



**Град Краљево – подршка процесу  
развијања брэнда металског сектора  
– налази истраживања –**



# САДРЖАЈ

<b>РЕЗИМЕ</b>	<b>3</b>
<b>УВОД</b>	<b>5</b>
<b>I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КРАЉЕВУ</b>	<b>7</b>
<b>II МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА</b>	<b>10</b>
<b>III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА</b>	<b>12</b>
3.1. ДЕСК ИСТРАЖИВАЊЕ – Анализа потенцијала брендирања металског сектора у контексту локалног економског развоја Краљева	12
3.2. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ	17
3.2.1. Анализа упитника	18
3.2.2. Анализа фокус група	31
3.2.3. Анализа дубинских интервјуа	37
<b>IV ПЕРЦЕПЦИЈА ТРЕНУТНОГ И ЖЕЉЕНОГ БРЕНДА</b>	<b>42</b>
4.1. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	42
4.2. ПРЕПОРУКЕ	44
<b>Референце</b>	<b>46</b>

## РЕЗИМЕ

Брендирање локалних средина добија на значају у континуираној борби градова за привлачење капитала, јачање конкурентности и спречавање негативних трендова одлива становништва. У тој борби не само земље већ и градови конкуришу једни другима тежећи да нагласе сопствене потенцијале и специфичности који их чине атрактивним местима за пословање и живот. Бројне студије, од којих су неке биле предмет анализе овог истраживања, показују да активности изградње локалног имиџа као део добро осмишљених развојних политика могу изменити социо-економску слику градова и допринети развоју. Лунд, Утрехт, Хамбург, Хелефтеа и други градови успели су да креирањем политика изградње локалног имиџа поврате поверење грађана, преокрену миграционе токове и покрену привредну активност.

Краљево се у претходне 3 деценије суочава са бројним социо-економским изазовима и проблемима који су негативно утицали на његов развој. Политичка и економска ситуација у читавој земљи током последње деценије 20. века и структурне промене привреде током прве две деценије 21. века довели су до пропадања великог броја фирми, измене привредне структуре, срозавања животног стандарда и одлива становништва, можда и надпропорционално у односу на остатак земље. Креатори политика локалног развоја настоје да измене слику Краљева као заборављеног и напуштеног града спроводећи низ развојних политика. Трендови постепеног опоравка локалне привреде у претходној деценији потврђују се порастом запослености, растом броја привредних друштава, растом вредности производње и извоза. Посебно место у том смислу има прерађивачка индустрија која је једна од делатности која је највише допринела поменутом опоравку. Предузећа из металске, машинске и грађевинске индустрије мотори су локалног економског развоја. Они у Краљеву имају и историјски значај с обзиром да је Краљево како у периоду између два светска рата, тако и у периоду социјализма, било препознато као индустријски центар и место снажне прерађивачке индустрије.

Полазећи од анализе ланца вредности спроведене 2019. године која је показала да металски сектор у односу на остале секторе има највећи потенцијал за развој, ово истраживање имало је за циљ да утврди каква је тренутна перцепција имиџа Краљева од стране његовог становништва, те да ли и на који начин металски сектор може бити носилац његовог репозиционирања. У том циљу у разматрање су узети ставови најзначајнијих циљних група – грађана, представника привреде и запослених у ЈЛС и институцијама подршке. Резултати истраживања које је подразумевало учешће 153 испитаника који су попунили упитнике, три реализоване фокус групе са 25 представника и 4 дубинска интервјуа пружили су сасвим солидан оквир за разумевање постојећег и осмишљавање активности за изградњу будућег имиџа Краљева.

**Постојећи и будући имиџ града виђен „очима“ грађана има следеће карактеристике (резултати упитника и фокус група):**

- ☉ Имиџ Краљева карактерише депресивна слика привредне развијености од стране локалног становништва која га чини слабо атрактивним за досељавање људи
- ☉ Инфраструктура и наслеђени проблеми представљају битне детерминанте негативног имиџа града у јавности
- ☉ Металски сектор није перципиран као нарочито конкурентан у односу на друге секторе али све циљне групе имају свест о примерима снажних локалних предузећа која представљају кичму локалне привреде
- ☉ Краљево не представља значајно место на инвестиционој мапи Републике Србије
- ☉ Визуелни идентитет града чине елементи који се махом већ налазе у симболима града и треба их задржати
- ☉ Краљево треба да се афирмише као град зелене енергије
- ☉ Краљево треба да се афирмише као град знања и искористи концентрацију знања коју пружа Факултет за машинство и грађевинарство
- ☉ Краљево треба да искористи потенцијал развоја који пружају већ развијене фирме у металском и сродним секторима
- ☉ Краљево има јединствено културно-историјско наслеђе као последицу свог историјског значаја и позиције коју је имало у средњовековној Србији
- ☉ Краљево може да се афирмише као мали град који пружа услове за квалитетан и здрав живот породица са децом

На бази спроведених интервјуа, искристалисала су се **3 сценарија изградње потенцијалног брэнда Краљевачког металског сектора:**

- ☉ Одрживи металски сектор Краљева као града зелене енергије
- ☉ Металски сектор који се заснива на иновацијама и знању постојећих фирми у металском сектору и ФМГ
- ☉ Металски сектор у долини краљева

Баријере креирању бољег имиџа налазе како у тренутној перцепцији становништва о развијености града, тако и у перцепцији екстерних јавности. **Препоруке за репозиционирањем укључују:**

- ☉ Интерно усмерене активности јачања брэнда.
- ☉ Екстерно усмерене активности јачања брэнда.

# УВОД

Значај локалног економског развоја огледа се у обезбеђењу услова за унапређење економског положаја грађана, привлачењу инвестиција, креирању нових радних места, јачању предузетништва и унапређењу квалитета живота локалног становништва. У том смислу, улога локалне самоуправе и институција подршке економском развоју је од кључног значаја. Са једне стране локалне институције морају да буду подршка привредном развоју ослушкујући потребе привредних субјеката и помогну у решавању њихових свакодневних проблема. Са друге, оне морају имати конструктиван приступ обезбеђујући услове за сарадњу привредних субјеката, образовних институција, потенцијалних инвеститора, цивилног сектора, медија и других актера које могу имати различите интересе, али који истовремено својим активностима доприносе свеукупном развоју града. Улога изградње локалног брэнда у контексту локалног развоја изузетно је битна. Процеси изградње брэнда града представљају подстицај привредном развоју на више начина. Прво, снажан локални брэнд и препознатљивост локалних потенцијала представља битан фактор привлачења инвестиција и капитала уопште. Друго, локални брэнд јача локални патриотизам, осећај припадности локалног становништва и њихов осећај власништва над успесима локалне привреде. За разлику од брэндирања појединих привредних друштава или производа код кога је релативно једноставно натерати запослене да спроводе активности брэндирања и буду активни учесник креирања имиџа, специфичност изградње брэнда одређеног места или области огледа се у томе да локално становништво мора веровати у сам процес и једино на тај начин може бити делом процеса и допринесити његовој изградњи. Треће, локални брэнд представља кохезиони фактор који подстиче окупљање и сарадњу различитих привредних друштава, предузећа која послују у различитим привредним делатностима. Четврто, процеси изградње локалног брэнда омогућава сарадњу различитих локалних институција подршке развоју, размену знања и информација и као такви они окупљају актере који доприносе остваривању заједничких циљева постављених стратешким документима. Активности изградње локалног брэнда се спроводе континуирано јер изградња брэнда никада није процес који има коначан резултат већ представља плод константне борбе да се нагласе локалне специфичности и повећа атрактивност неке средине у очима циљаних јавности.

Циљ овог истраживања представља обезбеђивање подршке локалној самоуправи за доношење одлука у процесима унапређења имиџа града и креирања подстицаја за бржи и квалитетнији економски развој. У том смислу, истраживање је имало неколико циљева. Прво, истраживање је настојало да утврди какав је постојећи брэнд града и који су разлози тренутне перцепције грађана о Краљеву и његовим развојним потенцијалима. Друго, истраживање представља покушај да се дефинишу могућности и правци изградње и репозиционирања локалног имиџа града уважавајући његове специфичности. Коначно, налази истраживања и у складу са њима дефинисане препоруке представљају битан инпут локалној самоуправи да дефинише мисију, визију и специфичне циљеве креирања локалног брэнда. На бази спроведеног истраживања, локална самоуправа ће имати могућност да дефинише активности изградње локалног

бренда, специфичне мере и индикаторе за праћење остварења постављених циљева. Добијени резултати омогућиће локалној самоуправи да дефинише стратегију остваривања циљева локалног брендирања у кратком, средњем и дугом року, креира организациону структуру, утврди задужења и систем одговорности за постигнуте резултате.

Методологија која је коришћена у самом истраживању полази од најбољих пракси изградње локалних брендова махом других европских градова који су се суочили са проблемима урушавања појединих индустрија, негативних демографских кретања и економске стагнације. Са циљем добијања кредибилних података о тренутном и жељеном имиџу града путем упитника, фокус група и дубинских интервјуа прикупљени су примарни подаци од унапред дефинисаних кључних стејкхолдера. Стога се може рећи да су добијени резултати валидни у контексту узимања у обзир ставова различитих локалних актера.

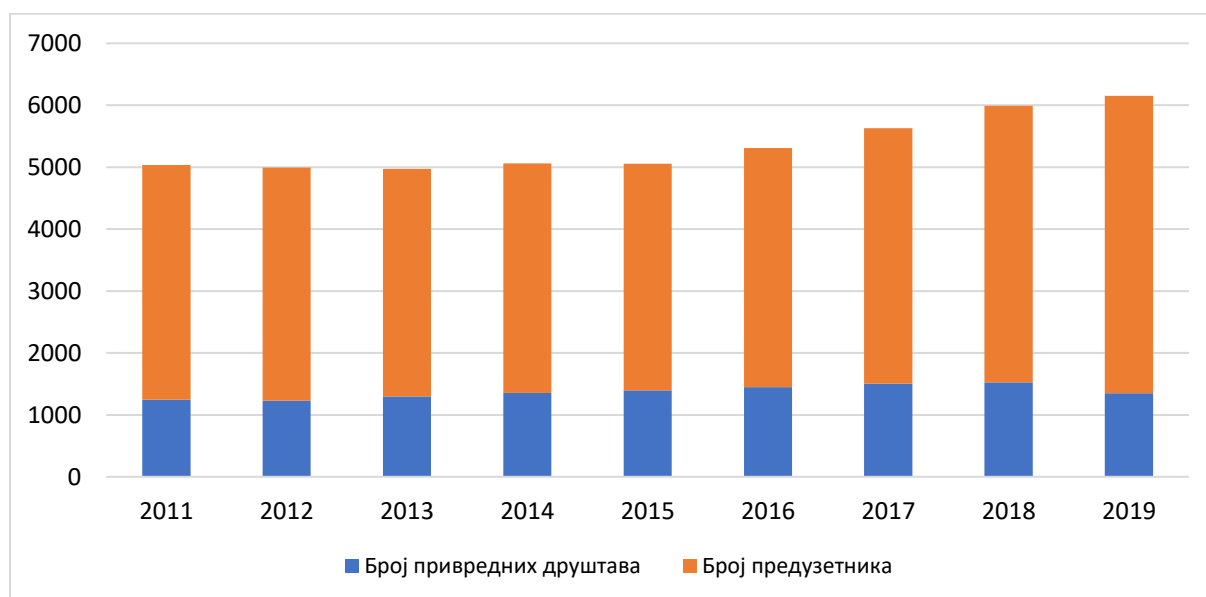
У првом делу приказана је економска ситуација у самом граду, тренутни економски показатељи и трендови развијености. У другом делу дат је приказ методологије, коришћених истраживачких техника и карактеристике узорка. Трећи део представља анализу добијених резултата добијених на бази спроведеног упитника, фокус група и дубинских интервјуа. Коначно, у четвртом делу дата су закључна разматрања која садрже сажетак основних резултата и најзначајније препоруке за креаторе политика.

# I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КРАЉЕВУ

Краљево представља привредни центар Рашког привредног округа који уз град Краљево (III степен развијености) чине и општине Врњачка Бања (II), Рашка (IV) и Тутин (IV), и град Нови Пазар (III). Рашки округ учествује са око 2,2% у укупној Бруто додатној вредности (БДВ) Републике Србије. Град Краљево чине 92 насељена места у којима према последњим проценама Републичког завода за статистику (РЗС) из 2019. године живи 117.168 становника. Окосницу привреде чине мала и средња предузећа, у првом реду она из области трговине и прерађивачке индустрије. Током претходне деценије, приметан је постепени опоравак привреде и благо побољшање основних економских показатеља. У прилог томе говоре благо повећање броја привредних друштава и предузетника, раст извоза и спољнотрговинске размене, постепени пораст запослености и пад броја незапослених, као и раст просечне зараде.

Број привредних субјеката у периоду 2011-2019. година бележи постепени пораст. Укупан број регистрованих привредних субјеката у 2019. износи 6.153, од чега су готово четири петине предузетници (Графикон 1).

**Графикон 1.** Број привредних друштава и предузетника у Краљеву (2011-2019)

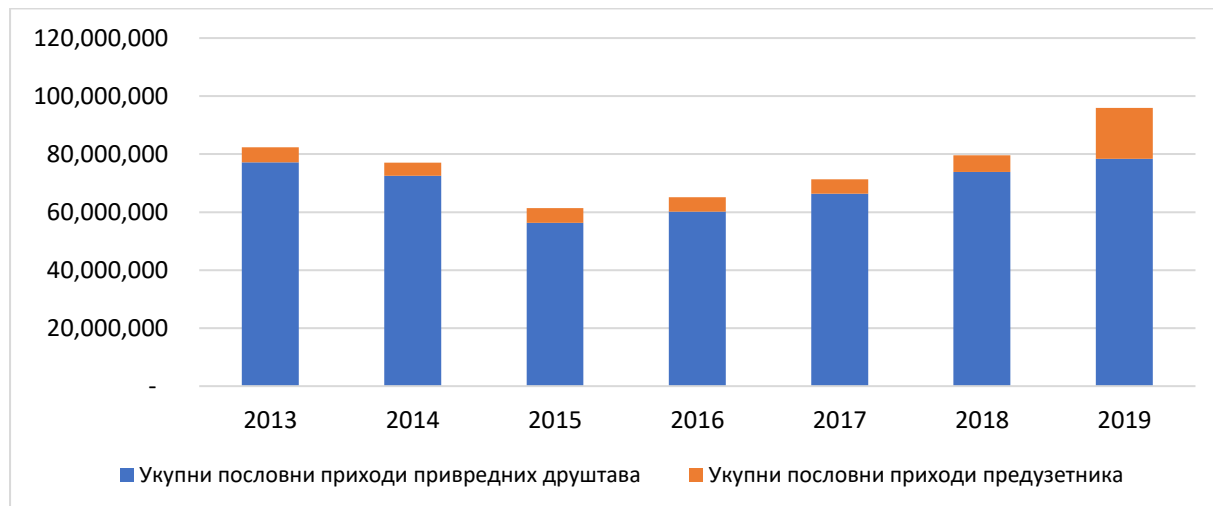


Извор: РСЈП, Аналитички сервис ЈЛС

Пословни приходи предузетника у периоду 2011-2019. бележе постепени пораст и износе око 96 милијарди динара (Графикон 2). При томе, остварени раст махом је последица скока промета предузетника који је у посматраном периоду номинално увећан за преко 3 пута. Број извозника у 2019. години износио је 245, што је пораст од око 20% у односу на 2011. годину. Обим спољнотрговинске размене такође има тренд раста и у 2019. години износио је око 25 милијарди динара, при чему покривеност увоза

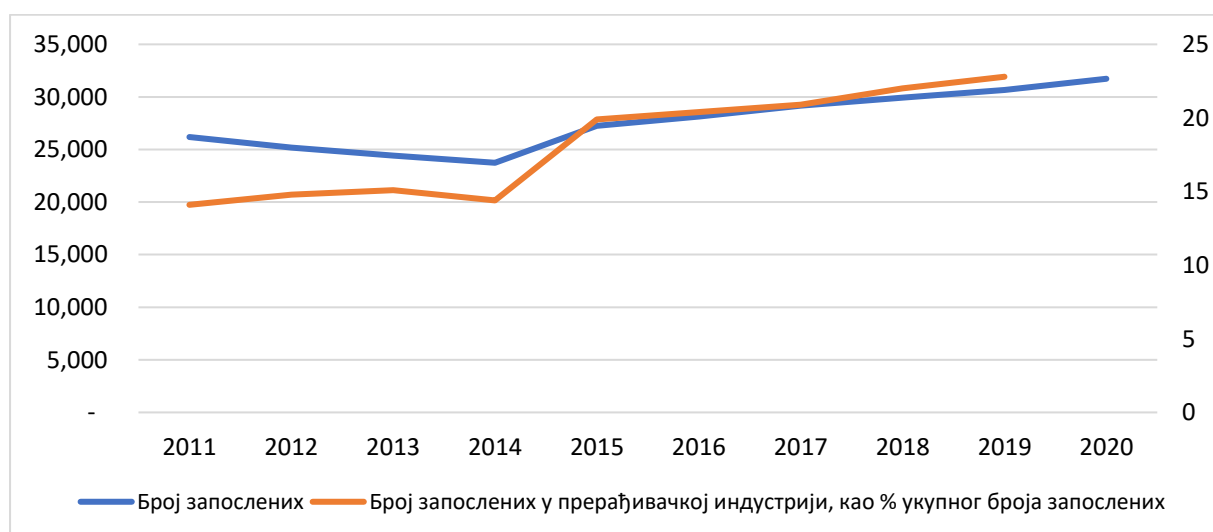
извозом износи око 60% и испод је републичког просека који се током претходне 2 године креће у нивоу од око 75%.

**Графикон 2.** Укупни пословни приходи привредних друштава и предузетника у Краљеву (2011-2019)



Извор: РСЈП, Аналитички сервис ЈЛС

**Графикон 3.** Тренд кретања укупног броја запослених и броја запослених у прерађивачкој индустрији Краљева (2011-2020)



Извор: РСЈП, Аналитички сервис ЈЛС

Број запослених у периоду 2011-2020. година порастао је за око 20% и у 2020. години износио је 31.728 (Графикон 3). При томе, посебно је значајно истаћи да је пораст броја запослених у прерађивачкој индустрији растао бржим темпом, чиме је његово учешће у укупној запослености порасло са 14.1% у 2011. на 22.8%, што указује на растући значај прерађивачке индустрије у развоју локалне привреде. Уже посматрано, подаци Регионалне Привредне Коморе Краљево која прати трендове развоја локалне привреде Рашког и Моравичког округа, показују да упркос негативним ефектима пандемије на привредну активност, делатности производње моторних приколица, производње основних метала, производње коже и предмета од коже, производње намештаја,



штампања и умножавања аудио и видео записа, производње производа од гуме и пластике, прераде дрвета и производа од дрвета, производње прехранбених производа и производње хемикалија и хемијских производа током 2020. године бележе раст обима пословне активности.

Просечна зарада у 2020. години у Краљеву износи 50.903 динара, што представља 84,7% републичког просека. У односу на просек Рашког округа, просечна зарада у Краљеву је већа за око 5%. Упркос смањењу броја незапослених током 2020. године, број незапослених у Краљеву је још увек висок и крајем 2020. године износио је 8.699. При томе, треба истаћи да око две трећине незапослених представљају дугорочно незапослена лица што је додатни изазов за институције које се баве локалним економским развојем у контексту јачања њихове запошљивости и спровођења мера којима би се њихове шансе за проналажењем посла повећале.

Када је у питању металски сектор, он већ годинама уназад представља окосницу извоза српске привреде имајући у виду да у укупном извозу учествује са 34,4%, односно око 2,8 милијарди евра. Подаци Привредне Коморе Србије (ПКС) показују да је извоз металског сектора у првих пет месеци 2021. године порастао за 33,6%, опорављајући се при томе брже у односу на остатак привреде чији је извоз у наведеном периоду увећан за 28,3%. Распољиви подаци показују да је металски сектор од посебне важности за развој Краљева и Рашког округа уопште. Око четири петине бруто додате вредности металског сектора Рашког округа и око 1,8% укупне бруто додате вредности овог сектора на нивоу Републике Србије генерише се у Краљеву. Иако је удео овог сектора код појединих суседних градова као што су Чачак и Крагујевац чак и већи, анализа структуре и потенцијала Краљевачке привреде показује да је, имајући у виду релативно скромну развијеност осталих сектора као последице пропадања локалне привреде у претходне три деценије, металски сектор тај на коме треба градити будући развој града. Историјски посматрано, генерације Краљевчана су се запошљавале у великим системима металске индустрије што је и довело до тога да постоји критична маса микро и малих предузећа у овој области. Када су у питању будуће инвестиције, потенцијални инвеститори на територији Краљева имају на располагању две инфраструктурно опремљене индустријске зоне, шест комерцијалних и трговинских зона и две радне зоне које представљају значајан развојни и инвестициони потенцијал града (Стратегија развоја Краљева за период 2015-2020). Детаљнији приказ тренутног степена развоја металског сектора, локалних планских докумената и развојних приоритета када је металски сектор у питању дат је у поглављу 3.1 – деск истраживање.

## II МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА

Методологија коришћена у овом истраживању обухвата две компоненте – деск („кабинетско истраживање“) и теренско истраживање. Деск истраживање засновано је на коришћењу јавно доступних докумената јавних политика, обимне литературе и резултата других истраживања која су у фокусу имала анализу привреде Рашке области и града Краљева као и питања локалног економског развоја привреде Републике Србије, те међународних истраживања која су се бавила брендирањем урбаних средина, географских области и појединих привредних сектора. Када су у питању, документи јавних политика, анализа могућности за брендирање металског сектора Краљева у првом реду је консултовала још увек важећи кровни локални стратешки документ - **Стратегију развоја града Краљева 2015-2020. као и Локални Акциони план запошљавања 2021-2023. година.** Додатно, деск истраживање подразумевало је и анализу секундарних података Републичког завода за статистику од значаја за разумевање трендова развоја и проблема са којима се краљевачка привреда суочавала током претходних година. Када су у питању резултати истраживања других аутора, основу за израду ове студије представља студија **Анализа ланца вредности металског сектора у привреди Града Краљева (2019)** која даје кључне аргументе у прилог одабира металског сектора као окоснице репозиционирања имица локалне привреде. Значајан допринос анализи потенцијала брендирања локалне привреде пружила је и студија **Концептуални оквир стратегије брендирања – смернице за стратегију брендирања Краљева (2019)** која даје основне препоруке за креирање локалне стратегије брендирања и указује на неопходност спровођења примарних истраживања што је овим истраживањем и урађено. Коначно, деск истраживање је обухватило и налазе бројних међународних истраживања, како академских доприноса, тако и примера добре праксе развијања локалног бренда. Имајући у виду да је концепт изградње локалног бренда релативно нов феномен за већину локалних самоуправа у Србији, анализе упоредних искустава других земаља биле су од великог значаја у процесу креирања инструмената за спровођење теренског истраживања, и интерпретације добијених резултата. На бази спроведеног деск истраживања, идентификоване су и основне циљне групе од значаја за креирање и успешну имплементацију локалног брендирања. Коначно, на бази резултата деск истраживања утврђени су и циљеви који се успостављањем локалног бренда желе постићи, а у складу са тим прилагођене су мисија и визија спровођења активности локалног брендирања као парадигме деловања органа локалне самоуправе.

**Емпиријско истраживање** реализовано је комбиновањем квантитативних и квалитативних истраживачких метода. Као најпогоднија квантитативна техника прикупљања података о ставовима најзначајнијих циљних група коришћен је **упитник** који садржи питања отвореног и затвореног типа. Циљ коришћења упитника представља идентификовање и мерење ставова о различитим питањима од значаја за разумевање постојећег имица града. Додатно, циљ спровођења анкетирања

представља и анализа ставова у вези са потенцијалима креирања будућег имица. У складу са претходно спроведеним деск истраживањем креиране су три врсте упитника, а за потребе прикупљања података о ставовима **три циљне групе – грађана, привредника и запослених у органима ЈЛС**. Имајући у виду ограничења наметнутих пандемијом КОВИД-19, овај део истраживања је обављен онлине у периоду Јун – Август 2021. године слањем линкова на упитнике креиране у google формату. Упитници су се у наведеном периоду налазили и на званичној веб страни града. Током посматраног периода прикупљен је задовољавајући **узорак од 153 испитаника** у 3 анализиране скупине:

- 101 попуњени упитник из популације грађана и грађанки града Краљева
- 31 попуњени упитник из популације запослених у органима ЈЛС
- 21 попуњени упитник из популације самосталних предузетника и запослених у компанијама у приватном сектору

Подаци добијени упитником допуњени су квалитативним истраживачким методама прикупљања података – фокус групама и дубинским интервјуима. **Три Фокус групе** које су одржане у периоду 7-8. јул 2021. године окупиле су представнике најзначајнијих циљних група – представника ЈЛС, привредника, институција подршке (Регионалне развојне агенције, Привредне коморе, Националне службе за запошљавање), организација цивилног друштва и образовних институција. Циљ одржавања фокус група је омогућавање неформалне дискусије представника различитих институција у вези са основним питањима од значаја за развој локалног брэнда. Оне су омогућиле боље разумевање основних детерминанти постојећег имица града и пружиле увид у различита виђења актера о томе на којим идејама и активностима треба градити будући имиц града.

Као последња фаза истраживања реализовани су **полуструктурирани интервјуи** са компетентним саговорницима који се у свом раду сусрећу или су се сусретали са специфичним питањима од значаја за изградњу локалног брэнда металског сектора. Током прве недеље септембра реализована су укупно **4 интервјуа**. Обављени разговори омогућили су дубинско разумевање кључних питања као што су предности и недостаци алтернативних политика креирања локалног брэнда металског сектора и идентификовање критичних фактора успеха одабране стратегије.

Наведени приступ омогућио је **триангулацију** – комбиновање података из различитих извора и анализу различитих ставова у вези са феноменом изградње локалног брэнда града Краљева. Интеграцијом информација добијених упитником, фокус групама и интервјуима са различитим актерима повећана је валидност добијених резултата и самим тим квалитет препорука креираних за потребе даљег развијања локалних развојних политика.

## III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

### 3.1. ДЕСК ИСТРАЖИВАЊЕ – АНАЛИЗА ПОТЕНЦИЈАЛА БРЕНДИРАЊА МЕТАЛСКОГ СЕКТОРА У КОНТЕКСТУ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА КРАЉЕВА

#### Металски сектор као основа изградње локалног брэнда града Краљево

Према класификацији дефинисаној Уредбом Владе Републике Србије о утврђивању методологије за израчунавање степена развијености региона и јединица локалне самоуправе („Сл. Гласник РС”, бр. 42/2010), а у складу са Законом о регионалном развоју, град Краљево спада у групу недовољно развијених општина чији је степен развијености у распону од 60 до 80% републичког просека. Анализе тренутног стања привредне развијености упућују на то да Краљево има релативно диверсификовану привредну структуру. Привредни амбијент још увек карактерише технолошка заосталост као последица економског пропадања током 90-их година 20. века и неуспешне приватизације великих привредних система током прве деценије 21. века која није донела очекиване резултате, превашодно у смислу решавања питања великих комплекса (Фабрика Вагона и Магнохром). Некада препознатљив индустријски центар у области машинске и индустрије ватросталних материјала у коме је било запослено 37% укупног броја запослених, данас се у највећој мери ослања на развој сектора малих и средњих предузећа. Велики број предузећа послује у терцијарном сектору привреде у коме ради око 50% тренутно запослених. Ипак, привредни развој и даља експанзија сектора малих и средњих предузећа у значајној мери су ограничени сиромаштвом, те одливом радне снаге која се огледа у економским миграцијама посебно млађег становништва. Светска економска криза из 2009. године која се прелила и на Србију, додатно је негативно утицала на развој краљевачке привреде успоравањем економске активности и падом инвестиција. У намери да утиче на промену негативних привредних трендова, Влада Републике Србије у сарадњи са органима локалне самоуправе годинама уназад спроводи различите мере економске политике настојећи да привуче велике инвеститоре на које би се мала и још увек недовољно развијена локална привреда могла ослонити, али и давајући финансијске и нефинансијске подстицаје локалним привредницима и особама које желе да отпочну сопствени бизнис. Током претходних година, ове мере довеле су до значајног смањења незапослености. Број незапослених у 2019. години на 1,000 становника износи 86, значајно мање у односу на 2011. годину када је износио 108. Инвестиције попут Леонија и Мондија довеле су до пораста запослености, премда овај пораст није био праћен значајнијим порастом зарада у приватном сектору што указује да је квалитет новостворених послова још увек релативно слаб. Досадашње анализе показују да постоје значајни структурни проблеми на тржишту радне снаге који се огледају у немогућности запошљавања дугорочно незапослених и активирања тренутно неактивног становништва. Са друге стране, проблем депопулације годинама уназад озбиљно угрожава перспективе дугорочног развоја. Недостатак радне снаге у појединим делатностима већ је приметан, што потврђују не само подаци Националне службе за запошљавање, већ и ставови локалних

привредника суочених са недостатком одређених профила радне снаге. На основу резултата претходних истраживања може се закључити да је за унапређење локалног економског развоја потребно радити на унапређивању имплементације постојећих мера кроз јачање њихове ефективности, али и осмислити подстицаје за оне економске секторе који су се у претходним годинама показали као најпропулзивнији, односно оне који имају највећи потенцијал за будући економски развој. У том смислу, деск анализа у овој студији ослања се на два кључна документа. Први документ представља **Стратегија развоја Града Краљева (2015-2020.)** из кога проистичу сви остали локални документи развоја и све мере које за циљ имају унапређења развоја краљевачке привреде. Овај документ пружа не само стратешки оквир развоја града, већ и политичко опредељење којим се дефинишу специфични циљеви и подстицаји усмерени на поједине привредне секторе. У периоду рада на усвајању наредне Стратегије (2021-2025.) овај документ представља још увек актуелни оквир спровођења локалне економске политике. Други документ представља анализу ланца вредности металског сектора - **Анализа ланца вредности металског сектора у привреди Града Краљева (2019)** који идентификује металски сектор као основу будућег развоја града и даје кредибилне истраживачке закључке и аргументе у прилог промовисању металског сектора као кичме привредне трансформације и јачања будућег имиџа града.

Стратегија развоја Града Краљева (2015-2020.) идентификовала је као један од 4 Стратешка циља – **Изградњу одрживе, конкурентне привреде засноване на знању и рационалном коришћењу расположивих ресурса (Стратешки циљ 1)**. У циљу остваривања Стратешког циља 1, локална самоуправа спроводи мере и реализује бројне пројекте за реализацију следећих специфичних циљева:

- **Специфичан циљ 1.1 Привлачење и подстицај развоја инвестиција**
- **Специфичан циљ 1.2 Подршка развоју предузетништва и локалног привредног сектора**
- **Специфичан циљ 1.3 Повезивање привреде, науке и локалне самоуправе**
- **Специфичан циљ 1.4 Развој пољопривреде и рурални развој**
- **Специфичан циљ 1.5 Развој туризма**

Потребно је истаћи следеће налазе који подупиру тезу о значају и потенцијалу металског сектора у функцији развијања брэнда Краљева:

- **Искуство и традиција у одређеним гранама индустрије и обучена радна снага, и дуга традиција у металопрерађивачкој индустрији.** Премда су гиганти попут Магнохрома и Фабрике Вагона на којима је почивао развој града у прошлости оставили значајан терет како у социјалном тако и у економском смислу, чињеница је да на њиховим остацима остало и знање. Ово знање управо је и представљало темељ развоја бројних малих породичних предузећа и предузетничких иницијатива од којих данас поједине представљају звезде у успону и синоним за локалне економске успехе које треба даље промовисати.
- **Постојање високошколске научне установе и стручних и техничких капацитета на факултету за област машинства и грађевинарства (ФМГ).** ФМГ представља огромну шансу локалне привреде која се може остварити кроз сарадњу науке и привреде и која је већ показала потенцијале развијањем ЗД Импулс центра као јединственог центра локалног знања и научне изузетности. Упоредо са

развијањем ФМГ треба подстицати развој кластера малих и средњих предузећа и инкубатор центара у машинском, грађевинском и прерађивачком сектору.

- **Примена еколошких иновација у производњи.** Иновативни примери развоја чистих „зелених технологија“ избацила је у први план фирме попут Радијатор-Инжењеринга и Гир-а које представљају носиоце локалног развоја и које су препознате и ван граница Србије.

Налази студије **Анализа ланца вредности металског сектора у привреди Града Краљева (2019)** додатно иду у прилог тези да развојни потенцијал града, а самим тим и основу развијања локалног брэнда, представљају сектори више додате вредности у оквиру прерађивачке индустрије – металска, дрвна, електроиндустрија и прерада пољопривредних производа. Бруто додата вредност металског сектора Краљева чини готово четири петине бруто додате вредности овог сектора у Рашком округу. Упркос чињеници да је металски сектор у великој мери заостао у односу на период пре три деценије, те да се не може рећи да је нарочито развијенији у поређењу са оближњим Моравичким округом, чињеница је да Краљево тренутно нема много значајније адуте када је тренутна снага локалне привреде у питању. Примењена методологија анализе ланца вредности - анализа локационог коефицијента и анализа компоненти локалних промена – *Shift-Share* анализа, уз примарне податке прикупљене фокус групама и дубинским интервјуима, показују да металски сектор има највећи потенцијал да допринесе унапређењу локалног економског развоја. Даље, наведена студија истиче специфичне проблеме који су утицали на то да металски сектор још увек не користи максимално своје потенцијале указујући између осталог на недовољну сарадњу актера у ланцу вредности, слаб проток информација, недовољно интензивне промотивне активности, недостатак радне снаге и недостатак информација и капацитета за коришћење средстава из расположивих програма и фондова подршке. У складу са тим, креирање локалног брэнда металског сектора истиче се као један од приоритета решавања идентификованих проблема. У том смислу, неопходно је постићи локални консензус у вези са промовисањем металског сектора као потенцијала локалног економског развоја. То би подразумевало и реализацију бројних других активности као што су:

- успостављање редовне комуникације са локалним привредницима,
- редовно информисање представника привреде о могућностима финансирања,
- подршка за унапређење маркетинг активности предузећа и то нарочито кроз умрежавање и већа видљивост локалних предузећа,
- иницирање сарадње са институцијама подршке (ПКС, РРА),
- заједнички напори на дизајнирању и промоцији програма подршке за металски сектор,
- промоција локалних микро и малих предузећа и предузетника као добрих партнера у ланцу вредности металског сектора,
- формирање локалног удружења компанија металског сектора и формирање металског парка,
- проактиван приступ у решавању проблема недостатка радне снаге и многе друге.

Креирање снажног локалног бренда представљало би заправо концепт на бази кога би се осмислиле овакве и сличне активности чији је циљ да се у већој мери искористе потенцијали металског и сродних сектора, и локалне привреде у целини

### „State of the art“ – локални бренд као фактор унапређења локалног економског развоја

С обзиром на чињеницу да је концепт локалног брендирања у Републици Србији још увек релативно нов, те да је промовисање локалних привредних потенцијала током претходних година спровођено *ad hoc* фокусирајући се махом на јачање видљивости појединих туристичких дестинација, у наставку следи приказ резултата истраживања која су се бавила брендирањем појединих области и одређених индустријских грана. Циљ анализе у наставку представља проналажење успешних пракси (ре)позиционирања и утврђивање ефеката које су успешне политике брендирања имале на локални економски развој.

Брендирање места представља координирано коришћење маркетиншких алата које подржава заједничку филозофију оријентисану на купца, са циљем стварања, комуникације, испоруке, и размену урбаних понуда које имају вредност за купце и локалне заједнице у целини (Braun, 2008). Све до средине 90-их година 20. века брендирање се готово по правилу анализирао кроз призму корпоративног модела понашања и настојања да се одређени компаније и производи учине атрактивним за потрошаче. Глобализација и раст мобилности људи и капитала учинили су да се градови међусобно надмећу у циљу привлачења капитала и образоване радне снаге (Kalstrom, 2016). Поједини градови су временом почели да осећају негативне ефекте миграција становништва и сходно томе почели да спроводе активности брендирања са циљем поправљања негативног имиџа у јавности. У тим процесима креатори политика настоје да нагласе специфичности и јединствене квалитете одређеног подручја који га чине атрактивним местом за живот и обављање пословне активности. Hospers (2003) истиче да је брендирање места кључно за развој одређене области. Темелји брендирања мањих урбаних центара налазе се у настојањима изградње националног идентитета и креирања имиџа државе које делом представља и инструмент спровођења активности економске дипломатије. Као један од пионира истраживања националног бренда, Anholt наводи да национално брендирање има за циљ да допринесе повећању инвестиција и броја туриста, јачању политичког утицаја, изградњи стратешких партнерстава и стварању осећаја идентитета (Anholt, 2004). Наведени циљеви уједно уједно представљају мотиве развијања локалног брендова. Примери добре праксе у претходне две деценије указују на неколико **специфичних фактора** који су примарно детерминисали изградњу успешних локалних брендова и резултирали економским просперитетом локалних заједница које су га спроводиле. Неки од њих могу бити од посебног значаја носиоце процеса изградње локалног бренда Краљевачке индустрије.

- 1. Стратешки приступ изградњи локалног бренда.** Локално брендирање не сме бити спровођено по принципу „*То други раде па морамо и ми*“. Оно мора бити резултат политичке воље и детаљно испланираних циљева и активности, које се базирају на резултатима дубинских истраживања. У том смислу, потребно је инкорпорирати постављене циљеве и активности у кључне стратешке документе локалног развоја.

Обезбеђивање финансијских средстава је такође један од битних фактора изградње локалног бренда, те имплементација планираних активности захтева издвајања ресурса локалне самоуправе и самим тим подразумева подршку доносилаца одлука на локалном нивоу (Jorgensen, 2016). Осим тога, потребно је обезбедити подршку свих локалних актера и институција подршке са циљем успостављања формалних темеља њиховог заједничког рада, координације активности и редовне комуникације. Имајући у виду да реализација овог истраживања претходи доношењу локалне стратегије развоја града Краљева, идеалан је тренутак да се активности изградње локалног бренда инкорпорирају у овај стратешки оквир развоја града. То би у каснијим фазама олакшало праћење успешности спровођења активности и евалуације остварених резултата.

- 2. Кључни партнер у креирању стратегије локалног бренда - Јачање односа локалне власти и становништва.** Подршка локалног становништва неопходан је услов изградње успешног бренда. У том смислу, локални бренд се гради на бази инпута људи који живе и привређују на одређеном простору, док истовремено ефекти изградње бренда треба да донесу добробит тим истим становницима и онима који представљају будуће резиденте. Van Ham (2008) истиче да брендирање места не представљају само напори за повећањем продаје производа и услуга, и повећањем тржишног учешћа локалних компанија, већ и настојањем да се побољша управљање локалним идентитетом, те изградње репутација и лојалност становништва. Узевши у разматрање резултате истраживања о тренутној перцепцији Краљева који следе у наставку, успостављање односа поверења и комуникације са локалним становништвом један је од најзначајнијих елемената изградње локалног бренда.
- 3. Изазови креирања политике развијања локалног бренда - Не постоје универзално применљива решења.** Битно је нагласити да успешна изградња локалног бренда не може да почива на универзално примењљивим решењима (Andersson, 2014). Развој пост-индустријског бренда холандског града Heerlen, бившег центра рударске индустрије покрајине Limburg, показује неопходност уважавања плурализма локалних идентитета и избегавања замке које доноси сувише узак фокус на одређени производ, услугу, историјско наслеђе, итд. (Van Hoose и др. 2021). Код мањих постиндустријских градова који имају традицију индустријског центра попут Краљева, и лошу репутацију из које делимично проистиче проблем одлива становништва, веома је значајно направити баланс приликом изградње урбаног идентитета и преференција различитих групација становништва. Поједини становници могу имати отпор према модерним решењима која се базирају на промоцији културних вредности занемарујући свакодневне и видљиве проблеме попут незапослености и сиромаштва. Стога је битно нагласити шире користи које брендирање има у процесу локалног развоја.
- 4. Изазови брендирања економије знања као темеља локалног бренда.** Локалне средине које желе да изграде репутацију економије која се базира на знању не могу то учинити искључиво спровођењем мера подстицања иновативности и јачања конкурентности (Hospers, 2003a). Заправо, улога доносилаца одлука на локалном нивоу представља креирање климе која подстиче иновације, али доминантну улогу у том процесу морају имати креативни појединци и компаније који једино на тај



начин могу имати осећај „власништва“ над производима и креираним знањима. Брендирање шведског града Lund илуструје ангажованост локалне самоуправе у промоцији економије знања кроз организацију различитих догађаја са циљем привлачења квалификоване радне снаге. Град учествује у организацији преко 120 различитих догађаја у сарадњи са представницима академије и успешних компанија<sup>1</sup>. Примери Оресунда, Барселоне и Тилбурга указују на различите принципе спровођења локалне политике брендирања која се заснива на промоцији економије знања. Nospers истиче 3 фактора која су имала одлучујући утицај на изградњу успешних локалних брендова у овим срединама – концентрацију знања у одређеној области привреде; диверсификацију која подстиче креативност и указује на различите квалитете локалног подручја (људски капитал, карактеристичне грађевине, јединствене производе, итд.); нестабилност окружења која од људи захтева прилагођавање и често доводи до иновативних нестандартних решења (нпр. иновативних производа, услуга, нових облика сарадње између локалних актера, итд.).

- 5. Проблеми изградње специфичног сектора као основе локалног бренда.** У циљу креирања имиџа града као парадигме успеха појединих сектора централно место имају локалне компаније које у датом сектору послују. Швајцарски град Basel користи снагу локалне фармацеутске индустрије и гради бренд најатрактивније дестинације за спровођење истраживања у области биотехнологије користећи истовремено потенцијале које пружа северозапад Швајцарске. Град Utrecht гради локални бренд дестинације која у свим аспектима развоја поштује принципе здравих стилова урбаног живота. Концепт здравог живота временом је постао ултимативни циљ развоја и мото одрживог развоја следе локалне компаније уживајући подршку града за све типове иновација које доприносе унапређењу здравља становништва. Дobar пример репозиционирања имиџа представља Hamburg који се трансформисао од града чија је се комуникација базирала на слању порука кроз локалне производе у град који спроводи добро осмишљене кампање комбинујући различите елементе идентитета. Основу изградње локалног бренда данас чине бројне активности које укључују велике културне манифестације у функцији туристичке промоције до подршке привредним актерима и различитим формалним и неформалним мрежама у сопственим промотивним кампањама<sup>2</sup>.

## 3.2. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

У циљу прикупљања примарних података на основу којих се могу добити информације о ставовима и перцепцијама испитаника о основним елементима од значаја за разматрање проблема брендирања металског сектора Краљева спроведено је анкетно истраживање уз помоћ креираних упитника, реализоване три фокус групе и 4 дубинска интервјуа са представницима кључних заинтересованих страна (деталније о методологији у делу II Методолошки оквир истраживања и извори података). У наставку следи приказ најзначајнијих резултата.

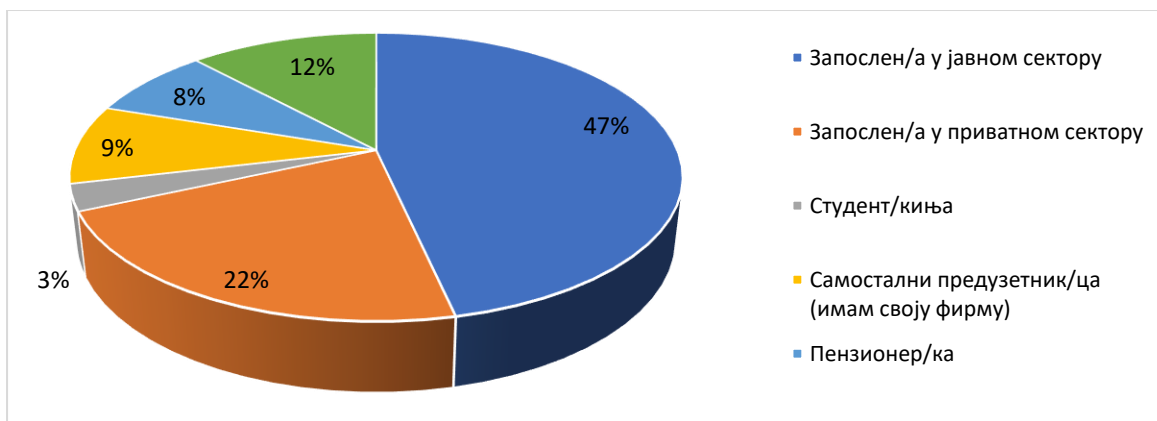
<sup>1</sup> <https://placebrandobserver.com/talent-attraction-strategy-lund-sweden/>

<sup>2</sup> <https://placebrandobserver.com/destination-marketing-city-branding-example-hamburg/>

### 3.2.1. Анализа упитника

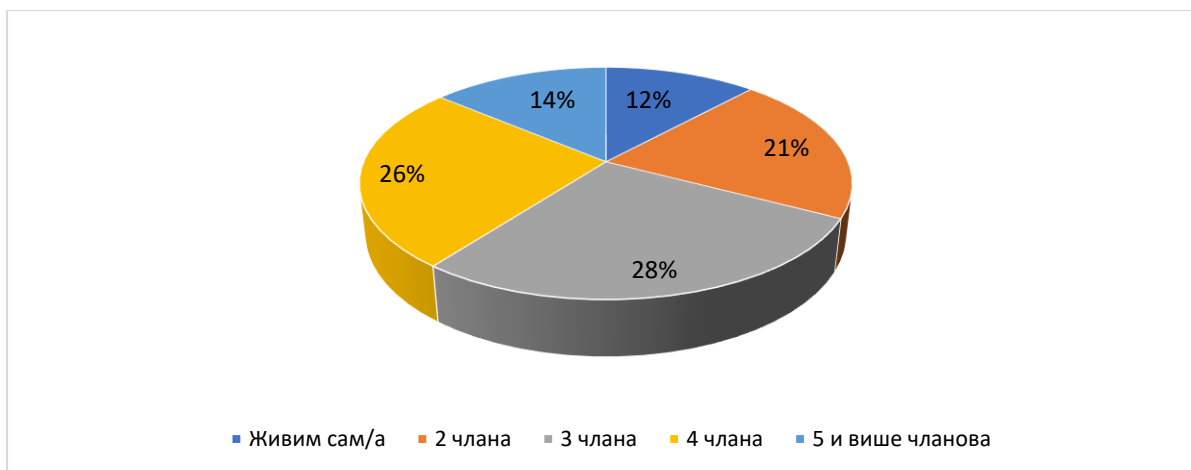
**Грађани.** Упитник за грађанке и грађане Краљева припремљен је са циљем добијања инпута о томе како житељи Краљева доживљавају град у коме живе и која су њихова виђења о томе на који начин би се он могао унапредити. Упитник је попунио 101 испитаник,ца који живе на територији града Краљева. Око 60% анкетираних су особе женског пола, док око 65% има високо образовање. Готово сви испитаници живе у Краљеву 16 и више година што даје кредибилну процену имиџа града “изнутра”, процену дату од стране испитаника који су упознати са квалитетом живота и економским кретањима у граду и околини. Највећи проценат испитаника су запослени у приватном сектору (47%), али су истраживањем обухваћене и остале групације становника – особе запослене у јавном сектору, самостални предузетници, студенти и пензионери. Детаљнији приказ структуре испитаника према радном статусу дат је у Графикону 4. Структура домаћинства у коме испитаници живе релативно је уједначена (Графикон 5). Око 54% испитаника живе у трочланим и четворочланим домаћинствима, док је нешто мањи удео оних који живе самостално или у домаћинствима са два, односно пет и више чланова.

**Графикон 4.** Структура испитаника према радном статусу



Извор: истраживање аутора

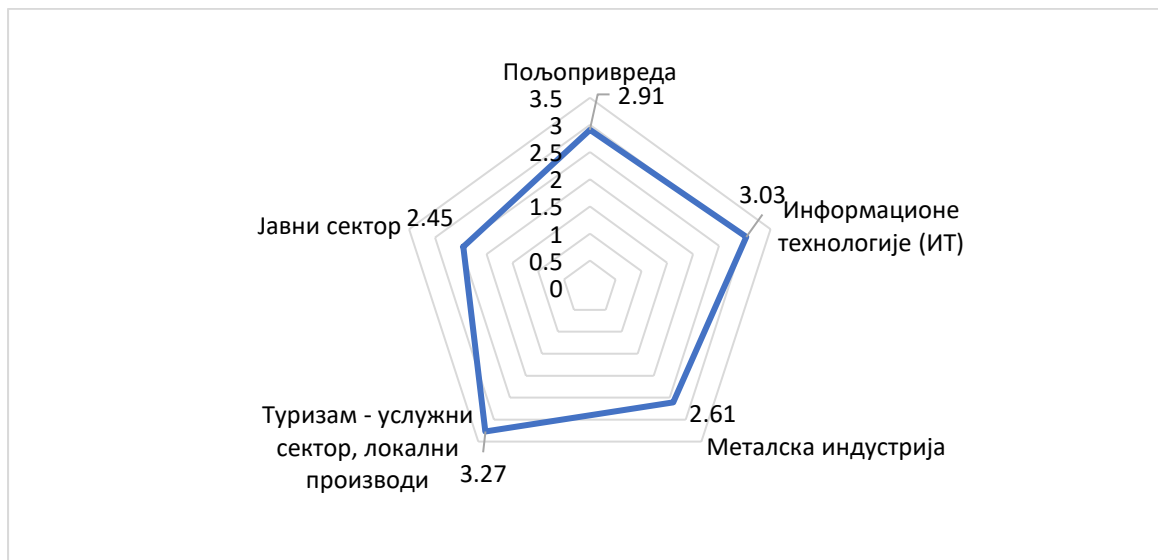
**Графикон 5.** Структура испитаника према броју чланова домаћинства



Извор: истраживање аутора

Перцепција грађана у вези са могућностима проналажења запослења у локалним привредним друштвима указује на релативно скромно поверење у привредне потенцијале града. Просечна оцена од 2.85 показује да највећи број испитаника не види велике могућности за проналажење посла уопште посматрано, док је металски сектор чак испод просека са просечном оценом 2.61. Незнатно је боља перцепција грађана у вези са могућностима које пружају услужне делатности, у првом реду туризам са 3.27, и информационо-комуникационе технологије са 3.03 (Графикон 6).

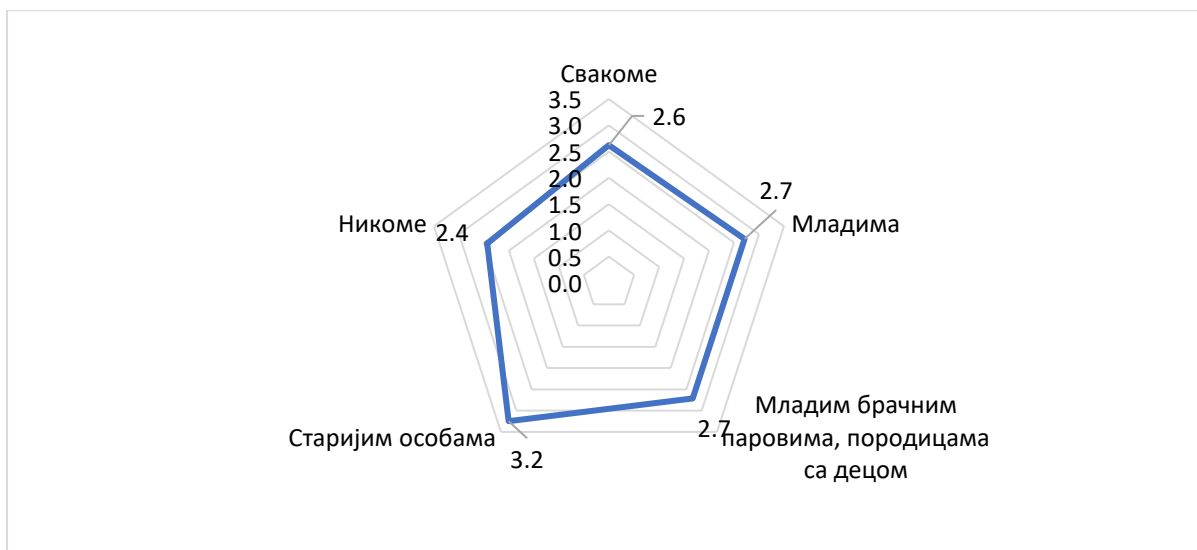
**Графикон 6.** Оцените степен могућности за запослење (или самозапошљавање) у Краљеву у следећим областима (1-5)



Извор: истраживање аутора

Прикупљени подаци указују на непостојање консензуса у вези са конкурентношћу металског сектора као кључног у процесу будућег формирања имиџа града (просечна оцена 2.96). Око 18% испитаника уопште се не слаже са тврдњом да металски сектор треба да има кључну улогу у развијању брэнда Краљева, док се 9% у потпуности слаже са наведеном тврдњом. Они који сумњају у потенцијал металског сектора као могуће алтернативе наводе пољопривреду, туризам и информационе технологије. Ипак, на питање о томе да ли су некада видели, чули или прочитали нешто позитивно о краљевачкој индустрији, више од половине испитаника даје позитиван одговор. При томе, у већини случајева у позитивним одговорима посебно се наводе и сада успешне фирме из металског и сродних привредних сектора, што показује и на делимичну недоследност у том смислу и одређену дозу субјективности као последице неких ранијих искустава. Могуће је да је оваква подељеност делимично последица још увек живих сећања на колапс привреде у којој су доминирали гиганти из области металске и машинске индустрије, те да је став одређеног броја људи обојен негативним асоцијацијама на пропадање великих система током 90-их и неуспешне приватизације у првој деценији 21. века.

**Графикон 7.** Које бисте најрадије препоручили живот у Краљеву? (оцена од 1 до 5)



Извор: истраживање аутора

На питање о томе да ли би препоручили Краљево за живот (Графикон 7.), већина испитаника истиче да би Краљево могли препоручити старијим особама (оцена 3.2), док је просечна оцена за младе брачне парове са децом и младе уопште нешто нижа (око 2.7). Епитети којима Краљевчани описују свој град су углавном негативног карактера (нпр. „заборављен“), при чему углавном доминирају „мирни“ атрибути као што су „депресиван“ или „опуштајући“. Детаљнији приказ епитета дат је у Табели 1.

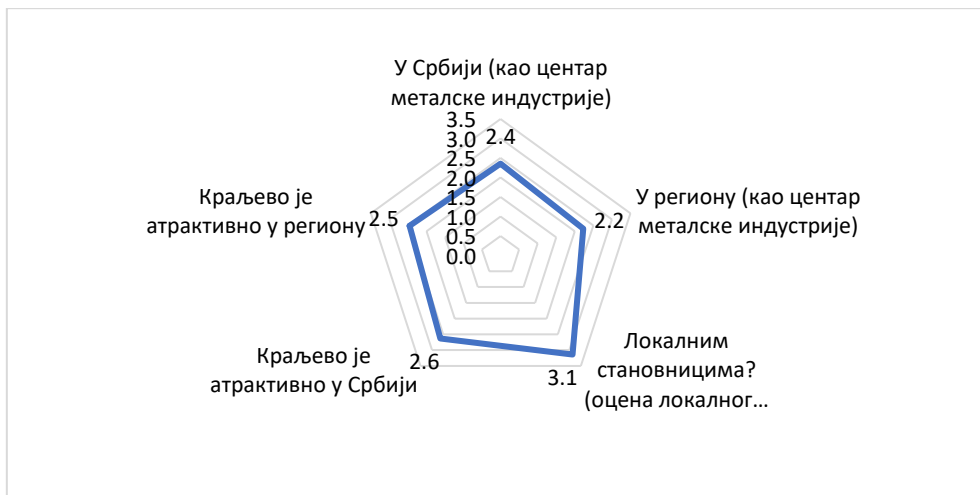
**Табела 1.** За који од понуђени епитета сматрате да најбоље описује Град Краљево?

Епитет	% одговора
Заборављен	38.6%
Перспективан	12.9%
У транзицији	10.9%
Депресиван	8.9%
Опуштајући	7.9%
Забаван (богат друштвени живот)	5.9%
Несигуран	5.9%
Неки други	8.9%

Извор: истраживање аутора

Када је у питању анализа имиџа града, упитником смо настојали да утврдимо како локално становништво види имиџ Краљева у ширим оквирима, у Србији и региону, и у контексту перспективе металског сектора. Резултати указују да испитаници немају нарочито позитивну слику о препознатљивости града сматрајући да је Краљево најатрактивније становницима који у њему живе (3.1), мада су све понуђене опције релативно скромно оцењене.

**Графикон 8.** Индекс имица града (*City Brand Index*) – препознатљивост Краљева



Извор: истраживање аутора

У сегменту упитника намењеном процени будућег имица града приказани су елементи које грађани Краљева наводе као карактеристичне и јединствене у контексту препознатљивости града у коме живе. У том смислу, анализа је имала шири фокус излазећи из оквира процене потенцијала металског сектора са жељом да се утврде и они елементи који имају општи значај и који, независно од будуће стратегије брендирања и плана комуникације, представљају опште прихваћене асоцијације на град Краљево. Добијени одговори показују да испитаници немају дилему у вези са карактеристичним симболима који се дефинитивно везују са богато културно-историјско наслеђе и коме између осталог и град дугује своје име. Међу оним симболима који се издвајају на бази спроведене анализе отвореног питања „Који је први симбол (природно благо, грађевинско наслеђе, историјско дешавање или било шта друго) који вам прво пада на памет када помислите на Град Краљево?“ истичу се следећи:

- Манастири Жича и Студеница
- Споменик Милутину на централном градском тргу
- Средњовековни град Маглич

Око 60% анкетираних тврди да Краљево има јединствен локални производ, док 25% не одбацује ту могућност али се не усуђује да наведе који би производ могао бити у питању. Од оних који су сигурни у постојање карактеристичног производа велика већина од преко 90% тврди да је то Краљевачки кајмак, док мањи број наводи ракију.

На питања у вези са елементима визуелног идентитета, испитаници су имали прилике да одаберу карактеристичну боју, разгледницу, особу, форму логотипа и особине особе који би представљали основу изградње графичких симбола будућег бренда Краљева. Када су у питању боје, највећи број испитаника наводи црвену, док нешто мањи број њих бира плаву и белу као остале две боје српске тробојке. Поједини испитаници истичу и жуту која се уз црвену налази на градском грбу, или зелену која би могла бити симбол природних лепота и зеленила које доминира на сликама које приказују град из шире перспективе обухватајући околне планине. Остали визуелни елементи укључују грб

града, 7 круна, итд. Према виђењу испитаника, разгледница из Краљева требала би да прикаже централни градски трг, споменике који симболизују богато културно-историјско наслеђе или реку Ибар. Када су у питању особе – симболи града, наводе се историјске личности – Краљ Милутин, Стефан Првовенчани, поједини савременици – Миломир Главчић, Владе Дивац, и породични преци – баба, деда, мајка, итд.

Процена будућег имиџа укључила је и питања која се тичу перцепције становника Краљева о суседним градовима у контексту конкуренције, али и јачања партнерских односа. Анализа добијених одговора указује да су суседни градови попут Чачка, Крагујевца и Крушевца перципирани истовремено као конкуренти и партнери. Чачак је за 56% испитаника главни конкурент, док га истовремено 45% види као партнерски град. Слична је ситуација Крагујевцем који као конкурентски и партнерски град види преко 50% и 25% испитаника респективно. При томе, као главне предности Краљева у односу на конкурентске градове истакнути су лепота градског језгра, река Ибар, аеродром и Факултет за Машинство и Грађевинарство (ФМГ). Као главни недостатак у односу на суседне градове наводе се недовољно развијена инфраструктура, те слабо развијена мала привреда. Поједини испитаници наводе као недостатак и релативно слабу предузетничку иницијативу у односу на суседне градове, углавном Чачак који је перципиран као град предузетничких идеја и развијеног сектора малих и средњих предузећа.

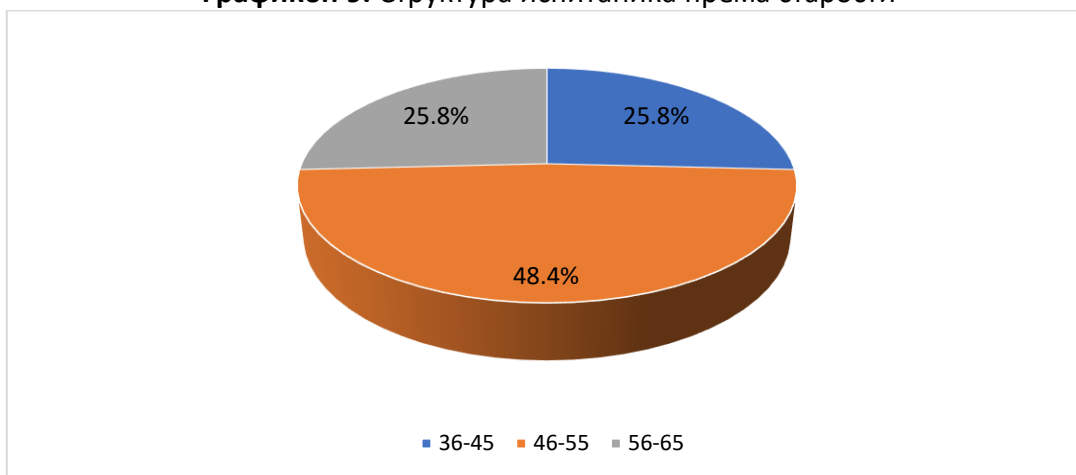
Одговори на питања у вези са перспективом развоја града у наредних 10 година указују на умерени оптимизам испитаника. Око 55% испитаника истиче да би Краљево у наредних 10 година могло постати препознатљив индустријски центар у Србији, док око 45% њих верује да би Краљево могло бити препознатљиво као снажан индустријски град у региону. Нешто мање од 5% Краљевчана је става да би краљевачка привреда могла бити препознатљива на ширем подручју Европе.

Општи утисак испитаника је да би унапређење имиџа града захтевало значајније унапређење инфраструктуре, примарно уређење саобраћајница, локација за инвеститоре и сређивање централних градских зона. Додатно, побољшање имиџа је према испитаницима директно у вези са креирањем додатних подстицаја за развој туризма и већим улагањима у образовање. У складу са императивом стварања окружења које подстиче одрживи развој, као битни фактори истичу се и очување природних ресурса, развијање еколошке свести становника и очување зеленила. Један од посебно битних елемената изградње будућег имиџа је и унапређење промоције града и привредних потенцијала којим би се постојеће компаративне предности Краљева учиниле видљивијим постојећим становницима али и становницима остатка земље и потенцијалним инвеститорима.

**Запослени у ЈЛС.** Упитник за представнике ЈЛС креиран је са циљем пружања увида запослених у јавном сектору, градској управи и институцијама подршке, као посебно значајним актерима изградње будућег имиџа који ће у одређеној мери у наредном периоду учествовати у имплементацији активности које имају за циљ изградњу бренда. Упитник је попуњен од стране 31 запосленог. Када је у питању структура испитаника, око 50% испитаника су старости између 36 и 45 година (Графикон 9). Очекивано, имајући у виду послове који се у управи обављају, преко 90% испитаника су високо образовани.

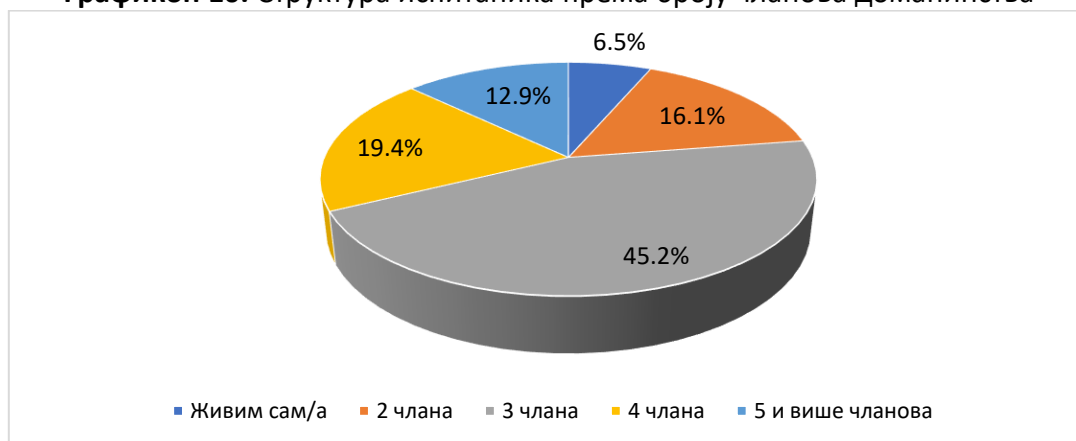
Око четири педина испитаника живи у домаћинствима са 3 и више чланова (Графикон 10).

**Графикон 9.** Структура испитаника према старости



Извор: истраживање аутора

**Графикон 10.** Структура испитаника према броју чланова домаћинства



Извор: истраживање аутора

**Графикон 11.** Оцените степен могућности за запошљавање (или самозапошљавање) у Краљеву у следећим областима



Извор: истраживање аутора

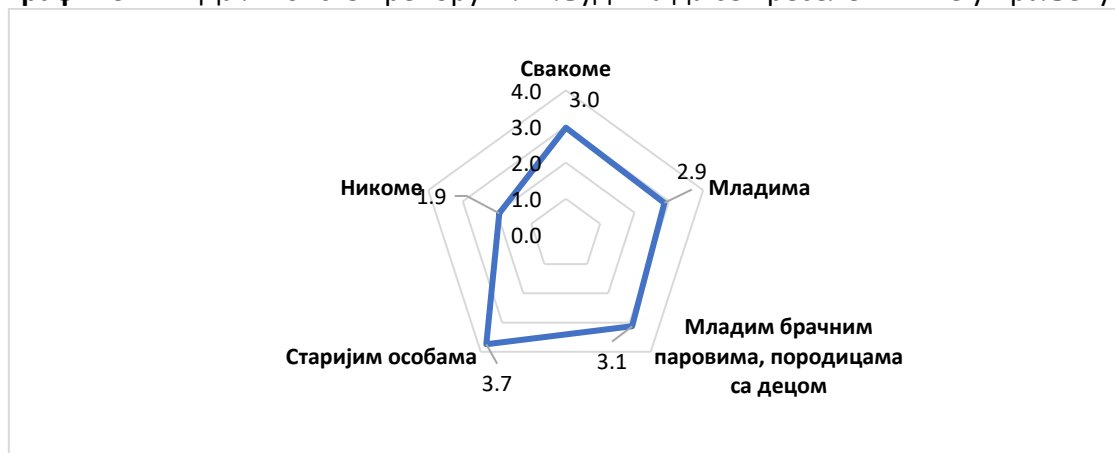
Запослени у ЈЛС имају позитивније перцепције у погледу општих могућности запошљавања у односу на сумарне оцене који су дали грађани у целини. Посебно се атрактивним чине сектори информационих технологија и туризма са просечним оценама 3.5 и 3.4 респективно. Металски сектор незнатно заостаје са оценом 3.3 (Графикон 11). У односу на грађане, запослени у јавном сектору немају толико позитивно мишљење о раду у јавној управи и перспективи запошљавања, чему је вероватно допринела и недавна забрана запошљавања у јавном сектору.

Слично резултатима анкетања осталих грађана, запослени у јавној управи различито виде улогу металског сектора као ослонца будућег развоја. Око 10% се уопште не слаже са тврдњом да на металском сектору треба градити будући развој имиџа, док се 22% у потпуности слаже. Просечна оцена атрактивности металског сектора за репозиционирање имиџа града износи 3.48 и значајно је виша у односу на оцену коју су дали остали грађани (2.96). Као алтернатива репозиционирања истиче се уз ИТ и здравствени туризам имајући у виду туристичке потенцијале у контексту породичног одмора и здравственог опоравка.

Око две трећине испитаника имало је прилике да види/чује/прочита позитивне коментаре о краљевачкој индустрији из медија, како локалних портала и телевизије, тако и јавног сервиса Радио телевизије Србије. Уз колаже посвећене старим гигантима, у питању су биле и данас успешне индустријске фирме.

Запослени у јавној управи препоручују Краљево као град погодан за живот старије популације, а мање породицама са децом и младима (Графикон 12.). Анализа индекса имиџа града такође показује (Графикон 13.) да је Краљево према виђењу запослених у јавној управи у највећој мери атрактивно локалним становницима, нешто мање у Србији или као центар металске индустрије. Ипак, приметно је да подаци добијени из узорка запослених у јавној управи показују нешто веће просечне оцене што се може тумачити и као израз оптимизма имајући у виду да су запослени у јавној управи у већој мери упознати са активностима које се по питању локалног развоја тренутно спроводе. Свакако, наведене разлике истичу у први план неопходност боље комуникације ових активности широј популацији грађана са циљем њиховог упознавања са активностима ЈЛС на побољшању квалитета живота и јачања привредних потенцијала.

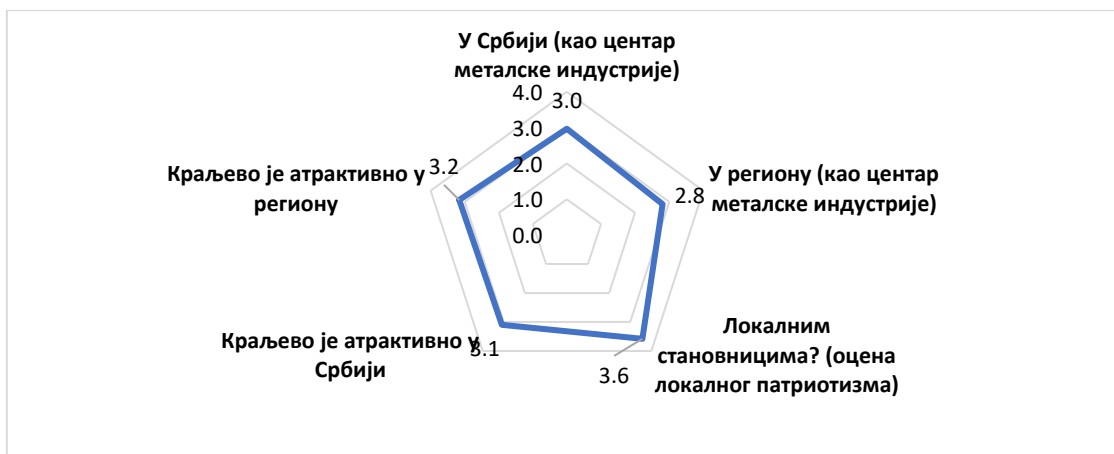
**Графикон 12.** Да ли бисте препоручили људима да се преселе и живе у Краљеву?



Извор: истраживање аутора



**Графикон 13.** Индекс имица града (City Brand Index) – препознатљивост Краљева



Извор: истраживање аутора

Када су у питању карактеристични симболи укључујући и одабир локалног брeнда, одговори испитаника запослених у ЈЛС се готово уопште не разликују у односу на шире категорије становника. Када су у питању симболи, убедљиво се издвајају одговори који истичу културно-историјско наслеђе – Манастир Жича, Маглич, и споменик који доминира на централном градском тргу. Кајмак и ракија су прехрамбени производи које грађани виде као јединствене краљевачке производе посматрано глобално али и у односу на остатак земље. Очекивано, у складу са добијеним одговорима, графички елементи који су присутни у постојећим симболима визуелног идентитета треба да остану присутни и када је изградња будућег имица у питању. Грб града, седам круна и боје које карактеришу националне симболе истакнути су као пожељни елементи на којима треба градити и будући визуелни идентитет. У односу на суседне градове, у првом реду Крагујевац и Чачак који су перципирани истовремено као конкуренти и потенцијални партнери, запослени у јавној управи истичу предности Краљева као града „са душом“ који има природне лепоте у централним градским зонама, доста зелених површина, Ибар и широке плански уређене градске улице које се секу под правим углом. Ипак, чини се да Краљеву у односу на наведене градове недостају квалитетни кадрови, укључујући и саму јавну управу, те критична маса малих и средњих предузећа.

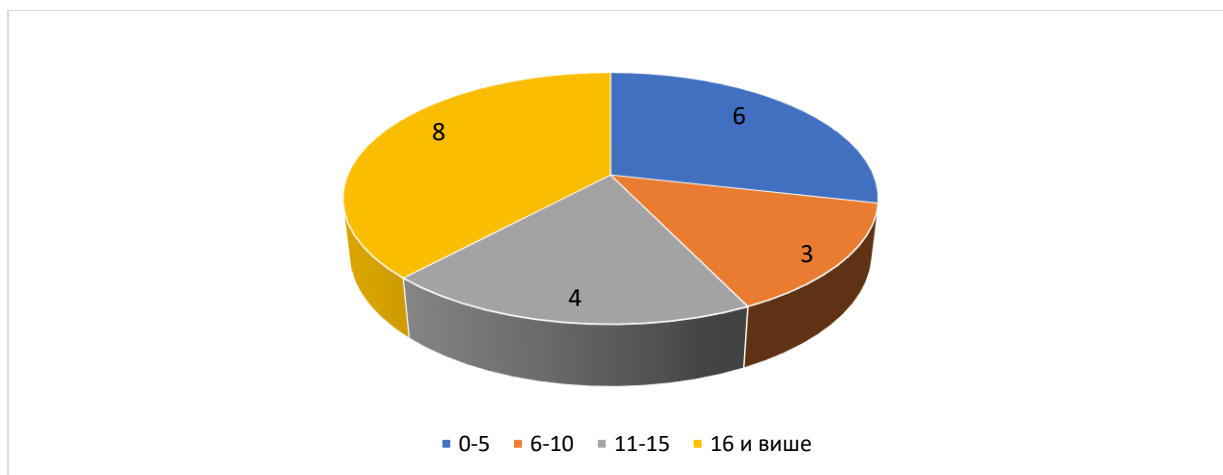
У складу са претходно анализираним одговорима, већи оптимизам запослених у јавној управи потврђује се и када је у питању перспектива Краљева као индустријског центра. Готово 40% анкетираних у овој групи испитаника верује да ће Краљevo у наредних десет година бити развијен и препознат индустријски центар у Србији. Ипак, како би се то и остварило потребно је решити и бројне инфраструктурне проблеме, посебно оне у самом граду Краљеву. Резултати потврђују да су запослени у јавној управи у већој мери свесни конкретних инфраструктурних проблема као што су запуштене централне градске зоне које су остале неискоришћене након гашења великих фабрика. Уз то, истичу се и питања која одређују квалитет живота породица са децом – изградња вртића, уређење паркова, итд. Одговори запослених у ЈЛС указују и на њихову свест о томе да привредни успеси локалних предузећа често не допиру до грађана, и да привредни потенцијали, успешна предузећа и производи чији је успех тржишно верификован и ван граница земље, у Србији нису у довољној мери препознати од стране пословне заједнице. Због тога је потребно систематски радити на њиховој промоцији и

повезивању краљевачке привреде са успешним предузећима у другим крајевима земље.

**Привреда.** Анкетирање представника привреде имало је за циљ утврђивање ставова запослених у приватном сектору у вези са тренутним стањем и могућностима унапређења имиџа града. С обзиром да у пројекцији брэнда металског сектора привредна друштва заузимају централно место представљајући огледало привредног развоја града, од суштинског значаја је добити инпуте представника привреде у вези са правцима развијања брэнда и могућностима њихове значајније партиципације. Узорак представника привреде чини 21 испитаник, од којих је највећи број предузетника, микро и малих предузећа (17). У том смислу, добијени резултати указују на перцепције “малих” привредника што је од посебног значаја имајући у виду да су мали економски субјекти често “ван радара” институција за разлику од великих инвеститора који имају више могућности да размене мишљења са креаторима политика. Њихови ставови представљају стога значајан допринос разумевању имиџа који Краљево има код економских субјеката чији су пословни резултати најдиректније повезани са квалитетом живота и просперитетом грађана.

Сви испитаници живе у Краљеву најмање 10 година, највећи број њих у домаћинствима од 3 и више чланова. Структура узорка указује на солидну покривеност предузећа различите старости и различитих привредних делатности. Посматрано према старости предузећа, представници 8 анкетираних предузећа послују 16 и више година (Графикон 14). Према делатности, 11 предузећа послује у секторима производње и прераде, док се 10 бави различитим врстама услужних делатности.

**Графикон 14.** Колика је просечна старост компаније у којој радите (у годинама)?



Извор: истраживање аутора

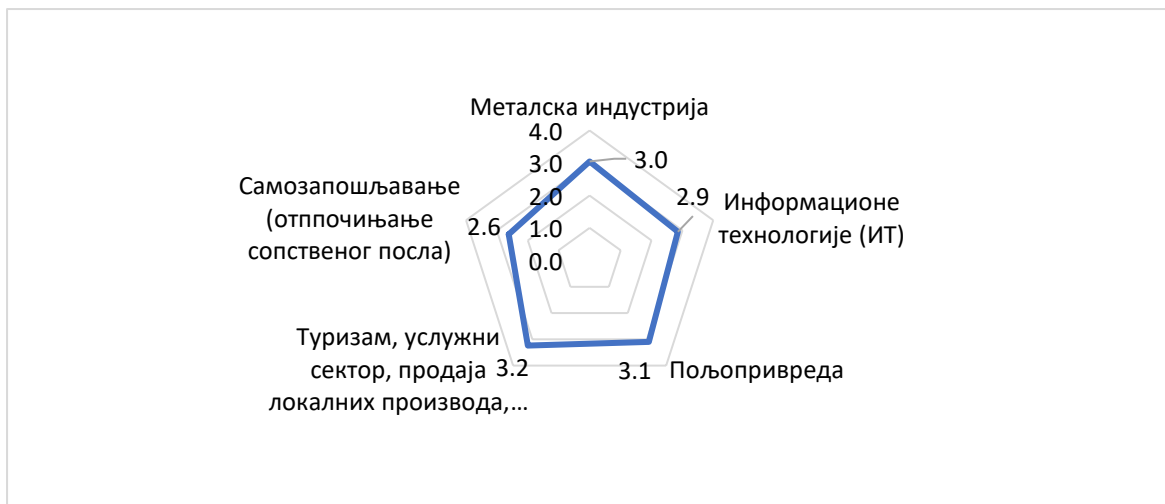
**Графикон 15.** Која је делатност компаније у којој радите?



Извор: истраживање аутора

Оцена привредника показује релативно уједначено шватање када су у питању шансе за проналажење посла. За разлику од грађана, мала привреда не види у толикој мери потенцијал сектора информacionих технологија (оцена 2.9). Нешто је боља перцепција услужних делатности, у првом реду туризма и сродних делатности (3.2) и пољопривреде (3.1). Процена привредника не даје предност нити једном сектору посебно, док је општа оцена око 3 што указује на релативно тешко проналажење запослења у граду (Графикон 16).

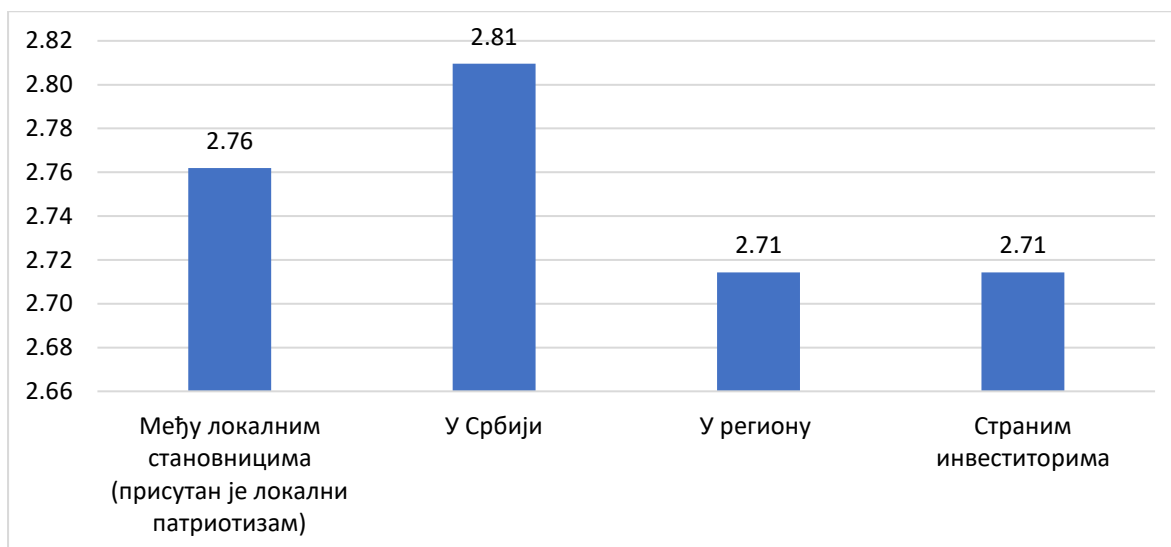
**Графикон 16.** Колико је лако пронаћи посао у Краљеву у следећим привредним гранама (1-5)?



Извор: истраживање аутора

У вези са индексом имица града, представници привреде истичу да локална привреда тренутно не доприноси значајнијој афирмацији града као препознатљивог индустријског центра. Просечна оцена од око 2.7 уз веома мала одступања показује да запослени у приватном сектору не виде Краљево виде као нарочито значајан индустријски центар у Србији и региону (Графикон 14).

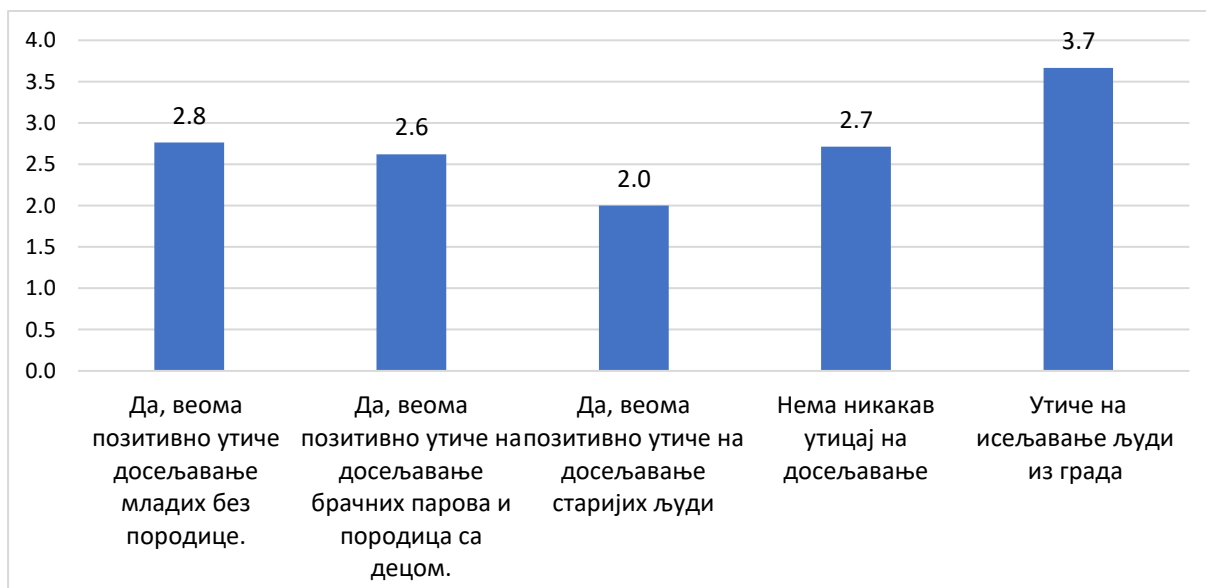
**Графикон 17.** Колико локална привреда (и привредни субјекти) утичу на то да Краљево буде препознатљив и важан индустријски центар (1-5)?



Извор: истраживање аутора

Слично одговорима добијеним од стране испитаника из претходне две циљне групе, запослени у приватном сектору имају негативне перцепције о томе како Краљевачка привреда утиче на досељавање младих и породица са децом (Графикон 18). Тренутна привреда ситуација оцењена је као таква да доминантно утиче на трендове исељавања људи из града (3.7).

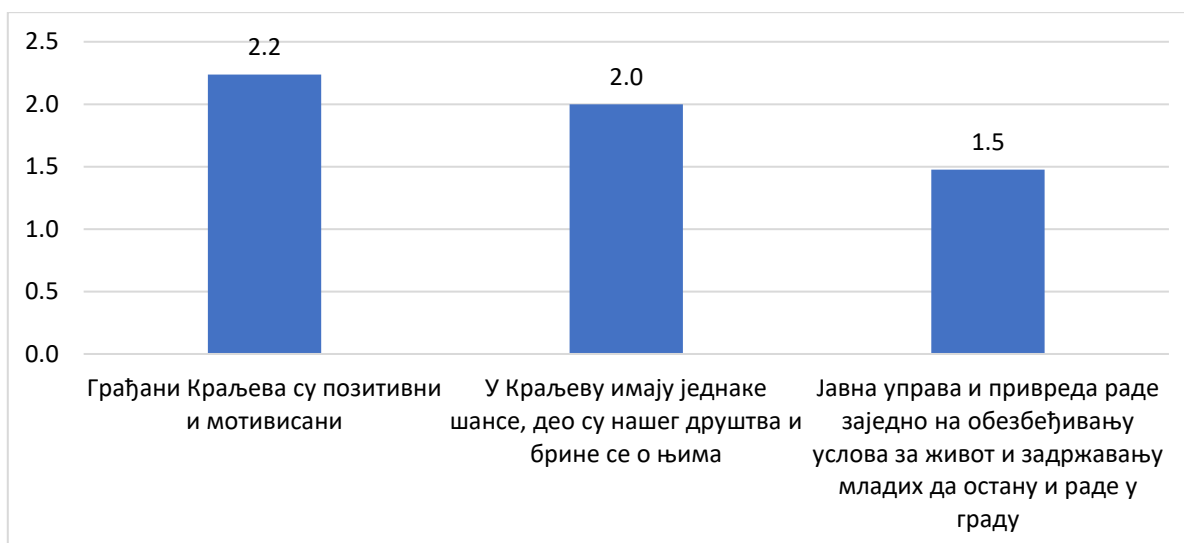
**Графикон 18.** Колико привреда (и привредни субјекти) позитивно утичу на досељавање у град? (1-5)?



Извор: истраживање аутора

Добијени резултати додатно указују на неповерење представника привреде у локалне институције, неједнаке шансе и апатију грађана у вези са тренутним стањем развијености привреде у граду (Графикон 19).

**Графикон 19.** Оцена привредника у вези са тренутним стањем привреде (1-5)?



Извор: истраживање аутора

Један од најзначајнијих фактора квалитета живота и уједно битан елемент који утиче на останак младих и породица са децом у граду представљају могућности за квалитетно провођење слободног времена (Графикон 20). Оцена привредника је да Краљево тренутно пружа солидне могућности за забаву (3.4). Ипак, низак животни стандард у одређеној мери ограничава могућности конзумирања забавних садржаја.

**Графикон 20.** Оцена могућности за провођење слободног времена (1-5)?

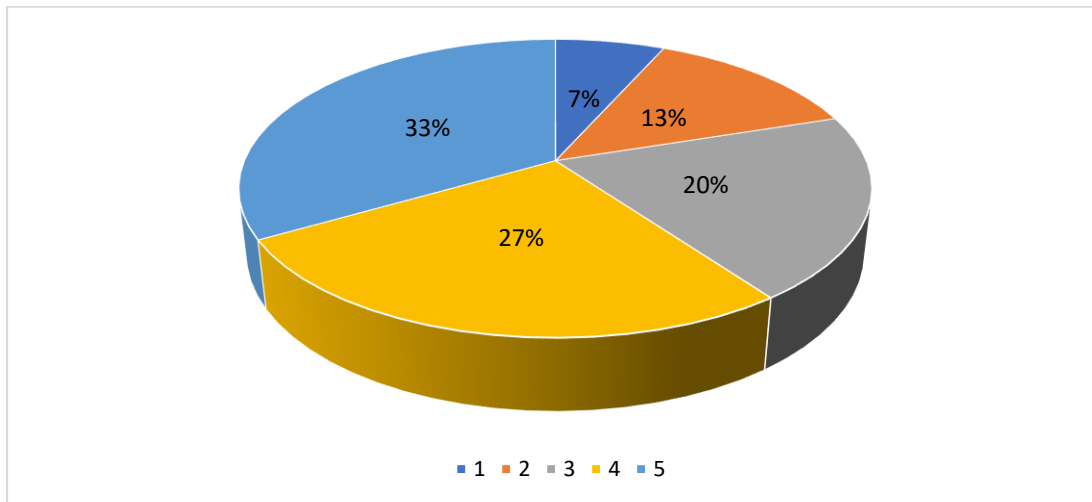


Извор: истраживање аутора

Централна питања овог истраживања представљају могућности развијања локалног брэнда базирајући се на потенцијалима металског сектора као окоснице будућег развоја града. У том смислу, испитаницима је постављено питање у вези са тиме да ли металску индустрију треба користити као основу брэндирања и стварања имиџа. Добијени резултати указују на веома дивергентна мишљења испитаника (Графикон 21). Док трећина њих има веома негативно мишљење и уопште се не слаже са премисом да

је металски сектор основа будућег развоја имица, сличан је број оних који се слаже или чак потпуно слаже са наведеном тврдњом. Због тога је ово питање посебно анализирано током дубинских интервјуа и фокус група са циљем добијања детаљнијих информација о разлозима који стоје иза оваквих ставова (детаљније у одељку 3.2.2 и 3.2.3).

**Графикон 21.** Краљево треба да користи металску индустрију као основу брендирања и стварања имица града (1-5)?



Извор: истраживање аутора

Две трећине испитаника истиче да се о Краљевачкој индустрији могло прочитати у медијима, углавном у позитивном контексту, у изјавама националних и локалних политичких лидера, у прилозима на телевизијама са националном фреквенцијом и нешто мање на порталима и друштвеним мрежама. У оквиру медијских садржаја у којима је представљена локална индустрија, углавном доминирају успеси неких од локалних компанија – Радијатор-Инжењеринг, Амига, Гир, Леони, као компаније које тренутно представљају „звезде“ локалне привреде, и то пре свега на међународном тржишту. У вези са визуелним идентитетом града, ставови привредника се готово у потпуности поклапају са ставовима остале две анализираних групације испитаника. Углавном доминирају графички елементи већ присутни у локалним и националним симболима – национална застава, грб Краљева, локални споменици и елементи културно-историјског наслеђа.

Када су у питању предности у односу на суседне градове (Крагујевац и Чачак), привредници махом истичу природне лепоте и локалне географске специфичности које град Краљево чине јединственим и атрактивним местом за живот и провођење слободног времена. Уз то, наведени су и „мали локални шампиони знања“, пројекти попут Лабораторије за 3д моделирање који представљају јединствене и иновативне подухвате препознатљиве и ван граница Србије. Са друге стране, уз недостатак радне снаге који последњих година постаје све већи терет за локалне привреднике, одређени број привредника истиче да Краљево у односу на суседне градове нема политичку подршку што за последицу има заобилажење града када је у питању долазак већих инвеститора. Коначно, одређени број привредника као ограничење наводи недостатак предузетничке иницијативе.

У односу на остале анализирани групе, привредници као неопходне факторе будућег унапређења имица уз подршку младим предузетницима и веће подстицаје образовању младих наводе и значај бриге о животној средини која ће добијати на значају у годинама које долазе. Осим тога, привредници истичу као веома битну подршку креирању туристичке понуде која се заснива на принципима одрживог развоја – подстицање и јачање природних ресурса као туристичких потенцијала и промоцију производа здраве хране.

### 3.2.2. Анализа фокус група

У односу на упитнике, додатна вредност добијена реализацијом фокус група омогућила је квалитативни увид у ставове различитих стејхолдера локалног развоја али и узроке и детаљна објашњења њиховог разумевања одређених локалних феномена, ограничења локалног развоја и детерминанти постојећег имица града. Уз то, актери фокус група су у међусобној комуникацији презентовали идеје и потенцијалне проблеме у вези са репозиционирањем имица града и јачањем препознатљивости код циљаних јавности. У оквиру 3 фокус групе укупљено је укупно 25 учесника из следећих сектора:

- Привреда
- образовање
- Јавна управа
- Институције подршке
- Јавна предузећа
- Организације цивилног друштва

Списак тема које су биле предмет дискусије креиран је на начин да омогући размену ставова о веома разнородним питањима локалног развоја уз фокус на оне од посебног значаја за разумевање тренутног и будућег имица града. Кључне теме фокус групе укључиле су:

- Атрактивност Краљева за потенцијалне инвеституре
- Квалитет живота и разлози за евентуално досељавање у Краљево
- Атрактивност локалних производа и услуга
- Асоцијације у вези са актуелним имицом града - епитети
- Најпрепознатљивији локални брендови
- Кључни елементи изградње будућег бренда града
- Препознатљивост локалне индустрије (позитивне и негативне асоцијације)
- SWOT анализа потенцијала локалног брендирања

Квалитативном анализом добијених података добијени су следећи резултати који су структурирани у две целине – тренутни имиц града и будући имиц града.

#### А. Постојећи имиц Краљева

## **🕒 Краљево није нарочито атрактивна инвестициона дестинација која је посебно препознатљива у односу на суседне градове**

Актери фокус групе углавном наводе да су Краљевоу веома неопходне нове инвестиције, домаће и стране, које представљају замајац привредног развоја, запошљавања, креирања додатне вредности и кључни фактор спречавања економске емиграције. Доминантно је мишљење да су политичка воља и наклоност доносилаца одлука на националном нивоу кључни фактори прилива инвестиција, а Краљево годинама уназад не ужива посебну наклоност креатора политика у том смислу. Удаљеност од Београда и нешто лошија саобраћајна повезаност утицали су на то да је Краљево бивало помало заборављено. Уз то, постоји веома слабо развијен предузетнички дух што, према речима учесника фокус групе, треба да буде предмет посебне социолошке анализе. Као један од кључних фактора слабе иницијативе наводи се “успаваност” локалног становништва које је деценијама уназад одрастало у граду у коме највећи број запослених ради у великим привредним системима у власништву државе и није било потребе да се размишља проактивно у контексту оснивања сопствених предузећа.

Учесница фокус групе: “...Ви сте имали ситуацију да робна кућа набавља посебну луксузну робу у данима који претходе дану исплате зарада у Магнохрому јер тада запослени одлазе у куповину и то се осећа у читавом граду...”.

Посебан проблем представља и то што у Краљевоу нема предузећа у металском сектору која се на озбиљнији начин баве развојем производа и истраживањем. Потребно је да се држава активније укључи и исправи неефикасност тржишта дајући већи подстицај за науку, иновације и образовање младих инжењера металске и сродних струка. То би имало ефекат на јачање конкурентности и иновативних капацитета постојећих фирми. Чачак и Крагујевац се у том смислу виде као конкурентнији у односу на Краљево услед постојања фирми које се баве развијањем нових технологија (посебно у Чачку), и активности локалне управе усмерених на развијање знања путем иновационих и бизнис паркова (у Крагујевцу) који представљају коцентрацију знања у појединим областима.

Учесник фокус групе: “...Имали сте институте при Магнохрому, Фабрика Вагона је имала озбиљан пројектни биро. Нама су овде потребни нови производи, не треба само да савијамо каблове. Држава мора да направи нуклеус из кога ће се развијати нови инжењери за потребе привреде и то би дало замајац одрживијем и квалитетнијем расту. Дакле, тајна развоја привреде је у самом развоју производа, технологије, итд.”

Локална привреда тренутно има слаб иновациони потенцијал и то се може превазићи иницирањем и јачањем сарадње привреде са образовним институцијама.

## **🕒 Тренутни степен привредног развоја не чини Краљево посебно привлачним за досељавање младих људи и породицама са децом**

Актери фокус групе истичу да се у Краљевоу током претходних година бележе економске миграције не само у Београд, већ и у суседни град Чачак који има развијенији сектор малих и средњих предузећа и где постоји већи обим креираних послова. Млади већ



приликом уписа школе планирају одлазак у циљу проналажења посла. Број оних који се након школовања врати веома је мали и процене учесника фокус групе су да не прелази 10%. Понуда послова и њихов квалитет није адекватан како би одговорио на амбиције младих људи у вези са проналажењем занимљивог и добро плаћеног посла, као и напредак у каријери. Тренутно не постоји довољно добри разлози да би млади људи који траже квалитетне садржаје за провођење слободног времена. Додатни проблем представља изражена централизација која за последицу има недоступност не само различитих послова, већ и могућности решавања административних проблема, конзумирања културних садржаја, итд.

Учесница фокус групе: “...ја имам регионалну институцију у Краљеву, али морам да одем у Београд да бих завршила одређени административни посао...држава је централизовала, она мора и да децентрализује...сви концерти, дешавања су у Београду, млади воле културне садржаје, али стандард не дозвољава да ви као родитељ пошаљете младу особу у Београд да слушају концерт, преспавају и врате се, треба вам 10.000 динара што је много.”

Учесник фокус групе: “...ми младе не можемо да зауставимо. Млади су веома рационални, они прате токове новца. Ако хоћемо да их зауставимо и омогућимо им да остану морамо преусмерити токове новца.”

### **Град Краљево је од стране локалних актера перципиран као депресиван и привредно заостао, али и као град отворених људи спремних да прихвате различитост**

Учесници фокус групе истичу да је Краљево заборављен и запуштен град који је изгубио свој “грађански дух”. У смислу развијености, Краљево виде као сив, безперспективан град из кога млади одлазе, чак и у суседне градове. Доминира осећај апатије и неповерења у сопствене снаге и потенцијале. Становници су веома јединствени када је у питању борба против неког заједничког непријатеља, али се веома тешко мотивишу да решавају конкретне проблеме.

Учесница фокус групе: “...након 39 година радног стажа ја сам сањала да ћу у пензији видети динамичан град који живи, где млади раде, привређују, гурају колица...ја данас видим један сиромашан и прљав град из кога млади беже у Београд где се реализује 85% финансијских трансакција у земљи.”

Учесник фокус групе: “...живим овде већ три године и када год поставим неко питање да се нешто уради за опште добро увек добијем одговоре “не могу”, “не знам” и сличне.”

Како у периоду између два светска рата, тако и током последњих ратних дешавања у Краљево се доселио велики број људи из бивших република и са Косова, које је локално становништво добро прихватило. Имиц Краљева према учесницима фокус групе веома битно одређује њихова спремност да прихвате различитост и Краљево важи за град хуманих људи.

Тренутни имиџ локалне привреде карактерише слаба инфраструктура и недовољан број уређених инвестиционих локација. Уз људе, квалитетна инфраструктура представља иницијални импулс који подстиче долазак инвеститора и помаже у њиховом доношењу одлуке да инвестирају на одређеном подручју. Краљево има релативно јефтину радну снагу, али би уређење инвестиционих локација и решавање актуелних комуналних проблема од значаја за квалитет живота људи позитивно утицало на инвестиције и одлуку људи да остану или се доселе у Краљево.

Учесница фокус групе: "...Ми смо спори. Инфраструктура се поправља, али недовољно брзо и морамо бити бржи ако желимо да привучемо инвестиције. Ми немамо слободну зону. Морамо се потрудити да је добијемо пре него што је добије Чачак...нама је потребан сајам запошљавања, сајам малих и средњих предузећа, да људи долазе и умрежавају се."

Ипак, утисак учесника фокус групе је да иако ретки, примери привредних успеха локалне индустрије, нису довољно промовисани у локалним медијима и често се дешава да чак и локално становништво није у довољној мери упознато да на територији града послују успешна извозно оријентисана предузећа. Став је учесника фокус групе да је потребно јачати њихову видљивост и у већој промовисати примере добре праксе како у традиционалним медијима, тако и путем друштвених мрежа које у већој мери допиру до млађе популације.

**☞ Постоји неколико веома квалитетних предузећа, у металском и сродним секторима, које производе квалитетне производе и користе модерне технолошке процесе**

Постоји неколико локалних компанија које веома успешно послују на међународном тржишту и које представљају мале локалне брендове за себе. Тајна успеха и пословне перспективе ових компанија представљају активности развоја нових технологија које представљају основу њихове конкурентности и заправо их чине јединственим на тржишту. Учесници фокус групе као примере таквих компанија истичу Радијатор-Инжењеринг, Евротехну, Пеком, Корале и Амигу чији је развој последица борбе да се буде конкурентан на страним тржиштима. Од осталих компанија учесници истичу 3Д импулс који представља јединствен економски субјект не само у Србији, већ и ширем региону. То није само иновативни центар већ својеврсни искорак у правцу привлачења студената, промоције иновативних пракси које имају широку примену и потребно га је у већој мери промовисати. Његов значај се огледа не само у могућностима развијања нових производа већ и могућности обучавања запослених.

Учесник фокус групе: "...само је развој тај који је битан и који доноси дугорочне користи. Да би сте продали производ по словеначким стандардима морате бити 15 година испред своје средине у којој такви стандарди не важе. У развој се мора инвестирати како би се то накнадно исплатило. Питање је наравно модела како до тога доћи. Да ли је то иновациони или бизнис парк какав постоји у Крагујевцу или ми треба да направимо нешто друго, то је друго питање. Тренутне фирме имају финансијске лимите, што је делом последица и недостатка улагања у истраживања и развој и не могу дати веће плате од оних које тренутно дају..."

## Б. Будући имиџ Краљева

### Краљево треба да се афирмише као град зелене енергије

Сагледавајући економске и демографске трендове и тренутну привредну структуру на локалном нивоу, потребно је пронаћи потенцијале развоја који укључују елементе одрживог развоја – чисту технологију и одрживе изворе енергије. Брендирање металског сектора у том смислу није довољно, јер металски сектор као такав није нарочито атрактиван локалним становницима нити екстерним актерима. Због тога је од суштинског значаја да се успоставе снажније везе између привредних друштава која послују у металској индустрији са сродним комплементарним индустријама као што је производња одрживе енергије, а производња аутоматизује и осавремени у складу са принципима Индустрије 4.0.

Учесник фокус групе: "...ако имате Радијатор који производе котлове на биомасу ви сте се ту већ повезали...ако имате фирму која почиње да користи енергију из фотонапонских ћелија, а у Краљеву постоје фирме које се баве производњом такве енергије, ви сте се опет повезали. Потребно је пронаћи већи број таквих примера који представљају примере добре праксе и који се прилагођавају променама. Глобални талас подстицања одрживог развоја и развијања еколошке свести биће доминантан наредних деценија."

Уколико искористи потенцијале за повезивање постојећих капацитета у области прерађивачке индустрије са одрживим изворима енергије Краљево може стећи имиџ града зелене енергије, одговорног управљања животном средином, и модерних технологија.

### Краљево треба да се афирмише као град знања и искористи концентрацију знања коју пружа Факултет за машинство и грађевинарство

Ставови учесника фокус групе показују да је Факултет за машинство и грађевинарство веома квалитетна образовна институција, јединствена на ширем подручју. Квалитет кадрова који излазе са факултета је на веома високом нивоу, али је проблем што највећи број људи одлази из Краљева у циљу проналажења послова. Посматрајући трендове развоја у претходне три деценије, факултет је био на ивици опстанка захваљујући пропадању машинске индустрије, али се сачувао захваљујући грађевинарству које се развијало и данас је још увек атрактиван за студенте који потичу не само из Краљева и околине већ и из суседних градова који долазе на студије.

У циљу даљег развијања имиџа града, потребно је популарисати програме који се изучавају на факултету и упознати младе у средњим школама са могућностима које факултет нуди са циљем повећања броја студената. Став је највећег броја учесника фокус група да не постоји слична академска институција попут Факултета за машинство и грађевинарство у региону централне Србије. Највећи број дипломаца одлази по завршетку студија у Београд и Нови Сад. Потребно је променити такве трендове и промовисати примере добре праксе који показују младе који су се након студија

вратили и запослили у локалним фирмама, као и оних који су основали сопствене фирме и данас успешно послују.

Потребно је даље развијати праксе умрежавања младих који док студирају треба да имају могућност да раде. У том смислу велику улогу могу имати иновациони паркови, пословни инкубатори који повезују привреду са институцијама знања. Осим тога, потребно је даље развијати праксу дуалног образовања која омогућава младима да рано стичу знања која се на тржишту траже и тиме олакшају себи улазак на тржиште рада. Користи ранијег стицања тржишно верификованих знања младих уживаће и краљевачке фирме којима недостају квалитетни кадрови.

### **Краљево треба да искористи потенцијал развоја кроз промоцију развијених фирме у металском и сродним секторима**

Примери успешних локалних компанија представљају доказ да је могуће изградити и водити успешне локалне фирме. Представници приватног сектора истичу да у Краљеву постоје веома добри радници који имају искуство, стручна знања и добар однос према раду. Постоји велики број радника у средњим годинама који су стекли добра занатска знања и који могу обављати низ различитих послова који су потребни привреди. Потребно је у том смислу пронаћи начине да се ова знања даље преносе и подстицати размену знања јер радници који су заузети обављањем различитих пословних задатака сами по себи немају интерес да деле знања са младима. Дуално образовање у том смислу има веома значајну улогу, али је потребно радити на доброј имплементацији и унапређењу његовог квалитета.

Активности брендирања имају већи успех уколико су прихваћени од стране различитих актера. Стога је веома значајно окупити успешне привреднике, јачати канале њихове међусобне комуникације и радити на изградњи јединства.

Учесник фокус групе: “...сви знају за клупе које ми правимо, оне су јединствене и препознатљиве...потребно је да привредници у већој мери сарађују, да имају више састанака. Ако Амига ради одређене послове у Русији, она може да помогне Коралима да се лакше пробију на то тржиште. Један од проблема је нејединство и слаба сарадња између успешних привредних друштава...да би сте брендирани, вама је потребно то јединство. Потребно је имати озбиљну агенцију која се бави брендирањем”.

### **Краљево има јединствено културно-историјско наслеђе као последицу свог историјског значаја и позиције коју је имало у средњовековној Србији**

Јединственост Краљева у погледу историјског наслеђа посматра се углавном кроз два аспекта. Са једне стране, Краљево је јединствено као средњовековни центар који има богату традицију, манастире, споменике културе и јединствено је као место крунисања седам српских краљева. Са друге стране, потребно је нагласити богату историју краљевачке индустрије у којој је у периоду између два светска рата функционисала државна фабрика авиона. Након другог светског рата основу индустрије чиниле су

фирме прерађивачке индустрије. Имиџ Краљева као индустријског центра веома је снажан и још увек жив у сећањима старије популације.

### **Постојање аеродрома чини Краљево јединственим у погледу потенцијала за привредни развој**

Цивилни аеродром “Морава” који се налази на територији града представља веома значајну компаративну предност града. Током 2019. године успостављена је прва комерцијална линија до Беча. Могућност отварања линија ка другим европским градовима може у перспективи учинити Краљево битно атрактивнијим у односу на конкурентске градове и појачати његову позицију на инвестиционој мапи земље. Осим тога, постојање аеродрома пружа могућности интензивније комуникације и пословне сарадње са дијаспором и креирање нових канала привлачења инвестиција.

### **Краљево може да се афирмише као мали град који пружа услове за квалитетан и здрав живот породица са децом**

За разлику од Београда, Краљево је пример града у коме је могуће водити миран породичан живот, нема саобраћајних гужви и постоји могућност да се након радног времена за веома кратко време нађете у природи и на чистом ваздуху.

Учесник фокус групе: “...Београд је једна џунгла и неки моји пријатељи који раде тамо размишљају о повратку у Краљево...ја сам радио као софтвер инжењер у Београду у једној фирми и вратио сам се јер мени тај начин живота много више одговара.”

Учесница фокус групе: “...потребно је на неки начин везати људе да граде каријеру у Краљеву. Уколико успеју да пронађу добар посао, потребно им је помоћи и подстаћи их да овде узму стамбени кредит и планирају будућност у Краљеву. Тако се то свуда у свету ради.”

### **3.2.3. Анализа дубинских интервјуа**

Циљ спровођења дубинских интервјуа представља добијање информација о потенцијалним правцима изградње будућег имиџа града, могућностима репозиционирања постојећег имиџа и специфичним активностима које је у том циљу потребно спровести. Приликом креирања тема за вођење дубинских интервјуа пошло се од најбољих пракси брендирања локалних средина и резултата добијених на бази реализованих упитника и фокус група. Одабир учесника извршен је на начин да покрије ставове представника различитих стејхолдера који су се током обављања својих активности сусретали са питањима изградње имиџа локалне средине или сектора. У складу са тим, обављена су 4 интервјуа са следећим учесницима:

- Представник локалне самоуправе – помоћник градоначелника
- Представник привредног друштва
- Представник ФМГ као локалне институције високог образовања
- Представник јавног предузећа

Резултати обављених интервјуа представљали су основу креирања 3 сценарија изградње локалног брэнда. При томе, потребно је нагласити да планиране активности у оквиру презентованих сценарија нису међусобно искључиве, те да одабрани модалитет изградње локалног брэнда зависи од приоритета локалне самоуправе и треба да буде дефинисан на бази додатних разговора са представницима различитих сектора, у првом реду представника привреде. У наставку следи приказ добијених резултата структурираних у оквиру 3 предложена сценарија изградње локалног брэнда металског сектора Краљева.

## **А. Одрживи металски сектор Краљева као града зелене енергије**

**Идеја.** На бази спроведених интервјуа, а узимајући у обзир примарне податке прикупљене упитницима и фокус групама, искристалисао се приступ који град Краљево у будућности види као индустријски центар металске индустрије чији се развој темељи на одрживим изворима енергије, бризи за животну средину и принципима које дефинише недавно усвојени “Green Deal” програм Европске Уније. У том смислу, Краљево у очима јавности треба да буде перципирано као град металског сектора који се развија на принципима зелене енергије и системски подстиче смањење емисије штетних гасова, бринући се истовремено о животној средини и здрављу становништва. Такав концепт развоја заснива се на малим еколошки одговорним породичним фирмама, примерима иновативних предузећа које треба да буду огледало успеха локалне индустрије. Овакав модалитет изградње брэнда базира се на већ постојећим примерима краљевачких друштвено и еколошки одговорних компанија које користе биомасу, енергију која се добија из соларних панела, пелет и друге одрживе изворе енергије.

Успех процеса изградње оваквог брэнда зависиће од могућности локалне самоуправе да подстакне сарадњу постојећих компанија и промовише примере добре праксе. У том смислу, локална самоуправа у сарадњи са успешним компанијама и ФМГ требали би да иницирају разговоре у вези са изградњом иновационо-едукационог центра, неке врсте пословног инкубатора који би служио за промоцију иновативних производа, служио као место школовања средњошколаца и студената на коме они уче и усавршавају вештине које су потребне тржишту и платформа која окупља актере заинтересоване да покрену или даље развијају активности истраживања и развоја.

Изградња Краљева као зеленог града носи са собом одређена потенцијална ограничења и ризике. Локална самоуправа мора бити свесна да у случају одабира овакве алтернативе мора успоставити негативан однос према евентуалним инвеститорима који доносе потенцијално “прљаве” и застареле технологије којима би се имиџ “зеленог града” могао нарушити. То са једне стране може бити краткорочно непопуларно у ситуацији када град очајнички настоји да привуче капитал и нова радна места. Слично, постојећа привредна друштва и домаћинства треба посебним програмима едуковати и подстаћи да користе одрживе изворе енергије што је финансијски захтевно не само за привреду већ и локалну самоуправу. Друго потенцијално ограничење представљају

капацитети локалне самоуправе да инвестира у изградњу иновационог парка и сличне пројекте којима би се подстакле активности одрживог развоја и то је једна од кључних тема будућих разговора са приватним сектором како би се размотриле могућности заједничких улагања. Додатно, фактори који би додатно подцртали успех ове алтернативе представља наглашавање предности живота у малом граду, могућности које Краљево нуди за младе породице са децом, квалитетне садржаје за провођење слободног времена и близина туристичких дестинација, Врњачке бање, Голије, Копаника, Гоча, реке Ибар, зелених градских зона, итд. Овакав приступ је веома осетљив у погледу урушавања имиџа и негативног имиџа које ескалација еколошких проблема може изазвати. Стога је одабир овакве алтернативе директно зависан од пажљиво планирања активности одрживог развоја и успеха у остваривању стратешких циљева у овој области.

**Кључне речи.** Елементи изградње визуелног идентитета у случају одабира ове алтернативе морају пратити визију Краљева као “зеленог” града и града модерних технологија. Одабрани симболи морају пратити логику одрживог развоја, одабира зелене боје као синонима природних богатстава, здравих стилова живота, одрживих извора енергије. Централну позицију у изградњи брэнда одрживог развоја Краљева заузимаће младе и еколошки одговорне фирме које симболизују спремност на промену, брзину, и интергенерацијску одговорност.

## **Б. Металски сектор који се заснива на иновацијама и знању постојећих фирми у металском сектору и ФМГ**

**Идеја.** Смисао изградње брэнда који се заснива на знању подразумева наглашавање локалних специфичности у контексту иновативних производа, јединствених технологија и компанија које продају диверсификоване производе на иностраним тржиштима. Централно место овакве алтернативе изградње брэнда на овим принципима треба да припадне препознатљивој академској институцији – Факулету за машинство и грађевинарство. Имајући у виду специфичност ФМГ на ширем подручју и квалитет кадрова који се школују од којих поједини представљају веома успешне привреднике у земљи и свету и као такви представљају амбасадоре знања за себе, потребно је искористити потенцијал који њихова видљивост може допринети развоју града из кога су потекли. Успеси ФМГ компатибилни су са успесима локалних углавном породичних фирми које послују у сродним секторима (Нелт, Радијатор-Инжењеринг, Амига, Гир, итд.). Стога ФМГ и успешна локална предузећа имају улогу да афирмишу могућности које металски сектор нуди, перспективу које запослење и развој каријере у оваквим системима нуди и на тај начин га учине атрактивним за генерације које долазе.

У случају да се определи за овакву визију изградње брэнда, локална самоуправа треба да нагласи примере добре праксе и асоцијацију за локалну привреду директно веже за веома конкретне примере производа и технолошких процеса које постоје искључиво на територији града. Производи и патенти ФМГ, успешне приче младих људи који су засновали бизнис у Краљеву и повратника који су се након студија или успешне каријере вратили у град представљају темељну идеју оваквог концепта. Додатно, локална самоуправа има задатак да подржи и учини видљивијим све иницијативе приватног

сектора у контексту промоције њиховог пословања, производа и друштвено одговорних активности.

Потенцијална ограничења одабира оваквог концепта уз незаинтересованост привредних друштава да буду делом ове идеје брендирања, представља и опасност губљења значаја ФМГ и слабљење његове перспективе развоја услед негативних спољашњих трендова, емиграције и незаинтересованости младих за послове који се креирају у области металске индустрије. Стога ЈЛС треба да буде спремна и на одређене нефинансијске и финансијске подстицаје привредницима који одлуче да буду делом изградње бренда, кроз примера ради пореске олакшице или суфинансирање пројеката. Због тога дугорочни успех одабира ове алтернативе зависи од образовних институција које креирају потенцијалне кадрове за ФМГ и промоције факултета широм Србије као јединствене оазе знања.

**Кључне речи.** Поруке које одабир алтернативе Краљева као бренда знања и иновативности представљају иновативност, производ и млади привредници, успешни студенти ФМГ. Визуелни идентитет који се базира на Краљеву као граду иновативних компанија металског сектора подразумева симболе који истичу младе успешне привреднике, предности студирања у Краљеву, могућности за развој каријере и јединственост послова који се обављају у предузећима која послују у граду. Комуникација оваквих порука мора укључити модерне алате комуникације, друштвене мреже и забавне садржаје и друге видове комуникације усмерене првенствено младим људима.

## Ц. Металски сектор у долини краљева

**Идеја.** Одабир треће алтернативе оличава опредељење да се нагласи историјска улога Краљева у средњевековној Србији, ројалистичка традиција Краљева као места крунисања седам српских краљева и специфичности које подразумева културно-историјски идентитет – манастири Жича и Студеница и средњевековни град Маглич. Одабир ове алтернативе изградње локалног бренда подразумева да се добро проуче примери сличних градова у коришћењу овог типа идентитетских специфичности. Саговорници су током дубинских интервјуа посебно истакли примере италијанских градова који имају веома снажне локалне историјске брендове, препознатљиве индустријске производе и аристократску традицију. Један од посебно илустративних примера истиче мало место поред Стокхолма познато по школовању принчева чији је идентитет у потпуности изграђен на основама препознатљивости самог кампуса.

Бренд металског сектора компатибилан је са оваквом идејом у контексту креирања консензуса великих и препознатљивих привредних друштава да свој идентитет вежу за Краљево као град ројалистичке традиције. Директно у вези са тим, улога локалне самоуправе треба да нагласи опредељење локалне развојне политике да организује догађаје којима би се промовисала традиција, обележавали значајни догађаји из прошлости – године оснивања манастира, крунисања краљева, оснивања фирми (нпр. Државна фабрика авиона основана у Краљеву 1927. године) и други историјски битни датуми. Уз то, потребно је креирати иновативне приступе привлачења младих да



учествују у овим активностима. Посебно место у изградњи оваквог типа бренда припада дијаспори која би требала да заузме значајан канал комуникације промотивних активности. Примери који се наводе као потенцијални модели промоције Краљева као место јаке индустрије и традиције укључују оснивање Средњовековног института, летње школе која би се бавила историјски битним темама и презентовању традиционалних индустрија и значаја који је локална индустрија имала у развоју Србије –производи индустрије који су оставили траг у привредној историји града, значај или специфичности функционисања и успеси великих система из доба социјализма.

Ризици одабира овакве алтернативе огледају се пре свега у заинтересованости локалних привредних актера да визију свог бренда и суббрендова вежу за ројалистичку традицију града. На бази разговора са представницима приватног сектора потребно је утврдити степен сагласности идеје са привредним актерима и потенцијалне правце изградње будућег бренда. Уз то, потребно је утврдити у којој мери се визија Краљева као синонима снажне традиције металског сектора може бити финансијски подржана промотивним активностима локалне самоуправе.

**Кључне речи.** У случају одабира овакве алтернативе изградње бренда металског сектора, кључни елементи визуелног идентитета треба да респектују традицију, историју и знање. Стога су синоними снаге металског сектора пре свега квалитет, дуготрајност и поверење. Визуелни идентитет би у сваком случају требало да укључи круну, централни градски споменик и елементе који се већ налазе у постојећем грбу града. У том смислу потребно је истаћи моћ и снагу који природно проистичу из одабира ројалистичке традиције.

## IV ПЕРЦЕПЦИЈА ТРЕНУТНОГ И ЖЕЉЕНОГ БРЕНДА

### 4.1. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Сprovedено истраживање даје добар основ разумевања карактеристика и детерминанти постојећег имица града Краљева и у складу са тиме пружа довољно могућности за креирање основних смерница развоја будућег бренда металског сектора. Посебан квалитет резултата добијених истраживањем даје добар узорак и покривеност свих циљних група. На основу резултата спроведеног упитника попуњеног од стране 153 испитаника добијени су следећи кључни резултати:

- ☉ **Постојећи имиц Краљева карактерише депресивна слика о тренутном стању привредне развијености од стране локалног становништва која га чини слабо атрактивним за досељавање људи**

Оцена локалног становништва указује да постојећи имиц града не чини Краљево посебно атрактивним за живот. Највећи је број оних који Краљево описују као заборављен, депресиван, запуштен и сив град. Доминирају мирни епитети који указују на стабилно лошу економску ситуацију прожету надом у бољу будућност. Анкетирани грађани оцењују Краљево као погодно место за живот младих људи (оцена 3.7), али мали број њих препоручује Краљево као погодно место за живот младих људи и породица са децом (3.1). Нешто је боља перцепција коју имају запослени у локалној самоуправи који су боље упознати са напорима који се спроводе у правцу унапређења квалитета живота.

- ☉ **Постојећа инфраструктура и наслеђени проблеми представљају битне детерминанте негативног имица града у јавности**

Општи утисак је да Краљево још увек трпи последице привредног колапса са краја 20. века, урушавања великих привредних система где је била запослена трећина укупно запосленог становништва и неуспешне приватизације. Наведена дешавања утицали су на појаву сиромаштва, исељавање млађе популације, настанак бројних социјалних проблема, а једна од последица је и инфраструктурна заосталост која укључује и централне градске напуштене након гашења фабрика.

- ☉ **Металски сектор није перципиран као нарочито конкурентан у односу на друге секторе али све циљне групе имају свест о примерима снажних локалних предузећа која представљају кичму локалне привреде**

Ниједна од три групе не фаворизује металски сектор као посебно атрактиван и на чијем развоју треба темељити развој будућег бренда. Став привредника је да су сви перципирани сектори готово подједнако неатрактивни када је перспектива запошљавања у питању (просечна оцена износи око 3). Сличне одговоре дају и представници грађана и локалне самоуправе уз благу предност која се даје сектору

информационих технологија, туризма и пољопривреде. Ипак, на питања о примерима успешних привредних друштава, већина испитаника истиче привредна друштва управо из области прерађивачке индустрије и конкретније металског сектора. Успеси ових предузећа видљиви су у локалним и националним медијима али не у довољној мери да би се слика града од стране циљаних јавности значајније изменила.

### **Краљево не представља значајно место на инвестиционој мапи Републике Србије**

Највећи број испитаника указује да Краљево има потенцијал да буде препознатљиво као снажан индустријски центар у региону централне Србије, а нешто мањи број њих у Србији као целини (око 50% испитаника). Највећи број испитаника није оптимистичан у погледу могућности да се Краљево позиционира у ширим европским оквирима (између 5 и 10%). Као узрок слабог прилива инвестиција углавном виде доносиоце одлука који су у претходном периоду фаворизовали суседне градове.

### **Визуелни идентитет града чине елементи који се већ налазе у симболима града и треба их задржати**

Највећи број испитаника истиче да су постојећи елементи визуелног идентитета града адекватни за потребе креирања будућих графичких елемената изградње бренда. На отворено питање о симболима који треба да буду коришћени за потребе брендирања привредних потенцијала града, највећи број испитаника наводи боје тренутног грба, круну и визуелне елементе који у први план истичу Краљево као град ројалистичке традиције и богатог историјског наслеђа.

### **Упоредна анализа одговора циљних група указује на већи оптимизам представника локалне самоуправе у погледу тренутног стања и привредних потенцијала у односе на остале анкетиране скупине**

Анализа просечних оцена појединих циљних група показује да је оптимизам у погледу тренутног стања и потенцијала репозиционирања постојећег имиџа нешто већи код представника локалне самоуправе који су просечно посматрано дали веће оцене од представника друге две групације. Заједничко је шватање представника свих циљних група да је изградња бољег имиџа директно у вези са решавањем дугорочних инфраструктурних проблема и да је потребно унапређивати праксе промоције привредних потенцијала укључујући поједине успешне компаније, технолошке процесе и производе.

**Анализа резултата фокус група** указује на неколико битних детерминанти постојећег имиџа и даје основ за креирање смерница за његово унапређење. У складу са тим, потребно је издвојити следеће закључке:

### **Краљево треба да се афирмише као град зелене енергије**

### **Краљево треба да се афирмише као град знања и искористи концентрацију знања коју пружа Факултет за машинство и грађевинарство**

- ☞ Краљево треба да искористи потенцијал развоја који пружају већ развијене фирме у металском и сродним секторима
- ☞ Краљево има јединствено културно-историјско наслеђе као последицу свог историјског значаја и позиције коју је имало у средњевековној Србији
- ☞ Краљево може да се афирмише као мали град који пружа услове за квалитетан и здрав живот породица са децом

Анализа спроведених дубинских интервјуа указује да је будући бренд града могуће градити на основама три алтернативе које подразумевају различити приступ и дефинисане приоритете, али који истовремено подразумевају спровођење различитих и у великој мери комплементарних активности:

#### А. Одрживи металски сектор Краљева као града зелене енергије

#### Б. Металски сектор који се заснива на иновацијама и знању постојећих фирми у металском сектору и ФМГ

#### Ц. Металски сектор у долини краљева

Свака од алтернатива подразумева фокусирање на различите компаративне предности и специфичности Краљева у односу на суседне градове. Истовремено, респектујући ризике повезане са одабиром сваке од презентованих алтернатива, потребно је пре одабира одговарајуће алтернативе консултовати представнике свих циљних група, у првом реду представнике компанија металског и сродних сектора које представљају критични фактор успеха сваке од предложених алтернатива.

Један од најзначајнијих налаза истраживања у вези са претпоставкама развоја будућег бренда металског сектора Краљева и креирања локалног бренда уопште, односи се на то да се **баријере креирању бољег имиџа налазе како у перцепцији становништва о развијености града, тако и у перцепцији екстерних јавности**. У складу са тим, предложене препоруке морају бити дефинисане на начин да покушају да отклоне оба типа баријера, како оне интерне тако и оне екстерне природе.

### 4.2. ПРЕПОРУКЕ

На бази резултата спроведеног истраживања, креиране су препоруке за креаторе политика локалног економског развоја. Имајући у виду да активности брендирања треба да помогну бољем позиционирању Краљева код локалног становништва и екстерних јавности, препоруке су структуриране у две скупине:

- А. **Интерно усмерене активности јачања бренда.** Потребно је осмислити активности локалног брендирања на начин се постигне јачање осећаја припадности локалног

становништва и оснажи њихово власништво над локалним политикама развоја и просперитетом града. У том циљу потребно је:

- ④ **Дефинисати стратегију и институционални оквир спровођења процеса локалног брендирања**
- ④ **Промовисати примере добре праксе локалних компанија, првенствено млађој популацији**
- ④ **Подстицати идеје које јачају осећај локалног идентитета, заједништва и развијати иновативне моделе комуникације путем друштвених мрежа**
- ④ **Осмислити модалитете континуиране комуникације и сарадње локалних привредника**

**Б. Екстерно усмерене активности јачања бренда.** Потребно је промовисати потенцијале металског сектора полазећи од одабране алтернативе репозиционирања имица града и у складу са тим дефинисаних кључних екстерних јавности. У том циљу потребно је:

- ④ **Мапирати циљне јавности полазећи од одабраних стратешких приоритета (земље, тржишта, инвеститори, компаније, дијаспора, итд.)**
- ④ **Осмислити иновативне приступе промоције градских потенцијала са циљем привлачење инвестиција високе додате вредности**
- ④ **Промовисати локалне привредне потенцијале (компаније, патенте, производе, услуге, технологије), посебно оне у металском сектору, у оквиру постојећих и планираних културних и забавних манифестација**
- ④ **Креирати план комуникације и осмислити јасне и пажљиво циљане кључне поруке медијима са националном покривеношћу и међународним медијима**

## Референце

Andersson, I. (2014). Placing place branding: An analysis of an emerging research field in human geography. *Geografisk Tidsskrift - Danish Journal of Geography*, 114(2), 143–155.

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?, Springer. *Place Branding and Public Diplomacy* Vol. 4, 1, 1–6© 2008

Braun, E. (2008) *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam, the Netherlands: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Hospers, G. J. (2003). Creative cities: Breeding places in the knowledge economy. *Knowledge, Technology & Policy*, 16(3), 143-162.

Hospers, Gert-Jan (2003a) : Creative cities in Europe: Urban competitiveness in the knowledge economy, *Intereconomics*, ISSN 0020-5346, Vol. 38, Iss. 5, pp. 260-269, <http://hdl.handle.net/10419/41712>

<https://placebrandobserver.com>

Jørgensen, O. H. (2016). Place and city branding in Danish municipalities with focus on political involvement and leadership. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(1), 68-77.

Källström, L. (2016). Rethinking the branding context for municipalities. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(2), 77-95.

Костић-Станковић, М. и Крстић, Ј. (2019). Концептуални оквир стратегије брендирања – смернице за стратегију брендирања Краљева

Стална Конференција Градова и Општина (СКГО), (2019.) *Анализа ланца вредности металског сектора у привреди Града Краљева*

Стратегија развоја града Краљева 2015-2020 (2015). <https://kraljevo.org.rs>

Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149.

VanHoose, K., Hoekstra, M., & Bontje, M. (2021). Marketing the unmarketable: Place branding in a postindustrial medium-sized town. *Cities*, 114, 103216.

Влада Републике Србије, (2010). Уредба Владе Републике Србије о утврђивању методологије за израчунавање степена развијености региона и јединица локалне самоуправе („Сл. Гласник РС”, бр. 42/2010)