

**PROGRAM PODRŠKE LOKALNIM SAMOUPRAVAMA U SRBIJI NA PUTU PRIDRUŽIVANJA EU:**

**UNAPREĐENJE KVALITETA USLUGA, DIJALOGA ZAINTERESOVANIH STRANA I EFIKASNOST LOKALNE ADMINISTRACIJE**

**ANALIZA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA U PRIVREDI GRADA KRALJEVA**



**Beograd, 2019. godina**

**Sadržaj**

[UVODNЕ NAPOMENE 3](#_Toc39066772)

[I ODABIR PRIORITETNOG SEKTORA - ANALIZA LOKACIONOG KOEFICIJENTA 4](#_Toc39066773)

[1.1. METODOLOŠKI OKVIR 4](#_Toc39066774)

[1.2. ANALIZA LOKACIONOG KOEFICIJENTA ZA GRAD KRALJEVO 8](#_Toc39066775)

[II METODOLOŠKI OKVIR ANALIZE LANCA VREDNOSTI SEKTORA 10](#_Toc39066776)

[2.1. TEORIJSKI OKVIR KONCEPTA LANCA VREDNOSTI 10](#_Toc39066777)

[2.2. METODOLOGIJA ANALIZE LANCA VREDNOSTI SEKTORA 11](#_Toc39066778)

[III SITUACIONA ANALIZA 14](#_Toc39066779)

[3.1. GEOGRAFSKE I PRIRODNE KARAKTERISTIKE 14](#_Toc39066780)

[3.2. STANJE RAZVIJENOSTI – OPŠTI PODACI I NACIONALNA KLASIFIKACIJA 15](#_Toc39066781)

[3.3. DEMOGRAFSKI PODACI 16](#_Toc39066782)

[3.4. STRUKTURA PRIVREDE I TRENDOVI NA TRŽIŠTU RADA 18](#_Toc39066783)

[3.5. STANJE INFRASTRUKTURE 24](#_Toc39066784)

[3.6. PODSTICAJI REGIONALNOG RAZVOJA 27](#_Toc39066785)

[3.7. METALSKI SEKTOR 30](#_Toc39066786)

[3.8. SWOT ANALIZA – EKONOMSKI RAZVOJ 33](#_Toc39066787)

[IV MAPIRANJE LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA 35](#_Toc39066788)

[V ANALIZA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA 46](#_Toc39066789)

[5.1. KLJUČNI NALAZI ANALIZE INTERVJUA 46](#_Toc39066790)

[5.2. ANALIZA TRŽIŠTA METALSKOG SEKTORA U KRALJEVU 50](#_Toc39066791)

[5.3. MAPA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA 54](#_Toc39066792)

[5.4. KLJUČNI NALAZI FOKUS GRUPA 55](#_Toc39066793)

[VI PREPORUKE LOKALNOJ SAMOUPRAVI I SWOT ANALIZA 66](#_Toc39066794)

[REFERENCE 70](#_Toc39066795)

[ANEKS 71](#_Toc39066796)

**ANALIZA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA U PRIVREDI GRADA KRALJEVA**

|  |
| --- |
| UVODNЕ NAPOMENE |

Primena koncepta lanca vrednosti i metodologije analize lanca vrednosti odabranog sektora u Gradu Kraljevu treba da omoguće unapređenje konkurentnosti i poslovnih performansi učesnika u svim fazama, odnosno aktivnostima koje su neophodne kako bi proizvod/usluga prešao put od ideje do isporuke finalnom potrošaču.

Relevantnost primene pomenute metodologije ogleda se u višestrukim pozitivnim efektima na lokalna preduzeća kroz unapređenje poslovanja, pristup nedostajućim resursima, transfer znanja i razvoj tehnoloških kapaciteta, usvajanje menadžerskih veština, povećanje prodaje, rast i ostvarivanje efekata ekonomije obima, kao i povećanje konkurentnosti čitavog sektora i lokalne privrede kroz kreiranje novih radnih mesta, povećanje efikasnosti i izvoza.

Odabir prioritetnog sektora u privredi Grada Kraljeva na koji je primenjena metodologija analiza lanca vrednosti je izvršen primenom kvantitativne metodologije, odnosno analize lokacionog koeficijenta i analize komponenti lokalnih promena - Shift-share analize, a uz konsultacije sa predstavnicima Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj.

Predmet istraživanja je analiza lanca vrednosti metalskog sektora u privredi Grada Kraljeva. Cilj istraživanja je identifikovanje i analiza performansi svih učesnika u lancu vrednosti, analiza poslovnog okruženja i institucija i agencija podrške kako bi se definisali subjekti koji ostvaruju ključan uticaj na funkcionisanje sektora kao celine, determinisala područja delovanja u kojima su neophodna unapređenja i kreirale preporuke kreatorima ekonomske politike za usmeravanje mera institucionalne podrške u prioritetne oblasti.

Metodologija istraživanja obuhvata kombinaciju kancelarijskog (*desk*) i terenskog (*field*) istraživanja. Kancelarijsko (*desk*) istraživanje je realizovano primenom osnovnog metoda analize. Metod analize je omogućio raščlanjivanje, odnosno sagledavanje sastavnih delova, svojstava, veza, odnosa i karakteristika predmeta istraživanja. Deskriptivna analiza je korišćena prilikom opisivanja činjenica i svojstava o kojima su stečena saznanja, dok je eksplikativna analiza primenjena za dublje razumevanje i shvatanje predmeta i problema istraživanja. Za prikupljanje podataka korišćen je metod analize sadržaja dokumenata. Terensko (*field*) istraživanje je obuhvatilo direktno anketiranje, odnosno sprovođenje polu-strukturiranih intervjua i organizovanje fokus grupa.

Postupak analize lanca vrednosti obuhvatio je sledećih pet faza/koraka: situaciona analiza, mapiranje lanca vrednosti, analiza lanca vrednosti, identifikovanje aspekata u kojima je neophodna intervencija/podrška, kreiranje preporuka lokalnoj samoupravi (LS) i SWOT analiza lanca vrednosti.

|  |
| --- |
| I ODABIR PRIORITETNOG SEKTORA - ANALIZA LOKACIONOG KOEFICIJENTA |

## **METODOLOŠKI OKVIR**

Vrednost lokacionog koeficijenta se računa za svaku delatnost u okviru lokalne ekonomije. Da bi se izračunao lokacioni koeficijent za određenu delatnost potrebno je da se učešće posmatrane delatnosti u lokalnoj ekonomiji podeli sa učešćem koje ta ista delatnost ima u referentnom ekonomskom sistemu. Lokacioni koeficijent, koji se drugačije naziva i faktor koncentracije, jeste statička mera koja pokazuje samo trenutnu „sliku“. Ovaj pokazatelj ne daje nikakve informacije o tome da li značaj posmatrane delatnosti za lokalnu ekonomiju raste ili opada. Dakle, u pitanju je odnos (relativni pokazatelj). Najčešće se kao reprezentativni pokazatelj zastupljenosti (koncentracije) određene delatnosti u lokalnoj ekonomiji uzima zaposlenost (broj zaposlenih) . Pretpostavka koja se sledi jeste da broj zaposlenih u dobroj meri reflektuje obim poslovne aktivnosti posmatranih delatnosti. Stavljanjem u odnos učešća broja zaposlenih u određenoj delatnosti na lokalnom nivou u ukupnom broju zaposlenih na nivou lokalne ekonomije sa učešćem broja zaposlenih u istoj delatnosti na nacionalnom nivou u ukupnom broju zaposlenih na nivou nacionalne ekonomije, dobija se lokacioni koeficijent za konkretnu delatnost. Obrazac za izračunavanje lokacionog koeficijenta dat je u jednačini (1).

gde su:

L(lei) – broj zaposlenih radnika u delatnosti i na nivou lokalne ekonomije

L(leuk) – ukupan broj zaposlenih radnika na nivou lokalne ekonomije

L(NEi) – broj zaposlenih radnika u delatnosti i na nivou nacionalne ekonomije

L(NEuk) – ukupan broj zaposlenih radnika na nivou nacionalne ekonomije

Ukoliko je vrednost lokacionog koeficijenta veća od jedan to znači da je posmatrana delatnost koncentrisanija u lokalnoj ekonomiji u odnosu na nacionalnu ekonomiju i da postoji lokalna specijalizacija u toj delatnosti. Ukoliko je odnos manji od jedan, to znači da ne postoji lokalna specijalizacija, dok racio koji iznosi jedan znači da je nivo koncentracije konkretne delatnosti na lokalnom nivou ista kao i na nacionalnom nivou. Na primer, ukoliko u nekoj lokalnoj ekonomiji učešće broja zaposlenih u građevinarstvu iznosi 15%, dok je učešće broja zaposlenih u građevinarstvu na nivou nacionalne ekonomije 5%, to znači da lokacioni koeficijent iznosi 3 (15% / 5%). Pretpostavimo, zatim, da u nekoj drugoj lokalnoj ekonomiji učešće broja zaposlenih u građevinarstvu iznosi 3%. U tom slučaju lokacioni koeficijent bi iznosio 0,6 (3% / 5%). U prvom slučaju možemo da zaključimo da postoji visok nivo koncentracije u građevinarstvu, dok u drugom slučaju lokalna ekonomija nije specijalizovana u građevinskoj delatnosti.

Interpretacija konkretnih vrednosti lokacionog koeficijenta takođe zaslužuje pažnju. Naime, nije dovoljno samo izračunati vrednost, već treba i razumeti „sadržinu“ dobijenih podataka, kako bi se mogli izvesti pravilni zaključci. Razmotrimo neke od mogućnosti koje se mogu javiti u praksi:

* Visoko koncentrisane delatnosti jesu lokalni „lideri“. Međutim, činjenica je da lokacioni koeficijent pokazuje samo trenutno stanje. Dakle, lokalni analitičari takođe bi trebalo da ispitaju održivost dominantne pozicije takvih delatnosti. Planeri LER-a bi trebalo da imaju dodatne informacije o tome da li su i koliko vodeće delatnosti osetljive na eventualne promene koje se mogu dogoditi. Važno je da se odredi stepen „ranjivosti“ vodećih delatnosti u slučaju nekih „šokova“, pre nego što se proglase za glavne nosioce razvoja. Ovome bi doprineli podaci o kretanju lokacionih koeficijenata tokom vremena (podaci u obliku vremenskih serija).
* Visoko koncentrisane delatnosti, ponekad, mogu predstavljati i opasnost za lokalnu ekonomiju. Naime, ukoliko su previše dominantne, pojedine delatnosti mogu destruktivno delovati na razvoj ostalih, a time i ugroziti vitalnost celokupne lokalne privrede. Dakle, nije dobro da lokalna ekonomija bude previše oslonjena na jednu delatnost. Rizik je prevelik, jer ukoliko se bilo šta loše desi u toj delatnosti, biće ugrožena cela lokalna privreda. U ovim slučajevima preporučuje se diversifikacija lokalne privredne strukture.
* Nizak lokacioni koeficijent za određenu delatnost ne znači nužno slabost te lokalne ekonomije. Logično je da nemaju svi lokaliteti iste predispozicije, niti uslove za razvoj svih delatnosti. Nekada je lokacioni koeficijent nizak, jer u lokalnoj ekonomiji ne postoje prirodni uslovi za razvoj određene delatnosti (na primer nepostojanje poljoprivrednih površina uslovljava nisko učešće primarne poljoprivredne proizvodnje u lokalnoj privrednoj strukturi).
* U nekim situacijama nizak lokacioni koeficijent ne znači slabost, već naprotiv, može se posmatrati kao razvojna šansa ukoliko lokalitet ima predispozicije za razvoj te delatnosti. To što neka delatnost trenutno nije zastupljena u lokalnoj privrednoj strukturi ne znači da ne treba i da ne može da bude u budućnosti.
* Ukoliko lokacioni koeficijent ima vrednost jedan, treba razmotriti mogućnosti i uslove pod kojima se može pojačati položaj te delatnosti.

**„Shift-share“ analiza – analiza komponenti lokalnih promena (AKLOP)**

Konstatovali smo da je lokacioni koeficijent statički pokazatelj. Kao takav on ima određena ograničenja. Iz tog razloga u analizu uvodimo dinamičke pokazatelje, koji nam pokazuju kako se i zašto lokalna privredna struktura menja tokom vremena. Bavićemo se odnosom lokalnog rasta/pada i promenama u sektorskoj strukturi lokalne ekonomije. Pratićemo promene u strukturi lokalne ekonomije u odnosu na promene u strukturi nacionalne i/ili regionalne ekonomije (ponovo ćemo upotrebljavati relativne pokazatelje). „Shift-share“ analiza doslovno znači analiza „pomaka i učešća“. No, budući da se radi o raščlanjavanju na komponente koje doprinose rastu/padu nivoa poslovne aktivnosti na lokalnom nivou, u radu će se upotrebljavati i sledeći naziv - analiza komponenti lokalnih promena (skraćenica koja će se koristiti: AKLOP). Pomoću pomenute analize lokalni privredni rast/pad se može dekomponovati (razložiti) na tri dela:

1. Proporcionalni (hipotetički) rast – predstavlja onaj deo ukupne promene u određenoj delatnosti u okviru lokalne ekonomije koji bi se dogodio kada bi se promene odvijale u istom smeru i istim tempom kao što se odvijaju promene na nivou nacionalne ekonomije kao celine. Drugim rečima, sve delatnosti u lokalnoj ekonomiji „dele sudbinu“ kretanja (promena) nacionalne ekonomije kao celine.
2. Strukturni pomak – predstavlja deo ukupne promene koji je rezultat sektorske strukture. Upoređuje se dinamika pojedinačnih delatnosti u odnosu na ukupnu privrednu dinamiku na nivou nacionalne ekonomije. Strukturni pomak daje odgovor na pitanje da li je lokalna privredna struktura (struktura zastupljenih delatnosti na lokalnom nivou) povoljna ili nepovoljna. Povoljna sektorska struktura postoji u situaciji kada u lokalnoj privrednoj strukturi dominiraju one delatnosti čiji je rast iznad prosečnog rasta na nivou privrede kao celine. Suprotno, nepovoljna lokalna privredna struktura postoji u situaciji kada u lokalnoj privrednoj strukturi dominiraju one delatnosti čiji je rast ispod prosečnog rasta na nivou privrede kao celine.
3. Diferencijalni pomak – predstavlja deo ukupne promene koji nastaje kao rezultat razlike u dinamici (u stopama rasta) u okviru određene delatnosti na lokalnom nivou u odnosu na dinamiku (stopu rasta) u istoj toj delatnosti na nacionalnom nivou. Pozitivan diferencijalni pomak postoji u onim delatnostima u kojima se na nivou lokalne ekonomije ostvaruje brži rast (ili sporiji pad) nego u istoj delatnosti na nacionalnom nivou. U suprotnom, diferencijalni pomak je negativan. Ovaj pomak postoji usled različitih specifičnosti lokalne ekonomije. U slučaju da postoji pozitivan diferencijalni pomak u određenoj delatnosti na lokalnom nivou, to znači da posmatrana lokalna ekonomija poseduje konkurentsku prednost u toj konkretnoj delatnosti.

Ukupna promena (rast/pad) u okviru određene delatnosti na nivou lokalne ekonomije može se izraziti kao zbir prethodno opisanih „učešća i pomaka“ – proporcionalnog, strukturnog i diferencijalnog (videti jednačinu 2). Za planere i donosioce ekonomskih odluka na lokalnom nivou posebno je važan diferencijalni pomak, jer on pruža informaciju o tome da li i u kojim delatnostima lokalna ekonomija ima konkurentskih prednosti (u poređenju sa nacionalnom ekonomijom), te o tome u koje delatnosti treba usmeravati investicije. Naravno, najbolje je da investicije budu usmeravane i da se razvojni napori čine u onim delatnostima u kojima lokalna ekonomija ima pozitivan diferencijalni pomak.

Kako treba komentarisati rezultate koji se mogu dobiti pomoću AKLOP analize i kako se za razvojne svrhe mogu koristiti dobijene informacije? Navedimo neke korisne sugestije za planere lokalnog razvoja:

* Pozitivan i visok nivo tzv. diferencijalnog pomaka u nekoj delatnosti ukazuje na to da lokalna ekonomija ima „razvojni potencijal i snagu“ u toj delatnosti.
* Vrednost diferencijalnog pomaka za određenu delatnost treba uvek povezivati sa vrednošću lokacionog koeficijenta za istu delatnost.
* Neke delatnosti u okviru lokalne ekonomije ne mogu se okarakterisati kao dominantne iako imaju visok nivo diferencijalnog pomaka. Istina, one rastu brže od proseka za tu delatnost na nivou referentnog ekonomskog sistema, ali imaju nisku vrednost lokacionog koeficijenta. Da li će takve delatnosti postati dominantne zavisi od različitih faktora, prvenstveno od toga da li lokalna ekonomija poseduje tzv. prirodne resurse za dalji razvitak konkretne delatnosti.
* Neke delatnosti sa relativno niskim diferencijalnim pomakom mogu posedovati potencijal za budući razvoj, ukoliko su koncentrisane u lokalnoj ekonomiji (visok LK). Takvim delatnostima treba dati posebnu pažnju, jer pomoću adekvatnih mera i podsticaja veoma lako mogu postati lokalni „lideri“.
* U određenim okolnostima pojedine delatnosti mogu imati visok diferencijalni pomak, ali to ne znači da lokalna ekonomija poseduje konkurentske prednosti u njima. Naime, dinamičan rast nekih delatnosti može biti isključivo posledica nekih drugih okolnosti, a ne postojanja konkurentskih prednosti. Na primer, dinamičan rast u građevinskoj industriji u lokalnoj ekonomiji često može biti „samo odgovor“ na rastući broj stanovnika koji se koncentriše u posmatranoj lokalnoj zajednici. Dakle, povećanje poslovne aktivnosti u oblasti građevinarstva nije rezultat povećanja konkurentnosti lokalne građevinarske delatnosti, već jednostavno predstavlja odgovor na (trenutno) veliku tražnju za stambenim prostorom.
* Lokalna ekonomija ima „snagu“ u onim delatnostima u kojima nivo poslovne aktivnosti sporije opada na lokalnom nivou nego na nivou referentnog ekonomskog sistema. Dakle, bez obzira na negativna kretanja, sporiji pad svakako znači postojanje određenog stepena konkurentske prednosti.

Predstavljene analitičke tehnike (LQ, S-S) se mogu koristiti (kombinovati) za svrhu kategorizovanja delatnosti na nivou lokalne ekonomije. Delatnosti se klasifikuju na bazi dva kriterijuma: (1) na bazi njihove koncentracije, što se procenjuje na osnovu lokacionog koeficijenta i (2) na bazi karaktera njihovog rasta u proteklom periodu. Specijalizacije (visok LQ za neku konkretnu delatnost) signaliziraju lokalne konkurentske prednosti, dok performanse rasta konkretnih delatnosti jesu indicator kako su se konkurentske prednosti menjale u prethodnom periodu (pozitivno ili negativno). Rezultati se mogu koristiti za identifikovanje visoko prioritetnih delatnosti i ciljeva u lokalnoj ekonomiji.

Koje su procedure za testiranje?

* Prvi korak – izračunati lokacione koeficijente zarad utvrđivanja postojanja specijalizacija u nekim delatnostima u lokalnoj privredi. One delatnosti u kojima lokalna ekonomija ostvaruje specijalizacije (pretpostavka je da su te delatnosti i osnova izvozne baze) jesu tzv. čvrsti ciljevi u lokalnom strateškom planiranju. Ostale delatnosti predstavljaju mogućnosti za eventualnu supstituciju ili, pak, delatnosti koje će kasnije biti prioriteti.
* Drugi korak – unutar svake od delatnosti koje su u prvom koraku identifikovane kao ciljane treba napraviti razliku između onih koje imaju rast broja zaposlenih na lokalnom nivou od onih u kojima su bili prisutni stagnacija ili pad broja zaposlenih u prethodnom periodu koji je određen kao interval za analizu
* Treći korak – Ispitati rast u formi poređenja upotrebom analize „pomaka i učešća“ (Shift-Share). Dobijene rezultate treba iskoristiti za kategorizaciju delatnosti i to na sledeći način:
* Jake delatnosti: to su delatnosti koje rastu u lokalnoj ekonomiji i čiji je rast veći od rasta te delatnosti u nekom drugom području;
* Delatnosti koje zaostaju: to su one koje ostvaruju rast na lokalnom nivou, ali sporiji od rasta koji ta delatnost ostvaruje u nekom drugom području;
* Delatnosti sa ograničenjem: delatnosti koje ostvaruju pad na lokalnom nivou, ali ne tako brz pad kao u nekom drugom području;
* Slabe delatnosti: delatnosti koje opadaju lokalno, i to brže nego u nekim drugim područjima.

## **ANALIZA LOKACIONOG KOEFICIJENTA ZA GRAD KRALJEVO**

U analizi za Kraljevo korišćena su 4 makroekonomska agregata/pokazatelja: bruto dodata vrednost, zaposlenost, investicije i vrednost osnovnih proizvodnih fondova/sredstava (fiksni kapital).

Analiza lokacionih koeficijenata je sprovedena za 3 posmatrane godine za koje su podaci bili raspoloživi (2014, 2015, 2016).

Za sva 4 agregata je izvršena analiza lokacionih koeficijenata i to za 3 referentna ekonomska sistema: a) Raški okrug, b) Region Šumadije i Zapadne Srbije i c) Srbija. U Tabeli 1. je prikazan samo metalski sektor sa vrednostima LK za sva tri referentna sistema i za 3 posmatrane godine (2014, 2015 i 2016), dok je detaljniji uvid u analizu za sve sektore prikazan u tabeli 1. u aneksu.

***Tabela: Metalski sektor u Kraljevu na bazi vrednosti lokacionog koeficijenta, 2014-2016.***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | BDV | ZAPOSLENOST (L) | INV | OPF |
|  | **LQ (KV-R)** | **LQ (KV-ŠIZ)** | **LQ (KV-SRB)** | **LQ (KV-R)** | **LQ (KV-ŠIZ)** | **LQ (KV-SRB)** | **LQ (KV-R)** | **LQ (KV-ŠIZ)** | **LQ (KV-SRB)** | **LQ (KV-R)** | **LQ (KV-ŠIZ)** | **LQ (KV-SRB)** |
| 2014 | 1.329 | 0.757 | 1.788 | 1.491 | 0.960 | 2.016 | 1.994 | 2.607 | 9.529 | 1.229 | 0.524 | 1.289 |
| 2015 | 1.634 | 0.868 | 2.175 | 1.662 | 1.073 | 2.329 | 2.465 | 1.243 | 3.702 | 1.957 | 1.219 | 3.732 |
| 2016 | 1.702 | 0.921 | 2.467 | 1.704 | 0.986 | 2.235 | 2.593 | 1.613 | 4.306 | 1.897 | 1.137 | 3.530 |

*Izvor: Samostalna izrada autora*

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 1. (i u tabeli 1.u aneksu) se vidi da metalski sektor u Kraljevu ima visoke vrednosti lokacionih koeficijenata, naročito kada se kao referentni sistemi posmatraju Raški okrug i Srbija (na nivou regiona Šumadije i Zapadne Srbije relativna pozicija Kraljeva je nešto lošija, pošto u ovom region u ovom sektoru snažnu poziciju ima grad Čačak).

U Tabelama 3. prikazani su rezultati shift-share, odnosno analize ,,pomaka i učešća" za metalski sektor u Kraljevu, dok su rezultati analize svih sektora predstavljeni u tabeli 2.

***Tabela: Rezultati shift-share analize, metalski sektor, Kraljevo***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | S-S KRALJEVO (BDV) | S - S KRALJEVO (L) | S - S KRALJEVO (INV) | S- S KRALJEVO (K) |
| proporcionalni pomak | 96634 | 61 | 277254 | -345950 |
| strukturni pomak | 405031 | 153 | 74111 | 661109 |
| diferencijalni pomak | -456054 | -285 | -498277 | -415672 |
| ukupna promena | 45611 | -71 | -146913 | -100513 |

*Izvor: Samostalna izrada autora*

Na osnovu navedenih kvantitativnih proračuna i nalaza (objektivan pristup), kao i na bazi konsultacija sa predstavnicima grada Kraljeva (subjektivni pristup), kao prioritetni sektor odabran je metalski.

|  |
| --- |
| II METODOLOŠKI OKVIR ANALIZE LANCA VREDNOSTI SEKTORA |

## **2.1. TEORIJSKI OKVIR KONCEPTA LANCA VREDNOSTI**

U traganju za novim načinima unapređenja efikasnosti poslovanja i novim izvorima konkurentske prednosti, Michael Porter (Porter 1985) u ekonomsku teoriju i praksu uvodi koncept lanca vrednosti. Prema ovom konceptu, konkurentska prednost preduzeća ne može se razumeti i analizirati posmatranjem preduzeća kao celine, već velikog broja pojedinačnih aktivnosti koje preduzeće obavlja u domenu dizajna, proizvodnje, marketinga, isporuke, podrške i servisa. Svaka od ovih aktivnosti može da doprinese relativnoj troškovnoj konkurentnosti preduzeća ili da bude osnova za njegovo diferenciranje u odnosu na konkurenciju.

Prema konceptu lanca vrednosti, sve strategijski značajne aktivnosti u preduzeću mogu se svrstati u grupu primarnih i grupu podržavajućih aktivnosti. Primarne aktivnosti obuhvataju ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing, prodaju i servis, a aktivnosti podrške se odnose na infrastrukturu preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavku. Konkurentska prednost proističe iz načina na koji preduzeće organizuje i obavlja aktivnosti u lancu vrednosti. Da bi preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost ono potrošačima mora da isporuči veću vrednost tako što će ili ove aktivnosti obavljati efikasnije od konkurenata ili tako što će ih obavljati na jedinstven način koji omogućava diferencijaciju u odnosu na konkurentska preduzeća.

Prema Gereffi (1999), postoje dve vrste lanaca vrednosti – lanci koje pokreću proizvođači (*producer driven*) i lanci koje pokreću kupci (*buyer driven*). Lanci vrednosti koje pokreću proizvođači su oni u kojima glavnu ulogu u koordinaciji proizvodnih mreža imaju veliki, najčešće transnacionalni i multinacionalni proizvođači, i oni su karakteristični za kapitalno i tehnološki intenzivne industrije kao što su automobilska, kompjuterska itd. Lanci vrednosti koje pokreću kupci odnose se na industrije u kojima veliki trgovci na malo imaju ključnu ulogu u uspostavljanju decentralizovanih proizvodnih mreža, a karakteristične su za radno intenzivne industrije potrošačkih dobara kao što su proizvodnja igračaka, sportske obuće i sl.

Oslanjajući se na koncept lanca vrednosti koji je definisao Porter, razvijena je metodologija analize lanca vrednosti koja identifikuje sve aktivnosti na putu od inicijalnog koncepta/ideje ili dizajna do isporuke proizvoda ili usluge finalnom potrošaču, uključujući i postprodajne usluge i servis. Lanac vrednosti predstavlja set međupovezanih aktivnosti u kojima se dodaje vrednost za potrošača. Kao takva, analiza lanca vrednosti je instrument pomoću kojeg se vrši dezagregiranje poslovanja preduzeća na pojedinačne aktivnosti pri čemu se identifikuju ključni izvori konkurentske prednosti.

Koncept lanca vrednosti i analiza lanca vrednosti nalaze svoju široku primenu ne samo prilikom proučavanja individualnih preduzeća, već sve izraženije i za analizu čitavih sektora. Umesto posmatranja preduzeća kao izolovanog subjekta, predmet istraživanja postaje čitav spektar učesnika, odnosno aktivnosti u oblasti dizajna, proizvodnje, marketinga, isporuke i podržavajućih aktivnosti. U fokusu analize lanca vrednosti je dinamika veza i odnosa koji se uspostavljaju između različitih učesnika u lancu vrednosti.

Unapređenje konkurentske prednosti uslovljeno je razumevanjem mesta i uloge preduzeća u čitavom sistemu aktivnosti u kojima se dodaje vrednost za potrošača, odnosno u čitavom lancu vrednosti.

Analiza lanca vrednosti je dijagnostički metod koji je Taylor (2005) definisao kao multidimenzionalnu ocenu performansi lanca vrednosti koja uključuje tokove materijala, tokove informacija i odnose između različitih učesnika, a koja pruža mogućnost da se pažnja stejkholdera usmeri u one faze lanca vrednosti u kojima su moguća unapređenja. Takođe, metodološki doprinos ogleda se i u obezbeđivanju relevantnih informacija za usmeravanje institucionalne podrške ka onim aktivnostima koje najviše doprinose unapređenju konkurentnosti sektora kao celine.

U osnovi koncepta analize lanca vrednosti je pretpostavka prema kojoj je percepcija vrednosti finalnog proizvoda u očima krajnjeg potrošača usled čega se lanac vrednosti može definisati kao skup svih aktivnosti koje generišu vrednost od izvora sirovina do isporuke finalnog proizvoda potrošačima (Lindic i da Silva 2011; Slywotzky i Morrison 1997; Walters i Lancaster 2000).

Umesto fokusiranja na pojedinačne učesnike, analiza lanca vrednosti podrazumeva sveobuhvatnu analizu budući da prepreke i šanse za unapređenje mogu postojati u bilo kom delu lanca (Campbell 2008). Efektivan menadžment lancem vrednosti može biti značajan izvor konkurentske prednosti za sve učesnike. Konkurentska borba više se ne odvija između individualnih preduzeća već između čitavih lanaca vrednosti koji postaju ključni generatori dodate vrednosti.

## **2.2. METODOLOGIJA ANALIZE LANCA VREDNOSTI SEKTORA**

Analiza lanca vrednosti odabranog sektora predstavlja efektivan metod za utvrđivanje veza i odnosa između različitih učesnika, za identifikovanje neophodnih resursa i mogućnosti za maksimizaciju poslovnih performansi svakog pojedinačnog učesnika i čitavog lanca vrednosti (Walters i Rainbird 2007).

Analiza lanca vrednosti je sveobuhvatan metod ocene i analize svih učesnika, odnosno aktivnosti u svim fazama kroz koje prolazi proizvod/usluga od ideje do isporuke finalnom potrošaču, kao i sve faktore koji na posredan ili neposredan način utiču na funkcionisanje i performanse sektora.

Inicijalni korak u postupku analize lanca vrednosti odabranog sektora je situaciona analiza lokalnog okruženja. Polazeći od činjenice da preduzeća nisu izolovani entiteti već da svoje aktivnosti obavljaju u uslovima delovanja većeg broja faktora koji direktno ili indirektno determinišu njihovu efikasnost neophodna je analiza većeg broja faktora, odnosno grupa faktora među kojima se posebno ističu (Erić i Stošić 2013, str. 288 prema Thompson i Strickland 2003, str. 44): (i) tržišne mogućnosti, atraktivnost industrije i konkurentske snage; (ii) interne sposobnosti i mogućnosti; (iii) ukupni resursi - materijalni i nematerijalni; (iv) opasnosti i pretnje iz okruženja koje narušavaju poslovanje preduzeća i ostvarivanje povoljnih performansi poslovanja; (v) elementi makroekonomskog okruženja.

Situaciona analiza je metod evaluacije prošlih i sadašnjih ekonomskih, političkih, socioloških i tehnoloških faktora sa ciljem da se identifikuju interne i eksterne snage koje mogu imati uticaj na ekonomski razvoj, kao i da se izvrši ocena sadašnjih i budućih snaga, slabosti, šansi i opasnosti u datom lokalnom okruženju .

Predmet situacione analize su lokalni geografski, demografski, privredni i infrastrukturni atributi koji su povezani sa ekonomskim razvojem, a odnose se na prirodne i ljudske resurse, društvene, fizičke i finansijske potencijale. Identifikovanje snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti u lokalnom okruženju je izvršeno primenom SWOT analize.

Drugi korak u postupku analize je mapiranje, odnosno identifikovanje relevantnih privrednih subjekata u lancu vrednosti metalskog sektora. Mapiranje obuhvata set aktivnosti na kreiranju baze svih privrednih subjekata u metalskom sektoru u privredi Kraljeva, a zatim i na primeni finansijske racio analize kako bi se identifikovala privredna društva čije poslovanje je uspešno i stabilno, odnosno koja se mogu smatrati relevantnim za dalju sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti odabranog sektora.

Treći i četvrti koraci u postupku obuhvataju sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti metalskog sektora na osnovu podataka prikupljenih intervjuisanjem privrednih društava i preduzetnika koji su mapirani u drugoj fazi i realizacije fokus grupa sa relevantnim grupama učesnika koje su identifikovane u trećoj fazi analize. U cilju sagledavanja rodnog aspekta, odvojeno je realizovana fokus grupa sa preduzetnicama u metalskom sektoru. Intervjuisanje je sprovedeno metodom individualnog, dubinskog, kvalitativnog, polu-strukturiranog intervjua na osnovu unapred pripremljenog polu-strukturiranog upitnika, dok su stavovi, mišljenja, percepcije i verovanja ispitani metodom fokus grupa prema takođe unapred pripremljenim pitanjima.

Na osnovu prikupljenih primarnih podataka u trećoj i četvrtoj fazi postupka identifikovane su grupe učesnika koje ostvaruju najveći uticaj na funkcionisanje lanca i sprovedena detaljna analiza svih relevantnih aspekata funkcionisanja lanca, kao i snaga i slabosti u svim aktivnostima, odnosno u svim fazama kroz koje prolazi proizvod od sirovine do finalne potrošnje. U okviru analize, posebno su sagledani sledeće aspekti funkcionisanja lanca:

* Tokovi materijala, pri čemu je ocena izvršena na osnovu toga gde leži vrednost u očima potrošača;
* Dinamika tokova informacija između učesnika;
* Jačina odnosa između učesnika, odnosno uzajamnog poverenja i saradnje.

Takođe, sprovedena je i analiza lokalnog tržišta metalskog sektora koja je obuhvatila procenu veličine i potencijala rasta, ulazne i izlazne barijere, postojanje substituta, regulativne barijere, itd.

Neposredan rezultat druge, treće i četvrte faze u postupku analize je mapa lanca vrednosti sektora koja definiše sve učesnike u lancu, zatim okruženje u kojem se poslovanje odvija i pružaoce usluga podrške. Poslovno okruženje obuhvata sve ključne faktore koji imaju uticaja na odvijanje poslovnih aktivnosti, kao što su infrastruktura, politike i zakonska regulativa, institucije i procesi koji oblikuju ekosistem datog sektora. Iako su faktori okruženja izvan neposrednog uticaja preduzeća, njihovo izučavanje omogućava identifikovanje vladajućih trendova i ključnih barijera, a posledično i usmeravanje mera institucionalne podrške u prioritetne oblasti. Pod pružaocima usluga se podrazumevaju svi akteri koji obezbeđuju podršku lancu vrednosti u oblastima kao što su pribavljanje tržišnih informacija, pružanje finansijskih usluga, usluge transporta, IR, itd.

Peta faza postupka analize odnosi se na identifikovanje načina na koji se vrši upravljanje lancem vrednosti i identifikuje ključnih tačaka/faza ka kojima treba usmeriti intervenciju lokalne samouprave. Takođe, na osnovu uočenih ključnih problema kreiran je set preporuka za predstavnike LS u domenu dizajniranja i usmeravanja mera podrške, a u cilju unapređenja konkurentnosti i poslovnih performansi odabranog sektora. Konačno, interni i eksterni faktoru su analizirani primenom SWOT matrice.

Situaciona analiza, mapiranje i analiza lanca vrednosti obezbedili su odgovore najmanje na sledeća pitanja:

* Ko su glavni učesnici u lancu vrednosti, koliko ih ima i koje su njihove aktivnosti?
* U kojim fazama lanca vrednosti se stvara najveća dodata vrednost?
* Gde nastaju najveći troškovi?
* Kako se vrši protok materijala/roba duž lanca?
* Koji je obim aktivnosti pojedinačnih učesnika u lancu (nabavka, proizvodnja, prodaja)?
* Kako se vrši protok informacija duž lanca (informacije o tržištu, cenama, kvalitetu, rokovima, nabavci, itd.)?
* Kakva je struktura lanca, odnosno ko su akteri koji ostvaruju najveći/ključni uticaj na funkcionisanje lanca?
* Kakve vrste odnosa i veza postoje između različitih aktera u lancu?
* Šta su najveći problemi i barijere sa kojima se suočavaju akteri u lancu?
* Kakav je institucionalni i politički okvir?
* Koji su ključni eksterni faktori koji utiču na funkcionisanje lanca?
* Koje institucije/agencije/asocijacije pružaju najveću podršku funkcionisanju lanca?

|  |
| --- |
| III SITUACIONA ANALIZA |

Polazeći od činjenice da preduzeća nisu izolovani entiteti već da svoje aktivnosti obavljaju u uslovima delovanja većeg broja faktora koji direktno ili indirektno determinišu njihovu efikasnost, inicijalni korak u postupku analize lanca vrednosti metalskog sektora je situaciona analiza.

Predmet situacione analize su geografski, prirodni, demografski, ekonomski i infrastrukturni faktori lokalnog okruženja. Situaciona analiza obuhvata analizu tzv. ,,tvrdih" podataka koji su prikupljeni iz zvaničnih nacionalnih statističkih publikacija, regionalnih i opštinskih baza. Takođe, u cilju sagledavanja veličine i osnovnih karakteristika sprovedena je i analiza tržišta metalskog sektora u privredi Kraljeva. Najvažnije karakteristike su analizirane primenom SWOT matrice (analiza snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti).

## **GEOGRAFSKE I PRIRODNE KARAKTERISTIKE**

Grad Kraljevo je smešteno u centralnoj Srbiji, u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije. Prostire se na površini od 1.530 km² i predstavlja administrativni centar Raškog upravnog okruga u okviru kojeg se još nalaze grad Novi Pazar i opštine Vrnjačka Banja, Raška i Tutin. Na severu se graniči sa opštinama Čačak, Knić, gradskom opštinom Pivara grada Kragujevca i opštinom Rekovac, na istoku sa opštinama Trstenik, Vrnjačka Banja i Aleksandrovac, na jugu sa opštinama Raška i na zapadu sa opštinama Ivanjica i Lučani. Teritorija grada obuhvata 92 naseljena mesta, odnosno 84 katastarske opštine i podeljena je na 66 mesnih zajednica i 16 mesnih kancelarija.

***Tabela: Geografske karakteristike***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Teritorija | Površina km² | Broj naselja | Broj stanovnika | Gustina naseljenosti, broj stanovnika na 1km² |
| Republika Srbija | 88.499 | 6.158 | 7.020.858 | - |
| Region Šumadije i Zapadne Srbije | 26.493 | 2.112 | 1.941.130 | 73 |
| Raški okrug | 3.923 | 359 | 305.954 | 78 |
| *Kraljevo* | 1.530 | 92 | 119.585 | 78 |
| *Vrnjačka Banja* | 239 | 14 | 26.322 | 110 |
| *Novi Pazar* | 742 | 99 | 105.490 | 142 |
| *Raška* | 670 | 61 | 22.981 | 34 |
| *Tutin* | 742 | 93 | 31.576 | 43 |

*Izvor: Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2018.*

Smešteno na nadmorskoj visini 190-208m, na ušću reke Ibar u Zapadnu Moravu, prostirući se od šumadijskih planina (Kotlenik) do kopaoničke grupe planina (Željin, Goč, Stolovi) i oslanjajući se na zapadu na planinske delove Starog Vlaha (Jelica i Čemerno), Kraljevo odlikuje povoljan geografski položaj. Pored srednjeg dela Zapadne Morave i donjeg dela Ibra, preko teritorije grada Kraljeva protiče i donji deo reke Gruže. Veliki broj reka koje protiču kroz Region Šumadije i Zapadne Srbije predstavljaju značajan hidro-energetski potencijal. Umereno kontinentalna klima i ravničarski predeli stvaraju povoljne uslove za poljoprivrednu proizvodnju. Područje grada Kraljeva karakteriše i velika pokrivenost šumama što predstavlja važan prirodni resurs, a grad raspolaže i značajnim rezervama kvalitetnog uglja, kamenog lignita i mrkog uglja. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku obrasla šumska površina je u 2012. godini obuhvatala 72.538,63 hektara.

Na teritoriji Kraljeva nalaze se i zaštićena prirodna dobra, odnosno spomenici prirode, rezervati Lojanik i Mataruška banja, zaštićena okolina oko nepokretnog kulturnog dobra Studenica, Park prirode Golija, Rezervat biosfere Golija-Studenica.

## **STANJE RAZVIJENOSTI – OPŠTI PODACI I NACIONALNA KLASIFIKACIJA**

Na osnovu Zakona o regionalnom razvoju, Vlada Republike Srbije je donela Uredbu o utvrđivanju metodologije za izračunavanje stepena razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave (,,Sl. Glasnik RS", br. 42/2010). Ovom uredbom se utvrđuje jedinstvena lista razvijenosti regiona, koji su prema stepenu razvijenosti razvrstani u razvijene i nedovoljno razvijene regione i jedinica lokalne samouprave, koje su razvrstane u prvu, drugu, treću i četvrtu grupu i devastirana područja. Razvrstavanje regiona je izvršeno na osnovu vrednosti bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika.

Prema pomenutoj Uredbi, Grad Kraljevo pripada trećoj grupi, odnosno grupi nedovoljno razvijenih opština čiji je stepen razvijenosti u rasponu od 60% do 80% republičkog proseka.

***Tabela: Stepen razvijenosti opština u Raškom okrugu***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| I Grupa˃100 | II Grupa80% - 100% | III Grupa60% - 80% | IV Grupa< 60% |
|  | Vrnjačka Banja | **Kraljevo** | Raška |
|  |  | Novi Pazar | Tutin |

*Izvor: Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave*

U narednoj tabeli je dat uporedni pregled odabranih indikatora koji pokazuju stanje razvijenosti Grada Kraljeva u odnosu na prosek okruga, regiona i republike. Indikatori obuhvataju pokazatelje iz oblasti demografije, ekonomije, radne snage i siromaštva.

***Tabela: Uporedni podaci odabranih indikatora razvijenosti za Republiku Srbiju, Region Šumadije i Zapadne Srbije, Raški okrug i Grad Kraljevo, 2017. godina***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Indikator | Republika Srbija | Region Šumadije i Zapadne Srbije | Raški okrug | Grad Kraljevo |
| Prosečna starost | 43,2 | 43,6 | 38,6 | 42,3 |
| Indeks starenja (60+ god. / 0-19 god.) | 142,9 | 146,3 | 93,7 | 148.8 |
| BDP po stanovniku (000 RSD) | 647 | 470 | n/d | n/d |
| BDV po stanovniku (000 RSD) | 562 | 467 | 287 | n/d |
| Prosečne zarade bez poreza i doprinosa, RSD | 46.097 | 38.315 | 36.211 | 38.644 |
| Budžetski prihodi po stanovniku, RSD | 40.562 | 30.282 | 29.289 | 24.912 |
| Budžetski rashodi po stanovniku, RSD | 39.453 | 30.033 | 27.523 | 25.416 |
| Broj nezaposlenih lica na 1.000 stanovnika | 88 | 108 | 141 | 92 |
| Stopa rizika od siromaštva (u %), 2013. godina | 25,7 | 32,3 | n/d | 28.3 |
| Đini koeficijent (interval 0 do 100), 2013. godina | 36,8 | 35,9 | n/d | 34.3 |
| Relativni jaz rizika od siromaštva (u%), 2013. godina | 8,8 | 11,2 | n/d | 11,2 |

 *Izvor: Republički zavod za statistiku, Nacionalni računi, Svetska banka*

Prosečne zarade, budžetski prihodi i budžetski rashodi po stanovniku su niži u Kraljevu u odnosu na prosek Republike. Prosečne zarade u Kraljevu zaostaju za prosekom Republike, dok su nešto iznad proseka Raškog okruga, a približno jednake proseku Regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Budžetski prihodi i budžetski rashodi po stanovniku su niži u odnosu na Republiku, Region i Okrug. Broj nezaposlenih lica na 1.000 stanovnika je veći od proseka Republike, neznatno manji u odnosu na Region i značajnije manji u odnosu na Okrug. Stopa rizika od siromaštva je neznatno viša u Kraljevu u poređenju sa republičkim prosekom.

## **DEMOGRAFSKI PODACI**

Na prostoru Raškog okruga živi ukupno 305.954 stanovnika što čini 4,36% ukupnog stanovništva Republike Srbije i 15,76% ukupnog stanovništva Regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Na teritoriji grada Kraljeva živi ukupno 119.585 stanovnika što čini gotovo 40% ukupnog stanovništva Raške oblasti, odnosno 6% ukupnog stanovništva Regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Prosečna starost stanovništva Raškog okruga iznosi 38,6 godina, a grada Kraljeva 42,3 godine.

Polazeći od predmeta istraživanja, analiza demografskih podataka sa aspekta starosne i polne strukture i školske spreme je obuhvatila samo stanovništvo radnog uzrasta, odnosno stanovništvo uzrasta 15-65 godina.

Prema polnoj strukturi, broj žena i muškaraca radnog uzrasta je približno jednak i u Raškoj oblasti i u gradu Kraljevu. U Raškoj oblasti i u Kraljevu žene čine 50,9%, odnosno 51,5% ukupnog broja stanovnika radnog uzrasta respektivno. U Raškoj oblasti, muškarci su brojniji kod mladog i mlađeg sredovečnog stanovništva, odnosno sve do starosne grupe 45-49, dok je kod starijeg sredovečnog stanovništva broj žena konstantno veći. U Kraljevu, takođe, muškarci su brojniji sve do starosne grupe 50-54, a broj žena je neznatno veći kod starijeg sredovečnog stanovništva. Struktura stanovništva radnog uzrasta prema starosti i polu je prikazana u narednoj tabeli.

***Tabela: Stanovništvo radnog uzrasta prema starosti i polu, Raška oblast i Kraljevo***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Region/Oblast/Grad | Pol | Ukupno | 15-19 | 20-24 | 25-29 | 30-34 | 35-39 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 |
| Raška oblast | s | 250.198 | 20.197 | 21.038 | 21.305 | 21.443 | 21.420 | 20.142 | 19.368 | 20.431 | 22.417 | 18.227 |
|  | m | 122.774 | 10.468 | 10.708 | 10.873 | 10.793 | 10.669 | 10.152 | 9.652 | 9.999 | 10.909 | 8.797 |
|  | ž | 127.424 | 9.729 | 10.330 | 10.432 | 10.650 | 10.751 | 9.990 | 9.716 | 10.432 | 11.508 | 9.430 |
| Kraljevo | s | 109.785 | 7.317 | 7.416 | 7.806 | 8. 202 | 8.813 | 8.371 | 8.054 | 8.654 | 10.585 | 8.673 |
|  | m | 54.871 | 3. 799 | 3.775 | 3. 982 | 4. 136 | 4.414 | 4.248 | 4.044 | 4.186 | 5.102 | 4.110 |
|  | ž | 54.914 | 3.518 | 3.641 | 3. 824 | 4. 066 | 4. 399 | 4.123 | 4.010 | 4.468 | 5.483 | 4.563 |

*Tabela: Stanovništvo prema starosti i polu, Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2017, RZS*

Prema školskoj spremi, struktura stanovništva radnog uzrasta ukazuje da je u Raškoj oblasti najveće učešće lica sa srednjim obrazovanjem (46,7%), a zatim sa osnovnim obrazovanjem (26,8%), dok je sa višim i visokim obrazovanjem svega 4,5% i 7,5% respektivno. I u gradu Kraljevu je uočen približno identičan trend, odnosno gotovo polovina stanovništva radnog uzrasta ima srednje obrazovanje (49,8%), 21,2% ima osnovno obrazovanje dok je sa višim i visokim obrazovanjem 5,6% i 8,7% respektivno.

***Tabela: Stanovništvo radnog uzrasta prema školskoj spremi, Raška oblast i Kraljevo***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Region/Oblast/Grad | Ukupno | Bez školske spreme | Nepotpuno osnovno obrazov. | Osnovno obrazov. | Srednje obrazov. | Više obrazov. | Visoko obrazov. | n/d |
| Raška oblast | 250.198 | 8.971 | 25.507 | 67.092 | 116.842 | 11.258 | 18.811 | 1.717 |
| Kraljevo | 106.732 | 2.959 | 12.344 | 22.631 | 53.137 | 5.955 | 9.326 | 380 |

*Izvor: Tabela: Stanovništvo prema školskoj spremi, Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2017, RZS*

U Gradu Kraljevu kontingent radne snage čini 39,3% stanovništva. Na nivou Raške oblasti ovaj odnos je neznatno nepovoljniji, odnosno ekonomski je aktivno 35,9% stanovništva. Struktura stanovništva Raške oblasti i Kraljeva prema ekonomskoj aktivnosti je prikazana u narednoj tabeli.

***Tabela: Stanovništvo prema ekonomskoj aktivnosti, Raška oblast i Kraljevo***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Region/Oblast/Grad | Ukupno | Aktivno stanovništvo |
|  | **Nezaposleni** |
| **Svega** | **Zaposleni** | **Svega** | **Nekada radili** | **Traže prvi posao** |
| Raška oblast | 309.258 | 111.028 | 79.276 | 31.752 | 15.394 | 16.358 |
| Kraljevo | 125.488 | 49.310 | 38.262 | 11.048 | 6.669 | 4.379 |

*Izvor: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2017, RZS*

U okviru kontingenta aktivnog stanovništva, 77,6% od ukupnog stanovništva Kraljeva je zaposleno, 22,4% je nezaposleno od čega je 60,4% nezaposlenih koji su nekada radili i 39,6% nezaposlenih koji traže prvi posao.

***Tabela: Struktura ekonomski neaktivnog stanovništva, Raška oblast i Kraljevo***

|  |  |
| --- | --- |
| Region/Oblast/Grad | Neaktivno stanovništvo |
| **Ukupno** | **Deca mlađa od 15 godina** | **Penzioneri** | **Lica sa prihodima od imovine** | **Učenici/****studenti** | **Lica koja obavljaju samo kućne poslove u svom domaćinstvu (domaćice)** | **Ostalo** |
| Raška oblast | 198.230 | 59.060 | 56.161 | 1.436 | 26.739 | 35.713 | 19.121 |
| Kraljevo | 76.178 | 18.756 | 28.479 | 562 | 10.210 | 11.876 | 6.295 |

*Izvor: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2017, RZS*

U okviru kategorije neaktivnog stanovništva, 38% čine deca (uzrasta mlađeg od 15 godina i starija deca u kategoriji učenici/studenti), dok je udeo penzionera 37,4%. Preostalu četvrtinu neaktivnog stanovništva čine najvećim delom lica zaposlena u domaćinstvu i grupa ,,ostalih".

Podaci ukazuju na značajan kontingent izdržavanog stanovništva u Kraljevu, slično kao i u Raškoj oblasti. Takođe, struktura neaktivnog stanovništva pokazuje da je udeo starijih lica u kategoriji izdržavanog stanovništva veliki, a to se sa aspekta nesmetanog funkcionisanja penzionog sistema ne može smatrati poželjnim.

## **STRUKTURA PRIVREDE I TRENDOVI NA TRŽIŠTU RADA**

Analiza strukture privrede Kraljeva treba da omogući identifikovanje privrednih subjekata koji ostvaruju najveći doprinos lokalnom ekonomskom razvoju, njihovih poslovnih performansi i ključnih problema u poslovanju. Analiza demografskih indikatora i osnovnih trendova na tržištu rada je posebno relevantna sa aspekta održivog lokalnog razvoja i potencijala za razvoj metalskog sektora koji je tradicionalno predstavljao jednog od najvećih generatora zaposlenosti, a danas se suočava sa problemom nedostatka kvalifikovane i obučene radne snage. Takođe, u pogledu tehnološke opremljenosti osnovnim sredstvima, analiziran je obim ukupno ostvarenih investicija u osnovna sredstva, kao značajnog faktora ekonomskog rasta i razvoja.

**Struktura privrede**

Prema podacima Agencije za privredne registre, ukupan broj aktivnih privrednih društava na teritoriji grada Kraljeva na dan 30.06.2019. godine je 1.339 što čini 40,6% ukupno aktivnih privrednih subjekata u Raškoj oblasti. Broj preduzetnika u istom periodu 4.639 što čini 40% ukupnog broja preduzetnika u Raškoj oblasti. Posmatrano po delatnostima, najveći broj preduzeća posluje u sektorima trgovine i prerađivačke industrije. U strukturi lokalne privrede prema veličini dominiraju mikro i mala preduzeća.

U periodu 2016-2019. godina, broj aktivnih privrednih subjekata je bio relativno stabilan, odnosno u 2017. i 2018. godini je povećan za 3,8% i 5,3% respektivno, dok je u 2019. u odnosu na 2016. godinu smanjen za 7,5%. Broj novoosnovanih privrednih subjekata beleži konstantan pad u posmatranom periodu (u 2019. u odnosu na 2016. godinu smanjen je za 64%), dok je broj brisanih/ugašenih privrednih društava stabilan.

**Tabela: Broj privrednih društava, Kraljevo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Aktivnih | 1.447 | 1.502 | 1.524 | 1.339 |
| Novoosnovanih | 103 | 89 | 73 | 37 |
| Brisanih/ugašenih | 29 | 24 | 22 | 26 |

*Izvor: Registar privrednih subjekata*

Broj aktivnih preduzetnika konstantno se povećavao u posmatranom periodu. Broj preduzetnika je u 2019. u odnosu na 2016. godinu bio veći za približno 17%. Broj novoosnovanih preduzetnika u 2019. u odnosu na prethodnu godinu je smanjen za preko 50%, dok se broj brisanih/ugašenih preduzetnika smanjivao iz godine u godinu da bi u 2019. u odnosu na 2016. godinu bio manji za 48%.

**Tabela: Broj preduzetnika, Kraljevo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Aktivnih | 3.863 | 4.130 | 4.468 | 4.639 |
| Novoosnovanih | 614 | 666 | 695 | 374 |
| Brisanih/ugašenih | 405 | 404 | 364 | 214 |

*Izvor: Registar privrednih subjekata*

Na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja za 2018. godinu, ukupni poslovni prihodi privrednih subjekata koji posluju u Kraljevu iznosi 73.806.967 hiljade RSD što čini 52,6% ukupnih prihoda na teritoriji Raške oblasti. Ukupni poslovni prihodi su u posmatranom periodu zabeležili rast od 22,6%, odnosno 13.620.158 hiljada RSD. U narednoj tabeli su prikazane finansijske performanse privrednih društava u periodu 2016-2018. godina.

**Tabela: Finansijske performanse privrednih društava, Kraljevo**

 u 000 RSD

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | 2016 | 2017 | 2018 |
| Broj privrednih društava | 1.253 | 1.292 | 1.285 |
| Broj zaposlenih | 8.403 | 9.018 | 9.477 |
| Poslovni prihodi | 60.186.809 | 66.305.032 | 73.806.967 |
| Neto dobitak | 2.598.480 | 2.567.016 | 2.952.611 |
| Broj privrednih društava sa neto dobitkom | 737 | 776 | 786 |
| Neto gubitak | 1.074.149 | 977.990 | 1.437.541 |
| Broj privrednih društava sa neto gubitkom | 342 | 331 | 314 |
| Ukupna sredstva | 61.940.059 | 66.195.285 | 67.806.470 |
| Kapital | 24.788.000 | 26.530.554 | 29.257.501 |
| Gubitak | 30.424.867 | 31.048.931 | 16.834.819 |
| Broj privrednih društava sa gubitkom iznad visine kapitala | 273 | 292 | 265 |

*Izvor: Registar finansijskih izveštaja*

Preduzetnici su u 2018. godini ostvarili 5.773.930 hiljada RSD ukupnih poslovnih prihoda što je 64% ukupnih prihoda koje su ostvarili preduzetnici u Raškoj oblasti. U posmatranom periodu zabeležen je trend povećanja poslovnih prihoda preduzetnika, odnosno ostvaren je rast od 15,5%. U narednoj tabeli su prikazane finansijske performanse preduzetnika u periodu 2016-2018. godina.

**Tabela: Finansijske performanse preduzetnika**

u 000 RSD

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 |
| Broj preduzetnika | 382 | 362 | 367 |
| Broj zaposlenih | 1.154 | 1.165 | 1.282 |
| Poslovni prihodi | 5.000.197 | 5.054.038 | 5.773.930 |
| Neto dobitak | 137.204 | 123.647 | 161.850 |
| Broj preduzetnika sa neto dobitkom | 315 | 297 | 297 |
| Neto gubitak | 29.638 | 26.259 | 34.851 |
| Broj preduzetnika sa neto gubitkom | 52 | 54 | 57 |
| Ukupna sredstva | 2.320.734 | 2.523.730 | 2.772.588 |
| Kapital | 739.314 | 769.172 | 863.400 |
| Gubitak | 89.002 | 83.394 | 93.175 |
| Broj preduzetnika sa gubitkom iznad visine kapitala | 60 | 57 | 63 |

*Izvor: Registar finansijskih izveštaja*

Jedan od velikih problema sa kojima se susreću privredna društva i preduzetnici u Kraljevu odnosi se na nelikvidnost. Prema podacima iz Registra finansijskih izveštaja, od 1.285 privrednih društava u 2018. godini u blokadi je bilo 550, odnosno 42,8%. Prema periodu trajanja nelikvidnosti, najveći broj privrednih društava je u blokadi dužoj od 180 dana. U posmatranom periodu uočeno je smanjenje broja privrednih društava koja su u blokadi do 180 dana, kao i povećanje broja onih koja su u blokadi duže od 180 dana.

***Grafikon: Broj privrednih društava prema danima nelikvidnosti, Kraljevo***

 *Izvor: Narodna banka Srbije-Odeljenje za prinudnu naplatu – obrada APR*

Broj preduzetnika u blokadi je 527, što čini 11,8% ukupno registrovanih. Kao i kod privrednih društava, najveći broj preduzetnika je u blokadi dužoj od 180 dana. U posmatranom periodu uočen je trend smanjenja broja preduzetnika u blokadi.

***Grafikon: Broj preduzetnika prema danima nelikvidnosti, Kraljevo***

 *Izvor: APR*

Na teritoriji Kraljeva nalaze se dve infrastrukturno opremljene industrijske zone, šest komercijalnih i trgovinskih zona i dve radne zone koje predstavljaju značajan razvojni i investicioni potencijal grada.

Poslovno-industrijska zona ,,Sportski aerodrom" se prostire na površini od 360 hektara, pretežno je brownfield lokacija i obuhvata prostor industrije „Magnohrom“, „Fabrike vagona“, „Jasen“ i servisno magacinsku zonu „Gvožđara“ i „Kopaonik“. Ova industrijska zona se praktično sastoji iz tri dela i to:

* „Fabrika vagona“ i „Jasen“ sa hladnjačom i tehničkom školom,
* Industrija „Magnohrom“, i
* Servisno-magacinska zona („Fept“, „Kopaonik“, „Elektromontaža“)

Zona 10 - ,,Šeovac" obuhvata površinu od 153 hektara i nalazi se na ulazu u grad iz pravca Čačka, neposredno pored Ibarske magistrale, udaljena je od centra grada oko 4km, dok se na udaljenosti od 8km od zone nalazi civilno-vojni aerodrom Lađevci koji je u toku 2019. godine otvoren za civilni saobraćaj. Na ovom području, na lokaciji nekadašnjeg preduzeća Autotransport u toku 2018. godine svoju investiciju je započela turska kompanija ,,Taypa" koja planira da do 2023. godine zaposli do 2.500 radnika pri čemu je do sada zaposleno oko 600 radnika.

Na lokaciji „Jarčujak“ u 2018. godini realizaciju svoje investicije započela je i Nemačka kompanija „Leoni“. U ovoj kompaniji do sada je zaposleno oko 800 radnika, a planirano je da do 2023. zaposli do 5.000 radnika.

U radnoj zoni u Ratini, koja se prostire severno od magistralnog puta Kraljevo-Kruševac, nalaze se servisno-magacinski i proizvodni objekti, stovarišta građevinskog materijala, manji proizvodni pogoni, magacinske hale sa izložbenim prostorom i benzinsko-plinska stanica. Pored dela izgrađene obilaznice predviđena je i izgradnja novih saobraćajnica koje treba da predstavljaju infrastrukturne koridore. Neposredno uz Ibarsku magistralu nalazi se i radna zona Konarevo u kojoj su smeštena neka od važnih kraljevačkih preduzeća.

**Zaposlenost, nezaposlenost i zarade**

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2017. godinu broj registrovanih zaposlenih lica je 28.128 što je 43,5% ukupno registrovane zaposlenosti Raške oblasti. Najveći udeo u ukupnoj zaposlenosti čine zaposleni u pravnim licima (72,6%), a zatim privatni preduzetnici (23,5%). Uporedni podaci o registrovanoj zaposlenosti za Kraljevo, Rašku oblast i Republiku Srbiju su prikazani u narednoj tabeli.

***Tabela: Registrovana zaposlenost, Republika Srbija, Raška oblast, Kraljevo***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Region/OblastGrad | Ukupno | Zaposleni u pravnim licima (privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruge i druge organizacije | Privatni preduzetnici (lica koja samostalno obavljaju delatnost) i zaposleni kod njih | Registrovani individualni poljoprivrednici | Broj zaposlenih na 1.000 stanovnika |
| **Ukupno** | **Zaposleni u pravnim licima (privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruge i druge organizacije)** |
| Republika Srbija | 2.009.785 | 1.597.366 | 323.313 | 89.106 | 285 | 226 |
| Raška oblast | 64.699 | 45.169 | 16.564 | 2.966 | 211 | 147 |
| Kraljevo | 28.128 | 20.412 | 6.609 | 1.107 | 233 | 169 |

*Izvor: RZS, Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2017.*

Distribucija registrovane zaposlenosti po sektorima delatnosti u Kraljevu ukazuje da je najveća zaposlenost u sektorima prerađivačka industrija (19,6%), trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila (17,5%), zdravstvena i socijalna zaštita (9,4%), državna uprava i obavezno socijalno osiguranje (8,6%), saobraćaj i skladištenje (7,8%) i obrazovanje (7,2%).

Ukupna nezaposlenost u Republici Srbiji, Raškoj oblasti i gradu Kraljevu prema podacima na dan 31.12.2016. godine je iznosila 679.125, 46.245 i 12.543 respektivno. Ukupna nezaposlenost na 1.000 stanovnika u Kraljevu je iznosila 104 lica, dok je isti pokazatelj za Rašku oblast 151, a za Republiku Srbiju 96. U strukturi ukupne nezaposlenosti u Kraljevu, najveći je udeo lica sa srednjom stručnom spremom, a zatim kvalifikovanih i nekvalifikovanih. Kvalifikaciona struktura nezaposlenog stanovništva na području grada Kraljeva u periodu 2016-2019. godina je prikazana u narednoj tabeli.

***Tabela: Kvalifikaciona struktura nezaposlenog stanovništva, Kraljevo, 2016-2019***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Nekvalifikovani | 2.262 | 2.085 | 2.069 | 2.105 |
| Niža stručna sprema i polu kvalifikovani | 643 | 530 | 482 | 497 |
| Kvalifikovani | 3.211 | 2.692 | 2.589 | 2.458 |
| Srednja stručna sprema | 4.161 | 3.753 | 3.564 | 3.375 |
| Visokokvalifikovani | 180 | 140 | 118 | 105 |
| Viša stručna sprema | 394 | 338 | 297 | 260 |
| Visoka stručna sprema | 1.692 | 1.442 | 1.340 | 1.267 |
| Ukupno | 12.543 | 10.980 | 10.459 | 10.067 |

*Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje*

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku i Nacionalne službe za zapošljavanje, prosečna neto zarada bez poreza i doprinosa u Kraljevu na kraju 2018. godine iznosi 42.708 RSD što je iznad proseka Raške oblasti (40.569 RSD), a ispod proseka Republike (49.650 RSD).

***Tabela: Broj zaposlenih/nezaposlenih, zarade, 2016-2018***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 |
| Broj zaposlenih | 28.128 | 29.157 | 29.937 |
| Broj nezaposlenih | 12.543 | 10.980 | 10.459 |
| Prosečna neto zarada, RSD | 38.644 | 40.423 | 42.708 |

*Izvor: Republički zavod za statistiku, Nacionalna služba za zapošljavanje*

**Ostvarene investicije u osnovne fondove**

U pogledu tehnološke opremljenosti osnovnim sredstvima, kao značajnog faktora ekonomskog rasta i razvoja, analiziran je obim ukupno ostvarenih investicija u osnovna sredstva u Kraljevu, kao i uporedna analiza za Kraljevo, Rašku oblast i nivo Republike. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, ukupno ostvarene investicije u osnovna sredstva u Kraljevu na kraju 2016. godine iznose 533,6 milijardi RSD od čega je na teritoriji Raške oblasti realizovano 7,4 milijardi RSD, a u Kraljevu 3,6 milijardi RSD što čini približno polovinu ukupno ostvarenih investicija na nivou Raške oblasti.

Prema tehničkoj strukturi, najveći deo ostvarenih investicija u osnovne fondove u Kraljevu je usmeren u građevinske radove u iznosu od 2 milijarde RSD, a zatim u opremu u iznosu od 1,5 milijarde RSD, dok su ostale investicije iznosile 41,2 miliona RSD.

Prema karakteru izgradnje, najveći procenat investicija je realizovan u rekonstrukciji, modernizaciji, dogradnji i proširenju kapaciteta u iznosu od 1,7 milijarde RSD, zatim u izgradnji novih kapaciteta u iznosu od 1,3 milijarde RSD, dok je u održavanje nivoa postojećih kapaciteta investirano 14% ukupno realizovanih investicija.

Najveći deo ostvarenih investicija u Kraljevu je usmeren u Informisanje i komunikacije 35% zatim u Prerađivačku industriju 23%, Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom 15,9%, Građevinarstvo 7,7%, Trgovinu na veliko i malo i popravku motornih vozila 6,8%. Ostale delatnosti ostvaruju učešće ispod 2% u ukupno realizovanim investicijama.

Najveći razvojni potencijal Kraljeva je u sektorima više dodate vrednosti u okviru prerađivačke industrije u kojima postoje višegodišnja tradicija, znanje, resursi i infrastruktura kao što su metalska, drvna i elektro industrija, kao i prerada proizvoda poljoprivrede usled povoljnih prirodnih uslova i plodnog zemljišta.

## **STANJE INFRASTRUKTURE**

Razvijena infrastruktura je jedan od najvažnijih preduslova lokalnog ekonomskog razvoja. Razvijenost lokalne infrastrukture sagledana je sa aspekta saobraćajne, komunalne i telekomunikacione infrastrukture.

**Saobraćajna infrastruktura**

Saobraćajni položaj Kraljeva je izuzetno povoljan, a glavni vidovi saobraćaja su drumski, železnički i vazdušni. Teritoriju grada presecaju dva važna putna pravca. Prvi putni pravac je Ibarska magistrala koja od Beograda vodi preko Preljine i Kraljeva prema Raški i dalje jednim krakom prema Novom Pazaru i crnogorskom primorju, a drugim krakom prema Kosovskoj Mitrovici i Grčkoj. Drugi putni pravac je ,,zapadno moravska magistrala" koja preko Kraljeva povezuje Bosnu i Hercegovinu i Zapadnu Srbiju sa evropskim koridorom deset, a značajan je i putni pravaca koji povezuje Kraljevo sa Kragujevcem i dalje sa koridorom deset.

U avgustu 2019. godine otvoren je Autoput "Miloš Veliki", odnosno deonica Koridora 11 od Obrenovca do Preljine u ukupnoj dužini od 103 kilometra čime je značajno unapređena povezanost Zapadne Srbije i Beograda.

Takođe, krajem 2019. godine započeta je i izgradnja autoputa Pojate-Preljina, Moravskog koridora u dužini od 112,3 kilometra. Radovi bi trebalo da budu završeni za četiri godine, a ova saobraćajnica povezaće sve veće gradove centralne Srbije gde živi više od pola miliona ljudi - Čačak, Kraljevo, Vrnjačku Banju, Trstenik, Kruševac, Stalać i Ćićevac, kao i Koridor 10 i autoput "Miloš Veliki" (Koridor 11).

*Drumski saobraćaj*

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, ukupna dužina puteva na teritoriji grada Kraljeva iznosi 549,807 km, od čega je savremenih kolovoza 409,337 km, državnih puteva prvog reda 123,02 km, državnih puteva drugog reda 100,59 km i opštinskih puteva 326,197 km.

Putna mreža predstavlja značajan element saobraćajne infrastrukture. U gradu Kraljevu, mrežu državnih puteva prvog reda karakteriše veliko saobraćajno opterećenje, prolazak kroz naseljena mesta i odsustvo obilaznica, veliki broj prilaznih puteva i priključaka, velika ugroženost zaštitnih pojaseva, saobraćanje velikog broja pešaka, biciklista i poljoprivrednih mašina, ukrštanje puteva sa prugama u nivou i pojava klizišta.

Mrežu državnih puteva drugog reda takođe karakterišu prosečno stanje kolovoznog zastora, prolazak kroz naseljena mesta, nezadovoljavajuće stanje putnih objekata u pogledu trajnosti, velika ugroženost zaštitnih pojaseva građenjem, posebno u područjima naselja i veliki broj, većinom nepropisno izgrađenih, prilaznih puteva i priključaka, posebno u zonama naselja.

Takođe, nizak stepen razvijenosti karakteriše i javni gradski i prigradski saobraćaj, biciklistički, pešački i stacionarni saobraćaj, kao i teretne i putničke terminale.

Uprkos nezadovoljavajućem stanju i kvalitetu puteva što je posledica višegodišnjeg nedovoljnog ulaganja u održavanje, rekonstrukciju i modernizaciju, postojeća putna mreža na teritoriji grada Kraljeva omogućava dobru regionalnu i lokalnu pristupačnost.

*Železnički saobraćaj*

Ukupna dužina železničke mreže na području grada Kraljeva iznosi 125,1km i sastoji se od jednokolosečne magistralne pruge Lapovo-Kosovo Polje dužine 80,4km, jednokolosečne regionalne pruge Stalać-Požega dužine 36,7km i industrijskih koloseka dužine oko 8km. Stanica Kraljevo je otvorena za sve oblike prevoza putnika i robe.

Kvalitet železničke infrastrukture je na niskom nivou i karakterišu ga stare pruge, niska brzina kretanja i loše stanje pružnih objekata. Rekonstrukcija železničke mreže je preduslov većeg iskorišćavanja železničke infrastrukture za potrebe razvoja lokalne privrede.

*Vazdušni saobraćaj*

Na teritoriji grada Kraljeva postoji civilno-vojni aerodrom ,,Morava" u Lađevcima i sportski aerodrom. Vazdušni saobraćaj se odvija posredstvom ,,Morava" u Lađevcima koji je od nedavno otvoren za civilni vazdušni saobraćaj, a zbog neposredne blizine privrednim centrima i magistralnim putevima potencijalno je veoma važan strateški faktor ekonomskog razvoja grada i regiona.

Konačno okončanje procesa konverzije aerodroma ,,Morava" iz vojnog u civilni trebalo bi da ima višestruke pozitivne efekte na razvoj ne samo turizma, poljoprivrede i celokupne privrede grada Kraljeva već i čitavog regiona Šumadije i Zapadne Srbije.

**Komunalna infrastruktura**

*Vodosnabdevanje i kanalizaciona mreža*

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, od ukupno 42.028 domaćinstava na teritoriji grada Kraljeva, na vodovod je priključeno 32.699 domaćinstava, odnosno 77,8% što je jednako proseku Raškog okruga (77,6%), a ispod proseka Republike Srbije (84,1%).

Vodosnabdevanje na čitavoj teritoriji JLS nije na adekvatan način rešeno, odnosno vodovodnim sistemom je pokriveno samo šire područje grada i manji broj sela duž cevovoda ,,Gruža-Kraljevo", dok se sva ostala naselja snabdevaju vodom iz lokalnih izvorišta, odnosno bunara i kaptaža.

Vodosnabdevanje grada Kraljeva obezbeđuju podzemne vode četiri izvorišta koja se nalaze u aluvionu reke Ibar. Izvorišta se nalaze na obe obale reke Ibar, na levoj izvorišta „Konarevsko polje“, „Strelište“ i „Đeriz“, a na desnoj izvorište „Žičko polje“. Snabdevaanje vodom se obavlja u gradskoj zoni, sapostepenim proširenjem na periferne mesne zajednice. Kapaciteti postoje, a izlazni cevovodi su uglavnom izvedeni ili se trenutno rade. Razrada pojedinih teritorija se vrši planskim dokumentima. Procenjena dužina postojeće vodovodne mreže iznosi oko 364 km.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku na teritoriji grada Kraljeva u 2016. godini je zahvaćeno ukupno 7.665 hiljada m³ vode, od čega je 4.959 m³ isporučene vode za piće što ukazuje na gubitke na mreži od 35,0%.

Komunalnu infrastrukturu Kraljeva karakteriše nedovoljno izgrađena komunalna (kanalizaciona) mreža. Na kanalizacionu mrežu je priključeno svega 58% domaćinstava na području grada što je jednako proseku Raškog okruga i neznatno ispod proseka Republike. Kanalizaciona mreža postoji u užoj gradskoj zoni i u naseljima Grdica, Kovači i Ribnica, deo naselja Adrani i Jarčujak.

Sistem sakupljanja i delimičnog prečišćavanja otpadnih voda na teritroji grada Kraljeva je izgrađen za gradsko i prigradsko područje. Kanalizacija je uspostavljenja po separatnom sistemu, što podrazumeva odvojenjo skupljanje atmosferskih i fekalnih voda. Kraljevo ima tri glavna kolektora, jednu crpnu stanicu za prepumpavanje i nedovršeno postrojenje za prečišćavanje otpadnih voda. PPOV grada Kraljeva je dilimično izgrađeno i locirano je na levoj obali reke Ibar. Na postrojenju se obavlja samo mehaničko tretiranje (na grubim i finim rešetkama, odvajaču masti i ulja, aerisanom peskolovu sa mamut pumpom i silosom).

Grad Kraljevo je pripremio tehničku dokumentaciju za izgradnju centralnog postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda, za čiju realizaciju su obezbeđena sredstva iz IPA fonda. Početak izgradnje postrojenja se očekuje tokom 2020. godine.

Problem regulisanja otpadnih voda je posebno izražen na seoskom području. Trentno je na seoskom području grada Kraljeva izgrađeno 15 kanalizacionih mreža, koje su bez odgovarajućih prečistača. O njihovom održavanju staraju se samoinicijativno meštani. Na ostalom seoskom području otpadne vode se sakupljaju u indivudalne septičke jame ili se kontrolisano izlivaju u putne kanale, kanale za odvod atmosferskih voda ili reke.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku na teritoriji grada Kraljeva u 2016. godini ukupna količina ispuštenih otpadnih voda je 4.861 hiljada m³, od čega je 3.975 hiljada m³ ispušteno u sisteme za odvođenje komunalnih voda.

**Telekomunikaciona infrastruktura**

Stepen razvijenosti telefonske mreže je zadovoljavajući. Prosečan broj telefonskih priključaka na 100 stanovnika u Kraljevu iznosi 42, stepen digitalizacije je 85%, a pristupna telekomunikaciona mreža je realizovana pomoću bakarnih telefonskih linija, optičkih kablova i bežičnog pristupa.

Telekomunikacionu infrastrukturu grada čine telefonska mreža Telekom Srbije, GSM mobilne mreže MTS, Telenor i VIP, mreže kablovskih televizija, TV i radio sistemi.

## **PODSTICAJI REGIONALNOG RAZVOJA**

U kontekstu analize potencijala lokalnog ekonomskog razvoja, sagledani su ukupni podsticaji, odnosno konkretna ulaganja ili programsko usmeravanje ulaganja sa republičkog nivoa za realizaciju projekata od posebnog značaja za regionalni razvoj grada Kraljeva u periodu 2016-2018. godina.

Na osnovu podataka Agencije za privredne registre, ukupan iznos podsticaja regionalnog razvoja na nivou grada Kraljeva u 2018. godini je iznosio 1.044.307 hiljada RSD što je 64% ukupno realizovanih podsticaja regionalnog razvoja Raškog okruga. U 2018. u odnosu na 2016. godinu, ukupan iznos podsticaja regionalnog razvoja se povećao za 45%.

Posmatrano prema nameni, povećanje je ostvareno u oblasti podsticanja proizvodnje (približno 100% povećanja), zatim u oblastima infrastrukture, zapošljavanja i obrazovanja, nauke, kulture i sporta. Smanjenje iznosa podsticaja je zabeleženo za druge namene. Ukupni podsticaji regionalnog razvoja prema namenama prikazani su u narednoj tabeli.

***Tabela: Ukupni podsticaji regionalnog razvoja prema namenama, u 000 RSD***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | 2016 | 2017 | 2018 |
| Podsticanje zapošljavanja | 117.696 | 130.562 | 159.065 |
| Kadrovski i ljudski resursi |  |  | 635 |
| Podsticanje izvoza | 51.846 | 103.621 | 40.579 |
| Podsticanje proizvodnje | 13.037 | 128.491 | 553.318 |
| Podsticanje poljoprivrede | 225.356 | 66.836 | 94.142 |
| Naučnoistraživački rad i razvoj | 25.210 | 24.299 | 25.635 |
| Zaštita životne sredine |  |  | 2.121 |
| Saobraćajna infrastruktura |  | 4.948 | 13.606 |
| Ekonomska infrastruktura | 2.374 | 32.632 |  |
| Infrastruktura - drugo | 1.161 |  | 9.000 |
| Zdravstvo | 30.362 | 13.324 | 42.949 |
| Obrazovanje, nauka, kultura i sport | 59.245 | 30.176 | 61.143 |
| Druge namene | 58.175 | 20.345 | 42.113 |
| Ukupno | 584.462 | 555.233 | 1.044.307 |

 *Izvor: APR, Registar mera i podsticaja regionalnog razvoja*

Posmatrano prema vrsti korisnika, u 2018. godini 90% ukupno realizovanih zahteva se odnosilo na poljoprivredna gazdinstva. Prema iznosu realizovanih podsticaja, najveću vrednost podsticaja su realizovali preduzetnici (28,7%), zatim poljoprivredna gazdinstva (26%), mikro, mala i srednja preduzeća (25,6%), jedinica lokalne samouprave (6%) i institucije iz oblasti zdravstva (5%).

Distribucija ukupnih korisnika prema vrsti korisnika u posmatranom periodu nije se značajnije menjala, odnosno u sve tri posmatrane godine najviše zahteva su realizovala poljoprivredna gazdinstva, a zatim preduzetnici i mikro, mala i srednja preduzeća.

***Tabela: Ukupni podsticaji regionalnog razvoja prema vrsti korisnika***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2018 |
| Broj | Iznos u 000 RSD | Broj | Iznos u 000 RSD | Broj | Iznos u 000 RSD |
| Veliko privredno društvo | 6 | 10.485 |  |  |  |  |
| Mikro, mala i srednja privredna društva  | 92 | 151.662 | 86 | 287.744 | 95 | 267.857 |
| Preduzetnik | 188 | 38.540 | 224 | 52.102 | 309 | 300.237 |
| Poljoprivredna gazdinstva | 16.044 | 225.356 | 6.660 | 66.836 | 5.282 | 274.142 |
| Udruženje | 14 | 12.497 | 14 | 9.079 | 8 | 23.205 |
| Drugo pravno lice | 3 | 1.211 | 2 | 399 | 1 | 207 |
| Regionalna razvojna agencija | 1 | 400 |  |  | 1 | 635 |
| Institucije iz oblasti obrazovanja i nauke | 28 | 58.964 | 35 | 56.228 | 39 | 35.946 |
| Institucije iz oblasti kulture | 7 | 28.235 | 7 | 10.757 | 10 | 7.508 |
| Institucije iz oblasti zdravstva | 20 | 39.267 | 22 | 20.497 | 17 | 52.615 |
| Organ državne uprave | 2 | 3.448 | 1 | 7.981 | 5 | 5.186 |
| Jedinica lokalne samouprave |  |  | 1 | 35.270 | 1 | 63.983 |
| Drugi pojedinačni korisnici | 3 | 8.379 | 3 | 4.671 | 4 | 1.501 |
| Ostali korisnici  |  | 6.016 |  | 3.668 |  | 11.284 |
| Ukupno | 16.408 | 584.460 | 7.055 | 555.236 | 5.772 | 1.044.307 |

 *Izvor: APR, Registar mera i podsticaja regionalnog razvoja*

Posmatrano prema realizatorima podsticaja, najveći broj podsticaja u 2018. godini je realizovala Nacionalna služba zapošljavanja (80%), dok je prema iznosu realizovanih podsticaja najveća vrednost zahteva realizovao Fond za razvoj RS (preko 50%), a zatim Nacionalna služba za zapošljavanje (12%), Ministarstvo finansija (9%).

***Tabela: Podsticaji regionalnog razvoja prema realizatorima podsticaja***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2018 |
| Broj | Iznos u 000 RSD | Broj | Iznos u 000 RSD | Broj | Iznos u 000 RSD |
| Ministarstvo privrede | 1 | 1.161 | 4 | 55.640 | 5 | 55.568 |
| Ministarstvo finansija | 11 | 225.356 | 9 | 66.836 | 7 | 94.142 |
| Ministarstvo zaštite životne sredine |  |  |  |  | 1 | 2.121 |
| Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture |  |  |  |  | 1 | 294 |
| Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija | 5 | 9.825 | 2 | 4.490 | 2 | 16.000 |
| Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i soc. pitanja | 9 | 69.869 | 6 | 26.192 | 8 | 29.345 |
| Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja | 59 | 49.987 | 60 | 45.136 | 31 | 27.635 |
| Ministarstvo zdravlja | 9 | 30.362 | 8 | 13.324 | 15 | 42.949 |
| Ministarstvo kulture i informisanja | 29 | 34.468 | 10 | 10.639 | 25 | 29.681 |
| Fond za razvoj RS | 7 | 13.037 | 19 | 107.643 | 24 | 552.618 |
| Nacionalna služba za zapošljavanje | 442 | 88.749 | 470 | 104.142 | 576 | 128.920 |
| Razvojna agencija Srbije | 15 | 11.106 | 26 | 19.562 | 15 | 24.655 |
| Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza | 3 | 50.542 | 7 | 101.629 | 3 | 40.379 |
| Ukupno | 590 | 584.462 | 621 | 555.233 | 713 | 1.044.307 |

 *Izvor: APR, Registar mera i podsticaja regionalnog razvoja*

Posmatrano prema vrsti finansijskog podsticaja, približno 60% ukupnog iznosa podsticaja u 2018. godini je realizovano kroz kredite, a oko 14% kroz bespovratne subvencije. Ukupna vrednost podsticaja realizovanih kroz kredite povećala se u posmatranom periodu za 90%, a kroz subvencionisane kamate za 10%, dok je vrednost realizovana posredstvom bespovratnih subvencija smanjena za 23%.

***Tabela: Ukupni podsticaji regionalnog razvoja prema vrsti finansijskog podsticaja***

 u 000 RSD

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 |
| Kredit  | 62.069 | 189.002 | 588.218 |
| Bespovratna subvencija | 187.512 | 80.783 | 142.630 |
| Subvencionisana kamata | 229 | 1.435 | 2.352 |
| Regres | 52.205 | 33.329 | 19.161 |
| Povraćaj sredstava | 26 |  |  |
| Finansijska podrška za privlačenje investicija |  | 20.369 |  |
| Finansijska podrška - drugo  |  | 7.114 | 24.994 |
| Bespovratna finansijska podrška - drugo  | 153.578 | 158.428 | 203.964 |
| Druga sredstva  | 1.161 |  | 9.000 |
| Bespovratna druga sredstva | 127.684 | 64.772 | 53.988 |
| Ukupno | 584.462 | 555.233 | 1.044.307 |

 *Izvor: APR, Registar mera i podsticaja regionalnog razvoja*

Polazeći od predmeta i cilja istraživanja, najznačajniji geografski, prirodni, demografski, ekonomski i infrastrukturni faktori lokalnog okruženja analizirani su sa aspekta potencijala za razvoj metalskog sektora. Faktori okruženja su analizirani primenom SWOT matrice.

## **METALSKI SEKTOR**

Metalski sektor i šire posmatrano metalska industrija predstavljali su jednu od vodećih grana privrede bivše Jugoslavije sve do 80tih godina XX veka. Delovanje brojnih faktora iz internog i eksternog okruženja, među kojima se posebno ističu ratna dejstva, uvođenje ekonomskih sankcija, a zatim i neefikasni procesi privatizacije i restrukturiranja uslovili su stagnaciju, a zatim i propadanje velikih industrijskih kompleksa. Metalski sektor koji je nekada ostvarivao značajno učešće u ukupnoj proizvodnji, zaposlenosti i izvozu, danas se suočava sa značajnim problemima oličenim u tehničko tehnološkom zaostajanju i odsustvu konkurentnosti, nerešenim imovinsko pravnim pitanjima, nedostatku investicija, nedostatku kvalifikovane radne snage, visokoj zaduženosti i nelikvidnosti.

Prema podacima Privredne komore Srbije, privredna aktivnost u prerađivačkoj industriji u 2019. godini u odnosu na prethodnu godinu beleži blagi pad. U metalskom sektoru, posmatrano sa aspekta industrijske proizvodnje, u prvih devet meseci 2019. godine ostvaren je rast proizvodnje metalnih proizvoda, osim mašina od 6,1%. Proizvođačke cene industrijskih proizvoda su povećane za 0,8%, dok je u proizvodnji metalnih proizvoda, osim mašina zabeležen rast cena od 1,5%, a najveće smanjenje je zabeleženo u proizvodnji osnovnih metala (3,1%). U drugom kvartalu posmatrane godine, ukupan broj zaposlenih u proizvodnji metalnih proizvoda, osim mašina je iznosio 52.915 što predstavlja najveće učešće pojedinačne delatnosti u ukupnoj zaposlenosti metalske, elektro industrije i rudnicima metala i metalurgiji koja broji 171.258 lica. Najniže prosečne zarade su registrovane u proizvodnji metalnih proizvoda, osim mašna i one su za 10,2% niže od proseka u Republici Srbiji, a najviše prosečne zarade su isplaćene u proizvodnji osnovnih metala (98.354 dinara, što je za 31,3% više u odnosu na prosečnu zaradu).

Okosnicu privrede Grada Kraljevo nekada su činili giganti u oblasti elektro i metalske industrije - Fabrika elektrotermičkih proizvoda Magnohrom i Fabrika vagona Kraljevo. Fabrika Vagona je najstarije kraljevačko preduzeće koje je 70ih godina XX veka zapošljavalo preko 5.000 radnika i godišnje proizvodilo više od hiljadu vagona. Ukupna političko ekonomska dešavanja početkom 90tih godina i proces tranzicije uslovili su najpre smanjenje obima proizvodnje i broja zaposlenih, a zatim i tehničko-tehnološko zaostajanje i propadanje pomenutih industrijskih kompleksa. Fabrika vagona kao najznačajnije preduzeće u metalskom sektoru Kraljeva nakon neuspelog procesa privatizacije danas je u postupku stečaja. Dugogodišnje iskustvo i tradicija u ovom sektoru, raspoloživa infrastruktura i resursi, znanje i kvalifikovana radna snaga uticali su da metalski sektor u kojem posluju mikro, mala i srednja preduzeća i preduzetnici nastavi da ostvaruje ulogu značajnog razvojnog pokretača lokalne privrede.

Prema raspoloživim podacima, bruto dodata vrednost (BDV) metalskog sektora, oblast 2.5 - proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja, u Kraljevu je u 2016. godini iznosila 80% ukupne BDV sektora ostvarene na teritoriji Raškog okruga i 1,8% ukupne BDV sektora ostvarene na teritoriji Republike. Podaci o BDV pokazuju da Kraljevo ima najveći potencijal za razvoj metalskog sektora u Raškom okrugu ali i da je taj potencijal u odnosu na susedni Grad Čačak i Moravički okrug značajno skromniji.

***Tabela, Bruto dodata vrednost, metalski sektor (oblast 2.5), 2014-2016. godina***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Teritorija | 2014. | 2015. | 2016. |
| Republika Srbija (bez Kosova i Metohije) | 42.968.503 | 48.480.148 | 59.200.925 |
| Šumadija i Zapadna Srbija | 20.012.856 | 23.726.728 | 29.302.176 |
| Moravički okrug | 5.197.584 | 5.440.027 | 7.244400 |
| Raški okrug | 1.220.317 | 1.040.624 | 1.315 875 |
| Čačak | 4.119.983 | 4.225.204 | 5.867.720 |
| Kraljevo | 1.035.641 | 805.995 | 1.047.141 |

Izvor: RZS

U metalskom sektoru u privredi Kraljeva (oblast 2.5 - proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja) posluje ukupno 31 aktivno privredno društvo. U strukturi sektora dominantno učešće ostvaruju mikro preduzeća (64,5%), dok je učešće malih i srednjih preduzeća skromno (16,2% i 6,5% respektivno). Za četiri privredna društva podatak o veličini nije dostupan, a nijedno veliko preduzeće u ovoj oblasti nije registrovano na teritoriji Grada Kraljeva. Takođe, kod Agencije za privredne registre registrovane su 72 preduzetničke radnje.

***Tabela: Aktivna privredna društva, metalski sektor***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | VELIČINA | ŠIFRA I NAZIVDELATNOSTI | NAPOMENA |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | malo | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija |  |
| 2. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | mikro | 2562 – Mašinska obrada metala |  |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | mikro | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda |  |
| 4. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | malo | 2593 – Proizvodnja žičanih proizvoda, lanaca i opruga |  |
| 5. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | mikro | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda |  |
| 6. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | mikro | 2512 – Proizvodnja metalnih vrata i prozora |  |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | srednje | 2521 – Proizvodnja kotlova i radijatora za centralno grejanje |  |
| 8. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU PLANOJEVIĆ COMPANY UŠĆE | mikro | 2562 – Mašinska obrada metala |  |
| 9. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | malo | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda |  |
| 10.. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | mikro | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda |  |
| 11. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO  | malo | 2550 - Kovanje, presovanje, štancovanje i valjanje metala; metalurgija praha |  |
| 12. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE M-TOOLS DOO STUBAL | mikro | 2573 – Proizvodnja alata |  |
| 13. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | malo | 2529 – Proizvodnja ostalih metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera |  |
| 14. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU ERZ CON 2009 ADRANI | mikro | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija |  |
| 15. | DOO HIDPRO MANC KRALJEVO | mikro | 2562 – Mašinska obrada metala |  |
| 16 | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | mikro | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija |  |
| 17. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | mikro | 2512 – Proizvodnja metalnih vrata i prozora |  |
| 18. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | mikro | 2512 – Proizvodnja metalnih vrata i prozora |  |
| 19. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | mikro | 2529 – Proizvodnja ostalih metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera |  |
| 20. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO  | mikro  | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija |  |
| 21. | ORTAČKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU PROMET I INŽENJERING PKS - METAL, KRALJEVO | mikro | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda | Nije obveznik revizije |
| 22. | ORTAČKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BILLY KRALJEVO | n/d | 2512 – Proizvodnja metalnih vrata i prozora | Finansijski izveštaji nisu dostupni |
| 23. | DOO KONSTRUKT BIRO | mikro | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija | Nije obveznik revizije |
| 24. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU METALSERVIS-STENA, KONAREVO | n/d | 2651 –Obrada i prevlačenje metala | Finansijski izveštaji nisu dostupni |
| 25. | ALU EXTRA DOO RATINA | n/d | 2512 – Proizvodnja metalnih vrata i prozora | Finansijski izveštaji nisu dostupni |
| 26. | ITTECH TRIADE DOO ZA PROIZVODNJU PROMET I USLUGE ADRANI | n/d | 2562-Mašinska obrada metala | Finansijski izveštaji nisu dostupni |
| 27. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AMIGA, KRALJEVO | srednje | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija |  |
| 28. | PREDUZEĆE ZA PROMET PROIZVODNJU I USLUGE NOVI KOLEKTIV EXPORT-IMPORT DOO KRALJEVO | mikro | 2511 – Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija | Nije obveznik revizije |
| 29. | BLECHCENTER-LASER DOO KONAREVO | mikro | 2562-Mašinska obrada metala | Nije obveznik revizije |
| 30. | MEGATEHNA KV D.O.O. KRALJEVO | mikro | 2599 - Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda | Nije obveznik revizije |
| 31. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD SISTEM, KRALJEVO | mikro | 2593 –Proizvodnja žičanih proizvoda, lanaca i opruga | Nije obveznik revizije |

*Izvor: APR*

Približno 23% aktivnih privrednih društava primarno se bavi proizvodnjom metalnih konstrukcija i delova konstrukcija, 19% proizvodnjom ostalih metalnih proizvoda, dok se po 16% bavi mašinskom obradom metala i proizvodnjom metalnih vrata i prozora. Proizvodnjom ostalih metalnih cisterni, rezervoara i kontejnera bavi se približno 6,5% registrovanih aktivnih preduzeća, a po 3% se bavi proizvodnjom kotlova i radijatora za centralno grejanje, kovanjem, presovanjem, štancovanjem i valjanjem metala i metalurgijom praha i obradom i prevlačenjem metala.

## **SWOT ANALIZA – EKONOMSKI RAZVOJ**

SWOT analizom identifikovane su snage, slabosti, šanse i opasnosti koje se odnose na lokalni ekonomski razvoj Kraljeva sa posebnim osvrtom na metalski sektor, a na osnovu prirodnih, demografskih, privrednih i infrastrukturnih faktora koji su obuhvaćeni situacionom analizom.

***Tabela: SWOT analiza – ekonomski razvoj***

|  |  |
| --- | --- |
| *Prednosti* | *Slabosti* |
| * Povoljan geografski položaj, blizina magistralnih puteva i auto puta
* Dugogodišnja tradicija, iskustvo, pogoni i školski sistem u oblasti prerađivačke industrije i posebno metalskog sektora
* Dobra reputacija u prerađivačkoj industriji
* Razvojni potencijal metalskog sektora
* Prisustvo konkurentnih preduzeća sa izvoznim potencijalom
* Prisustvo malih preduzeća sa manjim proizvodnim pogonima i fleksibilnim proizvodnim programima
 | * Pripadnost grupi nedovoljno razvijenih opština/gradova
* Nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura stanovništva radnog uzrasta
* Neuspela privatizacija velikih industrijskih kompleksa
* Nelikvidnost privrede i nizak nivo investicija u osnovna sredstva
* Nedovoljna razvijenost lokalne infrastrukture
* Nizak nivo zarada
 |
| *Šanse* | ***Opasnosti*** |
| * Dve infrastrukturno opremljene industrijske zone, šest komercijalnih i trgovinskih zona i dve radne zone
* Pristup EU fondovima za razvoj privrede
* Otvaranje aerodroma ,,Morava" za civilni saobraćaj
* Privlačenje investitora i investicioni projekti u prerađivačkoj industriji
* Horizontalna i vertikalna integracija postojećih privrednih društava
 | * Dominantno učešće mikro preduzeća u strukturi privrede
* Pretežna orijentacija na plasiranje proizvoda i usluga na domaće tržište
* Tehničko-tehnološko zaostajanje i nizak nivo konkurentnosti
* Visoka koncentracija metalskog sektora
* Otežano regrutovanje kvalifikovane radne snage i velika migracija stanovništva
* Nizak standard i kvalitet života
 |

*Izvor: Samostalna izrada autora*

# **IV MAPIRANJE LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA**

Mapiranje lanca vrednosti se odnosi na set aktivnosti na kreiranju baze svih učesnika u metalskom sektoru u privredi Grada Kraljeva, a zatim i na primenu finansijske racio analize koja treba da omogući identifikovanje onih privrednih subjekata čije poslovanje je uspešno i stabilno, odnosno koji će se smatrati relevantnim za dalju sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti u odabranom sektoru.

Kreiranje jedinstvene baze svih učesnika u metalskom sektoru podrazumeva identifikovanje svih privrednih društava i svih preduzetničkih radnji koje su na teritoriji Grada Kraljeva registrovane kod Agencije za privredne registre.

Baza privrednih društava sadrži sledeće podatke: naziv, matični broj, šifra delatnosti, opis delatnosti, pravna forma, sedište, adresa, status, veličina. Baza preduzetničkih radnji sadrži sledeće podatke: poslovno ime, naziv, matični broj, šifra delatnosti, opis delatnosti, sedište, adresa.

Identifikovanje relevantnih učesnika je izvršeno na osnovu analize ,,finansijskog zdravlja", odnosno finansijske racio analize koja je sprovedena za sva privredna društva, za period od 2 godine (2016 i 2017), a za koja postoje javno dostupni finansijski izveštaji. Racio pokazatelji predstavljaju efikasan instrument za poređenje performansi preduzeća koja posluju u istom ili srodnom sektoru. Za potrebe identifikovanja relevantnih učesnika korišćena su 2 racio pokazatelja i to ROA (*Return on Assets*) – prinos na ukupno angažovana sredstva i ROE (*Return on Equity*) – prinos na kapital.

Prinos na ukupno angažovana sredstva (ROA) se izračunava stavljanjem u odnos neto dobiti i ukupne aktive (ukupne poslovne imovine). Ovaj pokazatelj govori o tome koliko je menadžment preduzeća efikasan u upravljanju aktivom da bi ostvario što veću dobit. Što je ROA koeficijent veći, to preduzeće ostvaruje veći procenat neto dobitka na svaki dinar uložen u ukupna sredstva.

Prinos na kapital (ROE) se izračunava stavljanjem u odnos neto dobiti i kapitala. Ovaj koeficijent pokazuje koliki procenat neto dobitka se ostvaruje na svaki dinar investiranog sopstvenog kapitala. Koeficijent je pogodan za poređenje profitabilnosti preduzeća u istoj privrednoj grani. Što je ROE koeficijent veći, to preduzeće uspešnije upravlja kapitalom.

Iako ne postoji opšte prihvaćena referentna vrednost ROA indikatora, dominantno je stanovište analitičara prema kojem kod uspešnog poslovanja vrednost ROA ne treba biti niža od 5%. Takođe, u pogledu vrednosti ROE indikatora, stanovište finansijskih analitičara je da je uspešno ono preduzeće koje ostvaruje prinos na kapital od 15% do 20%. Komparacija vrednosti indikatora profitabilnosti između preduzeća i tumačenje dobijenih rezultata zahteva da se u obzir uzme vrsta aktivnosti, odnosno delatnost preduzeća, kao i praćenje vrednosti indikatora u dužem vremenskom periodu.

Polazeći od predmeta i cilja istraživanja u okviru projektnog zadatka, identifikovanje relevantnih učesnika u odabranom sektoru je izvršeno na osnovu sledećeg seta aktivnosti:

* Selekcija privrednih društava za koja su dostupni finansijski izveštaji za obe posmatrane godine, osim u slučaju da je privredno društvo osnovano 2017. godine;
* Selekcija privrednih društava po godinama za koja finansijski izveštaji sadrže sve podatke koji su potrebni za racio analizu;
* Eliminisanje privrednih društava koja su u nekoj od posmatranih godina poslovala sa gubitkom;
* Kalkulacija indikatora profitabilnosti poslovanja privrednih društava, odnosno ROA i ROE indikatore u posmatranim godinama;
* Rangiranje privrednih društava prema vrednostima ROA i ROE indikatora;
* Kreiranje baze privrednih društava koja obuhvata samo ona preduzeća za koja je bilo moguće izračunati oba indikatora profitabilnosti za obe posmatrane godine, kao i kod kojih su ROA i ROE indikatori relativno povoljni u obe posmatrane godine. Budući da su poslovne performanse privrednih društva u metalskom sektoru u privredi Kraljeva, merene indikatorima profitabilnosti na dosta niskom nivou, metodologija istraživanja je prilagođena pa se pod relativno povoljnim ROA indikatorom smatrao onaj koji je veći ili jednak 1%, a pod relativno povoljnim ROE indikatorom onaj koji je veći od ili jednak 5%;
* Kreiranje jedinstvene baze relevantnih učesnika, odnosno privrednih društava u odabranom sektoru čije poslovanje je metodom finansijske racio analize identifikovano kao relativno povoljno, a koji će predstavljati osnov za dalju sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti odabranih sektora u privredi Grada Kraljeva.

Rangiranje privrednih društava na osnovu vrednosti ROA i ROE indikatora profitabilnosti za period od 2 godine je metodološki manjkavo u smislu da posmatrani vremenski period nije dovoljan dugačak za donošenje zaključka o profitabilnosti poslovanja određenog privrednog subjekta. Međutim, polazi se od stanovišta prema kojem sprovedena racio analiza pruža dovoljno informacija na osnovu kojih se mogu identifikovati učesnici koji će predstavljati samo osnovu za dalju i sveobuhvatniju analizu lanca vrednosti u odabranim sektorima.

**Mapiranje lanca vrednosti metalskog sektora u Kraljevu**

U cilju mapiranja učesnika u lancu vrednosti sektora C – prerađivačka industrija, *oblast 2.5 – proizvodnja metalnih proizvoda osim mašina i uređaja* u privredi Grada Kraljeva, kreirana je jedinstvena baza svih privrednih društava i svih preduzetničkih radnji koje su do januara 2018. godine, na teritoriji grada Kraljeva, registrovane u ovoj oblasti kod Agencije za privredne registre.

Jedinstvenabaza privrednih društava sadrži sledeće podatke: naziv, matični broj, šifra delatnosti, opis delatnosti, pravna forma, sedište, adresa, status, veličina. Na osnovu kreirane baze uočeno je sledeće:

* U oblasti 2.5 - proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja posluje ukupno 43 privredna društva;
* Od ukupno 43 privredna društva, u statusu aktivnog privrednog subjekta je 36, u stečajnom postupku je 4 i u postupku likvidacije su 3 privredna društva;
* Od ukupnog broja aktivnih privrednih društava, 20 je mikro, 5 je malo i 2 su srednje veličine, a za 9 podatak o veličini nije dostupan.

Jedinstvena baza preduzetničkih radnji sadrži sledeće podatke: poslovno ime, naziv, matični broj, šifra delatnosti, opis delatnosti, sedište, adresa, status. Na osnovu kreirane baze uočeno je sledeće:

* U oblasti 2.5 - proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i uređaja (šifra 2.5) registrovane su ukupno 72 preduzetničke radnje;
* od ukupno 9 preduzetničkih radnji koje su dostavile finansijske izveštaje, 8 je u statusu aktivnog i 1 je u statusu brisanog privrednog subjekta.

Od ukupno 36 aktivnih privrednih društava, finansijski izveštaji za 2016. i 2017. godinu su dostupni za 26 privredna subjekta, za 9 nisu dostupni i za 1 je u Agenciji za privredne registre evidentiran Izveštaj o neaktivnosti.

U 2017. godini sa gubitkom je poslovalo ukupno 3 privredna društva, a u 2016. godini ukupno 4 privredna društva. Ova privredna društva nisu uzeta u razmatranje, odnosno njihova profitabilnost nije analizirana.

Od ukupnog broja privrednih društava za koja su dostupni finansijski izveštaji, kod 20 privrednih subjekata finansijski izveštaji za obe godine sadrže sve podatke koji su neophodni za racio analizu.

***Tabela 1. Privredna društva u metalskom sektoru za koja su dostupni finansijski izveštaji za 2017. i 2016. godinu***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | VELIČINA |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | malo |
| 2. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | mikro |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | mikro |
| 4. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | malo |
| 5. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | mikro |
| 6. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | mikro |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | srednje |
| 8. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | mikro |
| 9. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | malo |
| 10.. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | mikro |
| 11. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO  | malo |
| 12. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | mikro |
| 13. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | malo |
| 14. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "ERZ CON 2009" ADRANI | mikro |
| 15. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | mikro |
| 16 | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | mikro |
| 17. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | mikro |
| 18. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | mikro |
| 19. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | mikro |
| 20. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO  | mikro  |

 *Izvor: APR*

Profitabilnost poslovanja privrednih društava u metalskom sektoru je analizirana na osnovu ROA i ROE indikatora dobijenih korišćenjem podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha.

Privredna društva su rangirana prema vrednosti koeficijenata za obe posmatrane godine. Takođe, kreirana je baza privrednih društava za koja su u posmatranom periodu utvrđeni relativno povoljni indikatori profitabilnosti.

***Tabela: Rang privrednih društava u metalskom sektoru prema vrednosti ROA indikatora, 2017. godina***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROA 2017 |
| 1. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | 100,00% |
| 2. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "ERZ CON 2009" ADRANI | 87,83% |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 25,32% |
| 4. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 19,02% |
| 5. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO  | 18,70% |
| 6. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 18,60% |
| 7. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA  | 12,58% |
| 8. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | 11,79% |
| 9. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 10,86% |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 9,05% |
| 11. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 8,82% |
| 12. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 5,97% |
| 13 | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 4,16% |
| 14 | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 2,63% |
| 15. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | 2,26% |
| 16. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 1,92% |
| 17. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 1,02% |
| 18. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO  | 0,96% |
| 19. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO  | 0,80% |
| 20. | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO  | 0,17% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

Analiza profitabilnosti privrednih društava za 2017. godinu je pokazala da je najveće učešće preduzeća čija je vrednost ROA koeficijenta do 5% i to njih 40%. Kod 20% preduzeća vrednost ROA je u intervalu 5-10%, a kod 25% preduzeća vrednost koeficijenta je u intervalu 10-20%. Kod svega 10% vrednost ROA je veća od 50%.

**Tabela: Rang privrednih društava u metalskom sektoru prema vrednosti ROE indikatora, 2017. godina**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROE 2017 |
| 1. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "ERZ CON 2009" ADRANI | 87,83% |
| 2. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 60,15% |
| 3. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 58,65% |
| 4. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 38,14% |
| 5. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO | 37,60% |
| 6. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | 37,37% |
| 7. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | 35,13% |
| 8. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 26,13% |
| 9. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | 23,96% |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 23,20% |
| 11. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | 22,68% |
| 12. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | 21,19% |
| 13. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 14,50% |
| 14. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 9,17% |
| 15. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 5,22% |
| 16. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 5,05% |
| 17 | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | 3,75% |
| 18. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | 2,91% |
| 19. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 2,72% |
| 20. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 2,71% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

Analiza profitabilnosti posmatranih privrednih društava na osnovu ROE indikatora je pokazala da je najveće učešće preduzeća (33,33%) koja ostvaruju prinos na kapital u vrednosti do 10%, a zatim u intervalu 20-30% (23,8%). Prinos na kapital u intervalu 30-40% ostvarilo je približno 20% analiziranih preduzeća, dok je ekstremno visoke prinose u intervalu 50-100% ostvarilo 14,2% analiziranih preduzeća.

Sagledavanje profitabilnosti poslovanja na nivou jednog preduzeća zahteva analizu kretanja indikatora u istorijskom periodu. Povećanje indikatora ukazuje na povećanje efikasnosti poslovanja i obrnuto. Za potrebe identifikovanja relevantnih učesnika u lancu vrednosti predmetnog sektora, izvršeno je rangiranje privrednih društava prema ROA i ROE indikatorima i za 2016. godinu.

***Tabela: Rang privrednih društava u metalskom sektoru prema vrednosti ROA koeficijenta, 2016. godina***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROA 2016 |
| 1. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 30,97% |
| 2. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | 19,76% |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 17,87% |
| 4. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | 16,11% |
| 5. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 14,62% |
| 6. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 9,89% |
| 7. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 6,17% |
| 8. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 5,45% |
| 9. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 4,47% |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 4,20% |
| 11. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 3,86% |
| 12. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 2,39% |
| 13. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 1,78% |
| 14. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | 1,63% |
| 15. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | 1,50% |
| 16. | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | 0,77% |
| 17. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO | 0,75% |
| 18. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | 0,39% |
| 19. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | 0,31% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

U 2016. godini, više od polovine analiziranih privrednih društava (55%) je ostvarila vrednost ROA do 5%, a 20% preduzeća je ostvarilo vrednost posmatranog indikatora u intervalu 5-10%. Vrednost ROA indikatora u intervalu 10-20% je zabeležena kod 20% preduzeća, dok je vrednost ROA iznad 30% ostvarilo samo jedno analizirano preduzeće.

***Tabela: Rang privrednih društava u metalskom sektoru prema vrednosti ROE koeficijenta, 2016. godina***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROE 2016 |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 66,42% |
| 2. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 64,53% |
| 3. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO | 49,66% |
| 4. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | 33,74% |
| 5. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | 27,61% |
| 6. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 25,50% |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 22,36% |
| 8. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 22,23% |
| 9. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | 21,73% |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | 8,90% |
| 11. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 8,74% |
| 12. | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | 7,81% |
| 13. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 7,74% |
| 14. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 7,71% |
| 15. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 6,38% |
| 16. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 6,21% |
| 17. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 4,97% |
| 18. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | 4,72% |
| 19. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | 0,58% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

U pogledu ROE indikatora za 2016. godinu, najveće je učešće preduzeća koja su ostvarila prinos na kapital u vrednosti do 10% (52%), dok je prinos u intervalu 20-30% ostvarilo 25% posmatranih preduzeća. Vrednost indikatora preko 30% ostvarilo je 20% preduzeća.

Polazeći od značaja sagledavanja kretanja indikatora profitabilnosti u određenom vremenskom periodu, kreirane su baze privrednih društava čija je profitabilnost poslovanja u posmatranom periodu bila relativno povoljna u obe godine za oba indikatora profitabilnosti.

Baza privrednih društava sa relativno povoljnim ROA indikatorom u obe posmatrane godine je kreirana na sledeći način:

* Eliminisana su ona preduzeća za koja nije bilo moguće izračunati pozitivan ROA indikator za obe godine, odnosno koja su u jednoj od godina poslovala sa gubitkom;
* Eliminisana su privredna društva koja su u jednoj od posmatranih godina imala ROA indikator manji od 1%.

***Tabela 6.*** ***Baza privrednih društava u metalskom sektoru sa relativno povoljnim ROA indikatorima profitabilnosti, 2017. i 2016. godina***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROA 2017 | ROA2016 |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 25,32% | 17,87% |
| 2. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 19,02% | 14,62% |
| 3. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | 18,70% | 19,76% |
| 4. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 18,06% | 30,97% |
| 5. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | 12,58% | 16,11% |
| 6. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 9,05% | 9,89% |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 8,82% | 4,47% |
| 8. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 5,97% | 6,17% |
| 9. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 4,16% | 4,20% |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 2,63% | 3,86% |
| 11. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 1,92% | 5,45% |
| 12. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 1,02% | 1,78% |
| 13. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 10,86% | 2,39% |
| 14. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | 0,96% | 1,63% |
| 15. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO | 0,80% | 0,75% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

Od ukupnog broja privrednih društava koja su u 2017. i 2016. godini poslovala sa dobitkom i za koja je izračunat ROA indikator profitabilnosti, kod 13 preduzeća je ROA indikator bio relativno povoljan, dok je kod dva preduzeća on bio približno 1% zbog čega su uključena u bazu.

Baza privrednih društava sa relativno povoljnim ROE indikatorom u obe posmatrane godine je kreirana na sledeći način:

* Eliminisana su ona preduzeća za koja nije bilo moguće izračunati pozitivan ROE indikator za obe godine, odnosno koja su u jednoj od godina poslovala sa gubitkom;
* Eliminisana su privredna društva koja su u jednoj od posmatranih godina imala ROE indikator manji od 5%.

***Tabela 7. Baza privrednih društava u metalskom sektoru sa relativno povoljnim ROE indikatorima profitabilnosti, 2017. i 2016. godina***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | ROE 2017 | ROE 2016 |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | 60,15% | 66,42% |
| 2. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | 58,65% | 22,23% |
| 3. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO | 38,14% | 64,53% |
| 4. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO | 37,60% | 49,66% |
| 5. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | 35,13% | 27,61% |
| 6. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | 26,13% | 25,50% |
| 7. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | 23,96% | 4,72% |
| 8. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 23,20% | 22,36% |
| 9. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | 22,68% | 33,74% |
| 10. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | 21,19% | 21,73% |
| 11. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | 14,50% | 7,71% |
| 12. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | 9,71% | 8,74% |
| 13. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | 5,22% | 6,21% |
| 14. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 5,05% | 6,38% |
| 15. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | 2,72% | 7,74% |
| 16. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | 2,71% | 4,97% |

 *Izvor: Kalkulacija autora*

Od ukupnog broja privrednih društava koja su u 2017. i 2016. godini poslovala sa dobitkom i za koja je izračunat ROE indikator profitabilnosti, kod 14 preduzeća je ROE indikator bio relativno povoljan, a kod dva preduzeća je bio relativno povoljan u barem jednoj od dve posmatrane godine zbog čega su ona uključena u bazu.

Na osnovu baze privrednih društava sa relativno povoljnim ROA indikatorima i baze privrednih društava sa relativno povoljnim ROE indikatorima kreirana je jedinstvena baza relevantnih učesnika u metalskom sektoru koji treba da predstavljaju osnov za dalju analizu lanca vrednosti u ovom sektoru privrede Grada Kraljeva. U bazu su uključena preduzeća kod kojih su oba indikatora profitabilnosti relativno povoljna u obe posmatrane godine. Jedinstvena baza relevantnih učesnika je prikazana u narednoj tabeli.

***Tabela 8. Baza relevantnih privrednih subjekata u metalskom sektoru***

|  |  |
| --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO |
| 2. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO |
| 3. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL |
| 4. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO |
| 5. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO |
| 6. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO |
| 8. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI |
| 9. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI |
| 10. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO |
| 11. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO |
| 12. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO |
| 13. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO |
| 14. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO |
| 15. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO |

 *Izvor: Izrada autora*

Jedinstvenu bazu relevantnih učesnika u metalskom sektoru čini 15 preduzeća čije poslovanje je metodom finansijske racio analize identifikovano kao relativno uspešno, a koja predstavljaju osnov za dalju sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti metalskog sektora u privredi Grada Kraljeva.

# **V ANALIZA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA**

Treća i četvrta faza postupka se odnose na sveobuhvatnu analizu lanca vrednosti metalskog sektora, a na osnovu podataka prikupljenih intervjuisanjem privrednih društava i preduzetnika koji su mapirani u drugoj fazi i fokus grupa sa relevantnim grupama učesnika koje su identifikovane u trećoj fazi analize. Intervjuisanje privrednih društava i preduzetnika je sprovedeno metodom individualnog, dubinskog, kvalitativnog, polu-strukturiranog intervjua. Polu-strukturirani upitnik na osnovu kojeg se sprovedeno intervjuisanje je priložen u aneksu (tabela 3.). Stavovi, mišljenja, percepcije i verovanja predstavnika identifikovanih grupa učesnika u lancu vrednosti su ispitani metodom fokus grupa. Diskusija na fokus grupama je realizovana u skladu sa unapred pripremljenim pitanjima/temama koje su priložene u aneksu (tabela 4.).

Prikupljeni primarni podaci poslužili su kao informaciona osnova za analizu, odnosno za identifikovanje grupa učesnika koje ostvaruju najveći uticaj na funkcionisanje lanca, sagledavanje snaga i slabosti u svim aktivnostima, odnosno u svim fazama kroz koje prolazi proizvod od sirovine do finalne potrošnje, analizu tržišta metalskog sektora, utvrđivanje veza i odnosa između različitih učesnika u lancu, definisanje problema i ključnih tačaka u koje je neophodno usmeriti intervenciju lokalne samouprave. Takođe, na osnovu sprovedene analize kreirana je mapa lanca vrednosti metalskog sektora.

Analiza lanca vrednosti sektora je imala za cilj da pruži odgovore na najmanje sledeća pitanja:

* Ko su glavni učesnici u lancu vrednosti, koliko ih ima i koje su njihove aktivnosti?
* U kojim fazama lanca vrednosti se stvara najveća dodata vrednost?
* Gde nastaju najveći troškovi?
* Koliki je broj zaposlenih u svakoj fazi lanca (socio-ekonomska dimenzija)?
* Kako se vrši protok materijala/roba duž lanca?
* Koji je obim aktivnosti pojedinačnih učesnika u lancu (nabavka, proizvodnja, prodaja)?
* Kako se vrši protok informacija duž lanca (informacije o tržištu, cenama, kvalitetu, rokovima, nabavci, itd.)?
* Kakva je struktura lanca, odnosno ko su akteri koji ostvaruju najveći/ključni uticaj na funkcionisanje lanca?
* Kakve vrste odnosa i veza postoje između različitih aktera u lancu?
* Šta su najveći problemi i barijere sa kojima se suočavaju akteri u lancu?
* Kakav je institucionalni i politički okvir?
* Koji su ključni eksterni faktori koji utiču na funkcionisanje lanca?
* Koje institucije/agencije/asocijacije pružaju najveću podršku funkcionisanju lanca?

## **5.1. KLJUČNI NALAZI ANALIZE INTERVJUA**

Proces intervjuisanja je sproveden u periodu januar-april 2019. godine. Broj intervjuisanih privrednih društava je 14, a broj intervjuisanih preduzetničkih radnji 9. Struktura intervjuisanih privrednih društava prema veličini je sledeća: 4 mikro, 6 malih i 3 srednja. Takođe, intervjuisano je i jedno veliko preduzeće koje je kod Agencije za privredne registre registrovano pod šifrom delatnosti 73.11 – delatnost reklamnih agencija, a koje je u analizu uključeno po preporuci predstavnika Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj budući da se sektorski bave obradom metala, zapošljavaju radnike iz mašinskog/metalskog sektora i aktivno sarađuju sa Mašinskim fakultetom u Kraljevu.

Na osnovu primarnih podataka koji su prikupljeni intervjuisanjem privrednih društava i preduzetnika, identifikovane su najvažnije grupe učesnika i sprovedena analiza lanca vrednosti.

Lanac vrednosti metalskog sektora počinje sa nabavkom sirovina i repromaterijala. Ponuda sirovina na domaćem tržištu je ograničena što uslovljava visoke troškove nabavke usled visokih troškova transporta i značajnog utroška vremena. Proizvođači koji zavise od dobavljača iz inostranstva suočavaju se sa visokim cenama sirovina i repromaterijala iz uvoza. Dok većina proizvođača sirovine nabavlja od dobavljača iz zemlje, postoje i oni kod kojih je i do 90% dobavljača iz inostranstva i to uglavnom iz Italije, Ukrajine, Češke, Grčke, Bosne i Hercegovine. Za proizvođače koji sirovine i repromaterijal nabavljaju iz zemlje je karakteristična zavisnost od malog broja dobavljača. Među dobavljačima iz zemlje izdvajaju se proizvođači primarnih sirovina npr. čelika, gvožđa, bakra poput Železare Smederevo kada se nabavka vrši preko posrednika i Valjaonice Sevojno, a zatim dobavljači koji se bave sekundarnom proizvodnjom i preradom, trgovinom repromaterijalima i alatom, pružanjem usluga kao što su sečenje i ispravljanje lima, varenje, profilisanje i sl. Kraljevačka preduzeća dosta sarađuju sa dobavljačima iz Čačka (Unipromet, Slovas, DTM Consult, Atenik Commerce, Gordex, Sur Tec, Prohrom i dr.), sa domaćim proizvođačima i preduzećima koja se bave trgovinom metalima i metalnim proizvodima kao što su Cinkara Kruševac, Metal Commerce Leskovac, Sirijus Trstenik, Alcu Metali Niš, Dak Commerce Novi Sad, BIS Užice, Unitehna Kruševac, 3D metal Gornji Milanovac, Hram Užice, Krušik plastika Osečina i dr., a zatim i sa distributerima stranih fabrika i predstavništvima stranih kompanija u Srbiji kao što je npr. Helios. Ponuda na lokalnom tržištu je ograničena i uglavnom se odnosi na nabavku alata od specijalizovanih preduzetničkih radnji (najčešće Višnja Kraljevo), određenih repromaterijala (Yugometal Steel Kraljevo) ili usluga mašinske obrada metala koje pružaju mikro preduzeća i preduzetnici.

U središtu lanca vrednosti sektora nalaze se proizvođači. Sa aspekta prostora na kojem se odvija razmena, preduzeća uglavnom posluju na nacionalnom tržištu premda postoji i deo preduzeća za koje se može reći da pretežno posluju na međunarodnom tržištu. Većina lokalnih proizvođača je orijentisana na domaće tržište i tržište zemalja bivše Jugoslavije. Izvozno orijentisani proizvođači svoje proizvode i usluge pored tržišta zemalja iz okruženja plasiraju i na tržišta Italije, Austrije, Nemačke, Rusije, Belgije itd. Sa aspekta namene proizvoda, proizvođači se mogu podeliti na one čiji se proizvodi koriste za dalju proizvodnju i preradu ili obavljanje neke delatnosti i one koji proizvode gotove proizvode namenjene finalnom korisniku.

Sa aspekta broja kupaca, postoje proizvođači koji svoje proizvode prodaju na određenom tržištu, odnosno malom broju kupaca, zatim proizvođači koji kroz sopstvene maloprodajne objekte proizvode plasiraju većem broju kupaca, proizvođači koji proizvode prodaju posredstvom distributera, kao i oni koji isključivo proizvode za jednog kupca. Proizvodnja za jednog, poznatog kupca je karakteristična za mikro preduzeća i preduzetničke radnje i ovakva vrste razmene uglavnom se odvija na lokalnom tržištu, npr. mikro preduzeće Baš čelik 100% svojih proizvoda prodaje preduzeću za proizvodnju nameštaja GIR iz Kraljeva. U ulozi kupaca javljaju se preduzeća iz metalske ali i drugih delatnosti kao što su proizvodnja nameštaja, proizvodnja medicinske opreme i materijala, proizvodnja telekomunikacione opreme, građevinarstvo, pružaoci usluga iz oblasti elektronike, izgradnja puteva i dr. U ulozi kupaca javljaju se lokalna, nacionalna i strana preduzeća, pružaoci usluga ali i gradske uprave.

Kao lokalni pružaoci usluga u lancu vrednosti javljaju se finansijske institucije (poslovne banke), špediterska preduzeća, transportna preduzeća, knjigovodstvene agencije, štamparije. Saradnja sa pružaocima usluga je ocenjena kao dobra. Aktivnosti promocije, dizajna i pakovanja proizvođači obavljaju samostalno i to najčešće u uslovima ograničenih resursa.

Saradnja sa institucijama i agencijama podrške je sporadična i uglavnom nedovoljno intenzivna i efikasna. Sa učesnicima u inovacionom ekosistemu, većina proizvođača ili ne sarađuje ili sarađuje po *ad hoc* principu. Odnosi saradnje manjeg ili većeg intenziteta postoje između proizvođača i institucija kao što su Mašinski fakultet u Kraljevu, Srednja mašinsko-tehnička škola u Kraljevu, Šumarski fakultet u Beogradu, Zavod za intelektualnu svojinu, Klub privrednika, Privredna komora Srbije, Razvojni biznis centar Kragujevac, Razvojna agencija Srbije, Nacionalna služba za zapošljavanje, Fond za razvoj, Organizacija HELP. Ocena saradnje sa lokalnom samoupravom nije na zadovoljavajućem nivou. Evidentna je percepcija proizvođača o odsustvu lokalnih autoriteta koji mogu da deluju u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa privrednika.

Formiranje cena se vrši po utrošku materijala i rada što ukazuje da značajnu ulogu u lancu vrednosti imaju dobavljači i radna snaga. U strukturi troškova proizvodnih preduzeća najveće učešće ostvaruju troškovi sirovina i repromaterijala i troškovi rada. Priroda delatnosti i dominantna zavisnost od jednog ili malog broja dobavljača determinisala je sirovinu/repromaterijal kao osnovni cenovni faktor konkurentnosti, dok necenovni faktori konkurentnosti obuhvataju kvalitet, funkcionalnost, standarde, nivo tehnologije, produktivnost, uslove plaćanja i rokove isporuke.

Dominantni izvori finansiranja lokalnih proizvođača su sopstvena sredstva i krediti komercijalnih banaka što predstavlja značajan ograničavajući faktor rasta. Stepen inovativnosti je nedovoljan i kao takav ne može biti osnov za ostvarivanje konkurentske prednosti. Preduzeća se suočavaju sa nedostatkom finansijskih sredstava za proširenje proizvodnih kapaciteta i ulaganje u modernizaciju tehnologije. U uslovima ograničenih resursa za realizaciju inovativnih i razvojnih aktivnosti proizvodi lokalnih proizvođača su nedovoljno konkurentni što ograničava njihove izvozne potencijale.

Egzogeni faktori koji ostvaruju uticaj na poslovanje uglavnom se odnose na nestabilnost političkog i pravnog sistema, karakteristike privrednog i tehničko-tehnološkog okruženja. U pogledu poslovnog okruženja, veze i odnosi između preduzeća, kupaca, dobavljača i konkurenata mogu se oceniti kao relativno razvijeni, odnosno uočena je značajna nepovezanost i usitnjenost, kao i dominantno prisustvo malih preduzeća bez značajnije tržišne snage. Najveći identifikovani problem proizvođača u odnosu sa kupcima je naplata potraživanja, odnosno odsustvo adekvatnog pravnog mehanizma ili npr. Garancijskog fonda koji bi omogućio efikasnije rešavanje pomenutih problema. Poslovno okruženje je na skali od 1 do 5 (1-najlošije, 5-najbolje) ocenjeno prosečnom ocenom 3. Aspekt tražnja ocenjen je prosečnom ocenom 4, dok su aspekti regulatorni okvir, ponuda, struktura tržišta i aspekt ponašanje i odnosi između učesnika ocenjeni prosečnom ocenom 3.

Obim razmene koja se odvija unutar lanca vrednosti na lokalnom nivou je ograničen što je posledica usitnjenosti i nepovezanosti lokalnih preduzeća. Usled nedovoljno informacija o ponudi na lokalnom nivou, sirovine se nabavljaju od dobavljača iz drugih gradova ili postoji zavisnost od sirovina iz uvoza što povećava troškove zbog transporta i/ili visokih cena sirovina iz uvoza. U uslovima ograničenog pristupa sredstvima iz povoljnih izvora, lokalna preduzeća vrlo teško uspevaju da prošire proizvodne kapacitete, nabave savremenu opremu i tehnologiju, realizuju istraživačko-razvojne aktivnosti i inovativne poslovne poduhvate koji su preduslov konkurentnosti i uspešnog poslovanja na inostranim tržištima. Dominantno učešće mikro preduzeća i preduzetničkih radnji sa skromnim razvojnim, investicionim i izvoznim mogućnostima ograničava potencijal za razvoj sektora sa jedne strane, dok sa druge strane upravo veličina omogućava fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja potrebama i zahtevima pojedinačnih kupaca. Proizvodnja za poznatog lokalnog kupca ili pružanje usluge lokalnim proizvođačima predstavlja najveću razvojnu šansu za preduzetnike, mikro i mala preduzeća čije je učešće u strukturi metalskog sektora u Kraljevu najveće. Povezivanjem učesnika u različitim fazama lanca vrednosti na lokalnom nivou ublažili bi se negativni efekti slabe finansijske i tehnološke moći pojedinačnih subjekata i omogućilo potpunije iskorišćavanje njihovih raspoloživih kapaciteta i ostvarivanje koristi od njihove sposobnosti da se brzo i po nižim troškovima prilagode zahtevima većih lokalnih proizvođača.

Najveće usko grlo, odnosno ograničenje za poslovanje, rast i razvoj lokalnih proizvođača je nedostatak kvalifikovanih i kvalitetnih kadrova u delu proizvodnje (varioci, bravari, livci itd.) i u delu koji se odnosi na inženjere (mašinski inženjeri, tehnolozi, itd.). Takođe, uočen je i problem otežanog zadržavanja stručnih kadrova. Ostali identifikovani problemi i ograničenja odnose se na rad pravosudnih organa i to posebno u domenu naplate potraživanja, visoke poreze i doprinose na zarade, slab izvozni potencijal usled nekonkurentnosti proizvoda na inostranom tržištu usled opterećenosti porezima, taksama, visokim troškovima energenata, sirovina i repromaterijala, otežano pribavljanje kapitala iz povoljnih izvora, nedostatak sredstava za nabavku mašina i opreme, nedostatak sredstava za proširenje poslovnog prostora, poteškoće prilikom aplikacije za sredstva iz različitih državnih programa usled ograničenih kapaciteta za pripremu dokumentacije, privilegovan tretman stranih investitora, ograničena ponuda sirovina i repromaterijala, visoke troškove uvođenja standarda, poresku regulativu, potrebu za velikim ulaganjima u proširenje proizvodnih kapaciteta i nabavku mašina.

Sa aspekta jačine veza i odnosa između svih učesnika u lancu, ocena je da je stepen saradnje nedovoljan i da ne postoji sistematski pristup za njeno unapređenje. Uočena je usitnjenost, nepovezanost i nedovoljna integracija lokalnih preduzeća na vertikalnom nivou. Takođe, nedostatak kvalifikovane radne snage predstavlja ozbiljan ograničavajući faktor za razvoj sektora, a generalni utisak je da su trenutni napori i inicijative za iznalaženjem sistemskog i održivog rešenja uočenih problema metalskom sektora vrlo skromni.

## **5.2. ANALIZA TRŽIŠTA METALSKOG SEKTORA U KRALJEVU**

Tržište metalskog sektora je sa aspekta predmeta razmene najvećim delom tržište proizvodnih dobara, odnosno industrijsko tržište na kojem se u ulozi prodavaca i kupaca javljaju pravna lica, a proizvod koji je predmet razmene se koristi za dalju proizvodnju ili obavljanje neke delatnosti. Sektor dominantno čine mala i srednja preduzeća koja su specijalizovana za proizvodnju i sekundarnu preradu metalnih proizvoda, odnosno obradu u vidu prevlačenja, presovanja, livenja i sečenja metala. Specijalizovana tehnologija, oprema i mašine uslovljavaju visoke barijere ulaska i izlaska na tržište, a visok stepen fleksibilnosti i prilagođavanje potrebama poznatog kupca ograničavaju mogućnost pojave substituta.

Sa aspekta prostora na kojem se odvija razmena, većina proizvođača svoje proizvode plasira na nacionalnom tržištu, dok je značajnije manji broj onih koji su dominantno izvozno orijentisani.

Sa aspekta uslova razmene, u pitanju je slobodno tržište, odnosno tržište na kojem privredni subjekti imaju slobodu u vezi sa određivanjem kupoprodajnih odnosa. Karakter tražnje je sezonski.

 Sa aspekta konkurentskih odnosa, tržište se generalno može oceniti kao ograničeno konkurentsko, odnosno uslovi poslovanja su determinisani uticajem prodavaca i kupaca na cene, niskom elastičnošću tražnje, ograničenim kretanjem kapitala i mogućnošću dogovaranja između učesnika. Deo preduzeća se suočava sa postojanjem nekoliko ili jednog dominantnog učesnika na strani tražnje koji diktira uslove poslovanja i formira cene nezavisno od konkurencije. Takođe, deo preduzeća je ukazao na problem nelojalne konkurencije i nejednakog tretmana stranih investitora.

Procena vrednosti tržišta i tržišnog učešća pojedinačnih preduzeća izvršena je na osnovu ostvarenih poslovnih prihoda aktivnih privrednih društava u periodu 2017-2018. godina za koja postoje dostupni finansijski izveštaji. Jedno od ograničenja na ovaj način procenjene vrednosti tržišta datog sektora odnosi se na činjenicu da u razmatranje nisu uzete preduzetničke radnje i privredna društva koja nisu u obavezi dostavljanja finansijskih izveštaja, kao i privredna društva koja su kod Agencije za privredne registre registrovana pod drugom šifrom primarne delatnosti, a posluju u sektoru metalske industrije.

***Tabela: Tržišno učešće privrednih društava, metalski sektor***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | VELIČINA | POSLOVNI PRIHODI (000 RSD)2017 2018 | TRŽIŠNO UČEŠĆE (%)2017 2018 |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE ELNOS ADRANI | malo | 75.337 | 65.327 | 1,45 | 1,05 |
| 2. | PRIVREDNO DRUŠTVO METALNE INDUSTRIJE I INDUSTROMONTAŽE SATO DOO PROGORELICA | mikro | 36.993 | 40.413 | 0,71 | 0,65 |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE TERMIL KRALJEVO | mikro | 10.325 | 9.987 | 0,20 | 0,16 |
| 4. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | malo | 1.821.715 | 2.567.173 | 35,18 | 41,37 |
| 5. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BAŠ ČELIK KRALJEVO | mikro | 4.507 | 5.422 | 0,09 | 0,09 |
| 6. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AL-PER DOO KRALJEVO, KONAREVO | mikro | 70.921 | 102.604 | 1,37 | 1,65 |
| 7. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | srednje | 1.440.629 | 1.223.849 | 27,82 | 19,72 |
| 8. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "PLANOJEVIĆ COMPANY" UŠĆE | mikro | 22.332 | 22.579 | 0,43 | 0,36 |
| 9. | FARBRIKA RAZVODNIH ORMANA EVROTEHNA DOO KONAREVO | malo | 269.101 | 310.332 | 5,20 | 5,00 |
| 10.. | DOO LIM PLAST OPLANIĆI | mikro | 20.459 | 16.993 | 0,40 | 0,27 |
| 11. | PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU METALNE GALANTERIJE PEKOM INŽENJERING DOO KRALJEVO  | malo | 132.773 | 266.381 | 2,56 | 4,30 |
| 12. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE "M-TOOLS" DOO STUBAL | mikro | 13.234 | 10.318 | 0,31 | 0,17 |
| 13. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE KORALI DOO KONAREVO | malo | 93.288 | 175.364 | 2,83 | 3,43 |
| 14. | DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU "ERZ CON 2009" ADRANI | mikro | 833 | 394 | 0,02 | 0,01 |
| 15. | DOO "HIDPRO MANC" KRALJEVO | mikro | 35.799 | 47.635 | 0,69 | 0,77 |
| 16 | DOO NOVI KOLEKTIV-INVEST KRALJEVO | mikro | 41.311 | 24.765 | 0,80 | 0,40 |
| 17. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE ALUPLANET KRALJEVO | mikro | 14.782 | 11.831 | 0,29 | 0,19 |
| 18. | TEHNOMAG PROING DOO KRALJEVO | mikro | 53.842 | 55.663 | 1,03 | 0,90 |
| 19. | PRIVREDNO DRUŠTVO ZA SERVIS I PROIZVODNJU KOMUNALNE OPREME SERVIS SEKOM-KV DOO KRALJEVO | mikro | 46.860 | 56.216 | 0,90 | 0,91 |
| 20. | FERO-KONSTRUKT DOO KRALJEVO  | mikro  | 126.885 | 94.463 | 2,45 | 1,52 |
| 21. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AMIGA, KRALJEVO | srednje | 846.485 | 1.097.711 | 16,35 | 17,70 |
| UKUPNO | 5.178.411 | 6.205.420 | 100,00 | 100,00 |

 *Izvor: Samostalna izrada autora na osnovu podataka APR*

Na osnovu podataka o ostvarenim poslovnim prihodima privrednih društava u metalskom sektoru procenjuje se da je ukupna vrednost tržišta na kraju 2018. godine iznosila 6.205.420 hiljada RSD. Ukupni poslovni prihodi privrednih društava koja posluju u metalskom sektoru u 2018. godini su zabeležili rast od 16,6% u odnosu na prethodnu godinu. Najveća pojedinačna tržišna učešća u obe posmatrane godine ostvarila su preduzeća Tehnograd-inženjering, Radijator inženjering i Amiga (41,37%, 19,72%, 17,70% respektivno u 2018. godini i 35,18% i 27,82%, 16,35% respektivno u 2017. godini), odnosno tržišno učešće ova tri privredna društva zajedno, mereno visinom ostvarenih poslovnih prihoda, iznosi približno 79%.

Tri privredna društva koja ostvaruju najveće tržišno učešće u metalskom sektoru Kraljeva osnovana su početkom 1990tih godina kao mala porodična preduzeća, a danas su preduzeća srednje veličine koja zajedno zapošljavaju 654 lica.

Poslovna orijentacija preduzeća sa najvećim potencijalom u sektoru sagledana je sa aspekta strukture poslovnih prihoda. U strukturi poslovnih prihoda preduzeća Tehnograd inženjering dominiraju prihodi od prodaje roba i prihodi od prodaje proizvoda i usluga, a u okviru njih prihodi od prodaje roba i prihodi od prodaje proizvoda i usluga na domaćem tržištu što ukazuje da je prilikom realizacije svojih poslovnih aktivnosti ono dominantno orijentisano na domaće tržište. U strukturi poslovnih prihoda preduzeća Radijator inženjering najzastupljeniji su prihodi od prodaje proizvoda i usluga, a u okviru njih prihodi od prodaje gotovih proizvoda i usluga na inostranom tržištu što govori u prilog izvoznoj orijentaciji ovog preduzeća. Što se tiče strukture poslovnih prihoda preduzeća Amiga, najveće učešće ostvaruju prihodi od prodaje proizvoda i usluga na domaćem tržištu.

U pogledu nabavke sirovina i repromaterijala, preduzeća se prevashodno oslanjaju na dobavljače iz zemlje. Naime, u strukturi obaveza iz poslovanja, najveće učešće obaveza prema dobavljačima iz zemlje je evidentirano u preduzećima Radijator inženjering i Amiga, a obaveza prema dobavljačima iz inostranstva u strukturi obaveza iz poslovanja preduzeća Tehnograd-inženjering.

Osnovni poslovni podaci o privrednim društvima u metalskom sektoru koja ostvaruju najveće tržišno učešće prikazani su u narednoj tabeli.

***Tabela: Poslovni podaci o privrednim društvima sa najvećim tržišnim učešćem***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R. br. | POSLOVNO IME | GODINA OSNIVANJA | BROJ ZAPOSLENIH | DELATNOST | STANDARDI KVALITETA |
| 1. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE TEHNOGRAD-INŽENJERING KRALJEVO | 1992. | 70 | Proizvodnja armaturnih mreža svih vrsta, Proizvodnja rešetkastih nosača-binora, obrada betonskog gvožđa po datoj specifikaciji,trgovina betonskim gvožđem - glatkim i rebrastim | SRPS ISO 9001:2015,Sertifikat o akreditaciji Laboratorije od ATS-a,Sertifikat o usaglašenosti proizvoda po zahtevima za čelik za armiranjebetona(sl.glasnik RS br. 35/15 i 44/16) i zahtevima standardaSRPS EN  |
| 2. | DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE AMIGA, KRALJEVO | 1990. | 218 | Stubovi za javno i reflektorsko osvetljenje, dalekovodni i telekomunikacioni stubovi, čelično rešetkaste konstrukcije, dekorativno osvetljenje i oprema za parkove | ISO 9001:2008ISO 14001:2004OHSAS 18001:2007CE ZNAK PREMA EN-40EN ISO 384-2EN-1090-2 EXC 3GOST-RISO 26000 |
| 3. | DOO ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE RADIJATOR INŽENJERING KRALJEVO | 1991. | 366 | Montaža i održavanje centralnog grejanja, proizvodnja kotlova, sečenje limova  | ISO 9001:2008 |

*Izvor: Samostalna izrada autora na osnovu podataka APR i zvaničnih web stranica privrednih društava*

Analiza tržišnog učešća pokazuje da je metalski sektor u privredi Kraljeva visoko koncentrisan, odnosno da je potencijalni rast determinisan budućim investicionim aktivnostima malog broja preduzeća koja su uprkos brojnim poteškoćama konkurentna na tržištu.

## **5.3. MAPA LANCA VREDNOSTI METALSKOG SEKTORA**

**DOBAVLJAČI**

**PRIMARNA**

**PROIZVODNJA**

**SEKUNDARNA PROIZVODNJA**

**PROIZVOĐAČI**

**PREDUZEĆA**

**PROIZVOĐAČI PREDUZETNICII**

**KUPCI DALJA PRERADA**

**MALOPRODAJA**

**FINALNI KORISNICI**

**OBAVLJANJE DELATNOSTI**

**FINALNI KORISNICI**

**POLITIČKO OKRUŽENJE**

**LOKALNO POSLOVNO OKRUŽENJE**

**REGULATORNO OKRUŽENJE**

Izvor: Samostalna izrada autora

## **5.4. KLJUČNI NALAZI FOKUS GRUPA**

Primena metode fokus grupa u čijoj osnovi su interakcija između učesnika i ostvarivanje grupne dinamike u diskusiji omogućio je generisanje ideja i opažanja o uslovima problemima, izazovima i šansama u poslovanju.

Fokus grupe sa predstavnicima identifikovanih grupa učesnika u lancu vrednosti sektora održane su 16. i 17. jula 2019. godine. U fokus grupama su učestvovali predstavnici sledećih grupa učesnika:

* Privredna društava
* Preduzetnici
* Pružaoci usluga
* Dobavljači
* Obrazovne institucije
* Institucije podrške
* Klub privrednika Kraljevo

Takođe, uvažavajući aspekt rodne ravnopravnosti 29. jula 2019. godine realizovana je fokus grupa sa ženama preduzetnicama u metalskom sektoru.

Fokus grupa sa predstavnicima grupe kupaca nije realizovana iz razloga što nije bilo prisutnih predstavnika.

**GRUPA 1: PREDSTAVNICI PRIVREDNIH DRUŠTAVA**

Prisutni: 8 učesnika iz sledećih 7 targetiranih privrednih subjekata: Pomak, Korali, Amiga, Lim-plast, PKS Metal, Elnos i SATO.

**OPAŽANJA UČESNIKA O USLOVIMA POSLOVANJA, PROBLEMIMA, IZAZOVIMA I ŠANSAMA U POSLOVANJU:**

* Nedostatak kvalitetne i kvalifikovane radne snage (zanimanja poput bravara, zavarivača, metalostrugara, stolara su u deficitu), kao i nedostatak adekvatne praktične nastave;
* Gorući problem su velike potrebe za radnicima na CNC mašinama, a manjak kvalifikovanih radnika. Takođe nedostaje i adekvatna oprema na kojoj bi se vršila praksa pomenutih obrazovanih profila;
* Loše iskustvo sa đacima koji su dolazili na praksu – nezainteresovani za učenje kao i za ostanak u preduzeću;
* U uslovima odsustva adekvatnih profila na evidenciji NSZ, problem deficita radnika prevazilaze zapošljavanjem penzionera koje obučavaju ili plaćanjem prekovremenog rada postojećim radnicima;
* Neadekvatna infrastruktura – loš prilazni put, bez kanalizacije i bez javne rasvete;
* Usled vremenskih nepogoda, industrijska zona bude vrlo često poplavljena;
* Finansiranje unapređenja u poslovanju iz sopstvenih izvora, hale građene neplanski, po fazama;
* Pitanje tumačenja Zakona o JN – kako se reguliše postupak? Zašto komisije nemaju ovlašćena da proveravaju validnost dokumentacije; lažiranje tenderske dokumentacije obezbeđuje dobijanje tendera i stvara nelojalnu konkurenciju;
* Postojeća privreda je resurs koji bi trebalo čuvati, MSP su osnov ekonomskog razvoja te bi Gradska uprava trebalo da pored fokusa na privlačenje stranih investicija stimuliše i postojeću privredu (rasterećenja privrede kroz oslobađanje od taksi, poreza, doprinosa…);
* Postojala je saradnja sa Mašinskom školom u okviru GIZ projekta;
* Učešće na međunarodnim sajmovima je od velikog značaja kao osnovni način sticanja kontakata i sklapanja novih ugovora. Međutim troškovi izlaganja su izuzetno visoki (oko 10.000 EUR);
* Nastup na inostranim tržištima preko distributera koje uglavnom pronalaze učešćem na privrednim sajmovima;
* Učešće na privrednom sajmu u Moskvi preko PKS;
* Ne postoji problem sa kupcima, poslovi se sklapaju uglavnom na osnovu preporuka;
* Korišćenje subvencija za kupovinu opreme, kao i 65% umanjenje poreza i doprinosa zapošljavanjem radnika;
* Izuzetno visoke takse u Kraljevu za legalizaciju objekata.
* Šanse za razvoj metalskog sektora su u: automatizaciji proizvodnje i boljem promovisanju metalskog sektora kroz očuvanje tradicije grada Kraljeva, patentima i inovacijama, a Gradska uprava bi trebalo da stane iza svojih privrednika i stimuliše priznate patente (Fond za razvoj, inovacioni fond).

**ZAKLJUČCI:**

Osnovni problemi:

1. Deficit kvalifikovane radne snage na tržištu rada – uzroci leže u sledećim razlozima: nedovoljna motivisanost mladih za zanimanja iz oblasti metalskog sektora (iz godine u godinu opada broj upisanih đaka mašinske škole); nesistemska realizacija programa stručne prakse učenika srednjih škola u privrednim subjektima; učenici preko prijateljskih odnosa biraju firme gde ne moraju biti redovni, izbegavaju nastavu, nezainteresovanost; percepcija o niskim primanjima i lošim uslovima rada u metalskom sektoru – čak i ako privredni subjekti pristanu da obuče radnike za rad na konkretnim mašinama/procesima, vrlo je česta pojava da radnici nakon obuke napuštaju posao i odlaze u inostranstvu zbog boljih uslova rada;
2. Loša infrastrukturna opremljenost – loši prilazni putevi ka pojedinim velikim poslovnim subjektima, kanalizacione mreže, javna osvetljenja, zatim poplave u industrijskoj zoni;
3. Nedovoljna informisanost predstavnika privrede o mogućnostima finansiranja (lokalnim, regionalnim, nacionalnim i donatorskim izvorima finansiranja), zatim o mogućnostima za unapređenje poslovanja;
4. Nedovoljna saradnja predstavnika gradske uprave grada Kraljeva sa postojećom privredom i osluškivanje njihovih potreba, nedovoljna afirmacija velikih privrednih subjekata, kao i adekvatna promocija malih; izostajanje lokalnih instrumenata podrške postojećoj privredi.

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Kao jedan od najvećih problema za razvoj metalskog sektora u Kraljevu naveden je nedostatak kvalitetne radne snage. Istaknuto je da plate ne mogu da budu velike imajući u vidu sve poteškoće sa kojima se privrednici suočavaju, te radnici odlaze u Beograd, Novi Sad i u inostranstvo;
* Problem je naći mlade ljude koji žele da rade. Zapošljavaju se penzioneri koji imaju radnog iskustva, ali dugoročno se na ovu kategoriju radnika ne može oslanjati;
* Obrazovni sistem (škole) „izbacuju“ kadar koji nije zainteresovan da radi i koji nema dovoljno znanja i veština. Nedostaje im praksa. U školama nema adekvatne prakse – samo se formalno obavlja, dok suština izostaje („đaci ne znaju ništa“ u pogledu praktičnog rada);
* Potrebna je saradnja privrede i škola;
* Pošto su plate male, potrebno je finansijsko rasterećenje privrede (ali ovo nije u nadležnosti LS);
* Doprinos LS bi trebalo usmeriti ka poboljšanju uslova rada i života radnika u metalskom sektoru i njihovih porodica kroz obezbeđivanje različitih pogodnosti kao što su subvencionisanje čuvanja dece i unapređenje gradske infrastrukture u smislu sportskog i rekreativnog sadržaja;
* Kao drugi veliki problem javlja se kvalitet infrastrukture (loš prilazni put, svaka veća kiša pravi poplavu, nema adekvatnog kanalizacionog sistema, nema ulične rasvete u delovima gde su sedišta i proizvodni pogoni preduzeća, sami moraju da ulažu u izgradnju trafo stanice, itd.);
* Unaprediti komunalnu higijenu;
* Distributeri u inostranstvu „uzimaju kajmak“, naši proizvođači nemaju pristup direktnim kupcima;
* Šanse metalskog sektora u Kraljevu: postojanje tradicije, opreme, saradnje i iskustva u ovom segmentu, međutim treba raditi na unapređenju u domenu:
* Inovativnih aktivnosti,
* Zaštite patenata,
* Nagrađivanje onih pojedinaca i preduzeća koja nekim svojih idejnim rešenjem/patentom reše neki problem koji postoji u LS,
* Promotivne aktivnosti, zajednički nastupi na sajmovima (finansijska i nefinansijska podrška).
* Tržišna pozicija bi mogla da se unapredi kroz:
* Subvencionisanje čistijih tehnologija – ekologizacija proizvodnih procesa; čistija oprema može da privuče mlade ljude,
* Formiranje udruženja (konstituisati sektor na lokalnom nivou); ovo bi pomoglo da se poboljša pregovaračka pozicija ovog sektora u komunikaciji sa relevantnim akterima, kao i sa LS.
* Kreirati katalog lokalnih preduzeća iz metalskog sektora.

**GRUPA 2: PREDSTAVNICI PREDUZETNIKA**

Prisutni: predstavnici sledeće 4 preduzetničke radnje: Metal locker, Preduzetnik Prozor 036, ZUR Galvanizacija Stanković, SZR Metalostrugar Zeger.

**OPAŽANJA UČESNIKA O KLJUČNIM FAKTORIMA POSLOVANJA PREDUZETNIKA U METALSKOM SEKTORU:**

* Osnovni problemi: poteškoće prilikom naplate potraživanja, nedostatak novčanih sredstava za proširenje kapaciteta, poštovanje zadatih rokova usled nemogućnosti pravljenja zaliha;
* Saradnja sa pojedinim privrednim društvima je uspostavljena, međutim poteškoće se javljaju usled potreba prilagođavanja proizvodnog programa potrebama klijenata (ne postoje standardi);
* Postoji potreba za saradnjom sa srednjom školom u vidu obezbeđivanja plaćene prakse za učenike za profil rukovalac tehničkih mašina;
* Investicije u kupovinu osnovnih sredstava vrše se iz pozajmica na ličnoj osnovi;
* Standardizacija i odgovarajuće licence finansiraju se iz sopstvenih izvora.
* Šanse za razvoj se ogledaju u nepostojanju lokalne konkurencije, mogućnostima automatizacije proizvodnog procesa koji bi ubrzao proizvodnju, nabavci mašina, povezivanju sa većim proizvođačem i promovisanjem od strane Grada.

**ZAKLJUČCI:**

1. Problemi sa naplatom potraživanja;
2. Nedostatak fin. sredstava za proširivanje kapaciteta;
3. Povezivanje i umrežavanje malih privrednih subjekata;
4. Podsticanje jačanja preduzetništva.

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Jedan od velikih problema jeste naplata potraživanja;
* Oprema nije odgovarajuća, zastarela;
* Nedostatak finansijskih sredstava za proširenje kapaciteta;
* Moguće je proširenje kapaciteta putem unapređenja saradnje malih i velikih preduzeća. Bez velikih nema razvoja malih;
* Do sada nije bilo nikakvih inicijativa sa uspostavljanje organizovane saradnje između malih i velikih preduzeća;
* Mali mogu da se razviju tako što će da rade za velike;
* Potrebno je doći do trajnih ugovora sa velikim kupcima;
* Podržavati njihov nastup na sajmovima;
* Reklama preko interneta uglavnom za sada postoji, a nedostaje direktno prezentovanje, a najbolji kupci se pronalaze ličnim kontaktom;
* Nedostaje umrežavanje i protok informacija u sektoru;
* KAKO POSTATI PARTNER VELIKIH:
* LS da promoviše lokalna preduzeća kod velikih preduzeća, dobavljača ili stranih ulagača,
* LS da bude posrednik,
* Kreirati bazu javnih tendera / nabavki na lokalnom nivou,
* Sajt grada: spisak / prikaz preduzeća i linkova ka njihovim prezentacijama i veb stranicama (njihovim proizvodnim programima).

**GRUPA 3: PREDSTAVNICI PRUŽAOCA USLUGA**

Prisutni: 2 učesnika – Zlatić d.o.o. i Unipromet d.o.o.

**OPAŽANJA UČESNIKA O USLOVIMA POSLOVANJA, PROBLEMIMA, IZAZOVIMA I ŠANSAMA U POSLOVANJU:**

* Kao osnovni problemi u poslovanju navedeni su sledeći: loša infrastrukturu, posebno putna infrastruktura na regionalnim putevima (loše obeleženi izlazi), nedostatak tržišta, neravnopravan „tretman“ domaćih u odnosu na inostrane kompanije, nedostatak kadrova usled boljih uslova zaposlenja u inostranstvu, kao i otežano sticanje sertifikata, a upućena je i primedba na rad Agencije za bezbednost;
* Kao veliki problem na nacionalnom nivou istaknuti su bilateralni sporazumi za razmenu proizvoda i usluga (u pojedinim zemljama dozvole za rad su ukinute, a u zemljama poput Italije i Austrije i dalje nisu);
* Uslovi poslovanja su povoljni, raspolažu stručnim kadrovima, sirovinama, osiguravaju kvalitet i dobre cene;
* Unapređenje poslovanja vide u boljem plasmanu proizvoda, unapređenjem/proširivanjem kapaciteta (ulaganje u osnovna sredstva), kao i stimulisanjem domaće privrede oslobađanjem od pojedinih taksi, poreza, doprinosa i sl.;
* Veoma su raspoloženi za uspostavljanjem saradnje bilo kakve vrste na lokalu (gradskom upravom, privrednom komorom, drugim privrednim subjektima), a odnose unapređenje saradnje sa predstavnicima gradske vlasti ocenjuju izuzetno visoko posebno u segmentu pripreme dokumentacije oko bržeg dobijanja potrebnih dozvola, kao i promocije;
* Prepoznaju značaj participacije na inostranim sajmovima, a podršku od strane lokalnih vlasti prepoznaju u mogućnosti da se predstave inostranim gradovima i opštinama sa kojima grad Kraljevo ima saradnju (pobratimljeni gradovi/opštine).

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Cena je ključni faktor za sklapanje posla, ne kvalitet niti bilo šta drugo; pored toga, utiču i drugi uslovi plaćanja (npr. rok);
* SDI su nelojalna konkurencija;
* Nedovoljno „sluha“ za domaće preduzetnike;
* Grad može da pomogne tako što bi učestvovao i posredovao u organizaciji sastanaka, sajmova, povezivanjem sa „bratskim“ gradovima i sl.;
* Jako je važno povezivanje/umrežavanje;
* Bitna je i infrastruktura (nerazvijena putna infrastruktura);
* Problem nedovoljnog broja vozača (masovni odlazak vozača u inostranstvo);
* Problem dobijanja dozvola i sertifikata, kao i visoka cena obuke za kategoriju C).

**GRUPA 4: PREDSTAVNICI DOBAVLJAČA**

Prisutni: predstavnik preduzeća Vlanik.

* Pored već pomenutih problema u metalskom sektoru, posebno se naglašava značaj stručne prakse kao i adekvatna promocija – približavanje metalskog sektora zajednici (FB promocija, kratki video sadržaji na temu načina obrade metala, korišćenja pojedinih alata itd.);
* Značaj pravovremenog usmeravanja đaka na profile koji nedostaju, kao i analiza potreba privrede i u skladu sa tim usklađivanje obrazovnih profila;
* Poslovanje sa velikim privrednim subjektima praćeno je poteškoćama u naplati potraživanja, kao i prisustvo sivog tržišta alata koji se nalazi u prometu nakon gašenja pojedinih firmi iz metalskog sektora;
* Šanse za razvoj poslovanja su u rastu tražnje, kao i u jačanju konkurentske prednosti u JN pored ino investitora i jačanje pregovaračke pozicija. Glavna pretnja su male firme snabdevači koje dolaze sa velikim investitorima;
* Kupce pronalaze ličnim posetama i kontaktom;
* Predlog – udružen rad na jednom proizvodu većeg broja privrednih subjekata koji poseduju specifične mašine i alate, a na osnovu sprovedenog istraživanje od strane JLS potreba za proizvodima na tržištu i na osnovu toga udruživanje različitih subjekata na izradi?
* Organizovanje metalskog parka po ugledu na industrijske parkove.

**ZAKLJUČCI:**

1. Neophodno je unapređenje saradnje sa gradskom upravom;
2. Neophodno je povezivanje manjih privrednih subjekata:
3. Neophodna je promocija metalskog sektora.

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Nedostaje praksa u obrazovanju, mladi nisu osposobljeni u školama, ne stiču nikakvo iskustvo;
* Važno je podržati marketinške aktivnosti, promociju, emisije na YOUTUBE-u o metalskom sektoru o proizvodima, proizvodnim procesima, mogućnostima i sl.
* MARKETING: YOUTUBE promo filmovi za mlade: fakultet u Kraljevu, srednja mašinska škola, firme, itd..;
* Formirati „METALSKI PARK“ (neka vrsta inkubatora; zajednička hala – za potrebe, obuke, upoznavanja sa mogućnostima...);
* Glavni problem je NAPLATA (ide i do 360 dana);
* Predstavnici metalskog sektora koriste svoju poziciju, na neki način „zloupotrebljavaju“ svoje dobavljače, važi zakon jačeg;
* Cena je najbitniji faktor za ulazak u lanac dobavljača, kao i mogućnost da se da što duži rok plaćanja. Što niža cena – to bolje, nije bitan kvalitet. Jednostavan, nediferenciran proizvod, pa je zato moguće da se ovo događa;
* Problem je CRNO TRŽIŠTE alata;
* Strani investitori NE NABAVLJAJU ništa od lokalnih dobavljača;
* Problem je to što ne postoji saradnja, već je prisutna sujeta, nema sinergije;
* Moguće rešenje je udruživanje i ukrupnjavanje dobavljača, čime bi se ojačala njihova pregovaračka pozicija na tržištu.

**GRUPA 5.: PREDSTAVNICI OBRAZOVNIH INSTITUCIJA**

Prisutni: 4 učesnika – predstavnici predškolske ustanove i Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS. Sastanku nije prisustvovao predstavnik ključnog aktera iz oblasti obrazovanja – direktor srednje Mašinsko tehničke škole.

* Istaknut značaj obrazovnih institucija u razvoju metalskog sektora i sistemski pristup rešavanju gore pomenutih problema;
* Neophodno intenzivnije raditi na programima profesionalne orjentacije gde se deci približavaju određena zanimanja;
* Ranijih godina realizacija praktične nastave se sprovodila mnogo efikasnije – gde su đaci 1 dan nedeljno pohađali praktičnu nastavu; Danas se praksa realizuje u blokovima od po 30 časova;
* Istaknute nejasnoće kod tumačenja Zakona o dualnom obrazovanju – a vezano za obaveze i odgovornosti poslodavaca, kao i odgovornosti za decu koja dolaze na praksu;
* U okviru industrija usled deficita ne postoji stručan kadar koji bi radio sa decom na sticanju praktičnog obrazovanja;
* Do decembra je potrebno da škole verifikuju svoje programe.

**ZAKLJUČCI:**

1. Potrebno je organizovati sastanke predstavnika JLS sa predstavnicima privrednih sektora radi istraživanja potreba privrede (okrugli stolovi, radionice… );
2. Neophodna je promocija metalskog sektora i pravovremena motivacija/usmeravanje đaka kao i osmišljavanje određenih đačkih pogodnosti (đačke kartice sa popustima, besplatni kulturni sadržaji i sl.);
3. Neophodno je povezivanje JLS sa targetiranim subjektima koji nude stručnu praksu.

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Potrebno je popularizovati metalsku struku;
* Uvesti preduzetništvo u škole;
* Predstavnici sektora (preduzeća) da ulože u škole kako bi praksa mogla da krene još u toku školovanja;
* Isto tako, firme mogu da učine dostupnim svoje mašine i iskusne radnike (mentore) u svojim prostorijama/halama, pa da se takav model obuke usvoji u metalskom sektoru;
* Sa druge strane, firme treba da „kanališu“ svoje zahteve za kadrovima prema direktorima škola (mašinske škole);
* Potrebno je razmisliti o mogućnostima novčane stimulacije za mlade da se uključe u praksu (ovde bi LS mogla da participira);
* LS treba da mobiliše i motiviše predstavnike metalskog sektora da se više angažuju u pogledu svojih konkretnih zahteva ka školskom sistemu, ali i u pogledu pružanja sredstava za saradnju u domenu izgradnje kvalitetnih programa prakse;
* Baza podataka da se formira o tome koliko ljudi ide u penziju po godinama, pa da se na bazi toga traži odobrenje mesta u školama na odgovarajućim/potrebnim smerovima/profilima.

**GRUPE 6. I 7.: PREDSTAVNICI INSTITUCIJA PODRŠKE (LS, REGIONALNA PRIVREDNA KOMORA, REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA, NACIONALNA SLUŽBA ZA ZAPOŠLJAVANJE)**

Prisutni: 10 predstavnika iz sledeće 4 institucije: Regionalna razvojna agencije za Raški i Moravički okrug, Privredna komora Srbije – RPK Kraljevo, NSZ filijala Kraljevo i Grad Kraljevo

REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA

* Između ostalog, bavi se promocijom i podrškom mikro, MSP i preduzetnicima. Informiše privredni sektor o programima podrške iz domaćih i ino izvora (državne i EU). Pruža konsultantske usluge – kontrola dokumentacije, tumačenje uslova konkurisanja, itd. i pruža obuke za početnike u poslovanju;
* U najvećoj meri su u pitanju sredstva koja se koriste za uvođenje standarda, nabavku opreme, opremanje poslovnog prostora i sl.;
* Generalni utisak je da se sredstva ne koriste dovoljno, kao i da je verovatnoća konkurisanja veća kod poslovnih subjekata koji su već koristili sredstva;
* Postoji i terenska kontrola trošenja sredstava;
* Sa terena dobijaju zamerke o uslovima za nabavku opreme, mora biti do 5 godina stara ili nova;
* Pri svakom slanju informacija privredi uključuju i gradsku upravu (uvek su u cc-u mejlova).

PRIVREDNA KOMORA SRBIJE

* Osnivači preduzeća u oblasti metalskog sektora se vrlo teško snalaze u popunjavanju pojedinih aplikacija za dobijanje sredstava;
* Ne postoji ni jedan obrazovni profil u dualnom obrazovanju iz metalskog sektora!
* Naglašava da sve firme koje su pristupile programu dualnog obrazovanja imaju poteškoća sa prilagođavanjem, odnosno usklađivanjem sa zakonskom regulativom. Vrlo često je sama akreditacija firmi koje se prijavljuju za program problematična usled dotrajalih mašina i opreme privrednih subjekata;
* Neophodna veća fleksibilnost;
* Neophodna promocija privrednih subjekata koji su se prijavili za dualno obrazovanje olakšavajući i drugim subjektima da pristupe, kao i da grad stane u njihovu „zaštitu“;
* Ključno je da se obezbede informacije o dualnom obrazovanju kao i načinu pohađanja praktične nastave ne samo učenicima već i roditeljima. Predstavljanje Pravilnika o dualnom obrazovanju;
* Pretnja – odlazak dece u inostranstvo na školovanje (Univerziteti u Sloveniji nude besplatno školovanje). Obrazovni sistem ne prati stanje i potrebe privrede;
* Šanse – ekologizacija metalskog sektora, oblasti ekologije i zaštite životne sredine.

NACIONALNA SLUŽBA ZA ZAPOŠLJAVANJE

* Anketiraju poslovni sektor i na osnovu rezultata kreiraju obuke;
* Veoma važan dokument LAPZ grada, gde predstavnici mogu u toku kreiranja dati i svoje predloge (pored programa stručnog usavršavanja);
* NEOPHODNOST – umrežavanje svih aktera na lokalu i kroz strategiju razvoja grada ukazati na komparativne prednosti;
* Mogućnost korišćenja starijih nezaposlenih lica sa evidencije;

**ZAKLJUČCI:**

1. Neophodna je promocija dualnog obrazovanja i pravilnika;
2. Podsticanje privrede iz metalskog sektora da se akredituje za program dualnog obrazovanja;
3. Saradnja svih aktera na lokalu;
4. Kreiranje posebne podrške koju RRA nudi za metalski sektor;
5. Istraživanje potreba privrede;
6. Oživljavanje Privrednog saveta Kraljeva.

**REZIME KLJUČNIH NALAZA:**

* Institucije informišu privredu o svim donatorskim i kreditnim sredstvima;
* Institucije pružaju pomoć oko pripreme i izrade dokumentacije prilikom konkurisanja;
* Institucije pružaju pomoć prilikom odlaska na sajmove;
* Do sada nije bilo eksplicitnih zahteva od strane metalskog sektora, tako da se može zaključiti da metalski sektor u načelu ne koristi dovoljno sve ove mogućnosti domaćih i međunarodnih programa pomoći;
* Učešće u programima državne pomoći je administrativno zahtevno za mala preduzeća zbog nedostatka ljudskih resursa;
* Zainteresovanost za konkurisanje za programe državne pomoći nije velika usled predrasuda o načinu evaluacije aplikacija;
* Privredni savet ne funkcioniše na najbolji način.
* Dualno obrazovanje je teško u ovom sektoru iz 2 razloga:
* Akreditacija preduzeća je zahtevna zbog rizičnosti posla/zanimanja (zavarivač/varilac), rizično je za decu, stare su mašine i oprema te niko neće da potpiše da je bezbedno za decu,
* Deca i roditelji nisu upoznati sa poslovima; deca ne idu na praktičnu nastavu, samo traže potvrdu; roditelji su veliki problem u ovom procesu, jer ne shvataju da je bitno za dete da zaista pohađa praksu.
* Nema kadrova za ekologiju i zaštitu životne sredine u metalskom sektoru.
* NSZ:
* Organizuju obuke za nedostajuće kadrove,
* Formirati centar za obuku za metalski sektor u Kraljevu.

**ŽENE PREDUZETNICI**

Svrha fokus grupe sa preduzetnicama je da se rodnim aspektima dopune nalazi intervjua sa odabranim privrednim društvima i preduzetničkim radnjama i fokus grupa sa predstavnicima grupa učesnika u lancu vrednosti metalskog sektora. Razgovor je organizovan samo sa ženama vlasnicama i suvlasnicama u privrednim društvima i preduzetničkim radnjama u metalskom sektoru iako bi iz ugla rodne ravnopravnosti bilo značajno sagledati i kako rodni aspekti utiču na poslovanje i dobrobit muškaraca koji su pretežno zastupljeni u vlasništvu i strukturi zaposlenosti u ovom sektoru u Kraljevu, a i šire.

U radu fokus grupe je učestvovalo 8 učesnica, ali su samo 2 bile preduzetnice iz metalskog sektora. Ovako mali odziv je imao veze sa inače malim brojem žena-vlasnica preduzeća i radnji u metalskom sektoru, kao i nemogućnosti ostalih koje su prepoznate da se odazovu.

**ZAKLJUČCI**

1. Porodični biznisi u metalskom sektoru čije su vlasnice žene nisu u punom smislu termina ženska preduzeća. Da bi jedno preduzeće bilo žensko, prema definiciji UN Women, potrebno je da žena bude vlasnica bar 51% preduzeća, da ona bude na upravljačkom mestu i da autonomno i nezavisno donosi odluke. Dva preduzeća koja su učestvovala u fokus grupi su porodična preduzeća u kojima glavnu reč vode muškarci, supruzi, od kojih je jedan ovaj posao nasledio od svog dede.
2. Ipak, status suvlasnica ili makar i formalnih vlasnica preduzeća u metalskom sektoru, stavlja ove dve žene u jednu potpuno atipičnu poslovnu i društvenu situaciju u kojoj se svakodnevno suočavaju sa predrasudama u vezi sa svojim znanjima, kapacitetima, pa čak i adekvatnošću u mikro sredini u kojoj rade. One svojim društvenim statusom nisu zadovoljne, ali su ponosne što izdržavaju, uprkos brojnim i stalnim teškoćama i stresu.
3. Kao najveće izazove prepoznaju problem likvidnosti, kvalitetnih radnika i izmirivanja obaveza prema državi u krugu poslovanja u kome prihodi stižu mnogo kasnije od troškova. Iako postoje dugo, preduzeća i dalje rade intuitivno, bez ulaganja u opremu, nova znanja, bez angažovanja stručnjaka za npr. marketing ili brendiranje i bez velikih promena u metodama rada ili prodaje. Nova znanja koja se pre svega tiču javnih nastupa i reklamiranja putem društvenih mreža stiču se putem pokušaja i greške, samouko i bez anketiranja kupaca.
4. Preduzeća opstaju na tržištu zahvaljujući žilavosti vlasnika, njihovom odricanju i involuciji nekada većih preduzeća koja su zapošljavala veći broj radnika. Nema planova za budućnost i sve su šanse da se ove porodične firme sa značajnom tradicijom ugase. Nema podrške JLS, a ogromni rizici i odgovornosti koje na sebe preuzimaju preduzetnice ili preduzetnici, nisu prepoznati kao vrednost, niti kao doprinos razvoju zajednice.
5. Žene u situacijama u kojima ih sredina gura u tipičnije rodne uloge i preispituje njihove izbore u sektorima gde muškarci tradicionalno odnose prevagu na tržištu rada, vrlo često očvrsnu na način da o poslu znaju sve, da ga rade ,,bolje od muškaraca” i da, zarad prihvatanja, pristaju na eroziju sopstvenih resursa i samožrtvovanje. Samožrtvovanje predstavlja izraz patrijarhata u kome su žene nezamenljive na uštrb sopstvenih resursa, pre svega vremena, zdravlja i slobode izbora. U susretu privatnog i javnog patrijarhata koji, zajedničkim delovanjem, (re)produkuju rodne nejednakosti u društvu, ove žene imaju kao mikro kompenzaciju da uživaju u svojoj izuzetnosti za koju plaćaju visoku cenu kroz loš i opadajući kvalitet života.
6. Pored atipičnog izbora zanimanja, odnosno sektora u kome rade, dve žene imaju “tipične ženske svakodnevnice” u kojima je uloga majke dominantna, a materinstvo je ekstremno žrtvujuće. Nema slobodnog vremena, nema ličnih interesovanja, nema prostora za lične troškove. Njihove ženske strategije tiču se najviše spašavanja dece samožrtvovanjem do njihovog odrastanja i odlaska u neki bolji život. O zdravlju brine Bog, o penziji i štednji nema ko da brine, jer su vlasnice preduzentičkih radnji pritisnute dnevnim obavezama i plaćanjima repromaterijala, infostana, struje i sl. U tom samo/žrtvenom mikromatrijarhatu, žene postoje pretežno u ulozi serviserki tuđih interesovanja i snova, a svoje nemaju ili ih ostavljaju po strani. Obe ove žene rade poslove koje su izabrali njihovi muževi.
7. U jedinici lokalne samouprave nema programa koji pogoduju ženama kao što su učesnice ove fokus grupe. Sa druge strane, preduzetnici i preduzetnice među najdragocenije resurse svrstavaju svoje vreme. Kada je vreme koje je potrebno da bi se prikupile sve potvrde kako bi se dete preduzetnice koja nije nezaposlena, ali nema zdravstveno osiguranje jer ima nagomilan poreski dug, a mora stalno da radi da bi ga servisirala, a ima i obaveze u kući i u pratnji dece na njihove obaveze, samo deo problema leži u preduzetnici, a veliki deo leži u okruženju koje nije dovoljno prijateljsko.
8. Iako oboje u njoj rade, porodična firma zapravo jača i ističe rodne uloge. Muškarac ima samo obavezu da uradi posao, a na raspolaganju mu je ceo dan. I on teško živi, odriče se, ali nema jednak teret neplaćenih kućnih poslova. Pomažu roditelji, ali glavni teret balansiranja pada na žene. Žene nemaju želju da se porodični posao prenese na decu, a muškarce bi trebalo pitati da li oni imaju takvu želju, da se tradicija nastavi. Kapaciteti, veštine i znanja žena cene se prevashodno na osnovu njihove istrajnosti, njihove tvrdoglave želje da uspeju uprkos teškoćama, da izdrže dok deca ne porastu. Kvalitet života nije u fokusu, već je posao I život sveden na preživljavanje bez akumulacije. U prošlosti su postojale i neke rezerve, ali su one, mahom, potrošene.

|  |
| --- |
| VI PREPORUKE LOKALNOJ SAMOUPRAVI I SWOT ANALIZA |

Oslanjajući se na rezultate sprovedene analize, peta faza identifikuje način upravljanja lancem vrednosti i ključne tačke/faze u lancu u koje/ka kojima treba usmeriti intervenciju. Takođe, kreiran je set preporuka LS za iniciranje promena i dizajniranje mera podrške i prikazana SWOT analiza lanca vrednosti u okviru koje su kroz prikaz snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti sistematizovani ključni nalazi studije.

Identifikovanje načina na koji se vrši upravljanje lancem vrednosti je značajno sa aspekta efikasnosti intervencije LS, odnosno uspeha mera institucionalne podrške. Na osnovu indikatora koji determinišu upravljanje lancem vrednosti, a koji se odnose na broj kupaca i dobavljača, intenzitet protoka informacija, jačinu odnosa saradnje i raspodelu moći odlučivanja, uočeno je tržišno upravljanje lancem vrednosti metalskog sektora, odnosno prisustvo većeg broja kupaca i dobavljača, ograničen protok informacija, usitnjenost i nepovezanost učesnika u različitim fazama, slaba pojedinačna snaga i moć proizvođača, nerazvijeni odnosi saradnje sa pružaocima usluga i institucijama podrške i nedovoljan stepen iskorišćenosti lokalnih potencijala.

Kreiranje preporuka je izvršeno polazeći od ključnih tačaka/faza u kojima su neophodna unapređenja, odnosno najvećih identifikovanih problema koji se mogu grupisati na sledeći način:

* Problemi lokalne infrastrukture
* Problemi poslovnog i regulatornog okruženja
* Problemi nedostatka radne snage
* Problemi nepovezanosti, slabog protoka informacija, slabe pregovaračke snage i nedovoljne saradnje duž lanca
* Problemi nedostatka kapaciteta lokalnih proizvođača u aspektima kao što su obezbeđivanje i/ili proširivanje proizvodnih kapaciteta, modernizacija opreme, uvođenje savremenih tehnologija, marketing aktivnosti promocije, istraživačko-razvojne aktivnosti, inovativni poduhvati
* Nedovoljna saradnja i odsustvo senzibiliteta LS za potrebe i probleme u metalskom sektoru
* Nedostatak informacija i kapaciteta za korišćenje sredstava iz raspoloživih programa i fondova podrške.

U skladu sa identifikovanim problemima, kreirane su preporuke predstavnicima LS pri čemu se vodilo računa o održivosti predloženih intervencija:

1. Definisanje metalskog sektora kao razvojnog prioriteta Kraljeva, te postavljanje specifičnih ciljeva i alokacija sredstava za njihovu realizaciju. Promocija metalskog sektora kao potencijala lokalnog ekonomskog razvoja;
2. Unapređenje infrastrukture (saobraćajnice, kapacitet vode, kolektor kanalizacije, itd.) kao pretpostavke razvoja lokalnog lanca vrednosti sektora kroz obezbeđivanje sredstava iz lokalnog budžeta i korišćenje raspoloživih fondova i infrastrukturnih programa;
3. Veća zainteresovanost i senzibilitet za probleme lokalnih privrednika i uspostavljanje mehanizma za redovnu komunikaciju kako bi se omogućilo brzo i efikasno rešavanje problema kroz sledeće konkretne aktivnosti:
* redovno informisanje predstavnika privrede o mogućnostima finansiranja (lokalnim, regionalnim, nacionalnim i donatorskim izvorima finansiranja), zatim o mogućnostima za unapređenje poslovanja i pružanje tehničke i administrativne podrške za pripremu konkursne dokumentacije,
* istraživanje potreba lokalne privrede i dizajniranje programa i instrumenata podrške prema identifikovanim potrebama,
* obezbeđivanje poslovnog prostora na teritoriji grada (bivši indutrijski kompleksi) po povoljnijim uslovima,
* podsticaji za zapošljavanje,
* podsticaji za nabavku opreme i mašina,
* podrška za unapređenje marketing aktivnosti preduzeća i to naročito kroz umrežavanje i veću vidljivost lokalnih preduzeća;
* nagrađivanje preduzeća koja nude inovativna rešenja za postojeće probleme u LS;
* organizovanje sastanaka sa ,,bratskim gradovima",
* formiranje Fonda za razvojne projekte,
* iniciranje saradnje sa institucijama podrške (PKS,RRA) i zajednički napori na dizajniranju i promociji programa podrške za metalski sektor,
* podsticanje inovativnosti kroz podršku lokalnim privrednicima za apliciranje na konkurse Fonda za inovacionu delatnost,
* revitalizaciju Privrednog saveta,
* poseban pristup sagledavanju specifičnih aspekata ženskog preduzetništva.
1. Izrada registra lokalnih privrednih društava i preduzetnika u metalskom sektoru u cilju podsticanja razvoja lokalnog lanca vrednosti i veće vidljivosti lokalnih preduzeća. Kreirati i bazu javnih tendera/nabavki na lokalnom nivou;
2. Promocija lokalnih mikro i malih preduzeća i preduzetnika kao dobrih partnera u lancu vrednosti metalskog sektora;
3. Konstituisanje sektora, odnosno povezivanje, umrežavanje i ukrupnjavanje svih grupa učesnika u lancu vrednosti kroz formiranje udruženja lokalnog metalskog sektora čime bi se omogućilo:
* razvijanje bliskih odnosa saradnje i širenje svesti o potencijalnim pozitivnim efektima povezivanja na sve učesnike u lancu vrednosti
* promovisanje prednosti malih lokalnih proizvođača koji brže i efikasnije mogu da se prilagode zahtevima većih kupaca,
* veća iskorišćenost raspoloživih lokalnih resursa i kapaciteta,
* zajednički nastupi na tržištu kako bi se ublažili efekti slabe finansijske i pregovaračke pozicije pojedinačnih učesnika,
* zajednička izlaganja na sajmovima i promocija,
* saradnja sa obrazovnim institucijama u realizaciji istraživačko-razvojnih aktivnosti i podsticanje inovacija,
* razmena znanja i dobre prakse.
1. Formiranje ,,metalskog parka,, kao svojevrsnog inkubatora u kojem bi se na jedinstvenom prostoru vršila zajednička obuka kadrova, razmena znanja, širenje informacija, organizacija promotivnih događaja, popularizacija sektora i sl.;
2. Proaktivan pristup rešavanju problema nedostatka kvalifikovane radne snage u metalskom sektoru kroz sledeće konkretne aktivnosti:
* angažovanje na prevazilaženju barijera u primeni koncepta dualnog obrazovanja kroz iniciranje komunikacije između privrednika i predstavnika obrazovnih institucija, povezivanje sa subjektima koji nude stručnu praksu, dizajniranje modela obuke u školama u saradnji sa privredom, podsticanje preduzeća da se akredituju za učešće u programu dualnog obrazovanja i sl.
* podršku u organizaciji praktične nastave za učenike srednjih škola i dodatne obuke kadrova metalske struke,
* promociju metalskog sektora i pravovremeno motivisanje/usmeravanje đaka kroz YOUTUBE promo filmove za mlade u saradnji sa Srednjom mašinskom školom i Mašinskim fakultetom i preduzećima i osmišljavanje đačkih pogodnosti (đačke kartice sa popustima, besplatni kulturni i sportski sadržaji),
* unapređenje kvaliteta života zaposlenih u metalskom sektoru kroz određene pogodnosti kao npr. subvencionisanje vrtića, sportskog, kulturnog i rekreativnog sadržaja,
* subvencionisanje primene čistijih tehnologija u metalskom sektoru u cilju privlačenja mladih visokoobrazovanih kadrova
* formiranje Centra za obuku za metalski sektor.
1. Iniciranje dijaloga za ublažavanje negativnih efekata primene propisa u oblasti javnih nabavki, naplate potraživanja, nelojalne konkurencije i favorizovanja stranih investitora, visine lokalnih taksi, rada pojedinih državnih institucija

Takođe, generalna preporuka je unapređenje uslova i kvaliteta života i rada ljudi u Kraljevu kako bi se ublažio trend ekonomskih migracija stanovništva, omogućila veća uključenost osetljivih grupa i to posebno mladih i žena i stvorile pretpostavke za ostvarivanje ciljeva održivog lokalnog ekonomskog razvoja.

Primenom SWOT analize izvršena je procena internih i eksternih faktora, odnosno snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti lanca vrednosti metalskog sektora u Kraljevu.

**Tabela: SWOT analiza lanca vrednosti metalskog sektora**

|  |  |
| --- | --- |
| Snage | Slabosti |
| * Povoljna geografska pozicija, blizina magistralnih puteva i auto puta, aerodrom Morava
* Dugogodišnja tradicija, znanje, resursi, iskustvo u metalskom sektoru
* Prisustvo preduzeća sa dugom tradicijom u poslovanju, razvijenim odnosima sa dobavljačima i kupcima i izvoznim potencijalom
* Baza mikro preduzeća i preduzetnika koji proizvode ili mogu da proizvode za poznatog kupca
* Dobre reference kao osnov ugovaranja poslova
* Koncentracija malih privrednih subjekata sa manjim proizvodnim pogonima i fleksibilnim proizvodnim programima koji su efikasni u prilagođavanju zahtevima velikih proizvođača
* Prisustvo obrazovnih institucija – srednja mašinska škola i fakultet
 | * Nedovoljno razvijena infrastruktura (putna, komunalna)
* Neuspela privatizacija velikih metalskih kompleksa
* Zastarela oprema i ograničena sredstva za investicije u proširenje proizvodnih kapaciteta, modernizaciju opreme, istraživanje i razvoj
* Nelikvidnost privrednih subjekata, nizak nivo zarada i konkurentnosti na stranim tržištima
* Nedovoljna informisanost lokalnih privrednika o mogućnostima finansiranja i razvoja poslovanja
* Nedovoljna saradnja sa LS, nedovoljna afirmacija lokalnih preduzeća
* Nedovoljna vidljivost malih preduzeća i preduzetnika u lancu vrednosti
* Neadekvatan obrazovni sistem – kadrovi bez praktičnih znanja
* Slaba ponuda sirovina i repromaterijala na lokalnom nivou
 |
| Mogućnosti | **Opasnosti** |
| * Promocija metalskog sektora kao razvojnog potencijala Kraljeva
* Industrijske, trgovinske i komercijalne zone
* Pristup EU fondovima za razvoj privrede
* Formiranje udruženja metalskog sektora i metalskog parka
* Stimulisanje lokalne privrede kroz rasterećenje od taksi, poreza, doprinosa
* Intenziviranje saradnje sa Srednjom mašinskom školom i Mašinskim fakultetom
* Zaštita patenata, razvoj inovacija kroz podršku saradnji sa Fondom za inovacionu delatnost i Fondom za razvoj
* Poboljšanje uslova rada i života zaposlenih u metalskom sektoru
* Uključivanje malih privrednih subjekata u lanac dobavljača velikih preduzeća
* Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj
* Privlačenje investitora i promocija uključivanja lokalnih dobavljača
* Kreiranje registra lokalnih privrednika u metalskom sektoru
 | * Problemi na tržištu rada – nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura, nedostatak kvalifikovane i kvalitetne radne snage, nedostatak praktične nastave
* Nelojalna konkurencija, favorizovan tretman stranih investitora
* Problemi sa naplatom potraživanja
* Visoka koncentracija sektora
* Tehničko-tehnološko zaostajanje i nizak nivo inovativnosti
* Orijentacija na plasman proizvoda na nacionalnom tržištu
* Usitenjenost i nepovezanost lokalnih privrednih subjekata
* Slab protok informacija u lancu vrednosti
* Slaba finansijska snaga pojedinačnih privrednih subjekata, slaba pregovaračka pozicija u lancu
* Ad hoc saradnja sa institucijama podrške
* Nedovoljna zainteresovanost i nedostatak kapaciteta lokalnih privrednika za učešće u programima iz nacionalnih i EU fondova
 |

# **REFERENCE**

1. Campbell, R. (2008) Key elements of the Value chain approach, Briefing paper, United States Agency for International Development
2. Erić, D., Stošić, I. (2013) Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Čigoja štampa, Beograd
3. Gereffi, G. (1999) International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain, *Journal of International Economics*, No. 48, str. 37–70.
4. Herr, M. L., Hultquist, I., Rogovsky, N., Pyke, F. (2006) A Guide for Value Chain Analysis and Upgrading, Rome, ILO
5. Lindič, J., Marques da Silva, C. (2011) Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation, *Management Decision*, Vol. 49(10), str. 1694-1708.
6. Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance, NY: Free Press
7. [Slywotzky](https://www.google.rs/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Adrian+J.+Slywotzky%22&source=gbs_metadata_r&cad=8), A. J., [Morrison](https://www.google.rs/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22David+J.+Morrison%22&source=gbs_metadata_r&cad=8), D. J. (1997) The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits, Times Business, the University of Michigan
8. Taylor, H. D. (2005) Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri‐food chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 Issue: 10, str. 744-761.
9. Walters, D., Lancaster, G. (2000) Implementing value strategy through the value chain, *Management Decision*, Vol. 38 Issue: 3, str. 160-178.
10. Walters, D., Rainbird, M. (2007) Cooperative innovation: A value chain approach, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20 (5), str. 595 – 607.

# **ANEKS**

**Tabela 1. Sektorska analiza privrede Kraljeva (2014,2015 i 2016): metoda lokacionog koeficijenta**

**Tabela 2. Shift - Share analiza (analiza pomaka i učešća), Kraljevo, 2014-2016.**

**Tabela 3. Upitnik za intervjuisanje privrednih subjekata**

**Tabela 4. Vodič sa sprovođenje fokus grupa**