakcija B2B su prema industriji hrane i pića, farmaceutskim kompanijama i građevinskim firmama. Veliki proizvođači i posrednici su uključeni u direktni lanac vrednosti kao OEM dobavljači ili su deo većeg distributivno-prodajnog sistema.

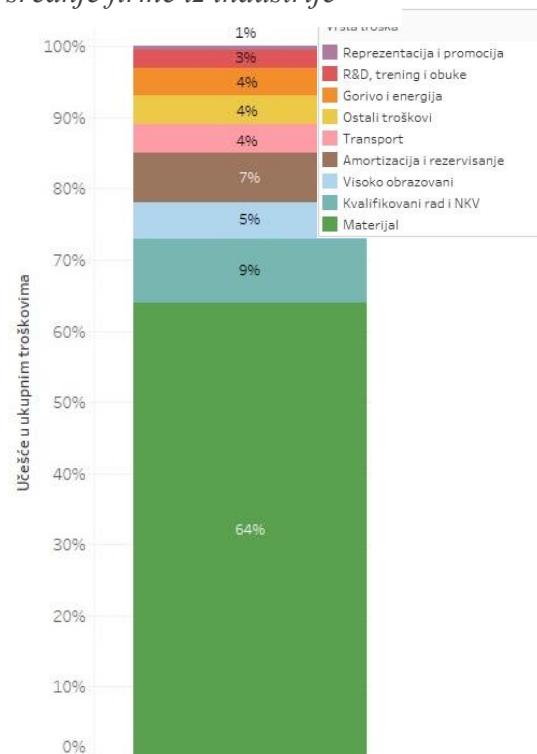
Plastični otpad se prikuplja, sortira i prodaje lokalno po relativno niskim cenama ili izvozi. Nakon Lanac vrednosti se u proizvodnji plastičnih proizvoda završava ponovnom upotrebom recikliranih materijala u proizvodnji što krajnji korisnici odbace plastične proizvode, mreža za prikupljanje sa ulica ili sa organizovanih punktova prikuplja taj otpad i prodaje ih većim reciklažnim centrima. U centrima se dalje vrši selekcija, pranje i priprema plastičnih proizvoda koji će se koristiti kao sirovina za reciklažu. Nakon reciklaže, reciklirani granulati se prodaje preduzećima kao sirovina za plastične proizvode. Takva sirovina se zbog manje čistoće nego novo proizvedeni granulati uglavnom koristi za proizvodnju jeftinijih proizvoda od plastike (na primer igrački, torbi i predmeta za domaćinstvo). Reciklirana plastika ima niže troškove proizvodnje od novog materijala, što pospešuje potražnju u delovima tržišta plastičnih proizvoda za široku potrošnju.

Analiza troškova

Iako struktura troškova zavisi od proizvoda i tehnologije obrade, pa i tipologije firmi aproksimativna struktura troškova je dovoljno slična **za najveći broj kompanija** (Grafik 6):

- **Troškovi materijala** su daleko najveći (oko 65%) i odnose se pre svega na nabavku ulaznih sirovina (polimer i kaučuk, a zatim i čelik, čađ, tekstil, i drugo). Dostupnost i cena sirovina uglavnom su jednake svim zemljama, ali značajne uštede mogu da se ostvare nabavkom velikih količina.
- **Rad** je sledeća najveća komponenta (sa oko 15%) pri čemu kvalifikovani i NKV rad iznosi oko 2/3 a ostatak je visoko kvalifikovani rad. Troškovi radne snage su druga stavka po značaju – najveći deo troškova se uglavnom odnosi na stručne radnike, majstore i operatere u proizvodnji.
- **Troškovi kapitala** su sledeći po značaju, i zavise pre svega od izabrane tehnologije i tipa proizvodnog procesa, kao i od funkcija održavanja i kontrole mašinskog parka i ostale opreme. Pošto je proizvodni proces, naročito kod plastike, visoko automatizovan, važno je da se radi punim kapacitetom, tj. kontinuirano, u tri do četiri smene. To zahteva dobru organizaciju rada, kako prosečni troškovi proizvodnje ne bi rasli zbog „stajanja mašina“.
- **Troškovi energenata** zavise od obima i takođe kontinuiteta proizvodnje, kao i kod kapitala. Veliko pripremno vreme za aktiviranje mašine dodaje na troškove proizvodnje.

Grafik GiP 6. Aproksimativno učešće troškova u poslovanju srednje firme iz industrije



Izvor: APR

- **Troškovi transporta** (oko 4%) zavise od lokacije – ali finalni proizvodi od GiP su kabasti, sa relativno malom vrednošću po kilogramu (3-4 \$/kg), te to s jedne strane znači da je tendencija za mnoge proizvode da se proizvode lokalno ili regionalno, i da je jako značajno optimizovati troškove logistike i transporta, kako ne bi značajnije uticali na finalnu cenu.

Troškovi rada i energenata se razlikuju značajno među zemljama i često su kod GiP opredeljujući faktor konkurentnosti, što je slučaj i u Srbiji. I troškovi transporta se razlikuju među zemljama i zavise od daljine od tržišta, obima transporta, i dužine i kvaliteta puta. Zemlje slične udaljenost od finalnog kupca bi trebalo da imaju uporedive troškove transporta, sa tim da su zemlje (NČ)EU ipak u blagoj prednosti u odnosu na Srbiju – brži transport (nema procedure carinjenja i čekanja na granicama) i bolja infrastruktura.

Radna snaga: Ključni faktori uspeha br. 1

Troškovi radne snage u Srbiji su među najnižima u Evropi, a veštine, znanja i fleksibilnost su na relativno visokom nivou. Prosečan godišnji trošak rada u Srbiji niži je od svih zemalja članica EU, osim Rumunije i Bugarske. Trošak rada je sistematično niži, za sve vrste profesija u sektoru. Plate visoko obrazovanog kadra su u EU relativno više nego plate srednje i niže obrazovanog kadra. Na primer, prosečne plate menadžera u EU 28 su 5,03 puta više nego u Srbiji, plate tehničkih stručnjaka 3,92, operatera na mašinama 2,93, a nisko- i ne-kvalifikovanih radnika 2,67 puta (Na osnovu podataka iz Eurostata).

Troškovi radne snage su niži i u drugim sektorima u Srbiji ali u sektoru GiP je po svemu sudeći produktivnost radne snage dovoljno visoka da stavlja Srbiju u vrh među konkurentima po odnosu dodate vrednosti i troškova po jedinici rada, (iznad je samo Bugarska). U Tabeli 3, može se videti da su troškovi rada po zaposlenom u sektoru GiP niži samo u Bugarskoj i Rumuniji. Produktivnost (merena DV po zaposlenom) je takođe niža u Srbiji od većine zemalja ali je veća nego u Bugarskoj i Rumuniji i odnos naspram produktivnosti je ipak povoljniji nego u slučaju te dve zemlje.

S obzirom da je dodata vrednost po jedinici troška na zaposlene uglavnom veća u Srbiji, a da možemo pretpostaviti da u poređenju sa posmatranim zemljama troškovi kapitala u Srbiji nisu viši, onda **možemo zaključiti da kombinacija niskih troškova energije i rada daju značajan doprinos konkurentnosti Srbije.** Ako, nadalje, pretpostavimo podjednak trošak kapitala po radniku između zemalja u tabeli²⁵ možemo izračunati indikator „koštanje domaćih resursa“ (domestic resource cost DRC²⁶) koji ako je manji od 1 označava da zemlja ima komparativnu prednost zemlje. U poređenju sa drugim uporedivim zemljama, u Srbiji, uz Poljsku, DRC ima najnižu vrednost, što dodatno pojačava tvrdnju o konkurentskoj prednosti. U postkriznom periodu, produktivnost sektora je u porastu, i što je još značajnije, raste brže od prosečnih

²⁵ Trošak kapitala je obračunat kao trošak amortizacije po zaposlenom, na primeru Srbije i pretpostavljeno je da je svuda isti. Pretpostavka je konzervativna iz ugla konkurentnosti Srbije, jer nema razloga da se veruje da je Srbija kapitalno intenzivnija od uporedivih zemalja, naprotiv – uvoz mašina i uvozne cene ukazuju da je tehnologija koja se koristi u Srbiji zastarelija i da nije na nivou uporedivih zemalja.

²⁶ DRC je jednak količniku troška angažovanih resursa – rada i kapitala, u odnosu na stvorenu dodatnu vrednost. Niža vrednost ukazuje da je za dinar dodate vrednosti potrebno angažovati manje kapitala i rada u određenoj zemlji.

troškova rada – koji su takođe u porastu i iznad proseka prerađivačke industrije, što rezultira da dodata vrednost po uloženom dinaru u radnika nastavlja da raste.

Tabela GiP 3. Poređenje dodate vrednosti, troškova rada i produktivnosti, za izabrane zemlje

	Value added (mio EUR)	Troškovi rada (mio EUR)	# of employees	Prosečan trošak rada (EUR)	Uvoz po zaposlenom (EUR)	Dodata vrednost po zaposlenom (EUR)	Domestic resource cost (DRC)
Serbia	341	151	19,832	7,614	24,450	17,194	0.63
Bulgaria	216	93	21,107	4,416	25,971	10,210	0.74
Romania	552	253	39,164	6,463	34,754	14,102	0.68
Slovakia	551	300	21,050	14,266	52,812	26,152	0.67
Czech	1,524	825	58,142	14,181	48,535	26,205	0.66
Poland	3,478	1,595	136,874	11,652	34,693	25,410	0.58
Hungary	690	360	32,951	10,934	40,634	20,943	0.67
Germany	18,978	14,509	335,298	43,271	47,909	56,600	0.82

Izvor: Kalkulacije autora na bazi podataka APR-a, RZS-a i Eurostata

Tokom našeg istraživanja uvideli smo da sagovornici u preduzećima kao prvu i glavnu konkurentsku prednost obično **ističu stručnost, raznovrsnost i prilagodljivost inženjerskog i tehničkog rada**. S druge strane, kada smo pitali o glavnim ograničenjima firmi za rast, **raspoloživost stručne radne snage** se opet nalazila na vrhu liste. Razmotrićemo pojedinačno ovakve nalaze i uočeni paradoks.

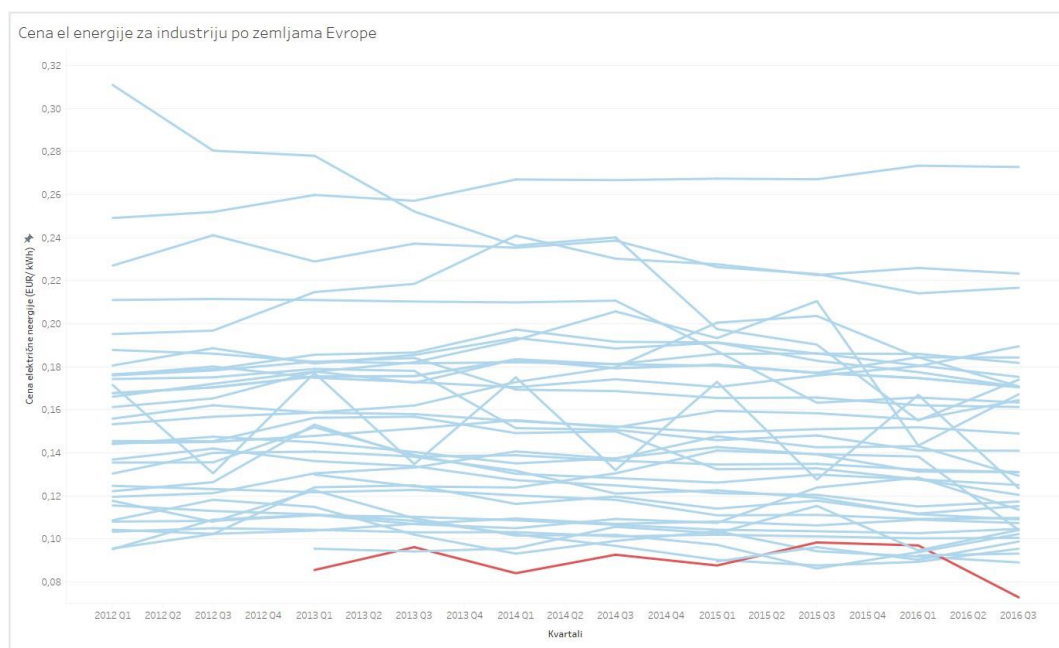
- Znanje, iskustvo i raznovrsnost radne snage u projektovanju, kao i u industriji, jasno pripadaju staroj tradiciji. Oni su ključ za konkurentnost Srbije u industriji GiP, ali i u peradi metala i u sektoru MiO. Kad je reč o sektoru GiP, njegova glavna konkurentska prednost, što su istakli naši brojni sagovornici, leži pre svega u odličnoj sposobnosti proizvodnje raznovrsnog i visoko-preciznog (metalnog) alata i opreme za proizvodnju predmeta od GiP.
- Obrazovanje mašinskih i tehnoloških inženjera je u Srbiji vrlo dobro. Iako nije praktično i primenjivo u poželjnoj meri, ovo obrazovanje nudi vrlo čvrst temelj na kojem iskusni radnici mogu lako da prenesu svoja praktična znanja novim generacijama. Zato su strane kompanije po pravilu u mogućnosti da prenesu nadzor i upravu nad procesom proizvodnje na lokalno osoblje vrlo brzo po početku svog rada u Srbiji. Proizvođači aparata za domaćinstvo (Gorenje), vetrogeneratora (Siemens), mašinskih komponenti za auto industriju (Albon) i hidraulike (Tigar gume) – ili su završili ili su bar započeli proces prebacivanja ne samo proizvodnje, već i projektovanja i razvoja proizvoda (neki čak prebacuju i stratešku nabavku inputa za širi deo svoje globalne mreže).
- Prednost Srbije kada je u pitanju radna snaga je možda i još veća na nivou tehničara i zanatlija. Njihove veštine se tiču najviše sposobnosti da na kreativan i po potrebi prilagodljiv način proizvode metalne alate i druge delove za proizvodnju različitih proizvoda – od sektora GiP, preko krupne građevinske mehanizacije i delova koji se koriste u proizvodnji teške opreme za prevoz, do konvencionalnih i automatskih mehanizama i mašina. Strani menadžeri su davali ocene da su radnici u Srbiji u stanju da obavljaju poslove koji daleko prevazilaze ono što im je povereno, i da doprinose na kreativan način. Fabrika Michelin u Pirotu je u stanju da uvede novu proizvodnu liniju za šest meseci, što je čak tri puta brže nego na drugim lokacijama Micheline-ovih

fabrika u svetu.²⁷ U Srbiji nije neobično naći vrlo mala preduzeća (nekad sa manje od 10 zaposlenih, uglavnom inženjera) sposobna da ponude vrlo usko-stručna projektantska rešenja u okviru proizvodnje relativno zahtevnih mašinskih projekata oslonjenih u celini na spoljne inpute, često iz uvoza.

Jeftina energija: Ključni faktor uspeha br. 2

Troškovi električne energije su takode među najnižima u Evropi. Prosečna cena kW/h za industriju, za sve raspone potrošnje, niža je od velike većine zemalja EU, što se ilustrativno može videti na grafiku ispod.

Grafik GiP 7. Cena električne energije po zemljama u Evropi (Srbija crvena)



Izvor: Eurostat²⁸

Visoka stopa bruto poslovnog viška uprkos nižim jediničnim cenama—još jedan pokazatelj konkurentnosti

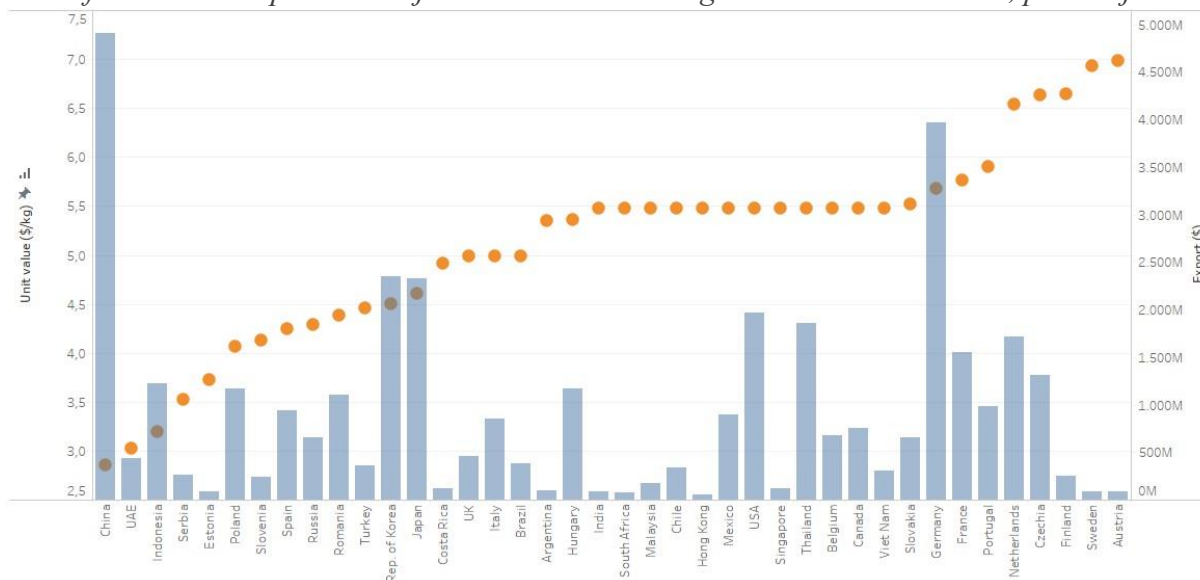
Povoljan balans između nivoa produktivnosti i troškova ključnih inputa, omogućava firmama u Srbiji da obezbede više nivo cenovne konkurentnosti, što se vidi na primeru izvoza guma za motorna vozila. Na grafiku 8 su prikazani ukupan izvoz i jedinična izvozna cena, po kilogramu guma, za automobile. Jedinična izvozna cena iz Srbije je drastično niža od svih konkurentskih iz NČEU. Viša je samo od kineske, UAE, i indonežanske, ali Srbija ima konkurentsku prednost u odnosu na azijske zemlje na tržištu EU usled značajno nižih troškova transporta. Gume za automobile iz Srbije izvozi dominantno Michelin, najveći svetski Tier 1

²⁷ Nismo razgovarali sa rukovodstvom Micheline-a, ali ovu informaciju su potvrdila dva nezavisna izvora povezana sa ovom kompanijom.

²⁸ Posmatrana je cena električne energije za industriju, za raspon potrošnje od 20 – 500 MWh, sa uključenim porezima i akcizama za svaku zemlju. Cene se razlikuju u zavisnosti od raspona potrošnje, ali Srbija je, kod svih raspona, na samom začelju po ceni električne energije.

proizvođač uz Bridžston, što garantuje da su izvozni proizvodi zadovoljavajućeg kvaliteta, za odgovarajući rang. Gume koje se izvoze iz Srbije, jesu nižeg ranga i nisu stoga u potpunosti cenovno uporedive – međutim, prema informacijama od eksperta za industriju, koji je i sarađivao sa Michelinom u Srbiji, razlika u rangui i kvalitetu nije ni blizu tolika, koliko je odstupanje u izveznoj ceni, što ukazuje u kojoj meri je moguće biti cenovno konkurentan u sektoru GiP u Srbiji.

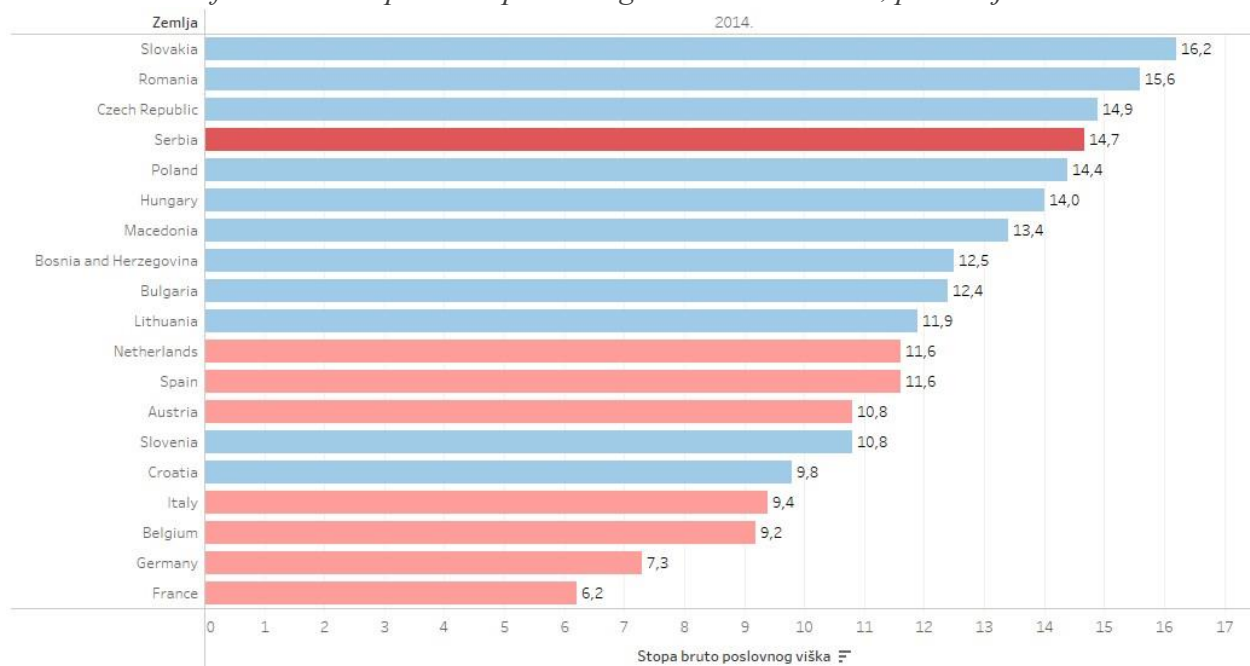
Grafik GiP 8. Ukupan izvoz i jedinična cena izvoza guma za motorna vozila, po zemljama



Izvor: UN Comtrade

Usled opisanih konkurentskih prednosti, Srbija se pokazuje kao profitabilnija za poslovanje od većine drugih EU zemalja. Sam redosled zemalja na grafiku 9 objašnjava i razloge za seljenje proizvodnje ka novim članicama EU, koje su grupisane na vrhu lestvice, dok se razvijene zemlje nalaze pri samom dnu. Srbija je u samom vrhu prema profitabilnosti, zajedno sa novim članicama EU – Slovačkom, Češkom, Poljskom, Mađarskom i Rumunijom, koje i predstavljaju glavne konkurente na evropskom tržištu. Razvijene i velike zemlje – Nemačka, Francuska i Italija, nalaze se su na samom dnu lestvice profitabilnosti. Stopa bruto poslovnog viška ukazuje u kojoj meri investitor profitira po osnovu poslovanja u primarnoj delatnosti. To je relevantan pokazatelj atraktivnosti sektora, uz pretpostavke da su trošak kapitala i visina poreza približno jednaki između zemalja, kao i da je tehnologija unapred određena, te da je i trošak amortizacije približno sličan, nezavisno od zemlje.

Grafik GiP 9. Stopa bruto poslovnog viša u sektoru GiP, po zemljama

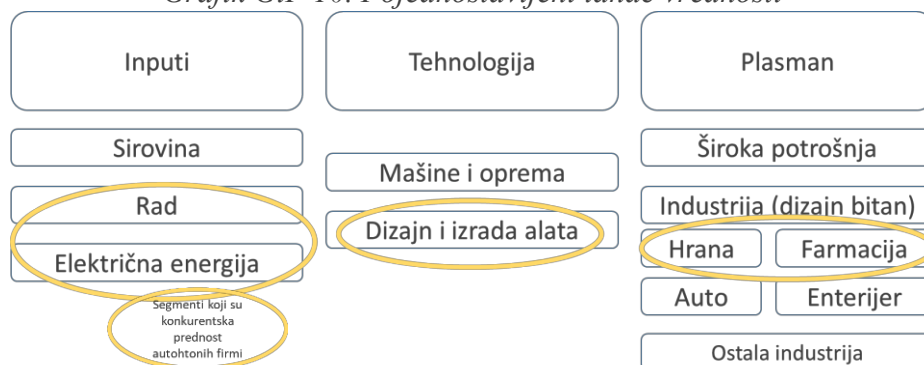


Izvor: Eurostat

Segmentiranje domaće ponude

Zarad fokusiranja analize konkurentnosti i konkretnijeg prikaza konkurentskih prednosti i šansi sektora GiP u Srbiji, na grafiku 10 je prikazana pojednostavljena skica lanca vrednosti. Sirovina, rad i električna energija su ključni inputi, koji se kroz alat i mašine pretvaraju u finalne proizvode, i plasiraju dalje ka finalnim potrošačima – građanima, u slučaju proizvoda široke potrošnje, odnosno ka industriji, u slučaju komponenti i poluproizvoda.

Grafik GiP 10. Pojednostavljeni lanac vrednosti



Izvor: Pregled literature i razgovori sa zainteresovanim stranama

Već detaljno predstavljene konkurentске prednosti – zajedno sa trendom izmeštavanja proizvodnje, geopolitičkom pozicijom, i iskustvom i tradicijom u sektoru GiP, uticali su na intenzivan dolazak i uspešno poslovanje SDI. Cena i dostupnost inputa su u slučaju SDI apsolutno ključan faktor, koji obezbeđuju konkurentsku prednost u slučaju poslovanja u Srbiji. Kombinacija jeftinih inputa (rada i energije) i tradicije i znanja u sektoru (sposobnost radnika da budu dovoljno produktivni), kao i blizina ključnih tržišta su tas na vagi koji Srbiju čini

konkurentnom. SDI koje dolaze u Srbiju već imaju potreban kapital, samim tim i adekvatnu tehnologiju i alate, kao i ustanovljenu poslovnu paradigmu, definisan proizvodni proces, kanale prodaje i krajnje kupce za svoje proizvode.

Sa druge strane, srpske autohtone kompanije su se pokazale kao konkurentne kad su kupci „poznati“. Konkurentnost autohtonih kompanija u mnogome zavisi od toga ko je krajnji kupac – jer to definiše izgled i karakteristike proizvodnog procesa, odnosno sposobnost autohtonih kompanija da iskoriste prednosti, a prikriju slabosti.

- **Srpske autohtone kompanije su se pokazale kao konkurentne kad su kupci prehrambena i farmaceutska industrija, i kao slabo do umereno konkurentni kad su kupci auto industrija i građevinska industrija.** Ono što je zajedničko tim industrijama jeste da su serije ograničene, jer se prave proizvodi specijalno profilisani za jednu firmu, a ne za široku potrošnju i nepoznate kupce. Takođe, kod farmacije i hrane naročito, bezbednost i dizajn proizvoda su jako bitni, i postoji potreba za stalnim prilagođavanjem i unapređenjem tih karakteristika proizvoda. To iziskuje i konstantno prilagođavanje ili dizajniranje i pravljenje novih alata, što zahteva dosta majstorskog znanja i veću upotrebu rada, a to jesu ključne prednosti srpskih kompanija. Uz to, električna energija se, po jedinici proizvoda, više troši kad su serije manje, a proizvodi skloni promenama – što srpske kompanije stavlja u prednost, usled nižih troškova električne energije.
- **Pri takvom toku aktivnosti, „eliminiše“ se najveća konkurentska slabost srpskih autohtonih kompanija, a to je nedostatak kapitala za obilnije investicije, masovniju proizvodnju i kreiranje ekonomije obima.** Ograničene serije i stalno prilagođavanje proizvoda onemogućuju masovnu proizvodnju (što je slabost, odnosno nedostatak srpskih preduzeća), a podrazumevaju fleksibilnost, prilagođavanje alata, veće učešće rada, naročito majstorskog, i energije (što je prednost srpskih preduzeća). Takođe, treba u obzir uzeti i da je manji rizik za porodične kompanije kad se raste postepeno. Na taj način, u Srbiji dobijaju mogućnost da balansiraju između postepenog uvođenja modernih tehnologija i stepena upotrebe jeftinije radne snage – odakle se može zaključiti da su neke kompanije i konkurentne upravo zato što postepeno prelaze od starijih ka modernijim tehnologijama, prilagođavajući proizvodni proces postepeno i manje se izlažući riziku skoka sa jedne na drugu poslovnu paradigmu.
- **Aktivnosti u proizvodnji za poznatog kupca razlikuje se i nizvodno, to više što je proizvod jedinstveniji, utoliko što se smanjuju ulaganja u istraživanje tržišta, marketing, pa i brendiranje – što je takođe nedostatak srpskih kompanija.** Poznati kupac je po pravilu informisaniji, odnosno u stanju da neposredno proveriti kvalitet i pouzdanost proizvodnje. S druge strane, ukoliko je u pitanju nepoznati kupac, za definisanje ulaznih zahteva potrebna su posebna ulaganja u istraživanje tržišta (u prvom segmentu lanca), kao i uključenost u složene globalne mreže nabavke inputa (u drugom segmentu lanca), i uključenost u mreže distribucije, veća ulaganja u marketing i brendiranje proizvoda u trećem, nizvodnom, lancu vrednosti.
- **Veličina serije takođe je po pravilu blisko povezano sa tipom tehnologije, odnosno osloncem na različite faktore proizvodnje i sa načinom organizacije proizvodnog procesa.** Naime, prelazak sa manjih na veće serije po pravilu pretpostavlja automatizaciju, odnosno smanjenje upotrebe skupog visokokvalifikovanog,

majstorskog/zanatskog rada a povećanje upotrebe kapitalne opreme i manje kvalifikovanog rada. S obzirom da majstorski / zanatski rad jeste konkurentna prednost Srbije, u smislu odnosa između cene, i znanja i veština, a da preduzeća imaju ograničen pristup kapitalu, jasno je da je ograničena serija prednost domaćih autohtonih kompanija.

- **Konačno, što je veća serija po pravilu i zahtevi prema stepenu organizacije svih procesa u lancu postaju viši – što nije komparativna prednost Srbije.** Pošto se tehnologija zavisna od odgovarajuće opreme može lako kopirati (pod uslovom da se raspolaze sa odgovarajućim kapitalom), konkurentna prednost u velikoserijskoj proizvodnji pre svega zavisi od postizanja visokog nivoa pouzdanosti i efikasnosti—smanjenja relativno malih troškova po jedinici proizvoda—kroz bolju organizaciju samog proizvodnog procesa, nepogrešivu kontrolu kvaliteta, „just in time“ nabavku repromaterijala i inputa, i jednako efikasnu distribuciju proizvoda. These capabilities are in short supply in Serbia. Foreign employers report that they generally need to make initial investments in building mid-management capacity, or bring experienced Serbian-speakers from the diaspora. This weakness goes relatively deep as management schools, although numerous, do not offer adequately trained graduates.

Perspektiva sektora GiP i preporuke za dalji razvoj

U ovom poglavlju, bavimo se vizijom razvoja i preporukama vezanim za neposredne mere potrebne da se otklone glavne uočene prepreke daljem rastu i konkurentnosti sektora GiP. Preporuke se prema svom fokusu mogu podeliti u dve grupe:

- Neki od uočenih problema su u dobroj meri **zajednički svim sektorima koje istražujemo u paketu studija** — proističu iz predominantno MSP prirode velikog dela srpske privrede. S druge strane, sprovođenje ovih mera pretpostavlja određene pripremne korake i izgradnju kapaciteta državnih institucija za sprovođenje proaktivnih mera industrijske politike koje ovde predstavljamo. Krovne preporuke, zajedničke za sve sektore, osnose se pre svega na kapacitet uprave da postupa fleksibilnije, kompleksnije i proaktivnije, na razvoj radne snage, na potreban zaokret u načinu na koji se privlače SDI, na potrebu da se usredsrede i vertikalizuju resursi podrške MSP, kao i na ostale mere kojima država mora proaktivno da poklanja pažnju, kao što su dalji razvoj infrastrukture kvaliteta ili pružanje usluga od strane EPSa. Ti zajednički aspekti opisani su detaljnije u **Aneksu 2**, Okvirne mere industrijske politike za Srbiju, i na njih se referišemo u daljem tekstu po potrebi.
- Neki od uočenih problema u sektoru GiP – kao što su infrastruktura kvaliteta, organizacija poslovanja, dostupnost i kvalitet radne snage, unapređenje vidljivosti i saradnje među firmama, potreba za obnavljanjem mašinskog parka -- podudaraju se sa problemima zajedničkim za čitavu privredu opisanim u Aneksu 2, ali su za potrebe ove analize, u nastavku ove sekcije, produbljeni iz ugla sektora GiP. Stoga, širi kontekst preporuka koje će biti predstavljene u nastavku, dostupan je u Aneksu 2, a predstavljamo samo ono što je od specifičnog značaja za sektor GiP.

S obzirom na opisane karakteristike sektora GiP, u pogledu potreba za kapitalom i veličina serija – kao i to da su SDI zaslužne za najveći deo i izvoza i rasta izvoza, jasno je da dalji rast sektora zavisi od (i) aktivnosti postojećih stranih kompanija i (ii) dolaska

novih stranih investicija. Srbija se već pokazala kao međunarodno konkurentna, i ključni faktor i za razvoj postojećih i dolazak novih investitora jeste dalja dostupnost resursa koji su i determinisali iskazanu konkurentnost. Stoga, može se zaključiti da su ključni faktori za privlačenje novih investicija dostupnost radne snage i dostupnost infrastrukturno adekvatno opremljenih lokacija.

Ključne preporuke specifične za privlačenje SDI, odnose se na dve grupe aktivnosti: (i) pažljiviji i ciljaniji izbor SDI i (ii) obezbeđivanje uslova za njihovo efikasno poslovanje. Tema privlačenja SDI je detaljnije obrađena u aneksu 2, a u ovom delu prikazujemo samo ključne aspekte za sektor GiP.

- Srbija je već privlačna destinacija u pogledu sektora GiP, te je za razliku od drugih sektora, potrebno postaviti i oštrije uslove prilikom privlačenja SDI:
 - Ciljano privlačenje SDI -- što više onih koji nisu „slepa ulica“ po pitanju kompleksnosti proizvoda i proizvodnog procesa, i koji su spremni da ulažu u razvoj radne snage.
 - Prelazak sa subvencija po radnom mestu na subvencije po procenjenom razvojnom efektu, koji svakako uključuje i broj novozaposlenih kao kriterijum, ali stavlja naglasak i na tip/kvalitet tehnologije, i na razvijanje veština radnika. S obzirom na uočenu veliku dostupnost i odseljavanje najviše kvalifikovanih inženjerskih kadrova, treba razmotriti i poseban cilj privlačenja kompanija koje bi bile spremne da ovde prebace svoje istraživanje i razvoj (R&D).
 - Transparentna analiza troška i koristi dolaska stranih investicija.
 - Evaluacija programa (ostvareno, u odnosu na projektovanu „cost / benefit“ analizu)
 - Težiti dovođenju onih SDI kod kojih je moguće raditi na sistematičnom razvoju mreže dobavljača.
- Sa druge strane, osim već dobro poznatih preduslova za dolazak SDI, a koji su većinom već sadržani, izmereni, i praćeni kroz međunarodno priznate analize i prikaze konkurentnosti, dostupnost različitih kategorija radne snage se postavlja kao imperativ. Očigledno je da je Srbija trenutno dovoljno atraktivna destinacija za SDI u oblasti GiP, međutim, potrebno je sistematično istražiti za koliko još novih investicija Srbija poseduje adekvatnu količinu ljudskih resursa. S obzirom da teškoće u pronalaženju kvalitetne i obučene radne snage predstavljaju problem i za ostale firme u sektoru, biće detaljnije razrađene u nastavku.

Osim na privlačenju i razvoju SDI, poželjno je i potrebno raditi na podršci postojećim i razvijanju novih autohtonih kompanija. Autohtona preduzeća su značajni generatori radnih mesta, s obzirom da se na njih odnosi skoro 50% zaposlenosti čitavog sektora, pokazali su se kao fleksibilni i konkurentni izvoznici, i uz adekvatnu podršku, mogu intenzivnije da se uključe u globalne lance vrednosti i da doprinesu rastu konkurentnosti i poslova u srpskoj privredi. Ključne mere podrške, kako autohtonim, tako i svim drugim preduzećima u oblasti sektora GiP, ogledaju se u:

Ciljana podrška razvoju male i srednje privrede.

- Precizno i blagovremeno razvijeni programi razvoja dobavljača za svaku SDI, identifikovane domaće kompanije koje uz podršku mogu da postanu deo lanca vrednosti, prioritizovani izazovi i sprovedeni programi unapređenja, konstantni monitoring i redovna evaluacija efekata programa i izgradnje firmi.
 - Primer inicijative – sistematično ispitati mogućnost i uslove (traženi obim, tip i kvalitet sirovine, očekivane standarde kvaliteta) za razvoj dobavljača za inostrane kompanije koje uvoze proizvode od plastike.
 - Ukupan uvoz proizvoda od GiP premašuje 500 mil EUR, a velike strane kompanije čine blizu 50% uvoza.
 - Fijat – cca 50 mil EUR proizvoda za pakovanje od plastike
 - Fresenius – cca 20 mil EUR cevi i creva
 - Yura i Leoni – cca 20 mil EUR traka, cevi i creva, kutija i sanduka
 - Tetra Pak, Henkel, Coca Cola – cca 20 mil EUR poklopaca i zapušača ... i još mnoge druge kompanije.
 - Prvi korak je identifikovati potencijalne domaće proizvođače, skenirati stanje kod njih i sistematično podržati one koje imaju kapacitet da uz podršku zadovolje neophodne uslove. U obzir treba uzeti i mogućnost zajedničke saradnje kompanija (naročito onih sa istih lokaliteta) u ispunjavanju ciljeva (niža cena nabavke tražene sirovine, saradnja na izradi alata, transportu i distribuciji, kursovima i obukama). Preduslov za čitavu inicijativu je poznavanje domaće male privrede (postojanje baze podataka, ne samo o statusnim i finansijskim informacijama, već i o standardima kvaliteta, proizvodnim kapacitetima, opremljenosti mašinskog parka, nivou tehnologije...), u čemu treba da pomognu regionalne privredne komore i regionalne razvojne agencije.
- Izgradnja i povećanje dostupnosti fizičke infrastrukture kroz funkcionalne industrijske zone. Jedna od intervjuisanih kompanija – a koja su nalazi upravo na opisanim potezima gde je sektor GiP razvijen -- ukazala je da je, uprkos obećanjima, morala sama da asfaltira prilaznice, ukloni dalekovod koji je smetao, i izgradi hidrantnu mrežu. Ipak, i dalje postoje problemi koji neposredno utiču na produktivnost rada – nestabilnost napona električne energije i nestabilnost internet protoka.
- Smanjivanje administrativnih procedura na minimum, naročito carinskih, prilikom izvoza robe.

Unapređenje infrastrukture kvaliteta

- Potrebno je podržati dostizanje standarda od strane domaćih firmi, u zavisnosti od toga koje industrije su im kupci:

- Za kompanije koje žele da budu deo lanca vrednosti automobilske industrije, neophodna su dva standarda: ISO 9001 (nova verzija, 2015) i IATF 16949, koja se odnose na standardizaciju procesa u lancu snabdevanje auto industrije.
- Za kompanije čiji su proizvodi namenjeni pakovanju, neophodno je ispitati ciljano tržište (npr. BRC/IoP (British Retail Consortium / Institute of Packaging) standard za pakovanje i materijale koji se koriste u proizvodnji, poseduje preko 20.000 kompanija u Evropi.
- Osim tih, očekivano je da firme poseduju i ISO 14001 (sistem upravljanja zaštitom životne sredine), ISO 18001 (zaštita na radu, menadžment za upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu), ISO 26000 (sistem adekvatnog procenjivanja i adresiranja društvenih odgovornosti), i ISO 27001 (Sistem menadžmenta bezbednosti informacija). Dobar deo kompanija poseduje ISO 9001 i ISO 14001, dok IATF 16949 / specijalizovane standarde za pakovanje ne poseduju čak ni neke najrazvijenije domaće kompanije.
- REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) standard će imati značajan uticaj na čitav lanac proizvoda od plastike – odnosi se na bezbednost i prihvatljivost sirovina koje se koriste u proizvodnom procesu. Na tržište EU neće biti moguće izvesti proizvod koji nije u skladu sa REACH-om. Srbija trenutno nema mogućnost ni da testira takve proizvode (opasnost od uvoza proizvoda koji neće moći da se plasiraju na tržište EU), niti postoji razvijena svest o značaju regulative, koja zamenjuje 40 drugih regulativa i odnosi se na preko 30.000 supstanci.
- Podrška dostizanju standarda podrazumeva:
 - Uspostavljanje baze domaćih preduzeća i standarda koje poseduju i konstantno je uparivati sa standardima neophodnim za delatnost u okviru koje preduzeća posluju.
 - Upoznavanje primera najbolje prakse u sektoru i razumevanje i širenje njihovih iskustava – kako bi se razumelo u kojem trenutku je preduzeću standard neophodan / poželjan, kako do njega doći i koji su benefiti.
 - Proširiti svest o značaju kvaliteta / „QMS-a“ (PR kampanje, vodiči, radionice, i seminari).
 - Uspostavljanje habova kvaliteta, koji bi bili centar znanja vezano za potrebe i standarde kvaliteta i koji bi pružali pomoć firmama (u početku podržano od strane države, kasnije sufinansiranje).
 - Sprovođenje cost/benefit analiza i uspostavljanje neophodnih i troškovno opravdanih laboratorija za testiranje.
 - Jačanje inspeksijskog nadzora kod upotrebe sirovina.
 - Obučavanje domaćih konsultanata za evaluaciju (strani konsultanti su značajno skuplji).
 - Subvencionisanje dostizanja neophodnih standarda na osnovu definisanih prioriteta (sistem „štap i šargarepa“ za vreme unapređenja

procesa u okviru same kompanije – dostizanje standarda je skupo, zbog skupih treninga i korišćenja specijalizovanih laboratorija).

Unapređenje organizacije poslovanja i proizvodnje

- Ovaj vid podrške se uglavnom odnosi na treninge, obuke i podršku pri nabavljaju i instaliranju neophodnih sistema. Ključne aktivnosti, u kojima je pomoć potrebna i koje trenutno predstavljaju uska grla u poslovanju, jesu:
 - Integrisani informacioni sistem (IIS) – koji je ključan za sve primenjenije „just in time“ poslovanje, naročito u auto industriji. Pomoću IIS-a, firma optimizuje nabavku, zalihe, broj radnika i transport proizvoda.
 - Kontrolisanje alata i proizvoda kroz CMM mašine – što garantuje konstantan kvalitet.
 - Reparacija i održavanje alata i mašina.
 - Korporativno upravljanje, čiji nedostatak posebno dolazi do izražaja u MMSP sektoru.
 - Strateško finansijsko planiranje – firme ne poznaju trendove na međunarodnom tržištu, niti su u stanju da svoje cene uspostave na bazi ekonomskih principa (ima i uspešnih primera, koji su u saradnji sa velikim kupcima uspostavili model).

Povećanje dostupnosti i kvaliteta radne snage

- Potrebni profili se ne školuju u dovoljnom broju, a prekvalifikacija iz drugih profila je otežana jer sistem nije dovoljno prilagodljiv. Problem nedostatka odgovarajućih kadrova je naročito izražen sada kada starije generacije iskusnih kadrova iz tradicionalnog sistema odlaze u penziju. S druge strane, čak i u slučaju profila koji se školuju u dovoljnom broju (pa i više nego što su potrebe privrede) – npr. menadžeri, uglavnom ne postoji odgovarajući kvalitet i iskustvo, jer niti obrazovni sistem generiše dovoljno kvalitetne kadrove niti ti kadrovi imaju puno prilika u praksi da steknu potrebno iskustvo. Ukoliko se ponuda tržišta rada ne uskladi sa potrebama privrede, i mlađe generacije koje bi trebalo da nose sektor u budućnosti ne obzrbe potrebnim kvalifikacijama, znanjima i veštinama, srpski sektor GiP će rizikovati da izgubi svoju najvažniju konkurentsku prednost. Detaljnije preporuke vezane radnu snagu, čija je dostupnost problem i u drugim sektorima, prikazane su u Aneksu 2. U nastavku prikazujemo probleme u dostupnosti i kvalitetu radne snage, koji se u većoj meri – ali ne u potpunosti – odnose na sektor GiP, i koje su firme u isticale kao ograničenje rastu.
 - Kod inženjerskog kadra, najveće ograničenje je nedostatak kvalitetnih konstruktora i kontrolora, CNC programera, kao i tehnologa specijalizovanih za gumu / plastiku.
 - Kod majstorskog kadra, najveće ograničenje je kod kontrole i reparacije alata, kao i generalne tehničke podrške. Postoji jaz između iskusnih majstora, pred penzijom i nadolazećih generacija, koje nisu dovoljno praktično obučene.

- Kod nekvalifikovane radne snage, najveće ograničenje je kod operatera na mašini. Kod NKV radnika, mobilnost rada je ozbiljno ograničenje – u određenim krajevima, usled bavljenja ili povezanosti sa drugim porodičnim aktivnostima (pre svega poljoprivrednim), radnici često imaju visoku rezervacionu cenu (Požega je dobar primer, s obzirom na intenzivnu proizvodnju maline). Sa druge strane, u drugim krajevima Srbije, rezervaciona cena je niža, a nezaposlenost visoka – međutim, mobilnost radne snage je nepostojeća, iako bi bilo ekonomskog rezona da se napravi napor da nezaposlena radna snaga iz jednog kraja zemlje bude odgovor na nedostatak radne snage u drugom kraju zemlje.

Unapređenje vidljivosti i saradnje među firmama

- Potrebno je raditi na unapređenju imidža srpske industrije GiP, kao i na prezentaciji i vidljivosti domaćih firmi. Firmama je najteže da dođu do „prvog kontakta“ sa kupcem, i tu je podrška najznačajnija. Ključne aktivnosti, za popravljjanje položaja i pronalaženje kupaca su:
 - Razumevanje tržišnih kretanja, aktera, potencijalnih kupaca i ciljana diseminacija ključnih informacija (u saradnji sa sektorski orijentisanim konsultantima – za početak finansira država, u drugoj iteraciji gro finansiranja preuzima privatni sektor).
 - Jasna prezentacija domaćih firmi i proizvoda (baza podataka sa ključnim informacijama o firmama i proizvodima, funkcionalni, pregledni i sadržajni sajtovi).
 - Identifikovanje potencijalnih kupaca (baza podataka sa ključnim informacijama o firmama, komponentama i proizvodima za koje su zainteresovani, brojevima telefona / sajtovima...).
 - Obučavanje za komunikaciju sa kupcima – male firme ne komuniciraju istom „terminologijom“ kao velike (često ni ne razumeju koji su KPI-evi ključni za biznis, niti ih imaju uspostavljene za sopstvenu kompaniju).
 - Osposobljavanje za „e-procurement“ (subvencionisanje nabavke softvera, obučavanje zaposlenih, pretraga upita, učešće u nadmetanju, praćenje stope uspeha i realizacije...).
 - Prisustvo u ključnim međunarodnim bazama podataka dobavljača (pomoć u identifikovanju ključnih baza, uspostavljanju naloga...).
 - Promocija srpskog sektora GiP (Prisustvo na međunarodnim sajmovima, sa adekvatnim prezentacijama proizvoda, „Matchmaking“, B2B sastanci).

Podsticanje kreiranja funkcionalnih asocijacija

- Asocijacije malih i srednjih preduzeća, koje su povezane kroz lanac vrednosti, i te kako imaju smisla u industriji proizvoda od GiP. Asocijacije se mogu formirati geografski, jer postoji jasno vidljiva koncentracija firmi na određenim područjima.

- S obzirom da je kod plastike i gume zastupljena serijska proizvodnja (koja po vokaciji ne odgovara MMSP sektoru u potpunosti), udruživanje bi moglo da rezultira racionalizacijom troškova nabavke, optimizacijom iskorišćenosti kapaciteta, i izraženijom vidljivošću kompanija. Što se veća količina sirovine nabavlja, to je i jedinična cena niža (trenutni uvoz sirovina od strane domaćih kompanija je blizu 200 mil EUR).
- Skupe, a često nedovoljno iskorišćene mašine, postaju dostupnije (3D printeri, CMM, roboti).
- Zajednički nastup, koji je u slučaju plastike često moguć, povećava vidljivost kompanija, ali i pregovaračku moć pred kupcima i posrednicima (i drugim stakeholderima – država bi lakše mogla da skuplja neophodne informacije za supplier development, učešće na sajmovima).
- Kompanijama su neophodne kvalitetne tržišne informacije o potencijalnim kupcima i njihovim zahtevima, kao i o karakteristikama rivala, dešavanjima na globalnim tržištima, i marketing kanalima (to bi mogao da bude jedan od zadataka analitičkih timova asocijacija – niži troškovi pristupa ključnim bazama podataka).
- Niži troškovi obuke i treninga, kod zajedničkih aktivnosti (npr – e-procurement-a).

Postepeno obnavljanje i modernizovanje mašinskog parka

- Usled tehnoloških ograničenja, srpske firme nisu u stanju da obezbede odgovarajuće ni količine (mašine malih kapaciteta), ni kvalitet (zastarela tehnologija) proizvoda. Nemačka i Italija su glavni dobavljači mašina za srpsko tržište – dok se iz Kine se uglavnom uvoze mašine manje vrednosti. Uvozi se relativno malo modernih mašina -- koje služe za efikasnu serijsku proizvodnju kroz „brizganje ili duvanje“ u alat. Uvozi se dosta ostalih mašina -- koje su uglavnom niže jedinične vrednosti i slabijih performansi. Takođe, uvozi se relativno malo delova i komponenti -- što ukazuje i na nizak stepen sklapanja i održavanja finalnih mašina u Srbiji.
- Naglasak treba da bude na uvođenju modernijih i produktivnijih mašina većeg kapaciteta (500-1000t), robota koji multiplikuju produktivnost u određenim segmentima proizvodnje, i 3D printera koji omogućavaju izradu prototipa proizvoda. Ipak, pri definisanju mera, treba biti oprezan, jer ne mora nužno da znači da je predstavljena struktura uvoza trenutno nepovoljna po konkurentnost, imajući u vidu da firme svesno uvoze mašine koje odgovaraju njihovim potrebama, i najverovatnije kombinuju manje produktivne mašine sa više radne snage, koja je u Srbiji jeftiniji input nego u drugim zemljama. Ipak, u srednjem roku, povećanje nivoa i učešća u uvozu modernih mašina, bio bi dobar signal, koji bi ukazao da dolazi do modernizacije mašinskog parka i verovatnog povećanja produktivnosti firmi. U dugom roku, to je i jedini način za uspostavljanje održive konkurentnosti.
- Trenutno postoji „kokoška-jaje“ problem – firme nemaju klijente zbog nedovoljnog kapaciteta i zastarele tehnologije, a ne žele da ulažu jer nemaju klijente i osiguran plasman. Najveći broj firmi nema ni pristup finansijama, barem ne po povoljnim

uslovima, a raskorak nadoknađuju niskom cenom radne snage i energenata. Za pronalazak klijenata i dugoročnu konkurentnost ipak je neophodno modernizovati mašinski park. Za to je potrebno, da u početku, država preuzme deo troška / rizika i podstakne firme na saradnju, kroz:

- Treninge i obuke u cilju uspostavljanja plana modernizacije i usvajanja novih tehnologija.
- Garancije za kredite (ili subvencionisane kredite) za nabavku opreme, bez obzira na starost (sa povoljnijim uslovima za nove mašine).
- Delimični povraćaj sredstava za nabavku visoke tehnologije, bez obzira na zemlju porekla te tehnologije.
- Podsticanje zajedničke nabavka određenih tipova mašina (3D printeri).
- Intenzivnije ulaganje u istraživanje, razvoj, i inovacije kod proizvodnje robota / alata.

Analiza performansi i lanca vrednosti sektora mašina i električne opreme



Sažetak analize sektora mašina i opreme (MiO)

- Nekada prepoznatljiv i međunarodno priznat sektor, sektor MiO je danas sektor sa manje sjajnim performansama nego nekada, ali sa značajnim potencijalom koji bazira upravo na oslobođenim resursima iz prošlosti. Iako skorašnja performansa sektora ne nagoveštava ovaj potencijal, više je razloga zbog kojih mislimo da on postoji, i to u značajnoj meri.
- Naime, osrednji postkrizni rast bruto dodate vrednosti je mahom posledica činjenice da se sektor još uvek restrukturuje, ali, ovaj proces je pri kraju, a visoka izvozna orijentisanost i brz rast izvoza u poskriznom periodu, sofisticirana znanja i veštine koje je tradicionalni sektor ostavio a novi (bar donekle) nastavio da razvija, i trend rasta tražnje za takvim znanjima i veštinama od strane proizvođača iz najrazvijenijih evropskih zemalja (tzv. trend nearshoring-a) upućuju na verovatan održivi rast srpskog sektora MiO.
- Sektor već sada ispoljava visoku međunarodnu konkurentnost i uspeva da veći deo rasta izvoza ostvari kroz povećanje tržišnog učešća na izvoznim tržištima. Pri tome, iako najveći deo ovog rasta kreiraju SDI, značajan rast beleže i domaće originalno privatne firme (tj. firme koje nisu, bar formalno, „potekle“ od bivših državnih preduzeća), i to u vrlo širokom spektru različitih proizvoda. I jedne i druge svoju konkurentnost prvenstveno baziraju na znanjima i veštinama koji su u Srbiji prisutni po nižim cenama nego u evropskim zemljama, s tim što se izvori konkurentnosti kod ove dve grupe firmi razlikuju. Domaće autohtono privatne firme su konkurentne u pojedinačnoj ili maloserijskoj proizvodnji po meri kupca, dok se SDI češće pozicioniraju u velikoserijskoj proizvodnji.
- Za Srbiju je važno da podrži oba ova dela sektora, jer su oba potrebna za razvoj njene privrede, i jer imaju potencijal da značajno unaprede performansu sektora u budućnosti. S obzirom na postojanje konkurentskih prednosti u ovom sektoru, poželjno je razvijati ga jer može doprineti širem tehničko-tehnološkom razvoju zemlje.

Predmet analize sektora MiO

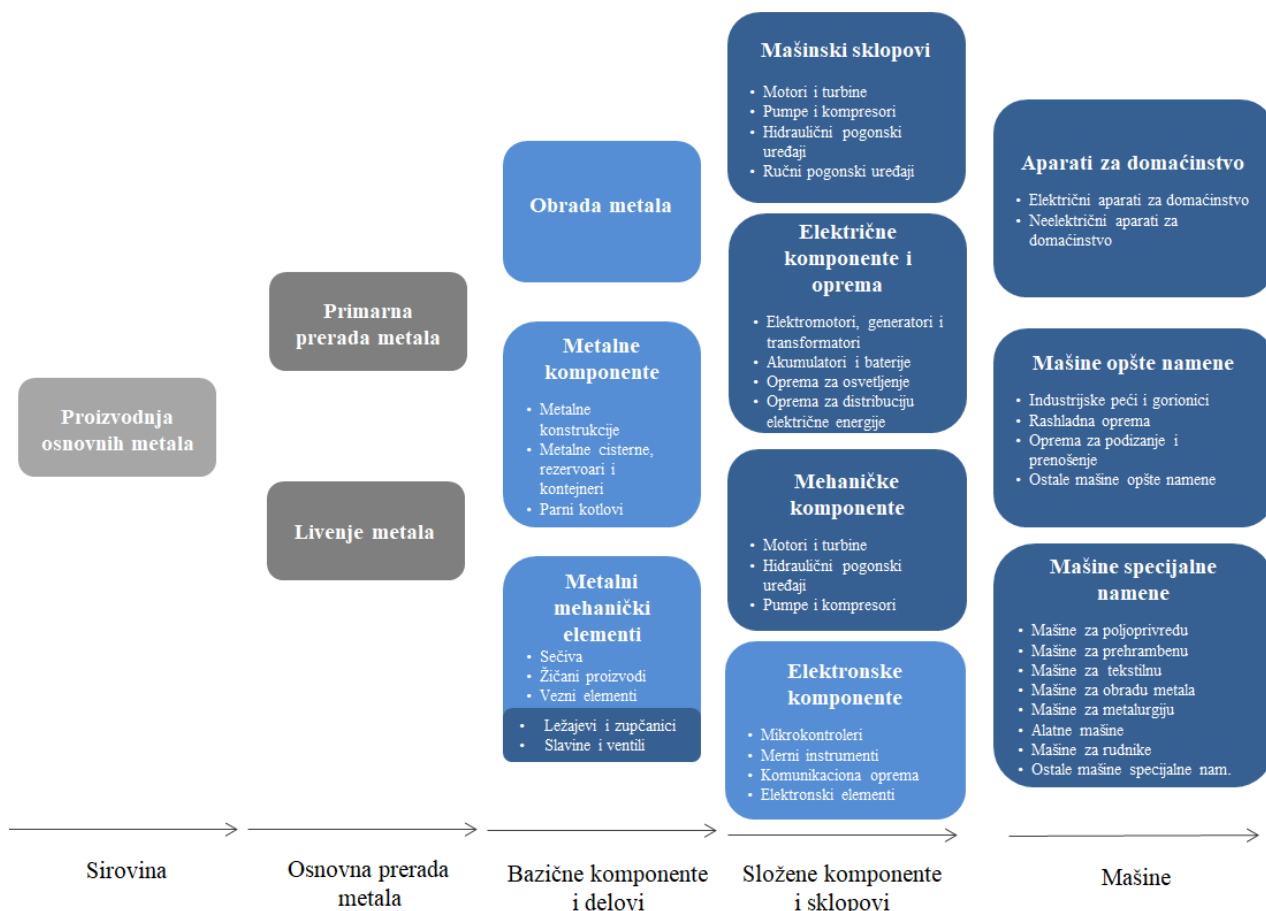
Predmet ove analize su sektori *Proizvodnja električne opreme* (Oblast 27, KD²⁹ 2010) i *Proizvodnja nepomenutih mašina i nepomenute opreme* (Oblast 28, KD 2010). Sektor mašina i opreme nalazi se u centru proizvodne mreže jedne zemlje i resursno i tehnološki je povezan sa ostalim sektorima u privredi. Proizvodi ovog sektora su mašine, uređaji i komponente, koji mogu biti mehanički ili električni. S obzirom na zajedničke karakteristike pomenuta dva sektora i na činjenicu da se u širem lancu vrednosti sektor mašina naslanja na jedan deo sektora električne opreme, ova dva sektora ima smisla analizirati zajedno, te će u najvećem delu ove analize oni biti posmatrani kao jedinstvena celina pod skraćenim nazivom Mašine i oprema (u daljem tekstu: MiO). Analizom su obuhvaćene sve grupe proizvoda (na nivou SITC kodova of četiri cifre) koje spadaju u prethodno pomenuta dva statistička sektora, a jedino su isključene žice i kablovi za motorna vozila koje proizvode tri strane direktne investicije (Yura, Dad Draxmailer, i Leoni), koji se zbog statističkog agregiranja greškom pojavljuju u sektoru MiO umesto u sektoru transportnih sredstava.

Sektor MiO obuhvata širok dijapazon proizvoda čija je složena proizvodnja isprepletena i blisko povezana sa proizvodnjom nekih od proizvoda koji spadaju u sektor metalnih proizvoda (Oblast 25, KD 2010) i sektor elektronskih i optičkih proizvoda (Oblast 26, KD 2010), te iako ova dva sektora nisu predmet analize, na Slici 1 dat je prikaz proizvoda svih pomenutih sektora i njihov međusobni odnos, kako bi se bolje razumeo položaj proizvoda sektora MiO u širem lancu proizvodnje. Granica između svih pomenutih proizvoda je tanka, pa su zato proizvodi koji spadaju u sektor MiO obeleženi tamno plavom bojom.

Finalni proizvodi sektora MiO svoju primenu nalaze u različitim segmentima privrede i domaćinstava. Naime, jedan deo proizvoda sektora MiO se koristi pretežno u domaćinstvima (aparati za domaćinstvo), dok veći deo proizvoda svoje mesto pronalazi na početku proizvodnog lanca različitih sektora prerađivačke industrije. Najšire gledano, ti proizvodi se mogu podeliti na finalne mašine (mašine specijalne namene, mašine opšte namene, aparati za domaćinstvo) i na komponente (električne komponente i oprema, mehanički elementi, mašinski sklopovi), pri čemu ovi drugi obično ne mogu da funkcionišu sami za sebe, već treba da postanu deo neke finalne mašine ili sistema.

²⁹ Uredba o klasifikaciji delatnosti ("Sl. glasnik RS", br. 54/2010)

Grafik MiO 1. Međusobni odnos metalske, elektronske, elektro i mašinske industrije u lancu proizvodnje mašina i električne opreme



Značaj, struktura i opšte performanse sektora MiO

Da bi se pravilno ocenio značaj i potencijal sektora MiO u Srbiji, performansa se mora objasniti u kontekstu njegove strukture. Ovaj sektor je trenutno pri kraju svoje strukturne transformacije, gde imamo gašenje većeg dela tradicionalnog sektora (nekadašnjih državnih preduzeća) i rast novog sektora (domaće autohtono privatne firme i strane direktne investicije) koji će u budućnosti određivati performanse sektora i od kojeg će zavisi njegova održivost. S obzirom da na bruto dodatu vrednost (BDV) tradicionalni i novi sektor jednako deluju, a da već duže vremena izvoz odražava uglavnom performanse novog sektora, performansa u prethodnom periodu (posmatramo uglavnom postkrizni period od 2009. do 2016. godine) razlikuje se značajno kod ova dva agregata.

Sektor MiO kreira 1,2% BDP-a Srbije i 7,4% dodate vrednosti u okviru prerađivačke industrije (PI), što ga čini četvrtim najvećim sektorom ove industrije, odmah iz metalnog. Međutim, u poređenju sa relevantnim³⁰ evropskim zemljama, srpski sektor MiO ima značajno manje učešće. Ovaj sektor je relativno najznačajniji u Nemačkoj i Italiji – liderima u proizvodnji MiO u Evropi – gde njegovo učešće u PI iznosi 22% i 17%, respektivno. S druge strane, sektor se

³⁰ Srpski sektor MiO ima smisla porediti sa zemljama koje su po ekonomskim i istorijskim karakteristikama slične Srbiji. To su pre svega nove članice EU (NČEU) i zemlje bivše Jugoslavije, a evropske lidere u ovom sektoru – Nemačku i Italiju – dajemo radi šire ilustracije.

ističe i u zemljama novim članicama EU, koje su prošle kroz tranziciju mnogo pre nego Srbija. Konkretno, u Mađarskoj, Sloveniji, Češkoj i Slovačkoj, učešće sektora u dodatoj vrednosti PI se kreće u rasponu 15-18%, što je više nego duplo više nego u Srbiji.

Tabela MiO 1. Značaj sektora MiO – dodata vrednost, zaposlenost, izvozna orijentisanost

	Bruto dodata vrednost (BDV)			Dodata vrednost preduzetnika*	BDV	Zaposlenost	Učešće izvoza u prihodima**
	mil RSD	%BDP	%PI	%BDV	CAGR	#	%
	2016			2016/2009		2015	
BDP	4.261.927	100,0			0,70		
Prerađivačka industrija (PI)	666.059	15,6	100,0	19,8	2,36	364.758	46
Hrana i piće	167.143	3,9	25,1	25,2	-1,00	77.915	24
Drvo i nameštaj	30.022	0,7	4,5	32,4	0,68	27.574	34
Guma i plastika	54.574	1,3	8,2	12,2	3,07	21.666	59
Mašine i oprema	49.318	1,2	7,4	14,2	2,69	30.261	61

Izvori: RZS, APR, kalkulacije CEVEsA

* Procena dodate vrednosti koju kreiraju preduzetnici je napravljena na osnovu razlike između bruto dodate vrednosti sektora iz nacionalnih računa i dodate vrednosti sektora na bazi firmi registrovanih na delatnost datog sektora koja je uzeta iz strukturnih poslovnih statistika (ova druga ne uključuje preduzetnike). Ova procena je data kao procenat bruto dodate vrednosti sektora iz nacionalnih računa.

** Učešće izvoza u prihodima je izračunato samo za firme koje su registrovane na delatnost datog sektora kako bi dao osećaj o izvoznoj orijentisanosti sektora. Pri tome, većina preduzetnika koji su registrovani na datu delatnost nije uključena u ovu procenu, jer ne podnosi finansijske izveštaje APR-u.

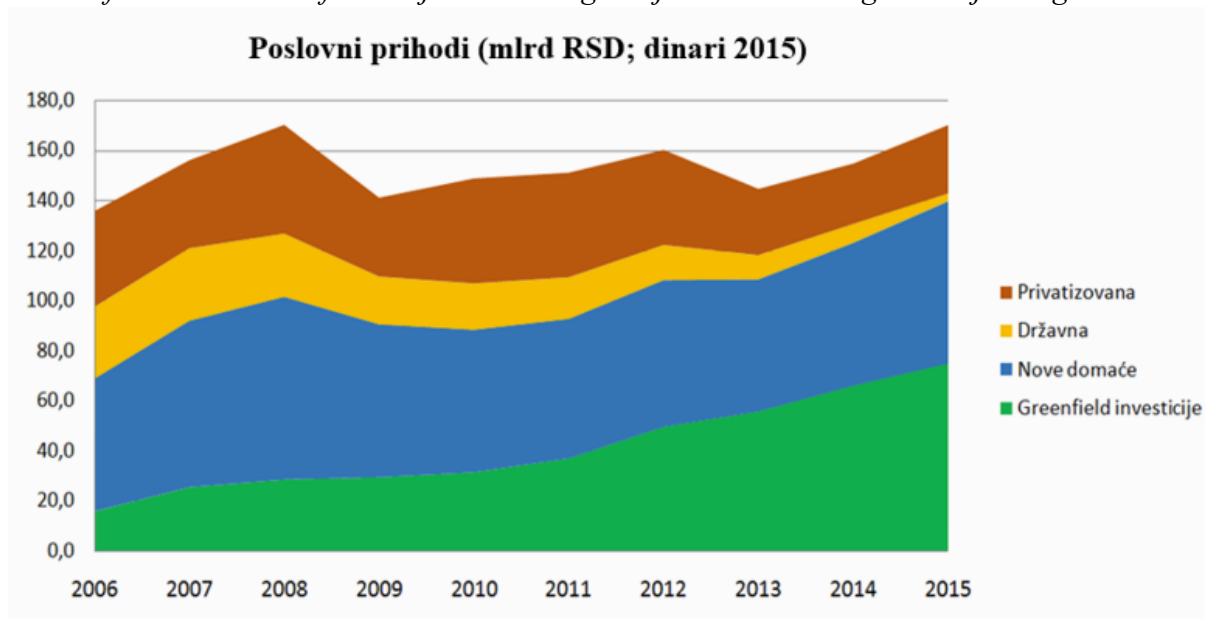
Rast bruto dodate vrednosti (BDV) sektora MiO je u postkriznom periodu bio nešto iznad proseka PI. Iako je to bio jedan od najbrže rastućih prerađivačkih sektora u Srbiji (posle sektora gume i plastike, sektora tekstila i proizvoda od tekstila, i sektora transportnih sredstava), rast od prosečno 2,7% godišnje nije impresivan rast koji bi sprski mašinski sektor doveo blizu značaja koji ovaj sektor ima u zemljama sa kojima se poredimo.

Ipak, postoji nekoliko razloga zašto verujemo da će u narednom periodu rast biti brži nego u prethodnom, što će doprineti porastu relativnog značaja ovog sektora za privredu Srbije.

Prvo, postkrizna „osrednja“ performansa BDV-a rezultat je procesa restrukturiranja sektora koji se dešavao u tom periodu, i koji je sada pri kraju. Naime, rast sektora MiO bi bio veći da je vlasnička transformacija sektora završena ranije, kao što je to bio slučaj u nekim drugim sektorima (npr. sektor proizvoda od gume i plastike, ili prehrambeni sektor). Jedan deo originalno državnih firmi je još uvek u državnom vlasništvu, i ove firme beleže značajan pad aktivnosti u prethodnim godinama, dok privatizovane firme takođe beleže pad aktivnosti u većem delu posmatranog perioda. Ovo sve zajedno zamagljuje performansu novog sektora za koji se može očekivati da će određivati performansu sektora u budućnosti (Grafik 2³¹).

³¹ Na grafiku su prikazana samo preduzeća koja su registrovana na delatnost sektora MiO, jer nema smisla posmatrati prihode preduzeća iz drugih delatnosti koja možda proizvodnjom mašina ili opreme kreiraju samo jedan deo svojih poslovnih prihoda.

Grafik MiO 2: Transformacija sektora – gašenje tradicionalnog i razvoj novog sektora



Izvor: APR, kalkulacije CEVEsa

Novi sektor zapravo uvećava dodatnu vrednost oko 4,5 puta brže nego sektor u celini. Ovaj snažan rast performansi novog dela sektora najvećim delom nose SDI, čiji su prihodi u postkriznom periodu (2009-2015) porasli za 169% i koje su zaslužne za preko 2/3 rasta sektora. Međutim, zabeležen je i rast domaćih autohtono privatnih (u daljem tekstu: autohtonih) preduzeća, ali tek od 2011. godine kada ova preduzeća počinju da se oporavljaju od krize (od tada do 2015. su uvećala prihode za 17%).

Drugo, performansa izvoza Srbije je neuporedivo snažnija od performanse dodatne vrednosti. Prosečna godišnja stopa rasta izvoza je u postkriznom periodu iznosila 12,6% (Tabela 2), što je dosta više od stope rasta BDV. Mada bi ovakav raskorak mogao biti posledica male dodatne vrednosti u izvoz, u MiO je, međutim, nesumnjivo i rast dodatne vrednosti u izvozu bio visok (analiza u sledećem poglavlju). Stoga, snažna rast izvoza sektora MiO nam ukazuje na mogućnost da sektor svoj budući rast bazirati na plasmanu na međunarodnom tržište, što je zapravo i jedini mogući način za obezbeđivanje značajnijeg budućeg rasta. Takođe, visok doprinos tzv. efekta konkurentnosti³² (77%) nam govori da je pretežan deo rasta izvoza ostvarivan na bazi povećanja tržišnog učešća na izvoznim tržištima. Pored toga, u Tabeli 1 smo videli i da je sektor MiO najviše izvozno orijentisan u odnosu na ostala tri sektora koja se dublje analiziraju u okviru ovog projekta.

³² Analiza stalnih tržišnih učešća, ili analiza trgovinskih učešća (constant market share analysis, ili trade share analysis) je intuitivna i jednostavna metoda analize ispoljene konkurentnosti ukupnog izvoza neke zemlje, ili grupa ili podgrupa proizvoda koji ga čine. Metod polazi od pretpostavke da proizvod čije se učešće na nekom tržištu povećava, na tom tržištu ispoljava konkurentnost, i obratno ukoliko ono pada. *Efekat konkurentnosti* proizvoda na datom tržištu računa se kao razlika između ostvarenog izvoza i onog koji bi se ostvario da je učešće izvoza proizvoda u ukupnom uvozu tog proizvoda date zemlje ostao isti. Ukupan efekat konkurentnosti u izvozu nekog proizvoda dobija se kao zbir efekata konkurentnosti na svim tržištima na koje se proizvod izvozi, i on može biti pozitivan ili negativan. Očigledno ovaj zbir zavisi ne samo od brzine rasta izvoza, već i od tržišne strukture – da li se on izvozi na brže ili sporije rastuća tržišta.

Visoke stope efekta konkurentnosti treba tumačiti pažljivo, s obzirom da će one po pravilu biti veće tamo gde je niža početna osnovica. Takođe, ukoliko je došlo do preseljenja proizvodnje izvoznog proizvoda, „osvajanje tržišnog učešća“ odnosi se na zemlju primaoca investicije, ali ne i na sam proizvod koji može biti sve vreme zauzima isto tržišno učešće.

Tabela MiO 2. Izvozna performansa sektora MiO

	Izvoz	Učešće u ukupnom izvozu zemlje	CAGR izvoza	Doprinos rastu ukupnog izvoza zemlje	Doprinos Efekta konkurentnosti	CAGR svetskog uvoza	Očekivani rast izvoza
	2016		2009/10-2015/16				2016-2017
	mil.EUR	%	%				%
Privreda, total	13.432	100,0	10,5	100,0	76,0	5,3	13,4
Prerađivačka industrija	12.124	90,3	10,5	43,3	78,3	5,8	13,3
Hrana i piće	1.665	12,4	5,7	3,9	49,5	6,2	9,3
Drvo i nameštaj	559	4,2	9,1	1,2	78,9	6,5	16,1
Guma i plastika	983	7,3	13,8	3,8	76,2	6,4	26,1
Mašine i oprema	1.348	10,0	12,6	6,3	77,1	5,6	19,0

Izvori: RZS, UN Comtrade

Treći razlog zbog kog verujemo da postoji potencijal za veću ulogu sektora MiO jeste taj što ovaj sektor ima izuzetno jaku tradiciju u Srbiji (videti Okvir 1), a u poglavlju o faktorima konkurentnosti ukazujemo na to da su neki još uvek validni. To je nekada bio razvijen i međunarodno prepoznatljiv sektor koji je ostavio značajne neangažovane resurse koji su danas, kao što ćemo pokazati u narednim poglavljima, po svemu sudeći zaslužni za rast sektora. To su pre svega znanje i veštine na kojima današnji sektor i bazira svoj uspeh. Nove domaće privatne firme su često osnivali ljudi koji su radili u bivšem sistemu, a i strani investitori su po pravilu u stanju da se ubrzo po uspostavljanju proizvodnje u Srbiji u velikoj meri oslone na domaće inženjere i majstore. Pored toga, nekadašnji sektor je ostavio i određene proizvodne kapacitete koji se mogu uposliti. To su brownfield lokacije u različitim delovima zemlje, kao i mašinski parkovi koji se uz određene modifikacije mogu ponovo staviti u upotrebu.

Okvir 1. Tradicija industrije mašina i opreme u Srbiji

Dobro je poznato da je sektor MiO nekada imao neuporedivo veću ulogu u privredi Srbije od one koju ima danas. Transformacija zemlje od pretežno poljoprivredne u industrijsku počinje još u periodu dok je Jugoslavija bila kraljevina, a razvoj se naročito ubrzava nakon Drugog svetskog rata, u "zlatnim godinama" visokog privrednog rasta i industrijalizacije 50-ih i početkom 60-ih. Industrija MiO građena je, u skladu sa tadašnjim shvatanjima kao uslov željene industrijalizacije zemlje—ekstenzivno, i diverzifikovano. Industrijski centri osnivaju se širom zemlje, društveni proizvod raste 8,0% godišnje, a industrijska proizvodnja 12,4%, i mada su sektor MiO gradile sve jugoslovenske republike, Srpski je bio naročito razvijen u poređenju sa nivoom razvoja republike. Krajem 80-ih godina, sektor MiO u Srbiji zapošljava 129.315 ljudi, tj. 5,6% ukupnog broja zaposlenih u privredi, i kreira 4,7% BDPa³³.

Sa svojim znanjima i veštinama, srpski sektor MiO bio je jedan od najuglednijih sektora jugoslovenske privrede. Giganti kao što su IMK 14. Oktobar, Ivo Lola Ribar, Prva Petoletka, Goša, Zmaj, IMR i drugi, vodili su privredni rast i razvoj cele zemlje. Visoki tehnički kapacitet i ekspertiza razvijali su se u svim delovima zemlje i u svim segmentima samog sektora – IMK 14. Oktobar pravi napredne građevinske mašine; Ivo Lola Ribar konstruiše robote kojima konkuriše nemačkim i japanskim firmama na tada najvećem sajmu u Hamburgu i proizvodi numerički upravljive (CNC) alatne mašine koje izvozi u SAD; Prva Petoletka radi delove za Boeing; a Zmaj proizvodi kombajne koji se izvoze na sve kontinente. Jugoslovenska privreda, a sa njom i srpska privreda i sektor MiO, počinju da posustaju 80ih godina, a na kraju decenije počinje i propadanje. Industrija Srbije počinje tehnološki da zaostaje za konkurencijom još tokom 80-ih godina, nesposobna, kao i drugi delovi zemlje,

³³ Podaci se odnose na Srbiju, bez Kosova i Metohije, 1987. godina. BDP za to vreme nije tačno poznat. Upotrebljena je empirijska pretpostavka da je odnos BDP: Društveni proizvod bio 1,12.

da se prilagodi novim uslovima globalnog poslovanja nastalim posle prvog i drugog naftnog udara. Početkom 90ih dolaze rat i sankcije s kojima Srbija naglo ulazi u fazu deindustrijalizacije. Urušavaju se kako fizička infrastruktura, tako i akumuliranog znanja. U proces tranzicije, početkom 2000ih, srpski mašinski sektor ulazi potpuno devastiran – sa izrazitim tehnološkim zaostajanjem, viškom zaposlenih, u faktičkom finansijskom bankrotstvu i sa duboko narušenom upravljačkom strukturom. Pored toga, proces privatizacije ovako narušenih preduzeća počinje u vrlo nepovoljnom trenutku – globalna ekonomija je u recesiji nakon *dot-com* krize, a ostale bivše planske privrede su u tom trenutku već pregurale polovinu svog tranzicionog puta³⁴i, na putu za članstvo u EU, usisavaju značajan deo stranih investicija.

Više talasa privatizacije srpske privrede spasli su uglavnom samo resurse preduzeća koja su i ranije uspevala da održe finansijski solidno poslovanje, a takvih je u ovom sektoru bilo malo. Takva preduzeća su se najpre i privatizovala, još krajem 90ih, po zakonu po kom su preduzeća otkupljivali njihovi zaposleni (obično vođeni upravom preduzeća), što je dodatno smanjivalo verovatnoću da se takva preduzeća – ovom sektoru ih je bilo par – uspešno prilagode novim uslovima poslovanja. Posle 2002. godine, počinje privatizacije putem tendera i aukcija, iz koje je u samom početku izuzeto oko 70 velikih industrijskih sistema – među njima i više elektro i mašinskih. Oni su se nalazili u *de facto* finansijskom bankrotstvu, te je bilo neophodno da se restrukturiraju pre privatizacije. Do današnjeg dana ovaj proces nije u potpunosti završen.

Četvrti razlog zbog koga možemo očekivati rast sektora MiO u budućnosti dolazi sa strane tražnje. Naime, iako je Srbija propustila voz stranih direktnih investicija s kraja 90-ih i početka 2000-ih koji je izgradio mašinsku industriju novih članica EU, trenutno postoji trend tzv. *nearshoring*-a koji ide u prilog Srbiji (više o trendovima se može videti u Okviru 2). Najrazvijenije zemlje EU počinju sve više da izmeštaju proizvodnju u obližnje zemlje koje imaju potrebna znanja po nižim cenama, umesto u daleke azijske zemlje (u koje se doduše još uvek najveći deo izmeštanja dešava, ali prvenstveno velikoserijske i jednostavnije proizvodnje). U ovom procesu *nearshoring*-a, zemlje nove članice EU (poput Litvanije, Rumunije, Poljske i sl) pojavljuju se kao glavni konkurenti Srbiji, o čemu će kasnije biti reči. Te zemlje su imale sličnu tradiciju u sekoru MiO kao i Srbija, i takođe su prošle kroz proces tranzicije, ali se mora imati u vidu da oporavak industrije u Srbiji počinje sa mnogo niže tačke i daleko kasnije nego u ovim zemljama (tek 2007. godine se dostiže nivo iz 1998, što je samo polovina iz 1989). Važno je za Srbiju da ovog puta iskoristi razvojnu priliku koju joj *nearshoring* pruža.

Okvir 2. Trendovi i preraspodela proizvodnje u sektoru MiO (sa akcentom na *nearshoring*)

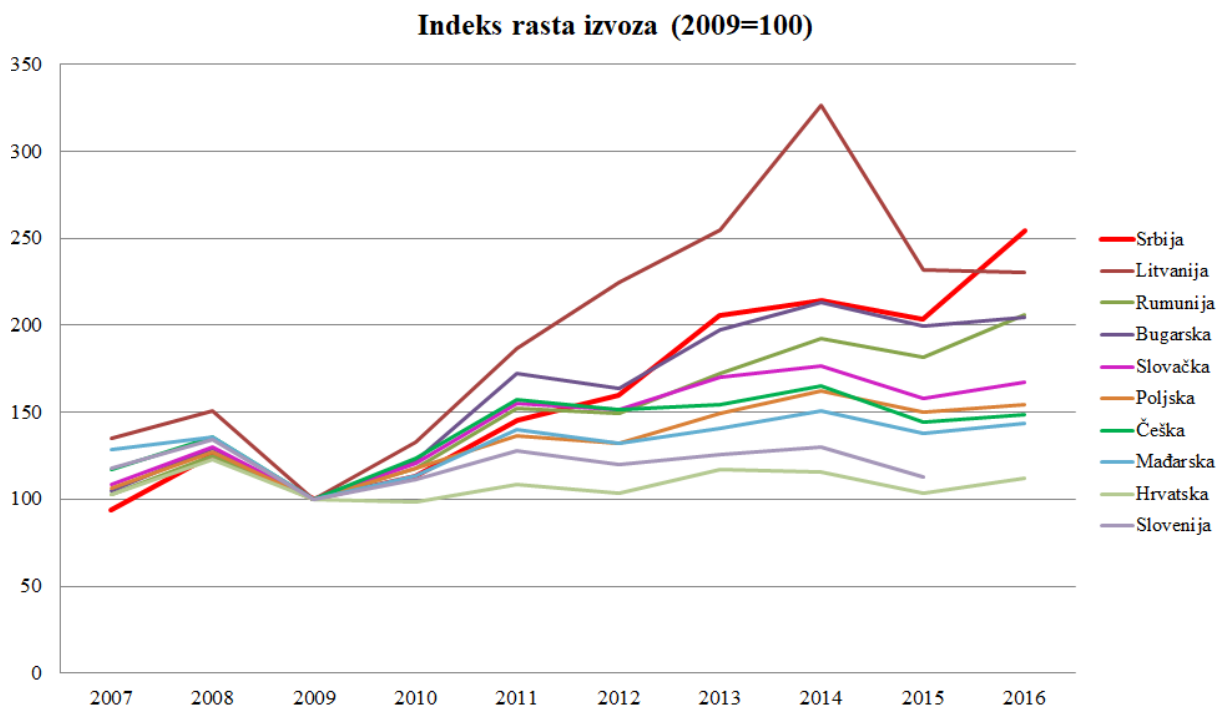
Trendovi digitalizacije (Industrija 4.0), kastomizacije, tercijarizacije, konsolidacije i *nearshoring*-a zajednički dovode do pomeranja proizvodnje iz jednih tipova zemalja u druge. Razvijene zemlje – predvođene SAD, Japanom, Nemačkom i Italijom – glavni su nosioci razvoja sektora na globalnom nivou. Ove zemlje stavljaju veliki akcenat na visoke tehnologije, I&R, inovacije, i digitalizaciju duž celog lanca vrednosti (industrija 4.0). One kreiraju proizvode najveće vrednosti i najviše dodate vrednosti, pri čemu samu proizvodnju izmeštaju u zemlje sa nižim troškovima rada, dok uzvodne i nizvodne delove lanca vrednosti (tzv. uslužne delove lanca) zadržavaju „kod kuće“ (tercijarizacija). To su aktivnosti koje zahtevaju najsloženija tehnološka znanja i strateški pristup globalnom tržištu – npr. razvoj,

³⁴Za period tranzicije se u bivšim planskim privredama poput Češke, Slovačke, Poljske, Rumunije, Bugarske i Mađarske uzima period od 1995. do 2005. godine.

dizajn, brendiranje, marketing i sl. Što se tiče proizvodnje, nekada je glavna destinacija za izmeštanje proizvodnje bila Kina, međutim, ona polako postaje manje atraktivna destinacija za izmeštanje proizvodnje. Prvo, nadnice u toj zemlji rastu, a drugo, raste bojazan da će Kina preuzeti tehnologiju i prestići trenutne svetske lidere u sektoru (najveća bojazan se pojavila nakon kupovine nemačkog proizvođača robota Kuka). S tim u vezi, proizvođači u najrazvijenijim zemljama se udružuju kako bi pojačali svoju snagu (konsolidacija), a proizvodnju sve više izmeštaju u druge zemlje. Takođe, sa smanjenjem izmeštanja proizvodnje u Kinu, generalno se smanjuje trend izmeštanja u udaljene azijske zemlje, jer proizvođači uviđaju sve probleme proizvodnje u udaljenim zemljama i uspostavljanju novih kontakata u zemljama koje su daleko ne samo geografski, već i jezički i kulturološki. S tim u vezi, jedan deo onoga što se ranije proizvodilo u Kini (prvenstveno velikoserijska proizvodnja komponenti) se sada polako premešta u druge azijske zemlje sa niskim nadnicama, velikom radnom snagom i sve boljom tehničkom opremljenošću (Vijetnam, Indonezija, Indija, Malezija i sl), dok se jedan deo proizvodnje (prvenstveno složenijih rešenja koja se rade u manjim serijama) sve češće prebacuje u obližnje zemlje sa kojima su jezičke, kulturne i geografske barijere znatno manje (nearshoring). U Evropi, to su uglavnom zemlje jugoistočne Evrope – najpre Poljska i Rumunija – ali tu je svakako i Srbija kao zemlja sa dugom tradicijom u sektoru MiO i konkurentnim cenama rada.

Poređenje sa konkurentima nam pokazuje da Srbija već dobro koristi potencijal za uvećanje izvoza koji joj se ukazuje. U postkrizinom periodu, Srbija je uvećala izvoz MiO za preko 2,5 puta, što je stavlja na prvo mesto u odnosu na zemlje sa kojima je ima najviše smisla porediti, a to su nove članice EU. Na Grafiku 3 možemo da vidimo da jedino Litvanija uvećava izvoz sličnom brzinom kao i Srbija, ali i Rumunija i Bugarska ostvaruju dobru performansu.

Grafik MiO 3. Indeks rasta izvoza MiO – Srbija i uporedive zemlje (baza: 2009)



Izvor: UN Comtrade

Pored značaja za kreiranje vrednosti i rast izvoza, sektor MiO je važan za zemlju i sa aspekta tehničko-tehnološkog razvoja, kao i socijalnog razvoja. Ovaj sektor se često naziva „ključnim omogućavajućim sektorom“, jer od njega ne samo da zavisi proizvodnja u skoro svim drugim sektorima privrede, već i zbog toga što su veštine i znanja koja se razvijaju u tom sektoru potrebne/korisne i za razvoj drugih sektora. Sa akumulacijom različitih vrsta znanja koja se grade kroz različite aspekte sektora MiO, stvara se kritična masa know-how-a potrebnog za osvajanje viših nivoa tehnologija i razvoj privrede u celini.

Na kraju, sektor MiO je za Srbiju značajan i sa socijalnog aspekta. Zapošljavajući preko 30.000 ljudi, to je treći najveći sektor u PI. Od toga, veliki broj je u porodičnim mikro i malim firmi koje se nalaze u različitim delovima zemlje, te otuda i njegov potencijal da doprinese ravnomernom regionalnom razvoju, a naročito osnaživanju nekih od slabije razvijenih regiona.

Aspekt industrijske organizacije sektora

Kako bi se bolje razumela performansa i perspektiva sektora, potrebno je razumeti industrijsku organizaciju, kako po *veličini* tako i po *vlasništvu*. Dobro je poznato da velika preduzeća nailaze na niz značajnih povoljnosti u odnosa na srednja, mala, i naročito mikro. Takođe, za preduzeća u vlasništvu kompanija već upostavljenih na globalnom tržištu (globalno integrisane SDI) takođe možemo očekivati da imaju niz prednosti u odnosu na domaća i regionalna preduzeća – pre svega uspostavljene mreže dobavljača i distributera na globalnom tržištu. U tom smislu, industrijska organizacija i performansa sektora MiO, iz ugla izvoza, prikazane su u Tabeli 3 po veličini preduzeća, i na Grafiku 4 po vlasništvu.

Tabela MiO 3. Izvoz po veličini preduzeća izvoznika (2009-2015³⁵)

	TOP 3 izvoznika	TOP 25 izvoznika	Velika		Srednja		Mala i Mikro	
	Učešće %		Učešće	CAGR	Učešće %	CAGR	Učešće	CAGR
Privreda, ukupno	13,5	32,3	54,7	14,9	23,3	11,0	19,7	7,8
PI	15,1	35,2	58,6	15,3	23,2	10,4	16,0	7,6
PI bez osnovnih metala i transp. sredstava			50,5	13,6	27,3	9,9	19,5	8,6
Hrana i piće	8,5	36,1	45,8	11,3	30,1	3,8	22,8	8,7
Drvo i nameštaj	15,7	41,5	21,6	9,4	32,8	13,9	40,9	12,2
Guma i plastika	43,7	75,6	61,8	19,8	19,4	17,4	12,6	8,1
Mašine i oprema	32,4	77,3	62,1	21,9	15,9	10,7	18,1	8,5

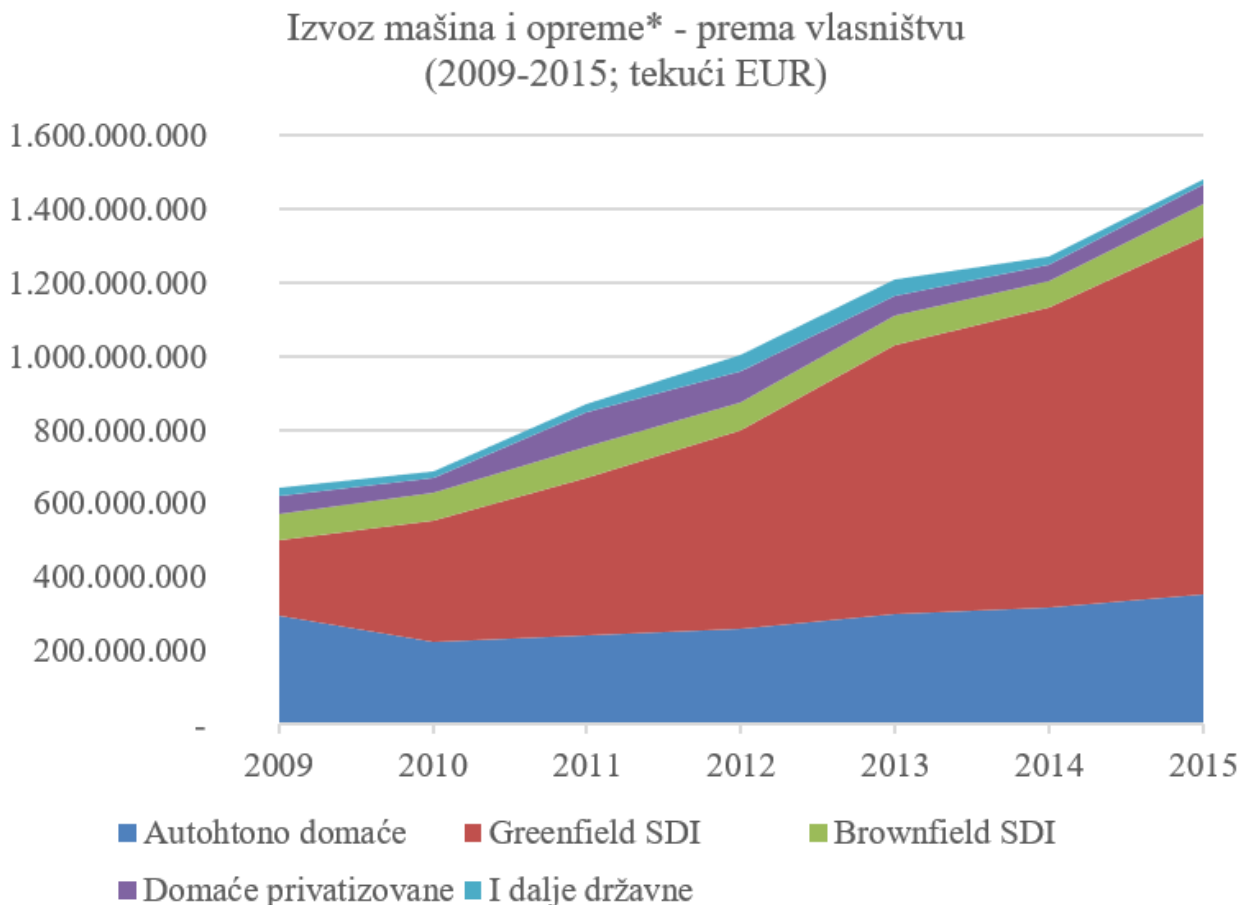
Izvori: RZS, APR

Kao što se i može očekivati, većinski deo izvoza i rasta izvoza kreiraju velike firme, ako izvoznike posmatramo po veličini, tj. strane firme, ukoliko gledamo po vlasništvu. Koncentrtisanost izvoza u velikim firmama je slična kao i u slučaju sektora Gume i plastike, dok to nije slučaj u sektorima Hrane i pića i Drveta i nameštaja. Ono što je, pak, interesantno, jeste to da veće učešće u izvozu ima skupina mikro i malih preduzeća nego skupina srednjih preduzeća (Tabela 3), što nam pokazuje da je ovo sektor u kome i relativno male firme mogu u značajnijem obimu da se probijaju na inostrano tržište, jer nisu potrebne velike količine za izvoz da bi se izvoz isplatio (kao što je to slučaj u prehrambenoj ili industriji gume i plastike, čiji proizvodi zbog niske cene teže trpe troškove transporta). Takođe, zanimljivo je da je sektor MiO jedan od retkih sektora u kom firme koje su još uvek u većinskom državnom vlasništvu

³⁵ U slučajevima kada su za kalkulacije potrebni statusni podaci firmi, poslednji dostupni podaci su za 2015. godinu.

nisu smanjile svoj izvoz u odnosu na 2009. godinu (štaviše, blago su ga uvećavale u međuvremenu). Ipak, performansa izvoza u postkriznom periodu je primarno vođena novim sektorom, koji formalno nema veze sa originalno državnim preduzećima (osim što su domaće privatne firme često osnivali ljudi koji su radili u tradicionalnom sektoru). Rast izvoza u periodu posle krize su najvećim delom nosile greenfield SDI, ali raste i izvoz autohtonih firmi, s tim što se one oporavljaju tek nakon 2010. godine (Grafik 4).

Grafik MiO 4. Izvoz mašina i opreme u postkriznom periodu – prema vlasništvu



* bez žica (SITC 7731), jer su to uglavnom žice za motorna vozila, što nije predmet analize

Izvor: Carina i APR

Izvozna performansa - ispoljena konkurentnost sektora MiO

Snažna izvozna performansa sektora MiO je vođena prvenstveno izvozom SDI. Od 25 najvećih izvoznika, samo četiri su u domaćem vlasništvu, i to su svi bivša državna preduzeća koja su privatizovana domaćim kapitalom. Prvih 12 izvoznika su sve strane firme (10 *greenfield* i dve *brownfield* SDI) i „samo“ one su zaslužne za preko 70% ukupnog rasta izvoza sektora u postkriznom periodu (2009/10-2015/16). Međutim, izvoz ovih firmi razlikuje se veoma po vrsti proizvoda, te izvozna performansa nije toliko koncentrisana kao što se na prvi pogled čini. Takođe, ostatak rasta izvoza duguje se velikom broju firmi (i stranih i domaćih) koje su izvozile širok dijapazon vrlo različitih proizvoda, i to na veliki broj tržišta. Ovakva diversifikovanost izvozne performanse nam govori da sektor poseduje širok dijapazon znanja i veština da napravi

konkurentan proizvod pod različitim uslovima i za različite potrebe. Da bismo bolje razumeli diversifikovanost izvoza, dajemo Tabelu 4, u kojoj smo statističke grupe proizvoda (na nivou SITC kodova na četiri cifre) grupisali u šest podsektora pomenutih u prvom odeljku ovog izveštaja. Grupisanje je izvršeno prema vrsti proizvoda i njihovom mestu u lancu vrednosti.

Tabela MiO 4. Izvoz proizvoda sektora MiO grupisan po podsektorima i vlasništvu firmi izvoznica

Izvoz u 2015 (EUR)		Učešće u izvozu, po vlasništvu (2015)			Stopa porasta izvoza	Doprinos efekta konkurentnosti porastu izvoza	Stopa porasta ukunog svetskog uvoza
Podsektori, sa prikazom najznačajnijih izvoznih grupa proizvoda na nivou SITC kodova na četiri cifre	UKUPNO	Autohtono domaće	Privatizovane	Greenfield SDI	2009/10 - 2015/2016		
Električne komponente i oprema	623.323.015	14	9	72	198	77	55
Delovi za elektromotore i vetrogeneratore	219.867.401	0	1	99	600	95	27
Žice i kablovi*	123.742.203	9	30	38	280	79	77
Prekidači za električna kola, do 1000V napona	75.153.282	16	1	83	95	84	55
Motori i generatori	52.541.423	0	0	100	5514	99	108
Aparati za domaćinstvo	300.660.601	10	11	79	157	88	50
Frizideri i zamrzivači	144.376.601	1	0	99	163	92	47
Ostali elektrotermički uređaji	84.203.473	17	1	81	219	89	49
Neelektrični šporeti	47.863.557	20	67	12	63	66	47
Mašinski sklopovi	263.866.067	9	7	81	159	90	54
Delovi za motore sa unutrašnjim sagorevanjem	95.182.162	3	1	96	117	77	48
Centrifugalne pumpe	78.011.753	3	0	97	6571	100	53
Mašine specijalne namene	240.500.836	52	12	35	68	72	28
Kancelarijske mašine	44.476.177	15	0	85	171	103	9
Mašine za beton, rudnike i sl.	29.720.857	39	57	4	104	84	24
Mašine opšte namene	124.897.025	47	24	28	112	60	62
Mašine za pakovanje, punjenje, lepljenje etiketa, sortiranje i sl.	13.984.587	56	8	36	187	81	55
Rashladna oprema i delovi	13.678.593	45	9	46	362	94	65
Mehanički elementi	48.376.692	53	29	16	46	1	58
Slavine i ventili	18.122.827	86	1	12	54	24	64
UKUPNO	1.601.624.236	22	11	64	154	70	47

* Od svih prikazanih grupa proizvoda, jedino u ovoj grupi značajan deo izvoza (23%) kreiraju još uvek državne firme. S obzirom da je u svim drugim značajnim izvoznim proizvodima ovo učešće zanemarljivo, kolona sa učešćem još uvek državnih firmi nije prikazana u tabeli.

Izvor: RZS, UN Comtrade

Najveće učešće u izvozu ima podsektor **Električne komponente i oprema**. Proizvodi koji se mogu svrstati pod ovaj sektor kreiraju izvoz od 623 mil EUR, što predstavlja gotovo 40% ukupnog izvoza MiO. Najznačajniji izvozni proizvodi u okviru ovog podsektora su vetrogeneratori i kablovi, a najznačajnije firme izvoznice ovih proizvoda su jedn *greenfield* SDI (Siemens) i jedna *brownfield* SDI (TF Kable, koji je nastao kupovinom bivšeg državnog preduzeća Fabrika kablova Zaječar). Drugi i treći najveći izvoz beleže **Aparati za domaćinstvo** (301 mil EUR) i **Mašinski sklopovi** (264 mil EUR), koji u ukupnom izvozu učestvuju sa 19% i 16%, respektivno. Od aparata za domaćinstvo, najznačajnija grupa izvoznih proizvoda su frižideri i zamrzivači, a od mašinskih sklopova, to su delovi za motore sa unutrašnjim sagorevanjem i centrifugalne pumpe. Kod oba ova podsektora, dominantne izvoznice su strane firme (prvenstveno *greenfield*), isto kao i kod Električnih komponenti i opreme. Međutim, kod četvrtog najvećeg podsektora – **Mašine specijalne namene** – koji u ukupnom izvozu učestvuje sa 241 mil EUR, tj. 15%, izvoz pretežno formiraju domaće firme, i to autohtone (ukupno 52%). Izvozi se vrlo široka lepeza proizvoda (nema dominantnog proizvoda), ali najčešće su to razne mašine za prehrambenu industriju, mašine za obradu metala, mašine za beton, i kancelarijske mašine. Na kraju, peti i šesti podsektor po izvozu su **Mašine opšte namene** i **Mehanički elementi**, sa učešćem od 8% i 3%, respektivno. Glavno izvozni proizvodi u okviru ovih podsektora su mašine za pakovanje i rashladna oprema, tj. slavine i ventili (Tabela 4), a najveći deo izvoza kreiraju, kao i kod Mašina specijalne namene, autohtone firme.

Iako je iz ugla proizvoda izvozna performansa sektora MiO vrlo diversifikovana, situacija je drugačija kada se gleda iz ugla firmi, kao što je najavljeno na početku ovog poglavlja. Strane firme danas nose čak 72% izvoza MiO iz Srbije (greenfield 64% i brownfield 8%), dok je 2009. godine to učešće iznosilo 43% (greenfield 31% i brownfield 12%). S druge strane, iako je rast izvoza stranih firmi uticao na to da se učešće autohtonih firmi u izvozu smanji, zapravo su i ove firme doživele pozitivnu izvoznju performansu u postkriznom periodu. Broj autohtonih firmi koje su izvozile proizvode sektora MiO je sa 3.800 porastao na 4.290, a vrednost izvoza ovih firmi je uvećana za 32% u 2015. u odnosu na prosek 2009/2010 (ukoliko bismo gledali samo u odnosu na 2009. godinu, uvećanje izvoza bi iznosilo samo 16%, jer su ove firme doživele veliki pad izvoza u 2010. godini u odnosu na 2009. godinu). Ostatak izvoza, osim stranih i autohtonih firmi, nose firme privatizovane domaćim kapitalom i firme koje su još uvek u državnom vlasništvu. Pošto je uloga ovih drugih danas zanemarljiva, one neće biti uzete u razmatranje, dok će se izvoz domaćih privatizovanih firmi u nastavku teksta posmatrati zajedno sa onim firmama koje su privatizovane stranim kapitalom (*brownfield*), jer iako se performansa (u smislu rasta) razlikuje između domaće i strano privatizovanih firmi, proizvodi koje ove firme proizvode su slični po vrsti i po tehnologiji proizvodnje.

U nastavku ćemo sagledati izvoz firmi grupisanih po vlasništvu, kako bismo bolje razumeli koje to firme izvoze koje proizvode i na koja tržišta.

Greenfield SDI

Greenfield SDI nose ukupno 64% izvoza MiO. Prvih 10 nose 70% tog izvoza, dok preostalih 30% kreira još 860 SDI (međutim, ovaj broj SDI je predimenzioniran, jer jedan deo ovih firmi su zapravo domaće firme osnivane u poreskim rajevima, a jedan deo je pogrešno evidentiran u bazi, što je utvrđeno slučajnim uzrokovanjem i proverom, s obzirom da za manje firme vlasništvo nije pojedinačno proveravano kao u slučaju većih firmi). Iako ovakva struktura izvoza izgleda prilično koncentrisano, činjenica je da su prvih 10 SDI pozicionirane u različitim proizvodima, tj. da ne postoji visoka koncentracija u jednoj ili dve vrste proizvoda. Na primer, Siemens proizvodi vetrogeneratore (šire o Siemensu u Okviru 3), Grundfos pumpe, Gorenje grupa i Robert Bosch razne električne kućne aparate, Eaton Electric električne instalacije, Le belier delove za motore sa unutrašnjim sagorevanjem, Clover kancelarijske mašine, Panasonic Lighting rasvetu, itd. Glavne izvozne destinacije ovih firmi su Nemačka, Švajcarska, Austrija, Rusija i SAD.

Okvir 3. Siemens - „slučajni“ dolazak u Srbiju i uspešan ostanak

Siemens je u Subotici prisutan od 2010. godine kada je njegova centrala kupila nemačku firmu Loher GmbH koja je jedan deo svoje proizvodnje imala lociran u Srbiji od 2001. godine. Danas Siemens u Subotici proizvodi elektromotore i vetrogeneratore za evropsko tržište.

Proizvodnja vetrogeneratorsa je visoko tehnološki zahtevna proizvodnja koja se obavlja u velikim serijama, što podrazumeva i visok nivo organizacije i upravljanja poslovanjem. Siemens u Srbiji zapošljava preko 1.800 radnika, a od toga je veliki broj inženjera, menadžera i iskusnih majstora, s obzirom na kompleksnost proizvodnje.



U Srbiji se trenutno obavlja samo proizvodnja, dok se uzvodne i nizvodne aktivnosti obavljaju u centrali ili drugim ograncima kompanije. I sama proizvodnja se u Srbiju prebacivala postepeno, ali kontinuirano, te danas imamo situaciju da se svaka četvrta vetrenjača u Evropi pokreće pomoću generatora proizvedenog u Subotici. Kada su u pitanju uzvodne aktivnosti, sagovornici iz Siemens-a najavljuju potencijalno prebacivanje strateške nabavke inputa u Srbiju, a možda čak i funkcije razvoja.

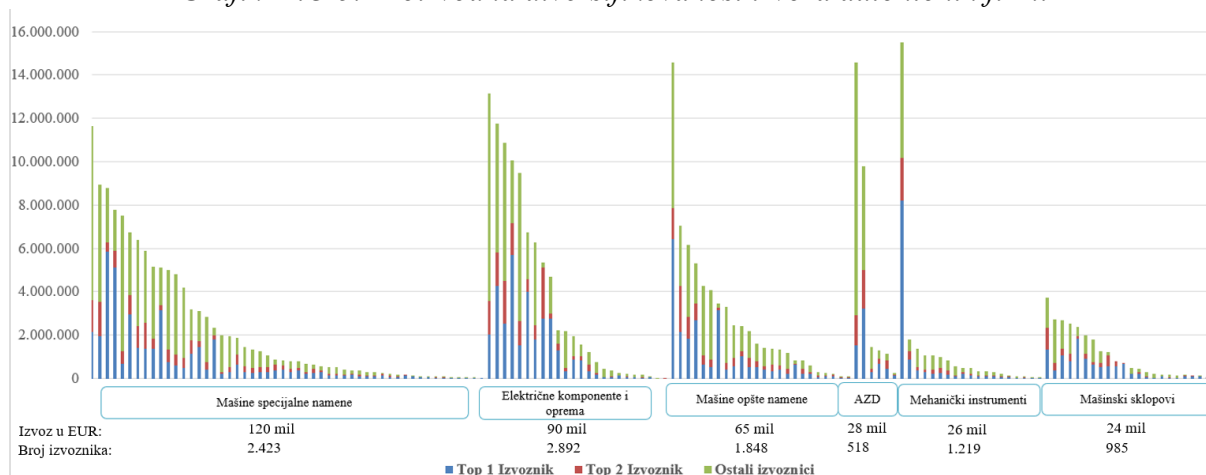
Imati u zemlji kompaniju kao što je Siemens je vredno sa nekoliko aspekata. Prvo, time što zapošljava kvalifikovan kadar i proizvodi kompleksne proizvode, ova kompanija generiše vredan know-how u zemlji. Ona takođe pruža srpskim radnicima mogućnost učenja rada za velike globalno integrisane sisteme, što podrazumeva besprekoran kvalitet u radu, visoku efikasnost, veštine komunikacije, i sl. Drugo, Siemens doprinosi i tehničko-tehnološkom razvoju zemlje, s obzirom da stavlja veliki fokus na I&R i uvođenje inovacija (samo u 2016. godini, kompanija je uvela preko 12 inovacija u svojim generatorima). Na kraju, Siemens prenosi dobre vrednosti na ostatak privrede time što daje primere dobre prakse, kroz svoju društvenu odgovornost koju pokazuje time što nagrađuje najbolje studente ETF-a, time što je osnovao novi smer u Tehničkoj školi u Subotici (bravar zavarivač), time što reciklira 75% industrijskog otpada koji proizvede, i sl.

Autohtone firme

Izvoz autohtonih firmi je vrlo diversifikovan iz različitih aspekata – i po firmama, i po izvoznim tržištima, i po proizvodima. Ukupno 4.290 firmi izvozi proizvode sektora MiO, a od toga, njih 720 je registrovano na delatnost sektora MiO (ostale su uglavnom iz sektora trgovine, metala, i računarskog sektora). Najveći broj ovih firmi koje su registrovane na MiO su mikro, male i srednje firme (MMSP), često u porodičnom vlasništvu. Iako znamo da je sektor MiO veoma otvoren za izvoz i u slučaju manjih firmi, ipak je iznenađujuće pozitivan podatak da 44% autohtonih MMSP (registrovanih na delatnost proizvodnje MiO) izvozi. Ukoliko, pak, gledamo samo MSP, onda čak 83% izvozi, a od toga, 90% izvozi kontinuirano. Pri tome, izvozi se na veliki broj različitih tržišta – od tržišta regiona do onih najzahtevnijih evropskih tržišta, poput Nemačke i Italije.

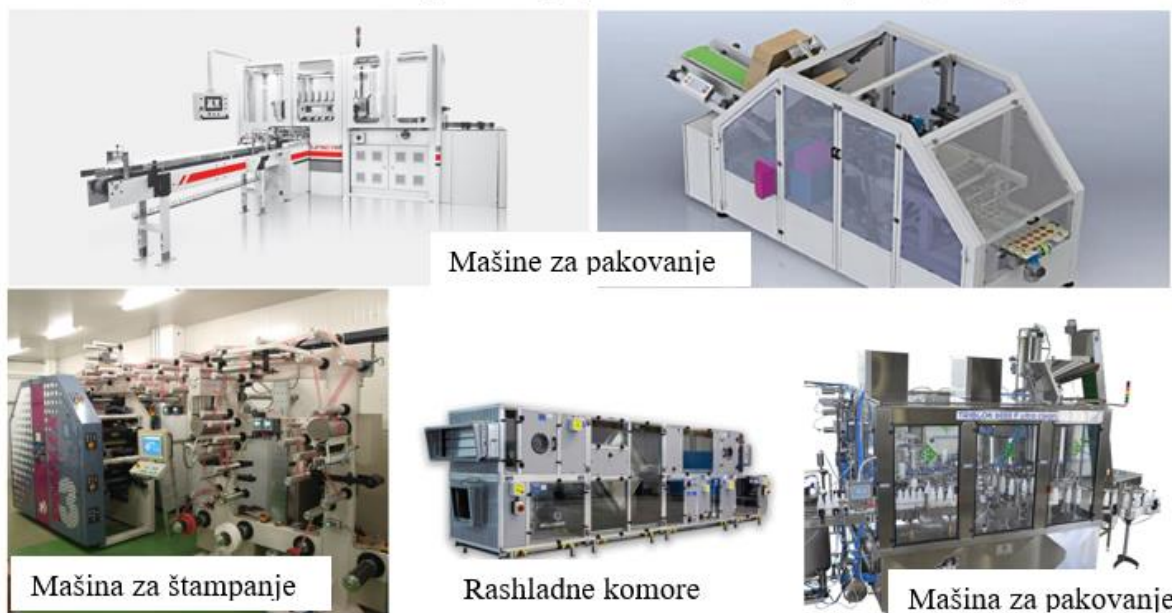
Autohtone firme izvoze veoma širok dijapazon proizvoda. Na Grafiku 5 možemo videti da su u izvozu ovih firmi prisutne sve grupe proizvoda koje spadaju u sektor MiO (149 grupa proizvoda po SITC klasifikaciji na 4 cifre) i da veliki broj njih ima značajno učešće – nema visoke koncentracije u nekolicini proizvoda. Ipak, postoji određeno grupisanje. Najveće učešće u izvozu autohtonih imaju mašine specijalne namene (36%), Električne komponente i oprema (25%) i Mašine opšte namene (17%), u okviru kojih se u značajnoj meri izvozi veliki broj različitih proizvoda, kao što su mašine za različite industrije ili razni delovi elektroinstalacija. Naravno, visoko učešće imaju i neelektrične peći u okviru podsektora aparata za domaćinstvo (ali i elektrotermički uređaji) i mehaničkih komponenti (konkretno – slavine i ventili). Zanimljivo je da u okviru većine od 149 grupa proizvoda koncentracija jeste ipak visoka, dominiraju dva najveća izvoznika, koji u proseku čine preko polovine izvoza. To se jasno može videti na Grafiku 5, gde je najveći izvoznik date grupe proizvoda označen plavom bojom, a drugi najveći crvenom bojom. Međutim, broj ostalih izvoznika (zelena boja) je prilično veliki u okviru svake grupe proizvoda.

Grafik MiO 5. *Proizvodna diversifikovanost izvoza autohtonih firmi*



Najveći broj uspešnih primera autohtonih firmi se nalazi u proizvodnji *kastomizovanih finalnih mašina i opreme* za prehrambenu industriju (uključujući projektovanje i opremanje čitavih proizvodnih sistema), a razlog za to je verovatno relativno razvijena domaća prehrambena industrija. Naime, mašine i oprema specijalne namene uglavnom se proizvode po meri, za poznatog kupca, pa je blizina sektora „klijenta” važna za razvoj ovih vrsta proizvoda. Najveći broj izvoznika mašina za prehrambenu industriju nalazi se u grupi mašina za samu proizvodnju prehrambenih proizvoda (mešanje, seckanje, topla prerada...), dok se najveći broj izvoznika opreme nalazi u grupi rashlade i ventilacione opreme. S druge strane, *najuspešniji* primeri izvoznika mašina za prehrambenu industriju nalaze se u proizvodnji nešto kompleksnijih mašina koje se uglavnom prilagođavaju specifičnim potrebama kupca: mašine za pakovanje prehrambenih proizvoda (bilo primarno ili sekundarno pakovanje), mašine za proizvodnju ambalaže za prehrambene proizvode, i mašine za štampanje na ambalaži prehrambenih proizvoda (videti Okvir 4), dok su najuspešniji proizvođači rashladne i ventilacione opreme oni koji nude uslugu kompletnog opremanja proizvodnih pogona po principu „ključ u ruke” (to su tzv. sistem integratori koji kombinujući različite uređaje kreiraju i potom implementiraju sisteme koji su prilagođeni potrebama klijenata). Primeri proizvoda najuspešnijih autohtonih izvoznika su predstavljeni na Slici 1.

Slika MiO 1. Kastomizovane mašine i oprema koje proizvode autohtone firme („niša proizvođači“)



Izvor: Internet

Okvir 4. Veliki broj autohtonih firmi u proizvodnji mašina za pakovanje (primer: Stax)

Među autohtonim izvoznicima, ističe se grupa izvoznika mašina za pakovanje (bilo primarno ili sekundarno). Izvoz ovih mašina od strane autohtonih firmi je u postkriznom periodu porastao za čak 600%. Najčešće su u pitanju mašine za pakovanje hrane i pića, a neki od primera proizvođača mašina za pakovanje su Pak Promet i Stan technologies, dok je najuspešnija od njih firma koja se bavi proizvodnjom mašina za pakovanje papirne galanterije – Stax.

„Stax“ je firma iz Čačka koja se bavi pojedinačnom proizvodnjom sofisticiranih mašina za pakovanje papirne galanterije. Firma godišnje proizvede između 55 i 60 ovih mašina, pri čemu nijedna od njih nije identična kao prethodna (svaka je „prototip za sebe“). „Stax“ inače započinje svoju proizvodnju nakon što je kroz prethodnu firmu „9. septembar“ upoznao tržište i prepoznao nišu. Obzirom da je svaka mašina prilagođena potrebama kupca, veliko je učešće inženjerskog rada u dizajnu i projektovanju proizvoda, i prilagođavanju tehnologije proizvodnje tom proizvodu. Osim toga, u ukupnom broju radnika (78), najveće je učešće kvalifikovanih radnika (inženjera, ali pre svega iskusnih majstora), dok radnika koji rade prostu montažu ima jako malo. Proizvodnja mašine započinje se tek nakon ugovaranja sa kupcem, tako da poslovanje u ovom tržišnom segmentu ne zahteva uključivanje u globalne distributivne mreže.

Stax ističe da svoj uspeh najviše duguje ulaganju u tri aktivnosti: 1) Inovacije, tehnološko usavršavanje, i praćenje trendova; 2) Brendiranje (nastup na sajmovima, kanali distribucije, agenti prodaje u inostranstvu); i 3) Servisna podrška (on-line podrška i interaktivna uputstva).

S druge strane, za razliku od preduzeća koja proizvode finalne mašine specijalne namene i opremu za krajnje korisnike, jedan značajan deo autohtonih preduzeća odlučio se, ili im se ukazala prilika, za proizvodnju *kastomizovanih komponenti* za finalne proizvođače mašina. Najuspešnija od ovih preduzeća su ona koja rade za inostrane partnere ili klijente (najčešće za jednog ili dva). Partneri/klijenti su najčešće takođe proizvođači iz sektora MiO, ali ima i onih

koji su iz auto, građevinskog ili metalnog sektora. U ovim slučajevima svakako postoji velika zavisnost domaćih proizvođača od partnera/klijenata (jer su uglavnom svi proizvodni kapaciteti vezani za proizvodnju za njih), ali su odnosi koji se grade u mašinskoj industriji dugoročni, jer je zbog kompleksnosti proizvodnje partner uglavnom teško zamenljiv. Stoga, ovakva strategija se obično pokazuje kao dobra, naročito s obzirom na to da se efikasnost i produktivnost značajno unapređuju kada se radi sa zahtevnim inostranim klijentima. S obzirom da je najčešće u pitanju partnerski odnos, inostrani klijenti su obično voljni da na srpske firme prenesu znanje i veštine, kako iz proizvodnje, tako i iz upravljanja. Interes za dugoročni i fer odnos je obostran, pa su ovakve vrste partnerskih odnosa obično plodotvorne (uspešni primeri dati u Okviru 5).

Okvir 5. Proizvodnja komponenti za inostranog partnera (primer: Termometal Ada)

Neki od uspešnijih primera proizvođača koji su se odlučili za proizvodnju komponenti za inostranog partnera su Goša Simićevo (iako ovo nije autohtona firma, njen trenutni proizvodni portfolio se potpuno razlikuje od onoga što je nekadašnja državna firma proizvodila) koji proizvodi kustomizovane mešalice za beton za nemačkog partnera, Iva 28 koja proizvodi alate za nemačkog i švajcarskog partnera, i Termometal Ada koja proizvodi delove za nemački razvojni centar auto industrije.

Termometal Ada je jedan od najsvetlijih primera firmi koje proizvode komponente za inostranog partnera, a priča ove firme je vredna pažnje. Firma je osnovana 1986. godine kao samostalna zanatska radnja za termičku obradu metala (odatle njen naziv), jer je u to vreme ova usluga bila deficitarna. Kasnije firma počinje da se bavi i serijskom proizvodnjom poljoprivredne mehanizacije i delova. Međutim, ključni momenat u razvoju ove firme je dolazak jedne nemačke kompanije koja je tražila partnera za proizvodnju metalnih sklopova u Srbiji. Dobivši taj posao, firma počinje da se razvija i raste uz nemačkog partnera. Danas je to firma sa preko 300 zaposlenih i koja u svom proizvodnom pogonu ima moderne mašine, uglavnom CNC. Glavni posao firme je proizvodnja komponenti za jedan nemački razvojni centar auto industrije, a svaki proizvod za ovaj centar je prototip za sebe. Iz ovog razloga, najveće učešće u strukturi zaposlenih ove firme je kvalifikovan kadar: inženjeri (za projektovanje proizvodnje svakog pojedinačnog proizvoda za koji se dobija crtež od strane partnera), i majstori koji su iskusni u upravljanju CNC mašinama (za sticanje potrebnog nivoa iskustva je potrebno 3 do 5 godina).

Slika MiO 2. Komponente koje domaći proizvođači proizvode za inostrane klijente/partnere



Izvor: Internet

Privatizovane firme

Proizvodi koje izvoze privatizovane firme variraju u zavisnosti od toga da li su firme privatizovane domaćim ili stranim kapitalom. U izvozu domaće privatizovanih firmi dominiraju neelektrični aparati za domaćinstvo (šporeti i peći) i mašine specijalne namene (poljoprivredna mehanizacija), dok u izvozu strano privatizovanih (brownfield SDI) dominiraju električne komponente i oprema (kablovi, priključci, i sl) i neke mašine opšte namene (npr. pumpe, mašine za podizanje i prenošenje). U prvoj grupi su firme kao što su Alfa Plam, Milan Blagojević, FPM Agromehanika, Majeveca poljooprema ili Goša FOM, a u drugoj grupi firme poput Tf Kable (kablovi), FKL Temerin (kotrljajući ležajevi), ATB FOD (mašine za rudnike), i Rapp Zastava (vitla za prekooceanske brodove).

Ipak, bez obzira na podelu u zavisnosti od privatizacionog kapitala, u pitanju su uglavnom proizvodi kod kojih je stepen kastomizacije nizak, tj. proizvodi koji se proizvode serijski, za nepoznatog kupca. Svega nekolicina privatizovanih preduzeća bavi se proizvodnjom kastomizovanih proizvoda, a oni koji to rade razlikuju se od autohtonih najpre po tome što imaju velike proizvodne kapacitete i u stanju su da prave vrlo gabaritne proizvode. To su npr. mašine za podizanje i prenošenje za rudnike koje proizvode Goša FOM ili ATB FOD, mešalice za beton koje proizvodi Goša Simićevo; ili vitla za brodove koja proizvodi Rapp Zastava. Primeri proizvoda koje proizvode privatizovane firme su dati na Slici 3.

Slika MiO 3. Primeri proizvoda koje proizvode privatizovane firme



Izvor: Internet

Analiza konkurentnosti sektora MiO iz ugla lanca vrednosti

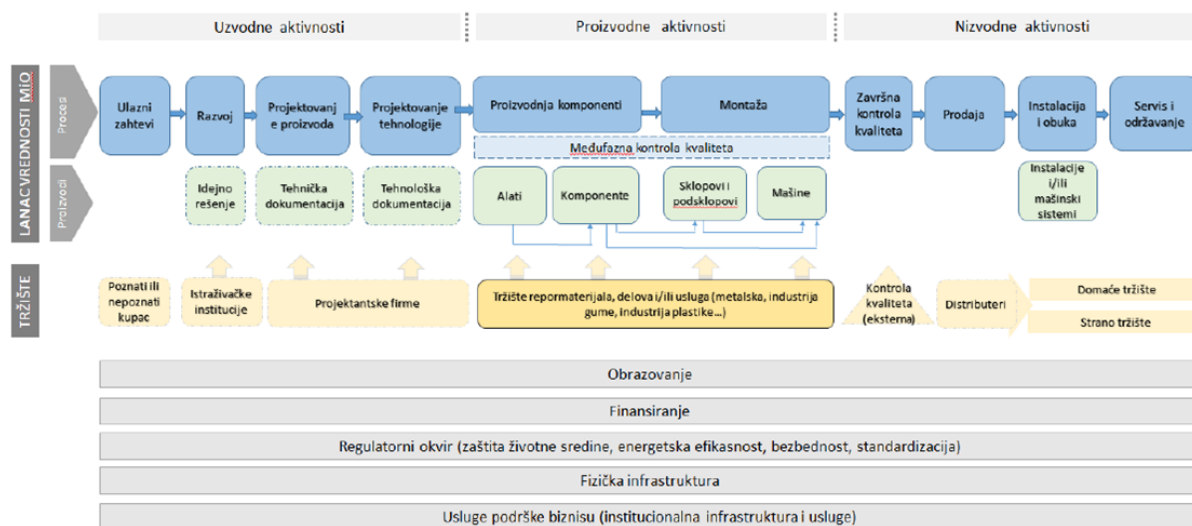
Jasno je da je MiO sektor sa vrlo raznovrsnim proizvodima, čiji se inputi, specifični procesi i tehnologije izrade, kao i tržišta, veoma razlikuju. Za većinu tih proizvoda, analiza konkurentnosti morala bi se raditi na posebnim analizama lanca vrednosti (LV), sa naročitim naglaskom na razumevanje primenjene tehnologije izrade, upotrebljene opreme, i organizacije proizvodnje. Sprovođenje takvih analiza za potrebe izrade strategije industrijskog razvoja ne bi imalo smisla, jer svaki taj slučaj bio bi specifičan i nereprezentativan za većinu sektora. Međutim, ima smisla istražiti neke opšte faktore koji opredeljuju jake i slabe strane u konkurentnosti različitih tipova preduzeća (najpre po vlasništvu), pa i njihovu opredeljenost za različite grupe proizvoda. U tu svrhu, prvo ćemo opisati jedan LV najuopštenijih karakteristika, a potom kako se neke od njegovih karakteristike menjaju u zavisnosti od faktora ključnih za konkurentnost proizvodnje. Bilo da je u pitanju ventil ili cela mašina, proces dodavanja vrednosti izgleda kao na Grafiku 6.

Karakteristike lanca vrednosti

Nizovi u lancu, kojih ima tri osnovna, plus pet podržavajućih (Grafik 6) prikazuju sledeće: u prvom nizu su procesi koji čine lanac, tj. proizvode vrednost; u drugom nizu su izlazi (autputi) tih procesa; i u trećem su spoljašnji tržišni učesnici. Nakon njih, na dnu lanca, nalazi se pet nizova koji predstavljaju faktore okruženja – obrazovanje, finansiranje, regulatorni okvir, fizička infrastruktura i usluge poslovne podrške. Ovi faktori imaju manje direktan, ali snažan uticaj na oblikovanje i uspešnost stvorene vrednosti.

Sam lanac sastoji se od tri **segmenata**, određena tipom aktivnosti. Ukoliko gledamo procese, u *uzvodnom* segmentu su aktivnosti vezane za definisanje karakteristika proizvoda i proizvodnog procesa, a koje su dešavaju pre otpočinjanja tog procesa. One podrazumevaju pre svega prepoznavanje ulaznih zahteva koji dolaze od kupca, dizajn i projektovanje proizvoda, i projektovanje tehnologije proizvodnog procesa. Srednji, *proizvodni*, segment, sastoji se od same proizvodnje (izrada komponenti, mašina ili sistema), kao i nabavke svih materijala, repromaterijala i komponenti potrebnih za proizvodnju. Na kraju, *nizvodni* segment se sastoji od prodajnih i posleprodajnih aktivnosti (marketing, distribucija, montaža, servisiranje).

Grafik MiO 6. Opšti lanac vrednosti sektora MiO



Tri karakteristike proizvoda imaju pretežan uticaj na to šta će biti kritični faktori uspeha u proizvodnji datog proizvoda. Prvi je, svakako, **nivo tehnologije**. On sam po sebi ne menja oblik ovog lanca na sistematičan način (osim, moguće, danas sa 3-D štampom, redosled proizvodnih aktivnosti), ali što je on viši, potrebno je angažovati više resursa (kvantitativno i/ili kvalitativno) u okviru svake aktivnosti (dubina LV). Druga karakteristika jeste **složenost proizvoda**. Što je više komponenti i delova, kao i faza u kojima nastaje gotov proizvod, jasno je da je veći potencijal za dodavanje vrednosti u sopstvenoj proizvodnji produžavanjem lanca, tj. „osvajanjem“ faza proizvodnje nekog proizvoda. Na kraju, treća karakteristika koja utiče na kritične faktore uspeha, jeste da li se proizvod pravi **za poznatog ili nepoznatog kupca**. Ovo pre svega zato što to ima važne implikacije po oblik lanca vrednosti, i drugo, jer je to po pravilu blisko povezano sa tipom rada koji se angažuje u proizvodnji, kao i veličinom serije koja se proizvodi. Naime, vrlo je malo verovatno da se male serije proizvode za nepoznatog kupca (tada su u pitanju obično veće serije). Poseban tip proizvođača za poznatog kupca, koji po pravilu imaju najduži lanac vrednosti, jesu proizvođači koji su i „sistem integratori“, tj. oni koji ne samo proizvode mašine i/ili opremu, već nude i uslugu kompletnog opremanja pogonskih postrojenja uređajima koje su proizveli. Ovo podrazumeva kompleksne i uzvodne i nizvodne aktivnosti: dizajn i projektovanje sistema, s jedne strane, i instalaciju/montažu sistema, s druge strane.

Oblik lanca vrednosti u proizvodnji za nepoznatog kupca izgleda kao opšti slučaj na Grafiku 6, tj. takav proizvođač mora najpre istražiti karakteristike tržišta da bi definisao ulazne zahteve u projektovanju proizvoda. U proizvodnji za poznatog kupca radi se po njegovim zahtevima, te

prva kockica s leva na datoj slici ne ulazi u LV. Naravno, u većini slučajeva proizvod se ne prilagođava u potpunosti kupcu, odnosno najčešće postoje delovi, aspekti, ili pak pretežne karakteristike proizvoda koje ostaju nepromenjene ma koliko da se proizvod kastomizuje (npr. određene standardne komponente). Takođe, jednom „prilagođen“ proizvod može biti unikatan, ali se može i proizvoditi u manjim ili većim serijama, u zavisnosti od potreba kupca. U zavisnosti od toga koliki deo vrednosti proizvoda je u delu koji se posebno prilagođava, i u koliko se seriji potom taj proizvod izrađuje, proizvodnja može ličiti na ekstremni slučaj komadne proizvodnje ili pak na ekstremni slučaj velikoserijske proizvodnje.

Lanac vrednosti u proizvodnji za poznatog kupca razlikuje se i u uzvodnim i u nizvodnim delovima, jer se u slučaju poznatog kupca smanjuju ulaganja u istraživanje tržišta, marketing i brendiranje. S druge strane, ukoliko je u pitanju nepoznati kupac, za definisanje ulaznih zahteva potrebna su posebna ulaganja u istraživanje tržišta (u prvom segmentu lanca), kao i uključenost u složene globalne mreže nabavke inputa (u drugom segmentu lanca), uključenost u mreže distribucije, i na kraju, veća ulaganja u marketing i brendiranje proizvoda (u trećem segmentu lanca). Međutim, čest je slučaj da je poznati kupac informisaniji od nepoznatog (jer naručuje proizvod po meri, baš kakav odgovara njegovima potrebama), što stavlja veći fokus na proveru izlaznih performansi od strane kupca i samim tim – na kvalitet proizvoda.

Veličina serije takođe je po pravilu blisko povezana sa tipom tehnologije, odnosno osloncem na različite faktore proizvodnje i sa načinom organizacije proizvodnog procesa. Naime, prelazak sa manjih na veće serije po pravilu pretpostavlja automatizaciju, odnosno smanjenje upotrebe skupog, visokokvalifikovanog, majstorskog rada, s jedne strane, i povećanje manje kvalifikovanog rada, uz povećanje učešća mašinskog rada. U ovom slučaju, povećava se upotreba visokokvalifikovanog inženjerskog rada, u uzvodnom segmentu lanca, jer se u tom delu definišu proizvod i proizvodna tehnologija (koja kod velikoserijske proizvodnje mora biti unapred čvrsto definisana). Jednom kad je proizvodnja organizovana i uspostavljena, skupo je i teško menjati je, prilagođavati, i na bilo koji način popravljati. Ipak, po jedinici proizvoda, utrošak visokokvalifikovanog rada je utoliko manji ukoliko je serija veća, a po pravilu je i učešće troškova visokokvalifikovanog rada sve manje od učešća kapitala.

Konačno, što je veća serija, i zahtevi prema stepenu organizacije svih procesa u lancu po pravilu postaju viši. Pošto se tehnologija koja pretežno zavisi od odgovarajuće opreme može lako kopirati (pod uslovom da se raspolaže sa odgovarajućim kapitalom), konkurentska prednost u velikoserijskoj proizvodnji pre svega zavisi od postizanja visokog nivoa pouzdanosti i efikasnosti, tj. daljeg smanjenja troškova po jedinici proizvoda, kroz bolju organizaciju samog proizvodnog procesa, 100% kontrolu kvaliteta, „just in time“ nabavku repromaterijala i inputa, i efikasnu distribuciju proizvoda.

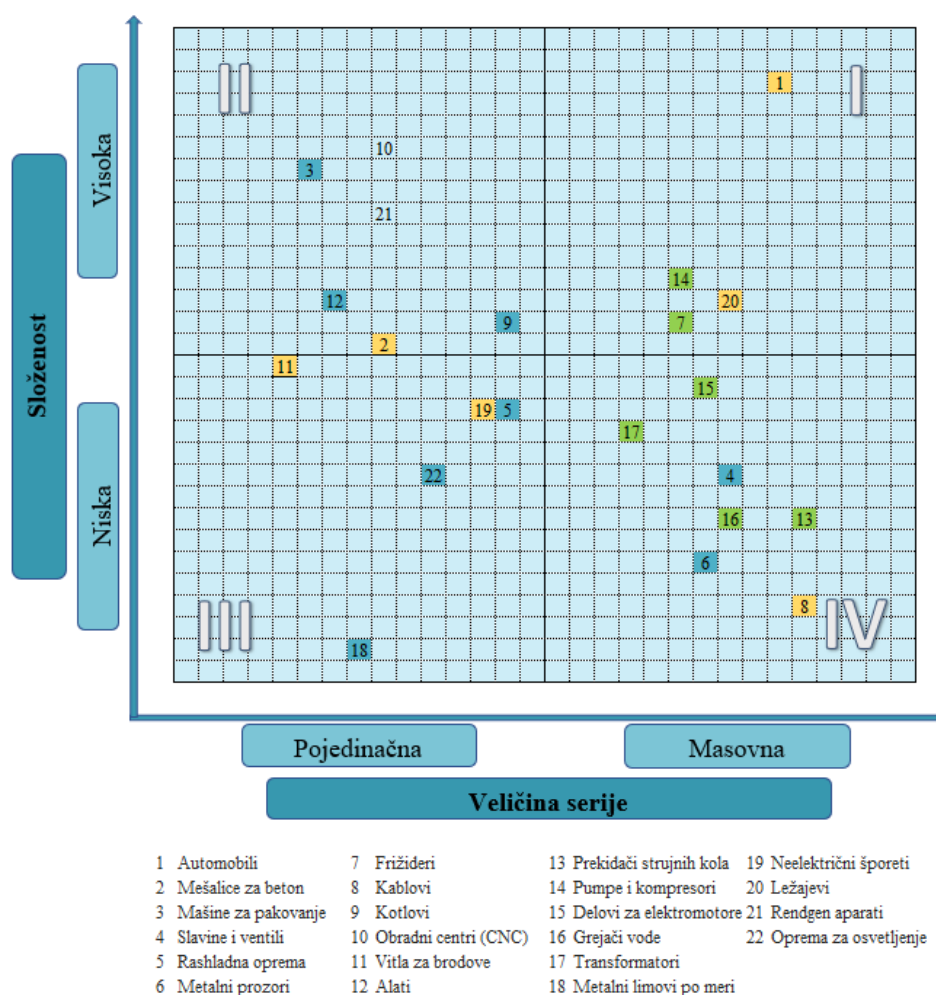
Pozicioniranje proizvoda i firmi u zavisnosti od karakteristika lanca vrednosti

Prema opisanim karakteristikama – visina tehnološkog nivoa, složenost/ dužina lanca i veličina – **proizvodi** sektora MiO mogu se pozicionirati u trodimenzionalnom prostoru, koji ovde projektujemo na dve dimenzije: x – osa - veličina serije i y – osa - složenost proizvoda, (pod pretpostavkom da su varijacije u visini tehnologije u okviru Srbije relativno male, i projektovane na vertikalnu osu). U tom slučaju, dobija se koordinatni sistem koji na horizontalnoj osi ima veličinu serije - od pojedinačne (potpuna kastomizacija) do masovne

proizvodnje (bez ikakve kastomizacije), a na vertikalnoj osi složenost proizvoda - u smislu dužine proizvodnog lanca (ponderisan visinom tehnološkog nivoa).

Na Grafiku 7 ilustrovan je jedan takav koordinatni sistem, na kome smo, uz pomoć inženjera³⁶, pozicionirali 18 proizvoda sektora MiO, kao i tri proizvoda iz metalnog (metalni limovi, metalni prozori, alati) i jedan iz automobilske sektora (automobili), radi sticanja šire slike o relativnom položaju proizvoda sektora MiO. Najmanje zahtevni proizvodi nalaze se u III kvadrantu (niska složenost i male serija/pojedinačna proizvodnja), dok se najzahtevniji proizvodi nalaze u I kvadrantu (visoka složenost proizvoda i visoka kompleksnost proizvodnog procesa jer je u pitanju masovna proizvodnja koja podrazumeva složeno projektovanje tehnologije proizvodnje kako bi bila međunarodno konkurentna). Osenčenost proizvoda različitim bojama ćemo opisati u nastavku.

Grafik MiO 7. Ilustrovan matrica kompleksnosti – prikaz položaja različitih proizvoda sektora MiO i nekolicine srodnih proizvoda iz drugih sektora



Izvor: Anketiranje inženjera

Kao što smo videli u III poglavlju, izvozna performansa, struktura izvoza po vrsti proizvoda, i karakteristike najzastupljenijih proizvoda u izvozu, značajno se razlikuju između **firmi** u

³⁶ Ocena kompleksnosti proizvoda se i u literaturi procenjuje na osnovu mišljenja struke, jer ne postoje dovoljno precizni naučni metodi za procenu kod dezagregiranih proizvoda (Sanjaya Lall, John Weiss and Jinkang Zhang, The 'Sophistication' of Exports: A New Measure of Product Characteristics, ADB Institute Discussion Paper No. 23, January 2005)

zavisnosti od tipa vlasništva. Razlika je najveća između greenfield SDI, s jedne strane, i domaćih autohtonih firmi, s druge strane, dok su karakteristike proizvoda privatizovanih preduzeća negde između ova dva ekstrema (mada su nešto sličnije stranim firmama).

Na matrici na Grafiku 7 možemo uočiti da proizvode iz I i IV kvadranta uglavnom proizvode greenfield SDI (zeleni kvadratići), dok proizvode iz II i III kvadranta uglavnom proizvode domaće autohtono privatne firme (plavi kvadratići). S druge strane, privatizovanih firmi ima u svim kvadrantima (žuti kvadratići), ali postoji prilično jasna diferencijacija između onih koje su privatizovane stranim kapitalom i onih koje su privatizovane domaćim kapitalom, jer se prve mahom nalaze u I i IV kvadrantu (baš kao i greenfield SDI), a druge u II i III kvadrantu.

Grupisanje firmi po proizvodima možemo uočiti i posmatranjem po 8 najznačajnijih firmi registrovanih na MiO u okviru svake grupe po vlasništvu (firme su uzimane po visini poslovnih prihoda i doprinosu rastu ukupnih poslovnih prihoda u postkriznom periodu) u Tabeli 5. Sve ove firme beleže visok rast izvoza u postkriznom periodu, što znači da su sve konkurentne na svoj način. Da bismo videli u kojim segmentima su koje firme konkurentne, u Tabeli 5 delimo firme ne samo po vlasništvu, već i po tipu proizvodnje (velikoserijska vs. pojedinačna/maloserijska), stepenu prilagođavanja kupcu (poznat vs. nepoznat kupac), i nivou složenosti proizvoda.

Tabela MIO 5. Najveće firme sektora MIO (po dodatnoj vrednosti i prihodima) razvrstane po vlasništvu

Najveće firme po dodatnoj vrednosti i prihodima (2015)	Glavni proizvod	Vrsta proizvoda		Broj vrednosti po zaposlenim (EUR)	EBITDA margina (%)	Dodatna vrednost	Prihodi	Iznos	Dodatna vrednost			
		Prilagodjenost kupcu	Tip proizvodne tehnologije i/ili usluge						Učešće u M40 2015	Godišnja stopa rasta 2015/2009	Prihodi	Iznos
				2015								
Greenfield SOI												
Siemens, Beograd	Generatori za vetro-elektane	Univerzalna	Serijska	1.122	22.360	8,5	7,4	6,0	19,7	-16,5	7,6	79,8
Gorenje Doo Valjevo	Fritideri	Univerzalna	Serijska	1.411	16.394	7,9	6,9	12,4	14,4	2,1	20,7	23,1
Gorenje Ithi Doo Stara Pazova	Bojleri	Univerzalna	Serijska	458	14.888	12,4	2,0	2,0	2,6	0,9	16,3	24,0
Gorenje Home, Zagrebar	Veš mašine	Univerzalna	Serijska	122	19.401	11,5	0,7	1,0	1,4	...	...	...
Machiexner Technologies Doo Stara Pazova	Mašine za izradu identifikacionih dok.	Custom-made	Pojedinačna i maloserijska	138	49.342	23,5	2,0	0,9	1,2	...	...	...
Dinamotoren Doo Sibotica	Elektromotori i pogoni male snage	Univerzalna	Serijska	188	11.329	2,6	0,6	1,0	1,4	...	...	...
Grundfos Srbija Doo	Pumpe i kompresori	Univerzalna	Serijska	366	28.328	3,1	3,1	7,0	9,3	0,2	89,4	175,4
Eaton Electric Doo Sremska Mitrovica	Prekidači i sklopke	Univerzalna	Serijska	680	12.377	6,0	2,5	2,6	3,6	2,2	1,5	6,0
Tradicionalni sektor												
Alfa-Pam Ad	Šporetii peći	Univerzalna	Serijska	690	22.874	18,8	4,7	3,1	2,6	8,2	4,1	3,4
Goša Pom Ad Smederevska Palanka	Reaktorii i kotlarne mašine	Custom-made	Pojedinačna	862	7.117	3,7	1,8	1,5	1,1	2,0	1,0	-2,6
Milan Bilajević, Smederevo	Štađiacii i peći	Univerzalna	Serijska	382	11.358	13,2	1,3	1,0	0,8	9,2	9,5	9,3
Soko Inženjering Doo Novi Beograd	Klimate i rashladna oprema	Custom-made	Konfigurisana serijska + SI	136	31.763	13,4	1,3	1,2	0,3	10,3	8,8	55,8
Abt Server Doo	Motorii i transformatori	Univerzalna	Serijska	408	13.272	3,3	1,6	1,2	1,1	3,3	-9,1	-8,0
Flu Ad Temerin	Kotlji i jedinice ležajevi	Univerzalna	Serijska	603	8.698	14,8	1,6	0,8	1,0	-1,2	1,8	6,3
ITKable Piz Doo Zagrebar	Kablovi	Univerzalna	Serijska	392	7.626	0,4	0,9	4,3	3,7	24,7	19,5	27,1
Novobel Ad Novi Sad	Kablovi	Univerzalna	Serijska	471	7.912	-3,4	1,1	1,2	0,8	2,3	-3,1	-2,9
Autohtoni domaći i privatni sektor												
Termometal Doo Ada	Slozrene komponente za auto industriju	Custom-made	Pojedinačna i maloserijska	335	19.340	26,9	1,9	0,8	0,8	7,9	19,3	31,9
Aling-Conel Doo Gajdobra	Sidopne i priključnice	Univerzalna	Veliko serijska	195	28.926	49,9	1,7	0,6	0,2	7,3	17,2	18,7
Doo Termovent Se Temerin	Ventilii i slavine za visoke pritiske	Custom-made	Konfigurisana serijska	147	27.742	27,4	1,2	0,7	0,9	9,6	11,7	23,4
Svetlost Teatar Doo Beograd	Instalacije i mehanizmi za pozorišta	Custom-made	Konfigurisana serijska + SI	35	28.631	4,5	0,5	1,0	1,0	13,6	13,3	34,9
Alatnica Bavorić International Doo Opatovac	Mašine za obradu lima i alati za profilu	Custom-made	Pojedinačna	44	6.623	34,8	0,7	0,4	0,4	205,8	124,1	0,0
Doo Star Technologies Čačak	Mašine za pakovanje papirne kontejneri	Custom-made	Pojedinačna	49	3.362	22,8	0,7	0,6	0,7	-	0,0	0,0
Master Frigo Doo Beograd	Rashladna oprema	Custom-made	Trgovina + SI	63	4.368	12,7	0,7	1,0	0,8	9,0	14,3	34,1
Gastel Doo Indija	Oprema za gasifikaciju	Univerzalna	Serijska + SI	103	2.432	21,4	0,6	0,4	0,2	3,4	3,1	63,3

*SI = sistem integrator

Kritični faktori uspeha – različiti u zavisnosti od vlasništva

Pozicioniranje različitih firmi (prema vlasništvu) u proizvodnji različitih proizvoda nije slučajno. Naime, SDI, privatizovane i autohtone firme baziraju svoju konkurentnost na *različitim* izvorima, koji potiču iz različitih karakteristika njihove proizvodnje. Ti izvori su njihovi *kritični faktori uspeha*.

Na primer, kada su u pitanju *autohtone firme*, iako na prvi pogled izgleda potpuno suprotno, proizvodnja *specijalnih mašina po meri kupca* i *opremanje proizvodnih pogona* rashladnom ili ventilacionom opremom, imaju nekoliko ključnih zajedničkih karakteristika, koje su upravo razlog zašto se autohtoni sektor naročito razvio baš u tim segmentima.

- Na prvom mestu, u pitanju je proizvodnja proizvoda/sistema koji se prilagođavaju specifičnim potrebama kupca (kustomizovana rešenja), što znači da je u pitanju pojedinačna proizvodnja koja zahteva visoko učešće visokokvalifikovanog rada, kako inženjera (projektovanje), tako i iskusnih majstora. Iako se mašine specijalne namene i pogonski sistemi mogu sastojati gotovo isključivo od standardizovanih komponenti, suština kod ovih proizvoda je da se vrednost dodaje projektovanjem i „pametnim uklapanjem” tih komponenti. Tako su proizvođači mašina specijalne namene na neki način takođe „sistem integratori”, na isti način kao i proizvođači opreme koji nude kompletno opremanje proizvodnih pogona, jer te firme zapravo integrišu postojeće proizvode/komponente u prilagođena rešenja.
- Druga zajednička karakteristika je da za ovakvu proizvodnju nije potreban veliki broj radnika. Na primer, iako gabaritne i kompleksne, mašine za industriju hrane i pića može da pravi (sklapa) mali broj radnika, te je čest slučaj da vrlo male firme proizvode mašine vredne nekoliko stotina hiljada evra. Nekada su u firmama proizvođačima ovih mašina zaposleni gotovo isključivo inženjeri, jer je suština proizvodnje u inovativnom i/ili klijentu prilagođenom načinu uklanjanja.
- Na kraju, treća zajednička karakteristika je da nije potrebno visoko kapitalno ulaganje, jer se proizvodnja može sastojati gotovo isključivo od projektovanja, uklanjanja i sklapanja, a većina komponenti se može nabavljati u formi gotovih proizvoda koji se kao univerzalni mogu kupiti na tržištu (npr. motori, pumpe i sl), a kada postoji potreba za prilagođenim komponentama koje moraju da se izrađuju po meri, proizvođači mašina specijalnih namena uglavnom uključuju u svoj lanac vrednosti kooperante koji za njih izrađuju te elemente, jer sami proizvođači mašina ne mogu da se specijalizuju u proizvodnji široke lepeze elemenata koja im je potrebna za njihove mašine.

S druge strane, razlog za pozicioniranje dela autohtonog sektora u proizvodnji *komponenti* za finalne proizvođače leži, kao i kod mašina specijalne namene i opremanja čitavih pogonskih sistema, u visokom stepenu stručnosti i sposobnosti za proizvodnju kustomizovanih rešenja, po meri kupca, a po relativno niskim cenama. Neki od najuspešnijih proizvođača komponenti za inostrane kompanije su počinjali kao male zanatske radionice, koje nisu u startu imale kapital i mašinski park za međunarodno konkurentnu proizvodnju, ali su imale znanja, veštine, i cenovnu pristupačnost tih znanja i veština, te su strani proizvođači bili zainteresovani da ulažu

u njih i pomažu im da nadoknađuju ono što nemaju. Ipak, stepen uključenosti domaćih firmi u lance vrednosti stranih firmi je nizak, a razlozi za to su opisani u Okviru 6.

Kada su u pitanju *greenfield SDI*, one najčešće proizvode velike serije za nepoznatog kupca (tj. za tržište), što podrazumeva postojanje visoko razvijenog mašinskog parka (koji se samo pri velikim serijama i isplati), visoko ulaganje u projektovanje tehnologije proizvodnog procesa, i odličnu organizaciju poslovanja koja postiže maksimalno iskorišćenje kapaciteta. Što se tiče uzvodnih delova LV, ovakav tip proizvodnje zahteva visoko ulaganje u istraživanje tržišta i nisko ulaganje u zaposlene (jer su potrebni nekvalifikovani ili niskokvalifikovani radnici koji opslužuju mašine), a kada su u pitanju nizvodni delovi, potrebno je visoko ulaganje u marketing i distributivne kanale.

Što se tiče *privatizovanih firmi*, njihovo pozicioniranje je, kao što smo videli, u skladu sa njihovim trenutnim vlasništvom. Naravno, ni ovo nije slučajno. Strani kapital je ulazio tamo gde je mogao maksimalno da iskoristi svoje prednosti – postojeće razgranate distributivne kanale i veliku tražnju koju su veliki proizvodni kapaciteti bivših državnih firmi mogli da zadovolje. S druge strane, domaće privatizacije (neretko insajderske) su se češće dešavale u firmama koje su zahtevale manje kapitalnog ulaganja i koje su svoju konkurentnost pretežno zasnivale na kvalitetnom i iskusnom radu.

Sumirano, **kritični faktori uspeha** se najviše razlikuju između stranih i domaćih firmi, a razlozi za to su **značaj** različitih faktora za različite tipove proizvodnje i **pristup različitim faktorima** za različite firme (Tabela 6). Tako imamo da:

- **Strane firme** (naročito velike i već etablirane) svoju konkurentnost u Srbiji baziraju na 1) velikoj dostupnosti i niskoj ceni nekvalifikovanog i niskokvalifikovanog kadra, ali i drugim faktorima koji obično *nisu* dostupni domaćim autohtono privatnim firmama, a to su: 2) značajno raspolaganje velikim početnim kapitalom *ex ante*; 3) sposobnost za integrisan pristup upravljanju koje obezbeđuje maksimalno iskorišćenje kapaciteta; i 4) uključenost u globalne mreže snabdevanja i distribucije (veliko tržište).
- **Domaće firme** svoju konkurentnost baziraju na dostupnosti sledećih faktora: 1) niska cena kvalifikovanog i kvalitetnog rada; 2) sposobnost za fleksibilnu organizaciju proizvodnje, i 3) bliska saradnja sa kupcem (značaj blizine - i komunikacijski i geografski). Svi ovi faktori su dostupni domaćim firmama, pa čak i manjim (štaviše, često su i dostupniji manjim firmama, jer su one fleksibilnije i u pogledu promene proizvodnje i u pogledu pozicioniranja bliže ciljnom kupcu), tako da je to razlog zašto se domaći autohtono privatni sektor, koji se pretežno sastoji od MSP, pozicionira u pojedinačnoj ili maloserijskoj proizvodnji za poznatog kupca.

Okvir 6. Uključivanje domaćih dobavljača u lance vrednosti SDI

Većina stranih firmi koje posluju u Srbiji nisu značajnije uključile domaće firme u svoj lanac vrednosti. Deo razloga za to leži u činjenici da ove firme uglavnom dovode sa sobom svoje dobavljače sa kojima imaju dugogodišnju saradnju (zbog svih prednosti koje takva saradnja nosi), ali deo razloga leži i u karakteristikama domaćih firmi, a koje upravo opredeljuju opisane kritične faktore uspeha.

Prvo, tip proizvodnje značajnijih SDI u Srbiji (velikoserijska proizvodnja kompleksnih proizvoda) je takav da njima uglavnom trebaju inputi u velikim serijama, pri čemu su mnogi od njih kompleksni (vitalni) delovi krajnjih proizvoda. S tim u vezi, srpski proizvođači često nemaju *moгуćnost* da postanu snabdevači ovih firmi. Oni koji bi po vrsti proizvoda koje umeju da prave to mogli, često nemaju kapacitet da to proizvode u velikim serijama, dok što se tiče vitalnih komponenti (motora, pumpi, kompresora i sl), domaćih proizvođača gotovo i da nema. Tako SDI uglavnom uvoze inpute ili ih nabavljaju od distributera na domaćem tržištu.

S druge strane, čak i kada su domaće firme po svojoj tehnologiji proizvodnje u mogućstvu da budu snabdevači SDI, jedan od glavnih razloga zašto to uglavnom nije slučaj jeste nepoverenje SDI u stabilnost kvaliteta i poštovanje rokova od strane domaćih firmi, ali i nemogućnost domaćih firmi da ispune kriterijume koje strane firme zahtevaju onda kada se odluče da uključuju domaće dobavljače u svoj lanac. Najkritičniji su kontrola kvaliteta i sledljivost proizvoda, prepreka saradnji može ponekad biti i tako trivijalan problem kao što je neumešnost domaćih firmi da kvalitetno popune aplikaciju (naročito kada su u pitanju e-nabavke).

Iako smo u prethodnom tekstu skretali pažnju na uspešne autohtone firme (jer one diktiraju performansu domaćeg sektora), najveći broj autohtonih firmi su zapravo male porodične firme koje posluju ili kao zanatske radionice ili kao male firme sa osnovnima elementima industrijske proizvodnje (Stepenik 1 i Stepenik 2 na Grafiku 8). To su firme koje su osvojile proizvodnju, ali nemaju uspostavljene sisteme kvaliteta i mehanizme poslovanja koji su neophodni za efikasnost i pouzdanost. Da bi postale potencijalni dobavljač globalno integrisanoj firmi, one moraju da prođu kroz određene korake koje zovemo *prvom tranzicijom*. Ti koraci podrazumevaju unapređenje pojedinačnih procesa *proizvodnje*, *kontrole* i *upravljanja*, radi obezbeđivanja onakvih performansi kakve globalni kupci zahtevaju. Procena je da trenutno manje od 10% privatnih domaćih firmi u sektoru MiO ima potencijal da u kraćem roku ispuni uslove koji su potrebni za ulazak u lanac vrednosti globalno integrisanih firmi³⁷.

³⁷ Izvor: RZS (Dani dobavljača 2016)

Grafik MiO 8. Organski razvoj firmi – pet stepenika

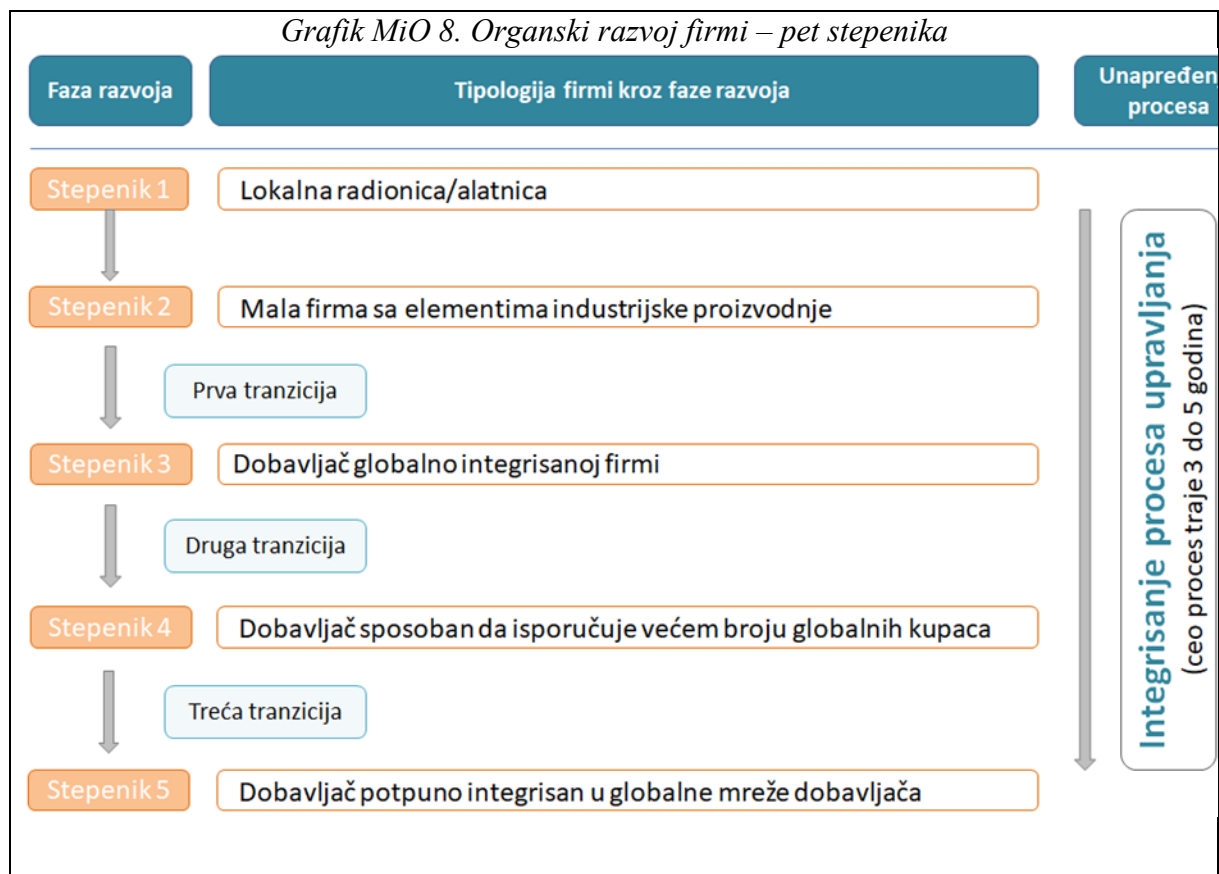


Tabela MiO 6. Značaj različitih faktora za različite tipove proizvodnje i vrste proizvoda

	RELEVANTNOST FAKTORA		PRISTUP FAKTORIMA	
	Veličina serije		Veličina firme	
	Veliko-serijska	Maloserijska i pojedinačna	Velike firme	MMS firme
Kapital	+	-	+	-
Pristup globalnim izvorima i mrežama snabdevanja	+	-/+	+	-
Sposobnost za integrisano upravljanje procesima	+	-/+	+	-
Rad/znanje, iskustvo, veštine				
Inženjeri				
Upravljanje procesima i njihovo projektovanje	+	+/-	+	-
Dizajn i projektovanje proizvoda	+	+	+	+
Projektovanje tehnologije izrade proizvoda	+	+/-	+	+
Operateri				
Visoko kvalifikovani operateri na visoko-tehnološkim procesima i montaži (CNC itd.)	-	+	+	+
Kvalifikovani operateri u procesima i montaži	-/+	+/-	+	+
Nekvalifikovani radnici*	+	-	-/+	-/+
Energija	+	+/-	+/-	+/-
Blizina kupca	-	+	-	+
Uključenost u globalnu mrežu prodaje i distribucije	+	-	+	-

* Nekvalifikovani radnici su dostupni po brojnosti, ali su relativno skupi u odnosu na uporedne zemlje, pa otuda -/+ u kolonama o pristupu.

** Velike firme u srpskom sektoru MiO su po pravilu globalno integrisane SDI (bilo greenfield ili brownfield), dok su domaće firme (bez obzira da li autohtone ili bivše državne privatizovane domaćim kapitalom) uglavnom mikro, male ili srednje.

Proizvodna/projektantska znanja – snaga, upravljanje procesima – slabost

Dok se većina kritičnih faktora uspeha razlikuje između autohtonih, privatizovanih i greenfield SDI, radna snaga je **zajednički kritični faktor uspeha**. Različiti tipovi proizvodnje zahtevaju različit tip radne snage, ali činjenica da su različiti tipovi proizvodnje razvijeni, ukazuje nam da u Srbiji ima znanja i veština za veoma širok dijapazon proizvoda i tehnologija. Stoga, nesumnjivo je da je ključni faktor uspeha srpskog sektora MiO u još uvek dostupnim (mada ne i dovoljno obilatim i pristupačnim) znanjima i veštinama koji se mogu dobiti po nešto nižim troškovima od većine konkurenata (prvenstveno novih članica EU³⁸). To su i inženjerska i majstorska znanja i veštine koje su posledica duge tradicije u proizvodnji mašina i opreme, još iz vremena bivše Jugoslavije. Takođe, tu su i povezana znanja i veštine iz metalskog, elektro, i građevinskog sektora.

Srbija poseduje kvalifikovano i kvalitetno inženjersko i majstorsko znanje bazirano na široj tradiciji, i to *po veoma konkurentnoj ceni u odnosu na kvalitet*. To objašnjava kako činjenicu da Siemens, Gorenje i drugi strani investitori produbljuju i proširuju svoju proizvodnju u Srbiji, tako i činjenicu da mali domaći proizvođači kao što su Stax ili Dmitech mogu snažno da konkurišu na globalnom tržištu iako moraju da upornošću i kvalitetom prevazilaze sumnjičavost inostranih partnera prema nepoznatom srpskom brendu.

- Obrazovanje mašinskih i tehnoloških inženjera u Srbiji (iako nije praktično i primenjivo u poželjnoj meri) nudi vrlo čvrst temelj na kojem je relativno lako nadograđivati znanja i veštine. Na primer, iskusni radnici mogu da prenose svoja praktična znanja novim generacijama. Upravo zbog kvalitetnog inženjerskog kadra, određene SDI se odlučuju da prenesu nadzor i upravu nad procesom proizvodnje na lokalno osoblje vrlo brzo po početku svog rada u Srbiji. Tako su proizvođači aparata za domaćinstvo (Gorenje), vetrogeneratora (Siemens) i mašinskih komponenti za auto industriju (Albon) – ili završili ili bar započeli proces prebacivanja u Srbiju ne samo proizvodnje, već i projektovanja i razvoja proizvoda (neki čak prebacuju i stratešku nabavku inputa za širi deo svoje globalne mreže).
- Kada je u pitanju majstorski i srednji stručni kadar, tradicija mašinske proizvodnje u Srbiji najviše dolazi do izražaja. Karakteristike ovog kadra se najviše tiču sposobnosti da na kreativan i kastomizovan način obrađuju različite materijale i koriste zahtevne tehnike koje podrazumevaju dugogodišnje iskustvo. Strani menadžeri u intervjuima koje smo obavili neretko su isticali da su radnici u Srbiji u stanju da obavljaju poslove koji prevazilaze ono što im je povereno, i da doprinose na kreativan način. Takođe, u Srbiji nije neobično naći vrlo mala autohtona preduzeća (nekad sa manje od 10 zaposlenih, uglavnom inženjera) sposobna da ponude vrlo usko-stručna projektantska rešenja u okviru proizvodnje relativno zahtevnih mašinskih projekata oslonjenih u celini na inpute koje nabavljaju kao gotove ili od svojih kooperanata.

³⁸ Pre svega Češke, Litvanije, Mađarske, Poljske, Slovačke i Slovenije.

Cena radne snage

Cena rada u Srbiji je niža nego u drugim evropskim zemljama, a razlike su veće što je kadar više kvalifikovan. Na primer, prosečne plate menadžera u EU 28 su 5,03 puta više nego u Srbiji, plate tehničkih stručnjaka 3,92, operatera na mašinama 2,93, a nisko- i ne-kvalifikovanih radnika 2,67 puta. U Tabeli 8 možemo videti ovo poređenje po pojedinačnim zemljama, na nivou cele industrije (ne postoji na nivou pojedinačnih NACE sektora).

Tabela MiO 7. Godišnja zarada različitih kategorija zaposlenih u industriji³⁹ – Srbija i druge evropske zemlje

EUR

	Menadžeri	Visoko kvalifikovani kadar	Tehničari i tehnički stručnjaci	Kvalifikovani manuelni radnici	Operateri na mašinama	Nisko- i ne-kvalifikovani radnici	Prosek svih kategorija
Švajcarska	112.029	90.188	75.905	61.425	60.924	57.826	76.383
Norveška	106.492	89.306	76.381	54.957	57.619	49.436	72.365
Danska	103.508	84.881	64.835	52.005	50.686	50.138	67.676
Luksemburg	124.866	80.966	60.163	39.367	41.904	32.874	63.357
Nemačka	106.435	76.585	57.067	37.995	37.948	30.395	57.738
Finska	101.523	65.208	50.508	40.066	40.617	38.123	56.008
Austrija	101.099	68.260	55.110	37.791	38.630	31.929	55.470
Belgija	94.503	65.486	51.664	39.824	40.947	36.440	54.811
Irska	73.295	66.549	55.524	43.132	42.598	37.136	53.039
Holandija	85.051	62.374	54.437	36.902	37.387	30.940	51.182
Island	79.763	61.777	47.155	42.729	38.513	33.066	50.501
Italija	124.231	49.623	40.062	29.715	29.691	27.593	50.153
Švedska	78.047	59.376	49.815	39.425	39.123	34.354	50.023
Francuska	76.774	63.155	39.333	28.717	28.930	24.785	43.616
Velika Britanija	70.670	53.842	41.664	33.708	30.515	27.829	43.038
Prosek EU 28	67.296	52.883	40.844	26.059	24.607	18.753	38.407
Španija	64.625	44.320	36.228	25.771	26.027	20.930	36.317
Grčka	53.657	32.237	27.679	22.724	22.207	16.850	29.226
Kipar	51.762	31.911	27.177	20.482	21.590	15.606	28.088
Slovenija	48.217	34.671	26.045	18.065	18.082	15.116	26.699
Malta	40.208	29.009	22.254	17.654	17.378	14.073	23.429
Portugal	41.572	30.283	19.969	11.173	10.866	9.742	20.601
Estonija	25.837	21.660	15.763	12.170	11.728	9.731	16.148
Češka	28.886	19.402	14.203	10.343	10.058	7.942	15.139
Slovačka	29.144	18.430	14.134	10.250	9.968	7.449	14.896
Hrvatska	27.184	20.691	13.398	9.383	9.760	7.774	14.698
Turska	31.722	19.472	11.978	7.453	7.352	6.304	14.047
Poljska	24.477	15.924	12.943	9.504	9.944	7.342	13.356
Mađarska	25.880	19.843	12.244	8.005	7.890	5.797	13.277
Latvija	16.366	14.123	11.435	8.948	8.784	7.017	11.112
Litvanija	17.316	11.550	9.680	7.587	8.026	5.599	9.960
Rumunija	15.998	10.431	8.064	5.572	5.569	3.769	8.234
Srbija	11.163	11.363	8.295	5.885	6.254	5.103	8.011
Makedonija	12.610	9.182	7.514	4.631	4.649	4.148	7.122
Bugarska	12.461	9.203	7.576	4.796	4.659	3.223	6.986

Izvor: Eurostat (Structure of Earnings survey 2014)

³⁹ Prerađivačka industrija i Građevinski sektor (ne postoje uporedni podaci za dezagregiraniju klasifikaciju)

Najsnažnija konkurencija srpskom sektoru MiO dolazi iz istočnoevropskih zemalja. Troškovi proizvodnje u tim zemljama su samo marginalno viši nego u Srbiji, a u slučaju Bugarske i ponekad Rumunije mogu biti i nešto niži, naročito kod niže kvalifikovanog rada. Ove zemlje su u svoj proces tranzicije ušle sa sličnim karakteristikama kao i Srbija – uglavnom sa manje već izgrađenih sposobnosti, ali i sa manje devastiranom industrijom – i doživele brzu transformaciju zahvaljujući snažnom talasu evropskih investicija u kontekstu priprema za ulazak u EU, a potom još više kao članice.

Ukoliko gledamo *cenu* jednog časa projekatovanog rada u Srbiji i zemljama koje su najveći konkurenti srpskom mašinskom sektoru (Rumunija, Hrvatska, Poljska i Mađarska), ova cena je na sličnom nivou, i čak je niža u Rumuniji. Cena časa projektovanog rada—inženjerskog projektovanja, majstorske obrade predmeta na CNC mašine i sl.-- u sebi uključuje ukupne troškove proizvodnje, sa alikvotnom alokacijom režijskih i troškova kapitala. Prema upućenim sagovornicima, čas inženjerskog projektovanja iz Srbije prodaje se po Euro 25 na međunarodnom tržištu, slično kao u Hrvatskoj ili Poljskoj, dok u Nemačkoj iznosi oko Eur 100. Majstorski čas obrade metala na CNC mašini iznosi oko Eur 50 jer u sebi uključuje i amortizaciju te skupe mašine. Ukoliko je nečija produktivnost ipak niža, ili postoje drugi izvori niže konkurentnosti, efektivna zarada koja se plaća radniku mora biti niža, što je slučaj sa MiO u Srbiji. Od globalne kompanije koja je razmatrala te procene, dobijamo i informaciju da je u poređenju sa Kinom, u celini uzev izmeštanje proizvodnje u Srbiju jeftinije za oko 30% (računajući troškove transporta).

Produktivnost radne snage

S obzirom na to da je radna snaga ključni izvor konkurentne prednosti, naročito zahvaljujući svojoj relativno niskoj ceni, neophodno je da pogledamo i produktivnost srpskog sektora MiO, da bismo ocenili stvarnu konkurentsku poziciju Srbije. U Tabeli 8 vidimo da je i ona među nižima u poređenju sa drugim evropskim zemljama, ali da je ipak relativno viša u odnosu na cenu rada. S tim u vezi, ako opravdano pretpostavimo da srpski sektor MiO nije kapitalno intenzivniji, možemo zaključiti da je on konkurentniji od polovine evropskih zemalja (gledamo po dodatnoj vrednosti po zaposlenom u odnosu na trošak po zaposlenom). Pri tome, treba imati u vidu da se srpski sektor još uvek transformiše, te da gledanjem isključivo originalno privatnih firmi (u Tabeli 8 red označen sa *) odnos dodate vrednosti i troška po zaposlenom jeste značajno povoljniji, što konkurentnost srpskog sektora MiO stavlja samo iza Mađarske i Rumunije.

Tabela MiO 8. Troškovi rada, produktivnost i konkurentnost sektora MiO – Srbija i druge evropske zemlje

EUR

	Broj zaposlenih	Dodata vrednost po zaposlenom (EUR)	Trošak po zaposlenom (EUR)	Dodata vrednost / Trošak (po zaposlenom)
Mađarska	102.056	39.399	14.579	2,70
Rumunija	92.018	17.814	9.278	1,92
Srbija*	17.489	15.665	8.226	1,90
Bugarska	53.232	13.817	7.531	1,83
Bosna i Hercegovina	6.183	14.087	7.796	1,81
Poljska	229.135	25.163	14.193	1,77
Latvija	6.341	19.997	11.370	1,76
Grčka	16.722	34.601	19.884	1,74
Češka	229.029	27.247	15.728	1,73
Litvanija	11.106	19.314	11.642	1,66
Nizozemska	100.926	102.633	62.925	1,63
Hrvatska	22.168	24.418	15.107	1,62
Srbija	29.509	10.936	6.880	1,58
Portugal	41.133	34.780	21.999	1,58
Belgija	45.961	97.191	61.663	1,58
Italija	602.271	71.283	45.544	1,57
Slovenija	33.826	37.980	24.280	1,56
Luksemburg	4.504	92.984	60.679	1,53
Velika Britanija	281.216	73.894	48.528	1,52
Slovačka	73.321	25.473	17.062	1,49
Estonija	9.411	28.499	19.520	1,46
Španija	161.484	59.897	41.221	1,45
Finska	66.356	76.686	53.480	1,43
Austrija	126.002	89.628	63.289	1,42
Norveška	30.340	116.101	86.678	1,34
Švajcarska	113.062	125.741	94.959	1,32
Danska	82.534	68.493	51.911	1,32
Francuska	288.037	71.463	57.533	1,24
Nemačka	1.594.766	76.763	62.678	1,22

Izvor: SBS (Eurostat i RZS)

* U ovom redu su posmatrane samo originalno privatne firme, jer bivše državne firme (čak i one koje su privatizovane) često posluju u drugačijim uslovima.

Pretnja za budućnost

Međutim, koliko su znanja i veštine s jedne strane prednost/snaga ovog sektora, toliko su i **ograničenje, tj. pretnja za budućnost**. Naime, istraživanje na terenu je pokazalo da je problem proizvodnje u pronalaženju adekvatnih kadrova jedan od većih problema sa kojima se firme susreću. Na pitanje koje bi bilo najveće ograničenje rasta u slučaju naglog povećanja tražnje, većina firmi je odgovorila da bi to bilo pronalaženje dovoljnog broja dovoljno stručnih radnika.

Okvir 7. Paradoks kvalifikovanog rada

Za razumevanje paradoksa kvalifikovanog rada kao istovremeno najvećeg faktora uspešnosti, ali i *ograničenja* za rast sektora MiO, koristan je analitički okvir koji ekonomski razvoj vezuje za teoriju kompleksnosti. Prema ovoj teoriji, proces razvoja je proces sticanja sposobnosti (*capabilities*) – znanja, veština i iskustva – i uspostavljanja sve većeg broja veza među njihovim nosiocima.

„Da bi društvo radilo na visokom nivo ukupnog produktivnog znanja, pojedinci moraju znati različite stvari. Raznovrsnost produktivnog znanja, pak, nije dovoljna. Da bi se to znanje stavilo u produktivnu upotrebu, društva moraju da sklope te raspršene komadiće kroz timove, organizacije i tržišta.“ (prevod autora)⁴⁰

Ovaj koncept sposobnosti ne obuhvata samo, na primer, inženjersko znanje koje se, recimo, može steći na fakultetu, ili u najboljoj srednjoj stručnoj školi. Potrebno je i iskustvo primene tog znanja, sposobnost da se to iskustvo prenese, i što je još važnije, sposobnost da se inženjerska i organizaciona znanja povežu u izgradnji organizacionih sistema koja efektivno i efikasno stavljaju tehnološka znanja u primenu. U ovom sektoru pogotovo inženjersko znanje nije dovoljno, već je potrebno i organizaciono i upravljačko znanje i iskustvo, koje je u stanju da obezbedi ispunjenje visokih zahteva pouzdanosti, kvaliteta i efikasnosti – neophodnih uslova za konkurentnost u ovoj zahtevnoj industriji. Nadalje, potrebna su i znanja i veze koja proizvodnju povezuju sa tržištem – o tome ko i gde su kupci, i kakve su njihove potrebe.

Ono što se Srbiji desilo 90tih godina, može se opisati kao pucanje veza između niza tada postojećih sposobnosti, ponajviše sposobnosti da se proizvod plasira. Te sposobnosti postale su tada *rasute*: preduzeća su izgubila tržišta, a zatim i kontakte sa nekada partnerskim stranim organizacijama, organizacione celine su se urušile, izgubljene su i veze između nekadašnjih zaposlenih, a fakulteti i srednje stručne škole počeli su da obučavaju kadrove koji zatim nisu dobili priliku da steknu i iskustvo. Dobro pitanje, na koje nemamo odgovor je u kojoj meri su postojale sposobnosti da se proizvodnja organizuje efikasno, i na ekonomski održiv način, ali je svakako činjenica da je danas to znanje naročito retko.

Vremenom, i sposobnosti koje su se rasule, i njihov kvalitet, osipaju se i nestaju ukoliko se ne aktiviraju. Da bi se „rasuti kapaciteti“ aktivirali, stavili u funkciju, potrebni su preduzetništvo i veza sa tržištem – u suprotnom one se rasipaju i nestaju. Prilike i načini da se desi ovaj spoj razlikuju se za velike SDI, preduzeća koja nastaju kao dobavljači/kooperanti inostranih kompanija, i autohtono narasla domaća preduzeća koja se okreću inostranstvu tek pošto se uspostave na domaćem tržištu.

Niska zarade, međutim, imaju efekat i na smanjivanje mobilnosti radne snage—jer je za zadovoljavanje osnovnih potreba potrebno podeliti zaradu i resurse sa celinom domaćinstva. To, pak, pojačava rasipanje resursa, jer rad ne može da se aktivira selidbom tamo gde postoje prilike. I mada se zbog nedovoljne mobilnosti smanjuje dostupnost kvalifikovanog rada, istovremeno je moguć i perversni efekat na zarade—kroz delovanje na očekivanja, nezaposlenost i niske zarade onih koji nisu imali priliku da uposle svoje veštine, drže se nižim i zarade onih čiji poslodavci ne mogu da nađu dovoljno radnika.

⁴⁰ Atlas of Economic Complexity (Hausman, Hidalgo et al.) - https://atlas.media.mit.edu/static/pdf/atlas/AtlasOfEconomicComplexity_Part_I.pdf

Perspektiva sektora MiO u budućnosti i potencijalna ograničenja

Na globalnoj mašinskoj sceni, poslednjih godina se dešava preraspodela proizvodnje koja ide u korist Srbiji (detaljnije opisano u Okviru 2 na početku ovog dokumenta). Za Srbiju je naročito važan trend nearshoring-a koji se već dešava i koji ima potencijal da Srbiji donese investicije i razvoj koji su propušteni u prvom talasu investicija početkom 2000-ih. Naime, proizvođači iz najrazvijenijih zemalja se sve češće odlučuju na izmeštanje proizvodnje u bliže krajeve, gde je proizvodnja isplativija (i zbog transporta i zbog nižih kulturoloških ograničenja). S tim u vezi, možemo očekivati da će proizvođači iz starih članica EU biti zainteresovani za izmeštanje proizvodnje kompleksnijih i kastomizovanih proizvoda u istočnoevropske zemlje, dok će zemljama sa niskim nadnicama, velikom radnom snagom i sve boljom tehničkom opremljenošću (Vijetnam, Indonezija, Indija, Malezija i sl, mada je Kina i dalje ovde značajan igrač, ali je u 2016. godini izgubila lidersku poziciju, kada ju je Indija pretekla) ostavljati masovnu proizvodnju.

Upravo se u ovakvoj postavci globalne proizvodnje otvara šansa za Srbiju, i to kroz različite kanale:

- 1) **SDI.** S obzirom da se firme iz najrazvijenijih zemalja sve češće odlučuju da cele svoje proizvodne pogone izmeste u zemlje koje su nadomak tržišta EU, postoji prostor za dolazak novih SDI u Srbiju. Međutim, potrebno je raditi na unapređenju poslovnog okruženja i infrastrukture koji trenutno predstavljaju najveće barijere za ovu opciju. Takođe, s obzirom na trend nearshoring-a, druge zemlje jugoistočne Evrope se trude da raznim podsticajima privuku firme iz najnaprednijih zemalja, tako da je utakmica vrlo oštra. Na primer, Poljska, Bugarska i Rumunija⁴¹ trenutno predstavljaju najatraktivnije lokacije za dolazak stranih kompanija i za izmeštanje proizvodnje, jer imaju i dobro poslovno okruženje, i infrastrukturu, i ljudski kadar, ali i zbog toga što su i pored ovih prednosti uvele i poreske podsticaje i gotovinske podsticaje za SDI. Poljska je kroz dolazak SDI i rastuću digitalizaciju fabrika postala najbrže rastuća industrija kada je u pitanju napredna proizvodnja (ovo proizvodnja u Poljskoj raste dva puta brže nego u EU15). Takođe, popularne lokacije su i Mađarska i Češka⁴². Srbija nije na listi najatraktivnijih lokacija, prvenstveno zbog još uvek neoptimalnih opštih uslova poslovanja (iako se situacija tu popravlja) i neadekvatne infrastrukture (transport, energija...). S druge strane, određene brownfield i greenfield lokacije, niže nadnice, sposobnost za brzim usvajanjem znanja i veština, i subvencije Vlade – atraktivni su podsticaji za dolazak SDI i upravo su to bili razlozi za dolazak značajnijih SDI u prethodnim godinama. Kao što smo videli, u Srbiji trenutno posluju i SDI koje proizvode visoko složene proizvode (npr. Siemens - vetrogeneratori) i SDI koje proizvode vrlo jednostavne proizvode (npr. Tf Kable), što znači da je Srbija atraktivna i jednima i drugima. Ipak, u slučaju SDI koje proizvode jednostavne proizvode, nema puno koristi za Srbiju, osim rasta zaposlenosti, pri čemu je i to uglavnom ne- ili nisko-kvalifikovani rad. Naime, nema transfera tehnologije (jer je proizvodnja skoro potpuno automatizovana i radnici uglavnom samo „pomažu” mašinama, te nema prostora za

⁴¹ Global Services Location Index, A.T. Kearney

⁴² The Future of Manufacturing in Europe (2016)

usvajanjem novih znanja ili veština), a nema ni potencijala za uključivanje domaćih komponentaša u lanac vrednosti (jer su jedini inputi za jednostavne proizvode sirovine ili bazični poluproizvodi). Pored toga, ukoliko se određeni uslovi promene (npr. rast nadnica, rast cene energije, ili smanjenje/ukidanje subvencija), ovakve SDI mogu lako da odu iz zemlje, jer nisu „pustile korene”. S tim u vezi, ima smisla privlačiti SDI koje imaju veći potencijal da se ukorene i prenesu svoja znanja i veštine, kako na radnike koje zapošljavaju, tako i na lokalne dobavljače u zemlji.

- 2) **Niša proizvođači *finalnih mašina i sistema po meri kupca*.** U svetu sve više raste tražnja za kastomizovanim rešenjima po meri kupca. S jedne strane, rastu industrije u kojima se ti kupci nalaze (npr. poljoprivredna, prehrambena, tekstilna, i sl), a s druge strane, preferencije potrošača se rapidno menjaju, pa raste i potreba za prilagođenim rešenjima koja omogućavaju diversifikaciju od konkurencije. S obzirom da se ovakve mašine uglavnom proizvode u jednom ili nekoliko komada, i da se često naručuju ad hoc, njihova proizvodnja nije interesantna većim firmama u visoko razvijenim zemljama. Blizina Srbije EU tržištu i nepostojanje kulturnih (pa i jezičkih) barijera čini Srbiju pogodnom za razvoj konkurentnih niša proizvođača i/ili sistem integratora koji rade po principu „ključ u ruke” (za ovo je blizina tržišta naročito bitna). Da je tako, pokazuju postojeći niša proizvođači i sistem integratori koji ostvaruju odlične performanse. Neki od primera proizvođača kompleksnih mašina specijalne namene su Stax, Dmiteh, Carbo Concept, i dr, a najčešći primeri sistem integratora su proizvođači opreme – npr. rashladne (Vos System, Termovent Komerc, Master Frigo), opreme za osvetljenje (Buck), ili opreme za podizanje i prenošenje (Svetlost Teatar). S obzirom na veliki broj kreativnih inženjera i rast popularnosti mašinske i elektro struke, u Srbiji postoji potencijal za umnožavanje ovakvih firmi, a glavna ograničenja na tom putu su poslovno okruženje i finansije (jer je ulazak u ovakvu proizvodnju skup).
- 3) **Proizvođači *komponenti za poznate kupce*.** U skladu sa trendom *nearshoring-a*, sve se više otvara prostor za ulazak srpskih proizvođača komponenti u lance vrednosti globalno integrisanih firmi. Naročit potencijal postoji za proizvođače kompleksnih komponenti po meri kupca, čija proizvodnja podrazumeva visoku radnu intenzivnost i visok *know-how* radnika. Slično kao i kod proizvodnje mašina po meri kupca, prednost Srbije je u visokom učešću visoko kvalifikovanog rada, s tim što je u proizvodnji komponenti češći slučaj da se inženjerski i projektantski deo rada obavlja kod klijenta, a da dobavljač komponenti vrši samo proizvodnju. Ipak, u proizvodnji kompleksnih komponenti u malim serijama, visoko je učešće ne samo iskusnog majstorskog rada u proizvodnji, već i u projektovanju proizvodnog procesa (kako proizvesti proizvod koji je na crtežu). Ovaj rad je u Srbiji jeftiniji u odnosu na druge evropske zemlje, a male firme koje imaju potencijal da postanu dobavljači su vrlo fleksibilne i mogu da rade *ad hoc* narudžbine, što je takođe njihova velika prednost u odnosu na veće firme iz razvijenijih zemalja. Međutim, kao što smo videli, većina firmi u Srbiji trenutno ne ispunjava uslove da bi postala deo lanca vrednosti globalno integrisanih proizvođača, ali jedan broj njih može u kratkom roku da ispunji ove uslove, tj. prođe kroz tzv. prvu tranziciju. Glavna ograničenja na ovom putu su im kadrovski i finansijski kapacitet, jer

su proizvodnju već osvojile, ali nemaju znanja i sredstava da uvedu sistem kvaliteta, integrisano upravljanje, moderne vidove komunikacije, i sl. Međutim, uz eksternu podršku (države ili donatora), ove stvari su relativno lako dostižne. Za Srbiju je važno da kontinuirano podržava razvoj ovih firmi, jer radeći za globalno integrisane firme, domaće firme razvijaju upravo ona znanja i veštine koje im nedostaju – pre svega iz oblasti kvaliteta, upravljanja i komunikacije.

Preporuke za sektor MiO

U ovom poglavlju, bavimo se preporukama vezanim za neposredne mere potrebne da se otklone glavne uočene prepreke daljem rastu i konkurentnosti sektora MiO. Međutim, s jedne strane, uočeni problemi u dobroj meri zajednički su svim sektorima koje istražujemo u paketu studija. U dobroj meri, oni proističu iz predominantno MSP prirode velikog dela srpske privrede. S druge strane, sprovođenje ovih mera pretpostavlja određene pripremne korake i izgradnju kapaciteta državnih institucija za sprovođenje proaktivnih mera industrijske politike koje ovde predstavljamo. Ti zajednički aspekti opisani su detaljnije u Aneksu 2 ovog dokumenta – Okvirne mere industrijske politike za Srbiju – i na njih se referišemo u daljem tekstu, po potrebi.

Sektor MiO je pre svega potrebno podržati u tri pravca u kojima leži najveća prilika za Srbiju (detaljnije opisani u prethodnom poglavlju) - privlačenje ciljanih SDI, osnaživanje domaćih potencijalnih dobavljača za inostrane proizvođače (nearshoring kao prilika), i podsticanje „niša“ proizvođača kao mogućih domaćih lidera. S tim u vezi, potrebno je kreirati konkretne programe za podršku u ova tri pravca, a ključno je da ti programi budu fokusirani i jasno priotizovani. Ukoliko bi se podrška „raspršila“ na sve odjednom, onda bi se moglo desiti da vidljiviji efekti izostanu. S druge strane, mora se imati u vidu da u slučaju davanja većih iznosa podrške manjem broju firmi, postoji i veći rizik od pogrešne selekcije. S tim u vezi, potrebno je osigurati da konkursi za programe podrške budu u potpunosti kredibilni, te je stoga naša preporuka da, bar u početku, u njihovo dizajniranje i sprovođenje budu uključene i međunarodne institucije. Konkretni vidovi podrške za tri pomenuta pravca bi trebalo da se dizajniraju imajući u vidu sledeće preporuke:

1) Ciljano privlačenje SDI

- Targetirano privlačenje SDI – one SDI koje nisu „slepa ulica“ po pitanju kompleksnosti proizvoda i proizvodnog procesa, i koje su spremne da ulažu u razvoj radne snage.
- Prelazak sa subvencija po radnom mestu na subvencije po procenjenom razvojnom efektu, koji svakako uključuje i broj novozaposlenih kao kriterijum, ali stavlja naglasak i na tip/kvalitet tehnologije, i na razvijanje veština radnika. S obzirom na uočenu veliku dostupnost i odseljavanje najviše kvalifikovanih inženjerskih kadrova, treba razmotriti i poseban cilj privlačenja kompanija koje bi bile spremne da ovde prebace svoje istraživanje i razvoj (R&D).
- Transparentna „cost - benefit“ analiza za sve potencijalne SDI pre njihovog dolaska.
- Evaluacija dosadašnjih SDI i programa podrške koju su dobijali (ostvareno, u odnosu na projektovanu „cost - benefit“ analizu)
- Težiti dovođenju onih SDI kod kojih je moguće raditi na sistematičnom razvoju mreže dobavljača.

2) Podrška izgradnji dobavljača i njihovom povezivanju sa inostranim firmama, uz podsticanje supstitucije uvoza.

- Za početak, najkonkretnija podrška bi bila stručna i finansijska pomoć za prolazak kroz prvu tranziciju (predstavljeno na Slici 9) firmama koje ispunjavaju uslove da u kratkom roku postanu dobavljači globalno integrisanim kompanijama. Prvi korak je identifikovati potencijalne domaće dobavljače, skenirati stanje kod njih i sistematično podržati one koje imaju kapacitet da uz podršku zadovolje neophodne uslove. U obzir treba uzeti i mogućnost zajedničke saradnje kompanija (naročito onih sa istih lokaliteta) u ispunjavanju ciljeva (niža cena nabavke tražene sirovine, saradnja u proizvodnji, deljenje troškova transporta i distribucije, organizovanje zajedničkih kurseva i obuka). Preduslov za ovakvu podršku od strane države jeste poznavanje domaće male privrede (postojanje baze podataka, ne samo o statusnim i finansijskim informacijama, već i o standardima kvaliteta, proizvodnim kapacitetima, opremljenosti mašinskog parka, nivou tehnologije...), u čemu treba da pomognu regionalne privredne komore i regionalne razvojne agencije.
- Nakon što se izgrade proizvođači spremni da postanu dobavljači globalno integrisanim kompanijama, podrška bi trebalo da ide u smeru povezivanja potencijalnih dobavljača sa tim kompanijama. Međutim, i za ovakvu podršku je potrebna dobra informisanost o potencijalnim klijentima i njihovim potrebama. U tom smislu, preporuka je da se za početak krene sa izgradnjom domaćih dobavljača za globalno integrisane kompanije koje posluju u Srbiji (bilo da su one strane ili domaće), tako što će se utvrditi šta od inputa te kompanije uvoze, te posebna podrška pružiti potencijalnim dobavljačima koji bi mogli da supstituišu uvoz ovih kompanija.

3) Podrška niša proizvođačima koji imaju priliku za značajnije uvećanje izvoza

- Kada su u pitanju autohtoni proizvođači niša proizvoda koji samostalno plasiraju svoje proizvode, svakako je važno podržati sve njih, ali se disperzijom podrške ne postižu vidljivi efekti za ceo sektor. Stoga, sve ove proizvođače treba podržati horizontalnim merama (opisanim u nastavku), ali je naš predlog da se konkretni programi finansijske podrške kreiraju samo za one koji imaju priliku za značajnije povećanje izvoza, a nemaju kapacitet da tu priliku samostalno otelotvore. Pod ovim merama podrške se pre svega misli na povoljne mogućnosti kreditiranja proizvodnje ili ulaganja u kapitalne investicije. Međutim, vrlo je teško dizajnirati konkretnu podršku i izabrati kriterijume po kojima bi se pravio odabir firmi koje treba podržati, te je za ovu meru potrebna detaljnija analiza i pažljivo dizajniranje mera, uz pomoć međunarodnih institucija.

Pored pomenutih konkretnih programa podrške koje je potrebno pažljivo dizajnirati na bazi dubljih analiza i potencijalno uz saradnju sa međunarodnim institucijama, predlažemo i nekoliko horizontalnih mera koje su potrebne za podizanje konkurentnosti sektora MiO u celini. One su neophodne sektoru i da ne bi propustio trend nearshoring-a i da bi samostalno značajnije nastupio na inostranim tržištima, s obzirom da potencijal postoji. Takođe, ove preporuke bi imale značajan efekat i na konkretna tri pravca na koja treba staviti poseban fokus podrške. Preporuke grupišemo u sledeće pakete:

➤ **Paket mera za podizanje dostupnosti i kvaliteta radne snage**

Kao što smo videli, dok radna snaga s jedne strane predstavlja najveću prednost sektora MiO, ona ujedno predstavlja i najveće ograničenje, tj. pretnju za budućnost. Potrebni profili se ne školuju u dovoljnom broju, a prekvalifikacija iz drugih profila je otežana jer sistem nije dovoljno prilagodljiv. Problem nedostatka odgovarajućih kadrova je naročito izražen sada kada starije generacije iskusnih kadrova iz tradicionalnog sistema odlaze u penziju. S druge strane, čak i u slučaju profila koji se školuju u dovoljnom broju (pa i više nego što su potrebe privrede) – npr. menadžeri, uglavnom ne postoji odgovarajući kvalitet i iskustvo, jer niti obrazovni sistem generiše dovoljno kvalitetne kadrove niti ti kadrovi imaju puno prilika u praksi da steknu potrebno iskustvo. Ukoliko se ponuda tržišta rada ne uskladi sa potrebama privrede, i mlađe generacije koje bi trebalo da nose sektor u budućnosti ne obkrbe potrebnim kvalifikacijama, znanjima i veštinama, srpski sektor MiO će rizikovati da izgubi svoju najvažniju konkurentsku prednost. Dok reforma obrazovnog sistema ne počne da daje rezultate u pogledu proizvodnje odgovarajućih profila i primenljivijih znanja (kako visoko- tako i srednje-školskih), postoje druge mere koje mogu biti od koristi i koje važe za sve sektore, jer je pitanje radne snage ključno horizontalno pitanje za celu privredu. S obzirom na važnost i značaj tog pitanja, dajemo mu celo jedno poglavlje u Horizontalnim preporukama (Aneks 2, tačka 3), a ovde samo nabrajamo mere, uz kratak opis:

- *Hitno dovršavanje i usvajanje nacionalnog okvira kvalifikacija Srbija (NOKS).* Iako je zakon o NOKS u proceduri javnog slušanja, i njegovo usvajanje se očekuje do kraja godine, ipak je potrebno istaći da procedura njegovog usvajanja ne bi smela da se prolongira.
- *Uspostavljanje programa podrške angažovanju iskusnih profesionalnih kadrova iz dijaspe.* Ova vrsta podrške je najpre potrebna domaćim MSP i to u domenu kadrova za upravljanje procesima, a neki od koraka ka tome su stvaranje referentnih kontakt listi, podrška u rešavanju administrativnih i logističkih izazova vezanih za povratak u zemlju, eventualno subvencionisanje dela troška povratka, i sl.
- *Kreiranje podsticaja tj. subvencija za firme koje ulažu u razvoj znanja i obuke zaposlenih.* Ova mera bi dovela ne samo do većeg zapošljavanja kao što do toga dovode trenutne subvencije po broju novih radnih mesta, već do zapošljavanja na poželjna i održivija radna mesta i do veće saradnje između firmi i obrazovnih insitucija, a mogla bi se dodatno podsticati saradnja između više firmi na razvoju obuka za koje imaju zajednički interes ili angažovanje firmi na razvoju novih obrazovnih centara u saradnji sa obrazovnim institucijama, kao javno-privatno partnerstvo.
- *Potencijalno uvođenje vaučera za obuku.* Ova mera bi podstakla manje firme da se uključe u kreiranje praktičnih veština kod učenika ili novozaposlenih, tako što bi oni dobijali vaučere koje bi poslodavci koji ih obuču unovčili pošto polaznik položi test za određenu praktičnu veštinu u za to kvalifikovanoj instituciji.
- *Veća odzivnost Ministarstva prosvete i saradnja Ministarstva privrede i Ministarstva prosvete u prilagođavanje programa srednje stručnih škola potrebama lokalne privrede.* Jedna od mogućnosti koju treba razmotriti jeste uspostavljanje tzv. *saveta za sektorske veštine (sector skill councils)*, najbolje na okružnom nivou, u kom bi

predstavници privrede i srednjih škola sedeli zajedno i preporučivali prilagođavanja programa srednjih škola svojim potrebama.^[2]

- *Jačanje i modernizovanje akademskih programa ekonomske analize industrijskih sektora i organizacije, kao i uvođenje programa ekonomske primenljivosti u tehničkim/inženjerskim obrazovnim programima.* Konkretno, u slučaju ekonomskih profila, potrebno je značajno osavremenjivanje programa sektorskih analiza, kao i podrška njihovom povezivanju sa praksom, dok je u slučaju inženjerskih i dizajnerskih profila za profesije u proizvodnji potrebno uvesti predmete ekonomske i troškovne analize. U oba slučaja, takve studije вреди uvoditi samo ako se inicijalno programi i nastava razvijaju sa međunarodnim stručnjacima, jer ta znanja prosto nedostaju u Srbiji.
- *Istražiti razloge za nedostupnost određenih srednješkolskih profila na sub-nacionalnom nivou.* Najpre je potrebno istražiti da li je problem u neodgovarajućoj makro-strukturi obrazovnih profila, ili je problem u njihovom regionalnom rasporedu, ili pak đaci ne žele nakon škole da rade posao za koji su se školovali. S druge strane, postoje i izazovi na strani tražnje radne snage, gde se naročito primećuju razlike među regionima, pri čemu poslodavci iz određenih razvijenijih regiona nude više plate i rade na promociji proizvodnih zanimanja, što rezultira većim interesovanjem mladih u ovim regionima.
- *Podržati mobilnost đaka i radne snage.* Za ovo je najpre potreban bolji i dostupniji međugradski prevoz, a u slučaju srednjoškolaca, neophodno je lokalnim samoupravama zakonski omogućiti da finansiraju autobuski prevoz srednješkolaca.

➤ Promocija sektora

Srbija se još uvek nosi sa negativnim imidžom u inostranstvu. Podrška koja se i do sad pružala za posete sajmovima i povremene dobavljačke misije daju efekte i potrebno je nastaviti ih. Ipak, potrebno je i osmisliti sistematičnije i ciljano predstavljanje i promovisanje mogućnosti Srpske privrede. Konkretno, u sektoru MiO reč je o sofisticiranim znanjima i veštinama, naročito u proizvodnji kastomizovanih i inovativnih rešenja, a pogotovo s obzirom na aktuelni trend nearshoring-a. Kako bi se to promovisanje radilo što ciljanije i kako bi ono bilo u ulozi svojevrsnog pozicioniranja Srbije u kontekstu *nearshoring*-a, potrebno je detaljnije ispitati šta konkretno sektor nudi, kao i šta su potrebe tržišta, a zatim to predstaviti na stručan način, ciljajući odgovarajuću publiku.

^[2] „Sector Skills Councils. What? Why? How? Contributing to Better Vet Relevance to the Labor Market Needs“ Petri Lempinen, Specialist in VET and Social Partnership, European Trainikng Foundation, 2013
<https://www.etf.europa.eu/.../SSCs%20position%20paper.docx>

➤ **Paket mera za podizanje kvaliteta**

S obzirom da od proizvoda sektora MiO zavisi proizvodnja u drugim sektorima, jasno je da su kvalitet i pouzdanost ključne karakteristike koje kupci gledaju, a domaći proizvođači često imaju problem i sa postizanjem odgovarajućeg kvaliteta i sa dokazivanjem kvaliteta. Stoga, za značajnije penetriranje međunarodnog tržišta, neophodne su posebne mere za podizanje kvaliteta na nivou celog sektora MiO (i sa aspekta firme, i sa aspekta države).

- *Uspostavljanje baze domaćih preduzeća i standarda koje poseduju.* Ovu bazu je potrebno potom konstantno uparivati sa standardima neophodnim za delatnost u okviru koje preduzeća posluju.
- *Upoznavanje primera najbolje prakse* u sektoru, razumevanje kritičnih faktora uspeha ovih firmi, i širenje njihovih iskustava – kako bi se razumelo u kojem trenutku je preduzeću standard neophodan / poželjan, kako do njega doći i koji su benefiti.
- *Subvencije preduzećima za uvođenje sistema kvaliteta.* Ova mera bi bila usmerena na preduzeća koja imaju potencijal da izađu na inostrano tržište, a nemaju kapacitet da uspostave odgovarajući sistem kvaliteta i/ili dokažu kvalitet svojih proizvoda. Konkretno, sredstva bi najpre trebalo da se dodeljuju za: uvođenje potrebnih standarda kvaliteta, uspostavljanje sistema sledljivosti, ili kupovinu mernih mašina za kontrolu kvaliteta. Naročito je važno povećati „dostupnost“ sistema kvaliteta mikro, malim i srednjim preduzećima, što je detaljnije opisano u Aneksu 2, tačka 7.
- *Podizanje svesti o značaju kvaliteta i uspostavljanje habova kvaliteta.* Podizanje svesti o značaju uvođenju sistema kvaliteta se može raditi kroz PR kampanje, vodiče, radionice, seminare i slično, a podizanje znanja o tome koji su standardi potrebni za koje proizvode se može sprovoditi kroz uspostavljanje tzv. habova kvaliteta, tj centara znanja koji bi pružali pomoć proizvođačima.
- *Jačanje infrastrukture kvaliteta na nivou države.* Normalno je da u maloj zemlji kao što je Srbija ne mogu postojati tela za sve moguće ocene usaglašenosti, ali je potrebno uvesti redovno sprovođenje cost-benefit analiza na bazi kojih bi se osnivala nova tela onda kada se to pokaže opravdano. Ova mera je detaljnije opisana u Aneksu 2, tačka 7.

➤ **Paket mera za unapređenje organizacije poslovanja i proizvodnje**

Ovaj vid podrške se uglavnom odnosi na treninge, obuke i podršku pri nabavljanju i instaliranju neophodnih sistema za organizaciju i upravljanje poslovanjem. Ključne aktivnosti u kojima je podrška firmama potrebna i koje trenutno predstavljaju uska grla u poslovanju su:

- Integrirani informacioni sistemi za upravljanje poslovanjem i optimizaciju procesa.
- Kontrolisanje proizvoda putem mernih mašina koje su skupe i često preduzećima nedostupne, iako su veoma važne za obezbeđivanje kontinuiteta u kvalitetu.
- Reparacija i održavanje alata i mašina.
- Korporativno upravljanje, čiji nedostatak posebno dolazi do izražaja u MMSP sektoru.
- Strateško finansijsko planiranje – firme ne poznaju trendove na međunarodnom tržištu, niti su u stanju da svoje cene uspostave na bazi ekonomskih principa.

➤ **Postepeno obnavljanje i modernizovanje mašinskog parka**

- Usled tehnoloških ograničenja, srpske firme nisu u stanju da obezbede ni odgovaraju količine (mašine malih kapaciteta), ni kvalitet (zastarela tehnologija) proizvoda. Za unapređenje produktivnosti i dostizanje dugoročne konkurentnosti, neophodno je modernizovati mašinski park na nivou sektora. Potrebno je da, bar u početku, država preuzme deo troška / rizika i podstakne firme na saradnju, kroz:
- Treninge i obuke u cilju uspostavljanja plana modernizacije i usvajanja novih tehnologija.
- Garancije za kredite (ili subvencionisane kredite) za nabavku opreme, bez obzira na starost (sa povoljnijim uslovima za nove mašine).
- Delimični povraćaj sredstava za nabavku visoke tehnologije, bez obzira na zemlju porekla te tehnologije.
- Podsticanje zajedničke nabavka određenih tipova mašina (3D printeri).

➤ **Podrška inovacijama i transferu tehnologije**

Podrška inovacijama, transferu tehnologije i izgradnji baza znanja je detaljnije opisana u Aneksu 2, a ovde samo ističemo preporuku koja je najvažnija za sektor MiO, s obzirom da je to multidisciplinarni sektor koji je nosilac tehničko-tehnološkog razvoja jedne zemlje.

Podrška kreiranju saradnje firmi i obrazovnih institucija sa naprednim kompanijama, radi potencijalnog kreiranja Cent(a)ra za transfer znanja. Inicijativa za ovakvu podršku bi trebalo da dolazi sa regionalnog nivoa, s obzirom da institucije na regionalno nivou najbolje poznaju i potrebe i ponudu kako firmi tako i obrazovnih institucija.

Analiza performansi i lanca vrednosti ostalih sektora prerađivačke industrije



Sektor fabrikovanih metalnih proizvoda

Sektor fabrikovanih metalnih proizvoda (FMP) u Srbiji je veliki i tradicionalno razvijen sektor. To je sektor čiji proizvodi uglavnom predstavljaju inpute za druge privredne sektore (npr. limenke i konzerve za prehrambenu industriju, metalna stolarija za građevinsku, alati i sečiva za razne proizvodne industrije, jednostavni proizvodi poput žica i šrafova za širok spektar namena, i slično), ali tu su i proizvodi koji se pretežno koriste u domaćinstvima (npr. metalna galanterija za kuhinje). Iz ovog razloga, za sektor FMP se često kaže da je to podržavajući sektor cele privrede, naročito prerađivačke industrije (PI). Sektor se pretežno sastoji od mikro i malih porodičnih preduzeća sa dugom tradicijom, koja su se osnivala da bi zadovoljavala potrebe različitih delova privrede. Upravo ta njihova specijalizacija i objašnjava njihovu malu veličinu, kao i pozicioniranost - sektor je najrazvijeniji u centralnoj Srbiji, gde je nekada bilo najviše razvijenih fabrika iz industrija „klijenata“ (mašinske, auto ili vojne industrije).

Mala veličina firmi u sektoru FMP je nešto što je karakteristično i u EU zemljama, ne samo u Srbiji. Mala veličina firmi čini sektor „nevidljivim“ – i pred donosiocima odluka, i pred kupcima i dobavljačima, i pred finansijskim institucijama, i pred potencijalnom radnom snagom, i pred krajnjim korisnicima. Upravo zbog toga, ovaj sektor je u EU zemljama uglavnom jedan od ključnih predmeta podrške Vlade⁴³. U Srbiji je, pak, samo jedan njegov deo predmet ovakve podrške – podsektor Oružja i municije. S druge strane, mala veličina firmi je i svojevrsna prednost sektora, koja upravo omogućava sektoru da bude uspešan u određenim nišama, naročito na domaćem tržištu. Naime, mala veličina firmi, u kombinaciji sa dugogodišnjim iskustvom i veštinama, omogućava sektoru FMP visoku fleksibilnost i blizak kontakt s klijentom, što uglavnom znači višu dodatnu vrednost i veći potencijal za kreiranje inovacija.

Sektor FMP je jedan od najvećih i „najprisutnijih“ sektora u prerađivačkoj industriji (PI) Srbije. Sa oko 2.000 firmi i oko 6.000 preduzetničkih radnji, sektor zapošljava 10.6% zaposlenih u PI (najviše nakon prehrambene i tekstilne industrije) i kreira 8.1% dodate vrednosti (najviše nakon prehrambene, hemijske, i industrije gume i plastike). Međutim, tako visoko učešće sektora u zaposlenosti i radnim mestima PI nije neuobičajeno – u zemljama EU, učešće sektora u dodatoj vrednosti se uglavnom kreće u rasponu od 6% (Rumunija, Mađarska) do 11% (Nemačka, Austrija, Hrvatska), i prilično je stabilno u poslednjih 10 godina.

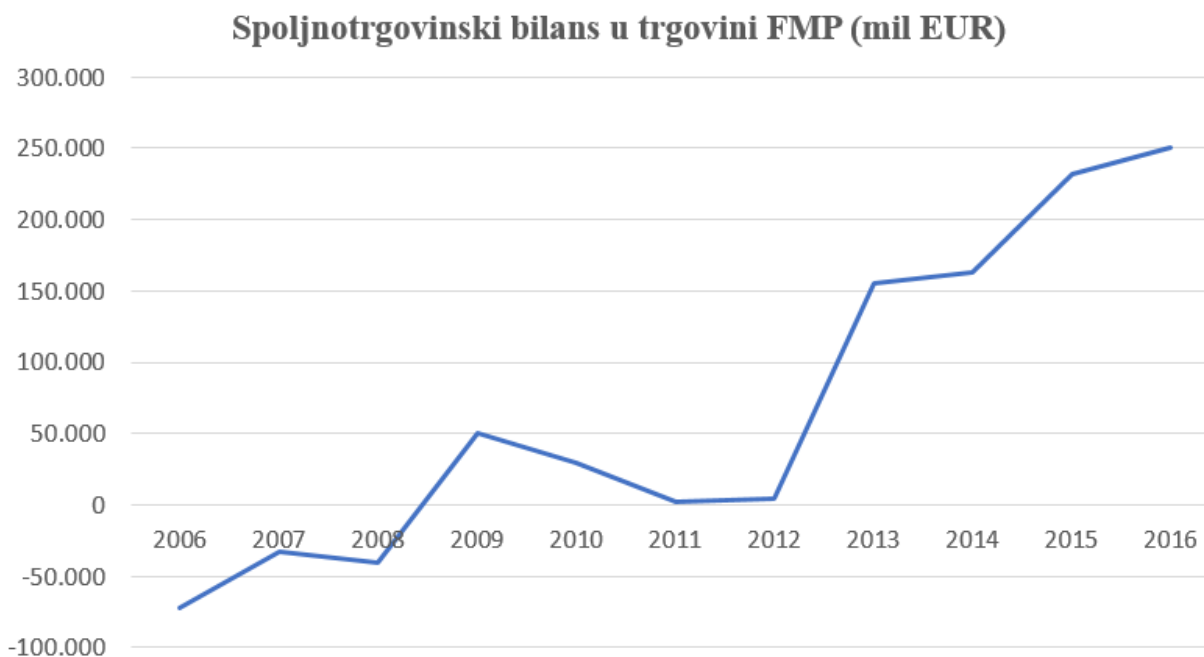
Sektor FMP je jedan od najvažnijih sektora i zbog toga što je to jedan od svega nekolicine sektora u PI Srbije koji ostvaruju spolnotrgovinski suficit. Na kraju 2016. godine, suficit je iznosio 240 mil EUR (a izvoz 739 mil), što je najveći suficit posle prehrambene, industrije gume i plastike, i električne opreme. Za potrebe ove analize, od ukupnog izvoza sektora ćemo isključiti izvoz oružja i municije, s obzirom da je ovaj podsektor mahom u rukama državnih firmi i da je predmet strateške državne podrške, tako da izvoz koji posmatramo iznosi 690 mil EUR.

Kada je u pitanju postkrizna performansa, ona je bila nešto bolja od proseka PI. Naime, sektor FMP je u periodu 2009-2016 uvećavao dodatnu vrednost za prosečno 1,8% godišnje, dok je cela PI rasla 1,5%. S obzirom na činjenicu da je sektor FMP „podržavajući“ sektor cele PI, njegov

⁴³ FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the EU Metalworking and Metal Articles Industries (2009), ECORYS SCS Group

rast na domaćem tržištu je pratio rast PI, dok je za pozitivnu razliku zadužen rast izvoza, koji je, kao i kod većine drugih sektora, bio snažan motor rasta. Na primer, kod preduzeća registrovanih za proizvodnju FMP, čak 80% rasta prihoda⁴⁴ u postkriznom periodu se duguje rastu prihoda od izvoza. Zahvaljujući tome, imamo da je 2009. godine izvoz učestvovao sa svega 12% u ukupnim prihodima preduzeća, dok je u 2015. to 35%⁴⁵. Pri tome, rast izvoza sektora nije bio praćen istim nivoom rasta uvoza, te imamo da se spoljnotrgovinski suficit uvećava kontinuirano od 2012. godine (Slika 1).

Grafik FMP 1. Spoljnotrgovinski bilans u trgovini FMP



Izvor: RZS

Ipak, poređenje sa konkurentima⁴⁶ (Mađarska, Bugarska, Hrvatska, Rumunija, Litvanija, Poljska, Slovenija, Češka) nam pokazuje da je rast izvoza mogao biti i brži. Naime, postkrizni rast izvoza FMP iz Srbije (porast od 100% u 2016. u odnosu na 2009. godinu) bio je negde „na sredini“ (Slika 2) – sporiji od Bugarske, Litvanije, Mađarske i Rumunije (prosečan porast izvoza u ovim zemljama je bio 117%), a brži od preostale četiri zemlje (prosečan porast izvoza u ovim zemljama je bio 90%). Ono što je takođe manje zadovoljavajuće u vezi sa rastom izvoza FMP jeste činjenica da se veći deo rasta izvoza u postkriznom periodu dešavao na krilima rasta tražnje na tržištima na koja se izvozi, a manje na bazi povećavanja tržišnog učešća, tj. osvajanja većeg dela tog porasta tražnje (tzv. efekat konkurentnosti, koji je iznosio 30%, dok je npr. u sektoru mašina i opreme iznosio 77%). Ovo se može videti u Tabeli 1 u nastavku teksta.

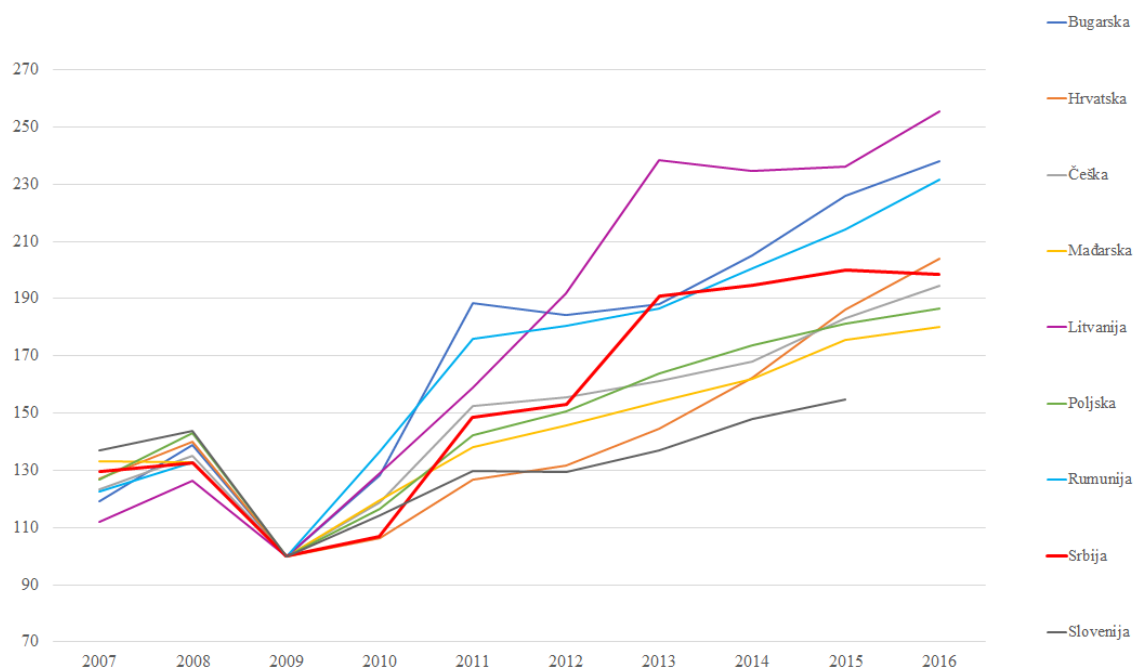
⁴⁴ Izvor: APR

⁴⁵ Iako i ovo učešće može izgledati nisko, to nije neuobičajeno, upravo zbog toga što je sektor FMP „podržavajući“ sektor cele PI, te je obično lokalno orijentisan sektor, a to je naročito izraženo u zemljama koje imaju razvijene sektore koji se nalaze nizvodno od sektora FMP.

⁴⁶ Zemlje koje su uporedive sa Srbijom - i zbog tranzicije kroz koju su prošle, i zbog lokacije, i zbog tradicije u metalnom sektoru

Grafik FMP 2. Rast izvoza FMP (2009-2016) – Srbija i uporedive zemlje

Indeks rasta izvoza FMP (2009 = 100)



Izvor: UN Comtrade

Izvoz srpskog sektora FMP je vrlo diversifikovan – i po firmama izvoznicama, i po proizvodima, i po tržištima. Proizvode sektora FMP izvoze i firme koje su registrovane na delatnost proizvodnje FMP – njih 691 (57% izvoza) i firme koje su registrovane na druge delatnosti (npr. trgovinu, građevinarstvo ili neku drugu proizvodnu delatnost)⁴⁷ – njih 2.899 (43%)⁴⁸. Pet najvećih izvoznika FMP čine „svega“ 33% izvoza celog sektora⁴⁹, a od njih – tri su registrovana na delatnost proizvodnje FMP (Ball Packaging – SDI, Metalac – domaća privatizovana firma, Geze – SDI), jedan je iz auto industrije (Fiat), a jedan iz trgovine (Denso Thermal Systems). Najveći od njih, Ball Packaging, sam čini 16% izvoza sektora. Ostatak izvoza čine uglavnom mikro, male i srednje firme, obično porodične.

⁴⁷ Najčešće proizvodnju mašina ili transportnih vozila.

⁴⁸ S druge strane, firme registrovane na proizvodnju FMP isto tako izvoze i proizvode koji ne spadaju u FMP, a najčešće su to mašine ili električna oprema, kao i razni delovi koji spadaju u sektor transportnih sredstava.

⁴⁹ Poslednji dostupni podaci na nivou firmi su za 2015. godinu

Tabela FMP 1. Izvozna performansa sektora FMP (bez Oružja i municije) – 2009-2015

Sektor, podsektor, proizvod	Učešće u izvozu	Doprinos porastu izvoza u odnosu na ukupni izvoz 2009	Rast srpskog izvoza (%)	Rast svetskog uvoza (%)	Učešće efekta konkurentnosti u rastu izvoza (%)
FMP (bez Oružja i municije)	100,0	118,7	118,7	61,78	30,3
Razni predmeti od gvožđa i čelika	21,9	32,6	232,1	71,5	8,2
Limenke, poklopci i slični proizvodi	20,7	23,9	112,0	41,3	0,0
Konstrukcije od lima, gvožđa i čelika	13,6	10,2	54,3	48,0	39,5
Okovi i zatvarači za prozore i vrata	5,1	7,8	252,8	74,0	65,5
Konstrukcije od aluminijuma	4,5	4,4	85,4	75,2	45,0
Kotlovi i radijatori za centralno grejanje	3,5	3,3	79,3	31,0	93,9
Alati i sečiva za mašine	3,1	3,7	120,6	84,9	22,1
Metalna galanterija za kuhinje i domove	3,0	1,2	23,5	65,1	-13,2
Kalupi za alate	2,9	4,0	180,0	74,0	72,8
Vezni elementi i vijačni proizvodi (šrafovi, ekseri...)	2,9	3,1	101,2	95,7	50,4
Žice, lanci i opruge	2,7	-0,7	-10,5	60,4	*
Ostalo (kotlovi, cisterne, sečiva, escajg...)	5,9	6,0	86,7	43,7	-

* Efekat konkurentnosti ove grupe proizvoda je negativan, kao i ukupan rast izvoza, pa nema smisla pokazivati učešće efekta konkurentnosti.

Izvor: UN Comtrade

Gotovo 60% izvoza FMP čine tri grupe proizvoda: limenke, poklopci i slični proizvodi koji spadaju u ambalažu (za šta je 75% zaslužan Ball Packaging); razni predmeti od gvožđa i čelika (od čega su 45% palete za motorna vozila koje izvoze Fiat i Denso Thermal); i konstrukcije od lima, gvožđa i čelika. Dok je izvoz limenki prilično skoncentrisan u jednoj firmi i to stranoj (Ball Packaging), izvoz druge dve grupe proizvoda je prilično diversifikovan i najvećim delom kreiran od strane domaćih MSP. Preko 1.500 preduzeća (od toga: 500 trgovačkih) u Srbiji izvozi razne predmete od gvožđa i čelika (koji se ne mogu svrstati ni u jednu drugu kategoriju), dok njih skoro 800 (od čega 150 trgovačkih) izvozi konstrukcije od lima, gvožđa ili čelika. S druge strane, preostalih 40% izvoza FMP čini relativno ujednačen izvoz sledećih grupa proizvoda (redom po veličini): kotlovi i radijatori za centralno grejanje, alati i sečiva za mašine, metalna galanterija za kuhinje i domove, kalupi za alate, vezni elementi i vijačni proizvodi; žice, lanci i opruge; kotlovi; cisterne; sečiva i dr. Sve ove grupe proizvoda imaju učešće u ukupnom izvozu u rasponu 3-6%. U Tabeli 1 se može videti izvozna performansa svih pomenutih grupa proizvoda, dok se u Tabeli 3 može videti diversifikovanost izvoza FMP ne samo po proizvodima, već i po izvoznim tržištima i firmama izvoznicama.

Visoka difersifikovanost sektora FMP nam govori o širokom spektru znanja, sposobnosti i know-how-a koji u ovom sektoru postoje, a za njih je prvenstveno zaslužna duga tradicija metalnog sektora u Srbiji. Pored toga, dodatna konkurentna prednost sektora (koju treba podržati, kao što je to pomenuto za evropske zemlje u drugom pasusu ovog teksta) jeste visoka fleksibilnost sektora, za koju nisu zaslužna samo znanja i veštine radnika u sektoru, već i mala veličina firmi. U pitanju su firme koje relativno lako mogu da prilagode svoju proizvodnju potrebama klijenta i da proizvode vrlo različite metalne proizvode po meri – bilo u pojedinačnoj ili u maloserijskoj varijanti. Ovo je naročito važno s obzirom na trend nearshoring-a, gde imamo

da razvijene evropske zemlje izmeštaju proizvodnju u obližnje zemlje sa nižom cenom rada. Srpske firme tu imaju prednost u odnosu na neke relativno veće firme u drugim (nešto razvijenijim) zemljama Evrope, jer im njihova mala veličina i visoka stručnost omogućavaju da u vrlo kratkom roku proizvedu potreban proizvod, čak i u jednom primerku (npr. alat).

Tabela FMP 2. Glavni izvoznici i izvozne destinacije – po grupama proizvoda (2009-2015)

Sektor, podsektor, proizvod	Top 1 tržište	Top 2 tržište	Top 3 tržište	Top 4 tržište	Top 5 tržište	Učešće TOP 5 tržišta (%)	Ukupan broj firmi izvoznica	Učešće TOP 3 firme (%)
FMP (bez Oružja i municije)	Italija	Nemačka	BiH	Poljska	Rusija	43	3.933	26
Razni predmeti od gvožđa i čelika	Italija	Austrija	Nemačka	Belgija	Slovenija	56	1.537	50
Limenke, poklopci i slični proizvodi	Italija	Rumunija	Grčka	Mađarska	Turska	49	574	85
Konstrukcije od lima, gvožđa i čelika	Nemačka	Austrija	Švajcarska	Crna Gora	BiH	51	788	23
Okovi i zatvarači za prozore i vrata	Nemačka	Rusija	BiH	Belorusija	Crna Gora	76	565	64
Konstrukcije od aluminijuma	Rusija	Francuska	Švajcarska	Crna Gora	Nemačka	59	483	33
Kotlovi i radijatori za centralno grejanje	Austrija	Španija	Italija	BiH	Rumunija	55	115	51
Alati i sečiva za mašine	Slovenija	Nemačka	Rusija	Francuska	BiH	63	430	50
Metalna galanterija za kuhinje i domove	BiH	Rusija	Hrvatska	Francuska	Slovenija	69	206	87
Kalupi za alate	Nemačka	Slovenija	Meksiko	Italija	Rusija	58	151	50
Vezni elementi i vijačni proizvodi (šrafovi, ekseri...)	Italija	Nemačka	Turska	BiH	Mađarska	59	825	55
Žice, lanci i opruge	BiH	Crna Gora	Hrvatska	Švedska	Italija	68	602	62
Ostalo (kotlovi, cisterne, sečiva, escajg...)							1.023	21

Izvor: RZS i APR

S obzirom na pomenuta znanja i veštine, sektor FMP ima potencijal da se dalje razvija, a u kom smeru, to zavisi i od drugih faktora. Kada su u pitanju SDI, s obzirom da one sa sobom donose kapital i svoje već uspostavljene kanale nabavke i prodaje, a da znanja i veština kod srpskih radnika ima, ove firme mogu da pokrenu praktično bilo koju proizvodnju u Srbiji. Međutim, treba imati u vidu da su, zbog male veličine firmi, strane investicije u sektoru FMP ređe nego npr. u sektoru transportnih vozila⁵⁰. Što se tiče *domaćeg* dela sektora, najveći potencijal leži u proizvodnji *alata, metalnih konstrukcija i raznih proizvoda od gvožđa i čelika*⁵¹. Ovo su podsektori sa najvećim značajem u ukupnim performansama sektora, kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. To su podsektori u kojima se nalazi najveći broj firmi i zaposlenih, koji uspevaju da brže od drugih uvećavaju svoj prihode i izvoz, i za čije su performanse najvećim delom zaslužne autohtono⁵² domaće firme. Takođe, ovo su izrazito diversifikovani sektori – i po proizvodima, i po firmama, i po tržištima na koja izvoze. Na kraju, ovo su podsektori koji

⁵⁰ *FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the EU Metalworking and Metal Articles Industries* (2009), ECORYS SCS Group

⁵¹ Ovaj zaključak je izvučen na osnovu dublje analize skupine firmi koje su registrovane sektor FMP, isključujući druge firme koje izvoze FMP (npr. trgovinske ili iz auto industrije). Naime, ako gledamo samo sektor FMP, performansa je mahom vođena *domaćim* mikro, malim i srednjim privatnim firmama. Nema puno ni velikih, ni stranih firmi. Situacija da domaće firme kreiraju najveći deo izvoza je retka u srpskoj privredi, s obzirom da su strane firme te koje se lakše probijaju na inostrano tržište, tj. uglavnom već imaju razvijene distributivne mreže i pre dolaska u Srbiju. Ipak, u sektoru FMP, domaće firme, iako ne tako velike, uspevaju da kreiraju 55% izvoza sektora. Pri tome, to je gotovo sve izvoz autohtono privatnih domaćih firmi, s obzirom da privatizovane firme (originalno državne) čine svega 3% izvoza.

⁵² Firme koje su od samog osnivanja bile u domaćem privatnom vlasništvu, tj. nisu potomci nekadašnjih sistema.

proizvode proizvode višeg nivoa kompleksnosti (na šta ukazuje viša dodata vrednost po zaposlenom) i koji uspevaju da najveći deo svog izvoza plasiraju na razvijena i zahtevna tržišta, poput Nemačke, Italije, SAD, Austrije i Francuske.

Dosadašnja performansa sektora i projekcije međunarodne konsultantske kuće Technavio⁵³ ukazuju da bi u narednom periodu mogao da se očekuje stabilan rast sektora FMP, uz ubrzanje učešća izvoza u prihodima. Međutim, karakteristike sektora FMP (kako u svetu, tako i u Srbiji), sugerišu nam da je za njegov značajniji rast i razvoj potrebna podrška države u razvoju, animiranju i zadržavanju potrebnih kadrova, kao i ciljana sektorska podrška firmama u sektoru, jer horizontalne mere podrške MSP nisu dovoljne da značajnije podrže rast i razvoj sektora FMP. S obzirom na ekonomski značaj celog sektora FMP, kao „podržavajućeg” sektora prerađivačke industrije, ali i važnog motora tehničko-tehnološkog, socijalnog, i ravnomernog regionalnog razvoja, smatramo da bi ovaj sektor u celini trebalo da bude podržan od strane države, a naročito u domenu finansiranja i radne snage. S obzirom da je FMP samo jedna karika u lancu šireg lanca vrednosti u kom dominiraju veliki igrači, novim firmama je prilično teško da se pozicioniraju i pred dobavljačima i pred kupcima, a i oprema za otpočinjanje proizvodnje je skupa. Pored finansija, značajan izazov za sektor FMP je i radna snaga – naročito majstorski kadar – jer stariji iskusni kadar odlazi u penziju, a među mladim kadrovima je izazov pronaći kvalitete radnike, s obzirom da je potrebno puno vremena da mladi „nauče zanat”. U Srbiji je najteže naći iskusne zavarivače, rezače plamenom, strugare i brusace, a bez ovih kadrova, metalski sektor ne može da se razvija (bar ne konvencionalnim načinima proizvodnje).

⁵³ *Fabricated Metal Products Market in Serbia 2016-2020 (2016)*, Technavio

Tekstilni sektor

Tekstilni sektor obuvata dva podsektora -- proizvodnju tekstila (KD13) i proizvodnju odevnih predmeta (KD14).

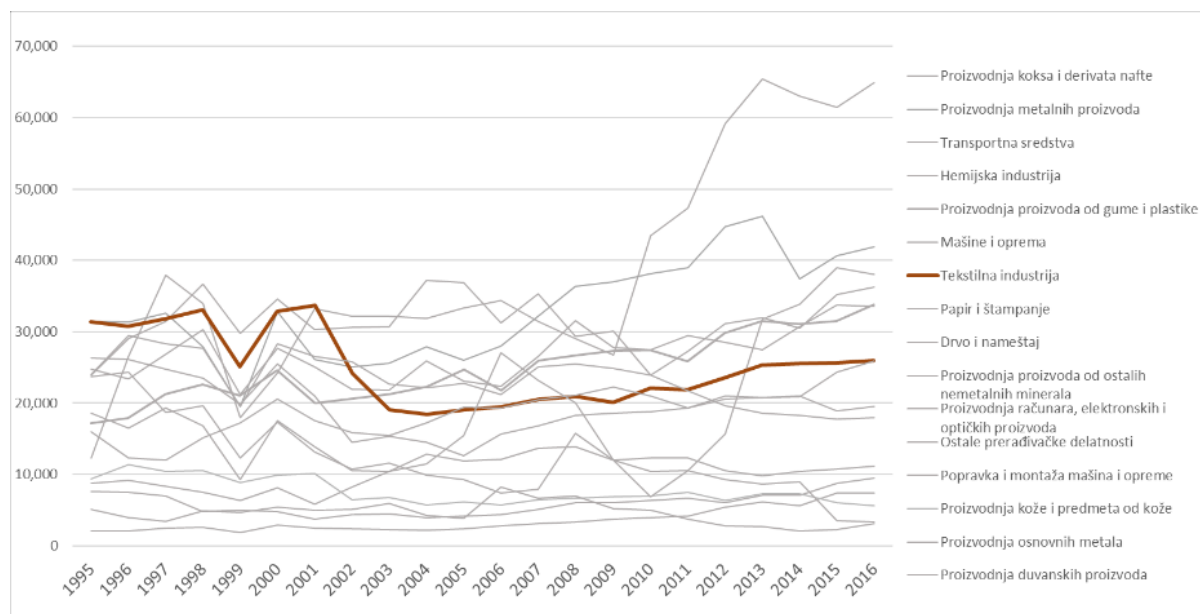
- Proizvodnja tekstila obuhvata proizvodnju tkanina i drugih tekstilnih proizvoda koji nisu odeća – kao što su tepisi, pokrivači, zavese, užad, tehnički tekstil, i sl. Proizvodnja odevnih predmeta obuhvata proizvodnju odeće, rublja i čarapa.
- Iako se posmatraju zajedno u okviru tekstilnog sektora, dva podsektora se prema svojim karakteristikama razlikuju – proizvodnja odeće je radno intenzivniji i fragmentisaniji podsektor, prilagođeniji finalnom potrošaču, i samim tim pruža više mogućnosti za uključivanje MSP; sa druge strane, proizvodnja tekstila je koncentrisanija, u većoj meri povezana sa sirovinom koju Srbija ne poseduje, zavisnija od tehnologije, i okrenuta ka proizvodnji u većim standardizovanim količinama. Te razlike su dalje determinisale i razlike u performansi i konkurentnosti dva podsektora u Srbiji, u korist podsektora odeće – koje će u izveštaju biti napomenute, kada su značajne.
- Dve velike firme, Magna Seating i Grammer System, koje su u APR-u registrovane u okviru tekstilnog sektora (KD13-14), a prave sedišta i druge proizvode za auto industriju, nisu posmatrane pri analizi performanse, strukture i konkurentnosti tekstilnog, već automobilske sektora.

Tekstilni sektor, tradicionalno značajan za Srbiju, tokom 90ih i ranih 2000ih je propustio priliku da se uključi u duboku reorganizaciju globalnog rada – što je zajedno sa sankcijama i smanjivanjem domaćeg tržišta tokom 90ih, uticalo na dubok pad konkurentnosti.

- Pre raspada Jugoslavije, tekstilni sektor je u Srbiji, nakon prehrambenog i mašinskog, bio najznačajniji generator dodate vrednosti i poslova u okviru prerađivačke industrije. U 1989. godini, tekstilni sektor je činio 6% ukupnog društvenog proizvoda i zapošljavao je oko 7% zaposlenih (oko 170.000 radnika, od čega 125.000 žene) u privredi. Tekstilni sektor je bio i dobro pozicioniran na stranim tržištima i uspevao na istim da konkuriše kvalitetom⁵⁴, a izvoz tekstilnog sektora je činio 9% ukupnog izvoza.
- Tokom 90ih i ranih 2000ih godina, došlo je i do značajnih promena u tekstilnom sektoru – danas jednom od najglobalizovanijih – u kojima srpska preduzeća nisu učestvovala. Proizvodnja i zaposlenost su premeštene iz Nemačke u Poljsku, iz Hong Konga u Kinu, i iz Italije u Tursku i Mađarsku, a kasnije u Rumuniju i Bugarsku. Konkurentnost tih zemalja je drastično unapređena, a uz to je došlo i do značajnog rasta u izvozu i zaposlenosti – u Bugarskoj je izvoz porastao sa 280 mil na 2 mlrd USD, dok je stvoreno preko 100.000 radnih mesta, u periodu 1990-2010.
- Okončanje sankcija i sukoba, krajem 90ih, srpske firme iz tekstilnog sektora su dočekale predimenzionirane – i kapacitetima i brojem zaposlenih i potpuno isključene iz globalnih tokova -- nakon izgubljene decenije. U prvih pet godina 2000ih, kada je i započeta strukturna transformacija sektora, BDV je rapidno smanjen, za blizu 50%, u odnosu na već značajno umanjene BDP iz 2000. godine -- što se vidi na grafiku T1.

⁵⁴ Konkurentnost privrede Srbije, Jefferson Institute, 2003

Grafik T1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016 (stalne cene 2010, mil. RSD)*



Izvor: RZS;

* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

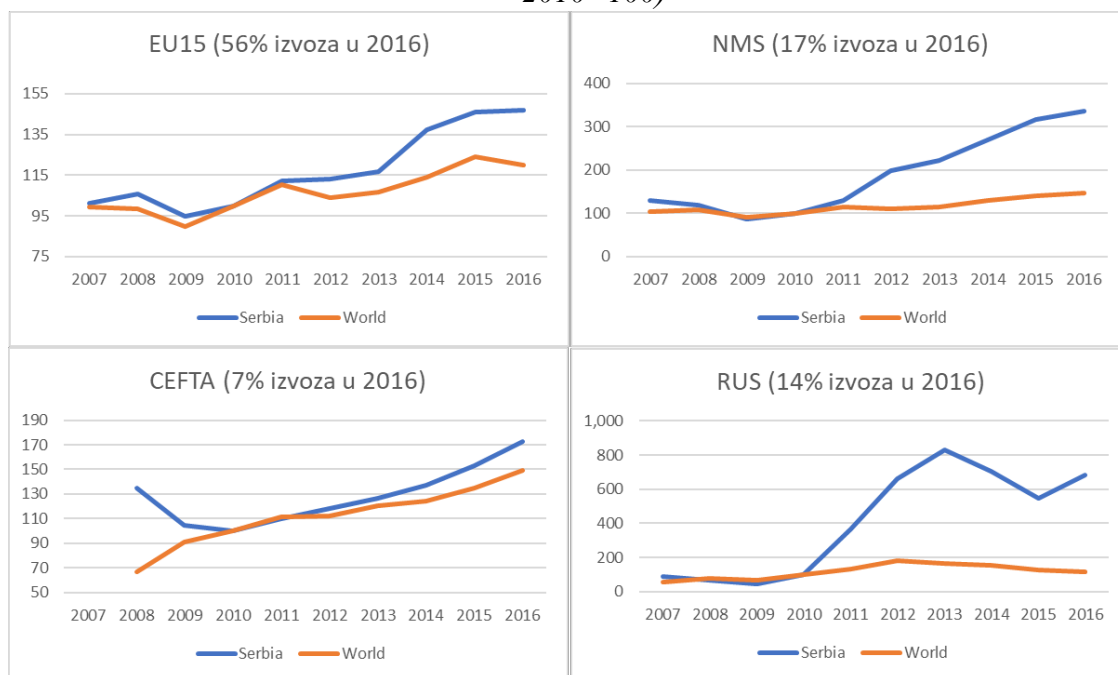
Tekstilni sektor je i danas značajno ispod nivoa dostignutog pre 15-20 godina – i dalje ispod nivoa od pre 30 godina -- ali je primetno da je u postkriznom periodu započet dinamičniji oporavak, predvođen pre svega izvozom odeće.

- U 2016. godini, BDV tekstilnog sektora je bio za 30% niži nego na početku 2000ih, i činio je 5.1% BDV-a čitave prerađivačke industrije, odnosno 0.8% BDP-a. Značaj tekstilnog sektora za društvo je u celini viši nego što pokazuje sama dodata vrednost – sektor upošljava preko 45.000 zaposlenih u oko 1.500 firmi i oko 5.000 preduzetničkih radnji, što čini oko 11% zaposlenosti u prerađivačkoj industriji. Najveći broj zaposlenih čine žene, a firme su mahom rasprostranjene u manje razvijenim područjima, što je značajno iz ugla socio-ekonomskih ciljeva i prioriteta.
- BDV sektora je u postkriznom periodu (2009-2016) započeo oporavak -- rastući stopom od 3.5% godišnje, što je jedna od najviših stopa u prerađivačkoj industriji. Proizvodnja odeće je rasla još brže – blizu 5% godišnje, dok je dodata vrednost proizvodnje tekstila nastavila sa kontinuiranim višedecenijskim padom.
- Celokupan rast aktivnosti sektora je došao iz rasta izvoza, koji je na početku krize činio 60%, da bi u 2016. godini dostigao čak 3/4 poslovnih prihoda sektora. Izvoz je u postkriznom periodu ojačao svoju poziciju glavnog kanala prodaje na nivou sektora, i kao dominantni izvor prihoda, ključan je za dalji rast sektora. Srbija je, na nivou čitavog sektora blagi neto uvoznik – međutim stanje po podsektorima je značajno drugačija. Srbija je rastući neto izvoznik odeće; dok je sa druge strane, rastući neto uvoznik tekstila.

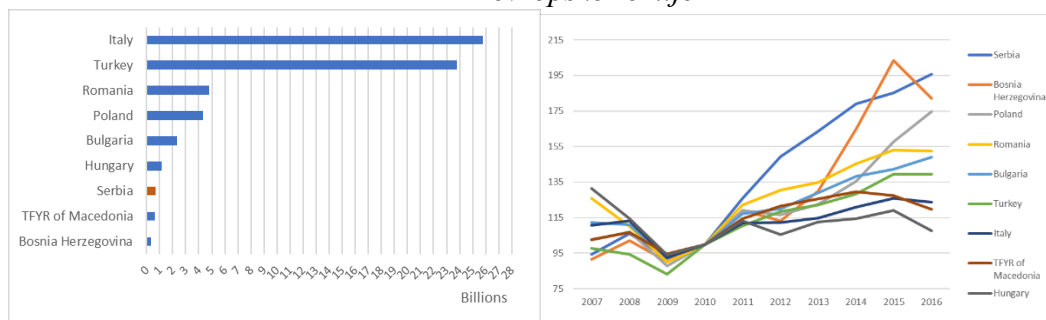
Izvoz je rastao na bazi uvećanja tržišnog učešća, odnosno rasta bržeg od konkurencije i uvozne tražnje na izvoznim tržištima.

- Iako je Srbija relativno mali izvoznik tekstila i odeće, u postkriznom periodu je rasla značajno brže od uvozne tražnje ključnih tržišta na koje je plasirala proizvode, ali brže i od izvoza glavnih evropskih konkurenata (Grafici T2 i T3). Izvoz je u 2016. dostigao 700 mil EUR (od čega $\frac{3}{4}$ odeće), rastući 11% godišnje u 2010. godini⁵⁵. Celokupan rast je ostvaren na tržištu EU i Rusije – sa rastom učešća ruskog tržišta u ukupnom izvozu. Od ukupnog rasta izvoza, čak $\frac{3}{4}$ je ostvareno zahvaljujući tome što je Srbija uvećala svoje tržišno učešće na tim tržištima, rastući brže od tamošnje uvozne tražnje. Ključni izvozni proizvodi (oni kod kojih je izvoz veći od 10 mil EUR) se odnose na čarape, donji veš, džempere, muške pantalone, ortoze, obavijeno predivo, vreće za pakovanje, kanape, i cirađe.

Grafik T2. Rast uvozne tražnje na četiri ključna tržišta, iz sveta i Srbije (Indeks, 2010=100)



Grafik T3. Nivo (2016, EUR) i rast (2007-2016, mil EUR) izvoza, Srbija i odabrane evropske zemlje



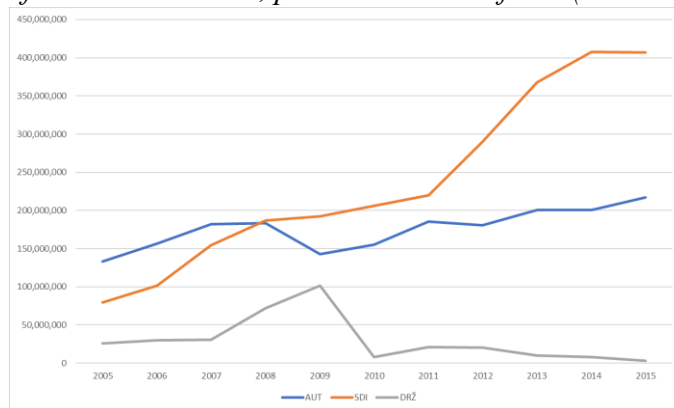
Izvor: UN Comtrade

Rast su predvodile primarno SDI, ali su doprinos dale i autohtone male i srednje kompanije – dok je izvoz državnih drastično opao i skoro nestao.

⁵⁵ 2009. godina nije reprezentativna da se posmatra kao početna za merenje rasta izvoza, jer je poslednja godina u kojoj su državne firme imale značajnu ulogu u izvozu sektora. Već u narednoj, 2010. godini, došlo je do drastičnog pada izvoza državnih preduzeća – s obzirom da je taj izvoz i u svim narednim godinama ostao na sličnom i niskom nivou, 2010. je uzeta za početnu godinu.

- Najveći deo rasta ostvarile su SDI (njih oko 20, među kojima su vodeće Valy, Golden Lady, Pompea, Fiorano, Olimpias, Gordon, Falke, i Real Knitting), izvozeći uglavnom čarape, i rublje i donji veš – sa izuzetkom par kompanija koje su izvozile mušku i žensku odeću (džempere, košulje, haljine...). Značajniji dolazak, a zatim i rast SDI u Srbiji nije neuobičajena, niti neočekivana pojava -- tekstilni sektor je prevashodno radno intenzivan i ne podrazumeva visoku složenost poslova, te je sam proces proizvodnje koncentrisan u zemljama u razvoju ili nerazvijenim zemljama, zbog niže cene radne snage. Uzimajući u obzir i dobru geostratešku poziciju Srbije – koja se nalazi na rubu EU tržišta, sa potpisanim trgovinskim sporazumima i sa EU i sa Rusijom, kao i tradiciju u tekstilnom sektoru, jasno je da Srbija jeste privlačna destinacija za SDI.
- Domaće autohtone kompanije su rasle sporije od SDI – ali i dalje brže od većine konkurenata i uvozne tražnje ključnih tržišta – i time u najvećoj meri nadoknadile pad izvoza državnih kompanija.
- Izvozna struktura autohtonih firmi je fragmentisana. Nijedna firma se nije pojedinačno posebno istakla, a podatak da je skoro 200 firmi izvezlo preko 100.000 EUR u 2015. godini, odnosno da top 10 izvoznika čini svega 35% izvoza autohtonih firmi, ukazuje na izrazitu fragmentisanost koja postoji u sektoru autohtonih kompanija. Razlog za takvu fragmentisanost jeste to što je industrija povoljno okruženje za razvoj preduzetničkih radnji i malih preduzeća, zbog relativno niskih barijera ulaska, niskih troškova započinjanja posla i mogućnosti za diferencijaciju proizvoda, usled različitih preferencija finalnih kupaca. Takođe, komparativna prednost autohtonih firmi se ogleda i u tradicionalnom „know-how-u“, koji je i dalje prisutan – kod nekih se prenosi sa „kolena na koleno“, i dalje postoje tekstilne škole u mestima koja su bila nekadašnji tekstilni centri, dok su mnogi bivši radnici velikih fabrika osnivali „spin-off“ firme.
- Izvoz državnih firmi je snažno pao u odnosu na 2009. godinu, i u 2015. je bio gotovo nepostojeći. Sa jedne strane, neki od ključnih pretkriznih izvoznika tkanina i odeće su prestali da posluju ili izvoze, kao što su Prvi maj Piroć, MK Rudnik, Javor, Trayal, i Simpo, dok su, sa druge strane, značajni izvoznici u sektoru bile i firme koje kroje uniforme, kape, radna odela i druge tekstilne proizvode za vojsku i druge profesije, a čija je izvozna aktivnost u periodu pre krize bila značajno viša. Rast izvoza, prema različitim tipovima vlasništva, prikazan je na grafiku T4, koji jasno ukazuje na lidersku ulogu SDI, podržavajuću ulogu autohtonih, i pad državnih izvoznika.

Grafik T4. Rast izvoza, prema vlasništvu firmi (mil EUR)



Izvor: UN Comtrade

Izvesno je da Srbija poseduje bazične komparativne prednosti u podsektoru odeće (RCA 1.6), koje se ogledaju u nižim troškovima radne snage, tradiciji i veštinama, i povoljnoj geostrateškoj poziciji. Za dalji rast konkurentnosti, neophodno je da se istraže mogućnosti daljeg produžavanja lanca vrednosti i smanjenja uticaja fragmentacije. Kao tri najznačajnije mogućnosti koje treba istražiti i analizirati, ističu se:

- **Mogućnost osvajanja viših nivoa dodate vrednosti u okviru SDI.** Pravi izazov za zemlje u razvoju nije samo kako privući SDI, već i kako sa njima privući i faze više dodate vrednosti, a ne samo predefinisani proizvodni proces. Iako je proces proizvodnje tekstilnih proizvoda koncentrisan u zemljama u razvoju ili nerazvijenim zemljama, zbog niže cene radne snage, raspodela dodate vrednosti niz lanac je ipak drugačija – faze sa višom dodatom vrednošću, kao što su procesi dizajniranja, brendiranja ili promocije, po pravilu su i dalje koncentrisani u razvijenijim zemljama.
- **Mogućnost aktivnije podrške modnoj industriji.** Modnu industriju čine mahom domaće kompanije koje su, iako nedovoljno uključene u globalni lanac vrednosti, stvorile sopstveni dizajn i izgradile sopstveni brend, koji pokušavaju da što bolje pozicioniraju na niša tržištima. Sama modna industrija može da bude značajna iz ugla socio-ekonomskih prioriteta, jer je pogodna za razvoj preduzetništva - od brendiranih domaćih firmi do autorskog dizajna, nudi potencijal za ravnomerniji regionalni razvoj, poseduje akedvatan balans između radne intenzivnosti i kreiranja velike dodate vrednosti kroz dizajniranu odeću, i omogućava svojevrsno građenje imidža i prepoznatljivosti zemlje (primer rukavica Evice Milovanov-Penezić). Takođe, treba istražiti i mogućnost povezivanja modne industrije sa drugim kreativnim industrijama i uslugama.
- **Mogućnost aktivnije podrške udruživanju i zajedničkoj saradnji firmi, posebno u manje razvijenim regionima.** Primera radi, treba ispitati mogućnost saradnje i zajedničkog nastupa firmi iz Raškom okrugu, u kojem postoji preko 200 aktivnih preduzeća, koja su na kraju 2015. godine generisala oko 5 milijardi dinara prihoda, a čak 39% preduzeća je uspelo da svoje proizvode plasira i van granica Srbije. Zajedničkom saradnjom i podrškom od strane države, radilo bi se na neutralisanju efekata fragmentacije, a koje se ogleda u otežanom pristupu kapitalu, informacijama, tržištima, nedovoljnoj vidljivosti kompanija i nedovoljnoj prepoznatljivosti proizvoda, i koji je detaljnije opisan u Aneksu 2.

Sektor transportnih sredstava

Sektor transportnih sredstava obuhvata proizvodnju motornih vozila i ostalih transportnih sredstava, kao i delova, opreme i karoserija za motorna vozila (klasifikacijski odgovara NACE oblastima 29 i 30).

- Najvažniji segment sektora transportnih sredstava u većini zemalja odnosi se na proizvodnju motornih, tačnije putničkih vozila. Sektor obuhvata i proizvodnju svih onih proizvoda koji predstavljaju delove i komponente za motorna vozila, ma od kog materijala bili izrađeni -- karoserije, električnu i elektronsku opremu, razne gumene i plastične komponente, sedišta i sl. Izuzetak su gume za motorna vozila, koja pripadaju sektoru proizvoda od gume i plastike. Takođe, u okviru sektora transportnih sredstava, proizvode se i brodovi i čamci, lokomotive i šinska vozila, borbena vozila, vazdušne letelice, invalidska kolica, kao i motocikli i bicikli.

Sektor transportnih sredstava ima dugu tradiciju u Srbiji, okrenutu prevashodno ka potrebama i mogućnostima domaćeg tržišta, koja je oživela sa dolaskom Fijata.

- Industrija u Srbiji ima tradiciju dugu više od 70 godina, za vreme koje je na svom vrhuncu sedamdesetih godina 20. veka proizvodila i do 200.000 automobila godišnje. Mali deo te proizvodnje je bio namenjen izvozu (ne više od 10-15%), stoga je i pitanje da li ta višedecenijska tradicija u proizvodnji može da predstavlja nasleđenu konkurentsku prednost danas. Ni tad proizvodi nisu bili pravljeni za potrebe međunarodnog tržišta – a tada zahtevno međunarodno tržište je u međuvremenu postalo još zahtevnije.
- Konflikti, rasparčavanje zemlje i sankcije, u najvećoj meri su zaustavili proizvodni proces tokom devedesetih godina. Proizvodnja je nastavljena nakon 2000. godine, u značajno manjem obimu (do 20.000 automobila godišnje), a proizvodi su bili međunarodno nekonkurentni, kao posledica izuzetno zastarele tehnologije i oronulih kapaciteta.
- Industrija je oživela sa dolaskom Fijata, kojeg je Vlada RS privukla kroz podsticajnu mrežu kao strateški značajanog partnera. Iako je zvanično došao na tržište par godina ranije, Fijat je proizvodnju u punom obimu započeo 2013. godine, kada je i dostignut do sada rekordni nivo od oko 115.000 proizvedenih vozila. Osim Fijata, u postkriznom periodu su privučeni i neki originalni proizvođači delova i opreme („Tier 1“ grupa), između ostalih i „Johnson Controls“, „Magnetti Marelli“, „Grupo Proma“, „Yura Corporation“, „Draexlmaier“, i „HT&L“ -- najveći deo njih kao direktni dobavljači Fijata.

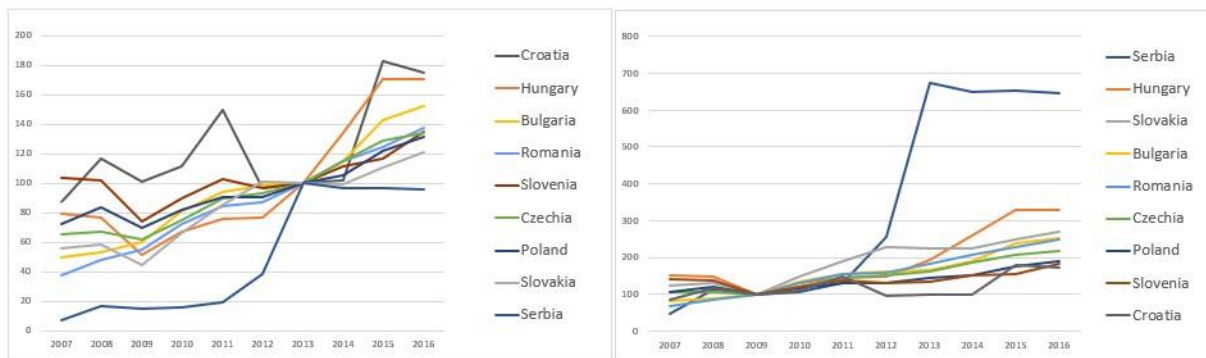
Značaj transportnog sektora je promptno uvećan sa dolaskom Fijata – međutim, iako nije prošlo mnogo vremena od ponovnog uspostavljanja sektora, početni dinamični rast je ubrzo zaustavljen.

- U 2016. godini, sektor transportnih sredstava je dostigao učešće od 7.1% i u BDV-u (1.1% BDP-a) i u zaposlenosti prerađivačke industrije (oko 30.000 radnika). Dostignuto učešće u BDV-u je relativno nisko – u zemljama EU to učešće je obično između 10% i 15%, dok je u nekim zemljama NČEU i preko 20% (Češka, Slovačka, Mađarska) – što verovatno još više pojačava težnju donosioca odluka da taj sektor podrže, kako bi dostigao međunarodne norme učešća. Međutim, primeri nekih

zemalja, kao što su Danska, Irska ili Holandija, ukazuju i da nije neophodno da transportni sektor bude nosilac razvoja. Sve tri zemlje su visoko razvijene, izvozno orijentisane, a transportni sektor ima relativno mali značaj, kako u BDV-u privrede, tako i u izvozu tih zemalja.

- Postkrizni rast BDV-a (2009-2016) je bio visok, usled jako niske početne osnove – do 2012. godine proizvodnja nije prelazila 20.000 motornih vozila, da bi nakon ulaska Fijata već u 2013. godini bilo proizvedeno oko 115.000 motornih vozila. Ipak, nakon dinamičnog početnog rasta, u poslednje tri godine rast BDV-a je zaustavljen i iz godine u godinu, ili stagnira ili opada. Broj proizvedenih automobila se konstantno smanjuje od 2013. godine, da bi u 2016. dostigao nivo od oko 85.000 – što je verovatno posledica vezanosti za isključivo jedan model (Fijat 500L), koji postepeno zastaruje, a konkurentnost se umanjuje.
- Dominantan deo prodaje u sektoru se realizuje kroz izvoz – koji je, slično kao i BDV, nakon ogromnog rasta u 2013. godini, u narednim godinama zaustavljen. Izvoz je zahvaljujući dolasku Fijata porastao sa 820 mil EUR u 2012. godini na 2.100 mil EUR u 2013. godini. Posmatrajući ceo postkrizni period, vidljivo je da je Srbija rasla značajno brže od konkurenata (Grafik A1 desno); međutim, posmatrajući period od 2013. godine, kad su proizvodnja i plasman Fijata dostigli pun obim, ukupan nivo izvoza sektora i tržišno učešće opadaju, a svi ključni konkurenti rastu brže (Grafik A1 levo).

Grafik A1. Rast izvoza Srbije, u odnosu na konkurente (levo 2013=100; desno 2009=100)



Izvor: UN Comtrade

Performansa industrije je u potpunosti određena izvoznim aktivnostima stranih direktnih investicija (95% prometa), bilo da one izvoze direktno (Fijat, Yura..) ili posredno (kao dobavljač izvozniku, što je slučaj kod Fijata i njegovih kooperanata). Takođe, i sam plasman je destinacijski uglavnom vezan za poreklo ključnih SDI (Italija – Fijat; Nemačka – Leoni, Draxlmaier, Contitech; Češka i Slovačka – Yura (Kia, Hyundai)). Firme koje su se pokazale kao ključne za izvoznju performansu sektora mogu se svrstati u tri grupe:

- **Fijat i njegovi kooperanti (oko 20 firmi)** su najznačajniji segment sektora – čine oko 60% njegovog izvoza, koji se uglavnom realizuje kroz sam Fijat, dok je samostalni izvoz kooperanata nizak. Fijat sa svojim kooperantima determiniše izvozne trendove čitavog sektora – pa je tako pad u njegovoj proizvodnji i plasmanu uticao i na stagnaciju izvoza čitavog sektora, uprkos dinamičnijem rastu preostale dve grupacije.

- **Firme koje proizvode električnu i elektronsku opremu za motorna vozila, na čelu sa Yura-om, Leoni-em i Draxlmaier-om**, čine oko 15% izvoza – ali je ta grupa iskazala najkonstantniji rast u postkriznom periodu, koji se nastavio i nakon 2013 godine. Proizvodnja u okviru ovih firmi je izuzetno radno intenzivna, a sami proizvodi jednostavni, te firme koje pripadaju ovom podsektoru doprinose ukupnoj zaposlenosti sektora sa skoro 50%.
- **Sedišta za motorna vozila su „najmlađa“ od tri grupe, prevođena Grammer-om i Magna-om**. Ovaj podsektor čini manje od 10% ukupnog izvoza, ali ostvaruje najbrži rast od 2013. godine, kada je i započeo sa intenzivnijom internacionalizacijom aktivnosti.
- Preostalih oko 15% izvoza je razdeljeno na veliki broj preduzeća, koja nisu svrstana ni u jednu od prethodne tri grupe. Ona koje treba istaći u okviru ove heterogene grupacije, odnose se uglavnom na **SDI, i to mahom u oblasti komponenata od gume i plastike** (kao što su Contitech, Mecafor, Mecaplast, ADP, Uniplast, Poliester, itd). Od preduzeća koja proizvode **ostala saobraćajna sredstva**, sa preko 5 mil EUR izvoza, ističu se takođe SDI – Knott i Lohr (prikolice i delovi za prikolice), Vahali (brodovi), i Kovis (kućišta za ležajeve teretnih železničkih vagona). Jedino domaće preduzeće koje spada u tu grupu je Milanović Inženjering, koje na međunarodno tržište plasira delove za šinska vozila, a koje je krajem 2017. godine prodato kompaniji Siemens.

Iako je sektor transportnih sredstava dominantan izvoznik u okviru prerađivačke industrije (20% izvoza), neto izvoz je nizak i ne raste značajno – što je i razlog relativno niske sveukupne dodate vrednosti. Transportni sektor se nalazi tek na petom mestu po doprinosu BDV-u, a razlozi za nisko učešće leže u nedovoljnom obimu investicija i produbljivanju lanca.

- Neto izvoz, koji u najvećoj meri determiniše BDV sektora, nizak je usled visokog uvoza, koji se uglavnom odnosi na uvoz karoserija i delova (preko 60%), izrađenih od galvanizovanog čelika, kakav se ne proizvodi u Srbiji. Međutim, značajan deo uvoza, koji mahom ostvaruju SDI, posledica je nerazvijene mreže (domaćih) dobavljača u Srbiji. Primera radi, Yura, Leoni i Draxlmaier uvoze preko 100 mil EUR setova provodnika, priključnih i kontaktnih elemenata za kablove, i plastičnih izolacionih elemenata.

Pre preduzimanja daljih podsticajnih aktivnosti usmerenih ka razvoju auto industrije, potrebno je sprovesti detaljnu analizu troška i koristi takvih aktivnosti.

- Poznato je da je auto industrija od strateškog značaja za mnoge zemlje u svetu, jer je često bila nosilac razvoja, kako u razvijenim, tako i u zemljama u razvoju, Te se snažna podrška razvoju te industrije može činiti kao najjednostavnije i najlogičnije rešenje za uspostavljanje dinamičnog i održivog rasta.
- Sa druge strane, to je jedan od sektora koje je i najteže izgraditi i uspostaviti, naročito u zemljama sa nedovoljno razvijenim poslovnim okruženjem i infrastrukturuom. S obzirom da podrazumeva ogromna kapitalna ulaganja, proizvodnju u masovnim količinama, striktne i sve strože standarde kvaliteta i bezbednosti, konstantne inovacije, OEM firme se teže odlučuju na izmeštanje proizvodnje – stoga su razvijene

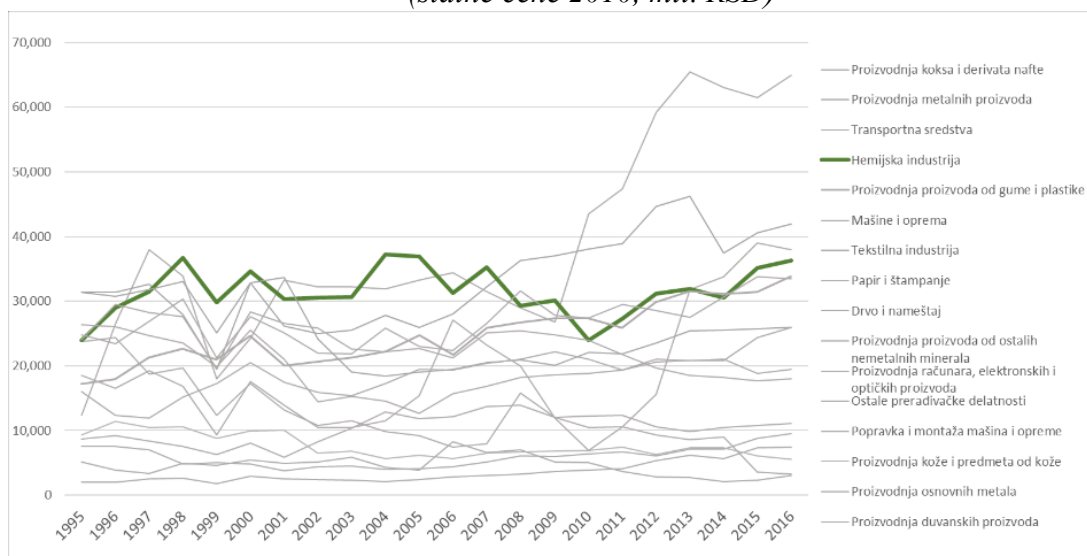
zemlje, zajedno sa još par zemalja u koje su uspele da uspešno izmeste svoju proizvodnju (Češka, Slovačka i Poljska) i Kinom, i dalje apsolutni lideri u proizvodnji.

- U kontekstu Srbije, preporučujemo detaljnu analizu efektivnosti trošenja i ulaganja sredstava na razvijanje automobilskeg sektora, koja bi u obzir trebalo da uzme činjenicu da „nearshoring“ u auto industriji nije u toj meri zastupljen, zatim izrazite konkurentske slabosti Srbije (koje su slične kao i kod velikoserijske proizvodnje mašina, samo još izraženije – opisano u Analizi performanse i lanca vrednosti sektora mašina i opreme), razvojni potencijal SDI koji se privlače (detaljnije opisano u Aneksu 2), kao i mogućnost produbljivanja lanca vrednosti, kroz izgradnju mreže dobavljača za SDI (detaljnije opisano u Aneksu 2).

Hemijski sektor

- **Hemijski sektor obuvata dva podsektora -- proizvodnju hemikalija i hemijskih proizvoda (KD20) i proizvodnju osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata (KD21).**
 - Podsektor proizvodnje hemikalija i hemijskih proizvoda obuhvata proizvodnju bazne hemije – industrijskih gasova, plastičnih masa i sintetičkog kaučuka, zatim proizvodnju veštačkih đubriva, kao i proizvodnju međufaznih i konačnih proizvoda -- pesticida i hemikalija za poljoprivredu, lepka, boja i lakova, sapuna i deterdženata, parfema i toaletnih preparata, ali i proizvodnju eksploziva, što znači da proizvode ovog podsektora proizvode i preduzeća iz namenske industrije.
 - Podsektor proizvodnje osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata obuhvata proizvodnju istoimenih proizvoda, a takođe obuhvata i proizvodnju medicinskih hemikalija i biljnih proizvoda za farmaceutske svrhe.
 - Predstavljena lepeza proizvoda ukazuje na raznolikost i heterogenost u okviru (pod)sektora, koja se oslikava i kroz njihovu strukturu, veličinsku i vlasničku, ali i kroz performansu, što će – kada je značajno – i biti naglašeno u analizi.
- **Hemijski sektor je tradicionalno značajan za Srbiju, a bolje razumevanje istorijskog konteksta, koje je obeleženo stvaranjem državnih hemijskih giganta, neophodno je radi adekvatnije analize trenutne konkurentnosti – koju upravo ti giganti podrivaju ili zamagljuje.**
 - Prema savezu Hemičara i tehnologa Srbije (SHTS), hemijska industrija Srbije je u svom razvoju imala tri perioda – prvi tokom 60-tih godina kada je puštena u rad većina postojećih rafinerijskih kapaciteta; drugi između 1970. i 1982. kada je fokus bio na razvoju petrohemijske industrije; i treći između 1987. i 1990. kada su ostvareni rekordni nivoi proizvodnje i potrošnje na nacionalnom nivou.
 - Nakon konflikta i sankcija uvedenih Srbiji, došlo je i do oštre kontrakcije proizvodnje i pada konkurentnosti sektora. Obim proizvodnje hemijskih proizvoda je u 1995. bio na nivou od oko 30% obima proizvodnje ostvarenog u rekordnoj 1989. Bombardovanje iz 1999. godine je zaustavilo putanju oporavka, kao što se može videti na grafiku H1 i skoro u potpunosti uništilo kapacitete značajnog broja hemijskih postrojenja.

Grafik H1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016
(stalne cene 2010, mil. RSD)*



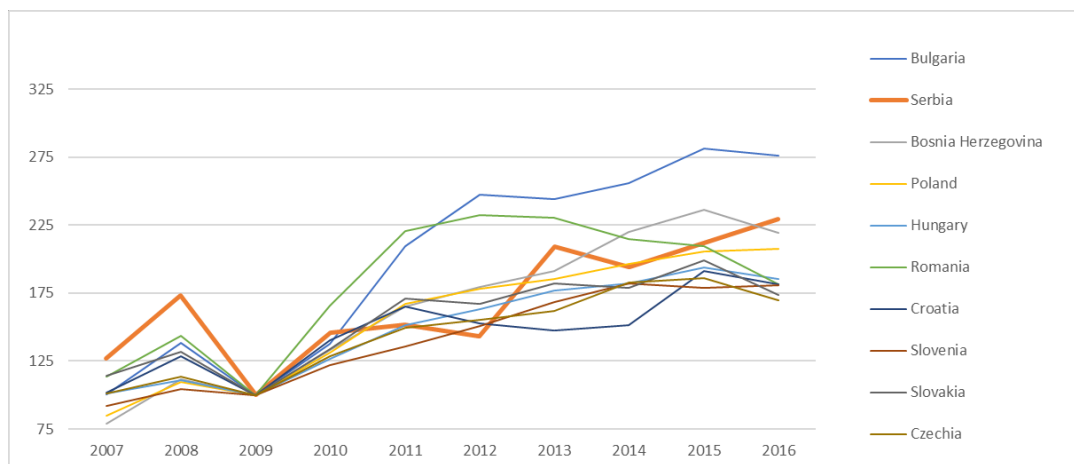
Izvor: RZS;

* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

- U 2016. godini, realni BDV hemijskog sektora je bio isti kao i 1998. godine – što znači da je još uvek daleko od nivoa iz 1989. Učešće sektora u BDV-u prerađivačke industrije u 2016. godini je iznosilo 8.7% (1.4% BDP-a) -- najviše nakon prehrambenog sektora, dok je uticaj na zaposlenost značajno manji (4.2% prerađivačke industrije) – što ukazuje na relativno višu produktivnost u hemijskom sektoru, koja je posledica visoke kapitalne intenzivnosti sektora.
- Prilikom analize performanse sektora treba biti oprezan, zbog značajnog učešća državnih kompanija u sektoru, koje su pod uticajem direktne ili indirektna podrške države. Sam BDV sektora je u prvoj deceniji XX veka značajno varirao, kao što je prikazano na grafiku H1, pod uticajem varirajuće performanse državnih kompanija, da bi od 2010. godine bio u konstantnom porastu. Ipak, posmatranje BDV-a kao merila nije u potpunosti realno i indikativno, jer verujemo da nisu urađene korekcije za situacije u kojima se podrška državnim kompanijama daje kroz neplaćanje gasa ili struje. Samu performansu i konkurentnost sektora je adekvatnije posmatrati iz ugla izvoza – koji je i determinisao celokupni postkrizni rast sektora -- i to pre svega, kad je moguće, posmatrajući izvoz samo onih kompanija koje nisu u državnom vlasništvu.
- **Izvoz hemijskog sektora je ostvario snažan rast u postkriznom periodu – nakon dubokog pada u 2009. godini – uvećavajući tržišno učešće na ključnim izvoznim tržištima.**
 - Rast izvoza je iznosio 13% godišnje u postkriznom periodu, te je izvoz hemijskog sektora u 2016. godini dostigao iznos od 960 mil EUR. Dimaničan rast je nastavljen i u prvih osam meseci 2017, i iznosi 15% u odnosu na isti period iz 2016. Od izuzetnog je značaja da se srpski hemijski sektor oporavio od dubokog pada iz 2009. godine, da je rastao brže od evropskih konkurenata, sa izuzetkom Bugarske (grafik H2), i da je rastao brže od uvozne tražnje na ključnim tržištima (grafik H3). Naime, rast izvoza je na tržištima NČEU (koje čini 36% plasmana) i EU15 (27% plasmana) bio značajno

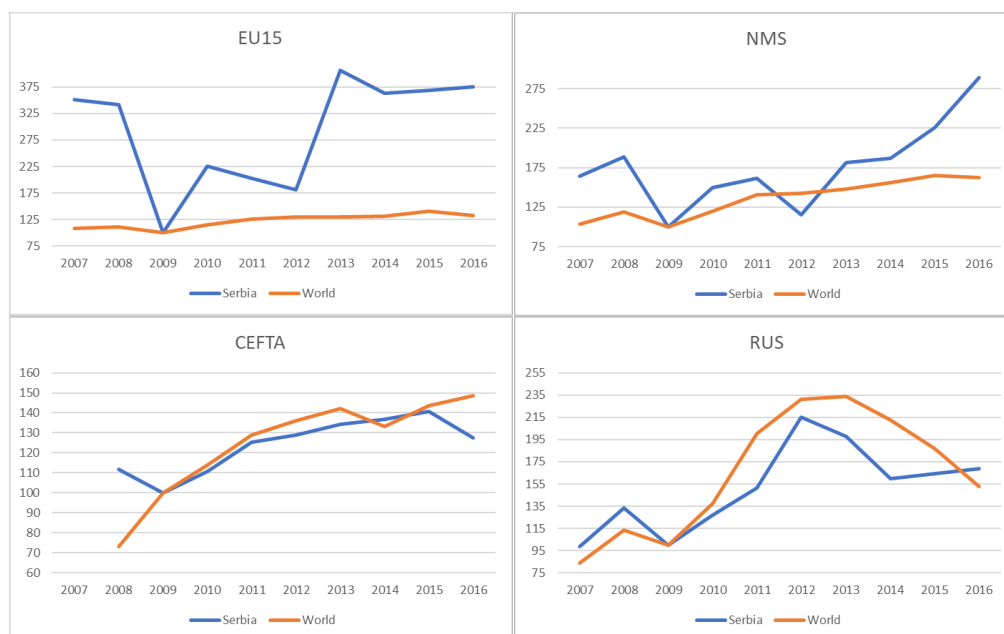
brži od tamošnje uvozne tražnje – čime je tržišno učešće uvećano, dok je na tržištima CEFTA-e i Rusije rast pratio uvoznju tražnju -- čime je tržišno učešće očuvano.

Grafik H2. Rast izvoza, Srbije i odabrane evropske zemlje (Indeks, 2009=100)



(izvor: UN Comtrade)

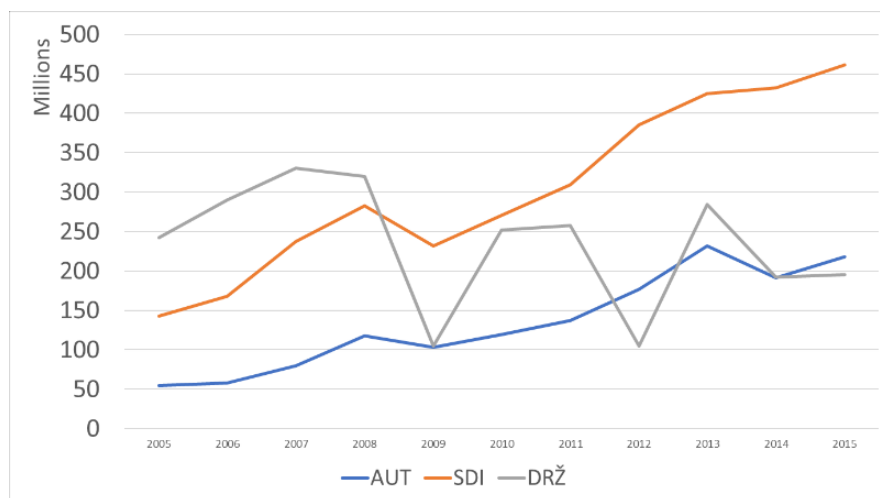
Grafik H3. Rast uvozne tražnje na četiri ključna tržišta, iz sveta i Srbije (Indeks, 2009=100)



izvor: UN Comtrade

- **Rastu izvoza su najviše doprinele SDI, a sličnu dinamiku rasta su ostvarile i autohtone i državne kompanije – ipak, sa drastično različitom strukturom i stabilnošću plasmana.** Kao što se može videti na grafiku H4, izvoz SDI i autohtonih firmi je imao konstantnu putanju rasta, sa očekivanim padom u 2009. godini – dok je izvoz državnih firmi uticao na generalnu nestabilnost nivoa i rasta izvoza. Za ocenu potencijalne konkurentnosti u sektoru, a naročito državnom segmentu, neophodno je sprovesti dublje studije, koje bi u obzir uzele uticaj državne politike na konkurentnost sektora.

Grafik H4. izvoz, prema godinama i tipu vlasništva (EUR)



izvor: UN Comtrade, APR

- SDI su bile predvodnik rasta – čine polovinu ukupnog izvoza, a u istom procentu su doprinele i rastu izvoza. Celokupna izvozna performansa SDI, posmatrajući oba podsektora, određena je sa 25-30 firmi izvoznika, od čega je 10 najvećih zaslužno za skoro 80% plasmana. U okviru proizvodnje hemikalija i hemijskih proizvoda, koji čine 60% izvoza, lider je Henkel, koji dominantno izvozi preparate za pranje posuđa i rublja i koji čini trećinu izvoza čitavog podsektora. Preostale firme, koje su značajniji izvoznici u okviru ovog podsektora, jesu NIS i Messer (organske hemikalije i industrijski gasovi), Jub i Helios (boje, premazi i rastvarači), Borealis (veštačka đubriva), i Beiersdorf – jedina kompanija koja značajnije izvozi finalne preparate za ličnu higijenu. Sa druge strane, plasman farmaceutskih preparata je mnogo koncentrisaniji – Hemofarm čini 80% plasmana, a relativno značajniji izvoznici su i Zdravlje, koje je u vlasništvu Actavis-a, i Pharmaswiss.
- Autohtone kompanije su rasle istom dinamikom kao i SDI, te su očuvale svoje učešće u ukupnom izvozu, na nivou od oko 25%. Izvoz autohtonih je, očekivano, ipak fragmentisaniji, pa tako 20 najvećih izvoznika čini 60% izvoza, dok je preostalih 40% raspoređeno na veliki broj preduzeća koji izvoze male iznose – bilo zbog toga što se radi o malim preduzećima, bilo zbog toga što se radi o plasmanu većih preduzeća, kojima su hemijski proizvodi nusproizvod pri proizvodnji u okviru primarne delatnosti. Najznačajniji izvoznici se nalaze u segmentu veštačkih đubriva (Elixir, Promist, Fertit), boja i lakova (Bekament i Maxima), i preparata za pranje i čišćenje (BH Chemical). Izvoz farmaceutskih preparata nije u značajnijoj meri prisutan kod odmaćih kompanija – čini svega 5% izvoza autohtonih kompanija – bez preduzeća koja su se značajnije istakla.
- Izvoz državnih preduzeća, koji sa preko 20% učestvuju u izvozu sektora, apsolutno je determinisan aktivnostima HIP-Petrohremije, dok u izvozu učestvuju i Hipol, Azotara i MSK – sva četiri preduzeća ostvaruju višegodišnji neto gubitak, sa izrazito visokim dugovanjima – čak i kratkoročnim. Osim navedenih preduzeća, koja se bave prevashodno plasmanom osnovnih hemikalija – među izvozniciima su i preduzeća iz namenske industrije, koja izvoze barut i eksploziv. Jasno je da je performansa opisane

grupacije državnih preduzeća u velikoj meri zavisna od državne politike i intervencija – te i pored godišnjeg rasta izvoza od 10%, nije moguće doneti jasan zaključak o njihovoj performansi – s obzirom da je bilo veoma nestabilna u prethodnih 10 godina.

Papir i štampanje

Sektor papira i štampanja obuhvata dva podsektora -- proizvodnju papira i proizvoda od papira (KD13) i štampanje i štamparske usluge (KD14).

- Proizvodnja papira i proizvoda od papira (KD13) obuhvata proizvodnju celuloze, papira i kartona, kao i proizvodnju predmeta od papira i kartona -- ambalažu, predmete za ličnu, kućnu i kancelarijsku upotrebu (maramice, pelene, i sl), i tapete. Štampanje i štamparske usluge obuhvataju usluge pripreme za štampu, knjigovezačke usluge, štampanje novina i ostalo štampanje.

Ključne globalne karakteristike sektora papira i štampanja su:

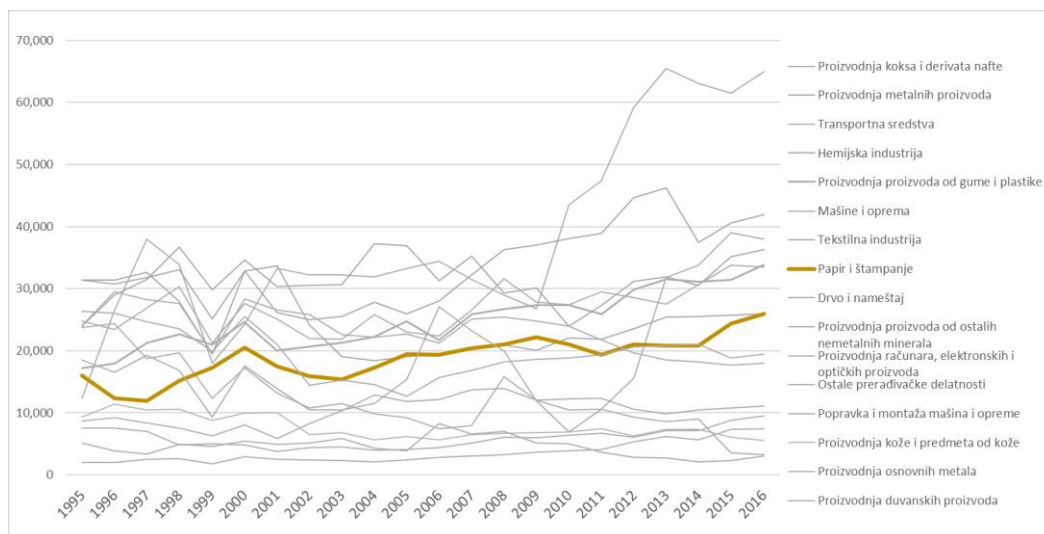
- **Stepen internacionalizacije sektora je manji**, jer su transportni troškovi relativno visoki, usled niske jedinične vrednosti proizvoda, sa jedne, odnosno težine i gabaritnosti proizvoda sa druge strane.
- **Sektor je resursno intenzivan** -- kao osnovni input koristi drvenu sirovinu, a jedan je od najintenzivnijih potrošača električne energije i vode.
- **Sektor je relativno koncentrisan na globalnom nivou** – konkurentno poslovanje u sektoru uglavnom podrazumeva velikoserijsku proizvodnju i iskorišćavanje efekata ekonomije obima, kako bi se fiksni jedinični troškovi što više smanjili.
- U prethodnom periodu, **rast ostvaruju proizvodi više dodate vrednosti namenjeni ličnoj upotrebi (npr. papirne maramice) i papirna i kartonska ambalaža**, dok su proizvodi vezani za štampanje u padu – usled intenzivne digitalizacije.

Karakteristike sektora u Srbiji su slične:

- Sektor je tradicionalno **okrenut prevashodno zadovoljenu potreba domaćeg tržišta** – izvoz je na početku krize činio svega 20% ukupnog prometa sektora. Ipak, kao i u većini drugih sektora, izvoz je u postkriznom periodu bio glavni motor rasta, te je u 2015. godini dostigao učešće od oko 33% u prometu.
- Posmatrajući makro sliku, **zaključak je da je sektor koncentrisan** -- najvećih 10 preduzeća u sektoru čini skoro 50% prometa čitavog sektora, dok 10 najvećih izvoznika papira i proizvoda od papira čini 70% ukupnog izvoza. Ipak, HHI čitavog sektora, prema poslovnim prihodima, iznosi svega 542, što ukazuje da je preostalih 1.500 preduzeća, van najvećih 10, u velikoj meri fragmentisano (medijana prihoda tih firmi je 70k EUR).
- Slično kao i na globalnom nivou, najbrži rast, mereno prometom, ostvaren je kod preduzeća registrovanih za proizvodnju proizvoda više dodate vrednosti namenjenih ličnoj upotrebi, dok je najdublji pad ostvaren kod štampanja novina.

- **S obzirom da proizvodi normalna dobra, namenjena pre svega zadovoljenju potreba domaćeg tržišta, sektor je iskazao relativno stabilnu, ali ipak slabu performansu.**
 - Sektor je u 2016. godini učestvovao sa 4.7% u BDV-u prerađivačke industrije, odnosno sa 0.9% u BDP-u – koliko je i prosečno učešće sektora u tim agregatima u periodu nakon 2000. godine. Sektor doprinosi ukupnoj zaposlenosti u prerađivačkoj industriji sa oko 4.3% (17.000 zaposlenih).
 - Kao i većina drugih sektora, i sektor papira i štampanja je ostvario pad performanse početkom 2000ih godina – kad se sektor prilagođavao novim tržišnim uslovima, kao i 2009. godine, kad su efekti globalne krize imali najsnažniji uticaj na privrednu aktivnost u Srbiji. U ostalim godinama, sektor je ostvarivao konstantan, ali blagi rast (1.5 - 2% godišnje).
 - U poslednje dve godine (2014-2016), prema podacima RZS-a, dolazi do bržeg rasta BDV-a (11.5% godišnje) – što je potrebno dodatno istražiti, jer se rast ne može objasniti rastom industrijske aktivnosti i potrošnje na domaćem tržištu, dok ni spoljnotrgovinski bilans sektora nije značajnije promenjen – te se ne može smatrati izvorom rasta BDVa.

Grafik P1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016
(stalne cene 2010, mil. RSD)*



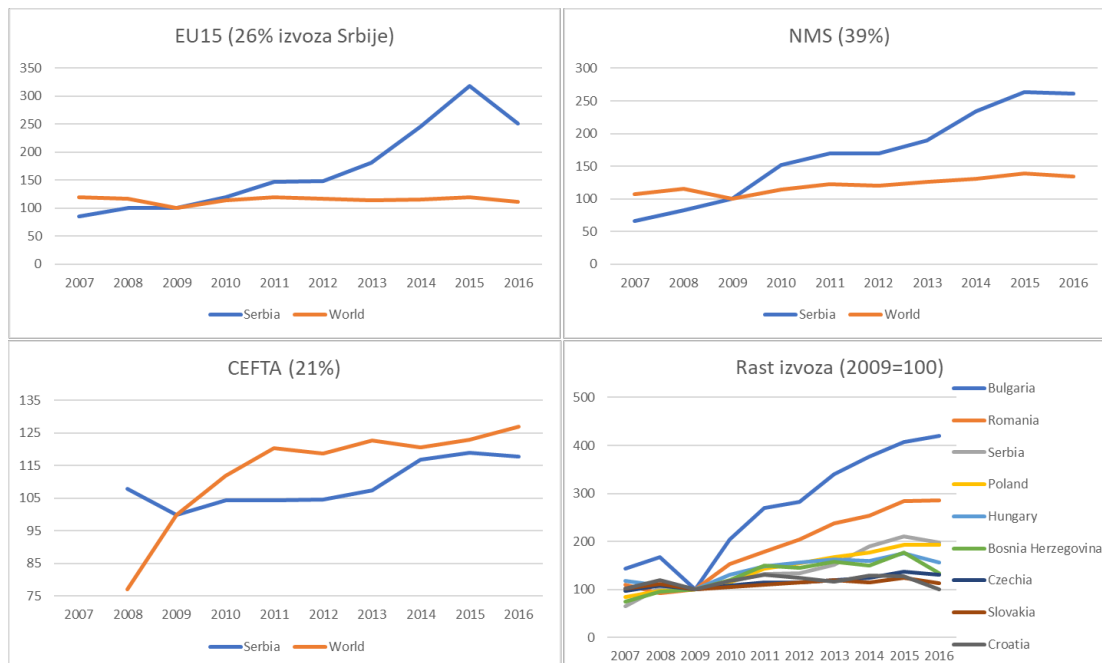
Izvor: RZS;

* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

- **Iako je sektor ostvario dinamičan rast izvoza u postkriznom periodu, spoljnotrgovinska pozicija nije unapređena, s obzirom da je neto uvoz u porastu.**
 - Izvoz je, rastući 12% godišnje, narastao sa 144 mil EUR na 319 mil EUR. S obzirom da je rast bio sličan ukupnom rastu izvoza, sektor je zadržao učešće u ukupnom izvozu roba od oko 2.5%. Srbija je u izvozu papira i proizvoda od papira relativno značajniji izvoznik nego u drugim sektorima – RCA je oko 2.5, dok je prema izvozu po glavi stanovnika ispred Rumunije i Bugarske, dok za Mađarskom, Češkom i Slovačkom zaostaje manje nego što je to uobičajeno u drugim sektorima.

- Izvoz je rastao na bazi uvećavanja tržišnog učešća – od ukupnog rasta izvoza, 75% je ostvareno zahvaljujući efektu konkurentnosti. Izvoz Srbije je rastao brže od uvozne tražnje na tri ključna tržišta, kao i brže od izvoza većine konkurenata – sa izuzetkom Bugarske i Rumunije, kao što se može videti na grafiku P2.

Grafik P2. Rast izvoza Srbije, u odnosu na uvoznju tražnju ključnih tržišta i konkurente (2009=100)



Izvor: UN Comtrade

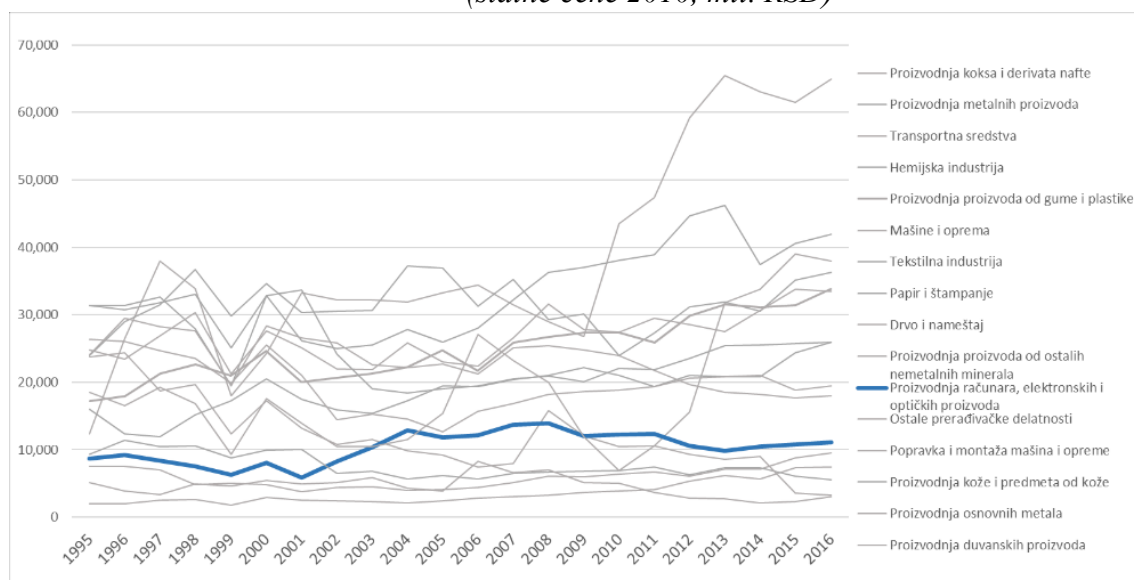
- Iako je uvoz rastao sporije (9% godišnje) od izvoza, apsolutna neto pozicija je pogoršana. Uvoz je na početku perioda iznosio 324 mil EUR, da bi na kraju perioda dostigao 568 mil EUR, čime je neto uvoz uvećan sa 180 na 250 mil EUR. Gro uvoza (oko 60%) se odnosi na hartiju i karton, koju uglavnom kao input koriste preduzeća iz sektora papira i štampanja, dok se značajan segment uvoza odnosi i na uvoz pelena i uložaka (oko 10%) od strane distributera, kao i na uvoz kutija i ostalih ambalaža od papira, u čemu prednjače kompanije iz duvanske industrije.
- **Rast izvoza su paralelno predvodile i strane direktne investicije i domaće autohtone kompanije.**
 - SDI učestvuju u ukupnom izvozu sa oko 57%. Najznačajnija SDI je kompanija Tetrapak, koja iz Srbije izvozi papirnu i kartonsku ambalažu i koja čini 60% ukupnog izvoza SDI (oko 160 mil EUR). Deset najvećih izvoznika među SDI čini 90% ukupnog izvoza te grupacije – osim Tetrapaka, među značajnijim izvoznicima su i Rotografika (12 mil EUR, zbirke zadataka i časopisi), Zannini East (6 mil EUR, kutije od hartona), Litopapir (4 mil EUR, vreće i kese), i DS Smith (4 mil EUR, otpaci od hartije i kartona).
 - Izvoz autohtonih kompanija čini prerestalih 43% izvoza – i rastao je sličnom stopom kao i izvoz SDI (11%), iako su autohtoni izvoznici značajno fragmentisani. Ukupno

je oko 130 autohtonih izvoznika izvezilo više od 100.000 EUR, odnosno preko 20 autohtonih firmi je izvezilo preko 1 mil EUR. Vodeće firme, sa izvozom od preko 5 mil EUR su: Umka (oko 40 mil EUR, mahom kartona i hartije), Drenik (27 mil EUR, uglavnom proizvodi za ličnu higijenu), Avala Ada (7 mil EUR, ambalaža), Arabesa (stare novine i časopisi) i Fabrika hartije (6 mil EUR, testlajneri i fluting) (Umka, Avala Ada i Fabrika hartije pripadaju pripadaju istom holdingu).

Sektor računara, elektronskih i optičkih proizvoda

- Sektor računara, elektronskih i optičkih proizvoda obuhvata proizvodnju računara, perifernih računarskih jedinica, komunikacionih uređaja i sličnih elektronskih proizvoda, uključujući i sastavne delove ovih uređaja. Sektor obuhvata i proizvodnju zabavne elektronike, mernih, istraživačkih, kontrolnih, laserskih, elektromedicinskih i elektroterapeutskih aparata i instrumenata, optičkih instrumenata i aparata, kao i proizvodnju magnetnih i optičkih medija (KD26).
- **Značaj sektora je relativno nizak, u kontekstu prerađivačke industrije, dok je i iskazana postkrizna performansa slaba.**
 - BDV sektora čini 2.1% BDV-a prerađivačke industrije i 0.4% BDP-a – što je jedan od najmanjih doprinosa u okviru prerađivačke industrije. Kao što se može videti na grafiku E1, sektor je u prvoj polovini 2000ih doživeo ekspanziju, da bi druga polovina 2000ih bila obeležena stagnacijom. Nakon udara krize, usledila je kontrakcija, od koje se sektor još uvek nije oporavio.

Grafik E1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016 (stalne cene 2010, mil. RSD)*



Izvor: RZS;

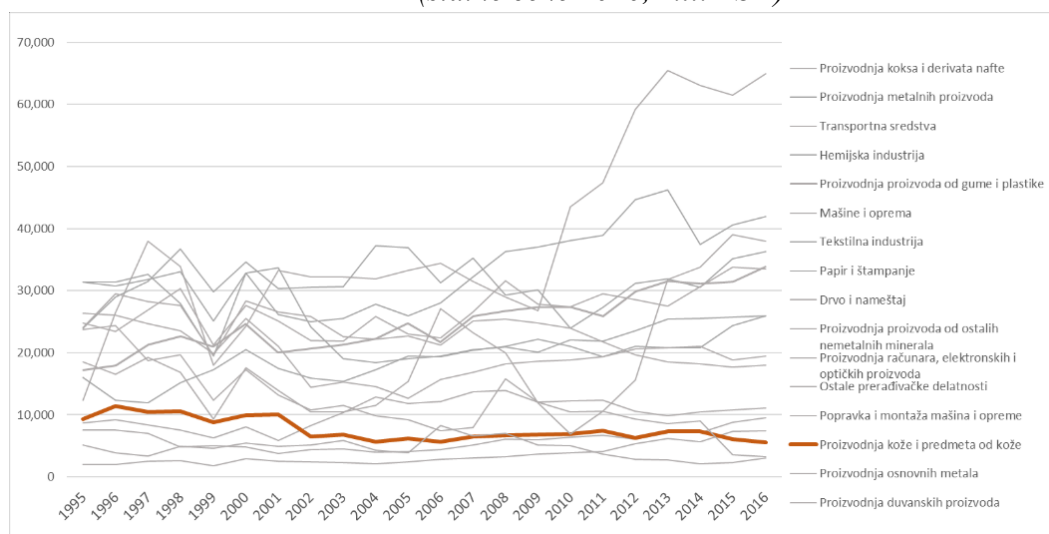
* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

- **Srbija se u prethodnom periodu nije iskazala kao konkurentan izvoznik.**
 - Rast izvoza je iznosio svega 5% godišnje u postkriznom periodu, te je izvoz sektora porastao sa 168 mil EUR u 2009. godini na 231 mil EUR u 2016. godini. Rast izvoza je bio spor, u poređenju sa svetskom trgovinom tim proizvodima, koja je bila intenzivnija.
 - Srbija je relativno mali izvoznik. Mereno indikatorom RCA, koji je značajno manji od 1 i iznosi svega 0.04, Srbija nema komparativnu prednost u plasmanu posmatranih proizvoda.
 - Sektor je masivan i rastući neto uvoznik – neto uvoz je u 2016. godini dostigao preko 600 mil EUR.

Sektor kože i predmeta od kože

- **Sektor kože i predmeta od kože obuhvata štavljenje, doradu i bojenje kože i krzna, kao i proizvodnju finalnih proizvoda – kaiševa, ručnih i putnih torbi, obuće i sl (KD15).**
- **Značaj sektora je nizak, u kontekstu prerađivačke industrije, dok je iskazana performansa slaba – kako pretkrizna, tako i postkrizna.**
 - BDV sektora čini 1.25% BDV-a prerađivačke industrije i 0.2% BDP-a – što je najmanji doprinos jednog sektora u okviru prerađivačke industrije (manji doprinos imaju jedino još proizvodnja tekstila i proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava, ali su ti sektori za potrebe ove studije posmatrani kao segmenti šire definisanih sektora).
 - BDV sektora je u konstantnom opadanju. U 2016. godini, BDV je bio tačno upola manji nego dvadeset godina ranije. Takođe, u periodu nakon krize, BDV je u proseku godišnje opadao za 3% (ukupno je opao za 19%). Dinamika kretanja BDV-a, u realnim cenama, prikazana je na grafiku K1.

Grafik K1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016
(stalne cene 2010, mil. RSD)*

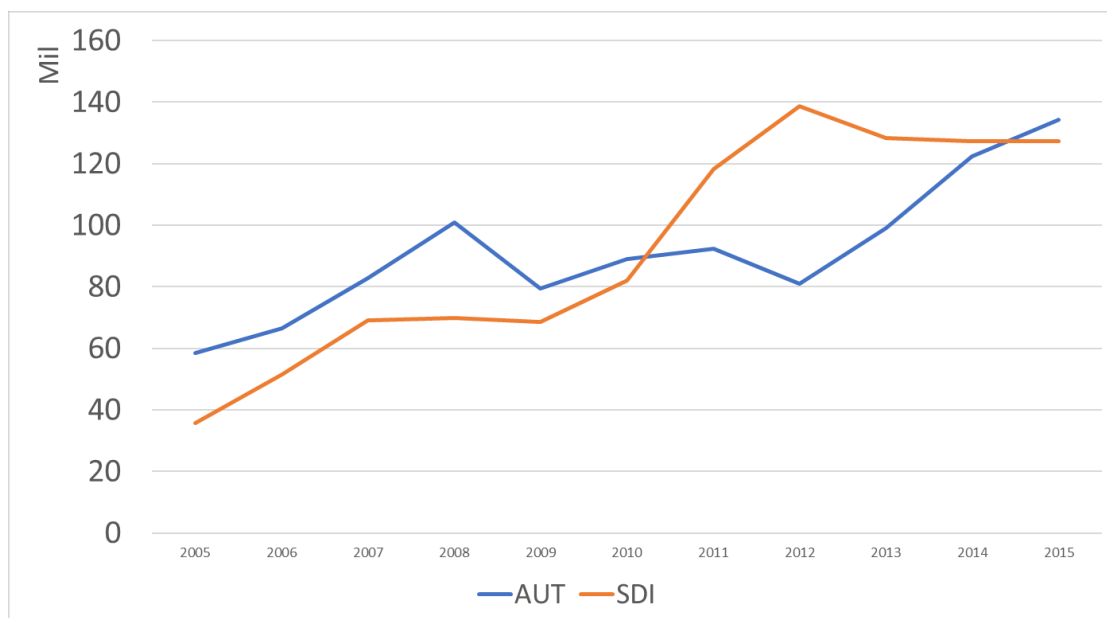


Izvor: RZS;

* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

- **Izvoz sektora je rastao u postkriznom periodu brže od uvoza, što je uticalo na popravljjanje neto izvozne pozicije.**
 - Rast izvoza je iznosio 11% godišnje u postkriznom periodu, te je izvoz sektora u 2016. godini dostigao iznos od 314 mil EUR. Rast je nastavljen i u prvih osam meseci 2017, i iznosi 17% u odnosu na isti period iz 2016.
 - Na početku perioda, u 2009. godini, sektor je bio blagi neto uvoznik (saldo -20 mil EUR), da bi, zahvaljujući bržem rastu izvoza od uvoza (11% vs 7%), u 2016. godini sektor bio neto izvoznik (saldo +55 mil EUR). Uvoz se uglavnom odnosi na sirovinu (mahom goveđe kože), ali i na uvoz obuće od strane distributera i zvaničnih predstavnika.
 - Rast neto izvoza, koji je u 2016. godini činio 80% BDV-a sektora – u kombinaciji sa konstantnim smanjivanjem BDV-a, ukazuje na značajan pad domaće potrošnje. Taj fenomen je potrebno dodatno ispitati, kako bi se bliže razumeli trendovi na domaćem tržištu.
- **Ukupnom izvozu, kao i rastu izvoza, u podjednakom iznosu su doprinele SDI i autohtone kompanije – sa tim što u poslednjim godinama izvoz SDI stagnira, a autohtonih raste (grafik K2).**
 - Izvoz SDI je koncentrisaniji – top 10 izvoznika čini 90% izvoza, a obuća je ubedljivo najznačajniji izvozni proizvod kod većine SDI (ključni izvoznici obuće su Falc East, Fas Shoes, Adidas, Progetti, Euroin, i Technic Development). Struktura autohtonih kompanija je očekivano fragmentisanija, sa oko 80 kompanije koje izvoze više od 100k EUR, fokusiranih uglavnom ka izvozu obuće iz Srbije.

Grafik K2. izvoz, prema godinama i tipu vlasništva (EUR)

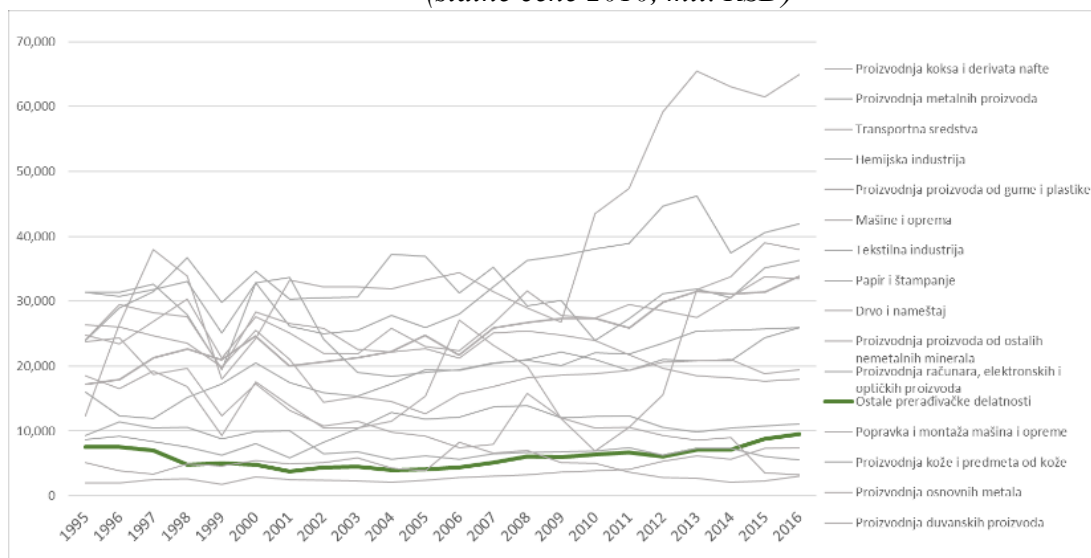


Izvor: ARP, Uprava Carine

Sektor ostalih prerađivačkih delatnosti

- **Sektor obuhvata raznovrsne proizvode koji nisu obuhvaćeni u drugim delatnostima:**
 - Proizvodnja nakita, bižuterije i sličnih predmeta
 - Proizvodnja muzičkih instrumenata
 - Proizvodnja sportske opreme
 - Proizvodnja igara i igračaka
 - Proizvodnja medicinskih i stomatoloških instrumenata i materijala
 - Ostali proizvodi (metle i četke, zaštitna oprema, sveće, upaljači...)
- **Značaj sektora je relativno nizak, u kontekstu prerađivačke industrije, ali je iskazana postkrizna performansa sektora bila snažna.**
 - BDV sektora čini 0.3% BDP-a – što je jedan od najmanjih doprinosa u okviru prerađivačke industrije. Međutim, kao što se može videti na grafiku O1, sektor ostvaruje konstantan rast od 2005. godine, sa prekidom u 2009, koji je bio očekivana posledica uticaja krize.

Grafik O1. BDV sektora u prerađivačkoj industriji, u periodu 1995-2016
(stalne cene 2010, mil. RSD)*



Izvor: RZS;

* bez prehrambene industrije, koja je ubedljivo najznačajniji sektor.

- **Sektor je mali izvoznik – ali rast izvoza je bio dinamičan i baziran na rastu konkurentnosti, što je uticalo na popravljjanje spoljnotrgovinskog bilansa sektora.**
 - Rast izvoza je iznosio 16% godišnje u postkriznom periodu, te je izvoz sektora porastao sa 46 mil EUR u 2009. godini na 129 mil EUR u 2016. godini.
 - Skoro celokupan rast (95%) je ostvaren zahvaljujući efektu konkurentnosti, odnosno uvećanju tržišnog učešća na ključnim ino tržištima.

- Sektor je nakon krize popravio svoju neto poziciju – iako je i dalje neto uvoznik, neto uvoz je u 2016. smanjen na 80 mil EUR, u poređenju sa 130 mil EUR iz 2009. godine.
- **SDI su predvodnik rasta izvoza sektora (67% izvoza i 85% rasta), dok izvoz autohtoni firmi stagnira.**
 - Dve SDI koje determinišu skoro celokupan nivo i rast izvoza su Fresenius (medicinska oprema) i Svarovski (nakit).
 - Struktura autohtonih firmi je izrazito fragmentisana, sa oko 70 kompanija koje izvoze više od 100.000 EUR, bez da bilo koja ima izraženu leadersku ulogu (najveći autohtoni izvoznik čini 8% izvoza autohtonih firmi).

Aneks 1 – Kvalitet i izvori statističkih podataka

Ovaj aneks obezbeđuje dodatne informacije o metodologiji i izvorima podataka, korišćenim za analizu strukture, performanse i konkurentnosti posmatranih sektora srpske privrede.

Definicija i obuhvat sektora

- Definicija sektora se bazira na klasifikaciji delatnosti KD (2010). Klasifikacija delatnosti je u potpunosti kompatibilna sa međunarodnom standardnom klasifikacijom delatnosti EU – NACE REV. 2, s obzirom da je, bez ikakvih izmena, preuzeta od strane domaćeg zakonodavstva – što omogućava visok stepen međunarodne uporedivosti.
- Za potrebe analize, oblasti iz KD 2010, koje predstavljaju drugi najviši nivo agregacije u okviru te klasifikacije, spajane su u 'sektore', prema zahtevu i potrebama Ministarstva privrede, tako da:
 - Sektor hrane i pića obuhvata proizvodnju prehrambenih proizvoda (KD10) i proizvodnju pića (KD11);
 - Sektor mašina i opreme obuhvata proizvodnju električne opreme (KD27) i proizvodnju nepomenutih mašina i nepomenute opreme (KD28);
 - Sektor gume i plastike obuhvata proizvodnju proizvoda od gume i plastike (KD22);
 - Sektor drveta i nameštaja obuhvata prerađu drveta i proizvode od drveta, plute, slame i pruća (KD16) i proizvodnju nameštaja (KD31);
 - Sektor fabrikovanih metalnih proizvoda obuhvata proizvodnju metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja (KD25);
 - Tekstilni sektor obuhvata proizvodnju tekstila (KD13) i proizvodnju odevnih predmeta (KD14);
 - Sektor transportnih sredstava obuhvata proizvodnju motornih vozila, prikolica i poluprikolica (KD29) i proizvodnju ostalih saobraćajnih sredstava (KD30);
 - Hemijski sektor obuhvata proizvodnju hemikalija i hemijskih proizvoda (KD20) i proizvodnju osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata (KD21);
 - Sektor papira obuhvata proizvodnju papira i proizvoda od papira (KD17) i štampanje i umnožavanje audio i video zapisa (KD18);
 - Sektor kože obuhvata proizvodnju kože i predmeta od kože (KD15);
 - Elektronski i optički sektor obuhvata proizvodnju računara, elektronskih i optičkih proizvoda (KD26);
 - Sektor ostalo obuhvata ostale prerađivačke delatnosti (KD32)
 - Oblasti koje nisu obuhvaćene analizom su proizvodnja duvanskih proizvoda (KD12), proizvodnja koksa i derivata nafte (KD19), proizvodnja proizvoda od ostalih nemetalnih minerala (KD23), proizvodnja osnovnih metala (KD24) i popravka i montaža mašina i opreme (KD33). Ove oblasti su po potrebi grupisane u sektor 'ostalo ostalo', kako bi se obezbedio sveobuhvatan prikaz performansi i karakteristika privrede.

Statistika nacionalnih računa

- Kao primarni i ključni indikator aktivnosti i performanse sektora, korišćena je statistika nacionalnih računa, odnosno statistika BDP-a po proizvodnom pristupu. Za Srbiju, kao zvanični izvor podataka je korišćen RZS, dok je za druge zemlje kao izvor podataka korišćen Eurostat. Po pravilu, kad su rađena međunarodna poređenja, Eurostat je, kad god je to bilo moguće i dostupno, korišćen i kao izvor podataka za Srbiju, kako bi se obezbedila maksimalna uporedivost.
- S obzirom da statistika nacionalnih računa ne omogućava dublji uvid u sektorsku strukturu – a kod heterogenih sektora nalik prehrambenom je jako značajno razumeti trendove i učešća i na nivou podsektora ili vlasništva – baza podataka APR-a je korišćena za aproksimativne kalkulacije. Iako podaci APR-a omogućavaju da se dobije okvirna slika o učešću i kretanju dodate vrednosti na nivou podsektora ili vlasništva nad firmama, podaci nisu dovoljno detaljni da bi se dodata vrednost računala identičnom metodologijom kao kod nacionalnih računa. Takođe, obuhvat subjekata i aktivnosti nije isti, s obzirom da finansijski podaci za preduzetnike koji ne podnose finansijske izveštaje nisu dostupni u bazi APR-a, kao i da dobijenu dodatnu vrednost na nivou firme nije moguće dalje raščlaniti i pripisati odgovarajućim delatnostima – primera radi, ako je jedno preduzeće registrovano u okviru prehrambene delatnosti, a 40% svoje dodate vrednosti ostvaruje čistom trgovinom ili u okviru neke druge delatnosti, celokupna dodata vrednost će ipak biti pripisana sektoru HiP.

Strukturna poslovna statistika

- Za dopunske indikatore generalne performanse na nivou sektora, kao izvor je korišćena strukturna poslovna statistika (SBS), i za Srbiju (RZS) i za EU (Eurostat).
 - Kao dopunski indikatori generalne performanse, korišćeni su indikatori dodate vrednosti po faktorskim troškovima, bruto poslovnog viška, broja zaposlenih, troškova rada – kao i izvedeni indikatori – produktivnost rada, prosečan trošak rada, i dodata vrednost po zaposlenom. To su indikatori koji postoje i na RZS-u i na Eurostatu. S obzirom da SBS ne obezbeđuje podatke u konstantnim cenama, pri računanju stopa rasta, na nivou sektora je korišćen isti deflator koji RZS koristi kod nacionalnih računa.
 - Osim nedovoljnog nivoa dezagregacije, problem koji treba naglasiti u slučaju SBS-a u Srbiji je taj što obuhvata samo formalno registrovana pravna lica, a ne i preduzetnike, kojih je preko 200k i svakako značajno doprinose performansu sektora – a ponajviše nivou zaposlenosti. U tu svrhu, podaci SBS-a su, gde je bilo moguće, korigovani podacima Statističkog godišnjaka za tržište rada – koji postoje u elektronskoj formi, ali nisu organizovani u baze podataka, niti ih je moguće sistematično skinuti. Razlika između tako korigovanih podataka je značajna – primera radi, kod sektora HiP, u kojem ima najviše preduzetničkih radnji, razlika je oko 23.000, odnosno čak 33%. Kod gume i plastike je razlika umerenija i iznosi oko 10%. Treba napomenuti i da se statistički godišnjak odnosi na formalno zaposlene u pravnim licima, preduzetnike i zaposlene kod njih, te da ne obuhvata ostale zaposlene (drugačiji tip ugovora ili bez ugovora)

– a da Anketa o radnoj snazi ne pruža javno dostupne podatke na nivou sektora prerađivačke industrije (ni izveštaj, ni baza podataka), već samo za celokupnu prerađivačku industriju.

Podaci o spoljnoj trgovini

- Pri analizi spoljnotrgovinske performanse, kao primarni indikator za uvid u stanje i tokove uvoza i izvoza, korišćeni su podaci RZS-a o spoljnoj trgovini, prema delatnostima. Ipak, i tu se javljaju ograničenja: sektorski podaci nisu dostupni pre 2009. godine; jako je visoko učešće sektorski neklasifikovanih proizvoda i raste iz godine u godinu (2010. je učešće tih proizvoda bilo 0%, da bi u 2015. i 2016. godini dostiglo 8% i 10%, respektivno); neodovljna dezagregacija (sistematično je dostupan tek drugi nivo NACE klasifikacije); nemogućnost uparivanja (nije moguće sistematično uparivati tržišta sa proizvodima, niti te pokazatelje sa brojem izvoznika – moguće na Eurostatu)
- Kao dopunski indikatori izvozne performanse, a u svrhu dublje analize strukture i konkurentnosti izvoza, korišćeni su podaci UN Comtrade-a, koji je najčešće korišćeni međunarodni izvor podataka za spoljnu trgovinu, kao i podaci Uprave carina.
 - Podaci UN comtrade-a omogućavaju detaljniju dezagregaciju na nivou sektora (do 6og nivoa, što su već detaljni proizvodi), uparivanje proizvoda sa tržištima, kao i čitav niz međunarodnih poređenja, u pogledu dinamike i strukture izvoza – s obzirom da su tako detaljni podaci dostupni za sve zemlje sveta za prethodnih 10+ godina. Ključni izazovi pri korišćenju UN Comtrade baze su:
 - i. Neophodno je uspostaviti korespondenciju, odnosno most između SITC / HS klasifikacije i NACE klasifikacije, s obzirom da ne postoji zvanična, niti javno dostupna relevantna korespondencija. U tom procesu, korišćeni su svi dostupni međunarodni izvori, kao i „ručno“ razvrstavanje od strane CEVES-ovog tima.
 - ii. Postoji razlika između vrednosti uvoza drugih zemalja iz Srbije (tzv. „mirror“ slika) i vrednosti izvoza iz Srbije u te druge zemlje (regularna slika). Dok je sa jedne strane logično da takve razlike postoje (usled FOB / CIF vrednosti), nije logično da se dešava da postoje značajne razlike u samom trendu (primer je FMP sektor). Potrebno je dublje istražiti poreklo i uzrok razlika koje se ne mogu objasniti troškovima transporta i osiguranja -- a u izveštaju smo razlike naglašavali, tamo gde su prisutne i značajne.
 - Podaci Uprave carina omogućavaju još dublji uvid u strukturu plasmana, jer obezbeđuju podatke o spoljnoj trgovini na nivou Carinske tarife (CT) (do nivoa od 10 cifara), a serija je dugačka i seže do 2005. godine.

Definisanje vlasničke strukture

- Podaci iz APR baze su korišćeni prevashodno za analiziranje performanse i konkurentnosti sektora, prema različito definisanim tipovima strukture. Naime, APR podaci, za razliku od RZS-ovih, omogućavaju da se firme u sektoru svrstaju prema

podsektorima (treći nivo agregacije u okviru klasifikacije delatnosti), kao i da se grupišu prema tipu vlasništva, ili veličini preduzeća. CEVES je bazu podataka APR-a prečistio i uspostavio tokom svog višegodišnjeg analiziranja performanse realnog sektora srpske privrede.

- Veličinska / podsektorska struktura je definisana kroz APR na osnovu broja zaposlenih, odnosno šifre delatnosti – to je jednostavan i intuitivan postupak, putem korišćenja postojećih standarda za razvrstavanje prema veličini (mikro do 10, mala do 50, srednja do 250, velika preko 250) i šifri delatnosti (koja je već uskaledna sa NACE klasifikacijom).
- Veći izazov je bilo definisanje tipa vlasništva – koje je trebalo da preduzeća podeli na državna, domaća privatna i strana. Kao početni pokazatelj je korišćena originalna varijabla APR-a o vlasništvu (strano, domaće privatno, domaće državno, mešovito), koja je zatim proveravana i dopunjavana kroz podatke Registra korisnika javnih sredstava i Centralnog registra hartija od vrednosti (CRHOV). Podaci Registra korisnika javnih sredstava, omogućili su da se izvrši verifikacija i popuna varijable „državno vlasništvo“, s obzirom da taj Registar prikazuje sve subjekte koji su osnovani od strane države i u kojima država ima učešće u vlasništvu veće od 50% (npr, FIAT nije deo javnog sektora, jer je država manjinski vlasnik). Podaci CRHOV-a su omogućili da se tačno utvrdi vlasnička struktura svih akcionarskih društava, koja su uglavnom velika preduzeća, nekada osnovana od strane države, a danas privatizovana. Za preostala velika preduzeća, koja nisu deo javnog sektora, niti je na osnovu podataka CRHOV-a mogao da bude definisan tip vlasništva, rađena su „ručna“ popunjavanja, u skladu sa javno dostupnim podacima o vlasništvu sa sajta APR-a.
- Dodatno, podaci Agencije za privatizaciju su korišćeni radi kreiranja istorijske varijable o vlasništvu – kako bi se utvrdilo da li je preduzeće osnovano kao državno (tradicionalni sektor), ili je od starta bilo privatno bilo domaće ili strano (de novo sektor).
- Ukrštanje informacija o trenutnom i istorijskom vlasništvu, omogućilo je da definišemo pet grupa preduzeća – državno, strano nastalo privatizacijom, strano „de novo“, domaće privatno nastalo privatizacijom, i domaće privatno „de novo“. CEVES je te varijable kreirao ranije, za potrebe izučavanja karakteristika srpske privrede, dok je za potrebe ovog projekta, baza o vlasništvu ažurirana najsvežijim informacijama.
- Osim za detaljniji uvid u strukturu, baza podataka APR-a je takođe bila korišćena kao dopunski izvor za analizu performanse, jer omogućava da se na nivou podsektora / veličine / vlasništva, računaju i prikažu prosečne (aritmetički prosek, medijana, percentili) stope rasta ključnih indikatora performanse (poslovnih prihoda, EBITDA-e, produktivnosti rada).

Ključni izazovi pri analizi podataka

- Dublji uvid u performansu i karakteristike sektora – van finansijske analize, često nije bio moguć, jer su podaci nedostupni (primera radi, nije se moglo doći do konzistentnih višegodišnjih bilansa za ključne poljoprivredne proizvode) ili nedovoljno pouzdani (ozbiljno su potcenjeni primarna proizvodnja malina, prema pokazateljima poljoprivredne proizvodnje, kao i proizvodnja zamrznute maline, prema pokazateljima industrijske proizvodnje – što je predstavljeno u analizi lanca vrednosti voća i povrća). Takođe, mnogi drugi dubinski podaci, koje je na nivou podsektora / proizvoda moguće pronaći na Eurostatu za sve zemlje EU, nisu dostupni na RZS-u, što onemogućava međunarodna poređenja (primera radi, na Eurostatu je moguće videti proizvodnju i izvoz prema vlasničkoj, podsektorskoj, i veličinskoj strukturi).
- Ukrštanje različitih serija podataka ukazuje i na nelogičnosti u kretanju BDV-a u pojedinim sektorima. Kao što je već predstavljeno u analizi lanca vrednosti sektora HiP, podaci o BDV-u ukazuju da je na kraju 2016. godine ukupna realna stvorena vrednost sektora bila za oko 7% manja nego u 2008. i 2009. godini. S obzirom da je u međuvremenu neto izvoz prehrambenih proizvoda značajno porastao (45%), to bi moglo biti objašnjeno samo vrlo neobičnim i radikalnim makazama cena između poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, ili veoma oštrim smanjenjem domaće potrošnje—što nije verodostojno. Takođe, dodatnu sumnju u zvanične podatke izaziva i činjenica da je 2012. jedina postkrizna godina u kojoj je sektor HiP ostvario osetniji rast aktivnosti, od čak 4.2%. U toj godini je sektor poljoprivrede, usled intenzivne suše, doživeo snažan pad aktivnosti od čak 18%. Poljoprivredne cene su značajno skočile u 2012. godini, što bi značilo da su firme poslovale sa značajno manjim profitnim marginama (što nije slučaj, sudeći po podacima APR-a) ili da su stanovnici – suprotno dotadašnjem i racionalnom ponašanju – odlučili da značajno intenziviraju kupovinu hrane po višim cenama, što je takođe malo verovatno.

Aneks 2 – Okvirne mere industrijske politike za Srbiju

Uvod	204
Opravdanost proaktivne industrijske politike u Srbiji	204
1. Osnovni institucionalni kapacitet za donošenje/sprovođenje industrijskih politika	206
2. Prilagođenim znanjem do višeg produktivnog potencijala radne snage.....	211
3. Kompleksnija politika privlačenja SDI, usmerena na razvojne efekte	214
4. Intenziviranje i usredsređivanje mera podrške razvoju MSP i izvozu.....	215
5. Prevazilaženje fragmentacije udruživanjem MSP i ukрупnjavanjem posredovanja	217
6. Druge mere neposredno u domenu države	218

Uvod

Očekivanje za ovu studiju je da se usredsredi na ona pitanja koja se tiču razvoja uže definisanog pojma „aktivne industrijske politike“—mere za otklanjanje uskih grla unutar sektora, ili podršku onim njenim akterima čiji razvoj može da proizvede naročite eksterne efekte na razvoj celog sektora.⁵⁶ Takvu preporuku, predstavlja, na primer, preuređivanje sistema prodaje drvene sirovine od strane javnih preduzeća tako da sistem bude transparentan, da se omogući otkrivanje tržišne cene drveta, i da se omogući sklapanje dugoročnih i stabilnih ugovora, bar sa većim kupcima.

Međutim, problemi, tj. prepreke konkurentnosti, opisani u svim sektorskim studijama u velikoj meri zapravo su zajednički svim sektorima—i proističu pre svega iz MSP prirode velikog dela ovih sektora, kao i iz nedovoljne delotvornosti i uslužnosti sa kojom država vrši funkcije koje su u svakom slučaju očekivane od nje. Deo ovih problema predmet su jednog broja reformi i programa planiranih u kontekstu jačanja konkurentnosti pred pristupanje Evropskoj Uniji. Na primer, samo uz sveopštu reformu sistema obrazovanja, moguće je trajno gradi ljudski kapital koji će joj obezbediti održivu konkurentnost, pa i sustizanje izgubljenog koraka u prethodnim decenijama. Slično je i sa problemima kojima treba da se bavi reforma javne uprave ili reforma javnih preduzeća⁵⁷ koje treba bitno da doprinesu unapređenju poslovnog ambijenta u Srbiji. Analiza ovih širih sistemskih prepreka konkurentnosti prevazilazi okvire ove studije, i njima se ne bavimo u ovim prepourkama.

U ovom Aneksu detaljnije se bavimo zajedničkim aspektima prepreka konkurentnosti uočenim u većini ili svim istraženim sektorima a čije otklanjanje je u domenu industrijske politike, a pre svega bavimo se promenama u instrumentima industrijske politike i pripremama institucionalnog kapaciteta koje su neophodne da bi ove industrijske politike mogle da se sprovedu.

Opravdanost proaktivne industrijske politike u Srbiji

Prvo, postavlja se pitanje da li je opravdano ulaziti u industrijske politike ukoliko država ne pokazuje sposobnost da najpre podigne nivo svojih opštih, „horizontalnih“, performansi? Srbija još uvek nema uspostavljen širi sistem planiranja javnih politika, pa prema tome ni strategiju/plan ekonomskog razvoja. Zakon kojim treba da se uspostavi takav sistem podnet je na usvajanje Narodnoj Skupštini, ali i posle nego što se usvoji moraće da prođe dosta vremena dok njegova primena bitnije podigne nivo koordinacije i osmišljavanja delvanja u oblasti

⁵⁶ Pod merama industrijske politike podrazumevamo mere koje idu dalje od „obezbeđivanja povoljnog privrednog ambijenta“ za razvoj privatnog sektora. Dok se povoljni privredni ambijent svodi na obezbeđivanje jednako povoljnih uslova za sve učesnike tržištu-- institucionalne zaštite, poznatih i predvidivih pravila igre, neophodne infrastrukture, podržavajuće javne usluge i odsustvo nepotrebnih administrativnih opterećenja—industrijska politika po pravilu usredsređuje pažnju na neke delove privrede (sektore, podsektore ili preduzeća sa određenim karakteristikama) i samim tim ih izdvaja od ostatka privrede. Zapravo industrijska politika često se sastoji od intervencija koje favorizuju pojedine učesnike na tržištu kroz specifične programe podrške razvoju radne snage, tržišta, tehnologije i sl. za koje se smatra da će indirektno proizvesti korist za celu industriju.

⁵⁷ Zapravo, i gorepomenuta vertikalna mera uređenja prodaje drveta od strane javnih preduzeća mogla bi se podvesti pod zadatke reforme javnih preduzeća.

ekonomskog razvoja i industrijskih politika. Sprovođenjem ciljanih industrijskih politika bez dobro promišljenog i prethodno istraženog plana nužno se rizikuje rasipanje resursa.

Smatramo da je u kratkom i srednjem roku sprovođenje politika koje predložimo u paketu sektorskih analiza, uz prethodne mere koje ovde opisujemo, ipak opravdano—tzv. „second best“—za Srbiju iz više razloga. Najpre, većina ovde predloženih mera odnose se na proizvodnju i prenošenje znanja i razvijanje veština, potpomaganje razmene informacija i povezivanje tržišnih učesnika. Ovakve mere mogu značajno da doprinsu povezivanju nedovoljno angažovanih rasutih resursa, u Srbiji široko prisutnih, i da uz relativno malo javnih sredstava proizvedu razvojni efekat. Da ilustrujemo: dok se polit-ekonomski otpori temeljnijoj reformi obrazovanja ne oslabe, moguće je uvoditi mere koje će potpomoći prilagođavanje profila znanja i veština aktivnog stanovništva potrebama na tržištu; nećemo mnogo pogrešiti ako ih usmerimo na bilo koje sektore sa razumno verovatnom perspektivom rasta.

Drugi razlog, možda i jači, za angažovanije sprovođenje industrijskih politika jeste taj što se podsticajima koje Srbija daje investitorima već više godina (ponajviše, subvencijama za otvaranje radnih mesta) sredstva već ulažu, al na manje sistematičan način. U ovom trenutku postoji konkurencija u regionu u privlačenju SDI pomoću značajnih podsticaja i subvencija. Verovatno je da do stvaranja daleko povoljnijeg privrednog ambijenta Srbija ne može sebi da priušti da ne učestvuje u ovoj utakmici. Ipak, kao što objašnjavamo u odeljku 4, neophodno je produbljavanje i razrada kriterijuma prema kojima se različite investicije podstiču—a to onda postaje industrijska politika.

Treći razlog je što ciljana industrijska politika može dati primer kako određene mere tj. promene u ponašanju države usredsređene na određene sektore mogu dati rezultata. Takvi dobri primeri potom mogu da povećaju političko-ekonomsku prihvatljivost reformi koje se trenutno sporo, ili nedovoljno dubinski, sprovode. Svakako očekujemo da, na primer, mere izgradnje kapaciteta za industrijsku politiku koje predložene u sledećem odeljku ovog Aneksa pomognu u izgradnji kapaciteta i za šire reforme.

Važno je naglasiti još da ovo istraživanje potvrđuje da izabrana 4 sektora nesumnjivo zaslužuju pažnju i fokus industrijske politike samo u konkurenciji sa ostalom prerađivačkom industrijom. Sveobuhvatna analiza i vaganje potencijala svih sektora privrede—uključujući naročito uslužne sektore—nije sprovedena. Takva analiza ne može da se sprovede bez ozbiljnijeg ulaganja u proveru i produbljavanje statističkih podataka o proizvodnji i izvozu usluga, i naša je preporuka da se takvo istraživanje sprovede⁵⁸.

Razmatranje krovni preporuka počinjemo predstavljanjem minimalnih institucionalnih pretpostavki koje su neophodne da se krene u proaktivnu industrijsku politiku. Jedan aspekt je razvijanje riznice znanja koja su neophodna za industrijsku politiku i okvira koji će obezbediti

⁵⁸ Važno je naglasiti, za sve korisnike ove studije—naročito u državnim institucijama i u međunarodnoj zajednici—da se engleski termin „industrial policy“ i srpski termin „industrijska politika“ ne koriste/tumače jednako. U Srbiji, kako zbog terminoloških nijansi, tako i zbog institucionalne podeljenosti tretmana privrede, termin se mnogo više i mnogo češće odnosi samo industriju definisanu kao NACE 1 sektor ekonomske aktivnosti. Dakle, naglašavamo da naša istraživanja potvrđuju da izabranih 4-5 sektora prerađivačke industrije imaju nesumnjivih konkurentskih prednosti isključivo u odnosu na ostatak industrije i to, obzirom na definisani projektni zadatak, na ostatak prerađivačke industrije.

neophodno institucionalno „učenje“ i institucionalnu memoriju za ta znanja—pre svega kroz komunikaciju privrede i države. Industrijska politika ne može da se gradi isključivo na konsultantskim informacijama. Drugi aspekt je razvijanje kapaciteta uprave da postupa fleksibilnije, kompleksnije i proaktivnije. Potom, u trećem odeljku razmatramo ključnu pretpostavku za jačanje konkurentnosti i razvoj razmatranih 4-5 sektora: razvoj radne snage. Potom razmatramo potreban zaokret u načinu na koji se privlače SDI, a u petom odeljku razmatramo drugu stranu te medalje—potrebu da se usredsrede resursi podrške MSP. Smatramo da je opravdano i umanjiti nivo ulaganja u SDI, i povećati ulaganja u MSP. U šestom odeljku govorimo o izazovima objedinjavanja srpskih tržišnih aktera, koji zbog fragmentacije (veliki broj relativno malih MSP, i usitnjeni prirodni resursi) nailaze na ozbiljne prepreke u nastupu na globalnim tržištima. Podsticaji za udruživanje i objedinjeni nastup MSP pomenuti su i u prethodnim merama i poglavljima. Konačno, u sedmom poglavlju, govorimo o ostalim merama kojima država mora proaktivno da poklanja pažnju: dalji razvoj infrastrukture kvaliteta, pružanje usluga EPSa, upravljanje javnom svojinom, i podsticanje kvaliteta kroz bolje inspekcije i prilagođene javne nabavke.

1. Osnovni institucionalni kapacitet za donošenje/sprovođenje industrijskih politika

Da bi država mogla kroz industrijsku politiku da favorizuje neke privatne aktere u odnosu na druge, neophodno je da za to postoje jasni razlozi—analize kako se zadovoljenjem određenih kriterijuma ostvaruju željeni ciljevi. Potrebno je i da privreda razume te kriterijume i planove, i da i ona deluje informisano, a samim tim i usklađeno sa postupcima države. Takođe, i šira javnost treba bar donekle da razume te kriterijume, i da se izgradi poverenje da se postavljeni kriterijumi stvarno poštuju. Sve to, pak, zahteva ekonomska i praktična tržišna znanja koja će država i privreda deliti, ali i upravne postupke koji će omogućiti razvoj institucija koje rasuđuju, i u koje se ima poverenje.

1.1. Kvalitetne ekonomske, poslovne i tehnološke informacije kao javno dobro i ulog u produktivni javno-privatni dijalog

Srbija je jedna od retkih evropskih zemalja koja nema instituciju na koju se sistematično oslanja (i sistematično je podržava) za praćenje, analiziranje i predviđanje privrednih kretanja.⁵⁹ Izvesna količina informacija cirkuliše u javnosti, ali se one proizvode od strane međunarodnih finansijskih institucija, ili na osnovu konsultantskih angažmana često za projekte Evropske Unije a ponekad za potrebe privatnih korisnika. Kako privreda tako i donosioci javnih politika moraju da ulažu posebne resurse svaki put kad su im potrebne informacije koje se tiču budućnosti, pre svega investicionih odluka. K tome, postoje ozbiljni problemi sa kvalitetom ekonomske statistike (Aneksu 2) pa se veći deo ovih analiza pretvara zapravo u korigovanje statističkih podataka, umesto u analize i predviđanja. Konačno, za razvijanje specifičnih sektorskih politika potrebna je i ciljana akumulacija tehnoloških, tržišnih i poslovnih znanja koja se manje oslanjaju na domen nauke a više na domen iskustva.

⁵⁹ Narodna Banka Srbije ima kvalitetnu analizu usredsređenu na stabilnost cena, i Fiskalni Savet Srbije ima kvalitetnu analizu usredsređenu na fiskalna kretanja. Ali ni jedna od ovih institucija nema resurse prilagođene potrebama analize i predviđanja realnih, a pogotovo ne sektorskih, kretanja.

1.1.1. Značajno ojačati kvalitet statistike i dostupnost RZS i APR podataka

Najpre je neophodno ojačati kvalitet zvanične statistike. Srbija ima dobre poznavaoce statističkih metoda i RZS dobija dobre ocene od Eurostatata po pitanju metodologija kojima vrši istraživanja.⁶⁰ Ipak, rezultati su očigledno i vrlo često neupotrebitivi. Smatramo da je bar u izvesnoj meri to posledica činjenice da u zemlji koja prolazi kroz sporu ali duboku strukturnu transformaciju statistička istraživanja moraju ili da se oslone na ne-standardne pretpostavke o karakteristikama populacije, ili da se ulože mnogo veća sredstva kako bi njihova reprezentativnost bila pouzdana. Takođe, postoje brojni očigledni primeri nesaradnje između zvaničnih institucija, koje i same često proizvode nepouz dane baze podataka što RZS-u otežava posao.

Treći i naročit problem je u načinu na koji se RZS i APR finansiraju, gde im je za punjenje budžeta neophodno da se oslanjaju na naplaćivanje od korisnika za veći deo informacija koje proizvode. Na taj način informacije moraju biti povučene iz javnog domena što veoma smanjuje njihov doprinos razvoju, a može i iskrivljivati prioritete u izradi i pripremi istraživanja ovih institucija.

1.1.2. Trajno podržati/izgraditi nezavisnu instituciju za praćenje privrednih kretanja

Ne znamo za zemlju članicu EU koja nema ovakve institucije: UMAR u Sloveniji, WIFO u Austriji, ili CPB u Holandiji. Danas EU preporučuje da se ovakve institucije uspostavljaju kao nezavisne institucije.⁶¹ Ovakva institucija može da se gradi bilo kao javna institucija, ili kao nevladina organizacija, ili kao istraživački institut podržan značajnim delom javnim sredstvima. Bez javnih sredstava, razvoj ovakve institucije nije moguć, jer je reč o proizvodnji informacija koje su javno dobro: za koje se pojedinačnim tržišnim učesnicima ne isplati da za njih plaćaju, ali korist koju donose svima daleko prevazilazi troškove.

1.1.3. Centri za transfer ekonomsko-tehnoloških znanja i za poslovno-tržišnu analitiku (business intelligence) kao osnova za razvoj zajedništva i javno-privatnog dijaloga

Takođe u javnom interesu, ali sasvim druge prirode jeste obezbeđivanje poslovnih, tržišnih i tehnoloških znanja vezanih za specifične sektore, a koja su neophodna kako privrednicima tako donosiocima industrijskih politika u tim sektorima. Ona imaju manje analitičku, a više iskustvenu prirodu, i dobijaju se više u stalnoj razmeni informacija i kroz razvijanje mreže kontakata između tržišnih učesnika i drugih institucija (naučnih, akademskih, korisničkih) koji učestvuju u radu sektora, nego analizom podataka. Uspostavljanje kontakata i razmene informacija sa učesnicima na međunarodnom tržištu su ovde od naročite vrednosti i važnosti.

Ovde može biti reči o većem broju dosta različitih organizacija, i one mogu biti različito usredsređene — neke više na transfer tehnoloških znanja (na primer, vezanih za 3-D štampu i mogućnosti koja ona donosi sektoru MiO). Takav je na primer projekat hrvatskog klastera za Slavonski hrast, *Centar kompetencija za Slavonski hrast*⁶². Ili, mogu biti usmereni na znanja vezana za unapređenje upravljanja procesima i svih alata koji se u tome mogu primeniti. Konačno, fokus može biti razumevanje tržišta, na primer, bolje razumevanje prilike da se

60 European Commission, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, 2016, (s. 49)

61 Direktiva "COUNCIL DIRECTIVE 2011/85/EU of 8 November 2011 on requirements for budgetary frameworks of the Member States" državama članicama preporučuje da se u pripremi prognoza oslone i na poređenja sa nezavisnim organima za izradu makroekonomskih prognoza.

62 <http://www.ar-hrast.hr/default.aspx?id=440>

iskoristi trend *nearshoringa*, a zatim da oko ove teme okupljeni privrednici razviju i zajednički nastup na takvim tržištima. Naravno, centri za transfer znanja mogu se koncipirati i tako da kombinuju više fokusa, pa i više sektora. Zajedničko za sve centre jeste da moraju da budu orijentisani ka zadovoljavanju svetskih nivoa standarda, kako u pogledu menadžmenta, tako i u pogledu odabranih aktivnosti koje sprovode.

„Vertikalizacija“ horizontalnih politika tiče se pre svega izbora sektora u kojima će se ograničeno vreme i resursi uprave uložiti u razvijanja ovakvih dubinskih sektorskih veza i znanja. Sami centri moraju se osnivati izvan uprave, u saradnji sa privredom, u početku projektno uz podršku države i drugih aktera, kako bi imali odgovarajuću fleksibilnost. Međutim, ulaganjem u ovakve centre i bliskom saradnjom sa njima, državne institucije kao što su Ministarstvo privrede i RAS razvijali bi i sopstvene kompetencije i dubinsko poznavanje sektora. Samo tako moguće je da razviju tešniji i detaljniji dijalog sa privredom, a zatim i uspešno da razvijaju politike.

Vrlo je važno to da je kod ovakvih centara sticanje i razmena tehnoloških znanja i poslovnih informacija od jednakog interesa kao i činjenica da ona podstiče, zapravo *zahteva*, saradnju i povezivanje sektorskih aktera. Za sada su se klasteri u Srbiji teško uspostavljali i smatramo da ovakvi centri mogu biti višestruko koristan način da se privredničko povezivanje podstakne.

Ovakve organizacije mogu se razvijati i po modelu javno-privatnog partnerstva. S jedne strane, tako se može smanjiti relativno visok trošak njihovog razvoja, s obzirom da ih koristi uglavnom samo uža krug privrednika--oni koji su zainteresovani za dati sektor. S druge strane, privrednicima je u neposrednom interesu i da predstave svoje znanje i iskustva, i da dobiju ista od drugih pa mogu biti zainteresovani da doprinose programu. I tehnološki parkovi mogu biti postavljeni na sličnim principima, s tim što je njihov fokus uglavnom usmeren na prenos tehnoloških znanja. U slučaju javno-privatnog partnerstva, javna ulaganja bi se naročito odnosila na obuke ne samo o tehnološkim inovacijama i opcijama, već o dobroj poslovnoj praksi i o kretanjima specifičnih tržišta.

1.2. Jačanje kapaciteta za svrsishodno delovanje relevantnih institucija i nadzor nad istim

Možda najveća prepreka razvijanju istinske proaktivne i uspešne industrijske politike u Srbiji danas jeste izraziti formalizam u upravnom postupanju državnih institucija u Srbiji (ovo pitanje je dobro poznato, i predmet reforme javne uprave). U Srbiji nije prihvaćena praksa prema kojoj se, na primer, sasvim razumni kriterijumi kakvi se često postavljaju u zakonima, zatim u podzakonskim propisima ili politikama, razrađuju na osnovu konkretnijih smernice za primenu i primere, tj. uputstava kako da se vrše procenu opravdanosti nekog postupanja na osnovu kriterijuma čije se ispunjenje proverava kroz zdravorazumsko/stručno rezonovanje. Umesto toga, primena je po pravilu definisana detaljnim uputstvima koja ne ostavljaju prostora nikakvom rasuđivanju, i koja su proveriva nedvosmislenim merilima. U Okviru A1 razrađen je primer Zakona o ulaganjima koji upućuje na to da se podsticaj dodeljuje u razmeri sa razvojnim efektima projekta, a zatim se u Uredbi visina podsticaja određuje na osnovu samo nekolicine lako proverivih kriterijuma (glavni je visina opravdanih troškova zarada) koji tačno upućuju na visinu podsticaja. Na taj način Zakon pretežno samo podstiče uvećavanje broja radnih mesta.

Takav pristup značajno ograničava ili onemogućuje složeno i nijansirano odlučivanje kakvo je potrebno za uspešne industrijske politike. U primeru Zakona o ulaganjima postoji „ventil“--

element koji omogućava fleksibilnost odlučivanja, kroz dodelu dodatnih sredstava za određene visine uloženog kapitala. Njihova je visina, pak, dozvoljena u relativno širokom dijapazonu⁶³. U tom slučaju, iznos je potpuno prepušten diskreciji donosioca odluka (Saveta koji je političko telo, a ne uprave) što takođe nije poželjno. Ipak, ni tako nije omogućeno povećanje podsticaja za neke slučajeve koji bi imali veće razvojne efekte, npr. ukoliko se radi o ulaganjima koji po svojoj prirodi angažuju i razvijaju veliki broj dobavljača (na primer u prehrambenoj industriji) ili koja donose znanje koje će se preneti obukom i primerima (zahtevaju više tehnologije i veštine).

Ovakva rigidnost ozbiljna je prepreka sprovođenju mera koje zahtevaju vaganje više faktora u proceni da li je nešto opravdano ili nije—na primer, mi preporučujemo da se podsticaji daju kroz kompenzaciju troškova obuke zaposlenih (videti 3.3). Teško je zamisliti da bi sve opravdane mogućnosti mogle biti specifično navedene u uredbi, kao što je to sad slučaj. Donosilac odluka bi morao da koristi uvid u dokumenta i logiku prilikom odlučivanja da li su troškovi bili verovatno usmereni na obuku i unapređenje zaposlenih, ili ne, po kriterijumima/principima koje bi uredba bliže treba propisala.

63 Zahvaljujući istom tom izrazitom formalizmu, dešavalo se da ugovori o podsticajima između RASa i investitora budu raskinuti zbog toga što je zaposleno 2% manje radnika od ugovorenog broja.

Okvir A1. Zakon o ulaganjima

Zakon o Ulaganjima postavlja očekivane i logične kriterijume kako treba prioritizovati izbor i visinu podrške ulaganjima. Vezuje se za razvojne efekte projekta a među kriterijumima za ocenu značaja ulaganja, pored broja novih radnih mesta, efekta ulaganja na broj zaposlenih u privredi i iznosa ulaganja, navodi i kriterijume kao što su vrsta ulaganja, uticaj na ukupan spoljnotrgovinski bilans Republike Srbije, dugoročnost ulaganja i sl, kao i reference i kredibilitet ulagača¹. Međutim, Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija ove kriterijume dobar je primer ograničenja koje postojeći sistem nameće takođe logično usmerenim naporima donosioca odluka da ne dozvole proizvoljnost u odlučivanju. Pošto po opšteprihvaćenom shvatanju upravnog prava u praksi nije moguće i odlučivanje po uredbi usmeriti na logičnu proveru ekonomski postavljenih principa, Uredba značajno sužava izbor moguće logike u odlučivanju decidnim, direktivnim odredbama, zasnovanih na čvrstim kvantitativnim okviru prema kojima se iznos podsticaja vezuje samo za radna mesta, razvijenost regiona u kom se investira, kao i iznos ulaganja.

Na primer, Član 13 određuje da podsticaj iznosi 20% od vrednosti opravdanih troškova bruto zarada za ulaganja u nova radna mesta povezana sa investicionim projektom u jedinici lokalne samouprave koja je razvrstana u prvu grupu stepena razvijenosti. Iznos subvencije se povećava na 25%, 30%, i 35%, za lokalne samouprave u drugom, trećem i četvrtom stepenu razvijenosti, a na 40% za devastirano područje. Zatim članom 14 se povećava taj iznos za, npr., do 10% opravdanih troškova ulaganja u osnovna sredstva za prvi stepen razvijenosti itd. I konačno, član 15 predviđa da se korisniku sredstava koji realizuje radno intenzivan investicioni projekat, može obezbediti povećanje iznosa bespovratnih sredstava za još 10% od iznosa opravdanih troškova bruto za zarade zaposlenih na preko 200 novih radnih mesta, i sl.¹ Pošto donosioci odluka prepoznaju da se na ovaj način razvojni efekti željeni u zakonu veoma ograničavaju, uvode *diskrecioni ventil*. On je u iznosu podsticaja koji se vezuje za kapitalnu vrednost ulaganja. On se formuliše kao maksimalni, a ne zacrtani, procenat od opravdanih troškova kapitala, što, u zavisnosti od visine kapitalnih ulaganja, daje dosta veliki prostor za diskreciono odlučivanje. Neželjena posledica ovakvog ograničavanje je da, ukoliko donosioc odluka ne želi suviše težine da da diskrecionom odlučivanju vezanom za veličinu kapitalnih ulaganja, ovakav okvir značajno favorizuje radno intenzivne projekte, ali i uglavnom one koji angažuju manje kvalifikovanu radnu snagu. U svakom slučaju, zbog nedorečenih kriterijuma određivanja „ventila“, zapravo iznos podrške nije dovoljno predvidiv.

Ukoliko se usvoje propisi i kriterijumi prema kojima se zaista dozvoli mogućnost da država samo nekim privatnim licima prenese značajne podsticaje, pa i stvore uslovi da takve odluke donosi bez suviše diskrecionih ventila, a uz slobodu za razumnu fleksibilnost--ostaje problem percepcije javnosti i poverenja u to da su odluke opravdano i pravično donete. Najbolji način da se takvo poverenje izgradi bila bi maksimalna transparentnost u odlučivanju: javno i detaljno obrazlaganje takvih odluka, kao i razvoj trećih strana—nezavisnih organizacija (verovatno civilnog društva, ali moguće npr. i Fiskalni Savet, ili poslovna udruženja)—čiji bi zadatak bio da se bave nadzorom nad ovim odlukama.

Recimo da država odluči da podstakne razvoj tržišnog posredovanja u usitnjenoj prehrambenoj industriji, ili da podstakne formiranje nekih klastera na osnovu podsticaja udruženoj nabavci. Ona bi verovatno izdala javni poziv privrednicima da predlože projekte, uz jasne tenderske kriterijume, a zatim bi se odluka morala javno i detaljno obrazložiti.

Ovakav pristup mogao bi doprineti smanjivanju administriranja, jer bi se čitav niz formalnih kriterijuma koje preduzeća danas moraju detaljno da dokumentuju mogao zameniti suštinom.

Država bi trebalo da podstakne i razvoj organizacija koje bi se bavile nadzorom nad kvalitetom ove vrste odlučivanja, kako bi se uz i oko njih stvarao krug stručnosti ali i poverenja u ispravno postavljanje i sprovođenje kriterijuma. (Nalik na tzv. *watchdog* organizacije koje se danas bave antikorupcijskom kontrolom, ali sa drugačijim usmerenjem.) Ali za početak, do uspostavljanja prakse i poverenja, trebalo bi razmotriti da se takve odluke donose uz učešće predstavnika međunarodne zajednice, ili čak da se specifični programi o kojima govorimo u narednim stranama razvijaju u partnerstvu sa organizacijama i programima međunarodne pomoći.

2. Prilagođenim znanjem do višeg produktivnog potencijala radne snage

Ključni izazov za konkurentnost onog dela prerađivačke industrije koja raste jeste da se ubrza umnožavanje—„zgušnjavanje“ -- ljudi sa potrebnim veštinama, kao i da se stručna struktura/profili školovanih kadrova brže i masovnije prilagođavaju potrebama privrede. Prilikom analize kako to postići treba imati u vidu da se neka znanja uče u školama, ali da se veliki deo veština stiču samo radom i kroz praksu. Škole kakve bi trebali da stvorimo reformom obrazovnog sistema pripremaju studente/đake za brzo usvajanje praktičnih veština, i izlažu ih praksi. Današnji obrazovni sistem ne uspeva da stvori dovoljan broj stručnog kadra onih profila koji su potrebni privredi, a prilagođavanje ostalih je otežano zbog tog nedostatka prilagodljivosti. Sa druge strane, u slučaju nedostajućeg kvalitetnog upravljačkog kadra (menadžment), problem u Srbiji je dvostruk jer oni školuju u velikom broju, ali nisu niti dovoljno dobro školovani, niti imaju mnogo prilika da u praksi nauče kako se organizuju proizvodni i drugi kompanijski procesi na globalnom nivou efikasnosti.

Dok reforma obrazovnog sistema ne počne da daje rezultate u pogledu proizvodnje odgovarajućih profila i primenljivijih znanja (kako visoko- tako i srednje-školskih), postoje druge mere i programi koji bi takođe mogli biti vrlo korisni u ovom pogledu. Dobar deo svih naših preporuka bavi se na neki način unapređenjem znanja, ali se u ovom odeljku usredsređujemo na mere kojima se deluje direktno na radnu snagu.

2.1. Hitno dovršavanje i usvajanje nacionalnog okvira kvalifikacija

Pojedinac stiče kvalifikaciju, odnosno odgovarajuće kompetencije, kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja, kao i kroz proces validacije prethodno stečenih znanja kroz radno i životno iskustvo. Nacionalni okviri kvalifikacija (NOK) uspostavljen je u EU kako bi se uspostavila uporedivost / merljivost specifičnih kompetencija na visokom i srednješkolskom nivou bez obzira da li se one stečene kroz različite obrazovne programe, ili kroz obuku u praksi, i samim tim kako bi se obezbedila mobilnost radne snage među članicama EU.

Da bi moglo da se utvrdi koje kvalifikacije i koji nivoi kvalifikacija su potrebni u Srbiji, uspostavljanje nacionalnog okvira kvalifikacija je neophodan uslov. Nacionalni okvir kvalifikacija Srbije (NOKS) uređuje koje vrste i nivoi kvalifikacija se mogu steći u Srbiji, način njihovog sticanja i kao i sistem osiguranja kvaliteta u primeni NOKS-a. Kvalifikacije se u NOKS-u razvrstavaju po nivoima i odgovarajućim sektorima. Na taj način moguće je prevazići sadašnje stanje prema kom kadar školuje na pojedinim visokim školama za određene poslove, a da se ipak, ne obezbedi da kroz to obrazovanje pojedinci zaista steknu kompetencije određenog nivoa. Broj kvalifikacija u visokom obrazovanju bez konkretnih veza sa određenim poslovima, odnosno činjenica da se vrlo slični programi pod različitim imenima sprovode na većem broju visokoškolskih ustanova, stvara problem za poslodavce koji ne mogu da

identifikuju koje kompetencije poseduje pojedinac kada aplicira za radno mesto. Osim toga, povezivanjem NOKS sa Evropskim okvirom kvalifikacija obezbeđuje se direktna uporedivost kvalifikacija stečenih u Srbiji sa kvalifikacijama koje se stiču u drugim evropskim zemljama.

Iako je zakon o NOKSu u proceduri javnog slušanja, i njegovo usvajanje se očekuje do kraja godine, ipak je potrebno istaći da procedura njegovog usvajanja ne bi smela da se prolongira.

2.2. Programi podrške angažovanju iskusnih profesionalnih kadrova iz dijaspore, naročito u veštinama upravljanja procesima

Srbija trpi veliki odliv mozgova, često tek školovanih kadrova. Za profile koji im nedostaju, najčešće upravljačke, veće strane kompanije u zemlji često angažuju naše građane sa već stečenim iskustvom u inostranstvu. One ih mogu pronaći i u redovima sopstvenih zaposlenih bilo gde u svetu. Manje strane ili domaće kompanije nemaju mogućnost niti da lako nađu, niti da pokriju troškove povratka i prilagođavanja takvog kadra i životu u zemlji sa, po pravilu, bitno manjim zaradama. Ipak, država ima čitav niz načina da potpomogne takav proces „cirkulacije mozgova“, od stvaranja referentnih kontakt listi, preko posebnih usluga rešavanja svih mogućih administrativnih i logističkih izazova vezanih za povratak u zemlju, do subvencioniranja dela troška povratka⁶⁴.

2.3. Podsticaji tj. subvencije za ulaganja u razvoj znanja i obuke zaposlenih

Većina uspešnih investitora i preduzetnika sa kojima smo razgovarali, naročito u sektorima vezanim za tehnološka znanja, imaju manje ili više jasno definisane programe obuka zaposlenih za izričito definisane veštine--inženjeri, majstori, menadžeri, ili marketing. Takva ulaganja i programi naročito su intenzivni prilikom proširenja kapaciteta. Ukoliko bi se subvencije koje su u ovom trenutku usmerene na nova radna mesta učinile proporcionalnim ulaganjima preduzeća u izgradnju znanja i veština zaposlenih, a ne samo na broj „zaposlenih glava“, postiglo bi se ne samo povećano zapošljavanje već zapošljavanje u poželjna i održivija radna mesta. Subvencije bi se mogla davati i u obliku od poreskih oslobođanja za određene vrste troškova zaposlenih⁶⁵.

Trenutni naponi da se izgradi sistem dualnog obrazovanja predstavljaju jedan oblik takve subvencije—preduzeće dobija učenika koji istovremeno uči i radi i za to vreme neće dobijati (punu) zaradu koju bi dobijao da je u pitanju novozaposleni radnik. Podsticajima za obuku bi se podstaklo i više samoinicijativne saradnje između privrednika i škola (primeri takve saradnje već postoje), ali bi se oni mogli razviti dalje ukoliko bi bili praćeni prilagođavanjem propisa tako da se omogući razvoj i priznavanja programa koji se na taj način razvijaju (kao javno-privatno partnerstvo). Takođe, moguće je razviti programe podrške saradnji više privrednih subjekata na razvoju obuka za koje imaju zajednički interes. Poželjno je i razviti programe podrške saradnji privrednika sa obrazovnim centrima, kao i njihovo angažovanje na razvoju novih obrazovnih centara kao javno privatno partnerstvo.

2.4. Vaučeri za obuku—test za naplatu

64 U ovom smislu naročito može biti koristan primer Irske koja je radila na podsticanju povratka svoje dijaspore u sklopu podsticanja SDI (Dennis O’Hearn, Inside the Celtic Tiger, Pluto Press, 1998)

Teško bi bilo podržati obuke potencijalnih zaposlenih u malim preduzećima, jer bi troškovi monitoringa bili preveliki. Međutim, treba razmotriti mogućnost da se za praktične veštine koje se mogu proveravati kroz ispite/testove uvede sistem vaučera. Na primer, danas u Srbiji nedostaju visokokvalifikovani zavarivači. Zainteresovanim učenicima ili nezaposlenima na birou bi mogli biti podeljeni vaučeri koje bi njihovi poslodavci koji ih obučavaju unovčili pošto polaznik položi test u zavarivanju, u za to kvalifikovanoj instituciji.

2.5. Veća odzivnost Ministarstva prosvete kao i unapređenje saradnje između ministarstava privrede i prosvete u prilagođavanju programa srednje stručnih škola potrebama lokalne privrede

Značajan broj sagovornika/privrednika pokazalo je svest i interesovanje za to kako se školuju njima potrebni srednješkolski kadrovi. Dok smo naišli na primere dobre saradnje sa lokalnom školom, u većem broju sagovornici su smatrali da preporuke o tome kako prilagoditi programe njihovim potrebama ne budu prevedene u praksu. Takva situacija nastaje kada potrebe/preporuke firmi prevazilaze mogućnost prilagođavanja kroz *operativni* nastavni plan i program, koji je u ingerenciji škola na lokalnu, već zahtevaju promene u *opštem* nastavnom planu i programu. Bilo da je problem u tome da škole ponekad ovakve zahteve ne prenesu na centralni, ili da ne postoji kapacitet ili volja da se program prilagodi, tek, naši sagovornici smatraju da zahtevi često ostaju bez odziva.

Jedna od mogućnosti koje svakako treba razmotriti jeste uspostavljanje tzv. *saveta za sektorske veštine (sector skill councils)*, najbolje na okružnom nivou, u kom bi predstavnici privrede i srednjih škola sedeli zajedno i preporučivali prilagođavanja programa srednjih škola svojim potrebama.^[2]

2.6. Programi jačanja i modernizovanja akademskih programa ekonomske analize industrijskih sektora i organizacije – kao i uvođenje programa ekonomske /primenljivosti u tehničkim/inženjerskim školama

Dok su polit-ekonomski otpori strukturnim ili programskim promenama u visokoškolskim institucijama veoma snažni, moguće je povećati praktičnost visokoškolskog obrazovanja kroz ciljano uvođenje novih programa koje nadopunjuju postojeće programe nekim od nedostajućih znanja. U slučaju ekonomskih fakulteta, potrebno je značajno osavremenjivanje programa sektorskih analiza, kao i podrška njihovom povezivanju sa praksom. U slučaju fakulteta inženjerskih/dizajnerskih i sličnih nauka za profesije u proizvodnji, potrebno je uvesti predmete ekonomske i troškovne analize. U oba slučaja, takve studije vredi uvoditi samo ako se inicijalno programi i nastava razvijaju sa međunarodnim stručnjacima, jer ta znanja prosto nedostaju u Srbiji.

2.7. Istražiti razloge za nedostupnost određenih srednješkolskih profila, na sub-nacionalnom nivou

Sagovornici u većini regiona navode da je teško naći i početne srednješkolske kadrove. U tom pogledu uočili smo regionalne razlike--jer ih su se sagovornici iz manje razvijenih regiona više

^[2] „Sector Skills Councils. What? Why? How? Contributing to Better Vet Relevance to the Labor Market Needs“ Petri Lempinen, Specialist in VET and Social Partnership, European Training Foundation, 2013 <https://www.etf.europa.eu/.../SSCs%20position%20paper.docx>

žalili, dok smo u razvijenijim regionima naišli na primere dobre saradnje između preduzeća i srednjih škola. S obzirom da Srbija školuje više srednješkoljskih kadrova od drugih zemalja u okruženju, ovaj problem je teško objasniti. Potrebno je istražiti da li je problem u neodgovarajućoj makro-strukturi obrazovnih profila, ili je problem u njihovom regionalnom rasporedu, ili je problem da đaci kad završe određene obuke ne žele da traže posao u toj konkretnoj profesiji. Sa druge strane, postoje i izazovi na strani tražnje radne snage, gde se naročito primećuju razlike među manje i više razvijenim regionima. Naime, u više razvijenim regionima poslodavci su spremni i u mogućnosti da ponude više zarade za isto radno mesto, a ulažu i više truda da u saradnju sa školama na lokalnu unaprede kvalitet i promociju stručnih obrazovnih profila -- što je i rezultiralo većim interesovanjem mladih u ovim regionima. Primer je Politehnička škola u Kragujevcu, gde je interesovanje za profilom *bravar-zavarivač* veliko, i direktor škole ističe da na svako upražnjeno mesto u odeljenju imaju 2-4 osobe na čekanju.

2.8. Podržati mobilnost đaka i radne snage—ozakoniti plaćanje prevoza srednješkoljskih đaka

S obzirom na izuzetno nisku mobilnost radne snage u Srbiji, potrebno je podstaći povezivanje između ponude i tražnje za određenim profilima tako što će se doseg svakog građanina i preduzeća proširiti kroz što **bolji i dostupniji međugradski prevoz**. Takođe, nedopustivo je da u Srbiji u ovom trenutku propisi sprečavaju jedinice lokalnih samouprava da finansiraju autobuski prevoz srednješkolaca.

U mestima sa većom gustinom preduzeća koja moguće imaju teškoće u pronalaženju mladih kadrova sa strukama u kojima je perspektiva rasta zarade dobra—kao što su inženjerski i majstorski kadrovi--treba razmotriti mogućnost podrške troškovima stanovanja u prvim godinama zaposlenosti.

3. Kompleksnija politika privlačenja SDI, usmerena na razvojne efekte

U ovom trenutku Srbija privlači SDI skoro isključivo kroz finansijske metode, pre svega program podsticaja vezanih za veličinu ulaganja i broj radnih mesta opisan u Okviru A1 (i druge novčane podsticaje kao što je kroz poresku politiku). Kao što vidimo iz Okvira, podsticaji favorizuju privlačenje investitora čiji proizvodi/tehnologija pretpostavljaju veće angažovanje niže kvalifikovane radne snage, a manja ulaganja u fizički ili ljudski kapital. Jednostavno, isti podsticaji relativno su značajniji kod ovakvih investicija. Takođe, podsticaji su veći ukoliko se investicija sprovodi u manje razvijenom regionu, što će opet verovatnije privući investitore kojima su kvalitet znanja, infrastrukture i poslovnog okruženja od manjeg značaja. Ovakvi podsticaji mogu biti prihvatljiv način ostvarivanja socijalnih efekata tamo gde je nezaposlenost izuzetno visoka, pod uslovom da nisu previsoki. Međutim, njihovi razvojni efekti su ograničeni.

Razvojni efekti podsticajnih sredstava (realizacija programa za privlačenje investicija u 2016.g. je bila oko 80 mil EUR) nesumnjivo bi se povećali širim poimanjem i kompleksnijim pristupom privlačenju SDI. Deo sredstava treba pretvoriti u kompleksnije tipove neposrednih podsticaja a deo na jačanje programa razvoja domaće privrede koje nabrajamo dalje u tekstu. I ti programi usmereni na MSP privlače SDI kroz podizanje kvaliteta neposrednog sektorskog okruženja u koje se pozivaju. Investitore koji su zainteresovaniji za poslovno okruženje su oni koji imaju

potrebu za neposrednom saradnjom sa MSP i interes za „gušću“ dostupnost radne snage sa specifičnim i kvalitetnijim znanjima. Ujedno, to su po pravilu i investitori koji imaju više interesa da se angažuju i povratno deluju razvojno na okruženje.⁶⁶

Ovakav kompleksniji pristup možda bi u prvi mah i umanjio broj investitora ohrabrenih podsticajima da investiraju, ali bi se razvojni efekti povećali. Najpre, delovalo bi se na tip investitora koji se privlače, i njihove ukupne efekte. Takođe, treba imati u vidu da se smanjenje subvencije i broja ovako formiranih radnih mesta može isplatiti u slučajevima kad su u pitanju SDI koje su „slepa ulica“, čija se proizvodnja ne može produbiti, lanac vrednosti ne može proširiti, i nema znanja koja se prelivaju. U tom slučaju, subvencije su zapravo subvencije zaposlenima koje im ne obezbeđuju budućnost. Više bi se isplatilo ulagati umakar kakve programe regionalnog razvoja, dokle god bi oni obučavali stanovništvo preduzetništvu, i po malo proizvodili održive poslovne ideje.

4. Intenziviranje ali i usredsređivanje (defragmentacija) mera podrške razvoju MSP i izvozu

Ministarstvo privrede podržava „malu privredu“ kroz Razvojnu agenciju Srbije (RAS), koja kroz Program podrške mikro, malim, srednjim preduzećima i preduzetnicima (MMSPP) dodeljuje bespovratna sredstva firmama, u iznosu od 50% (za postojeće firme) do 70% (za nove firme) ukupne investicije, odnosno troška projekta. Efektivna podrška je nešto niža, jer se odnosi na vrednost investicije bez PDV-a, te stoga realno iznosi od 40% do 60%. Program pokriva podršku početnicima za započinjanje posla, podršku za razvoj konkurentnosti (podizanje kapaciteta menadžmenta MMSPP, umrežavanje, i razvoj mreže dobavljača), podršku projektima za unapređenje ekonomskog razvoja, podršku inovativnim MMSPP, podršku izvozniciima i promociju izvoza (posete i sajmovi), i podršku kroz mentoring.

Iako na prvi pogled programi podrške pokrivaju najveći broj aktivnosti neophodnih za unapređenje konkurentnosti, dublji uvid u visinu i raspodelu sredstava ukazuje da je podrška RAS-a u velikoj meri fragmentisana i rascepkana tako da ne može da stvori opipljive efekte. Ukoliko se podrška pojedinim preduzećima poveća, onda ona mora i da se prioritizuje, jer bi u suprotnom postala preskupa.

- Ukupna sredstva kojima je RAS tokom 2016. godine podržao MMSPP iznose oko 7.5 mil EUR. To je višestruko niže od iznosa kojim se podstiču ulaganja u radna mesta, od kojih korist u najvećoj meri imaju strane direktne investicije. Odnosno, ukupna podrška koja se usmerava ka MMSPP sektoru često je manja od podrške koja se pruži jednoj SDI, za koju se planira da zaposli do par stotina radnika. Imajući u vidu potrebe MMSPP sektora za unapređenjem tehnologije i standarda u proizvodnji, kao i da su kvalitetna znanja i obuke u specifičnim, npr. upravljačkim veštinama, skupi jasno je da je ukupna vrednost ove podrške niska. Na primer, ova sredstva mogu poslužiti za 5 trogodišnjih međunarodnih PR kampanja, ili za nabavku 50-100 CNC mašina novije generacije i srednjeg kapaciteta.

⁶⁶ Plaćanje radnih mesta vredi samo onda i u meri kojoj ona stvaraju eksternalije—tj. korist i za druge učesnike na tržištu time što se razvija domaći lanac ili ulaže u izgradnju radne snage sa određenim veštinama i sl. Inače je bolje ta sredstva davati direktno kroz ma kakve konkurse i obuke za preduzetničke poduhvate samom stanovništvu koje bi se zaposlilo.

- Čak i tako mala podrška je fragmentisana – podrška je tokom 2016. godine bila usmerena ka 1.100 preduzeća, što znači da su preduzeća u proseku dobijala podršku od oko svega 7.000 EUR. Podrška je rascepkana i na relativno veliki broj programa – pa je tako program podrške razvoju dobavljača u 2017. godini preduzeća podržan sa 170.000 EUR (sa mogućnošću da iznos do kraja godine poraste do 250k EUR), odnosno sa oko 11.000 EUR po preduzeću – što je daleko ispod potreba preduzeća u pogledu napredovanja neophodnog da bi se ostvarila dugoročnija saradnja sa većim stranim kompanijama.
- Jedan od razloga zašto je podrška fragmentisana (mnogo programa i korisnika) jeste nepostojanje jasnih prioriteta. Za prioritizaciju je neophodno dubinsko poznavanje performansi i potencijala sektora, kao i sistematičnije poznavanje specifičnih kritičnih faktora uspeha i potreba na nivou firme. Program podrške podjednako tretira sve delatnosti i sva preduzeća, pod uslovima/kriterijumima koji su veoma uopšteno definisani (da preduzeće postoji odreženi period, da poseduje biznis plan, i slično).
- Prioritizacija zahteva i jasnu evaluaciju, odnosno analizu troška i koristi, realizovanih programa i projekata. Nije jasno koliko je od podržanih preduzeća uspeo da se uključi u lance vrednosti velikih kompanija, koliko je preduzeća nakon poseta sajmovima uspeo da sklopi ugovor sa stranim kupcem, ili koliko je preduzeća podiglo svoje upravljanje na viši nivo nakon mentoringa od strane konsultanata—i, što je najvažnije— koji to uslovi obezbeđuju uspeh. Kvalitetna evaluacija nije samo značajna radi ocene svrsishodnosti trošenja sredstava – već radi buduće prioritizacije i definisanja programa podrške.
- Umesto kriterijuma prioritizacije, usredsređivanje programa na manji broj preduzeća postiže se administrativnim opterećivanjem onih koji konkurišu. To donekle može da doprinese da se prijavljuju ona preduzeća kojima je pomoć naročito, ali se rizikuje i to da se preduzeća podele na ona koja se bave usavršavanjem sebe, i na ona koja usavršavaju metode dobijanja pomoći. U tom slučaju, ona najpoželjnija preduzeća će sebe isključiti iz konkursa.

U narednom periodu, bilo bi poželjno da se podrška sektoru MMSPP intenzivira, odnosno da se uveća ukupna vrednost podrške, i da se programi razviju kao integrisane celine na dva načina. S jedne strane potrebno je omogućiti da se preduzećima koja su na pragu ozbiljnog unapređenja performansi pruži multidimenzionalna podrška. Drugi smisao je da je neophodno da sam RAS „prati“ svaki od svojih programa podrške od koncipiranja do realizacije i evaluacije sa svakim preduzećem, kako bi vremenom mogao da ih unapređuje i da i sam „uči“. U svakom slučaju, da bi uvećanje sredstava imalo realnog efekta, neophodno je i da dođe do defragmentacije i vertikalizacije podrške, kao i do smanjivanja nivoa administrativnog opterećenja.

- Defragmentacija -- poželjnije je da manji broj preduzeća dobije veći prosečan iznos podrške, koji može značajnije da pomogne podizanju konkurentnosti firmi.
- Vertikalizacija -- poželjno je i usmeravanje podrške ka onim sektorima koji imaju najveći potencijal da napreduju i ostvare korist od tako ciljane podrške.

Ipak, ako se podrška ograniči na manji broj firmi i određene sektore, neophodni su i jasniji kriterijumi i dubinsko poznavanje potreba i potencijala firmi i sektora.

- U procesu izgradnje specifičnog znanja o potrebama i učinku sektora, potrebno je koristiti kapacitete regionalnih razvojnih agencija i regionalnih privrednih komora, i u okviru njih sistematizovati znanje koje već postoji o firmama i sektorima, ali i pomoći im da formulišu i sistematično prikupljaju sve one nedostajuće informacije – a značajne za fokusiranje podrške (o kapacitetima, standardima kvaliteta, nedostajućim kadrovima, komunikaciji sa kupcima, i slično).
- Alat kao što je PMI („Purchasing Managers' Index“) bi omogućio redovno sistematično ispitivanje potreba i merenje performansi sektora i pomogao bi u uspostavljanju i fokusiranju portfolija mera podrške.
- Dostizanje svetskih standarda u oblasti analize sektora i evaluacije mera podrške je takođe potrebno, radi efektivnijeg izbora korisnika, definisanja programa, i evaluacije mera podrške.

5. Prevazilaženje fragmentacije udruživanjem MSP i ukрупnjavanjem tržišnog posredovanja

Izrazita fragmentacija i MSP priroda velike većine srpske privrede opisane u prethodnim poglavljima predstavljaju naročiti problem kod nastupa na globalnom tržištu, bilo na strani nabavke repromaterijala bilo na strani plasmana srpske robe. Proizvođači nameštaja teško konkurišu sa stranim kupcima u nabavci rezane građe na domaćem, a pogotovo stranim, tržištima. Maline pa i drugo voće u kojem je Srbija jedan od većih globalnih proizvođača srpski proizvođači plasiraju globalnim distributerima, reaktivno, bez naročite identifikacije porekla i prednosti koje jesu ili mogu biti zajedničke i osnova za srpski brend.

Iako mnogi pokušaji da se ovaj problem prevaziđe kroz uspostavljanje klastera ili „srpskog brenda“ do sad uglavnom nisu dali rezultata, od tih napora ne treba odustati. Smatramo da su se neki od tih pokušaja prosto desili prerano. Ukoliko privrednici imaju pune ruke posla i dovoljno zarađuju na domaćem tržištu, teško da ih nešto može motivisati za saradnju za koju i nemaju vremena. S druge strane, treba pažljivo ispitati na kakvim podsticajima su se ti pokušaji zasnivali. Motiv za organizovanje i udruživanje mora biti snažniji od proste podrške okupljanju. U sektorskim poglavljima pominjemo mogućnost da se udruživanje podstakne oko konkretnih ciljeva i podsticaja vezanih za probleme i konkurentnost konkretnih sektora. Na primer, smatramo da bi transparentno prodavanje drvne sirovine po povoljnijim uslovima za veće i dugoročnije ugovore, uz podsticaje udruživanju MSP, moglo podstaći važnu i produktivnu saradnju kod proizvođača nameštaja, pilana, ili i jednih i drugih. Rizičnija mera, koju institucije u Srbiji ne bi trebali da pokušaju pre nego što uhodaju metode o kojima je bilo reči u Odeljku 2.2, pominje se u odeljku o prehrambenoj industriji: podsticanje razvoja domaćih ili dovođenje stranih trgovinskih posrednika za proaktivni plasman voća i povrća na međunarodnom tržištu.

Osim jednostavnog udruživanja preduzeća, fokus i interes treba pronalaziti u saradnji na svim nivoima. Koristi od kolaborativnog procesa saradnje na različitim nivoima stvaraju najveće koristi na mikro i makroekonomskom planu. Tu se pre svega misli na uključivanje u proces

saradnje, kako samih firmi, tako i države, obrazovnog sektora, nevladinih organizacija i ostalih zainteresovanih strana.

U ovim preporukama više puta smo naglasili mogućnost da se podsticaji udruživanju ugrade u druge mere podsticaja (na primer, od razvoja programa obuka za nedostajuće srednje stručne profile). Međutim, ovde naročito želimo da istaknemo ulogu koju centri za transfer tehnoloških znanja i poslovnih/tržišnih informacija mogu da imaju u podsticanju zajedništva i saradnje kod MSP. Naime, zajedništvo jeste u prvom koraku deljenje istog informacionog/pojmovnog prostora. Tek pošto se stvori zajednički pogled na određena pitanja, može da usledi i zajedničko delovanje. Svaki od tih centara morao bi da počne od prikupljanja i deljenja informacija koje bi sektorska zajednica na koju su usmereni smatrala korisnim i zanimljivim. Te informacije trebalo bi da opisuju kako stvarnost na globalnom tržištu, tako i onu na domaćem—opisujući preduzetnicima kretanja i tokove u sektoru, odnosno stvarajući svest o zajedničkim i posebnim aspektima „sudbine“ svakog od njih. Ujedno, takva podela informacija ukoliko je kvalitetna, uštedeće značajne resurse koje bi svaki od preduzetnika morao da potroši da do istih informacija dođe sam.

Ključna reč u ovom pogledu je „kvalitetna informacija“. Kvalitetna informacija košta, i centre za transfer znanja i poslovno/tržišnu analitiku ne treba osnivati ukoliko oni nisu dovoljno opremljeni po jedinici informacije tj. intervencija koje im se dodele. Bolje da im programi budu usredsređeni na vrlo uzak skup znanja, nego da na širokom planu recikliraju zastarele informacije.

Pošto započnu i okupe privrednike oko tema koje su im zaista od koristi, ovi centri mogu i treba da posluže za dalje širenje angažmana i programa, kako državnih institucija, tako i na inicijativu samih preduzetnika.

6. Druge mere neposredno u domenu države

6.1. Dalji razvoj infrastrukture kvaliteta i njene dostupnosti MSP-ima

Harmonizacija propisa, standarda, postupaka za ocenjivanje usaglašenosti proizvoda sa istim, kao i tržišnog nadzora –jednom rečju, funkcionisanja infrastruktura kvaliteta (IK)—jedan je od ključnih preduslova za instinski slobodan protok roba u međunarodnoj razmeni⁶⁷. Ova harmonizacija, odnosno međusobno priznavanje ekvivalentnosti sistema akreditacije između Srbije i EU u potpunosti je postignuta u periodu 2012-2014. Danas se u zemljama EU priznaju svi atesti i sertifikati izdati od institucija akreditovanih u Srbiji. Međutim, postoji još uvek veoma značajan prostor da se funkcionisanje IK u praksi u napredi, i da se na taj način značajno olakša unapređivanje konkurentnosti kroz povećanje pouzdanosti i kvaliteta proizvoda, a smanjenje troškove njihovog dokazivanja, za srpske proizvođače.

Najpre, iako su evropski standardi usvojeni, oni nisu u punoj meri i „zaživeli“. Samo su u manjoj meri prevedeni (nešto iznad 10%) pa nisu stoga u potpunosti dostupni našim privrednicima. Zatim, paralelno sa usvojenim evropskim na snazi je i izvorni srpski standard iz kog je vrlo malo elemenata do danas izbrisano. Pošto se dešava da se ta regulativa kosi sa

⁶⁷ Infrastruktura kvaliteta sastoji se od metrologije, usvojenih (propisa) standarda, sertifikacije (da određeni proizvod ili proces zadovoljava dati standard ili poseduje određene karakteristike), i akreditacije (lica ili institucija da su sposobni da obavljaju određene funkcije).

međunarodnom, to dovodi ponekad do zahteva za dvostrukom sertifikacijom. Takođe, nije u potpunosti usvojena praksa da se, kad ne postoji domaća regulativa za neke proizvode, automatski upotrebljava i priznaje evropska. Konačno, iako bi priznavanje stranih sertifikata kod već sertifikovanih uvoznih proizvoda moralo da se dešava po automatizmu, to u praksi nije slučaj, pa i tako dolazi do dvostruke sertifikacije.

Kad je reč o oceni usaglašenosti proizvoda (*conformity assessment*), treba imati u vidu da ne postoje, i da se ne može očekivati da postoje, sva tela potrebna za ocenu usaglašenosti (laboratorije, kontrolna tela, sertifikaciona tela i sl) za sve proizvode koji se proizvode u Srbiji. Ipak, potrebno je da živi proces stalne identifikacije onih tela i testova za koje je interesovanje dovoljno naraslo da ih vredi uspostaviti u zemlji. Zatim, tamo gde tela nema u zemlji, poželjno je olakšati domaćim proizvođačima da potrebne ocene usaglašenosti dobiju u inostranstvu. Konačno, **potrebno je propisati obavezu obelodanjivanja da li proizvod zadovoljava EU standarde ili ne, što bi olakšalo usaglašenost sa EU standardima niz ceo lanac vrednosti domaćih proizvoda.**

Da bi se gorepomenuti problemi otklanjali a IK unapređivala kako trajan proces, najpre, potrebno je **značajno intenziviranje i istrajavanje u naporima da se poboljša komunikacija i saradnja između privrede i institucija odgovornih za razvoj IK, ili koje su deo nje.** Inicijativa mora doći od institucija, bez obzira što u ovom trenutku one često nailaze na nedostatak odziva privrede. U ovom istraživanju nailazili smo na podjednako ubedljive argumente o nedovoljnoj komunikaciji sa obe strane. Privrednici često ne znaju koje im se sve mogućnosti pružaju ali postoje i brojni primeri prema kojima neinformisani službenici takođe krivo tumače propise. Treba razmotriti mogućnost da se pri Ministarstvu privrede **uspostavi stalno koordinaciono telo za unapređenje infrastrukture kvaliteta**, ali ono može dobro da zaživi samo ako zažive bar neke od institucija za transfer znanja i poslovnu analitiku. Samo takve institucije, stalno u dodiru sa brojnim sektorskim akterima mogu da dođu do informacija koje su dovoljno specifične i dovoljno reprezentativne za neki sektor, da budu od koristi za dalje unapređenje sistema. **Ubrzavanje prevođenja EU standarda takođe bi unapredili IK u praksi.**

Konačno, RAS i sada pruža olakšice za dostizanje određenih standarda i unapređenje kvaliteta proizvodnje ali ti se **programi moraju proširiti i intenzivirati, jer olakšavanje dostupnosti IK MSP može biti vrlo bitan činiac njihovog razvoja i konkurentnosti.** Svakako im treba pomoći u pristupu/finansiranju upotrebe stranih laboratorija kad domaćih nema. Takođe, potrebno je razvijati programe edukacija i savetovanja u ovoj oblasti koji bi bili delimično subvencionirani—najverovatnije u centrima za transfer znanja.

6.2. Dostupno i stabilno snabdevanje električnom energijom.

Iako je tema reforme javnih preduzeća izvan okvira ove studije, ovde naglašavamo da smo vrlo često čuli od svojih sagovornika da je nedostupnost proširivanja infrastrukture za obezbeđivanje električne energije, kao i nepouzdanost dotoka onda kad je ona obezbeđena, ozbiljna prepreka razvoju i širenju industrijskih postrojenja. Jasno je da je tu problem u pogrešnim potsticajima na kojima se zasniva poslovanje EPSa.

6.3. Detaljno istraživanje i predlaganje rešenja za problem „neaktivne“ javne svojine i svojine zarobljene u industrijskim lokacijama sa nerešenim imovinskim odnosima

Ova dva problema predstavljaju veoma ozbiljno razvojno ograničenje za Srbiju, i opterećenje za konkurentnost, naročito manjih investitora. Problem nedostupnosti industrijskih lokacija u stečaju ili sa nerešenim imovinskim odnosima pomenut je više puta u našim razgovorima sa privrednicima. Oni opisuju koliko je teško proširiti poslovanje na neku od tih lokacija, što onda nameće potrebu skupog razvoja novih lokacija. Najpre treba istražiti koliko je tačno imovine „zarobljeno“ na ovaj način, i ukoliko je još uvek tako značajan kao što se nama čini, smatramo da onda zavrđuje da se iznađu specijalna pravna rešenja, izvan uobičajenog tretmana svojinskih prava u stečaju, da se ta imovina što hitnije podvedu pod upotrebu.

Takođe, problem uređenja javne imovine ne dobija zasluženu pažnju niti u privredi niti u literaturi—jer se shvata kao deo opšteg „administriranja“. Međutim, on je dublji, i mogao bi se ciljano rešavati. Reč je o tome da je danas javna svojina, pre svega nad zemljom ali i nekrentinama, rascepana i paralisana u rukama javnih preduzeća (pre svega Srbijavoda i Srbijašuma) koja njima neekonomski raspolažu, i u nerešenim vlasničkim odnosima između republičke i lokalnih vlasti.

Proces registrovanja svojine jedinica lokalne samouprave, koje po Zakonu o javnoj svojini od 2011.g.⁶⁸ one moraju da dokažu, teče veoma sporo. Jedna od glavnih prepreka je potpuno nepotreban i birokratski zahtev da se ista registruje u Republičkoj direkciji za imovinu, i to u dva koraka. RDI nije u stanju da svoj deo posla obavi na vreme. Ne vidimo koja se korist dobije od ovog postupanja koje ozbiljno ograničava verovatnoću aktiviranja otraničenih resursa zemlje.

6.4. Vrednovanje i podsticanje kvaliteta

- Vrednovanje **kvaliteta u javnim nabavkama** – Zakon o javnim nabavkama to omogućava, ali se u praksi i dalje skoro isključivo konkursi usredsređuju na princip najniže cene. To obezvređuje i kažnjava razvojne napore preduzeća kojima je kvalitetan proizvod strateško opredeljenje.
- Sistematično i dosledno **sprovođenje inspeksijskog nadzora** koji osigurava da se deklarirani i usvojeni standardi kvaliteta zaista poštuju—to je naročito neophodno kod proizvoda široke potrošnje, kao što su plastični—vrlo je važan uslov za uspeh upravo onih preduzeća čije metode i opredeljenje može da ih dovede do međunarodne konkurentnosti.

68 Ovim Zakonom „ispravlja“ se „nacionalizacija“ svojine lokalnih samouprava i javnih preduzeća sprovedena Zakonom o sredstvima u svojini Republike Srbije (od Sl. Gl. 53/95 do Sl.Gl.32/97).