

Република Србија  
РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРБИЈЕ



**ПРОГРАМ ПОДРШКЕ ЗА ПРИВЛАЧЕЊЕ СТРАНИХ  
ИНВЕСТИЦИЈА У ЦИЉАНИМ СЕКТОРИМА У 2020.  
ГОДИНИ**

## САДРЖАЈ

ПОЈМОВИ И СКРАЋЕНИЦЕ .....	3
Појмови.....	3
Скраћенице .....	4
<b>1 ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ПРОГРАМУ .....</b>	<b>4</b>
1.1 ПРАВНИ ОКВИР .....	8
1.2 АНАЛИЗА ТРЖИШНИХ НЕУСКЛАЂЕНОСТИ.....	8
1.3 ЛОГИЧКИ ОКВИР .....	10
1.4 ЦИЉЕВИ ПРОГРАМА .....	12
1.4.1 Општи циљ.....	12
1.4.2 Специфични циљеви.....	12
1.4.4 Циљна група.....	14
1.5 РАСПОЛОЖИВА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА .....	14
1.6 ВРЕМЕНСКИ ОКВИР ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ПРОГРАМА .....	15
<b>2 ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА .....</b>	<b>15</b>
2.1 ГРУПЕ АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОГРАМА .....	15
2.1.1 Aftercare.....	16
2.1.2 Outreach .....	16
2.1.3 Умрежавање .....	19
2.2 ПРАТЕЋА ДОКУМЕНТАЦИЈА.....	20

## ПОЈМОВИ И СКРАЋЕНИЦЕ

## Појмови

<b>Мултинационална компанија</b>	У смислу овог Програма је компанија која: 1) Има производне погоне у најмање три државе <sup>1</sup> ; 2) Запошљава најмање 1000 радника <sup>1</sup> ; 3) Има остварен укупан пословни приход преко 200.000.000,00 евра на нивоу групе <sup>1</sup> ; 4) Послује у циљаним секторима наведеним у овом Програму.
<b>Гринфилд инвестиција</b>	Улагање које подразумева изградњу фабрике.
<b>Браунфилд инвестиција</b>	Улагање које подразумева изнајмљивање или куповину постојећег објекта.
<b>Предлог сарадње</b>	Писмо које се упућује потенцијалним инвеститорима са понудом могућности за будућу сарадњу.
<b>Корисник Програма</b>	Сваки привредни субјект којем Развојна агенција Србије пружа подршку кроз било коју од 3 групе активности у оквиру Програма.
<b>Циљани сектори</b>	Циљани сектори у смислу овог Програма обухватају сектор аутомобилске индустрије- уређаји и компоненте за аутомобилску индустрију (пластика, гума, машине/опрема); сектор машина и опреме за друге намене; сектор обраде метала; сектор гуме и пластике; сектор производње кућних апарата и делова кућних апарата; сектор електричних и електронских система и елемената електричних и електронских система.
<b>Дијагностика пословних перформанси</b>	Процес евалуације пословања, на бази методологије која је настала по узору на <i>EFQM</i> модел <i>изврности пословања</i> <sup>2</sup> . У смислу овог Програма користи се поједностављена методологија.
<b>Локални добављач</b>	Привредно друштво регистровано у Републици Србији које испуњава или може да испуни услове за укључење у ланац добављача мултинационалне компаније.
<b>База добављача</b>	Интерактивна платформа Развојне агенције Србије која омогућава компанијама да детаљно представе своју делатност и производни програм потенцијалним домаћим и међународним купцима и инвеститорима.

<sup>1</sup> У складу са последњим јавно објављеним годишњим извештајем за целу групацију

<sup>2</sup> <https://www.efqm.org/>

## Скраћенице

Програм подршке за привлачење страних инвестиција у циљаним секторима	Програм
Развојна агенција Србије	Агенција
Мултинационална компанија	МНК
Бруто домаћи производ	БДП
Индекс пословне активности у производном сектору (Purchasing Managers Index)	ПМИ индекс
Стране директне инвестиције	СДИ
Република Србија	РС
Конференција Уједињених нација о трговини и развоју	UNCTAD

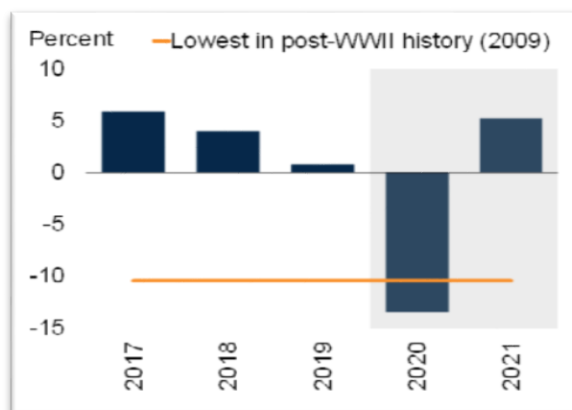
## 1 ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ПРОГРАМУ

Пандемија COVID-19 је алармантном брзином донела економски шок широких размера, што за последицу може да има појаву рецесије у многим земљама. Основна прогноза, према подацима Светске банке, предвиђа пад глобалног БДП од 5,2% у 2020. години, што је најдубља глобална рецесија за последњих осам деценија. У развијеним економијама предвиђа се нешто већи пад реалног БДП од 7%, док је код земаља у развоју овај проценат мањи и износи 2,5%. Очекује се да ће у 2021. години реалан БДП на глобалном нивоу имати раст од 4,2%. У РС се предвиђа пад реалног БДП од око 2,5% у овој години.

Очекивано је да несигурност и неизвесност у вези са трајањем пандемије могу негативно да утичу на смањење директних домаћих и страних улагања, као и на сектор трговине. Нагли губици прихода и поремећаји у системима образовања узроковали су ерозију људског капитала и промене на тржишту рада. Ограничење кретања радне снаге у међународним токовима утицало је на пад продуктивности на глобалном нивоу, а смањење инвестиција је довело до успоравања процеса развоја нових технологија и иновација у свим привредама које су погођене кризом.

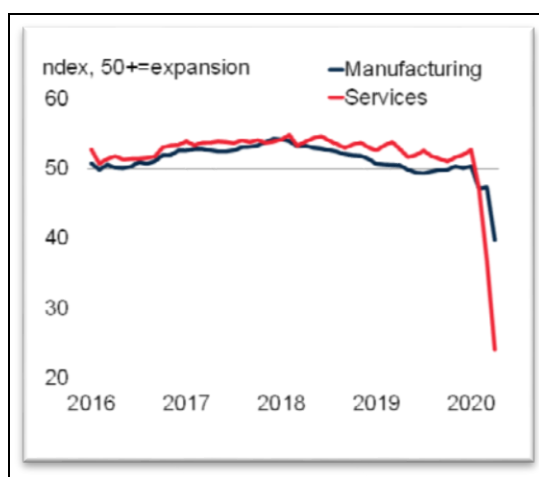
Један од начина на који пандемија COVID-19 омета економску активност је и кроз утицај на глобалне ланце вредности, што може довести до увећања ефеката шокова на трговину, производњу и финансијска тржишта.

Према подацима Светске банке, трговина на глобалном нивоу има тенденцију већег пада у 2020. години него током последње глобалне финансијске кризе из 2008. године, делимично због поремећаја које је пандемија COVID-19 изазвала међународним транспортним токовима и ланцима вредности. Очекује се да ће трговина, која је имала раст у 2017. години од 5%, а затим је у 2018. и 2019. години исказала нешто мањи процент раста, у 2020. години пројектовати нагли пад од око 13,4%, да би се у 2021. години вратила на ниво из 2017. године (*Графикон 1*).



Графикон 1, извор: Светска банка

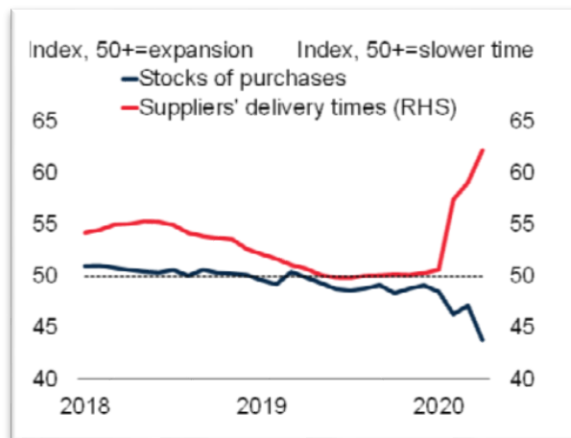
Према подацима из априла 2020. године, производња и сектор услуга мерени ПМИ индексом показују, након слабијег пада у 2019. години, нагли пад за прва 4 месеца 2020. године. Ово се посебно односи на сектор услуга за који је уобичајено да буде стабилнији у односу на производни сектор (*Графикон 2*).



Графикон 2, извор: Светска банка

Такође, ограничење путовања и забринутост у вези са пандемијом COVID-19 су довели до брзог пада и у сектору туризма, што је највише допринело паду услуга на глобалном нивоу.

Како се пандемија ширила, строга контрола граница и одложена испорука кључних инпута условили су кашњење у производњи, посебно у аутомобилској индустрији и електроници. Рокови испоруке су се продужили што је погодило фабрике у Европи које зависе од сировина и полупроизвода који се праве на азијском континенту, нарочито у Кини и Индији које су биле највише погођене пандемијом. Такође, колапс ваздушног саобраћаја је резултирао наглим растом трошкова ваздушног теретног промета што је, уз затварање радних места, даље оптеретило индустрије које се ослањају на правовремену испоруку компоненти из иностранства. На тај начин време испоруке добављача се продужило, а залихе су знатно смањене. Ово је нарочито изражено у прва 4 месеца 2020. године (*Графикон 3*).



Графикон 3, извор: Светска банка

У анкети коју је спровела Агенција у првој половини 2020. године, а у којој су учествовале МНК из области аутоиндустрије, већина компанија се суочила са значајним успоравањем пословања, отказивањем наруџбина од стране купаца, а неке од њих су биле принуђене и да привремено зауставе своје погоне у периоду од две недеље и више. У периоду након проглашења краја ванредног стања па до данас, многе компаније раде са смањеним бројем људи и редукованим бројем смена. У првој половини године просечан пад прихода у овим МНК је око 50%.

Од почетка пандемије COVID-19, већина компанија је за циљ поставила смањење трошкова како би претрпела што мање губитке. Због тога, већина компанија са глобалним пословањем је почела да преиспитује своје развојне стратегије, нарочито када је у питању изложеност прекомерној зависности од делова, компоненти и токова вредности који долазе из далеких земаља (пре свега Азије). У плановима МНК све већи значај добија појам „Nearshoring“ – пословање са земљама из региона и сигурност снабдевања. Глобализовани свет је користио предности у погледу цене, оптимизације организације и сегментирања посла успостављањем пословања и/или снабдевања из економија у развоју (углавном Далеког Истока и Индокине). Истовремено тај процес је ускратио кључне ресурсе производним јединицама са седиштем у Европској унији када је дошло до прекида ланаца снабдевања. Сада је тај поремећај изазван несинхронизованим активностима које се односе на борбу против COVID-19, али у будућности постоји ризик појаве истих проблема и због других разлога.

Доказ за то колико су МНК које послују у РС озбиљно схватиле поменуте изазове и претње, говори податак да су у анкети, коју је спровела Агенција, као један од најважнијих кључних индикатора перформанси за ову и наредну годину дефинисале успостављање сарадње са добављачима из РС или региона, уколико не постоје домаће компаније које могу да одговоре на њихове захтеве. Окретање домаћим или оближњим изворима индустријских ресурса је једно од решења за МНК како би смањиле трошкове и осигурале стабилност ланаца снабдевања. Агенција већ две године са успехом спроводи вишегодишњи Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача МНК са циљем да подржи домаће компаније како би унапредиле пословне перформансе и постале део ланаца вредности МНК.

Уколико МНК немају успеха у проналажењу локалних добављача или добављача из региона који могу да одговоре на њихове захтеве, окрећу се могућности да иницирају започињање пословања својих дугогодишњих партнера у нашем региону. У складу са

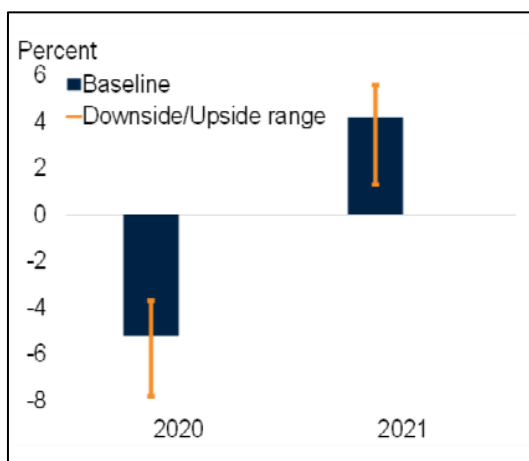
претходним, Агенција кроз овај Програм, у сарадњи са МНК које буду заинтересоване, заузима проактиван приступ и започиње идентификовање компанија којима ће се директно обратити и понудити им РС као инвестициону дестинацију.

Криза изазвана пандемијом COVID-19 изазваће драматичан пад СДИ у свету. Према подацима UNCTAD, очекује се да ће се токови СДИ на глобалном нивоу смањити за до 40% у 2020. години, у односу на њихову вредност у 2019. години од 1,54 билиона долара. То би СДИ довело испод 1 билиона долара први пут од 2005. године. Пројекције предвиђају да ће се 2021. године СДИ смањити за додатних 5-10%, а опоравак је могућ тек од 2022. године. У 2020. години предвиђа се пад прилива СДИ у економијама у транзицији за око 38%. Најаве нових гринфилд инвестиционих пројеката већ су показале пад у 2019. години и тај тренд се наставља и у првим месецима 2020. године. У 2019. години, гринфилд обавезе су се смањиле за 9%, односно на 46 милијарди долара.

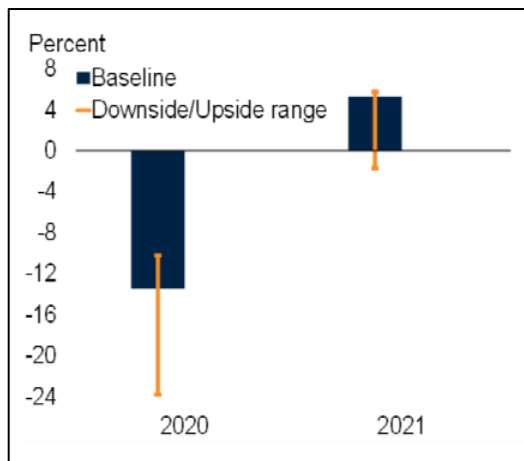
С обзиром на велику неизвесност и непознанице које пандемија COVID-19 носи са собом, веома је тешко прогнозировать последице и крајњи исход пандемије на глобалну економију. Коначни исход ће зависити од даље еволуције пандемије, обима и трајања мера за спречавање ширења пандемије, као и обима и ефикасности политичке подршке земаља погођених кризом.

Према извештајима Светске банке из априла 2020. године, постоји неколико сценарија исхода пандемије. По првом и основном сценарију, три месеца примене мера за ублажавања би било довољно да зауставе пандемију. Опоравак би започео када се укину мере ублажавања, али би опоравак био неизвесан. Други сценарио показује да би се три месеца строгог застоја показало недовољним, те да су потребна додатни месеци примене мера ублажавања пре него што пандемија буде стављена под контролу.

На следећим графиконима је приказан глобални раст економија (*Графикон 4*) и раст трговине на глобалном нивоу (*Графикон 5*) за наведене сценарије.



Графикон 4, извор: Светска банка



Графикон 5, извор: Светска банка

Према подацима UNCTAD, очекује се да ће глобалне компаније морати да се носе са последицама кризе коју је изазвао COVID-19 у трајању од најмање две године, тако да ће активности на овом пољу бити релевантне током целог овог периода, а можда и након њега.

Реализација овог Програма има велики значај за све постојеће политике и стратегије у области индустријског и економског развоја и представља логичан след у настојању да се адекватно реагује на новонастале околности. Иницијатива долази директно из Агенција, која је задужена за спровођење политика економског развоја, посебно промоције инвестиција, подршке сектору малих и средњих предузећа и регионалном развоју, са знатним унутрашњим капацитетима и недавним искуством у циљању директних инвеститора и имплементацији програма повезивања домаћих предузећа са МНК и њиховог укључивања у ланце вредности.

## 1.1 ПРАВНИ ОКВИР

Правни оквир за реализацију Програма чине: Закон о улагањима („Сл. гласник РС”, бр. 89/2015 и 95/2018); Закон о јавним агенцијама („Сл. гласник РС”, бр. 18/05 и 81/05 и испр. 47/18); Закон о контроли државне помоћи („Сл. гласник РС”, бр. 73/2019); Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године („Сл. гласник РС”, бр. 35/2020-3); Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године („Сл. гласник РС”, бр. 35/2015-22); Годишњи програм рада Агенције за 2020. годину; Акциони план Агенције за период 2020-2021. године.

## 1.2 АНАЛИЗА ТРЖИШНИХ НЕУСКЛАЂЕНОСТИ

Према свим доступним анализама, криза изазвана COVID-19 имаће драматичан утицај на тржишна кретања у циљним секторима обухваћеним овим Програмом. Само се у аутомобилској индустрији у ЕУ очекује губитак од 1,2 милиона радних места, док је број продатих возила мањи за 38,1%, закључно са јуном 2020. године<sup>3</sup>. Ефекат смањења тражње за финалним производима, уз пад куповне моћи домаћинстава услед последичних смањења броја радних места у прерађивачкој индустрији, ствара негативну спиралу тржишних кретања која ће, сасвим сигурно, узроковати пад инвестиционих активности у наредних неколико година и спор опоравак до предкризног нивоа. Самим тим, проактивно деловање Агенције кроз овај Програм, у циљу пружања алтернативних решења компанијама које ће засигурно морати да мењају своје инвестиционе планове с почетка године, усмерено је на стварање контрацикличне тржишне инереције у инвестиционим и комерцијалним активностима циљних МНК, било да се ради новим инвестицијама у Србији или успостављању комерцијалних односа са домаћим привредним друштвима, а у циљу минимизирања негативних тржишних кретања узрокованих пандемијом.

Директне интервенције усмерене ка корисницима овог Програма обухватају стручну и финансијску подршку домаћим привредним друштвима, а њихов основ је идентификован двома групацијама тржишних неусклађености:

- 1) Недостатак и асиметрија информација о пословним могућностима и производним способностима;
- 2) Избегавање ризика и трошкова успостављања нових комерцијалних односа између корисника Програма.

<sup>3</sup> European Automobile Manufacturers' Association-ACEA



Баријере за домаће компаније	Елементи Програма
Недостатак информација о потребном нивоу производних способности за укључење у међународне ланце вредности	Важан елемент Програма је дијагностика производних способности за све кориснике Програма који ће бити улистани у Базу добављача.
Недостатак информација о пословним могућностима у вези са сарадњом са МНК и постојећим добављачима МНК из иностранства	Програм ће идентификовати могућности за успостављање комерцијалних односа кроз различите типове сарадње домаћих и иностраних привредних друштава путем директне интеракције са страним компанијама.
Избегавање ризика и трошкова успостављања сарадње са МНК и добављачима МНК из иностранства	Програм ће развити моделе и платформе за сарадњу домаћих и иноостраних привредних друштава и посредовати у успостављању комерцијалних односа према идентификованим потребама и могућностима потенцијалних партнера.
Баријере за иностране компаније	Елементи Програма
Недостатак информација о могућностима за пословање у Србији.	Програм ће успоставити сервис за саветовање МНК и њихових добављача из иностранства о свим могућностима за пословање у РС, укључујући услове за инвестирање, идентификовање потенцијалних добављача, успостављање различитих врста пословне сарадње са привредним друштвима из РС или било која друга врста пословног ангажмана која је у складу са развојним циљевима Агенције.
Недостатак информација о привредним друштвима у РС и њиховим производним способностима.	Програм ће анализирати, извршити дијагностику и представити кроз одговарајућу интерактивну платформу привредна друштва из РС која имају најзначајније капацитете за успостављање пословне сарадње са компанијама из иностранства, у складу са циљевима Програма.
Избегавање ризика утврђивања стварних производних способности и пословних перформанси привредних друштава из РС	Програм ће рефундирати трошкове теренског увида у пословне перформансе корисника Програма од стране представника МНК (аудита).
Избегавање ризика инвестирања у РС и/или успостављања пословне сарадње са привредним друштвима у РС	Програм ће усмеравати потенцијалне инвеститоре према саветницима који ће бити задужени за њихове инвестиционе пројекте. Такође, Програм ће дефинисати моделе сарадње са правног аспекта, у циљу минимизације негативних искустава.

Заједничке баријере	Елементи Програма
Разлике у пословној пракси и комуникацији између домаћих компанија и МНК	Техничка помоћ кроз дијагностику пословних перформанси помоћи ће домаћим компанијама да разумеју како МНК послују и припреме их за бољу комуникацију са МНК и њиховим добављачима.
Недостатак пословних мрежа које повезују МНК и домаће компанија	Програм обухвата развој интерактивне платформе за пословно повезивање корисника Програма, као и информације о догађајима, вебинарима, сајмовима и конференцијама на којима ће се успостављати контакти домаћих и страних привредних друштава.

### 1.3 ЛОГИЧКИ ОКВИР

<b>А) Неусклађеност тржишних механизма Market/Coordination failures</b>	Негативна тржишна кретања на циљним тржиштима узрокована пандемијом COVID-19
	Отежане набавке МНК са прекоокеанских тржишта услед логистичких проблема изазваних пандемијом
	Умањен интерес и капацитет за нове инвестиције МНК услед ефеката глобалне пандемије
	Недостатак информација МНК захваћених негативним тржишним кретањима о производним способностима домаћих привредних друштава у циљу минимизирања ефеката кризе на страни набавке и даље оптимизације пословања
	Недостатак информација о потребном нивоу производних способности за укључење у међународне ланце вредности
	Избегавање ризика и трошкова успостављања сарадње са МНК и добављачима МНК из иностранства
	Разлике у пословној пракси и комуникацији између домаћих привредних друштава и МНК
	Недовољно развијене активности пословних повезивања између МНК и локалних добављача
	Незаинтересованост локалних добављача за улазак у ланац набавке МНК
	Недостатак производних капацитета за снабдевање великог купца
	Негативан утицај пандемије на запосленост, ниво страних улагања, БДП и индустријску производњу
	Низак степен технолошке комплексности индустријских производа, ангажовања високообразоване радне снаге, истраживачко-развојних активности
Недостатак вештина и знања и производних технологија код локалних добављача	
<b>Б) Улазни подаци</b>	Расположиво време запослених у Агенцији
	Информација о очекивањима - захтевима МНК
	Скенирање локалних компанија како би се идентификовали потенцијални корисници Програма
	Доступне интерактивне платформе за сарадњу домаћих и иностраних привредних друштава
	Методологија дијагностике пословних перформанси

	<p>Подршка експерта у активностима дијагностике пословних перформанси</p> <p>Оперативна подршка од стране консултаната</p> <p>Обезбеђени пратећи услови од стране Министарства привреде</p> <p>Обезбеђена средства финансирања у буџету РС</p> <p>Повратне информације МНК које су већ инвестирале у Србију, прикупљене кроз Aftercare</p> <p>Базе компанија (Компас, Фактива)</p> <p>Профили потенцијалних инвеститора</p>
<b>В) Пројектне активности</b>	<p>Спровођење Aftercare интервјуа у циљу прикупљања кључних података за даље пројектне активности</p> <p>Дефинисање улазних параметара за развој интерактивне платформе за презентацију и повезивање приоритетних добављача са потенцијалним партнерима из иностранства</p> <p>Развој специфичног дијагностичког алата за оцену производних способности приоритетних добављача обухваћених Програмом</p> <p>Селекција корисника за улазак у премијум сегмент Базе добављача</p> <p>Израда извештаја о дијагностици пословних перформанси</p> <p>Подршка у виду суфинансирања активности дефинисаних Програмом</p> <p>Развој интерактивне платформе за сарадњу домаћих и иностраних привредних друштава</p> <p>Дефинисање листе потенцијалних инвеститора за таргетирање</p> <p>Контактирање потенцијалних инвеститора са предлогом сарадње</p> <p>Презентација предности улагања у РС</p> <p>Повезивање инвеститора са потенцијалним локалним партнерима</p> <p>Рад на реализацији инвестиционих пројеката</p>
<b>Г) Резултати</b>	<p>Резултати дијагностике пословних перформанси</p> <p>Број улистаних корисника у премијум сегмент Базе добављача</p> <p>Спроведени аудит од стране представника МНК</p> <p>Број контаката са потенцијалним инвеститорима</p> <p>Број нових гринфилд инвестиционих пројеката у РС</p> <p>Број нових заједничких улагања страних МСП и локалних добављача</p> <p>Вредност остварених трансфера технологија и заједничких пословних активности страних МСП и локалних добављача</p>
<b>Д) Краткорочно – средњерочни резултати</b>	<p>Повећан обим набавке МНК од локалних добављача, у циљаним ланцима вредности</p> <p>Раст директног извоза и интеграција српских компанија у глобалне ланце вредности</p> <p>Повећање обима инвестиција домаћих компанија</p> <p>Отварање нових радних места од стране домаћих компанија</p> <p>Јачање капацитета запослених у Агенцији у примени подршке МСП</p> <p>Повећана заинтересованост од стране Министарства привреде и Министарства финансија за подршку унапређења МСП</p> <p>Проширење портфолиа страних инвеститора у РС</p> <p>Отварање нових радних места новим инвестиционим пројектима страних инвеститора</p> <p>Проширење портфолиа индустријских производа у РС, укључивање производа вишег степена технолошке комплексности, проширење развојно</p>

	истраживачких активности
<b>Б) Дугорочни резултати</b>	Повећање конкурентности домаће привреде
	Креирање услова за раст и развој домаћих компанија
	Раст директног извоза
	Веће учешће домаће привреде у промету робе који је последица директних страних инвестиција
	Јачање привлачности РС као локације за стране директне инвестиције, као и за стране директне инвестиције са високом додатом вредношћу
	Одржање постојећег нивоа страних инвестиција
	Освајање нових технологија, знања, вештина и нових производа од стране домаћих компанија, стварање услова за освајање финалних производа вишег степена технолошке комплексности од стране локалних компанија
	Повећање нивоа ангажовања високообразоване радне снаге и развојно-истраживачких активности

## 1.4 ЦИЉЕВИ ПРОГРАМА

### 1.4.1 Општи циљ

Општи циљ је Програма је да одржи постојећи тренд привлачења страних инвестиција, уз истовремено подстицање домаћих инвестиција кроз успостављање сарадње локалних добављача и МНК, а као одговор на негативне ефекте кризе изазване пандемијом *COVID-19*.

### 1.4.2 Специфични циљеви

Специфични циљеви:

- Подстицање реализације инвестиционих пројеката МНК у РС у циљу избегавања ризика од прекида ланаца снабдевања са других континената;
- Утврђивање и унапређење капацитета добављача из РС који би могли да се укључе у групу стратешких добављача МНК и на тај начин пруже додатну сигурност у случајевима глобалног недостатка индустријских ресурса услед прекинутих линија снабдевања;
- Унапређење базе домаћих компанија које су добављачи или могу постати добављачи МНК и промоција њихових производних капацитета и технолошке оспособљености у циљаним секторима;
- Идентификација могућности за остваривање сарадње између домаћих и страних компанија, а у виду услужне производње;
- Успостављање сарадње са страним привредним друштвом, добављачем МНК који послује у РС, кроз реализацију инвестиционог пројекта у земљи;
- Утврђивање могућности за међусобну сарадњу МНК и домаћих компанија и јавног сектора у РС при унапређењу производних капацитета или производа, уз ангажовање научно-истраживачких институција.

### 1.4.3 Очекивани резултати

Непосредни резултати Програма – Output results:

Очекивани резултат	Вредност
Број идентификованих МНК и њихових добављача за директно контактирање	250
Број домаћих добављача производа и производних услуга у премијум сегменту Базе добављача	100
Број обављених Aftercare посета и састанака у функцији имплементације Програма, закључно са 2021. годином	40
Број компанија у иностранству којима је послато уводно писмо и иницијални предлог за сарадњу	150
Број компанија са којима је обављен иницијални телефонски разговор након слања уводног писма	120
Број обављених састанака са представницима МНК и њиховим добављачима путем видео-линка у 2021. години	25
Број спроведених теренских увида у пословне перформансе корисника Програма од стране представника МНК (аудита)	15
Број запослених у Агенцији обучених за спровођење активности у оквиру реализације Програма	15

## Резултати исхода – Outcome results:

Очекивани резултат	Вредност
Број упита инвеститора/писама о намерама у 2021. години	3-5
Број спроведених дијагностика са корисницима Програма из реда домаћих МСП и великих привредних друштава	50
Број корисника Програма преусмерених на друге програме подршке Агенције	10

Резултати утицаја – Impact results:

Очекивани резултат	Вредност
Број нових инвестиционих пројеката као резултат Програма, закључно са крајем 2021. године	5
Висина инвестиција у милионима ЕУР опредељена за нове инвестиционе пројекте, закључно са крајем 2021. године	50
Број новостворених/пројектованих радних места код корисника Програма, закључно са 2021. годином	500
Број нових комерцијалних послова између корисника Програма, закључно са крајем 2021. године	30
Вредност нових комерцијалних послова између корисника Програма у мил. ЕУР, закључно са крајем 2021. године	60
Висина новоствореног извоза као резултат активности имплементације Програма у мил. ЕУР, закључно са крајем 2021. године	35

#### 1.4.4 Циљна група

- Домаћа привредна друштва из сектора аутомобилске индустрије, сектора машина и опреме за друге намене, сектора обраде метала; сектора гуме и пластике, сектора производње кућних апарата и делова кућних апарата, сектора електричних и електронских система и елемената електричних и електронских система, чији производи припадају групи директних/индиректних материјала који се налазе у ланцу вредности наведених индустријских сектора;
- МНК које послују у РС;
- Страна привредна друштва заинтересована да се оријентишу на домаће или оближње изворе индустријских ресурса;
- Привредна друштва која послују у иностранству, а која су добављачи МНК које послују у РС.

#### 1.5 РАСПОЛОЖИВА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА

За реализацију Програма одређен је буџет у износу од 40.000.000,00 РСД. Овим Програмом Агенција суфинансира:

- оправдане трошкове теренског увида у пословне перформансе корисника Програма од стране представника МНК (аудит);
- годишње трошкове улиставања на интерактивне платформе намењене повезивању добављача из циљаних сектора.

Агенција ће суфинансирати активности кроз рефундацију трошкова насталих у вези са реализацијом активности, а који представљају оправдане трошкове у складу са Упутством за укључивање привредних друштава у премијум сегмент Базе добављача и доделу бесповратних средстава које чини саставни део овог Програма.

## 1.6 ВРЕМЕНСКИ ОКВИР ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ПРОГРАМА

С обзиром на то да се очекује да ће глобалне компаније морати да се носе са последицама кризе коју је изазвала пандемија COVID-19 у трајању од најмање две године, планирано је вишегодишње спровођење Програма.

Временска оса спровођења појединачних група активности у оквиру Програма дата је у Гантограму који чини саставни део овог Програма.

## 2 ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА

Основна стратегија Програма је стварање могућности за повезивање МНК које би могле да имају користи од прилагођених решења за њихово пословање, а које су развили Агенција, Министарство привреде и Влада РС.

Како би се то омогућило, Агенција ће:

- Утврдити које врсте компанија би најбоље реаговале на састављене предлоге;
- Идентификовати секторе којима те компаније припадају и њихове друге карактеристике (величина, сложеност, глобални утицај, технолошка комплексност производа итд.);
- Успоставити контакт са тим компанијама и доставити им предлог сарадње;
- Креирати одговарајућу и балансирану понуду решења издвојеним МНК;
- Обучити особље које може професионално да утврди, представи, усклади и обезбеди коначна решења за МНК којима се помоћ пружа.

### 2.1 ГРУПЕ АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОГРАМА

Спровођење Програма обухвата 3 различите, али врло зависне групе активности:

- I. **Aftercare** (Одржавање контаката са постојећим инвеститорима);
- II. **Outreach** (Таргетирање нових инвеститора);
- III. **Умрежавање** (идентификовање добављача из РС који би могли да се укључе у групу стратешких добављача МНК, дијагностика пословних перформанси, промоција производних и технолошких капацитета, финансијска подршка).

За спровођење горе наведених група активности надлежни су различити сектори унутар Агенције, али је за успешну реализацију Програма неопходна свакодневна размена информација и блиска сарадња три сектора: Сектора за стратешка улагања, Сектора за подршку МСП и Сектора за планирање и развој.



### 2.1.1 Aftercare

Улога ове групе активности је да осигура стални прилив информација од пословне заједнице у РС, посебно директних страних инвестиција, о условима пословања у секторима и подсекторима, будућим плановима развоја МНК, страним компанијама које би требало да буду контактиране ради разматрања инвестирања у РС, врстама интервенција потребних на нивоу локалних добављача, начинима ефикасног успостављања комуникације са циљаним компанијама, садржају предлога сарадње који би био од значаја за већину МНК.

У оквиру ове активности, а на основу инпута МНК, саставља се списак локалних компанија, потенцијалних корисника Програма подршке за улазак у ланце добављача МНК, као и врста интервенција које поменути Програм пружа у циљу унапређења пословних капацитета локалних добављача.

Реализација Aftercare компоненте подразумева спровођење структурираних интервјуа са представницима страних компанија у РС. Сваки интервју има за циљ да прикупи унапред дефинисане податке у вези са пословањем привредног друштва у условима кризе изазване пандемијом COVID-19.

Основни кораци у имплементацији Aftercare компоненте су следећи:

- Креирање плана Aftercare активности и дефинисање критеријума за селекцију компанија за интервјуе;
- Прецизирање елемената струкуираног Aftercare упитника;
- Прецизирање елемената Aftercare извештаја који се саставља након спроведеног интервјуа;
- Заказивање и реализација интервјуа;
- Састављање појединачних и збирних извештаја са спроведених интервјуа.

Питања из Aftercare упитника су груписана у неколико сегмената и фокусирана су ка прикупљању што исцрпнијих одговора како би се прикупила сазнања потребна за успешну имплементацију друге две компоненте Програма.

Сви интервју се евидентирају кроз појединачне Aftercare извештаје, који се синтетизују у збирни извештај и служе за прецизније дефинисање циљних сектора, циљних компанија за таргетирање, боље димензионирање понуде сарадње према таргетираним компанијама, дефинисање пакета подршке за кориснике Програма.

### 2.1.2 Outreach

Улога ове групе активности је да препозна и успостави контакт са МНК које размишљају о премештању производње и које су препознате као најрелевантније за Програм. Таквим компанијама Агенција шаље иницијални предлог сарадње. Тим за пружање помоћи у оквиру Агенције је одговоран да прати утврђену методологију, проналази адекватне одговоре и обезбеди да се договорена решења спроведу на координисан и предвиђен начин.

Имплементација Outreach компоненте реализује се кроз системски приступ у идентификацији и анимирању иностраних компанија за неку од могућности које је Агенција дефинисала као обострано корисне за опоравак од кризе изазване пандемијом COVID-19.



Основни кораци у имплементацији Outreach компоненте су следећи:

- Дефинисање критеријума за одабир компанија за таргетирање  
Агенција је на основу својих искуства у раду са инвеститорима заинтересованим за улагање у РС, као и опште ситуације у српској индустрији, дефинисала два различита приступа компанијама које се таргетирају у оквиру Outreach компоненте:

1) У случају великих страних компанија циљ је да се обезбеде велики гринфилд пројекти који запошљавају значајан број људи и доводе до значајног повећања индустријске производње РС. Идентификују се компаније:

- које припадају секторима који имају доказано високи потенцијал за инвестирање,
- које имају корпоративну структуру која подразумева увезано пословање производних јединица на више континената или потребу за набавкама са других континената,
- чија производња подразумева коришћење високих и напредних технологија,
- које производе производе средњег и вишег нивоа комплексности<sup>4</sup>,
- које имају потенцијал за запошљавање инжењерске радне снаге,
- које имају потенцијал за имплементацију истраживачко-развојних активности,
- чија производња може да омогући директно укључивање локалних добављача у ланац производње,
- чија корпоративна структура омогућава идентификацију и ступање у контакт са доносиоцима одлука унутар таргетираних компанија у сегментима који су приоритетни у смислу остваривања циљева овог Програма,
- које имају преко 1000 запослених и имају пословне активности у следећим секторима: Производња рачунара, електронских и оптичких производа; Производња електричне опреме; Производња непоменутих машина и непоменуте опреме; Производња моторних возила, приколица и полуприколица; Производња осталих саобраћајних средстава.

2) У случају малих и средњих страних компанија циљ је идентификовати компаније које би у РС могле да доведу недостајуће технологије и знања у производњи, а како би постојећа индустрија била мање зависна од увоза сировина, компоненти и полу-производа. Фокус је на могућностима заједничких улагања са домаћим привредним друштвима, трансфера технологије, браунфилд али и гринфилд улагања, уколико инвеститор има довољан потенцијал за то. Такође, циљ је пронаћи носиоце производних технологија које би биле широко примењиве на што већи број индустријских компанија у РС. Компаније би

---

<sup>4</sup> У складу са UNCTAD Стандардном међународном класификацијом (SITC Rev. 3 based on Lall (2000) према којој су производи разврстани у 11 технолошких категорија - <https://unctadstat.unctad.org/en/classifications.html>. За потребе Програма у обзир се узимају компаније са производима које припадају категоријама LDC 06 – LDC 09.

требало да имају способност да своје производне технологије примењују у великосеријској производњи. Идентификују се компаније:

- које располажу следећим технолошким вештинама: Бризање пластике и метала; Производња пластичног гранулата; Ливење; Ковање; Ваљање, Пресовање, савијање и сечење метала; Машинска обрада метала; Заваривање и друге технологије спајања метала; Бојење и други површински третмани; Производња електронских компоненти (пре свега РСВ, али и других компоненти),

- које имају најмање 500 запослених и имају пословне активности у следећим секторима: Производња производа од гуме и пластике; Производња основних метала; Производња металних производа, осим машина и уређаја; Производња рачунара, електронских и оптичких производа;

- Креирање ширег списка компанија за таргетирање кроз анализу информација добијених у оквиру Aftercare групе активности, доступних база података (Компас, Фактива и сл.) и применом критеријума за циљане секторе дефинисаних у претходној тачки;
- Анализа компанија са ширег списка, примена ужих критеријума из претходне тачке како би се даље сузио одабир компанија и креирање коначне базе са предлозима контакт особа у тим компанијама. Контакт особа је запослени у компанији који ради на планирању, разматрању стратешких одлука и доноси одлуке о истим у домену инвестиција, релокације, заједничког улагања и стратешког развоја пословања. У компанијама које имају више целина које самостално или делимично самостално управљају стратешким одлукама морају се идентификовати контакт особе за сваку од тих целина;
- Верификација контаката кроз директно позивање таргетиране компаније. Циљ је да се утврди да ли је изабрана одговарајућа контакт особа којој ће бити упућен предлог сарадње, да ли су контакт детаљи исправни и уколико нису - уношење исправних контакт података. Кораци у процесу верификације контаката су дати кроз Водич за верификацију контаката;
- Израда предлога сарадње у сврху најаве састанка и презентације, са оквирном понудом могућности за пословање. Текст писма се прилагођава према претходно дефинисаним критеријума, а по потреби може да има и специфичан карактер уколико доступне информације указују на специфичну потребу конкретног потенцијалног инвеститора;
- Слање предлога сарадње са оквирном понудом и позивом за детаљну дискусију са представницима стране компаније. Само писмо се шаље електронским путем и/или путем поште;
- Верификација да је писмо стигло до одговарајуће контакт особе и утврђивање да ли се може очекивати одговор на послати предлог сарадње. Провера се врши недељу дана након очекиваног пријема писма, у случају да у међувремену није стигао одговор;
- Састанак са таргетираном компанијом и представљање пословних могућности које се нуде у РС. У зависности од могућности и ризика повезаних са пандемијом COVID-19, процењује се да ли је могуће организовати физички састанак са потенцијалним инвеститором, али се презентација и састанак могу организовати и у форми видео конференције. Приступа се даљој анализи

профила компаније која је заинтересована за састанак и припрема се прилагођена презентација и одговарајући предлог пројекта;

- У зависности од профила компаније и припадајућег пословног плана приступа се реализацији инвестиционог пројекта и повезивању са локалним партнером за заједничко улагање или пословно-техничко-производну сарадњу.

### 2.1.3 Умрежавање

Улога ове групе активности је да ојача сарадњу са локалним компанијама у циљу пружања подршке за јачање њихових производних капацитета и способности, а у складу са очекивањима могућих партнера идентификованих кроз Outreach компоненту. То ће бити омогућено применом дијагностике пословних перформанси појединачних компанија, улиставањем у премијум сегмент Базе добављача, прилагођеним интервенцијама и директном промоцијом према МНК.

Ова компонента има за циљ да идентификује, анализира, припреми и повеже домаћа привредна друштва са одговарајућим партнерима из иностранства.

Основни кораци у имплементацији ове компоненте су следећи:

- Иницијална селекција домаћих привредних друштава за улазак у премијум сегмент Базе добављача како би њихове производне способности могле да буду видљиве и представљене потенцијалним партнерима из иностранства. Селекција се врши на основу информација добијених током Aftercare посета и претрагом постојећих база података којима Агенција располаже. Критеријуми које привредно друштво мора да испуни да би ушло у премијум сегмент Базе добављача, документација коју је неопходно да поднесе, као и основни кораци приликом улиставања дефинисани су посебним Упутством које чини саставни део овог Програма;
- Представљање Програма и могућности које нуди- На основу креираног Плана промоције Програма и пратеће презентације, Програм се промовише претходно селектованим привредним друштвима. Процес промоције се одвија паралелно са промоцијом Програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача МНК;
- Верификовање података које Агенција поседује о дијагностикама пословних перформанси које су претходно спроведене у оквиру Програма подршке за улазак у ланце добављача МНК, а који су од значаја за креирање профила за премијум сегмент Базе добављача;
- Утврђивање стварних производних способности привредних друштава кроз процес дијагностике пословних перформанси. Основни обрасци у процесу спровођења поједностављене дијагностике пословних перформанси су Пријава за улиставање у премијум сегмент Базе добављача, Упитник за спровођење дијагностике и Извештај о спроведеној дијагностици. Запослени у Агенцији су обучени за спровођење поједностављене дијагностике пословних перформанси;
- Доношење одлуке о креирању профила у премијум сегменту Базе добављача за одабране кориснике Програма, на основу састављених извештаја о спроведеној дијагностици пословних перформанси;
- Представљање могућности суфинансирања оних активности које прате успостављање сарадње са страним компанијама- трошкови аудита МНК и/или

трошкови претплате на интерактивне платформе за повезивање добављача. Критеријуми које привредно друштво мора да испуни да би обезбедило суфинансирање, документација коју је неопходно да поднесе, као и основни кораци у поступку одобрења бесповратних средстава дефинисани су посебним Упутством које чини саставни део овог Програма;

- Креирање плана промоције производних капацитета и технолошке оспособљености корисника Програма улистаних у премијум сегмент Базе добављача, као и дефинисање могућности за њихово умрежавање са страним компанијама;

Истовремено са процесом селекције привредних друштава за улазак у премијум сегмент Базе добављача, процењује се и њихова спремност да се укључе у Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача МНК.

## 2.2 ПРАТЕЋА ДОКУМЕНТАЦИЈА

Саставни део овог Програма чине:

- План промоције Програма,
- Пратећа презентација Програма,
- Временски план реализације програмских активности,
- Обрасци за Упитник и извештај из Aftercare посете,
- План Aftercare активности,
- Водич за верификацију контаката у оквиру Outreach компоненте,
- Писмо са предлозима за сарадњу,
- Упутство за укључивање привредних друштава у премијум сегмент Базе добављача и доделу бесповратних средстава за мере интервенције дефинисане Програмом.

Програм и сви пратећи обрасци доступни су на web stranici: [www.ras.gov.rs](http://www.ras.gov.rs).

Датум: 10. децембар 2020. године

Број: 1-01-110-85/2020

Развојна агенција Србије

---

Радош Газдић, в.д. директора