

ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI KLJUČNIH PRIVREDNIH SEKTORA



Projekt finansira



Projekt implementira



Uz podršku



ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI KLJUČNIH PRIVREDNIH SEKTORA



Banja Luka, oktobar 2014.

Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* - Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autori
Aleksandar Draganić, Brane Novaković, Goran Janković, Miloš Šipragić

Urednik
Miloš Šipragić

Lektura i korektura
Ivan Jevđović

Dizajn i priprema za štampu
Nenad Savković

Štampa:
GRAFID d.o.o., Banja Luka

Za štampariju
Branislav Ivanković

ISBN

Tiraž
200

Ova publikacija je izdata uz podršku Švedske. Sadržaj ove publikacije ne odražava zvanični stav donatora. Odgovornost za informacije i mišljenja koja su iznesena u ovoj publikaciji u potpunosti snosi autorski tim Agencije za razvoj preduzeća „Eda“, Banja Luka.

Sadržaj

1. Uvod	5
2. Sektor hrane i lanac vrijednosti za meso i proizvode od mesa	7
2.1. Pregled lanca vrijednosti za meso i proizvode od mesa	7
2.2. Konkurentnost industrije hrane (Porterov dijamant)	11
2.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	16
2.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku	19
2.5. Makronivo – okvirni uslovi	21
2.6. Metanivo	24
2.7. Glavne identifikovane razlike	25
2.8. Sažetak glavnih zaključaka	27
2.9. Glavne preporuke	28
3. Sektor prerade drveta i lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta	31
3.1. Pregled lanca vrijednosti za namještaj od punog drveta	31
3.2. Konkurentnost drvoprerađivačke industrije (Porterov dijamant)	36
3.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	41
3.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku	42
3.5. Makronivo – okvirni uslovi	43
3.6. Metanivo	44
3.7. Glavne identifikovane razlike	44
3.8. Sažetak glavnih zaključaka	45
3.9. Glavne preporuke	46
4. Metalska industrija i lanac vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa	51
4.1. Pregled lanca vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa	51
4.2. Konkurentnost metalske industrije (Porterov dijamant)	55
4.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	59
4.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku	63
4.5. Makronivo – okvirni uslovi	66
4.6. Metanivo	67
4.7. Glavne identifikovane razlike	67
4.8. Sažetak glavnih zaključaka	69
4.9. Glavne preporuke	69

5. Industrija kože i obuće i lanac vrijednosti proizvodnje obuće	73
5.1. Pregled lanca vrijednosti proizvodnje obuće	73
5.2. Konkurentnost u industriji obuće (Porterov dijamant)	76
5.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	81
5.4. Metanivo – institucije koje pružaju podršku	82
5.5. Makro i metanivo – okvirni uslovi	84
5.6. Sažetak glavnih zaključaka	85
5.7. Glavne identifikovane razlike (poređenje preduzeća iz EU i sektora – benchmark)	86
5.8. Glavne preporuke	87
6. Zaključak	91
7. Literatura	93
8. Dodatak	95
Spisak anketiranih preduzeća (juli – septembar 2013)	95
Spisak anketiranih preduzeća u okviru analize lanca vrijednosti (decembar 2013 – februar 2014)	99
Lanac vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa	103
Lanac vrijednosti za goveđe i svinjsko meso i proizvode od goveđeg i svinjskog mesa	104
Lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta	105
Lanac vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa	106
Lanac vrijednosti za proizvodnju obuće	107

1. Uvod

„Analiza lanca vrijednosti glavnih privrednih sektora“ je jedan od rezultata projekta „CREDO Krajina“, koji provodi Agencija za razvoj preduzeća *Eda* iz Banje Luke. Cilj projekta je da se poboljša konkurentnost malih i srednjih preduzeća na području Krajine, kako bi se stvorila i održala radna mjesta, smanjilo siromaštvo i poboljšao ekonomski status ovog područja.


Studija predstavlja kombinaciju kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Na osnovu rezultata *Polazne studije privrednih sektora* (Pucar, 2013), identifikovana su četiri prioriteta sektora sa najvećim potencijalom za rast i zapošljavanje: industrija hrane, drvoprerađivačka industrija, metalska industrija i industrija kože i obuće. Nakon toga su obavljani intervjui sa direktorima i/ili vlasnicima preduzeća iz ovih sektora¹ kako bi se identifikovale najvažnije karakteristike njihovog poslovanja, kao i da bi se dobile informacije o provedenim inovacijama i namjeranim ulaganjima u budućem periodu. Na osnovu zaključaka iz ovih intervjua, unutar svakog sektora, odabrana je grupa sličnih proizvoda sa dobrim razvojnim perspektivama, kao osnova za obavljanje analize lanca vrijednosti.

Lanac vrijednosti se može definisati kao serija organizacija i institucija koje su uključene u proces stvaranja i isporuke proizvoda, tj. vrijednosti za potrošača – od nabavke, preko proizvodnje i distribucije, do krajnjeg potrošača. Provođenje analize lanca vrijednosti je važno zbog činjenice da je konkurentnost određenog preduzeća u velikoj mjeri određena konkurentnošću njegovih dobavljača i kupaca, kao i relevantnih institucija koje pružaju podršku. Takođe, treba imati na umu da konkurencija između preduzeća podrazumijeva (i uključuje) konkurenciju između njihovih lanaca vrijednosti. Konkurenti mogu relativno lako da kopiraju neki proizvod preduzeća, ali je mnogo teže kopirati odnose između dobavljača, kupaca i institucija koje pružaju podršku. Imajući to na umu, obavljani su intervjui sa proizvođačima, njihovim dobavljačima, kupcima² i institucijama koje pružaju podršku. Lanac je snažan koliko njegova najslabija karika. Identifikovanje i jačanje najslabijih karika će osnažiti lanac u cjelini i tako će se obezbijediti koristi za sve učesnike u lancu vrijednosti.

U okviru analize lanca vrijednosti za svaki sektor, primijenjeni su modeli *pet snaga* i *dijamant* Michaela Portera, jednog od vodećih svjetskih autora u oblasti konkurentnosti i ekonomskog razvoja država i naci-

1 Spisak intervjuisanih preduzeća se nalazi u Dodatku.

2 Spisak intervjuisanih preduzeća unutar lanca vrijednosti preduzeća se nalazi u Dodatku.



ja. Isto tako, u studiji je primijenjen koncept sistemske konkurentnosti. Po ovom konceptu, konkurentnost zavisi od karakteristika i interakcija između mikronivoa (preduzeća), mezonivoa (sektorskih politika i institucija koje obezbjeđuju podršku preduzećima), makronivoa (makro-ekonomski, politički i pravni okvir) i metanivoa (sistem vrijednosti, društveni kapital, kolektivno sjećanje, itd.). Analiza za svaki sektor je strukturisana u skladu sa četiri aspekta uključujući goreopisani koncept.

Zahvaljujemo sektorskim ekspertima, članovima sektorskih odbora, učesnicima radionica, ankete i intervjua za pomoć prilikom projektnih istraživanja. Posebnu zahvalnost izražavamo gospodi Šonu Kanningemu (Shawn Cunningham) i Frenku Veltringu (Frank Waeltring) iz Mesopartner-a za metodološko vođenje i savjetodavnu podršku prilikom izrade analize lanca vrijednosti.

2. Sektor hrane i lanac vrijednosti za meso i proizvode od mesa

2.1. Pregled lanca vrijednosti za meso i proizvode od mesa

Prehrambena industrija zauzima značajno mjesto u ekonomiji svake države. Meso predstavlja jednu od osnovnih namirnica i igra značajnu ulogu u ishrani ljudi zbog svojih nutritivnih svojstava.

Tokom analize lanca vrijednosti za proizvode od goveđeg, svinjskog i pilećeg mesa, jasno su identifikovane faze konverzije u lancu koje su generički prikazane na slici 1. Svaki lanac vrijednosti ima određene specifičnosti koje su kasnije prikazane i detaljnije obrazložene.

Slika 1: Generički prikaz lanca vrijednosti proizvodnje i prerade mesa



Jedna od osnovnih karakteristika u lancu vrijednosti za meso i proizvode od mesa jeste nerazvijena stočarska proizvodnja, odnosno trend smanjenja brojnog stanja stoke, što je prikazano u tabeli 1. Vidljivo je da je brojno stanje goveda u 2012. godini manje nego u 2005. za oko 3,3%, a svinja za oko 17,6%. S druge strane, proizvodnja peradi raste, uz blagi pad u 2011. godini, ali je vidljiv porast broja peradi u 2012. u odnosu na 2004. za 87,6%.

Tabela 1: Broj grla stoke u periodu 2005–2012.

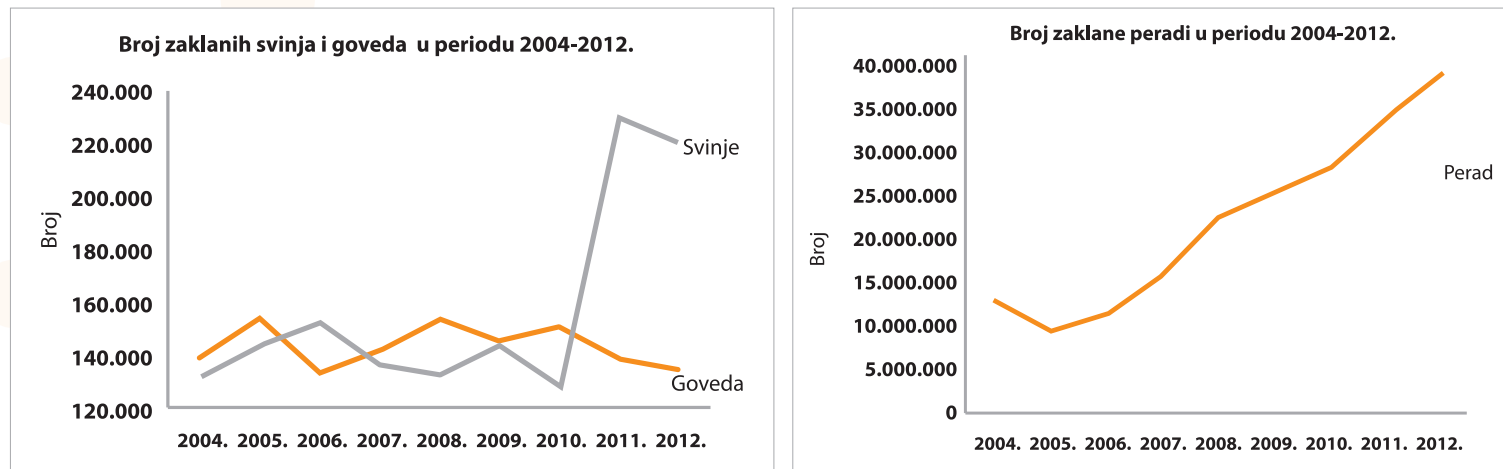
	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Goveda, ukupno	459.790	514.869	467.986	459.218	457.743	462.000	455.000	445.000
Krave i steone junice	334.389	356.586	343.100	339.068	340.874	320.000	306.000	295.000
Svinje, ukupno	653.943	709.648	543.764	502.197	529.095	590.000	577.000	539.000
Krmače i nazimice	198.574	130.057	127.138	95.662	100.460	82.000	81.000	69.000
Perad, ukupno	10.339.886	13.331.564	14.989.229	16.184.730	18.741.442	21.802.000	18.703.000	19.401.000
Koke nosilice	3.482.984	3.518.446	3.890.665	3.806.508	3.942.098	3.773.000	3.646.000	4.321.000

Izvor: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2014.

Zbog ovako slabog stočnog fonda, Bosna i Hercegovina uvozi žive životinje, a ukupan uvoz u 2012. godini je iznosio nešto više od 50.000.000 EUR sa porastom u odnosu na 2009. godinu za 5,2%. Najveći dio uvoza živih životinja se odnosi na uvoz iz Srbije (oko 42%). Sa druge strane, ukupan izvoz živih životinja iz Bosne i Hercegovine je nešto više od 2.000.000 EUR za 2012. (Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014).

Što se tiče klaoničke industrije, vidljiv je pad broja zaklanih grla goveda, što je u direktnoj vezi sa smanjenjem broja goveda u stočnom fondu. Broj zaklanih svinja je bio u porastu u 2011. i 2012. godini. Najveći porast zabilježen je u broju zaklane peradi i on kontinuirano raste od 2005. godine. U odnosu na 2005, broj zaklane peradi u 2012. je veći za više od 4 puta.

Slika 2: Količina zaklane stoke u klaonicama u Bosni i Hercegovini



Izvor: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2014.

Jedan od razloga za smanjenje broja zaklanih grla goveda jeste i kontinuirani rast uvoza mesa i jestivih dijelova životinja, koji je 2013. godine porastao za nešto više od 59% u odnosu na 2009. Najveće količine mesa se uvoze iz Njemačke, Holandije, Hrvatske i Austrije (Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014). Neki od osnovnih razloga za rast količine uvoza goveđeg mesa su: mogućnost nabavke dovoljne količine određene kategorije kvaliteta goveđeg mesa, visok nivo kvaliteta prema zahtjevima mesoprerađivača i povoljnija cijena uvoznog goveđeg mesa u odnosu na meso proizvedeno na domaćem tržištu.

Tabela 2: Uvoz mesa i jestivih dijelova životinja (u hiljadama evra)

Izvoznik	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Ukupan uvoz	59.174,11	55.892,55	65.971,91	68.983,04	94.305,63
Holandija	4.779,76	6.560,8	10.477,91	17.386,11	19.918,6
Njemačka	6.312,78	8.722,13	10.879,25	10.378,79	16.457,67
Poljska	2.015,59	275,63	1.505,56	1.650,75	10.507,76
Hrvatska	12.193,91	14.459,81	10.393,19	6.501,13	10.481,41
Austrija	5.947,1	7.633,93	10.918,74	9.113,71	9.532,05
Mađarska	2.052,16	1.253,87	3.159,74	5.894,64	6.923,36

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

S druge strane, izvoz mesa i jestivih dijelova životinja je, takođe, imao trend rasta do 2013, kada je došlo do pada za oko 24%, prvenstveno zbog nemogućnosti izvoza u Hrvatsku koja je postala članica Evropske unije. Poređenja radi, pokrivenost uvoza izvozom je jako niska i iznosi oko 7,65%, ako posmatramo 2013.

Tabela 3: Ukupan izvoz mesa i jestivih proizvoda (u hiljadama evra)

Uvoznik	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Ukupan izvoz	4.292,18	6.755,84	8.387,21	9.402,96	7.135,67
Srbija	911,35	1.383,4	2.988,15	4.213,57	4.925,26
Crna Gora	800,21	1.540,04	1.046,07	948,62	1.898,73
Makedonija	138,39	102,42	256,31	105,75	115,19
Hrvatska	2.354,03	3.518,37	3.971,04	4.023,06	100,88

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Ako posmatramo trgovinsku razmjenu na osnovu carinskih tarifnih brojeva, prema podacima za 2012, vidljivo je da se najveća vrijednost uvoza tiče proizvoda iz glave 2, mesa i jestivih klaoničkih proizvoda, sa preko 86.000.000 USD. Najveći dio u ovoj grupi se odnosi na goveđe meso. Što se tiče uvoza živih životinja, najveći dio se odnosi na uvoz goveda. U poglavlju koje obrađuje prehrambene proizvode od mesa vidljivo je da se najveći dio uvoza odnosi na kobasice i konzervisane proizvode. Što se tiče izvoza za posmatrani period, najveća vrijednost izvoza zabilježena je kod konzervisanih proizvoda, mesa peradi i jestivih klaoničkih proizvoda peradi, kobasica te žive peradi. U odnosu na 2011, rast izvoza je vidljiv za konzervisane proizvode od mesa i meso peradi (Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014).

Posmatranjem trgovinske razmjene sa zemljama u okruženju za 2012, vidljivo je da je najveći uvoz živih životinja (goveda) iz Srbije, dok se najveća količina mesa, proizvoda od mesa (kobasica i konzervisanih proizvoda od mesa) i jestivih klaoničkih proizvoda uvozi iz Hrvatske. Kada je riječ o mesu i jestivim klaoničkim proizvodima, najveći izvoz se ostvaruje u Srbiju i Hrvatsku, a dominira izvoz mesa peradi. Što se tiče izvoza prerađevina od mesa (kobasica i konzervisanih proizvoda od mesa), izvoz se ostvaruje u sve zemlje okruženja, a najviše u Srbiju i Hrvatsku.

Tabela 4: Trgovinska razmjena Bosne i Hercegovine (u hiljadama USD) u 2012.

Zemlja	Hrvatska		Srbija		Makedonija		Crna Gora	
	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz
0102 Žive životinje - goveda	11.309	0	23.385	0	0	0	0	0
0103 Žive životinje - svinje	9.350	0	581	0	0	0	0	47
0105 Žive životinje – perad	363	16	87	1.357	53	287	17	938
0207 Meso peradi i jestivi klaonički proizvodi	6.779	4.896	449	4.524	352	0	0	886
0210 Meso i jestivi proizvodi, soljeni ili salamureni	1.409	277	377	895	608	136	1.423	335
1601 Kobasice	17.261	3.184	10.157	787	3.904	2.680	2.205	632
1602 Konzervisani proizvodi	12.902	2.205	7.286	4.985	454	460	299	2.002

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Najznačajniji klaonički kapaciteti za pileće meso na području Krajine su: „Perutnina Ptuj S d. o. o.“, Povelich – Srbac, i „Jezerka d. o. o.“, Maslovarne – Kotor Varoš. Najznačajniji kapaciteti za klanje svinja i goveda na području Krajine su: MI „Dim-Dim d. o. o.“, Klašnice – Laktaši, MI „Tulumović d. o. o.“, Laktaši i „Klaonice kod Laze i sina s. p.“, Banja Luka. Najznačajniji prerađivački kapaciteti za proizvode od mesa na području Krajine su: MI „Dim-Dim d. o. o.“, Klašnice – Laktaši, MI „Tulumović d. o. o.“, Laktaši, „MI-Trivas d. o. o.“, Prnjavor i MI „Natura Vita d. o. o.“, Teslić.

Glavni prodajni lanci za meso i proizvode od mesa u Bosni i Hercegovini su veliki supermarketi. Na području sjeverozapadne Bosne i Hercegovine posluje nekoliko supermarketi u stranom vlasništvu: „Agrokor“ („Konzum“, „Konzum Super“ i „Konzum Maxi“), „Delhaize Group“ („Tempo“, „Delta maxi“), „Intermarche“ („Interex“), „Mercator“ („Mercator d. o. o.“ Sarajevo i „M-BL d. o. o.“ Banja Luka), „Energotuš“ (Tuš). Neki od najvećih domaćih supermarketi su: „Bingo“ – Tuzla, „Hiperkort“ – Derвента i „Fortuna“ – Prnjavor.

2.2. Konkurentnost industrije hrane (Porterov dijamant)

Struktura i strategija vodećih preduzeća

Vodeća preduzeća u lancu vrijednosti pilećeg mesa su „Perutnina PPS d. o. o.“ iz Srpca, koja je u 100% vlasništvu grupacije „Perutnina Ptuj“, i „Živanić DS d. o. o.“ iz Prnjavora.

Preduzeće „Perutnina PPS d. o. o.“ je nastalo kupovinom klaonice „Živinoprodukt“ iz Srpca od strane slovenačke grupacije „Perutnina Ptuj“ i danas zapošljava preko 200 radnika u klaonici peradi. Proizvodi preduzeća „Perutnina PPS d. o. o.“ iz Srpca su: pileće meso, konfekcionirano pileće meso i jestivi dijelovi kao i polupripremljeni proizvodi od pilećeg mesa za pečenje. Preduzeće „Perutnina S d. o. o.“ aktivnosti u lancu vrijednosti pokrivaju dijelom kroz tov brojlera na vlastitim farmama, dijelom kroz tov brojlera u saradnji sa kooperantima kao i nabavkom brojlera od drugih preduzeća. Plasman proizvoda na tržište se vrši preko dva distributivna kanala i to preko povezanog preduzeća „Perutnina Ptuj – BH d. o. o.“, iz Breze i „Perutnina Ptuj d. o. o.“, iz Trna, u opštini Laktaši. Prema informacijama dobijenim tokom intervjua glavne identifikovane snage su: zaokružen proizvodni ciklus, veliki kapacitet proizvodnje, vlastiti *know-how* i tradicija u poslovanju kao i pripadnost velikoj grupaciji „Perutnina Ptuj“. Slabosti identifikovane tokom intervjua su: infrastrukturni nedostaci na pogonu za preradu, visoki troškovi poslovanja i otežana naplata potraživanja.

Preduzeće „Živanić DS d. o. o.“ je osnovano 2002. godine sa sjedištem u Smrtićima, opština Prnjavor, i pokriva nekoliko segmenata lanca vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa: ratarsku proizvodnju, proizvodnju stočne hrane, uzgoj i eksploataciju matičnih jata, tov brojlera na vlastitim farmama i u saradnji sa kooperantima. Preduzeće „Živanić DS d. o. o.“ nema klaonicu u svom vlasništvu, ali se poslovi klanja i obrade pilećeg mesa rade uslužno u preduzeću „Jezerka d. o. o.“ iz Kotor Varoša. Proizvodi koji izlaze na tržište prema krajnjim kupcima su pileće meso, konfekcionirano pileće meso i jestivi dijelovi pod trgovačkom markom „Njam-Njam“. Jedan od proizvoda je mehanički otkoštено pileće meso koje se uglavnom prodaje drugim mesopreradaivačima i služi kao sirovina za proizvodnju proizvoda od mesa. Proizvode plasiraju uglavnom na tržište Bosne i Hercegovine, a manjim dijelom na tržište Srbije i Crne Gore.

Glavne snage identifikovane tokom intervjua su: zaokružen proizvodni ciklus, dobro poznavanje lokalnog tržišta, porodično preduzeće – manji troškovi poslovanja i fleksibilnije upravljanje. Slabosti

preduzeća „Živanić DS“ identifikovane tokom intervjua: nedostatak vlastitog pogona za klanje peradi, udaljenost od glavnog tržišta potrošnje pilećeg mesa u BiH (Federacija BiH), manji obrtni kapital od velikih konkurentskih preduzeća i visoka stopa nenaplaćenih potraživanja.

U proizvodnji goveđeg i svinjskog mesa, kao i proizvoda od goveđeg i svinjskog mesa, na području Krajine nema preduzeća koje se izdvaja u odnosu na druga u značajnoj mjeri.

Specifičnost koja je uočena u asortimanu proizvoda jeste proizvodnja proizvoda od mesa u konzervama koja se odvija u preduzeću „MI-Trivas d. o. o.“ iz Prnjavora. Zbog tehnološke opremljenosti za proizvodnju proizvoda u konzervi, preduzeće „MI-Trivas d. o. o.“ vrši uslužnu proizvodnju proizvoda u konzervi za druge trgovačke marke („Podravka“, „Perutnina“, „Konzum“, „ZP Komerc“ i dr.). Proizvodi proizvedeni pod trgovačkim markama se plasiraju na tržište zemalja potpisnika sporazuma CEFTA. Glavne snage identifikovane tokom intervjua su: postojanje efikasnog sistema upravljanja kvalitetom i HACCP, širi asortiman proizvoda u odnosu na konkurenciju, iskustvo u uslužnoj proizvodnji za robne marke. Slabosti identifikovane tokom intervjua su: zastarjela tehnološka rješenja, nedovoljni kapaciteti za proizvodnju trajnih proizvoda, neadekvatne marketinške i promotivne aktivnosti, nedostatak obučene radne snage (mesar) i veliki udio manuelnog rada u proizvodnji.

Preduzeće MI „Dim-Dim d. o. o.“ – Laktaši posjeduje vlastitu klaonicu za klanje goveda i svinja kao i kapacitete za proizvodnju proizvoda od mesa. Preduzeće MI „Dim-Dim d. o. o.“ snabdijeva svježim mesom mesnice u trgovačkim lancima „Konzum“, „Delta-maxi“, „Hipercort“, „TUŠ“ i dr. Ovo preduzeće je u 2013. godini sklopilo ugovor o uslužnoj proizvodnji polutrajnih proizvoda od mesa za preduzeće PIK „Vrbovec“ iz Hrvatske za teritoriju CEFTA. Glavne identifikovane snage preduzeća MI „Dim-Dim d. o. o.“ tokom intervjua su: tradicija i iskustvo u poslovanju, dobra geografska pozicija i dobra putna infrastruktura, posjedovanje vlastite klaonice i sirovine za preradu, dobri infrastrukturni uslovi za proizvodnju. Slabosti identifikovane tokom intervjua u ovom preduzeću su: nedostatak adekvatnih marketinških i promotivnih aktivnosti, nedovoljni instalisani kapaciteti za proizvodnju trajnih proizvoda.

Uslovi proizvodnje

Kada je riječ o podsticajima za poljoprivredu i prehrambenu industriju, ona se odvija preko entitetskih Ministarstava poljoprivrede, na osnovu pravilnika o podsticajima koji se donose za svaku godinu posebno. Prema podacima dobijenim tokom intervjua, struktura podsticaja je neadekvatna. Proizvođači stoke za klanje ističu da su podsticaji za tov svinja i junadi nedovoljni tako da nisu u mogućnosti da konkurišu

cijenama uvozne stoke i mesa iz uvoza. Prema podacima dobijenim tokom intervjua, planirani podsticaji za 2014. godinu za Republiku Srpsku su oko 60.000.000 KM, što je značajno manji iznos nego u 2012. Najveći dio podsticaja je planiran za premije za mlijeko, oko 33,3%, dok su premije za proizvodnju mesa značajno manje i iznose oko 4% od ukupnih sredstava predviđenih za podsticaje u 2014.

Subvencije za izvozna preduzeća od strane Ministarstva industrije, energetike i rudarstva Republike Srbije u toku 2013. godine bile su namijenjene razvojnim projektima preduzeća radi poboljšanja konkurentnosti, uspostavljanja sistema kvaliteta i povećanja zaposlenosti. Manji dio preduzeća iz lanca vrijednosti za meso i proizvode od mesa je mogao uopšte da konkuriše za ovu vrstu subvencija zbog nemogućnosti izvoza.

Intervjuisana preduzeća u Republici Srpskoj ističu da je umanjeње poreske osnovice, odnosno vraćanje neoporezivog dijela dohotka, u određenoj mjeri olakšalo poslovanje.

Jedan od velikih problema u preduzećima za klanje peradi i stoke i preradu mesa jeste način odlaganja otpada životinjskog porijekla. Poseban problem predstavlja zbrinjavanje klaoničkog otpada zbog velike količine otpada koji se proizvodi.

U BiH ne postoji niti jedna spalionica otpada koja bi služila za uništavanje ovakve vrste otpada. Iako je i zakonski neprihvatljiv način odlaganja otpada životinjskog porijekla na deponijama, on se u praksi primjenjuje. Preduzeće „Perutnina PPS d. o. o.“ klaonički otpad zbrinjava tako što ga prihvata u specijalne kontejnere i transportuje u Hrvatsku gdje se prerađuje.

Za svaki razvoj ključni faktor su ljudi – njihova specifičnost, kreativnost i motivacija za postizanje rezultata. Na području Krajine postoje sljedeće naučne institucije koje školuju ljude sa visokom stručnom spremom za rad u klaonicama i preradama mesa: Tehnološki fakultet Univerziteta u Banjoj Luci i Biotehnički fakultet Univerziteta u Bihaću.

Prema podacima dobijenim tokom intervjua sa preduzećima, glavna karakteristika je da je saradnja između pomenutih fakulteta i preduzeća na vrlo niskom nivou.

Na području Krajine postoje i srednje poljoprivredne škole, koje školuju radnike za rad u proizvodnji proizvoda od mesa i to u sljedećim mjestima: Banja Luka, Kozarska Dubica, Prijedor, Ribnik, Prnjavor, Derventa, Sanski Most, Velika Kladaša. Ono što je karakteristično je da u pogonima za preradu većina

radne snage nema zahtijevano obrazovanje (zvanje mesar), dijelom zbog toga što nedostaje dovoljan broj radnika sa ovim zvanjem, a većim dijelom što nakon završetka obrazovanja ljudi ne žele da rade u pogonima za preradu mesa.

Skoro sva anketirana preduzeća ocjenjuju da je kapital koji je neophodan za poslovanje teško dostupan, ili je cijena kapitala previsoka. Posebne kreditne linije za poljoprivredu i prehrambenu industriju sa povoljnijim kamatnim stopama moguće je ostvariti kod Investiciono-razvojne banke Republike Srpske i Razvojne banke Federacije BiH. Međutim, tokom intervjuja većina preduzeća navodi da su komplikovan birokratski aparat, a ponekad i politički uticaj, najveće prepreke za ostvarivanje ovakvih kredita.

Povezane i industrije koje pružaju podršku

U Bosni i Hercegovini ne postoji procesna industrija koja se bavi proizvodnjom opreme za preradu mesa i klaoničke opreme. Sva oprema za proizvodnju se uvozi, a održavanje opreme rade ovlašteni servisi, odnosno službe za održavanje u samim preduzećima.

Pomoćne sirovine za preradu mesa (aditivi, začini, druge sirovine) uglavnom se nabavljaju iz uvoza preko domaćih preduzeća koja zastupaju proizvođače ovih sirovina. Izuzetak predstavlja so, koja je najvećim dijelom iz BiH („Solana Tuzla“). Postoji značajna interakcija između preduzeća koja se bave prodajom aditiva, začina i sl. i prerađivača mesa. Ona se ogleda u tome da preduzeća koja se bave prodajom aditiva, začina i sl. angažuju tehnologe za primjenu ovih vrsta sirovina koji zajedno sa stručnjacima iz preduzeća za preradu mesa rade na poboljšanjima proizvoda i razvoju novih proizvoda, korištenjem pomoćnih sirovina koje prodaju njihova preduzeća.

Značajan uticaj na lanac vrijednosti prerade mesa, odnosno prerađivačku industriju, imaju proizvođači ambalaže za pakovanje gotovih proizvoda. Ambalažni materijali za osnovno pakovanje, kao što su crijeva za pakovanje kobasica, uglavnom se nabavljaju iz uvoza. Folije za vakuumsko pakovanje gotovih proizvoda se nabavljaju sa domaćeg tržišta gdje postoji značajan broj proizvođača ovakve vrste ambalaže. Kartonske kutije za zbirno pakovanje proizvoda skoro isključivo se nabavljaju od domaćih proizvođača. Limenke za proizvodnju konzerviranih proizvoda se isključivo nabavljaju iz uvoza (Srbija i Hrvatska), a na našem tržištu ne postoje proizvođači limenki za pakovanje proizvoda od mesa.

Uslovi potražnje

Potrošnja mesa po glavi stanovnika u Bosni i Hercegovini je na nivou prosjeka u regionu. Veći udio potrošnje u odnosu na regionalni prosjek po glavi stanovnika tiče se pilećeg i goveđeg mesa.

Najveći dio trgovine proizvodima od mesa se odvija preko maloprodaja. Zahtjevi koji dolaze od maloprodaja ogledaju se uglavnom u sljedećem:

- velikim pritiskom na smanjenje cijena (osnovni rabati, dodatni akcijski rabati, knjižna odobrenja po osnovu prometa na godišnjem nivou, naknade za ulistavanje novog artikla i sl.); prosječna marža trgovačkih lanaca za meso i proizvode od mesa je oko 15 do 20%;
- dugim rokom plaćanja (koji se kreće od 60 do 120 dana);
- kratkim rokovima isporuke;
- što dužim preostalim rokom trajanja proizvoda od mesa prilikom isporuke.

Specifični zahtjevi koje kupci postavljaju pred klaonice obuhvataju posebne načine pakovanja svježeg mesa i posebno konfekcioniranje (rasijecanje i obradu) mesa sa većim rokom trajanja. Isti zahtjevi se postavljaju i pred klaonice za klanje peradi i isporuku pilećeg mesa.

Što se tiče promjena u tražnji za mesom i proizvodima od mesa, one postoje i karakteristične su za zimski period, odnosno, od decembra do kraja marta. Kao osnovni razlog za ovu činjenicu jeste da se u domaćinstvima u Republici Srpskoj u ovom periodu tradicionalno vrši klanje i priprema proizvoda od mesa za vlastite potrebe. Drugi razlog za sezonsku varijaciju jeste vrijeme posta kada dolazi do smanjenje potražnje za mesom i proizvodima od mesa.

Izvozna tržišta koja su trenutno dostupna za domaće proizvođače proizvoda od mesa su tržišta zemalja sporazuma CEFTA, prije svih: Srbija, Crna Gora i Makedonija. Izvoz mesa i proizvoda od mesa (govedine i piletine) u Tursku je moguć prema određenim kvotama za izvoz, ali samo za proizvode koji su Halal certificirani. Intervjuisana preduzeća koja se bave ovakvom vrstom prerade ne izvoze svoje proizvode na tursko tržište. Izvoz mesa i proizvoda od mesa trenutno nije moguć u EU zbog neispunjavanja zahtjeva EU iz nekoliko oblasti: prave regulative, uređenja tržišta i državne podrške.

2.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti

Za detaljniju analizu konkurentskog pritiska u lancu vrijednosti odabrali smo dio lanaca koji se odnosi na preradu mesa i proizvodnju proizvoda od mesa.

Konkurenti

Glavni konkurenti domaćim proizvođačima sa područja Krajine na domaćem tržištu proizvoda od mesa su velika preduzeća iz Hrvatske („Pik Vrbovec“, „Podravka“, „Argeta“, „Gavrilović“), Srbije („Carnex“, „Neoplanta“, „LTS Farmer“, „Yuhor“), Makedonije („Pekabesko“, „Mega“), Crne Gore (MI „Goranović“). Konkurenti sa područja Bosne i Hercegovine su: „Akova impex d. o. o.“ Sarajevo, MI „Natura Teslić“, MI „Bajra d. o. o.“, Travnik, „ZP Komerc d. o. o.“, Bijeljina, MI „Karliko d. o. o.“, Ljubuški, MI „Sara d. o. o.“, Brod.

Glavni konkurenti proizvođačima pilećeg mesa sa područja Krajine su preduzeća u Federaciji BiH („Ak-ova impex“, Sarajevo, MI „Madi“, Tešanj, „Brojler“, Sarajevo).

Kao osnovne prednosti industrije prerade mesa sa područja Krajine u odnosu na uvozne proizvode, domaći prerađivači uglavnom ističu bolje poznavanje tržišnih prilika, jeftiniju radnu snagu, nepostojanje carinskih opterećenja na uvoz mesa za preradu. Bosna i Hercegovina je članica sporazuma CEFTA i to joj daje konkurentsku prednost u odnosu na uvoz proizvoda iz Hrvatske jer se na proizvode iz Hrvatske nakon ulaska Hrvatske u EU plaćaju carinske dažbine.

Skoro sva anketirana preduzeća su navela da je marketing i promocija proizvoda njihova najslabija karika u procesu i da su u ovom segmentu znatno slabiji od svojih konkurenata. Većina anketiranih preduzeća iz oblasti prerade mesa, kako navode, imaju starija tehnološka rješenja i teško obezbjeđuju sredstva za investiranje u osavremenjavanje tehnološke opreme. Ne postoji značajan nivo saradnje između preduzeća za klanje i preradu mesa na području Krajine, osim u određenim slučajevima, pri zajedničkim nabavkama sirovina (uglavnom mesa iz uvoza), ili posuđivanju opreme.

Dobavljači

Jedna od osnovnih karakteristika domaće industrije prerade goveđeg i svinjskog mesa je velika ovisnost o uvozu osnovne sirovine – mesa. Prema podacima dobijenim kroz intervjuje, prerađivačka industrija

uvozi oko 80% količine mesa za potrebe prerade. Ovo se prvenstveno odnosi na goveđe i svinjsko meso. Osnovi razlozi za ovakvo stanje su, prema informacijama dobijenim od prerađivača, nedostatak dovoljnih količina domaćeg mesa, neadekvatan kvalitet domaćeg mesa (u smislu obrade), znatno više cijene domaćeg mesa u odnosu na uvozno. Uvoz mesa iz EU bez carine je ograničen kvotama za uvoz koje se propisuju za svaku godinu, a u situaciji kada na domaćem tržištu nema dovoljne količine i kvaliteta mesa prema zahtjevu prerađivačke industrije, kvote omogućavaju bolju konkurentnost domaćih prerađivača na tržištu a stvaraju dodatni pritisak na domaće proizvođače mesa.

Pilećeg mesa uglavnom ima dovoljno za potrebe proizvođača proizvoda od mesa koji uglavnom koriste pileće mehanički otkoštено meso (MOM), ali se i značajna količina uvozi zbog varijacija u kvalitetu i zdravstvenoj ispravnosti, a i zbog niže cijene uvoznog mesa. Za uvoz pilećeg mehanički otkoštеноg mesa (MOM) iz EU postoje definisane kvote koje osiguravaju prerađivačkoj industriji bolju poziciju jer je omogućen uvoz bez carine za količinu predviđenu kvotom.

Preduzeća iz lanca vrijednosti za preradu pilećeg mesa i proizvodnju proizvoda od pilećeg mesa pokazuju veći stepen integracije tako da imamo preduzeća koja imaju zaokružen ciklus proizvodnje, djelimično od ratarske proizvodnje, preko proizvodnje životinja za tov i tova brojlera, do klaonice i prerade pilećeg mesa.

Manji broj prerađivačkih preduzeća koja se bave preradom goveđeg i svinjskog mesa ima sopstvene klaonice, uglavnom manjeg kapaciteta kao što su MI „Dim-Dim d. o. o.“, Laktaši, MI „Tulumović d. o. o.“, Laktaši, „Klaonica kod Laze i sina s. p.“, Banja Luka.

„Klaonica kod Laze i sina s. p.“ iz Banje Luke je manji pogon za klanje goveda i svinja i proizvodnju proizvoda od goveđeg i svinjskog mesa, koji isključivo nabavlja stoku za klanje sa domaćeg tržišta. Njihovo strateško opredjeljenje jeste nabavka stoke za klanje sa domaćeg tržišta i plasman proizvoda kroz vlastiti lanac mesnica i roštiljnice „Obelix“.

Kupci

Najveći dio trgovine proizvodima od mesa se vrši putem supermarketa. Restorani, hoteli i catering predstavljaju značajne kupce za svježe meso i pripremljeno meso za pečenje. Mesnice predstavljaju, takođe, značajne kupce za svježe meso i, manjim dijelom, za proizvode od mesa. Veliki supermarketi uglavnom određuju uslove nabavke svježeg mesa i proizvoda od mesa. Neki od specifičnih zahtjeva koje postavljaju pred prerađivače uglavnom se ogledaju u sljedećem: specifična obrada mesa, poseban način pako-

vanja (kontrolisana atmosfera), isporuka proizvoda sa dužim rokovima trajanja i sl. Restorani i hoteli uglavnom imaju specifične zahtjeve u pogledu količine mesa određenog kvaliteta ili specifičnog načina pakovanja proizvoda od mesa (narezivanje i sl.)

Promjene koje su nastale ulaskom Hrvatske u EU dovele su do toga da preduzeća iz Hrvatske radi očuvanja konkurentnosti svojih proizvoda na tržištu zemalja sporazuma CEFTA, ugovaraju uslužnu proizvodnju u tim zemljama. Dva preduzeća sa područja Krajine imaju ovakve ugovore:

- MI „Dim-Dim“, Laktaši – vrši ugovorenu proizvodnju za preduzeće „Pik Vrbovec“ iz Hrvatske, i to polutrajnih proizvoda od mesa.
- „MI-Trivas“, Prnjavor – vrši ugovorenu proizvodnju za preduzeće „Podravka“ iz Hrvatske i „Perutina Ptuj“ iz Slovenije, i to za proizvode u konzervama (gulaš, mesni narezak, paštete i sl.).

Uslužna proizvodnja jeste specifičan oblik povezivanja zainteresovanih preduzeća sa naglaskom na to da je formiranje cijene proizvoda uzrokovano finalnom cijenom koju je kupac definisao, odnosno cijenom koja bi bila prihvatljiva na tržištu. Međutim, takođe je važno istaći da je uslužna proizvodnja za druge robne marke jedno od dobrih rješenja za domaća preduzeća kako bi bolje iskoristili instalisane kapacitete a time povećali produktivnost, odnosno smanjili troškove po jedinici proizvedenih proizvoda.

Novi konkurenti

Preduzeća za preradu mesa su naglasila tokom intervjua da ne vide interes za ulazak novih konkurenata na tržište BiH, prema njihovom mišljenju prvenstveno zbog veličine tržišta a i zbog predimenzionisanih postojećih prerađivačkih kapaciteta u Bosni i Hercegovini.

Promjene u potražnji

Meso je jedna od esencijalnih namirnica i mora biti zastupljena u ishrani ljudi. Međutim, tržište BiH karakterišu brojne varijacije sezonskog karaktera i to:

- smanjenje potrošnje proizvoda od mesa u periodu od novembra do marta zbog pripreme proizvoda od mesa u domaćinstvima (prvenstveno u Republici Srpskoj);
- smanjenje potrošnje mesa i proizvoda od mesa sezonskog tipa zbog vjerskih praznika i običaja da se ne konzumira meso i proizvodi od mesa u vrijeme praznika;
- povećane potrošnje mesa u periodu velikog priliva ljudi iz dijaspore u BiH.

2.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

Za najveći dio poljoprivredne politike u BiH nadležan je entitetski nivo, tj. entitetska ministarstva poljoprivrede. Na državnom nivou direktnu nadležnost za poljoprivredu ima Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH. Jedan dio institucija je pod direktnom nadležnošću Vijeća ministara BiH. Spoljnotrgovinska komora BiH je jedina institucija koja ima direktnu vezu sa Vijećem ministara na državnom nivou.

Kancelarija za veterinarstvo BiH (KZV BiH) je osnovana 2000. godine odlukom Vijeća ministara BiH. Ovaj državni organ je pod direktnom nadležnošću Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH (MOFTER BiH). Kancelarija za veterinarstvo (KZV) obavlja zakonom propisane nadležnosti harmonizovano i u skladu sa operativnim aktivnostima entitetskih veterinarskih službi, te u skladu sa aktivnostima Veterinarske službe Distrikta Brčko (Kancelarija za veterinarstvo BiH, 2014). Postoji generalno nezadovoljstvo intervjuisanih preduzeća radom veterinarskih institucija i njihovom saradnjom sa prerađivačkim preduzećima. Osnovne primjedbe koje preduzeća stavljaju na teret KZV BiH i entitetskih veterinarskih službi ogledaju se u sljedećem: neadekvatan sistem kontrola kvaliteta proizvoda, komplikovana procedura u vezi sa odobravanjem objekata, visoki troškovi izdavanja potvrda o zdravstvenom stanju pošiljke, neusklađena zakonska legislativa u vezi sa uvozom mesa iz EU, neprovođenje odredaba Zakona o veterinarstvu u vezi sa primjenom HACCP sistema i revizije stanja u objektima.

Agencija za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine je samostalna upravna organizacija, osnovana odlukom Vijeća ministara BiH od 8. 3. 2005. godine na prijedlog Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, a na osnovu Zakona o hrani BiH. Agencija za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine je osnovana s ciljem osiguranja bezbjednosti hrane i hrane za životinje, obavljanja naučnih i stručno-tehničkih poslova iz Zakona o hrani, primjene međunarodnih konvencija i međunarodnih sporazuma iz područja bezbjednosti hrane i hrane za životinje obavezujućih za Bosnu i Hercegovinu (Agencija za sigurnost hrane BiH, 2014). Osnovne primjedbe na rad Agencije za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine odnose se na usvajanje legislativa koja teško može da bude primijenjena u BiH u ovom trenutku, a i legislativa koja nije dovoljno jasna samim korisnicima, odnosno preduzećima koja treba da je primjenjuju.

Institut za akreditaciju BiH (BATA) osnovan je sa svrhom da vrši uspostavljanje i održavanje kompetentnog, nepristrasnog i nezavisnog sistema akreditacije, kako bi i korisnici usluga akreditovanih tijela i potrošači u BiH imali povjerenje u usluge koje pružaju laboratorije, certifikaciona i inspeksijska tijela (Institut za akreditaciju BiH, 2014).

Akreditovana tijela za ocjenjivanje usaglašenosti prema zahtjevima standarda ISO17025:2006 od strane BATA sa područja Krajine su: „Euroinspekt d. o. o.“, Doboj (ispitna laboratorija za hemijska ispitivanja vode), JU „Veterinarski zavod“, Bihać (ispitna laboratorija za mikrobiološka i fizičko-hemijska ispitivanja hrane), JZU „Institut za javno zdravstvo“, Banja Luka (ispitna laboratorija za mikrobiološka i fizičko-hemijska ispitivanja hrane i vode), JU Veterinarski institut Republike Srpske „Dr Vaso Butozan“, Banja Luka (ispitna laboratorija za mikrobiološka i fizičko-hemijska ispitivanja hrane i hrane za životinje).

Intervjuisana preduzeća navode da je cijena analiza jako visoka s obzirom na stanje u prerađivačkoj industriji. Poseban problem predstavlja priznavanje analitičnih izvještaja iz naših laboratorija u zemljama gdje je za sada moguć izvoz proizvoda od mesa.

Certifikacijska tijela za ocjenjivanje usaglašenosti sistema su uglavnom međunarodna tijela koja putem svojih predstavništava u BiH pokrivaju procese certifikacije. Preduzeća koja su certificirana prema nekom od važećih standarda navode da su cijene konsultantskih usluga i certifikacije sistema visoke za domaće prilike. Većina preduzeća je uspjela da dobije subvencije za plaćene konsultantske usluge za procese certifikacije uglavnom u iznosima od 50%.

Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća Republike Srpske (RARS RS) je neprofitna organizacija osnovana 2004. godine sa ciljem pružanja podrške osnivanju i razvoju malih i srednjih preduzeća na području Republike Srpske (Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj, 2014). Prema mišljenju intervjuisanih preduzeća, RARS RS nije podržao njihov rad. Anketirana preduzeća navode da su entitetske privredne komore značajne institucije za njihov rad, a kao glavne prednosti članstva u privrednim komorama navode organizovanje obuka za preduzeća i dobijanje informacija o privrednim kretanjima, a tek manji dio preduzeća navodi da im je posredstvom komore omogućeno uspostavljanje privredne saradnje sa drugim preduzećima.

Agencija za promociju izvoza Bosne i Hercegovine – BHEPA, koja djeluje u okviru Spoljnotrgovinske komore Bosne i Hercegovine, osnovana je 2008. godine s ciljem jačanja kapaciteta naše zemlje na polju promocije i proširenja izvoznih tržišta promovisanjem proizvoda i ponude naše države na međunarodnom nivou (Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine, 2014). Na osnovu podataka dobijenih tokom intervjuja, samo je mali broj preduzeća upoznat sa aktivnostima i uslugama koje pruža BHEPA.

Generalno gledano, preduzeća uglavnom nemaju pozitivan stav o ulozi institucija koje treba da pružaju podršku razvoju preduzetništva i poboljšanju poslovnog ambijenta. Same institucije nemaju jasnu viziju

na koji način pomoći preduzećima na unapređenju konkurentnosti, dijelom i zbog toga što ljudi koji rade u tim institucijama ne poznaju dovoljno poslovni ambijent i način na koji preduzeća posluju. S druge strane, u vrlo rijetkim situacijama sama preduzeća su spremna da preuzmu inicijativu i pokrenu procese za rješavanje određenih problema. Svakako da bi unapređenju saradnje preduzeća i institucija doprinijela i intenzivnija komunikacija u kojoj preduzeća iz prehrambenog sektora ne bi trebalo da budu predstavljena pojedinačno nego kao određena grupacija ili udruženje.

2.5. Makronivo – okvirni uslovi

Institucije koje generišu okvirne uslove za lanac vrijednosti za meso i proizvode od mesa u Bosni i Hercegovini mogu se podijeliti u četiri grupe:

- Institucije na državnom nivou – gdje poljoprivreda i prehrambena industrija spadaju pod nadležnost Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine (MVTEO);
- Institucije na nivou entiteta – Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva Federacije BiH, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srpske;
- Institucije na kantonalnom nivou – kantonalna ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (samo u Federaciji BiH);
- Institucije na opštinskom nivou – provodi aktivnosti preko odjeljenja ili službi za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo.

„Strategija razvoja poljoprivrede Republike Srpske do 2015. godine“ usvojena je 18. 7. 2006. godine. U njoj su definisani dugoročni ciljevi agrarnog razvoja Republike Srpske. Prema mišljenju intervjuisanih preduzeća, rezultati ove strategije nisu ostvareni prije svega zbog sljedećeg:

- nije došlo do povećanja obima tova svinja i goveda. Čak je efekat suprotan, jer dolazi do smanjenja količina tovljenih svinja i goveda. Povećanje obima tova peradi je vidljivo svake godine, ali bez značajnije pomoći državnih mjera;
- obnavljanje mehanizacije nije vršeno u proteklom periodu, djelimično i zbog odsustva podsticaja kao i nedostatka povoljnih kreditnih sredstava. Posljednjih nekoliko godina ne postoji regresirana kamatna stopa za poljoprivredna preduzeća i pojedince kao što je to bilo prije desetak godina;
- brdsko-planinska područja nisu dodatno potpomognuta zbog težih uslova privređivanja, kao što je to slučaj u evropskim zemljama;
- sredstva koja se izdvajaju za stimulaciju izvoza su simbolična i nedovoljna;

- izdvajanje sredstava za unapređenje poljoprivrede je planirano u iznosu od 8%. U praksi ono ne prelazi 4%, s tim da je izdvajanje za proizvodnju mesa vrlo malo (za 2014. godinu oko 4%). Sredstva koja se izdvajaju za proizvodnju pilećeg mesa su simbolična.

Tokom intervjua sa preduzećima iz prehrambene industrije, identifikovani su sljedeći nedostaci koji opterećuju rad preduzeća u odnosu na državnu administraciju na svim nivoima:

- komplikovane i nejasne procedure za rješavanje administrativnih poslova;
- predugo vrijeme čekanja za dobijanje određenih dozvola, rješenja i sl.;
- loša komunikacija institucija sa privrednicima;
- loš odnos administrativnih radnika prema privrednicima;
- visoke cijene koje se plaćaju za razne takse i građevinske dozvole;
- visoke cijene naknada za tendersku dokumentaciju;
- nepostojanje olakšica za proizvodne djelatnosti kada su u pitanju troškovi administrativnih taksi.

Što se tiče certifikacije sistema upravljanja kvalitetom i bezbjednošću hrane, većina anketiranih preduzeća je certificirala sistem HACCP prema smjernicama datim u dokumentima „Codex Alimentarius“. Primjena sistema HACCP u pogonima za klanje stoke i peradi i prerađivanje mesa je, takođe, zakonska obaveza u BiH. U manjim objektima primjena HACCP sistema nije potpuna i mali broj tih objekata je certificiran.

Promjene koje se dešavaju u EU kada je u pitanju certifikacija prema zahtjevima standarda trgovačkih udruženja, kao što su *International Fetaured Standard*, i zahtjevima koji su dati u standardu *IFS Food* još uvijek nisu prepoznate od strane prerađivačkih preduzeća za prerađivanje mesa tako da na području Krajine nemamo još uvijek niti jedno certificirano preduzeće prema zahtjevima standarda *IFS Food*. Kako je ovaj standard uslov za poslovanje sa velikim trgovačkim lancima iz EU („Metro“, „Lidl“, „Spar“, „Getro“,...), njihovim ulaskom na tržište BiH, doći će do podizanja zahtjeva kada je u pitanju sistem upravljanja kvalitetom i bezbjednošću hrane prema njihovim snabdjevačima. Trgovački lanci „Konzum“, „Delhaize“ i „Mercator“ su, takođe, članovi ovog udruženja, ali još uvijek ne primjenjuju ovaj mehanizam kontrole i zahtjeva prema dobavljačima u BiH.

Prema Zakonu o carinskoj tarifi BiH, definisane su kvote za bescarinski uvoz živih životinja, mesa i proizvoda od mesa. Ovakva mjera predstavlja direktan podsticaj prerađivačkoj industriji jer im omogućava nabavku sirovina za proizvodnju pod povoljnijim uslovima. S druge strane, ova mjera ima obrnut uticaj na domaću primarnu proizvodnju stoke i peradi. Ona domaćeg primarnog proizvođača stavlja u nekonkurentnu poziciju zbog toga što je veći pritisak na snižavanje cijene proizvoda jer cijena uvoznih

proizvoda je niža (nema carinskih opterećenja na uvoz + visoke subvencije za proizvođače mesa u EU i drugim zemljama).

Uprava za indirektno oporezivanje (UIO) BiH na osnovu *Zakona o carinskoj tarifi BiH* svake godine donosi *Odluku o utvrđivanju carinske tarife* za tekuću godinu u kojoj su definisane dodatne količine živih životinja, mesa i proizvoda od mesa koji mogu da se uvoze bez plaćanja carinskih dažbina iz zemalja odakle se inače uvoz robe carinski opterećuje. Dodatne kvote koje se definišu odlukama prerađivači mogu da iskoriste jedino u slučaju da dostave dokaze UIO BiH o nabavci mesa iz BiH i to u količini 1:1 u odnosu na količinu koju žele da uvezu prema dodatnoj kvoti. Ovakva mjera je predstavljena kao mjera zaštite domaće proizvodnje mesa. Podatak da dodatne kvote skoro svake godine ostaju većim dijelom neiskorištene govori da prerađivači ne mogu da na tržištu pronađu dovoljne količine mesa domaćeg porijekla i da ovakva mjera ne doprinosi zaštiti domaće proizvodnje.

Sporazum CEFTA obuhvata jasne i efektivne procedure za rješavanje sporova i omogućava postepeno uspostavljanje zone dijagonalne kumulacije porijekla između EU i država Zapadnog Balkana. Ukoliko proizvod ili neka sirovina iz jedne zemlje CEFTA-e u drugoj zemlji bude doraden ili obrađen, promijeniće svoje porijeklo i u drugu zemlju CEFTA-e biće izvezen kao proizvod te zemlje. Ako bi sljedeća uvoznica ponovo taj proizvod doradila, opet bi promijenio porijeklo. Porijeklo proizvoda je iz države članice CEFTA u kojoj je proizvod dovršen.

Bitno je znati da se carina i dažbine plaćaju na one sastojke proizvoda koji su bez porijekla. Iz tih razloga važno je da spoljnotrgovinska preduzeća na odgovarajući način vode evidencije da certifikati ne bi bili povučeni. Primjena dijagonalne kumulacije porijekla robe (u trgovini između zemalja u regionu i regiona iz EU) podstiče izvozni i investicioni kapacitet regiona, rast njegove tehnološke opremljenosti i konkurentnosti, a time i potreban nivo sposobnosti proizvoda za plasman na tržištu EU kao i globalnim okvirima.

2.6. Metanivo

Organizacije koje okupljaju poljoprivredne proizvođače uglavnom postoje na entitetskom nivou. Prema podacima Ministarstva lokalne uprave i samouprave Republike Srpske, u Republici Srpskoj postoji 70 udruženja poljoprivrednika, od kojih su 63 na opštinskom nivou, a 7 na entitetskom nivou.

Zajednica živinara Republike Srpske okuplja pravne subjekte koji se bave proizvodnjom stočne hrane za ishranu i tov peradi, proizvodnjom i tovom pilića, proizvodnjom konzumnih jaja, kao i pravne subjekte koji se bave klanjem brojlera. Zajednica živinara Republike Srpske je osnovana 1998. godine. Od osnivanja, aktivnosti zajednice su se ogledale u sljedećem: organizacija stručnih usavršavanja za članove, zajednički nastup prema državnim organima u smislu lobiranja za određene podsticajne mjere, učestvovanje u donošenju podzakonskih akata, saradnja sa međunarodnim organizacijama. Neke od aktivnosti koje su bile planirane, a nisu urađene, odnose se na izradu baze podataka o proizvodnim kapacitetima i vrstama proizvoda. Takođe, sistem zajedničke nabavke, odnosno nastupa prema dobavljačima, nikad nije uspostavljen.

Udruženje poljoprivrednika Republike Srpske osnovano je 2009. godine. Osnovni cilj ovog udruženja je zaštita interesa poljoprivrednih proizvođača, pružanje stručnih usluga poljoprivrednim proizvođačima i ostvarivanje uticaja na poboljšanje statusa poljoprivrednih proizvođača.

Ono što karakteriše rad pomenutih udruženja jeste slika koja se u javnosti formira, da udruženja postoje zbog lične promocije određenih ljudi koji se nalaze na rukovodećim mjestima u njima. Postoji značajna percepcija javnosti o političkom uticaju na određena udruženja tako da njihove aktivnosti imaju često i dnevno politički karakter.

Jako teško je doći do stvarnih podataka o članstvu u udruženjima poljoprivrednika, jer skoro da i ne postoji javnost u njihovom radu. Ono što je, takođe, interesantno je to da ne postoji nikakav oblik udruživanja i organizovanja preduzeća koja se bave preradom mesa, u formalnom smislu. Zadruge kao oblik organizovanja skoro da i nisu zastupljene kada se radi o primarnim poljoprivrednim proizvođačima, a postoji i negativan stav o zadrugama zbog iskustva iz prošlosti.

2.7. Glavne identifikovane razlike

Nivo preduzeća

- Usitnjeni kapaciteti proizvodnje, posebno uzgoj goveda i svinja, direktno uzrokuje visoke troškove proizvodnje odnosno, visoku cijenu žive stoke i mesa iz domaće proizvodnje. Farme ne zadovoljavaju standarde EU u smislu održavanja higijene, dobrobiti životinja i zaštite životne sredine.
- Ne postoji dovoljna količina goveđeg i svinjskog mesa kvaliteta koji zahtijevaju mesoprerađivači na domaćem tržištu i cijene nisu konkurentne. Takođe, domaća prerađivačka industrija proizvoda od mesa koristi kao osnovnu sirovinu goveđe i svinjsko meso, uglavnom iz uvoza (cca. 80%).
- Oprema i tehnologija koja se koristi u procesu prerade mesa je zastarjela, što je posebno karakteristično za manje prerađivačke pogone. Zbog toga je nivo produktivnosti veoma nizak.
- Objekti za preradu mesa uglavnom ne zadovoljavaju standarde EU u pogledu veterinarsko-sanitarnih uslova, a jedan dio objekata ne zadovoljava ni veterinarsko sanitarne uslove koji su na snazi u BiH.
- Prerađivači mesa uglavnom ne posjeduju vlastite laboratorije za pogonsku kontrolu kvaliteta i ispitivanje proizvoda.
- Ne postoji dovoljan broj stručnih radnika za preradu mesa (mesara) sa srednjom stručnom spremom.
- Preduzeća koja se bave proizvodnjom mesa i proizvoda od mesa nemaju adekvatne marketinške i promotivne aktivnosti za proizvode.
- Nizak stepen međusobne saradnje između preduzeća koja se bave sličnom ili istom djelatnošću.
- Asortiman proizvoda koji proizvode preduzeća za proizvodnju proizvoda od mesa je uglavnom fokusiran na jeftinije proizvode bez značajnijih inovacija proizvoda i značajnije proizvodnje proizvoda više cjenovne kategorije.

Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

- Zvanična kontrola kvaliteta i bezbjednosti mesa i proizvoda od mesa nije adekvatna i ne vrši se prema zakonskim propisima koji su na snazi.
- Ne postoji adekvatan sistem za zbrinjavanje klaoničkog otpada i otpadaka životinjskog porijekla iz pogona za preradu mesa.
- Prevelik broj zakona, pravilnika i uredbi koji regulišu stočarsku proizvodnju. Farmeri nisu u mogućnosti da adekvatno prate i provode komplikovane procedure koje su propisane za rad farmi.
- Visoka finansijska opterećenja koja se plaćaju kao naknada za vodu, razna opterećenja po osnovu dobijanja ekoloških dozvola i monitoringa u vezi sa ekološkom dozvolom.

- Politika podsticaja za poljoprivredu nije jasno i dugoročno definisana. Planiranje podsticaja od strane nadležnih vlasti se sprovodi u toku tekuće godine kada se podsticaji isplaćuju što dovodi do neizvjesnosti kod proizvođača i otežava planiranje poljoprivredne proizvodnje. Nije ispoštovan cilj iz „Strategije razvoja poljoprivrede Republike Srpske“ o iznosu koji se predviđa za izdvajanje za poljoprivredu.
- Podsticaji za proizvodnju mesa, uključujući goveđe, svinjsko i pileće meso, definisani su u simboličnom iznosu i ne pružaju adekvatnu podršku domaćoj proizvodnji. Veličina ovih podsticaja je daleko ispod prosjeka u regionu.
- Skup kapital, odnosno visoke kamatne stope kreditnih linija banaka za poljoprivrednu proizvodnju.
- Visoka cijena naknada za preuzimanje tenderske dokumentacije za učešće domaćih preduzeća na tenderima za snabdijevanje određenih institucija mesom i proizvodima od mesa.

Makronivo – okvirni uslovi

- Bosna i Hercegovina još uvijek je daleko od mogućnosti izvoza živih životinja, mesa i proizvoda od mesa u EU zbog neusklađenog sistema kontrole sigurnosti hrane životinjskog porijekla prema zahtjevima regulativa u EU. Problemi se ogledaju u sljedećim oblastima:
 - * Zdravlje životinja: uglavnom usklađeno sa zahtjevima u EU, izuzev dijela o klasičnoj svinjskoj kugi i veterinarskim kontrolnim sistemom.
 - * Dobrobit životinja: problemi koje treba riješiti su u vezi sa malim farmama za tov svinja i peradi kao i neformalno klanje koje predstavlja problem vezan za dobrobit životinja.
 - * Označavanje životinja: standardi EU su usvojeni za označavanje goveda, a procedura je u toku za svinje, ovce i koze, ali i dalje veliki problem predstavlja kretanje životinja bez adekvatnih dozvola.
 - * Higijena na farmama i u prerađivačkoj industriji: uslovi na velikim farmama i pogonima za preradu su generalno dobri, manji pogoni su veliki problem. Drugi problem je proizvodnja mesa izvan registrovanih objekata.
 - * Zaštita životne sredine na farmama i prerađivačkim pogonima: problem sa odlaganjem gnojiva na farmama koje nije u skladu sa direktivama EU. Goruće pitanje je odlaganja životinjskog otpada u klaonicama i preradama mesa.
- Nejednakost bilateralnih odnosa u sporazumu CEFTA. Ovo se, prije svega, ogleda u necarinskim barijerama koje se odnose na zahtijevanje određenih specifičnih analiza proizvoda, dugo čekanje na preglede i slične stvari koje značajno usporavaju proceduru prometa sa članicama ovog sporazuma.

Metanivo

- Organizovanje poslovnih subjekata je na dosta niskom nivou, bilo da se radi o udruženjima, zadrugama ili sličnim organizacijama. Rukovođenje ovim organizacijama je neprofesionalno i često u službi dnevne politike.

2.8. Sažetak glavnih zaključaka

Tokom analize lanca vrijednosti za meso i proizvode od mesa fokus je usmjeren na sljedeće grupe proizvoda:

- pileće meso i proizvode od pilećeg mesa;
- goveđe meso i proizvode od govedeg mesa;
- svinjsko meso i proizvode od svinjskog mesa.

Iako svaki od navedenih lanaca vrijednosti pokazuje određeni nivo specifičnosti, lanac vrijednosti za goveđe meso i lanac vrijednosti za svinjsko meso i proizvode od mesa pokazuju veliku sličnost u pogledu samih aktera i strukture lanca vrijednosti.

Glavni zaključci u lancu vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa

- Proizvodnja pilećeg mesa i proizvoda od njega pokazuje najveću konkurentnost od tri posmatrana lanca vrijednosti.
- Prisutna je u značajnoj mjeri integracija svih faza u lancu vrijednosti, od primarne proizvodnje ratar-skih proizvoda do isporuke finalnog proizvoda u okviru jednog preduzeća.
- Broj komercijalnih farmi za tov brojlera (sa preko 1000 brojlera po turnusu) značajno je veći u odnosu na broj malih farmi.
- Infrastrukturni uslovi u industrijskim klaonicama su na zadovoljavajućem nivou, ali postoje značajni nedostaci u manjim klaonicama.
- Pilećeg mesa uglavnom ima dovoljno za potrebe proizvođača proizvoda od mesa koji pretežno koriste pileće mehanički otkoštено meso (MOM). Ipak, značajna količina se i uvozi zbog varijacija u kvalitetu i zdravstvenoj ispravnosti, ali i zbog niže cijene uvoznih proizvoda.
- Troškovi distribucije pilećeg mesa i proizvoda od pilećeg mesa igraju veoma značajnu ulogu u cijeni proizvoda, jer zahtijevaju specifične uslove transporta u pogledu temperature, higijene vozila i sl.
- Organizovanje učesnika u lancu vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa kroz Zajednicu živinara Republike Srpske je na znatno višem nivou nego kod ostalih udruženja poljoprivrednika u regionu.

Glavni zaključci u lancu vrijednosti za goveđe i svinjsko meso i proizvode od govedeg i svinjskog mesa

- Tokom nekoliko posljednjih godina dolazi do značajnog smanjenja stočnog fonda, odnosno broja goveda i svinja.

- Broj komercijalnih farmi je veoma mali (farme sa 20 i više goveda ili farme sa preko 200 svinja u tovu) u odnosu na veliki broj malih farmi i farmi u okviru domaćinstva.
- Ne postoji značajni klaonički kapacitet na području Krajine za klanje stoke (goveda i svinja).
- Industrija prerade mesa uvozi goveđe i svinjsko meso u količini oko 80% od ukupnih potreba.
- Prerađivači mesa kao problem pri nabavci mesa uglavnom ističu neodgovarajući kvalitet domaćeg mesa, visoku cijenu domaćeg mesa, nedovoljne količine mesa određene kategorije.
- Glavne izvozne destinacije za proizvode od goveđeg i svinjskog mesa su Srbija, Crna Gora i Makdonija.
- Proizvođači proizvoda od mesa se na tržištu BiH suočavaju sa konkurentima iz sporazuma CEFTA koji svoje proizvode prodaju prema istim uslovima kao i proizvode domaćih proizvođača. Ulazak Hrvatske u EU imao je pozitivan uticaj na domaće prerađivače zbog uvođenja carina na proizvode iz Hrvatske. S druge strane, hrvatske kompanije su određeni dio proizvodnje premjestile u BiH tako da je došlo do većeg upošljavanja prerađivačkih kapaciteta u BiH.
- Troškovi distribucije svinjskog i goveđeg mesa i proizvoda od mesa igraju veoma značajnu ulogu u cijeni proizvoda, jer zahtijevaju specifične uslove transporta u pogledu temperature, higijene vozila i sl.

2.9. Glavne preporuke

Glavne preporuke koje su date u nastavku odnose se na lanac vrijednosti za meso i proizvode od mesa, mada određeni segmenti mogu biti primijenjeni i u drugim lancima vrijednosti prehrambenih proizvoda.

Uloga Agencije *Eda* u procesu realizacije preporuka može da bude višestruka.

Agencija *Eda* može da pruži pomoć preduzećima u smislu formulisanja i istraživanja mogućnosti u vezi sa saradnjom sa javnim institucijama, kako bi se poboljšao nivo usluga javnih institucija prema samim preduzećima. Uloga Agencije *Eda* može biti medijatorska u dijalogu između preduzeća i javnih institucija.

Konsultantska uloga *Ede* može da se ogleda u pružanju usluga preduzećima iz prehrambenog sektora koja žele da poslovanje prilagode nekom od međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom i sigurnošću hrane. Nakon detaljnije analize potreba, *Eda* može da organizuje određene vrste obuka koje se pokažu potrebnim preduzećima ili javnim institucijama.

Poboljšanje poslovanja na nivou preduzeća

Jedan od načina na koji će projekat „CREDO Krajina“ direktno pomoći preduzećima iz prehrambenog sektora jeste sufinansiranje projekata koji su usmjereni na poboljšanje poslovanja samih preduzeća, putem javnog poziva za sufinansiranje projekata.

Preduzeća treba da rade na poboljšanju infrastrukturnih uslova u proizvodnji kako bi mogla da zadovolje zahtjeve standarda koji se primjenjuju u EU, odnosno kako bi bila spremna za izlaz na tržište EU kada se za to ostvare uslovi, ili kada takve zahtjeve pred sama preduzeća postave kupci, veliki supermarketi, u kojima se odvija najveći dio prometa mesa i proizvoda od mesa.

Intervencije koje bi se odnosile na uspostavljanje većeg stepena saradnje između preduzeća mogu relativno brzo da se izvedu kroz formiranje udruženja, klastera ili sličnih organizacija. Neki od oblika saradnje između preduzeća koji bi imali pozitivan efekat za sve učesnike su:

- zajednička nabavka sirovina, gdje bi preduzeća nastupila sa boljom pregovaračkom pozicijom;
- zajednička distribucija proizvoda u cilju optimizacije troškova distribucije;
- zajednička izgradnja i korištenje pogonskih laboratorija za kontrolu proizvodnog procesa;
- zajednička promocija i marketing proizvoda koji bi bila orijentisani na određene oznake kvaliteta, a ne na same proizvođačke marke proizvoda.

Neophodna je i intenzivnija uloga preduzeća u komunikaciji sa školskim ustanovama, bilo da se radi o srednjoškolskim ili visokoškolskim. Efikasnija organizacija praktične nastave u preduzećima kao i veći angažman naučnih radnika sa visokoškolskih ustanova doveli bi do toga da kadrovi koji završavaju školovanje imaju određeno praktično iskustvo, a industrija ima značajnu podršku u naučnom smislu koja omogućava razvoj proizvoda i tehnoloških procesa.

Intervencije na području prehrambene industrije

Za poboljšanje konkurentnosti preduzeća iz lanca vrijednosti mesa neophodno je unaprijediti situaciju u primarnoj proizvodnji, odnosno u uzgoju životinja za klanje. Sadašnja situacija sa vrlo malim brojem komercijalnih farmi na kojima se vrši tov životinja trebalo bi adekvatnim mjerama da se polako mijenja. Neophodno je poduzeti mjere koje će dovesti do ukрупnjavanja manjih farmi, rekonstrukcije objekata za tov životinja i nabavke savremene mehanizacije. Adekvatne mjere državne pomoći moraju da prate ove procese.

Interesno povezivanje između primarnih proizvođača i prerađivačke industrije treba da osigura stabilnost primarnim proizvođačima u pogledu tržišta, a prerađivačkoj industriji kontinuitet u snabdijevanju sirovinama domaćeg porijekla.

Obuke koje su vezane za upravljanje u preduzećima iz prehrambene industrije predstavljaju jedan od zahtjeva koji je ispoljen tokom intervju sa preduzećima.

Preporuke za mezoorganizacije

Veoma značajan problem za rad preduzeća iz prehrambenog sektora, a posebno prerade hrane animalnog porijekla, predstavlja neusaglašenost zakonske regulative na entitetskom nivou, odnosno na nivou BiH. Ovakva situacija značajno umanjuje konkurentnost preduzeća iz sektora prerade mesa u odnosu na konkurentnost uvoznih proizvoda koji se nalaze na tržištu BiH. Generalno, ovo je posljedica nedostatka dijaloga između industrije, sa jedne strane, i institucija entiteta i države, sa druge strane.

Poseban problem za konkurentnost preduzeća iz oblasti prerade mesa koja investiraju i održavaju uslove u proizvodnji prema zakonskim zahtjevima, predstavlja nelojalna konkurencija koja obavlja poslovanje u potpuno neuslovnim objektima za preradu mesa. Neophodno je potpuno primijeniti zakonsku regulativu i izvršiti reviziju objekata u kojima se vrši prerada mesa, primjenjujući zakonsku regulativu koja je na snazi u BiH i tako omogućiti jednak tretman za sve prerađivače u BiH.

Jedan od gorućih problema sa kojim se suočavaju klaonice i prerađivačka preduzeća, a takođe i javne institucije, jeste problem zbrinjavanja životinjskog otpada. Rješenje ovog problema je u izgradnji objekata za zbrinjavanje životinjskog otpada prema standardima koji se primjenjuju u EU, i to vjerovatno dva ili tri objekta za cijelu BiH koji bi trebalo da budu locirani prema geografskom rasporedu (vjerovatno jedan objekat za regiju sjeverozapadne BiH). Osim objekta za zbrinjavanje otpada životinjskog porijekla, neophodno je osigurati i sistem za efikasno prikupljanje i transport otpada do objekta za zbrinjavanje. Preporuke politika

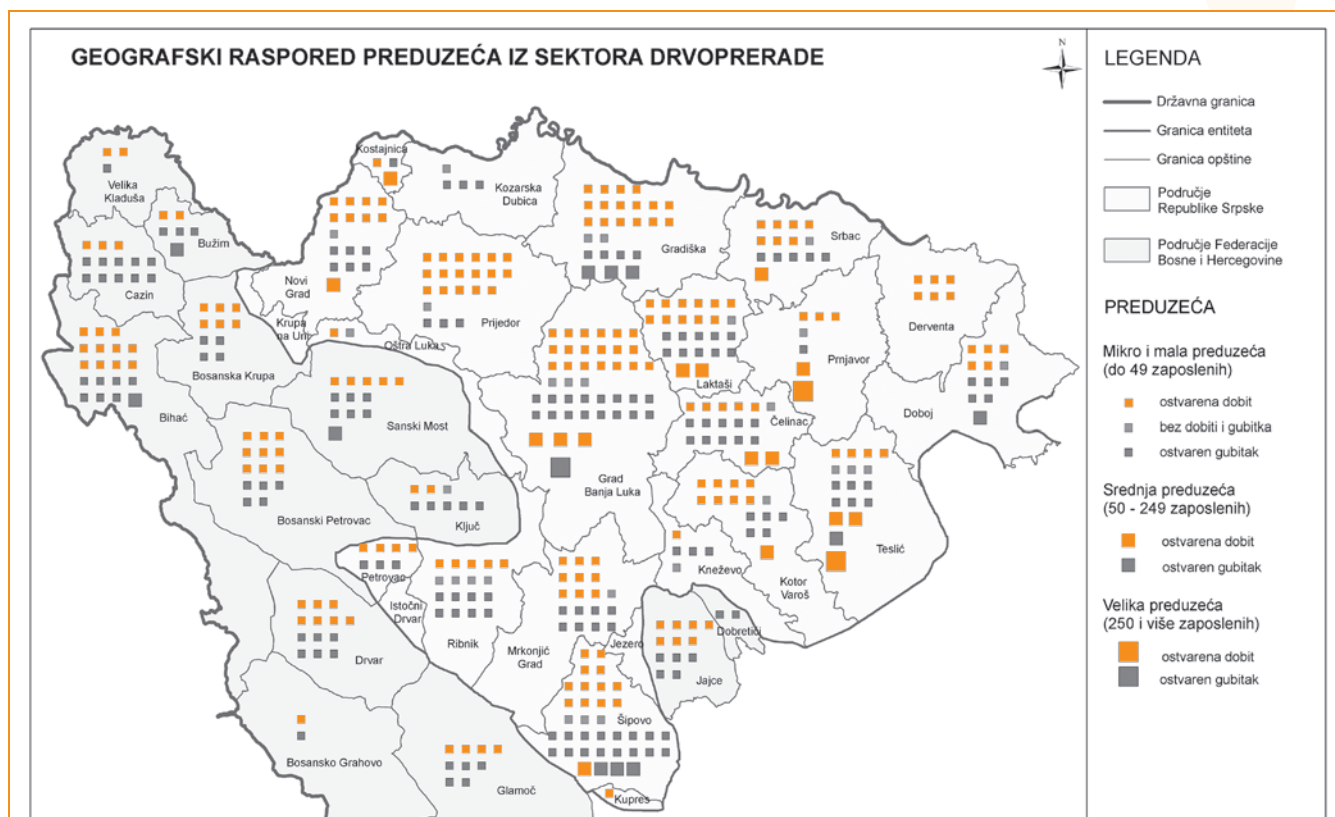
Jedan od prioriteta BiH jeste osiguranje uslova za mogućnost izvoza živih životinja, mesa i proizvoda od mesa u EU. Ključne oblasti u zakonskoj regulativi i njenoj implementaciji na koje je neophodno da se fokusira u narednom periodu su: zdravlje životinja, dobrobit životinja, sistem za identifikaciju životinja, higijena na farmama i pogonima za preradu mesa i zaštita životne sredine na farmama i pogonima za preradu mesa.

3. Sektor prerade drveta i lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta

3.1. Pregled lanca vrijednosti za namještaj od punog drveta

Drvoprerađivački sektor ima kapacitete u cijelom projektnom području i 5.881 zaposlenih u 432 preduzeća, što ga čini najvećim sektorom prerađivačke industrije kad je riječ o broju radnika (Pucar, 2014, str. 70).

Slika 3: Prerada drveta – jedini sektor prisutan u svim ciljnim opštinama.



Izvor: Pucar, 2014, str. 103

Fokus lanca vrijednosti je namještaj napravljen od punog drveta. Pored toga, data je sveobuhvatna, šira slika drvoprerađivačke industrije. Takođe, organizacija preduzeća i njihovih aktivnosti je takva da neke od njih pokrivaju više od jedne karike u lancu, tj. neke od njih imaju pilane, kapacitete za sušenje, prerađivačke kapacitete, proizvodnju polugotovih i gotovih proizvoda, veleprodaje i/ili maloprodaje.

Generička mapa lanca vrijednosti za drvoprerađu – namještaj od punog drveta



Skala izvoza drvoprerađivačkog sektora s fokusom na karakteristike izvoza. S obzirom na to da je analiza primarno rađena za namještaj od punog drveta, fokus će biti na ovoj proizvodnji i njenim rezultatima.

Tabela 5: Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini
(Kod proizvoda: 940330, kancelarijski namještaj)

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% godišnje)
Njemačka	567	56,2	158	181	149
Hrvatska	116	11,5	31	-11	-15
Švicarska	77	7,6	23	48	70
Srbija	76	7,5	35	-2	2
Švedska	58	5,7	14		-60
Slovenija	26	2,6	7	-51	-52
Austrija	15	1,5	3	11	7
Nizozemska	15	1,5	3	102	
Crna Gora	14	1,4	3	-40	-48

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 6: Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini
(Kod proizvoda: 940340, kuhinjski namještaj, drveni)

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Švicarska	1.197	25,3	341	49	84
Norveška	921	19,4	162	3	-1
Hrvatska	859	18,1	512	-6	-1
Francuska	791	16,7	767	13	14
Njemačka	303	6,4	95	17	10
Austrija	208	4,4	54	31	27
Crna Gora	136	2,9	75	-15	-10
Srbija	76	1,6	28	-48	-51
Švedska	76	1,6	26	-11	-19

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 7: Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini
(Kod proizvoda: 940350, namještaj za spavaće sobe, drveni)

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Njemačka	9.051	38,2	3.989	69	63
Nizozemska	5.490	23,2	2.035	117	171
Hrvatska	2.059	8,7	1.046	3	8
Danska	885	3,7	555		467
Srbija	773	3,3	384	1	4
Austrija	761	3,2	355	45	47
Francuska	725	3,1	406	-7	-9
Slovenija	636	2,7	271	12	11
Slovačka	479	2	176	66	69

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 8: Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini
(Kod proizvoda: 940360, namještaj, drveni)

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Njemačka	29.380	39,1	8.719	28	29
Hrvatska	10.721	14,3	5.142	-9	-6
Francuska	6.263	8,3	2.839	1	-3
Češka Republika	4.828	6,4	2.527	100	164
Italija	3.875	5,2	2.128	21	15
Austrija	3.489	4,6	1.476	45	53
Nizozemska	2.603	3,5	496	17	26
Belgija	1.634	2,2	1.015	177	168
Švicarska	1.598	2,1	361	-2	-15

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 9: Izvezena i uvezena vrijednost namještaja u 2012.

Vrijednost Proizvod	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)
Kancelarijski namještaj, drveni	1.012	1.678
Kuhinjski namještaj, drveni	4.739	4.248
Namještaj za spavaće sobe, drveni	23.709	7.252
Namještaj, drveni	74.629	27.010
UKUPNO	104.089	40.188

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 10: Vrijednost po toni izvezenog i uvezenog namještaja u 2012.

Proizvod	Vrijednost po toni, izvezeni proizvodi iz BiH	Vrijednost po toni, uvezeni proiz- vodi u BiH (hiljade USD)
Kancelarijski namještaj, drveni	3,51	2,45
Kuhinjski namještaj, drveni	2,24	1,59
Namještaj za spavaće sobe, drveni	2,20	1,67
Namještaj, drveni	2,54	1,91

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Glavni zaključci:

- Ukupan uvoz u 2012. godini je 40.188.000 USD, a ukupan izvoz je 104.089.000 USD. Pokrivenost uvoza izvozom je 259%.
- Drvoprerađivački sektor je suočen sa jakom konkurencijom na tržištu BiH, gdje se proizvodi uvoze od razvijenih industrija iz država EU, kao što su Njemačka i Italija, od susjednih država, kao što su Srbija i Makedonija, i iz Kine.
- Može se zaključiti da proizvođači iz BiH izvoze visokokvalitetne proizvode jer izvoze na tržišta EU, koja su zahtjevna.
- Proizvodi izvezeni iz BiH imaju višu vrijednost po toni od proizvoda koji se uvoze u BiH.
- Uvezeni rast, u periodu 2008–2012. godine, u smislu i vrijednosti i količine je negativan za većinu država koje su izvozile u BiH, iako su neke od država imale pozitivne rezultate u izvozu određenih proizvoda u BiH: kao što je Danska u izvozu kancelarijskog namještaja i namještaja za spavaće sobe, Turska i Kina u izvozu kuhinjskog namještaja, Albanija i Francuska u izvozu namještaja za spavaće sobe. Ovo ukazuje na to da proizvođači iz BiH povećavaju svoju konkurentnost na domaćem tržištu i da BiH uvozi proizvode koji su primarno konkurentni kad je riječ o cijeni, jer je vrijednost po toni uvezenih proizvoda niža od vrijednosti po toni izvezenih proizvoda.

3.2. Konkurentnost drvoprerađivačke industrije (Porterov dijament)

Strategija, struktura i konkurencija preduzeća

- Postoje preduzeća koja proizvode kvalitetne proizvode koji se izvoze u EU. Njihov kapacitet uključuje pripremu materijala (sušenje, i tome slično). Njihova proizvodnja se razlikuje po obimu i po broju radnika.
- Domaći proizvođači kao lidere prepoznaju samo spoljašnje firme, tj. inostrana preduzeća (npr., „Tarkett“, Bačka Palanka – Srbija) i misle da ova preduzeća imaju povoljne uslove u vezi sa poslovnim okruženjem (kamatne stope, subvencije i sredstva).
- Lokalna preduzeća ulažu sve više u finalizaciju proizvoda i ovaj trend je vidljiv.
- Subvencije date na osnovu kriterija se zasnivaju na količinama izvezeno robe, bez obzira na vrstu proizvoda (tj. da li se radi o finalnom ili poluproizvodu); više podržavaju primarnu obradu nego proizvodnju finalnih proizvoda.
- Bolja saradnja sa relevantnim institucijama i njihova podrška potrebna je za korištenje mogućnosti koje nude međunarodni sporazumi, kao što je sporazum sa Turskom.
- S obzirom da izvoze većinu svojih proizvoda, lokalni proizvođači najčešće jedni druge ne smatraju konkurencijom. Jedni proizvođači, čak, kažu da nemaju lokalne konkurentne. Međutim, drugi proizvođači namještaja kao konkurente vide neregistrovane male proizvođače i trgovce polovnom robom. Maloprodaje ne smatraju konkurentima druge maloprodaje na lokalnom tržištu.
- Kao jaku snagu konkurenata, preduzeća u nekim slučajevima vide blizinu dobavljača sirovina i kompletniju proizvodnju (preduzeća koja nemaju pilane u svojim objektima smatraju da preduzeća sa sopstvenim pilanama imaju prednost), dok maloprodaje kao njihovu snagu vide šarolikost ponude proizvoda.
- Kao slabost konkurenata, proizvođači vide male kapacitete, nizak nivo ulaganja u infrastrukturu i finalizaciju, nemogućnost brzog reagovanja, dok maloprodajni prodavci vide količinu usluga kao slabost njihovih konkurenata.
- Kao svoje prednosti, u poređenju sa konkurencijom, preduzeća vide: sopstvenu proizvodnju sa adekvatnom tehnologijom, potrebnom fleksibilnošću i fokusom na određene proizvode, brzu isporuku, različitost opcija za kupce (npr. u vezi sa mebl-štofovima) i mogućnosti šivanja proizvoda prema zahtjevima kupca, dobru cijenu, fine maloprodajne objekte i isporuku sa instalacijom. Maloprodaje kao prednost ističu odnose sa kupcima i rješavanje reklamacija.

- Kao svoju slabost, u poređenju sa konkurencijom, preduzeća navode nedostatak kvalifikovanog osoblja, lokaciju u vezi sa položajem dobavljača sirovina. Maloprodaje kao svoju slabost, takođe, vide činjenicu da konkurenti imaju sopstvenu proizvodnju.
- Što se tiče saradnje sa investitorima, preduzeća navode da nije bilo potrebe za njom. Takođe, smatraju da nije u interesu preduzeća da budu bez konkurencije, posebno u prodaji. Isto tako, neka preduzeća su navela da pod saradnjom smatraju spoljašnju, odnosno ugovaračku proizvodnju dijelova proizvoda ili vršenje nekih zadataka, kao što je izrada stolica od mebl-štofa. Jedna preduzeća navode da su imala kontakte sa drugim preduzećima, ali da ne saraduju. Međutim, druga preduzeća su navela da saraduju sa konkurentima u nabavci, prodaji i laboratorijskom ispitivanju.
- Preduzeća, takođe, navode da nemaju informacija o svojoj konkurenciji, pretpostavljajući da su njihova konkurencija proizvođači koji prodaju na istom tržištu, posebno na inostranim tržištima.
- Iz istraživanja se očigledno vidi da preduzeća nemaju mnogo mogućnosti da formiraju mreže, saraduju ili dijele informacije. U jednoj od radionica, direktor je naveo da postoji velika potražnja za stolicama, dok su drugi odgovorili da imaju višak kapaciteta i interes da proizvode više.
- Što se tiče saradnje sa preduzećima iz istog sektora (npr. posuđivanje opreme, razvoj proizvoda, zajednička nabavka, marketing), većina preduzeća obuhvaćenih studijom su navela da saraduju u oblastima kao što su: zajednička nabavka, marketing, sušenje i priprema (čak i posuđivanje) materijala, lakiranje, konsultacije u razvoju proizvoda, prodaja u maloprodaji, uz obezbjeđenje povratnih informacija od kupaca, pri čemu proizvođači kombinuju svoje ponude (npr. proizvođač stolica sa proizvođačem kuhinjskog namještaja i ormara), prevoz sirovina. Neka preduzeća saraduju sa firmom IKEA za koju proizvode pa imaju zajednička izlaganja na sajmovima, neka od njih prodaju jedni drugima (npr. preduzeće A prodaje presovano drvo/ivericu preduzeću B i kupuje metalne dijelove od preduzeća B). Takođe, postoje i zajednički projekti u obezbjeđenju usluga (npr. nekoliko preduzeća je saradivalo u unutrašnjem uređenju hotela u Hrvatskoj), a takođe postoji i zajedničko korištenje CNC-a i ostalih mašina.
- Postoje inicijative za saradnju između preduzeća iz iste opštine, ali, i za saradnju između preduzeća iz različitih opština. Efekti se odražavaju u nižim cijenama sirovina i repromaterijala.
- Saradnja se, takođe, omogućava preko klastera, posebno u vezi sa sajmovima i zajedničkom pružanju usluga klijentima.
- Preduzeća navode da bi saradnju bilo potrebno dalje razvijati, ali da mentalitet tome često ne doprinosi.

Prioriteti za preduzeća su da održavaju dobre odnose sa postojećim preduzećima, te da dalje poboljšavaju kvalitet proizvoda i povećaju opseg proizvodnje, ako je moguće.

Faktori proizvodnje

- Mašine i oprema se često nabavljaju iz inostranstva, npr.: Njemačke, Italije, Slovenije. Ponekad se nabavljaju preko prodajnih agenata, a snabdijevanje i održavanje je dobro. Moguće je pregovarati u vezi sa uslovima i cijenom. Takođe, faktori kao što su: lak, ljepilo, metalni dijelovi za povezivanje – baglame i tome slično, mebl-štofovi većinom se uvoze. Dobavljači laka i ljepila često obezbjeđuju tehničku podršku.
- Što se tiče ulaznih troškova, radna snaga i energija su relativno jeftini. Međutim, električna energija postaje skupa zbog čestih prekida u snabdijevanju, što utiče na obračun cijene utrošene energije (koja se obračunava na osnovu višeg nivoa potrošnje). Prekidi u snabdijevanju električne energije, takođe, uzrokuju problem u proizvodnji, a posebno kada se radi o novoj opremi.
- Sirovine su relativno skupe (kada se uzme u obzir količina raspoloživog drveta u BiH). Praktično, državne šume i šumska gazdinstva su jedini dobavljači sirovina koji mogu da obezbijede potrebne količine i certifikate. Postoje poteškoće sa količinom, kvalitetom i kontinuiranim isporukama, posebno u zimskom periodu, kao i sa nekonzistentnim kriterijumima za klasifikaciju drveta (kriterijumi koji se nekad primjenjuju nisu u skladu sa kriterijumima EU), dok se ostali materijali (metalni dijelovi, boje i lakovi, presovano drvo/iverica) skoro isključivo uvoze.
- Radna snaga nije obrazovana u skladu sa potrebama drvoprerađivačke industrije. Zbog toga su preduzeća preuzela ulogu obrazovanja i obuke pa tako rade pripremu, odnosno prekvalifikaciju osoblja kako bi ispunili uslove za proizvodnju. Preduzeća su relativno uspješna u ovome, što potvrđuje izvoz proizvoda koji ispunjavaju standarde EU. Međutim, bilo bi bolje da preduzeća imaju na raspolaganju već obučene radnike, jer bi to skratilo period nakon zapošljavanja radnika i povećalo efikasnost, čime bi se smanjili troškovi (radnicima se isplaćuju plate, a njihove vještine se nakon zapošljavanja ne razvijaju dovoljno kako bi se postigla prosječna efikasnost). Pored toga, zainteresovanost omladine za upis, odnosno zapošljavanje u drvoprerađivačku industriju je niska. Takođe, postoji očigledan nedostatak obučenih stolara, inženjera za preradu drveta i projekatana.
- Preduzeća primaju podršku od mezoinstitutija, sa primarnim fokusom na subvencije za izvoz, odnosno ulaganja koja obezbjeđuju relevantna ministarstva i informacije od Vanjskotrgovinske komore.

Povezane institucije i one koje pružaju podršku

- Institucije koje pružaju podršku su prisutne u prodaji ulaza potrebnih za proizvodnju, kao što su lakovi i metalni dijelovi za povezivanje dijelova namještaja. Mašine se uvoze i dobavljači često obezbjeđuju tehničku podršku za korištenje isporučenih mašina. Većina preduzeća je zadovoljna svojom tehnologijom, navodeći da je starost njihove opreme od 5 do 10 godina, dok nekoliko preduzeća tvrdi da imaju dio opreme koji je zastario, što može predstavljati uska grla.
- Prevoz je većinom baziran na kamionima, rijetko čak i na kontejnerima, koji se koriste samo za isporuku u prekomorske države. Željeznica ne nudi dovoljno dobre usluge prevoza. Takođe, licence/certifikati koji su potrebni za prevoznike su skupi, što vodi nedostatku dobre ponude za usluge prevoza i visoke cijene u poređenju sa drugim državama.
- Održavanje starijih mašina se zasniva na improvizacijama lokalnih preduzeća, gdje se rezervni dijelovi često proizvode na lokalnom nivou. Nova oprema zahtijeva usluge održavanja iz inostranstva (npr. iz Njemačke), gdje su usluge dobre, ali veoma skupe.
- Izgradnja i turizam se mogu smatrati podržavajućim industrijama, jer njihove aktivnosti uključuju proizvode od prerade drveta, ali se, isto tako, suočavaju i sa različitim izazovima.
- U vezi sa poslovnim okruženjem, postoje različite parafiskalne naknade koje su teškoća za poslovanje.
- Istraživanje i razvoj (proizvodi, procesi, itd.) nisu dostupni u potrebnom kvalitetu i količinama.
- Što se tiče korištenja usluga za razvoj poslovanja (npr. obuka za radnike, savjetodavne usluge), anketirana preduzeća smatraju da su organizovala obuke o temama koje su obavezne u skladu sa zakonom, kao što su: zaštita na radu, zaštita od požara, zaštita životne sredine, obuka radnika za rad sa mašinama (ove usluge je nekim preduzećima obezbijedio Mašinski fakultet i one su ocijenjene kao korisne, a u nekim slučajevima usluge su obezbijedili dobavljači nove opreme). Takođe, u nekim slučajevima, jedinica lokalne samouprave je podržala obuku u preduzećima. Preduzeća su koristila konsultante obezbijedene putem donatorskih programa, učestvovala u seminarima i koristila usluge sa fokusom na poboljšanje proizvodnih procesa. U nekim slučajevima, preduzeća su organizovala internu obuku korištenjem sopstvenih kapaciteta.

Uslovi potražnje

- U vezi sa sofisticiranom potražnjom, proizvođači smatraju da posjeduju dosta informacija o svojim kupcima (napomena – veleprodaja, maloprodaja i ostala preduzeća koja kupuju od proizvođača se smatraju navedenim kupcima). Kupci iz EU su zahtjevni, obično više od domaćih (u slučajevima kada su kupci veleprodaje i maloprodaje u EU). Preduzeća navode da kupci zahtijevaju: visok kvalitet, blagovremene isporuke u skladu sa narudžbama (specifikacije), ugradnju, finiširanje i pakovanje. Preduzeća su većinom uvjerena u vlastite sposobnosti kada treba ispuniti uslove zahtjevnih kupaca.
- Preduzeća obično nemaju informacija o svojim konkurentima već se oslanjaju na informacije od svojih kupaca. Ona se, takođe, oslanjaju na dugoročnu saradnju sa svojim kupcima i kvalitet proizvoda koji opravdava cijenu.
- Mali i fleksibilni kapaciteti omogućavaju brzu reakciju na nove i promjenjive zahtjeve.
- Postoji potražnja za proizvodima visokog kvaliteta (npr. za stolicama i stolovima koji su napravljeni od različitih vrsta drveta) uprkos višoj cijeni. Takođe, s obzirom na to da je vrijednost proizvoda na ovom tržištu/niši primarno određena estetikom (izradom), čak i mala preduzeća mogu da učestvuju.
- Kada je u pitanju tržište, potrebno je promovisati proizvode iz BiH koji su poznati po kvalitetnim sirovinama (npr. bukovo drvo) i, do neke mjere, drvoprerađivačku industriju kako bi se na kraju stvorio brend.
- Proizvodnja na osnovu piljevine postaje sve popularnija. Proizvođači koriste piljevinu za sopstvenu energiju, odnosno grijanje, a zatim i za proizvodnju briketa i peleta.
- Postojeća tržišna mogućnost se odnosi na proizvodnju stolica (inicirane su ideje za saradnju proizvođača), a javila se zbog teškoća sa kojima se susreće italijanski proizvođač (Udine).
- Proizvođači su ocijenili proizvodnju presovanog drveta, odnosno iverice kao tehnološki veoma zahtjevnu, a posebno kada je riječ o organizaciji cijelog sistema (snabdijevanje sirovinama, itd.).
- U poređenju sa konkurencijom iz inostranstva, proizvođači smatraju da imaju jednako kvalitetne proizvode po nižim cijenama, ali nemaju brendove. Zbog toga se proizvodi često prodaju pod brendom koji je u vlasništvu inostranih preduzeća. Loš imidž BiH, kao države porijekla, loš je za proizvođače iz BiH.

3.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti

Kao prioritete za poboljšanje poslovanja, preduzeća navode: povećanje proizvodnih količina na osnovu prodaje postojećim i novim kupcima, poboljšanje tehnologije uvođenjem CNC mašina, proizvodnju u skladu sa standardima, izvoz, poboljšanje kvaliteta i modernizaciju sa minimalnim povećanjem broja radnika, poboljšanje ponude proizvoda i povećanje kvaliteta usluga fokusiranih na kupce i kontrolu troškova, korištenje postojećih kapaciteta i održavanje kvaliteta proizvoda; potrebna im je nova linija za povećanje proizvodnje i čuvanje postojećih kupaca jer je nove kupce teško dobiti zbog provjera, zahtjeva, itd., proširenje na tržišta EU i Rusije, povećanje proizvodnje za poznate kupce, i poboljšanje opreme pri čemu je u nekim preduzećima prvi prioritet ugradnja novih postrojenja za farbanje i lakiranje.

Što se tiče planova za razvoj, preduzeća navode da imaju ideje/koncepte (u nekim slučajevima bez napisanih planova), da je teško planirati u turbulentnim vremenima; navode da je prepreka u provođenju ideja nedostatak sredstava i loši uslovi kreditiranja, tako da bi bila veoma korisna finansijska podrška za povećanje kapaciteta za pokrivanje troškova nabavke novih mašina.

Po pitanju uvođenja novih proizvoda, odnosno usluga u posljednje tri godine i promjena u postojećim proizvodima/uslugama, situacija u anketiranim preduzećima je sljedeća:

- neka preduzeća navode da su uvela nove proizvode i da je to dovelo do promjena u organizaciji poslovanja i mašinama/tehnologiji. U nekim slučajevima, ovo je dovelo do povećane produktivnosti;
- zahtjevi kupaca podstiču promjene, ušteda, poboljšanje kvaliteta proizvoda, sertifikacija, bolje korištenje materijala, završetak proizvodnje, povećanje prihoda, promjena tehnologije, konkurencija, sopstvene ideje, ulazak na nova tržišta;
- najveći izazov u procesu uvođenja promjena je nedostatak novca, tehnologije koju je teško prilagoditi, nedostatak adekvatnog osoblja, pronalazak adekvatnih mašina, nedostatak informacija;
- promjene su najčešće uvedene bez pomoći spolja, ali neka preduzeća su angažovala spoljne savjetnike. U nekim slučajevima savjetodavne usluge su obezbjeđivali dobavljači opreme, a u drugim slučajevima to su bile savjetodavne usluge za optimizaciju proizvodnog procesa i odabir mašina, što je vršio Mašinski fakultet u Banjoj Luci);
- preduzeća su većinom zadovoljna rezultatima;
- većina preduzeća planira poboljšanja u sljedeće dvije godine, često se fokusirajući na poboljšanja opreme.

Kada je riječ o značajnijim ulaganjima u sljedećoj godini, u anketiranim preduzećima situacija je sljedeća:

- preduzeća planiraju ulaganja u različitim područjima. Npr., ugradnja opreme za proizvodnju energije, mašine za sječenje šumskog otpada, mašine za numeričko bušenje i finiširanje, uvođenje (robotizovanog) postrojenja za lakiranje, ugradnja mašinerije za upotrebu mebl-štofova, mašine za brikete, kapaciteti za ventilaciju i sušenje, CNC mašine, izgradnja ili nabavka objekata;
- preduzeća će primarno ulagati u lokacije, odnosno opštine gdje već posluju;
- većina preduzeća planira nova zapošljavanja kao rezultat ulaganja;
- što se tiče potrebne podrške za uspjeh ulaganja, finansijska podrška je broj jedan, ali takođe i tehnička/savjetodavna podrška i obuka radnika, kao i podrška u pronalaženju novih tržišta/kupaca, posjeta sajmovima i primjeri dobre prakse.

3.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

U projektnom regionu postoji nekoliko klastera. Kada je riječ o članstvu u poslovnim udruženjima, anketirana preduzeća su, u nekim slučajevima, članovi klastera (Banja Luka, Prijedor, Gradiška), što se većinom smatra korisnim (npr., organizovana putovanja u zemlje u razvoju), ali i tu postoji prostor za poboljšanje, npr., kada je riječ o zajedničkim nabavkama. Klaster, takođe, daje mogućnost fleksibilne proizvodnje u malim serijama, što je prednost lokalnih proizvođača. Isto tako, klaster promoviše i zastupa uvođenje drvoprerađivačkog smjera u srednje škole.

Većina preduzeća su članovi Privredne komore, koja ima dostignuća u uspostavljanju veza na područjima šumarstva i prerade drveta, a i obezbjeđuje informacije o dizajnerima i drugu vrstu podrške. Takođe, ona obezbjeđuje podršku kroz donatorske projekte. Druga preduzeća su članovi lokalnih udruženja i Udruženja šumarstva i prerade drveta Republike Srpske. Izvjesna preduzeća su mišljenja da članstvo u Privrednoj komori nije korisno jer bi ona trebalo da ponude više, posebno, u poređenju sa privrednim komorama u razvijenim državama i uslugama koje one pružaju. Isto tako, vjeruju da bi Privredna komora trebalo da ima češće kontakte sa preduzećima.

Preduzeća su većinom navela ministarstva kao institucije koje obezbjeđuju subvencije (kao podršku izvozu i ulaganjima), Privrednu komoru (podrška u pružanju informacija – distribuciju „Službenog glasnika“ – i uvođenje standarda kao što su FSC), Vanjsko-trgovinsku komoru (koja je podržala neka preduzeća u učestvovanju na sajmovima), i opštine. Preduzeća koja se bave isključivo prodajom smatraju

da ne dobijaju nikakvu podršku od institucija. Isto tako, neki proizvođači tvrde da nisu dobili nikakvu podršku od institucija.

Jedna preduzeća su se, takođe, prijavila za strana donatorska sredstva, a druga navode da su dobila podršku od donatorskih projekata.

3.5. Makronivo – okvirni uslovi

Zadovoljstvo čvrstom infrastrukturom je na višem nivou od zadovoljstva mekom infrastrukturom. Standardi se većinom smatraju korisnim, dok preduzeća vide potrebu za mnogim poboljšanjima kada je riječ o propisima (zakoni koji regulišu radne odnose, cijene javnih usluga, kontrolni mehanizmi, kao što su inspekcije, carine i porezi – procedure i naknade/stope, itd.).

Komunikacija bi trebalo da bude bolja kako bi se osigurao visok nivo međusobnog razumijevanja i kako bi se doprinijelo određivanju prioriteta u smislu projekata i saradnje pri definisanju i provođenju rješenja.

Procedure se, generalno, smatraju komplikovanim, kao i da bi snabdijevanje sirovinama trebalo da bude bolje definisano. U nekim slučajevima, postoji nedostatak komunikacije sa jedinicama lokalne samouprave.

Subvencije sa entitetskog nivoa su dobrodošle, ali bi se kriterijumi za dodjelu subvencija mogli poboljšati. Pored toga, procedure za primjenu subvencija su prilično složene i bilo bi dobro da su fondovi za subvencije veći.

Kada je riječ o politikama koje negativno utiču na poslovanje, smatra se da su politike koje se odnose na izvoz zastarjele, zastarjeli su porezi i porezi na plate, zakon o radu, povećanje finansijskih naknada tokom posljednjih pet godina, fiskalni i parafiskalni porezi, naknada za fiskalne kase, javni notari čije su usluge skupe i često obavezne, čak i u slučajevima kada to možda nije potrebno, propisi koji se odnose na bolovanja. Porezi na imovinu su poseban teret za proizvođače sa velikim proizvodnim objektima, sudski troškovi i prisustvo nelojalne konkurencije. Politika o snabdijevanju sirovinama je loša i onemogućava nabavku dovoljnih količina sirovina, kao što je bukovo drvo. Isto tako, licenciranje prevoznika (vozila, vozača) za izvoz je skupo i dugotrajno, a u EU čak nije ni potrebno. Pored toga, procedure za dobijanje građevinskih dozvola nisu dobre, uključujući procedure za promjenu namjene/korištenja objekata.

3.6. Metanivo

Generalno se može primijetiti nizak nivo povjerenja, kao i nedostatak informacija o kapacitetima različitih aktera, koji, u nekim slučajevima, stvaraju nerealna očekivanja. Npr., vjeruje se da lokalni nivo vlasti može da učini više za preduzeća nego što je to zaista slučaj. Time se nedostatak povjerenja još više pogoršava.

Takođe, nizak nivo povjerenja između različitih proizvođača utiče na njihovu saradnju i na funkcionisanje zajedničkih inicijativa kao što su klasteri.

Podršku javnog sektora proizvođači vide najviše kao direktnu finansijsku podršku u obliku granta ili subvencija.

Domaći proizvođači nemaju povjerenja ili poštovanja jedni prema drugima kao liderima – smatra se da su lideri inostrani proizvođači i konkurenti.

3.7. Glavne identifikovane razlike

Iz procesa istraživanja proizilazi da su drvoprerađivači iz BiH u mogućnosti da ispune uslove kvaliteta koje traže međunarodni kupci. To je očigledno iz broja prerađivača koji izvoze gotove i polugotove proizvode u države kao što je Njemačka.

Međutim, prerađivači su napomenuli da su oni u nepovoljnijem položaju u poređenju sa sličnim prerađivačima iz Srbije i Hrvatske, kao i da podrška proizvođačima, odnosno prerađivačima u BiH nije na nivou podrške u državama iz kojih dolazi konkurencija.

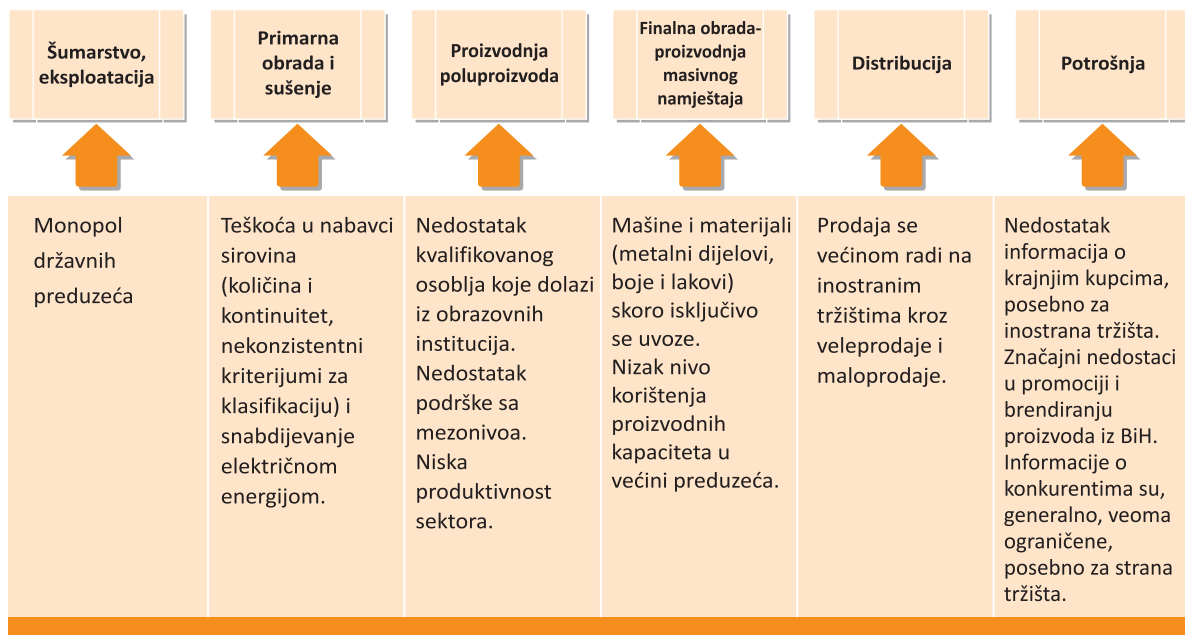
Postoji razlika između proizvođača i inostranih kupaca, posebno kada je riječ o nedostatku informacija o krajnjim potrošačima na inostranim tržištima, uprkos izvezenim količinama.

Postoji razlika između radne snage koja izlazi iz obrazovnog sistema i potreba industrije.

Iako tehnologija nije kritična i stalno se modernizuje, postoji razlika između najnovije tehnologije i one koja se koristi u preduzećima.

3.8. Sažetak glavnih zaključaka

Slika 4: Razlike u lancu vrijednosti namještaja od punog drveta



Zajednička pitanja (relevantna, ne samo za namještaj od punog drveta, već i za cijelu drvoprerađivačku industriju):

- poslovno okruženje kasni u poređenju sa susjednim državama. Npr., raspoloživost i kriterijumi za subvencije, podrška od institucija u korištenju međunarodnih trgovinskih sporazuma;
- usluge kao što su transport, održavanje, istraživanje i razvoj, obuka i konsultantske usluge nisu dovoljno dobre kada je riječ o njihovoj raspoloživosti i karakteristikama;
- očekivane promjene mogu biti podstaknute dizajnom, materijalima, tehnologijom, ali proizvođači ne naglašavaju moguće promjene kada je riječ o razlozima za promjene u poslovanju, što ukazuje da je fokus na proizvodima i da postoji nedostatak informacija o tržištu;
- institucije sa mezonivoa obezbjeđuju podršku (subvencije se vide kao najkorisnija podrška, ali i informacije, uvođenje standarda, posjete sajmovima, itd.), ali je opšti utisak da bi one trebalo da budu aktivnije i da je potrebno poboljšati saradnju između proizvođača i relevantnih strana.

3.9. Glavne preporuke

Preporuke su većinom relevantne za cijeli drvoprerađivački sektor, a ne samo za proizvodnju namještaja od punog drveta, i mogu se svrstati u dvije grupe:

- preporuke čije se intervencije mogu isplanirati i provesti,
- preporuke čije intervencije zahtijevaju dalje, dublje i detaljnije istraživanje.

Poboljšanje poslovanja na nivou preduzeća

Za uvođenje poboljšanja u poslovanju glavni instrumenti bi bili finansijska podrška, zatim savjetodavne usluge i podrška za izgradnju kapaciteta.

Na razvoju proizvoda većinom rade samo kapaciteti preduzeća, bez eksterne podrške i bez informacija o potrebama, odnosno željama kupaca, tako da je potrebno poboljšati tržišne informacije, kao i raspoloživost i kvalitet usluga podrške: istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i dizajna, promotivne aktivnosti. To je potrebno veoma pažljivo uraditi, jer proizvođači nerado preuzimaju bilo koje aktivnosti koje bi mogle da povrijede njihove odnose sa postojećim kupcima, inostranim veleprodajama i maloprodajama. Prije samih intervencija, potrebno je procijeniti njihov rizik, kako bi se izbjegle situacije u kojima proizvođači gube saradnju sa svojim, postojećim kupcima, zbog preuzimanja uloge za koje trenutno nemaju kapaciteta, npr., marketinga i prodaje na inostranim tržištima. Intervencije koje nemaju takve visoke rizike uključuju poboljšanja koja se odnose na organizaciju proizvodnje, tehnologiju, održavanje i usluge, kao što je transport.

Da bi se neka intervencija pravilno projektovala, potrebno je bolje pogledati status tehnologije i organizacije preduzeća i tačno definisati koje su to prednosti i nedostaci domaćih proizvođača u poređenju sa konkurencijom.

Intervencije na području drvoprerađivačke industrije

To su intervencije koje idu izvan internog poboljšanja u preduzećima i koje, do određenje mjere, zahtijevaju saradnju između različitih aktera iz industrije, uključujući preduzeća i javne organizacije za podršku.

Mogućnosti saradnje se identifikuju u vezi sa certifikacijom, razvojem vještina, nabavkom i zajedničkim inicijativama prema kupcima i prema organima vlasti.

Kao dobre mogućnosti za saradnju, istraživanjem je identifikovano sljedeće:

- nabavka,
- razvoj proizvoda i laboratorijsko ispitivanje,
- angažovanje uslužne proizvodnje dijelova proizvoda ili faze obrade materijala (rezanje, sušenje, lakiranje, itd.), posuđivanje opreme (korištenje CNC ili drugih mašina), i tome slično,
- prodaja, posebno na inostranim tržištima (potreban oprez, kao što je prethodno opisano),
- zajednička izlaganja na sajmovima,
- zajednički projekti u obezbjeđivanju usluga (npr., saradnja nekoliko preduzeća pri uređenju interijera hotela).

Iako mnoge od gorenavedenih mogućnosti saradnje izgledaju kao da ih preduzeća mogu preduzeti bez eksterne pomoći, to su za sada izolovani slučajevi i eksterna promocija takvih inicijativa bi trebalo da pomogne drvoprerađivačkoj industriji u cjelini.

Intervencije usmjerene na mezoorganizacije

Tokom istraživanja je otkriveno da su organizacije sa mezonivoa daleko od stvarnih potreba industrije. U isto vrijeme, industrija primarno prepoznaje podršku u obliku direktnih subvencija i grantova. Isto tako, interakcija između preduzeća i organizacija javne podrške je slaba.

Istraživanjem je identifikovano nekoliko pitanja kojima bi trebalo da se bave organizacije javne podrške na mezonivou:

- Podrška u vezi sa istraživanjem i razvojem. Istraživanje pokazuje da samo velika preduzeća imaju odjele za ovo, a čak i u takvim slučajevima ona se fokusiraju na pronalaženje novih tehnologija, odnosno mašina i poboljšanje nekih proizvodnih procesa, sa djelimičnim fokusom na razvoj novih proizvoda, a radi se u uslovima veoma ograničenih tržišnih informacija. Isto tako, potrebno je odgovoriti na ovu potrebu podrškom institucija sa mezonivoa, koje su bliske preduzećima i uzimaju u obzir da je manje vjerovatno da će preduzeća, kao što su ova u projektnom području, sama riješiti te probleme, bilo putem poboljšanja internih kapaciteta ili putem uslužnog angažovanja takvih usluga, gdje je situacija takođe teška zbog ograničene lokalne raspoloživosti potrebnih usluga.

- Takođe, postoji potreba kontinuiranog poboljšanja meke i čvrste poslovne infrastrukture.
- Proizvođači identifikuju teškoće u snabdijevanju električnom energijom u brojnim opštinama. Ovo pitanje treba da se rješava u saradnji sa svim akterima koji mogu da doprinesu.

Istraživanja otkrivaju da nema lokalnih proizvođača presovanog drveta, odnosno iverice, što nije relevantno za posmatrani lanac vrijednosti, ali je potencijalno dobra inicijativa. Sa obzirom na to da su mišljenja podijeljena, neki stručnjaci smatraju da je to izvodljivo, a neki da je to veoma teško ostvariti iako postoji potreba za ovim proizvodom. Bilo bi dobro uraditi studiju izvodljivosti o proizvodnji presovanog drveta, odnosno iverice.

Preporuke politika

Istraživanja otkrivaju da druge države u regionu imaju povoljnije okruženje za preradu drveta.

Strateški se treba baviti smanjenjem crvene trake oko izvoza i uvoza opreme i poboljšanjima u vezi sa propisima: zakonima iz radnih odnosa, cijenama javnih usluga, mehanizmima kontrole kao što su inspekcije, carine i porezi, procedurama i naknadama, odnosno stopama, itd.

Potrebno je poboljšati komunikaciju kako bi se osigurao viši nivo međusobnog razumijevanja i kako bi se doprinijelo određivanju prioritetnih projekata i saradnje u definisanju i provođenju rješenja. Nizak nivo povjerenja između raznih proizvođača utiče na njihovu saradnju, kao i na funkcionisanje zajedničkih inicijativa, kao što su klasteri, koji u nekim slučajevima sprečavaju proizvođače da koriste tržišne mogućnosti. Intervencije mogu uključiti jačanje kapaciteta i uloga tijela, kao što su sektorski odbori. Oni se mogu posmatrati kao permanentne fokus-grupe koje obezbjeđuju ulaze (inicijative i povratne informacije o rješenjima u fazi razmatranja i u fazi provođenja) za strateška rješenja. Tako mogu snažno uključiti privatni sektor u opštu komunikaciju, što bi rezultovalo postizanjem poboljšanja u drvoprerađivačkoj industriji u cjelini.

Veoma važno pitanje, identifikovano tokom istraživanja jeste nedostatak kvalifikovanog osoblja za preradu drveta. S obzirom na to da preduzeća proizvode gotove proizvode i izvoze ih u zahtjevna tržišta EU, očigledno je da je kvalitet rada dobar. Međutim, stručna radna snaga nije rezultat obrazovnog sistema, već je rezultat obuke dobijene u fabrikama. To se može koristiti kao početna tačka za uvođenje praktične obuke i obrazovnih programa usmjerenih na praksu na nivou srednjoškolskog obrazovanja i na nivou

fakulteta. Tom prilikom treba uzeti u obzir potencijale i potrebe drvoprerađivačke industrije, kao i relevantne informacije, kao što su: tehnologije, proizvodi, aktivnosti u vezi sa istraživanjem tržišta, itd. Potrebno je iskoristiti zainteresovanost i iskustva industrije u ovom procesu.



4. Metalska industrija i lanac vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa

4.1. Pregled lanca vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa

Na području koje pokriva projekat „CREDO Krajina“, sektor metalske industrije obuhvata 308 preduzeća, koja zapošljavaju 5.104 radnika. Ova preduzeća su imala ukupan promet od oko 600.000.000 KM, od kojih 372.000.000 KM dolazi od izvoza. Ukupna dobit ovih preduzeća je 35.000.000 KM, tako da je prosječna stopa dobiti oko 5,83% (Pucar, 2013, str. 75).

Analiza lanca vrijednosti je urađena na segmentu metalske industrije koja se bavi proizvodnjom toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa. Toplovodni kotlovi koriste biomasu kao energent. Biomasu čine ostaci iz poljoprivrede koji se mogu upotrebljavati kao gorivo za grijanje. Pelet, kao osnovna jedinica u proizvodnji drvene biomase, ima stepen iskorišćenosti goriva od 95%, a po cijeni konkurišu čak i uglju, drvetu ili lož-ulju. Toplovodni kotlovi imaju elektronski kontrolisano i optimizovano sagorijevanje, tako je proces gorenja potpun uz dobru proizvodnju toplotne energije i smanjene emisije štetnih gasova. Zbog toga je ovaj način grijanja i ekonomičniji i ekološki prihvatljiviji od postojećih oblika grijanja na čvrsto gorivo ili derivate nafte. Za kupovinu toplovodnih kotlova se u mnogim državama EU (Slovenija, Austrija, Njemačka, itd.) daju subvencije. Zbog svih ovih činjenica, očekuje se ekspanzija ove vrste grijanja u budućnosti.

Na projektnom području se nalazi nekoliko proizvođača toplovodnih kotlova: „Topling d. o. o.“, Prnjavor, „Thermoflux d. o. o.“, Jajce i „Termoklima“, Laktaši.

Podaci o uvozu i izvozu kotlova za centralno grijanje su prikazani u narednim tabelama.

Tabela 11: Uvoz kotlova za centralno grijanje (šifra proizvoda 840310) u BiH

Izvoznici	Uvezena vrijednost u 2013. (u hiljadama USD)	Uvezena količina u 2013. (u t)	Vrijednosni rast uvoza u periodu 2009–2013. (u %, god.)	Količinski rast uvoza u periodu 2009–2013. (u %, god.)
Hrvatska	2.876	663	-9	-16
Srbija	1.312	384	-5	-5
Slovačka	1.050	85	-10	-10
Njemačka	1.039	131	-19	-11
Češka Rep.	665	217	-7	-14
Slovenija	571	90	25	21
Turska	460	174	19	12
Italija	234	68	-13	0
Bugarska	189	63		
Poljska	118	41	72	62
Austrija	88	8	63	24
Holandija	33	1		
Portugal	29	2		
Švajcarska	21	1		-24
Grčka	14	2		
Crna Gora	1	0		
UKUPNO	8.700	1.930	---	---

Izvor: Trade statistics for international business development, 2014.

Tabela 12: Izvoz kotlova za centralno grijanje (kod proizvoda 840310) u druge države

Uvoznici	Izvezena vrijednost u 2013. (u hiljadama USD)	Izvezena količina u 2013. (u t)	Vrijednosni rast izvoza u periodu 2009–2013. (u %, god.)	Količinski rast izvoza u periodu 2009–2013. (u %, god.)
Austrija	5.784	3.752	44	42
Slovenija	1.375	268	80	98
Hrvatska	785	152	52	27
Srbija	464	89	1	-17
Njemačka	346	42		
Makedonija	316	62		131
Ujedinjeno Kraljevstvo	180	36		
Crna Gora	162	29	36	27
Belgija	158	23		
Grčka	105	28		
Portugal	83	18		
Danska	72	7		
Mađarska	65	11	-15	-29
Italija	63	13	5	-10
Luksemburg	45	7		
Španija	27	6		
Bugarska	7	1		
Holandija	7	1		
Francuska	6	1		-52
Rumunija	6	1		
Švedska	6	0		
UKUPNO	10.062	4.547		

Izvor: Trade Map - Trade statistics for international business development, 2014.

Može se zaključiti da je ukupan uvoz 10.062.000 USD, dok je ukupan izvoz 8.700.000 USD. Pokrivenost uvoza izvozom je cca 86% i prilično je dobra u poređenju sa ostalim kategorijama proizvoda. Ali, ako uporedimo vrijednost po količini uvezenih u odnosu na izvezeno kotlove, situacija se prilično razlikuje. Naime, vrijednost uvezenih kotlova je 4.547 USD/toni, dok je vrijednost izvezenih kotlova samo 1.930 USD/toni. Razlika je više nego dupla!

Generički lanac vrijednosti toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa je predstavljen na sljedećoj slici.

Slika 5: Generički lanac vrijednosti toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa



Proizvođači samostalno, ili eventualno uz podršku eksperata sa Mašinskog fakulteta iz Banje Luke, projektuju i pripremaju tehničku dokumentaciju za svoje proizvode. Većina dobavljača su trgovci na veliko iz BiH koji kupuju repromaterijal (npr. limove) od proizvođača sa Zapadnog Balkana i EU. Interesantna je činjenica da u BiH nema proizvođača repromaterijala (odgovarajućih vrsta limova) koji se koriste u proizvodnji toplovodnih kotlova. Željezara „Arcelor Mittal“ iz Zenice pravi proizvode od željeza koji se koriste u građevinarstvu (npr., armaturne mreže i betonsko željezo), ali ne i limove potrebne za proizvodnju toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa. Proizvedeni toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa koji su namijenjeni za upotrebu u domaćinstvima prodaju se trgovcima, a onda potrošačima – finalnim korisnicima. Toplovodne kotlove obično instaliraju lokalni majstori, a servis pružaju proizvođači.

4.2. Konkurentnost metalske industrije (Porterov dijamant)

Struktura i strategija vodećih preduzeća

Naši proizvođači iz oblasti metalske industrije ne percipiraju sebe niti lokalne konkurente kao vodeća preduzeća, već međunarodna preduzeća smatraju vodećim. Sa obzirom na to da se metalska industrija smatra prilično globalizovanom, vodećim preduzećima se smatraju samo veliki proizvođači iz zemalja Zapadnog Balkana i EU. Vodeća preduzeća su karakteristična po tome što raspolažu velikim finansijskim i ljudskim resursima i imaju razvijene kapacitete za razvoj i istraživanje. Ova preduzeća kontinuirano uvode nove proizvode bazirane na novim tehnologijama i uspostavljaju nove standarde koje ostala preduzeća moraju da usvajaju i slijede (npr. preduzeće „Otis“ sa svojom proizvodnjom liftova). Neka vrsta lokalnog lidera u proizvodnji toplovodnih kotlova bi mogao biti „Topling“ d. o. o. iz Prnjavora s obzirom na to da jedini proizvode tehnički zahtjevne toplovodne kotlove veće snage za industrijske kupce (ostala preduzeća proizvode standardne toplovodne kotlove manje snage koji su namijenjeni prvenstveno domaćinstvima), a imaju i najveći broj zaposlenih u odnosu na ostale proizvođače toplovodnih kotlova. Generalno, postoji veliko nepovjerenje prema domaćim proizvođačima i njihovim proizvodima iako je njihov kvalitet isti, ili čak i bolji u odnosu na konkurente iz inostranstva (slaba reputacija/brending preduzeća iz BiH). Zbog lošeg imidža, domaći proizvođači obično ne prodaju svoje proizvode pod svojim imenom, već koriste imena partnera (distributera) iz inostranstva. Većina naših proizvođača ima problema sa pronalaskom novih tržišta i kupaca, kao i sa finansijama – ugroženom likvidnošću zbog poteškoća u naplati potraživanja, pogotovo od domaćih preduzeća. Saradnja među proizvođačima je na vrlo niskom nivou. Neki od proizvođača su inicirali saradnju sa drugim proizvođačima, ali ona nije prihvaćena. Generalno posmatrano, prioriteti za razvoj poslovanja proizvođača toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa se ogledaju u unapređenju kvaliteta proizvoda, povećanju obima proizvodnje, održavanju dobrih odnosa sa postojećim kupcima i pronalaženju novih kupaca.

Veliki broj proizvođača prilično je pasivan jer čeka da potencijalni kupci dođu sa svojim tehničkim crtežima i zahtjevima kako bi im ponudili svoje proizvodne usluge, dok kupci nastoje da nađu onog među njima koji će im ponuditi najnižu cijenu. Relativno je mali broj onih preduzeća koja imaju svoju proizvodnju, kao što su to preduzeća u posmatranom lancu vrijednosti – „Topling“, „Thermoflux“, „Procesna oprema“. Kvalitet njihovih proizvoda je dobar, mada bi njihova estetska dimenzija mogla biti bolja (industrijski dizajn).

Faktori proizvodnje

Preko 90% materijala koji se koriste za proizvodnju toplovodnih kotlova se uvozi. Proizvođači toplovodnih kotlova obično kupuju repromaterijale (npr. limove) od distributera iz BiH kao što su „Bob d.o.o.“, Laktaši; „Milco d. o. o.“, Laktaši; „Bogner Edelstahl d. o. o.“, Vitez i dr., koji ih uvoze direktno od proizvođača iz Italije, Njemačke, Slovačke i drugih zemalja EU. Uslovi plaćanja su prilično nepovoljni – plaćanje je unaprijed ili u prilično kratkom periodu, jer slične uslove imaju i distributeri u BiH u odnosu na proizvođače u inostranstvu. Samo jedan od većih proizvođača toplovodnih kotlova kupuje lim direktno od proizvođača iz Slovačke. Ostali dijelovi za toplovodne kotlove (motori, grijači, ventilatori i dr.) se uglavnom kupuju direktno od njihovih proizvođača ili distributera u EU.

Električna energija ima prilično visoku cijenu, a ponekad se dešavaju i prekidi u njenom snabdijevanju, što je češće prisutno u manjim opštinama kao što su Kostajnica i Novi Grad. Ovo stvara zastoje u proizvodnji i produžava rok isporuke, negativno utiče na mašine i stvara veće troškove električne energije. Javna preduzeća nadležna za distribuciju električne energije ne snose nikakve posljedice zbog štete i troškova koji su prouzrokovani prekidima u snabdijevanju električnom energijom.

Pristup finansijskim sredstvima je otežan zbog administrativnih a ponekad i političkih razloga. Kamatne stope na bankarske kredite su vrlo visoke, tako da proizvođači nastoje da ih ne koriste. U proteklom periodu Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske je davalo podsticaje izvoznim preduzećima. Svi proizvođači iz posmatranog lanca vrijednosti su dobili ovu vrstu finansijske podrške.

Kada je riječ o kadrovima, evidentan je nedostatak mašinskih inženjera i tehničara, te nedostatak praktičnih znanja osoba sa završenom relevantnom srednjom školom. Na projektnom području djeluju Tehnička škola iz Banje Luke i Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola iz Bihaća, ali kvalitet znanja i praktičnih vještina njihovih učenika je, po mišljenju privrednika, prilično ograničen. Pored toga, njihova motivacija i radne navike takođe nisu na zadovoljavajućem nivou. Predstavnici preduzeća smatraju da je na nivou proizvodnje, 50% osoblja motivisano i obučeno, dok 50% čine radnici sa nižim vještinama, koji nisu zainteresovani za dalji napredak. Zbog toga, preduzeća moraju uložiti vrijeme, energiju i novac kao preduslov za korištenje takve radne snage. S druge strane, postoji rizik da zaposleni koji su prošli internu obuku napuste preduzeće, ili da počnu raditi za konkurenciju, ili da osnuju sopstvenu firmu.

Situacija je prilično slična sa Mašinskim fakultetom Univerziteta u Banjoj Luci i sa Tehničkim fakultetom (Mašinski odsjek) Univerziteta u Bihaću. Broj studenata nije dovoljan (u poređenju sa tražnjom

preduzeća), iako se broj upisanih studenata na Mašinskom fakultetu Univerziteta u Banjaluci iz godine u godinu povećava. Poslije diplomiranja, mnogi inženjeri (oko polovina njih) napuštaju zemlju i pronalaze posao u zemljama EU. Neki nastavni planovi i programi, kao i znanja predavača, bi trebalo da budu ažurirani, s obzirom na to da u pojedinim oblastima studenti ne raspolažu praktičnim znanjima. Saradnja između fakulteta (kao institucije) i privrede je zanemarljiva. Ona u određenoj mjeri postoji samo u kontekstu određenog broja pojedinaca (profesora i asistenata), koji kao konsultanti pružaju usluge preduzećima. Mašinski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci je krajem 2013. godine dobio novu opremu i obnovio laboratorije, tako da je time poboljšana osnova za pružanje usluga privredi. Ostaje otvoreno pitanje da li će i kako ova oprema biti prezentovana privrednicima i kako će biti iskorištena kada je u pitanju odnos njenog korištenja za studentske vježbe i za pružanje usluga preduzećima.

Mnoga preduzeća smatraju da njihovu najveću konkurentsku prednost predstavljaju niski troškovi ljudskih resursa (prvenstveno inženjera), ali postavlja se pitanje da li je ovo „odgovarajuća” konkurentska prednost i da li je ona održiva... Cijena vode, električne energije i komunalnih usluga je mnogo veća za preduzeća nego za domaćinstva. U mnogim drugim zemljama, to je obrnuto.

Povezane industrije i one koje pružaju podršku

Generalno govoreći, nema sinergije između Vlade, privrede i akademske zajednice. Ključno je postići saradnju između preduzeća.

Mašinski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci može pružati preduzećima usluge iz oblasti projektovanja, izrade prototipa proizvoda i drugih oblasti. Ali Fakultet, kao ustanova, nije dovoljno orijentisan na preduzeća i na obezbjeđivanje podrške koja im je potrebna. Većina univerzitetskog osoblja nikada nije radila u (stvarnom) preduzeću.

Industrijski dizajn, kao komplementarna djelatnost, smatra se važnim, ali u ovoj oblasti nema odgovarajućih obrazovnih institucija niti kadrova sa potrebnim znanjima i iskustvom.

Automobilska industrija, građevinarstvo i saobraćaj su djelatnosti koje su u velikoj mjeri povezane sa metalskom industrijom. Posebno se kao važan percipira saobraćaj (usluge prevoza). Najviše se koristi drumski saobraćaj – prevoz kamionima sa odgovarajućim prikolicama. Željeznička mreža nije dovoljno razvijena, a cijena usluga prevoza željeznicom je veća nego cijena usluga prevoza kamionom. Mašinogradnja u BiH trenutno ne postoji, iako je to izuzetno važan segment za BiH.

Uslovi potražnje

U odabranom lancu vrijednosti, industrijski kupci su zahtjevniji od domaćinstava. Svi industrijski kupci imaju specifične probleme i zahtjeve od proizvođača, tako da svako rješenje mora biti napravljeno prema njihovim potrebama. To je izazov, ali je to, takođe, i osnov za učenje i razvoj. Kupci iz EU su obično zahtjevniji od domaćih. Ponekada se dešava da kupci mijenjaju zahtjeve za proizvodima (karakteristike, performanse, itd.) tokom faze projektovanja ili čak tokom procesa proizvodnje, tako da preduzeće mora biti fleksibilno i sposobno da uradi te promjene kako bi zadovoljilo kupca. Ovi procesi su veoma „bolni“, ali se na taj način jačaju kapaciteti preduzeća.

Važno je primijetiti da nema mnogo zahtjevnih kupaca, tako da se „pritisak“ za daljim poboljšanjem mnogo više stvara konkurencijom, nego zahtjevima kupaca.

Takođe je važno primijetiti da je domaće (BiH) tržište relativno malo za standardizovane proizvode, koji se mogu proizvoditi u velikim serijama, tako da domaća preduzeća moraju da izvoze svoje proizvode kako bi se smanjili njihovi troškovi i kako bi se povećala dobit (ekonomija razmjera). Preduslov za izvoz je da svaki proizvod mora da ispuni definisane standarde (npr. CE znak). Svi proizvođači toplovođenih kotlova imaju CE znak za svoje proizvode i izvoze ih u države EU.

4.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti

Konkurenti

Za domaće proizvođače unutar odabranog lanca vrijednosti i njihove proizvode namijenjene domaćinstvima, većina konkurenata su iz BiH (lokalni konkurenti), Srbije i Hrvatske. U „industrijskom segmentu“, svi konkurenti su iz EU.

Kao glavne prednosti nad konkurencijom u „segmentu domaćinstava“, preduzeća navode: bolji kvalitet proizvoda, jasniju viziju, odlučno upravljanje, bolju produktivnost, kompetentne radnike. U „industrijskom segmentu“, glavna prednost nad konkurencijom iz EU je isporuka proizvoda koji su jednako efikasni kao i proizvodi konkurencije, ali su jednostavniji i jeftiniji.

Kao glavne slabosti u odnosu na konkurenciju u „segmentu domaćinstava“, preduzeća navode: razvoj novih proizvoda (uzrokovan nedostatkom kompetentnih inženjera) i više cijene (ali i kvalitet je, takođe, viši). U „industrijskom segmentu“, glavna slabost u odnosu na konkurente iz EU jeste oprema za automatizaciju cijelog procesa rada u vezi sa toplovodnim kotlovima.

Glavne prednosti proizvođača bojlera od inoksa su: bolji uslovi nakon prodaje (servisiranje) i niže cijene u poređenju sa nekim konkurentima, npr., „Elit Inox“-a iz Srbije. Glavna slabost je nedostatak radnog kapitala koji bi se mogao koristiti za poboljšanje uslova prodaje prema maloprodajama.

Generalno, nema saradnje i koordinacije između proizvođača u odabranim lancima vrijednosti. Postoji percepcija da bi se saradnja mogla uspostaviti u aktivnostima u vezi sa nabavkom, ali ne i u aktivnostima u vezi sa prodajom.

Kada je riječ o saradnji između preduzeća u metalnoj industriji, situacija je generalno slična. Postoji saradnja samo između relativno malog broja preduzeća i obično je u domenu razvoja proizvoda, nabavke sirovina od dobavljača, nabavke materijala od drugih proizvođača, servisiranja proizvodnje drugih proizvoda, odnosno konkurencije, iznajmljivanje kvalifikovanih ljudskih resursa i opreme.

Novi konkurenti

Jedan od proizvođača toplovodnih kotlova navodi samo jednog novog konkurenta („Lafat Komerc“ iz Kalesije, BiH), koji je uradio kopiju njihovih proizvoda, ali slabijeg kvaliteta i nudi ih po nižoj cijeni. Proizvođač bojlera od inoksa ne smatra da postoji nijedan novi konkurent na tržištu.

Prijetnja od zamjenskih proizvoda

Postoje neki zamjenski proizvodi ili tehnologije. Jedna od njih je kogeneracija. Kogeneracija je kombinacija dvije tehnologije za grijanje i proizvodnju električne energije, npr., kombinacija tehnologije solar-nog grijanja i proizvodnje električne energije. Alternativna rješenja su prisutna, ali lokalni proizvođači prate situaciju, mogu da razviju takva rješenja i da odgovore na tržišnu potražnju. Takođe je moguće ponuditi veoma specifična rješenja u oblasti sagorijevanja biomase, kao što su sistemi za grijanje, u kojima se kao gorivo sagorijeva biomasa iz voćnjaka i vinograda, kao i biomasa iz koštica voća (šljiva).

Jedan od zamjenskih proizvoda je takođe pumpa za grijanje, ali ta tehnologija je veoma skupa i može se koristiti samo u domaćinstvima sa podnim grijanjem. Naime, zbog cijene i zahtjevnih tehničkih uslova, postoji prilično mali tržišni potencijal za ovaj proizvod, odnosno tehnologiju.

Takođe, postoje i neke tehničke promjene i/ili zahtjevi za promjenama koji utiču na konkurentnost proizvoda. Na primjer, postoji automatsko upravljanje, odnosno kontrola koja poboljšava upravljanje toplovodnim kotlovima i poboljšava konstrukciju kotlova kako bi se poboljšala eksploatacija kotlova (čišćenje kotlova, itd.). Takođe, poboljšanje projektovanja i uvođenje modernih tehnologija, kao i uvođenje novih goriva i ispunjavanje striktnih EN normi/standarda.

Plin se ne smatra privlačnom zamjenom. U Srbiji i Hrvatskoj (u ovim državama je infrastruktura razvijena – gasovod), postoji značajan broj potrošača koji odustaju od grijanja na plin i prelaze na pelet ili drvo, kao jeftinije izvore energije. Ne postoji adekvatna infrastruktura u BiH (gasovod) i njegova instalacija je veoma skupa u poređenju sa brojem potrošača (tržišni potencijal). To je posebno karakteristično za mala naselja. Cijena plina je, takođe, u porastu. Vjeruje se da biomasa i drvo (gazdinstva posebnih, brzorastućih vrsta, npr. topole, vrbe, itd.) imaju veliku perspektivu zbog cijene i ekologije.

Bojleri od inoksa bi se mogli zamijeniti emajliranim bojlerima. Njihov kvalitet je niži, ali je i njihova cijena niža (za skoro 50%).

Percepcija nekih maloprodaja je da proizvođači toplovodnih bojlera nisu u potpunosti svjesni zamjen-skih tehnologija, odnosno proizvoda i da njihove postojeće tehnologije, odnosno proizvodi mogu zastar-jeti u budućnosti.

Dobavljači

Skoro svi ulazni materijali i proizvodi dolaze sa Zapadnog Balkana ili država EU, bilo direktno od proizvođača ili, češće, putem lokalnih i međunarodnih distributera. Svi dobavljači koji kupe ulazne ma-terijale direktno od velikih međunarodnih proizvođača³ imaju problem sa lošim postupanjem, zbog per-cepcije da je BiH (i sva preduzeća iz BiH) veoma rizična za poslovanje, tako da moraju da izvrše avansna plaćanja, ili da obezbijede skupe bankovne garancije. Naravno, to ima negativan uticaj na konkurentnost njihove ponude prema domaćim proizvođačima. Potrebno je mnogo godina da se stekne povjerenje u ove proizvode i da se dođe do povoljnijih uslova prodaje. Zbog toga je većina dobavljača u velikim dugovanjima i njihova likvidnost je često pod prijetnjom. Treba naglasiti da nema proizvođača lima i ostalih proizvoda u BiH koji se koriste za proizvodnju toplovodnih kotlova i bojlera od inoksa. Postoji samo proizvođač čelika i željeza, „Arcelor Mittal“ iz Zenice, koji proizvodi različite metalske proizvode za industriju građevinarstva.

Kada je riječ o pregovaračkoj moći, ako je dobavljač veliki međunarodni proizvođač (npr. „US Steel“, Kosice), a ako je kupac mali, lokalni proizvođač, onda je dobavljač dominantan, zbog toga što su pro-date količine našim lokalnim proizvođačima toplovodnih kotlova veoma male u poređenju sa njegovom ukupnom prodajom. Isto tako, u slučajevima kada je naš lokalni proizvođač toplovodnih kotlova jedan od najvećih kupaca nekog dobavljača (npr., neki mali distributer), onda lokalni proizvođač toplovodnih kotlova ima dominantnu poziciju i pregovaračku moć.

U slučajevima kada se radi o složenijim proizvodima, npr., automatskom sistemu kontrole, motorima, itd., dobavljači nude relevantnu podršku i tehničke savjete.

³ Na primjer, najvažniji proizvođači lima su: „Marcegaglia“ i „Beltrame Steel“ iz Italije, „Dunafer“ iz Mađarske, „Dufenco“ iz Švicarske, itd.

Kupci

U segmentu toplovodnih kotlova do 250 kW, koja su namijenjena za domaćinstva, glavni kupci su maloprodajne, lokalne firme, npr.: „Economic“ iz Viteza, „Tehsan“ iz Banje Luke, „Vokel“ iz Posušja, itd. Značajan dio toplovodnih kotlova za domaćinstva se izvozi, većinom u države EU. Maloprodaje na stranim tržištima se obično nalaze na sajmovima, npr., u Frankfurtu, Milanu, itd. Izlažući na tim sajmovima naša preduzeća imaju mogućnost da ostvare kontakt sa potencijalnim maloprodajama i da razgovaraju o mogućoj saradnji.

Toplovodni kotlovi preko 250 kW se prodaju industrijskim kupcima iz BiH, Hrvatske, Italije, Francuske, itd. Važno je naglasiti da je više od 50% industrijskih kupaca zahtjevno. Zahvaljujući timu (stručnom osoblju), naši vodeći proizvođači mogu da ispune očekivanja ovih kupaca, ali su cijene prilagođenih rješenja takođe skuplje.

U segmentu toplovodnih kotlova za domaćinstva, određeni zahtjevi (npr., potpuno automatizovani kotlovi ili kotlovi sa velikim rezervoarima) nisu uobičajeni, tako da bi se moglo uraditi prilagođavanje standardizovanog proizvoda, ali bi cijena bila mnogo viša, te neprihvatljiva kupcu. To je razlog za proizvodnju samo standardizovanih kotlova, koji ispunjavaju očekivanja većine kupaca, a po prihvatljivoj cijeni.

Što se tiče pregovaračke moći, u segmentu do 250 kW, u većini slučajeva dominantni su kupci (maloprodaja). Moguće je poboljšati pregovaračke moći jačanjem marketinga. Konkurencija, takođe, ima veoma jak uticaj na aktivnosti. S druge strane, u segmentu preko 250 kW, proizvođači su dominantni, zbog toga što je taj segment u vezi sa projektima koji zahtijevaju visok nivo znanja, stručnosti, prilagođavanja, itd. i zbog toga je moguće uticati na cijene i uslove isporuke.

4.4. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

Institucije koje su preduzeća navela su ministarstva koja obezbjeđuju subvencije, Privredna komora, Vanjskotrgovinska komora, opštine. Mnogo preduzeća smatra da je njihova podrška više deklarativna nego stvarna. Ali, pored te činjenice, očekivanja preduzeća su i dalje prilično visoka, posebno kada je riječ o podršci sa državnog nivoa.

Preduzeća smatraju da bi značajnu podršku predstavljale subvencije Ministarstva industrije, energetike i rudarstva RS za preduzeća iz Republike Srpske koja su orijentisana na izvoz. Ministarstvo je podržalo 285 preduzeća orijentisanih na izvoz, sa 19.6000.000 KM u 2013. godini i svi proizvođači iz odabranog lanca vrijednosti su dobili podršku (Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva, 2014). Neki proizvođači su dobili subvencije (oko 4.000 KM) od istog ministarstva za uvođenje standarda kvaliteta prije nekoliko godina. Takođe, isti proizvođači su dobili finansijsku podršku od Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća RS za kupovinu dijela opreme za zavarivanje prije 5 ili 6 godina.

Institut za standardizaciju BiH predlaže strategiju standardizacije u BiH, priprema i publikuje standarde Bosne i Hercegovine, predstavlja i djeluje u ime Bosne i Hercegovine u međunarodnim, evropskim i ostalim međudržavnim organizacijama za standardizaciju i vrši druge zadatke koji proizilaze iz međunarodnih sporazuma i članstva u organizacijama. Učestvuje u pripremi tehničkih propisa, razvija i utvrđuje informacioni sistem standarda u BiH, organizuje i vrši specijalističku obuku osoblja u području standardizacije. Uključen je u rad na izdavačkim aktivnostima za oblast standardizacije (Institut za standardizaciju BiH, 2014).

Važno je navesti da je Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa, prema „Zakonu o tehničkim uslovima za proizvode i procjenu usklađenosti“, 2004, odgovorno za imenovanje tijela za certifikaciju, koja su odgovorna za rješavanje pitanja korištenja znaka za usklađenost u skladu sa relevantnim tehničkim propisima za proizvode. Do sada, nažalost, ovo Ministarstvo nije imenovalo nijedno tijelo za certifikaciju u Bosni i Hercegovini, čak ni za naše domaće potrebe. BiH nije usvojila nijednu direktivu koja propisuje korištenje CE znaka. Pravo na korištenje CE znaka se može dobiti samo od proizvođača čiji su proizvodi certifikovani od strane međunarodno priznatih institucija za certifikaciju (kao što je npr. TÜV – Njemačka). Takođe, u većini slučajeva, za izvoz proizvoda preduzeća moraju da dobiju certifikate u inostranstvu kako bi dokazali usklađenost sa propisima određene države. Najslabija tačka na ovom području je nedostatak prave procjene usklađenosti infrastrukture u BiH – laboratorija za testiranje i kalibraciju i tijela za certifikaciju.

Iako je zakonska regulativa za međunarodno priznavanje sistema akreditacije u BiH spremna, a u skladu s tim i akreditacije tijela u BiH za ocjenjivanje usklađenosti, prisutan je nedostatak provedbenih tehničkih propisa usklađenih sa EU. Zastarjeli tehnički propisi bivše Jugoslavije koji su na snazi u BiH su neusklađeni sa državnim standardima, tako da postoji malo interesa ili ekonomskog stimulansa za dobijanje akreditacije za ocjenu usklađenosti sa ovim propisima. Kao rezultat toga, preduzeća iz BiH moraju često da uključe međunarodne konsultantske firme i tijela za certifikaciju za provođenje standarda. Mnogi certifikati izdati od strane tijela iz BiH nisu međunarodno priznati u ovom momentu. Ocjenjivanje usklađenosti od strane inostranih stručnjaka može predstavljati finansijsko opterećenje. Međutim, pitanje do kojeg stepena bi BiH trebala razvijati sopstvene resurse za ocjenjivanje usklađenosti ostaje otvoreno (FIRMA, 2010, str. 23).

Misija Instituta za akreditaciju BiH, BATA, jeste uspostavljanje i održavanje kompetentnog, objektivnog i nezavisnog sistema akreditacije, tako da korisnici usluga akreditovanih tijela i potrošači u Bosni i Hercegovini mogu da imaju povjerenja u usluge koje pružaju laboratorije, tijela za certifikaciju i inspekcije. Akreditacija predstavlja formalno odobrenje da je tijelo za procjenu usklađenosti (laboratorija, tijelo za certifikaciju ili inspekcija) nadležno da izvrši procjenu usklađenosti aktivnosti u skladu sa međunarodno priznatim pravilima. Akreditacija osigurava priznavanje rezultata testiranja, kalibracije, certifikacije i inspekcije i predstavlja dokaz kompetentnosti laboratorija za testiranje i kalibraciju i tijela za certifikaciju i inspekciju. Akreditacija, takođe, osigurava međunarodno priznavanje valjanosti ovih rezultata i stvaranje uslova za slobodno kretanje robe, usluga i ljudi (Institut za akreditaciju BiH, 2014).

Lokalna administracija, takođe, može značajno uticati na lokalni ambijent za poslovanje. Većina preduzeća je ravnodušna ili blago nezadovoljna svojom lokalnom administracijom – kvalitetom lokalne infrastrukture i pruženim javnim uslugama. U gotovo svim opštinama/gradovima je evidentan nedostatak komunikacije između predstavnika preduzeća i lokalne administracije.

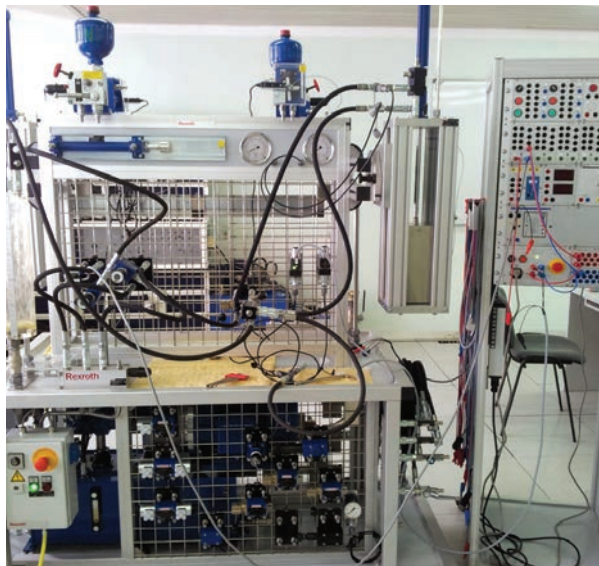
Postoje dva relevantna fakulteta na projektnom području – Mašinski fakultet u Banjoj Luci i Tehnički fakultet u Bihaću (smjer mašinstvo). Na Mašinskom fakultetu u Banjoj Luci, postoji 14 laboratorija:

- laboratorija za projektovanje pomoću računara – Računski centar Mašinskog fakulteta,
- laboratorija za integrisane menadžment sisteme,
- laboratorija za tehnologiju plastičnosti i obradne sisteme,
- laboratorija za projektovanje tehnoloških procesa primjenom računara – CAPP (Computer Aided Process Planning – Planiranje procesa pomoću računara),
- laboratorija za energetiku,

- laboratorija za dinamiku mašina,
- laboratorija za automatizaciju i mehanizaciju – LAM,
- laboratorija za tehnologiju obrade rezanjem i obradne sisteme,
- laboratorija za hidrauliku i pneumatiku,
- laboratorija za mjernu tehniku,
- laboratorija za motore i vozila,
- laboratorija za mehatroniku i robotiku,
- kooperativni trening centar,
- laboratorija za rashladnu tehniku (Mašinski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, 2014).

Mašinski fakultet u Banjoj Luci je nedavno dobio mnogo opreme. Između ostalog, sljedeća tehnologija i oprema je dostupna na fakultetu: brza izrada prototipova (2. generacije), 3D štampanje – saradnja u oblasti medicinskih istraživanja, upotreba kompozitnih materijala, platforme za projektovanje (CAD, SOLIDWORKS, CATIA, CAM), projektovanje za proizvodnju. Takođe, postoji softver za simulaciju proizvodnje, koji se koristi za traženje najbolje opcije projektovanja procesa. Fokus predavanja je na tokovima materijala, tako da postoji značajan prostor za poboljšanje u industriji, ali je problem u tome što firme često nemaju ljude koji mogu da koriste ovu tehnologiju.

Slika 6: Laboratorija za hidrauliku i pneumatiku



Slika 7: Centar za obuku zavarivača



Kada se govori o srednjoškolskom obrazovanju, postoji Tehnička škola u Banjoj Luci i Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola u Bihaću. Na smjeru za mašinstvo – metalski smjer, vrši se obrazovanje za sljedeća zanimanja: mašinski tehničar, instalater, bravar, obrađivač metala rezanjem i auto-mehaničar (Tehnička škola – Banja Luka, 2014). U okviru Mašinsko-saobraćajne mješovite srednje škole u Bihaću, vrši se obrazovanje za sljedeća zanimanja: mašinski tehničar – programer CNC mašina, mašinski tehničar za projektovanje na računaru, tehničar drumskog saobraćaja (četvorogodišnje obrazovanje), vozač motornih vozila, auto-mehaničar/autolimar, instalater sistema centralnog grijanja, plinski i vodoinstalater, bravar/mašinbravar, rukovalac građevinskih i pretovarnih mašina (trogodišnje obrazovanje). Većina radne snage kod proizvođača je stekla obrazovanje u ovim školama, ali uz dodatnu obuku za varioce, koju obezbjeđuje fakultet (JU Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola Bihać, 2014).

4.5. Makronivo – okvirni uslovi

Postoje i pozitivni i negativni uticaji okvirnih uslova. Primjer pozitivnog uticaja se može naći u Federaciji BiH, gdje su izvozno-orijentisana preduzeća podržana stimulativnom fiskalnom politikom. Naime, sva preduzeća, koja izvoze više od 30% svoje ukupne prodaje, ne plaćaju porez na dobit. U Republici Srpskoj, porez na dobit je 10%, u Hrvatskoj je 20% + dodatni porez za transfer dobiti. Ovo je jedan od izvora finansijske prednosti koje imaju preduzeća iz Federacije FBiH u poređenju sa drugim konkurentima van Federacije BiH.

Takođe, postoje neki negativni uticaji okvirnih uslova. Na primjer, negativan uticaj dolazi od činjenice da BiH, kao država, nije prihvatila EU propise i direktive koje se odnose na tehničke uslove i karakteristike koje proizvođači moraju da ispune. Skoro svi naši proizvođači ionako ispunjavaju gore navedene norme (zato što se veliki dio njihove proizvodnje izvozi u EU), dok se, sa druge strane, proizvodi nižeg kvaliteta, koji ne ispunjavaju gore navedene norme/standarde uvoze u BiH. Ovi proizvodi su jeftiniji i zauzimaju značajan udio na tržištu. Zbog toga bi se propisi BiH trebali uskladiti sa tehničkim normama/standardima EU što prije. Takođe, Zakon o radu nije fleksibilan. Postoji poseban problem sa bolovanjem. Samo prvi mjesec bolovanja radnika finansira država/entitet, ali dalji period (drugi mjesec, treći, itd.) finansira preduzeće i 70% tog troška refundira entitet. Ali, entitet kasni sa plaćanjem, te on postaje dužnik preduzeću, a da pri tome ne postoji mogućnost za kompenzaciju. Slično tome, u praksi ne postoji mogućnost za (multilateralne) kompenzacije sa preduzećima iz inostranstva (jer su za to potrebne posebne dozvole od relevantnih ministarstava).

4.6. Metanivo

Kada pričamo o metanivou (sistem vrijednosti, društveni kapital, društvena kohezija, kolektivno sjećanje, itd.), koji utiče na sve druge prethodno navedene nivoe (makronivo, mezonivo, nivo preduzeća), potrebno je pomenuti sljedeće:

- komunikacija i povjerenje između proizvođača i generalno između ljudi je na niskom nivou;
- omladina je bez radnih navika – oni „čekaju“ posao umjesto da ga traže. Ali, takođe, nema mogućnosti za prvi posao jer je privreda mala. Praktična znanja su na niskom nivou – obrazovanje je previše opšte i akademsko, često i sa zastarjelim sadržajima, bez orijentacije na rješavanje stvarnih, životnih problema;
- u medijima, i među ljudima u BiH, česta tema je (negativna) politika umjesto poslovanja i stvarni život. Putem medija, ljudi su „hipnotisani“ i drže se u stalnoj podsvjesnoj nesigurnosti i strahu. Ljudi su orijentisani na prošlost, umjesto na budućnost;
- postoje i pozitivne priče i uspješni slučajevi, ali većina medija nije zainteresovana da ih objavi;
- zavist u slučaju uspjeha drugih.

4.7. Glavne identifikovane razlike

Uzimajući u obzir sve prethodne nalaze, mogu se identifikovati sljedeće razlike:

1. Razlike između međunarodnih kompanija i domaćih proizvođača.

Postoje mnoge razlike (opšte) između međunarodno vođenih kompanija i domaćih proizvođača, ali bi razlike u informacijama i znanju mogle biti najvažnije:

- Razlike u informacijama – neki domaći proizvođači nisu svjesni novih tehnologija koje vodeće kompanije razvijaju i koriste, kao i novih proizvoda plasiranih na tržište koji su napravljeni korištenjem novih tehnologija,
- Razlike u znanju – vodeće kompanije su izvor istraživačko-razvojnog rada i naša domaća preduzeća pokušavaju da ih prate. Ali, nema adekvatnih centara ili mjesta za transfer tehnologija i znanja koji bi mogli omogućiti taj proces.

2. Razlika između malog domaćeg tržišta i velikog međunarodnog tržišta.

Domaće tržište je za većinu proizvoda malo zbog malog broja stanovnika i niske kupovne moći. S druge strane, da bi bili konkurentni sa cijenom (da bi dostigli ekonomiju razmjera) i efektivno koristili mašine, domaća preduzeća moraju biti orijentisana na izvoz. Da bi izvozili, proizvođači moraju da ispunjavaju posebne tehničke uslove (npr. CE znak) i da nađu kupce, što traži znanje iz oblasti marketinga.

3. Razlika između kvantiteta i kvaliteta koji je dostupan i potrebnih ljudskih resursa.

Postoji deficit mašinskih inženjera. Na Mašinskom fakultetu u Banjoj Luci godišnje obično diplomira između 5 i 10 inženjera. Polovina njih nalazi posao u državama EU. Znanje učenika nakon završene srednje škole nije zadovoljavajuće. Nedostaju im praktična znanja i vještine, tako da preduzeća moraju organizovati interne obuke za njih.

4. Razlika između uskog (proizvodnog) i širokog (marketinškog) načina razmišljanja i orijentacije proizvođača.

U mnogim slučajevima, direktori preduzeća su inženjeri koji su fokusirani na tehnologiju, odnosno mašine, dok je tržište (i marketing) često zapostavljeno. Mnoga preduzeća su pasivna prema potencijalnim kupcima – čekaju da kupci njih pronađu. Postoji samo nekoliko preduzeća koja imaju odjel marketinga ili zaposlenog čiji opis posla čini marketing (istraživanje tržišta, marketinške baze podataka, promocije, upravljanje odnosa sa kupcima, itd.)

5. Razlika između postojećih i potrebnih finansijskih sredstava.

Većina preduzeća ima problema sa plaćanjem svojih obaveza i bore se da održe svoju solventnost. Zbog toga nemaju finansijska sredstva za ulaganja, posebno u istraživačko-razvojne projekte – razvoj novih proizvoda.

4.8. Sažetak glavnih zaključaka

Glavni zaključci su u uskoj vezi sa čuvenom izjavom Petera Druckera: „Poslovanje ima samo dvije funkcije – marketing i inovacije. Marketing i inovacije daju rezultate; sve ostalo su troškovi.“ Najslabije oblasti naših preduzeća su upravo marketing i inovacije. Vjerovatno je to jedan od najvažnijih uzroka postojeće situacije u metalnoj industriji. Većina naših preduzeća je fokusirana na proizvodnju, dok su marketing i inovacije zapostavljene. Ove funkcije nisu dovoljno razvijene ili ne postoje. S druge strane, većina ulaganja je fokusirana na opremu i mašine, iako se oni bez inovacija i marketinga, ne mogu iskoristiti, što pokazuju mnogi slučajevi iz prakse. Mali princ⁴ bi rekao: „Ono što je važno oči ne vide“... Mašine bez inovacija i marketinga su beskorisne. Takođe, važno je pomenuti da bi oboje, i kvalitet i kvantitet ljudskih resursa, trebalo da se poboljšaju (inženjeri, tehničari, varioci, itd.).

4.9. Glavne preporuke

Poboljšanje poslovanja na nivou preduzeća

Glavni instrument bi bio poziv za dostavljanje prijedloga sa ciljem sufinansiranja ulaganja preduzeća. Takođe, biće održana obuka po pitanju inovacija i njene primjene za direktore, odnosno vlasnike preduzeća kako bi se podržala interna izgradnja kapaciteta.

Posebna podrška bi trebalo da se obezbijedi za razvoj proizvoda (projektovanje, tehnička priprema, 3D štampanje, itd.), kao i za marketinšku podršku (istraživanje tržišta, baza podataka marketinga, promocija, upravljanje odnosa sa kupcima, itd.).

Intervencije na području metalske industrije

Imajući u vidu već navedene zaključke, jasno je da bi jedna od najpoželjnijih intervencija bila u vezi sa poboljšanjem istraživačko-razvojnih kapaciteta domaćih preduzeća. Većina njih nema dovoljno resursa za interno uspostavljanje ovih funkcija (i to vjerovatno ne bi bilo racionalno), tako da je poželjno da se uspostavi neka vrsta istraživačko-razvojnog centra, čije bi usluge koristila sva zainteresovana preduzeća.

⁴ Glavni junak istoimene knjige za djecu koju je napisao Antoine de Saint-Exupery.

Mašinski fakultet u Banjoj Luci je nedavno dobio dosta nove opreme, tako da bi mogao imati značajnu ulogu. Značajan dio te opreme se koristi samo za obrazovne svrhe (praksu studenata), tako da se većinu vremena ona i ne koristi. Takođe, preduzeća nisu informisana o opremi (djelimično zbog činjenice da ju je Fakultet tek nedavno dobio), tako da nema zahtjeva za njeno korištenje. Druga važna uloga istraživačko-razvojnog centra bi mogla biti (praktično) obrazovanje, preobuka i transfer (podrazumijevanog) znanja⁵, iskustava, informacija, te mogućnosti za međusobno uspostavljanje kontakata i saradnje između preduzeća. Ova „neopipljiva“ komponenta istraživačko-razvojnog centra je možda još važnija od one „opipljive“ komponente centra (mašine, oprema i sl.).

Slika 8: Koncept istraživačko-razvojnog centra

TEME:	
-Transfer znanja i tehnologija -Inovacije u poslovanju -Razvoj novih proizvoda -Industrijski dizajn, itd.	
OPIPLJIVA KOMPONENTA	NEOPIPLJIVA KOMPONENTA
Šta? - Laboratorije - Mašine i oprema	Šta? - (Podrazumijevano) znanje - Iskustva - Obuke
Ko? - Mašinski fakulteti i tehničke škole - Preduzeća (koja imaju određenu opremu) - Tehnološki poslovni park	- Studijske posjete - Kontakti (baze podataka) Ko? - Domaća preduzeća - Uspješna regionalna preduzeća - Dobavljači opreme - Odabrani stručnjaci

⁵ Podrazumijevano znanje (engl. tacit knowledge) je ono znanje koje je teško prenijeti drugoj osobi putem pisane riječi ili govora. To je kad neko zna nešto, ali ne može to objasniti drugoj osobi. Ovo znanje je suprotno formalnom, kodifikovanom znanju.

Istraživačko-razvojni centar bi trebalo da bude komplementaran podršci preduzećima da počnu zajedničke istraživačko-razvojne aktivnosti. Da bi ovo funkcionisalo, preduzeća moraju jasno definisati na čemu žele da rade⁶. Istraživačko-razvojni centar bi trebalo da ponudi usluge koje bi bile privlačne većini proizvođača – npr. projektovanje proizvoda (korištenjem posebnog softvera), simulacija proizvodnje, 3D štampanje, itd. Postoji procjena da bi oko 50 proizvodnih preduzeća (iz oblasti metaloprerađivačke, proizvodnje plastike i tekstila) imalo koristi od ovakvog centra.

Usmjereno na mezoorganizacije

Tokom istraživanja, utvrđeno je da postoji nekoliko organizacija relevantnih za industriju, ali da su one daleko od stvarnih potreba preduzeća. Zbog toga je komunikacija i saradnja između preduzeća i javnih organizacija koje im pružaju podršku veoma slaba. Preduzeća kao važnu percipiraju samo podršku u obliku direktnih subvencija i grantova.

Radom na terenu identifikovano je nekoliko pitanja kojima bi trebalo da se bave organizacije za pružanje podrške. *Eda* će raditi sa preduzećima kako bi se istražile i formulisale mogućnosti rada sa odabranim javnim organizacijama za pružanje podrške preduzećima s ciljem uvođenja poboljšanih usluga i jačanja saradnje između privrede i mezonivoa.

Eda već djelotvorno saraduje sa razvojnim agencijama i opštinama, tako da će im biti dostavljeni nalazi istraživanja s ciljem razvijanja još bolje podrške i usluge za preduzeća. U slučajevima gdje nema komunikacije i saradnje između organizacija sa mezonivoa i preduzeća, podržaćemo proces međusobnog približavanja i uspostavljanja saradnje. Tako bi *Eda* bila medijator koji djeluje kako u ime preduzeća, tako i u ime javnih organizacija koje pružaju podršku preduzećima.

Preporuke politika

Potrebno je uraditi dopune relevantnih zakona i podzakonskih akata u vezi sa:

- sistemom plaćanja. Država, odnosno entitet može kasniti sa plaćanjem prema preduzećima, ali obrnuto nije moguće. Država, odnosno entitet i privatna preduzeća bi trebalo da budu ravnopravni u smislu međusobnih izmirivanja obaveza. Sada je javni sektor značajan izvor nelikvidnosti koji se prenosi na privatni sektor.

⁶ Možda bi odgovarajući primjer bio u slučaju kada jedno preduzeće proizvodi neki proizvod, a onda drugo preduzeće koristi taj proizvod kao ulazni materijal za svoj složeniji proizvod.

- porezom na dobit. U Republici Srpskoj porez na dobit za izvozno orijentisana preduzeća bi trebalo da bude isti kao i u Federaciji BiH – 0%.
- propisima i direktivama u vezi sa tehničkim uslovima i karakteristikama koje proizvodi moraju da ispune. BiH, kao država, nije prihvatila propise i direktive EU u vezi sa tehničkim uslovima i karakteristikama koje proizvodi moraju ispuniti.

U vezi sa definisanim slabim područjima, potrebno je uraditi analizu politika, a definisana rješenja je potrebno saopštavati onima koji donose preporuke i odluke.

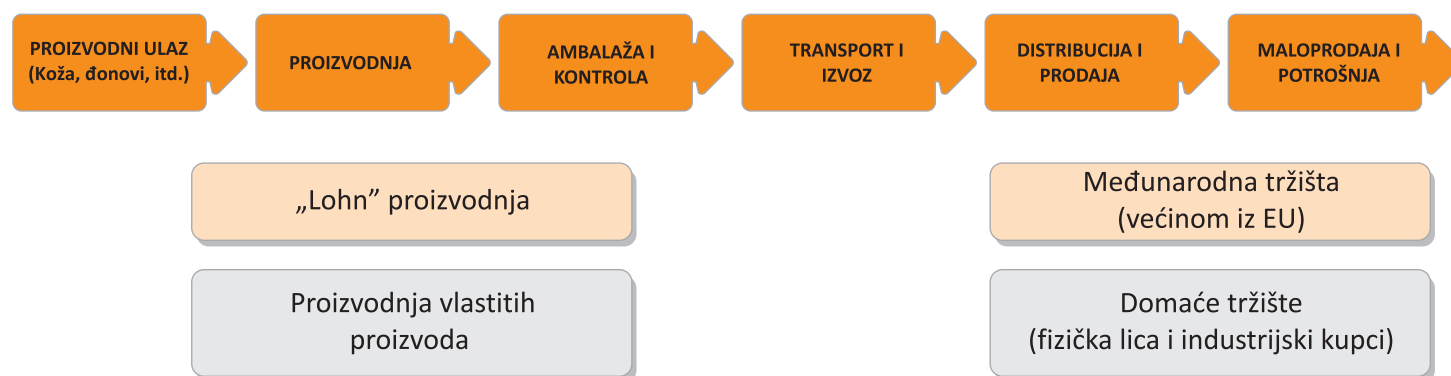
5. Industrija kože i obuće i lanac vrijednosti proizvodnje obuće

5.1. Pregled lanca vrijednosti proizvodnje obuće

U ovom trenutku, industrija obuće je veoma globalizovana. Konkurencija iz država sa niskom cijenom rada i slabije regulisanim radnim uslovima prinudila je proizvođače obuće iz EU da ozbiljno restrukturiraju strategije i relociraju politike. Evropska industrija obuće je razvijen sektor, u kome je preduzećima teško da održe značajan nivo rasta. Na to mnogo utiče veoma nestabilna i promjenjiva potražnja zbog promjene modnih trendova i sezonskih fluktuacija. Takođe, radi se istinsko restrukturisanje sistema distribucije što daje više pregovaračke moći distributerima i stvara pritisak na cijene. Generalno, sektor obuće je promijenio svoju strukturu tokom godina i sada je organizovan u okviru globalnih lanaca vrijednosti, sa jedne, i nekih lokalnih lanaca u različitim državama, s druge strane.

Fokus analize lanca vrijednosti se odnosi na proizvodnju obuće u projektnom području. Tačnije, ciljno područje sektora obuće obuhvata 4-5 opština u kojima je smješteno 90% proizvodnje obuće na području Krajine.

Slika 9: Generički lanac vrijednosti

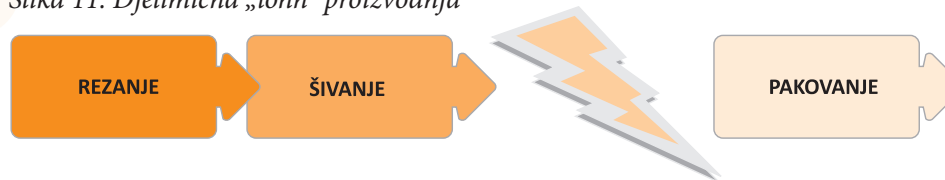


Dominantan poslovni model unutar sektora se vidi u proizvodnji na bazi ugovora za poznatog kupca, koji je takođe dobavljač sirovina. Ova proizvodnja, koja ima nisku dodatu vrijednosti, obično se naziva „lohn“ proizvodnja⁷. Može se reći da su lokalna preduzeća uključena u globalni lanac vrijednosti sa dvije razlike – potpuno integrisana „lohn“ proizvodnja i djelimična „lohn“ proizvodnja. U slučaju djelimične „lohn“ proizvodnje, preduzeća ne sklapaju gotov proizvod, već izvoze samo gornji dio obuće.

Slika 10: Integrisana „lohn“ proizvodnja



Slika 11: Djelimična „lohn“ proizvodnja



Sva „lohn“ proizvodnja se zasniva na godišnjim i višegodišnjim ugovorima između lokalnih proizvođača i dobro poznatih proizvođača, odnosno prodavaca obuće iz EU.

Postoji neki mali dio preduzeća koja pokušavaju da razviju i proizvedu domaće modele cipela, ali to predstavlja manje od 5% cjelokupne proizvodnje preduzeća u regionu Krajine. Ova preduzeća većinom proizvode obuću za domaća tržišta – za privatnu i javnu potrošnju.

Slika 12: Domaća proizvodnja



⁷ Koncept „lohn“ ili „lohn“ proizvodnje se fokusira na obradu sirovina u veleprodajnoj proizvodnji obuće. Proizvođač obuće zaključuje ugovor, što znači da će proizvoditi stavke na zahtjev klijenta po tačnim tehničkim parametrima u zamjenu za prethodno utvrđeni iznos novca.

Mogu se navesti sljedeća iznenađujuća otkrića tokom istraživanja:

- sektor ima 2 vrste *lohn* proizvođača – one koji imaju integrisanu proizvodnju i one koji rade samo jednu ili nekoliko faza tokom proizvodnje,
- informacije o potencijalnim tržištima i kupcima su ograničene, što je dugoročna posljedica prethodnog vremena socijalizma, gdje se izvozilo preko preduzeća za izvoz (agenata);
- postoje prvaci u ovom sektoru (npr. preduzeće „Sportek“);
- pregovaračka moć preduzeća je ograničena zbog prirode ugovora sa partnerima,
- obrazovni sistem ne podržava postojeći razvoj i proizvodne trendove unutar sektora.

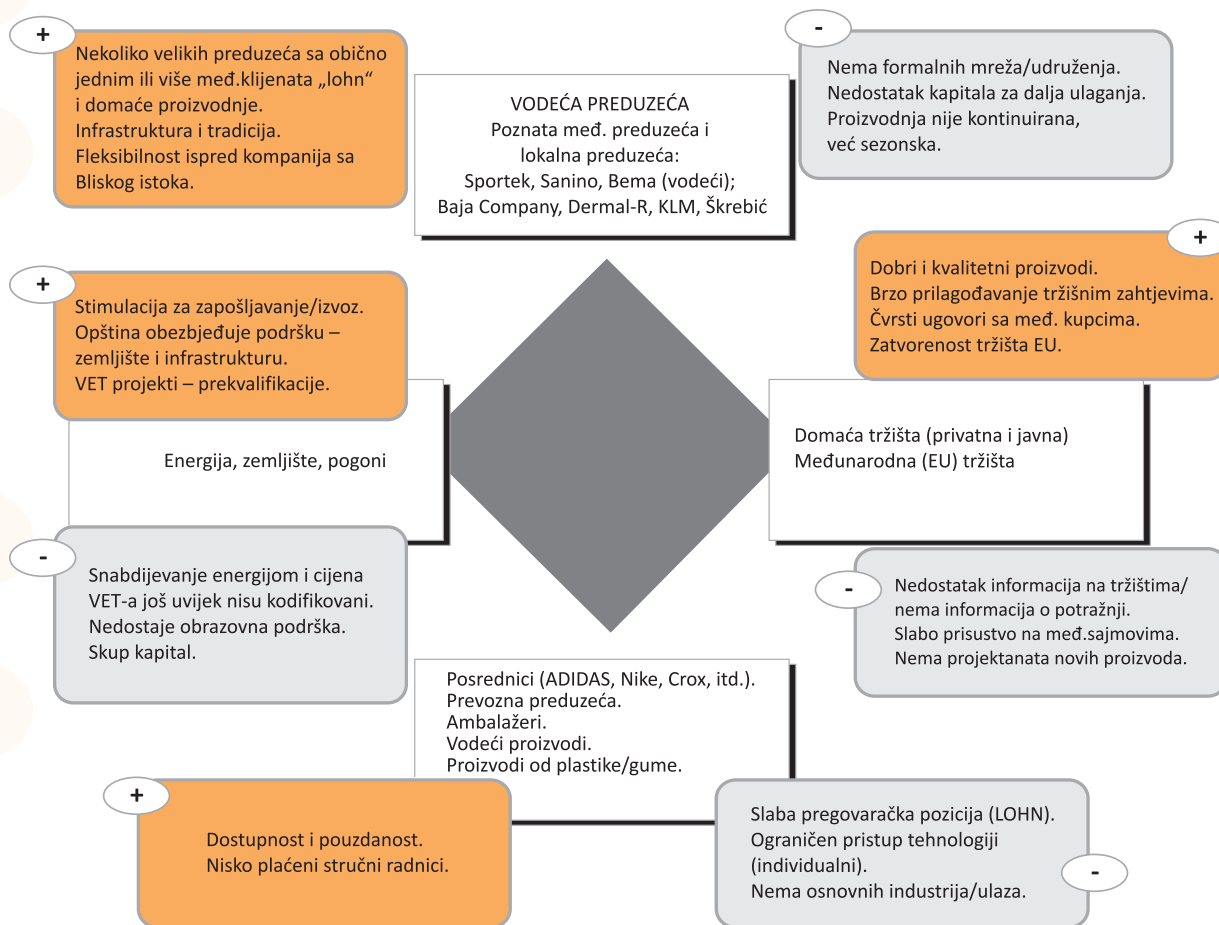
Sektor proizvodnje kože i obuće zapošljava 4.150 radnika u 44 preduzeća u regionu Krajina. Ukupan prihod sektora u 2011. godini u svim opštinama regiona je bio 85.000.000 KM. U isto vrijeme, izvoz je bio 68.000.000 KM, što je 80% ukupnog prihoda⁸. Dobit cijelog sektora u regionu je bila 6.000.000 KM u 2011. godini (Pucar, 2013, str. 67-68). Oko 80% ukupnog zapošljavanja čine žene.

⁸ Cifre za ukupni prihod i izvoz su nekoliko puta više, ali nisu evidentirane zbog prirode poslovnog modela (praksa uvoza za izvoz u „lohn” proizvodnji).

5.2. Konkurentnost u industriji obuće (Porterov dijament)

Četiri velika faktora koja oblikuju okruženje u kome se lokalne firme nadmeću, olakšavaju ili ometaju stvaranje konkurentne prednosti su ilustrovane na slici 13.

Slika 13: Porterov dijament koji se odnosi na proizvodnju obuće u projektnom području



Struktura i strategija vodećih preduzeća

Vodeće firme u sektoru regiona Krajine su 3 velike kompanije, od kojih svaka ima više od 1.200 radnika, što je skoro 85% od ukupnog broja radnika u ovom sektoru. Oni su većinom uključeni u integrisanu proizvodnju obuće kroz „lohn“ ugovore sa stranim dobavljačima, koji su, istovremeno, i kupci ovih proizvoda. Ova preduzeća, takođe, saraduju sa manjim kompanijama u regionu, dajući im neki dio ugovorenog posla i razmjenjujući materijale i opremu. Oni su dio globalnog lanca vrijednosti, koji se naslanja na trendove u kojima preduzeća iz EU traže da izmjestite svoju proizvodnju u istočne države zbog smanjenja troškova. Ovaj trend glavnih preduzeća u EU je uzrokovan fleksibilnošću lokalnih proizvođača, blizinom i vremenom isporuke gotovih i polugotovih proizvoda.

Generalno, nema jake konkurencije između preduzeća ovog sektora u projektnom području. Obično firme imaju 1-2 dominantna partnera iz EU sa kojim saraduju u posljednjih nekoliko godina. Takođe, primjetno je da se cijenom radne snage vrši relativno značajan konkurentski pritisak zbog jeftine, ali veoma nekvalifikovane radne snage u Aziji.

Saradnja se obično radi na ad hoc osnovi i zavisi od pojedinačnih inicijativa vlasnika/direktora. Očigledno je da je nedostatak povjerenja velika prepreka za umrežavanje, ali to je tipičan problem za BiH.

Glavni prioriteti preduzeća u sektoru obuće su stabilni ugovori sa stranim dobavljačima, odnosno kupcima. Radije biraju stabilnost nego riskantnije strategije za proizvodnju sopstvenih proizvoda za (ne) poznate kupce. U posljednjih nekoliko godina, oni pokušavaju da prošire svoj rad unutar lanca vrijednosti, ulaganjem u nove faze proizvodnje (većinom u dijelu sastavljanja) kako bi se došlo do više dodate vrijednosti. Takođe, očigledno je da će proizvođači morati da nađu nove izvore proizvodnih ulaza, koji su posebno u vezi sa kožom sa (domaćeg) tržišta zbog zahtjeva kupaca. To „lohn“ proizvodnju osvjetljava iz nove perspektive kao i ulogu partnera u njoj. Takođe, to omogućava lokalnim proizvođačima da imaju više dodate vrijednosti, u zavisnosti od njihove mogućnosti da nađu povoljne proizvodne ulaze. Firme koje proizvode sopstvene proizvode su generalno u ovoj situaciji, ali im nedostaje stabilnost, koja dolazi od „lohn“ proizvodnje. Više proizvode stvarajući dodatnu vrijednost, ali u malim proizvodnim serijama zbog manjih tržišnih niša.

Kada se uzmu u obzir drugi prioriteti, vidi se da skoro sve firme iz ovog sektora traže nove politike koje se odnose na obrazovanje radnika i stručnjaka/dizajnera, porodijsko odsustvo i ostala pitanja iz radnog odnosa unutar postojećih propisa za regulisanje radnih odnosa i pristup povoljnijem finansiranju.

Faktori proizvodnje

Proizvođači obuće imaju niz troškova kojima upravljaju sa posebnim fokusom na sirovine i troškove proizvodnje, koji se odnose na radnike i opremu. Ostali važni troškovi obuhvataju troškove za usklađenost sa propisima, troškove logistike, opšte režijske troškove, kao što su komunalije, i marketing. Troškovi proizvodnje nastavljaju da budu izazov za preduzeća pa je veliki dio proizvođača obuće prenio dio svoje proizvodnje, potpuno ili djelimično, na podugovarače.

Sektor obuće .na području Krajine ima dugu tradiciju. Takođe, većina preduzeća su u vlasništvu domaćih i/ili stranih investitora koji imaju veliko iskustvo u proizvodnji obuće. Generalno, većina preduzeća ima sopstvene objekte sa solidnom osnovnom infrastrukturom. Imaju solidnu, ali prilično staru, opremu, dok nova tehnologija i mašine obično dolaze od dobavljača i proizvodnih ulaza.

Zaposleni u ovom sektoru su generalno dobro obučeni, ali je riječ o starijim radnicima. U posljednjih 20 godina, obrazovni program za obučare je zapostavljen zbog činjenice da ovo zanimanje nije privlačno učenicima i njihovim roditeljima. Učenici radije biraju da se obrazuju za zanimanja, kao što su: mehaničari, medicinsko osoblje ili kuvari, iako na lokalnom tržištu rada postoji nedovoljna ponuda ovih zanimanja. Na kraju, neki od ovih učenika nađu posao u preduzećima za proizvodnju obuće, ali mnogo resursa se izgubi zbog neadekvatnih obrazovnih politika i slabe povezanosti između obrazovanja i tržišta rada.

Mnoga preduzeća se suočavaju sa problemom električne energije i njenog stabilnog snabdijevanja – posebno u vezi sa visokim troškovima za industrijska postrojenja i nenajavljenim prekidima snabdijevanja koji imaju negativan efekat na proces proizvodnje i opremu. Međutim, zbog aktuelnog stava donosilaca odluka, nije moguća kompenzacija gubitaka.

Finansijska podrška sektoru se vidi kroz nekoliko vladinih politika u posljednjih nekoliko godina. Prvo, Vlada RS je obezbijedila subvencije u smislu smanjenja troškova rada putem nižeg poreza na dohodak radnika. Takođe, Vlada obezbjeđuje godišnju podršku za preduzeća orijentisana na izvoz. Trošak kapitala na lokalnom tržištu je generalno visok zbog raznih rizika. Zbog toga, preduzeća najčešće ulažu u sopstvene resurse/kapital u proširenje proizvodnje. Potrebno je pomenuti da je povrat na uloženi kapital u ovom sektoru veoma spor.

Generalno, ulaz na tržište u sektoru proizvodnje obuće je veoma lak. Sa manjim ulaganjima u opremu, jednog ili dva visoko kvalifikovana stručnjaka i do neke mjere kvalifikovanih radnika, preduzeće može

da se pozicionira unutar određene faze proizvodnje. U nekoliko posljednjih godina, cijene usluga koje se odnose na djelimičnu proizvodnju su ostale iste i proizvođači pokušavaju da smanje sopstvene troškove kako bi povećali svoju profitabilnost.

Povezane i industrije koje pružaju podršku

Sektor obuće je raznolik, pokriva širok spektar materijala (tekstil, plastiku, gumu i kožu) i proizvodi različite vrste muške, ženske i dječije obuće, ali i specifičnije proizvode kao što su čizme za „snowboard” i zaštitna obuća. Ova raznolikost gotovih proizvoda odgovara višestrukim industrijskim procesima, preduzećima i strukturama tržišta.

Skoro 100% ulaznih materijala se uvozi. Problem koji se javlja iz godine u godinu je nedostatak osnovnih industrija (kože i đonova). Najvažnija odrednica konkurentnosti i dodate vrijednosti u proizvodnji obuće je proizvodnja kože. Međutim, može se reći da proizvođači obuće nemaju izbora u smislu izbora koji se odnosi na uvoz kože zbog nedostatka ovih proizvoda na domaćem tržištu.

Identifikovano je da Bosna i Hercegovina ima nekoliko preduzeća koja se bave sirovom kožom i njihovim sakupljanjem za izvoz. Ova preduzeća izvoze sirovu kožu drugim državama u vrijednosti od više desetina miliona evra, posebno nekim državama u EU, kao što su Austrija, Italija i Slovenija. U isto vrijeme, preduzeća iz Bosne i Hercegovine su uvezla 2,5 puta viši iznos u milionima evra vrijednosti kože za proizvodnju proizvoda od kože, većinom obuće.

Kada se pogledaju ostale industrije koje obezbjeđuju podršku (đonovi, pertle, gume, itd.), očigledno je da je većina proizvoda iz ovih industrija uvezena preko raznih veleprodajnih posrednika ili putem ugovaračkih kupaca, odnosno dobavljača koji su uključeni u „lohn“ poslovanja. Manje od 10% ulaza se može naći na domaćem tržištu.

Geografska koncentracija u EU i postojeća situacija na području Krajine

Složenost lanca nabavke je imala za rezultat koncentraciju preduzeća i formiranje okruga za proizvodnju obuće u EU, kao što su „Marche“ i „Emilia Romagna“ u Italiji, „Elda“ i „Elche“ u Španiji i „Norte“ u Portugalu. Ova geografska koncentracija je jedna od snaga industrije obuće, koja dalje vodi širenju znanja i formiranju mreža preduzeća, i formalnih i neformalnih. Slična situacija, mada veoma neformalna, očigledna je kod preduzeća na području Krajine.

Na kraju, očigledno je da nema prave podrške sektoru kada se pogleda dizajn i izrada novih modela. U prethodnom sistemu, ove funkcije su razvijene unutar velikih industrijskih kompleksa, koji takođe imaju neke jake centre za obuku i institucije. Dizajn se u potpunosti uvozi zajedno sa drugim „opipljivim” materijalima. Vidi se da nema smisla u razvijanju ovih funkcija kod samo jednog proizvođača, bez obzira koliko je veliki, jer sagovornici smatraju da bi jedan dizajner mogao da služi cijelom sektoru u Krajini.

Uslovi potražnje

Vidi se da su najtraženiji i najsofisticiraniji kupci proizvođači, odnosno preprodavci iz EU, koji koriste preduzeća u BiH za proizvodnju gornjih dijelova obuće ili cijele obuće zbog jeftinijih troškova radne snage.

Očigledno je da se tržišna potražnja globalno smanjila u posljednjih nekoliko godina, ali to nije imalo efekta na rast proizvodnje obuće na području Krajine. Većina „lohn“ poslovanja na ovom području se odnosi na proizvodnju poznatih brendova. Dok mnogim domaćim tržištima, uključujući Bosnu i Hercegovinu, dominira nizak cjenovni uvoz iz Azije, proizvođači iz EU ponovo otkrivaju da mogu da nađu tržišta za (brendiranu) luksuznu obuću u rastućim ekonomijama. Na primjer, italijanska preduzeća obuće su potpuno ili djelimično dala svoju proizvodnju podugovaračima, mada oni nastavljaju da rade dizajn projekta i marketinške aktivnosti u svojim firmama.

Očigledno je da potrošački proizvodi na koje utiču moda i brend predstavljaju jedinstveni izazov lanca nabavke za proizvođače, naročito s obzirom na povećanje brzine promjene. Proizvođači obuće počinju da razvijaju procese prilagođavanja obuće, kako bi se ona razlikovala od konkurencije i kako bi se ispunila sve veća potražnja potrošača za prilagođenim proizvodima. Zbog toga, preduzeća u BiH koriste svoje sopstvene prednosti koje se vide u fleksibilnosti proizvodnje, blizini tržišta u EU, kvalitetu proizvoda, vremenu isporuke, itd. Preduzeća sa Dalekog istoka i iz Azije ne mogu zadovoljiti ove uslove zbog dugog vremena prekookeanske isporuke ovih proizvoda.

Neki proizvođači u ovom sektoru smatraju da postoje mogućnosti za poboljšanje lanca, poboljšavajući organizacionu i industrijsku kulturu na nivou preduzeća, više stručnjaka unutar kompanija sa pravim obrazovanjem i povezujući osnovne industrije kako bi se smanjila cijena finalnog proizvoda i kako bi potrošači bili zadovoljniji. Takođe, smatraju da povećanje proizvođačke pregovaračke moći, putem umrežavanja, može da dovede do više prihoda i dobiti.

5.3. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti

Generalno, preduzeća iz ovog sektora su upoznata sa svojom konkurencijom i njihovim glavnim snagama i slabostima. Glavna konkurentska prednost stranih konkurenata se vidi u dobrom poznavanju tržišta (preduzeća iz EU) i jeftinijom proizvodnjom zbog jeftinije radne snage i sirovina (većinom preduzeća iz Azije). Pridošlice često imaju niže cijene rada (evroceni po minuti) za određene faze proizvodnje – rezanje i šivanje gornjih dijelova obuće.

Konkurentska prednost lokalnih preduzeća se vidi u visokom stepenu profesionalizma u radu, dobro obučanim radnicima, fleksibilnošću prema promjenama uslova, odnosno potražnje do određene mjere, visokim kvalitetom proizvoda i usluga. Većina preduzeća je uvela međunarodne standarde (ISO, CE znak, itd.) kako bi zadovoljila visoke međunarodne standarde da budu dio globalnog lanca vrijednosti. Međutim, nemaju sva preduzeća isti put razvoja zbog različitih strategija koje koriste.

Sportek – iz zavisnosti od „lohn“ poslova do raznolikosti

Sportek je najveći proizvođač obuće, odnosno cipela na području Krajine, sa skoro 1.500 radnika u opštini Kotor Varoš. To je firma u italijanskom vlasništvu sa lokalnim menadžmentom, koja je usko naslonjena na stranu vlasničku strukturu u inostranstvu. Preduzeće se razvilo u posljednjih 15 godina, mijenjajući strategije i prilagođavajući se sve promjenjivijim uslovima. Na početku 1997. godine, Sportek je bio uključen u tipičnu djelimičnu „lohn“ proizvodnju. Tokom vremena, Sportek je uveo nove proizvodne funkcije i omogućio sebi da radi gotove proizvode za kompanije kao što su „Nike“, „Cros“, „Decathlon Group“, itd. Vide svoj prethodni uspjeh u stalnom ulaganju u novu tehnologiju, nove proizvode i svoje ljude. Trenutno, vrše strategiju diversifikacije i razvoja novih vrsta proizvodnje – karbon-skih okvira za bicikle i tekstilnih proizvoda.

Sva preduzeća koriste većinu proizvodnog ulaza iz inostranstva bez pregovaračke moći prema dobavljačima ovih komponenti. Ovo im vezuje ruke za mogućnost smanjenja troškova sirovina. Sagovornici u našem istraživanju su rekli da većina konkurentnosti u sektoru obuće dolazi od mogućnosti da se utiče na cijenu ulaza i produktivnost proizvoda.

Mnoga preduzeća iz ovog sektora su postepeno uvela nove proizvodne faze kako bi se povećala njihova konkurentnost i kako bi bila u mogućnosti da proizvode gotovu obuću. Ovaj trend je evidentan zbog činjenice da je većina procedura u EU izmještanje kompletne proizvodnje u Istočnu Evropu i Aziju.

Procesi proizvodnje i njihova efikasnost zavise od kvalifikovane, ali i predvidljive radne snage. S obzirom na to da žene čine više od 80% zaposlenih, preduzeća se suočavaju sa problemima velike fluktuacije radnika zbog bolovanja i porodiljskog odsustva mlađih radnica. U isto vrijeme, nema pravih vladinih politika za kompenzaciju preduzeća za gubitke koji su nastali zbog državnih propisa iz oblasti radnih odnosa.

5.4. Metanivo – institucije koje pružaju podršku

Bosna i Hercegovina nema ni opšte ni sektorske industrijske politike. Različite institucije pokušavaju da obezbijede neku pomoć, ali većinom na kratkoročnoj osnovi i sa ograničenim vidikom.

Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MVTEO) BiH je odgovorno za spoljnu trgovinu i ekonomski razvoj, uključujući i razvoj MSP-a. Potrebno je navesti da su preduzeća iz ovog sektora rekla da nisu dobila pravu podršku od ove institucije, iako su imali nekoliko kontakata i sastanaka sa Ministrima i njihovim saradnicima. Međutim, MVTEO je nedavno donio privremenu mjeru za smanjenje carina za donove koje uvoze domaći proizvođači.

Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS je odgovorno za industrijske politike i poboljšanje konkurentnosti preduzeća u Republici Srpskoj. U 2013. godini, Ministarstvo je potrošilo 19.600.000 KM za podršku izvozno orijentisanih preduzeća iz različitih sektora. Nekoliko preduzeća iz sektora obuće je dobilo grant od Ministarstva. U isto vrijeme, neka preduzeća iz ovog sektora su koristila podršku Ministarstva (4.000 KM) za uvođenje standarda kvaliteta na nivou firme. Takođe, Ministarstvo je uvelo nekoliko programa dodjele subvencija obezbjeđujući 50 KM svakom radniku u sektoru.

Privredna komora RS je institucija koja je glavni partner Vlade, koji predstavlja privatni sektor u definisanju raznih politika vlade. Odjel za kožu i obuću u Komori je bio veoma aktivan u zastupanju raznih inicijativa i lobiranju, sa više ili manje uspjeha. Generalno, inicijative prema ministarstvima i institucijama na državnom nivou su se odnosile na promjenu određenih carinskih propisa, ali su se o njih oglašili donosioci odluka na nivou BiH. Istovremeno, na nivou entiteta je bilo više razumijevanja za ove inicijative, uključujući subvencije po radniku ili finansijsku podršku izvoza preduzeća.

U ovom trenutku, najvažniji projekat u sektoru obuće u Agenciji za mala i srednja preduzeća RS se vidi u projektu „Prilika plus” koji finansira Švicarska, a koji podržava uspostavljanje Centra za obrazovanje

radnika u industriji obuće „Sanino“. Do sada, Centar je obučio 65 radnika, koji su kasnije našli posao u preduzeću „Sanino“.

Generalno, ne postoji saradnja između sektora i obrazovnih institucija (srednjih škola i fakulteta). Tehnološki fakultet nema program koji se bavi proizvodnjom obuće niti dizajnom ovih proizvoda. Iako proizvodnja obuće stvara stalan rast i povećanje zaposlenosti u Krajini, ne postoje srednje škole za obrazovanje obučara niti drugih relevantnih obrazovnih profila za proizvodnju obuće. Razlog se vidi u nedostatku zdravih Vladinih politika koje će povezati obrazovanje i potrebe tržišta rada. Prva konkretna aktivnost između fakulteta i ovog sektora se očekuje do kraja ove godine, kada Tehnološki fakultet planira da uvede novi studijski program koji se odnosi na proizvodnju i dizajn obuće. Za sada, program još uvijek nije akreditovan što će biti urađeno do kraja ove godine.

Opštine su, generalno, zainteresovane za ovaj sektor zbog velikog broja zaposlenih osoba, ali su većinom bez bilo kakve konkretne podrške preduzećima. Problemi se vide u nedostatku razumijevanja i visokim porezima i naknadama koje su uvedene na lokalnom nivou.

Iako se preduzeća iz sektora proizvodnje obuće skoro savršeno uklapaju u „priču o klasteru“, do sada nisu uvedena formalna partnerstva ili mreže. Prethodna inicijativa da se osnuje udruženje proizvođača kože i obuće, koju je imao njemački GTZ, nije bila uspješna iz različitih razloga. Međutim, izgleda da je umrežavanje i grupisanje sada nešto što je održivo i što bi moglo da predstavlja dobru mezopolitiku na ovom području. To su potvrdili mnogi sagovornici tokom intervjua, jer su vidjeli da dalji razvoj sektora zavisi od njihove mogućnosti da osnuju mrežu i/ili klaster.

5.5. Makro i metanivo – okvirni uslovi

Nedavni trendovi u EU, koji se odnose na proizvodnju obuće i industriju obuće, predstavljaju glavnu mogućnost za dalje proširenje lokalne proizvodnje, zbog činjenice da EU predstavlja glavno tržište kožnih cipela ili njenih dijelova iz BiH. Skoro 99% izvoza iz BiH se odnosi na kožnu obuću koja ide za EU. Jedan od glavnih izazova sa kojima se suočava industrija obuće je sve veća cijena proizvodnje, koja je dovela preduzeća iz EU do toga da izmještaju svoje pogone i daju ugovaračima da proizvode njihove proizvode i vrše procese u razvojnim državama, kao mjere za smanjenje troškova.

U posljednjih nekoliko godina, međunarodna zajednica je pokušala da unificira lokalne privredne uslove i propise u Bosni i Hercegovini kako bi se osnovao „jedinstveni privredni prostor i zajedničko tržište” u državi. Može se reći da je taj pokušaj bio uspješan, uz neke manje razlike koje još uvijek postoje kada se pogledaju propisi i uslovi na nivou entiteta.

Stopa korporativnog poreza u Republici Srpskoj je 10%, što znači da je to jedna od najnižih stopa u Evropi, čiji je prosjek oko 25-36%. Izbor tako niske stope poreza na dobit ima rezultat u skromnom povećanju broja domaćih i stranih preduzeća koja su registrovala svoja poslovanja u Republici Srpskoj u godinama prije globalne ekonomske krize.

Domaća valuta (konvertibilna marka – KM) ima fiksnu kursnu stopu vezanu za evro. To omogućava međunarodnim kupcima da imaju dugoročnije ugovore bez straha za promjenom uslova zbog povećanja/smanjenja vrijednosti lokalne valute. Međutim, mnogo lokalnih proizvođača smatra da stopa kursa nije povoljna i da „jaka konvertibilna marka” ima negativan efekat na njihov izvoz zbog niže produktivnosti u BiH.

Takođe postoje neki negativni efekti okvirnih uslova zbog nepoštovanja standarda i propisa EU. Na primjer, negativan uticaj dolazi od činjenice da BiH, kao država, nije prihvatila propise i direktive EU u vezi sa tehničkim uslovima i karakteristikama koje proizvodi moraju ispunjavati. Iako su proizvođači obuće na ovom području prihvatili striktno standarde EU, potrebno je napomenuti da većina ovih standarda dolazi od međunarodnih dobavljača, koji su „titulari“ tih standarda.

5.6. Sažetak glavnih zaključaka

Sektor obuće je važan dio evropske proizvođačke industrije i igra ključnu ulogu u ekonomiji i društvenom blagostanju u brojnim lokalizovanim regionima unutar EU. Istovremeno, industrija obuće u BiH predstavlja značajnu izvoznu industriju koja zapošljava značajan broj radnika.

Dominantni poslovni model unutar sektora se vidi kao proizvodnja na ugovornoj osnovi za poznatog kupca, koji je takođe i dobavljač sirovina („lohn“ proizvodnja). Postoje mali dio preduzeća koja pokušavaju da razviju i proizvedu domaće modele obuće, ali to predstavlja manje od 10% cijele proizvodnje u Krajini. Međutim, ova preduzeća su prilično mala, obično sa manje od 50 zaposlenih, koja pokušavaju da nađu sopstvene niše na tržištu obuće.

Lideri ovog sektora na projektnom području su tri velika preduzeća, od kojih svako ima više od 1.200 zaposlenih sa skoro 85% od ukupno zaposlenih u ovom sektoru. Učinak velikih kompanija u posljednjih nekoliko godina je bio pozitivan, sa stalnim rastom godišnjeg prometa, zapošljavanja i dobiti. Oni su dio globalnog lanca vrijednosti, koji se naslanja na trendove u kojima preduzeća iz EU traže da izmjestе svoje proizvodnje u istočne države zbog smanjenja troškova. Njihova strategija je skoro slična dok se razlika vidi na nivou finalizacije proizvoda kao i na nivou uvođenja raznolikosti u proizvodnji.

Saradnja je obično na ad hoc osnovi i zavisi od pojedinačnih inicijativa vlasnika, odnosno direktora. Glavni prioriteti preduzeća u sektoru obuće su stabilni ugovori sa stranim dobavljačima, odnosno kupcima. Takođe, preduzeća iz sektora obuće traže nove politike koje se odnose na obrazovanje, porodiljsko odsustvo, radne odnose i pristup povoljnijim finansijama.

Skoro 100% ulaznog materijala se uvozi. Problem koji se javlja iz godine u godinu je nedostatak osnovnih industrija (kože i đonova). Najvažnija odrednica konkurentnosti i dodate vrijednosti u proizvodnji obuće je proizvodnja kože. U Krajini, postoji samo jedna kožara koja je ostala nakon privatizacije, poslije 1998. godine. Međutim, ova fabrika ne radi zbog odluke novih vlasnika da je zatvore. Sagovornici smatraju da ova fabrika ima zastarjelu tehnologiju bez mogućnosti usklađivanja sa strogim standardima EU koji se odnose za zaštitu životne sredine.

Na kraju, očigledno je da nema prave podrške ovom sektoru kada se pogleda izrada dizajna i novih modela. Glavna konkurentna prednost stranih konkurenata se vidi u dobrom poznavanju tržišta

(preduzeća iz EU) i jeftinijoj proizvodnji zbog jeftinije radne snage i sirovina (većinom preduzeća iz Azije). U ovakvom institucionalnom okruženju, razne institucije pokušavaju da obezbijede neku pomoć, ali većinom na kratkoročnoj osnovi i sa ograničenim vidicima. Generalno, nema saradnje između sektora i obrazovnih institucija (srednje škole ili fakulteti).

5.7. Glavne identifikovane razlike (poređenje preduzeća iz EU i sektora – benchmark)

Postoji nekoliko razlika na nivou preduzeća između domaćih proizvođača obuće i konkurenata iz EU:

- preduzeća iz EU su više vođena tržištem, pokušavajući da nađu svoje niše za globalnu konkurenciju. Lokalna preduzeća većinom traže nove „lohn“ ugovore pod bliskom supervizijom od partnera iz EU;
- preduzeća iz EU su fokusirana na kupca, dizajn i povećanje produktivnosti, dok su lokalna preduzeća većinom fokusirana na proizvodnju i kvalitet proizvoda;
- komponenta istraživanja i razvoja je veoma važna za EU preduzeća, dok lokalna preduzeća zapostavljaju ovu funkciju;
- preduzeća iz EU su razvila organizacionu kulturu unutar svojih organizacija;
- preduzeća iz EU imaju svakodnevne informacije u vezi sa tržištem i tražnjom za proizvodima;
- Institucionalna podrška u vezi sa formalnim i neformalnim obrazovanjem je u EU dobra.

Takođe, identifikovane su sljedeće razlike na nivou sektora:

- preduzeća u EU imaju veliko interno tržište sa istim regulatornim okvirom, dok se lokalna preduzeća još uvijek bore sa nekim osnovnim standardima;
- pristup kapitalu preduzeća u EU je mnogo lakši u EU nego u slučaju preduzeća iz BiH;
- sektorska industrijska politika vodi cijeli sektor u EU, dok u RS i BiH nema strateških dokumenata;
- klasteri su zajednički u različitim geografskim područjima u EU, dok se taj instrument ne koristi u BiH;
- institucionalna podrška u vezi sa formalnim i neformalnim obrazovanjem je dobra u EU, dok je obrazovni sistem u BiH veoma problematičan;
- postojanje zdrave analize i studija u vezi sa sektorom obuće u EU u poređenju sa postojećim stanjem u RS i BiH.

Razlike se mogu, takođe, naći na makro/metanivou:

- fleksibilnije zakonodavstvo u vezi sa radnicima, odnosno zaposlenima;
- stabilno poslovno okruženje i nedostatak korupcije.

5.8. Glavne preporuke

Postoji nekoliko preporuka koje su identifikovane u uskoj saradnji sa članovima sektorskih odbora.

Kratkoročno, potrebno je:

- pripremiti studije u vezi sa proizvodnjom obuće;
- poboljšati tehnološki aspekt proizvodnje i standarda (obrazovanje, ekologiju, sisteme kvaliteta);
- omogućiti jeftinije izvore finansija;
- dobiti dodatne ugovore i tržišta;
- izbaciti na tržište nove proizvode (poboljšanjem dizajna).

Dugoročno, potrebno je:

- organizovati klaster od svih zainteresovanih aktera u ovom sektoru;
- pripremiti strategiju razvoja proizvodnje obuće;
- obezbijediti podršku za razvoj osnovne industrije – proizvodnja kože;
- omogućiti povoljnu poslovnu klimu putem nižih poreza i nadoknada, poboljšanjem snabdijevanja električnom energijom, registracijom imovine, provođenjem ugovora, zaštitom investitora, itd.;
- obezbijediti konstantno formalno i neformalno obrazovanje zaposlenima u sektoru;
- pomjeriti fokus sa „lohn“ proizvodnje na sopstvene proizvode iniciranjem novih ulaganja u tehnologiju, opremu i ljude;
- obezbijediti nove, povoljnije izvore finansiranja od javnog i privatnog sektora (npr. EBRD finansiranje kapitala, Investiciono-razvojna banka, WBIF, itd.).

Preporuke usmjerene na industriju

Preduzeća koja proizvode obuću na području Krajine treba stalno da investiraju u tehnologiju, ljude i nove proizvode. Takođe, treba da se organizuju u klastere kako bi pripremili zajedničku strategiju za ovaj sektor. Očigledno je da proizvodnja cipela na projektnom području ima mnogo potencijala koji bi se mogli koristiti u budućnosti.

Iz prethodnih analiza, mogle bi se identifikovati posljednje tri strategije:

- Uvođenje novih faza proizvodnje kako bismo imali integralnu „lohn“ proizvodnju – Ova strategija je tipična za ona preduzeća kao što je preduzeće „Škrebić“, koje nije imalo tehnologiju i opremu za proizvodnju finalnog proizvoda od proizvodnih ulaza dobijenih od stranih partnera. Ova

strategija donosi više dodate vrijednosti preduzeću i relativno povećanje njegove pregovaračke moći zbog mogućih alternativa u vlastitoj proizvodnji.

- Napraviti ih većim ili specijalizovanijim – lokalni proizvođači obuće sopstvenih proizvoda kao što su „Vodex“ ili „KLM“ se suočavaju sa izazovima u nedostatku kapaciteta u proizvodnji, kako bi se ispunila tražnja iz EU i ostalih tržišta. Kao alternativa tome, oni trebaju više ulaganja u prilagođavanje njihovih proizvoda kako bi pronašli svoje tržišne niše.
- Korištenje lokalnih resursa i faktora proizvodnje sa/bez diversifikacije proizvodnje u nove komplementarne sektore – vođe sektora se suočavaju sa potrebom da rastegnu postojeći lanac vrijednosti i pronađu alternative postojećim proizvodnim ulazima, sa jedne strane, povećavajući sopstvene kapacitete za sopstvene proizvode, sa druge strane. „Sportekova“ postojeća strategija pokazuje da se komplementarni pristup može vidjeti u diversifikaciji proizvodnje prema ostalim sektorima, kao što je tekstilna industrija.

Preporuke usmjerene na mezoorganizacije

Vlada BiH bi trebalo da ukloni sve prepreke koje se odnose na spoljnu trgovinu i izvoz iz BiH u EU. Potrebno je izjednačiti uslove u skladu sa internim pravilima EU kako bi se dobili isti propisi koji nisu diskriminatorni za lokalne proizvođače. Zbog toga, porezi i carine na proizvodne ulaze treba da se revidiraju kako bi se imale zajedničke carinske i poreske politike kao što ih imaju i poslovni subjekti u EU. Vlada BiH treba da uskladi sve svoje institucije, kao što su Vanjsko-trgovinska komora, Agencija za promociju stranih investicija, Institut za standardizaciju, Direktorat za ekonomsko planiranje, itd., kako bi se podržale buduće politike u vezi sa sektorom.

Vlada RS bi trebalo da prepozna ovaj sektor i podrži uspostavljanje klastera, obezbjeđujući im strateški okvir i finansijsku pomoć. Posebna uloga Vlade se vidi u slučaju obrazovanja. Vlada treba da bude aktivnija u definisanju i provođenju različitih obrazovnih programa za srednje i više škole u skladu sa potrebama kože i industrije.

Lokalne zajednice bi trebalo da stavljaju više fokusa na proizvodnju obuće i potencijal te proizvodnje u sveukupnom razvoju na lokalnom nivou, posebno u borbi protiv nezaposlenosti ženske populacije. Potrebno je da revidiraju svoje poreske politike i da budu osjetljivije za industrijsku proizvodnju. Agencija za mala i srednja preduzeća RS bi trebalo da podrži inovacije, razvoj i istraživanje u lokalnim preduzećima. Potrebno je da teže povećanju udjela ulaganja koje je u vezi sa istraživanjem i razvojem u skladu sa standardima EU. Takođe, moraju da uvedu programe podrške i obezbijede subvencije za inovacije u proizvodnji u lokalnim preduzećima.

Preporuke politika

Kada pogledamo proizvodnju obuće na području Krajina, vidi se da su nove politike potrebne kako bi se podstakao dalji razvoj i konkurentnost lokalnih preduzeća. Ovo su neke od njih:

- spoljnotrgovinska politika i carine koje se odnose na industriju obuće (državni nivo),
- fiskalna politika u vezi sa porezom na imovinu za proizvodna postrojenja (opštine),
- fiskalna politika u vezi sa porezom na dohodak za zapošljavanje novih radnika (RS nivo),
- obezbjeđivanje podrške za formiranje klastera (entiteta/opština),
- reindustrijalizacija i podrška razvoju industrije (država/entitet).

Mogućnosti za saradnju

Očigledno je da je saradnja i kolaboracija između proizvođača obuće potrebna za njihov dalji razvoj. Projekat „CREDO“ i njegovi sektorski odbori bi mogli da iniciraju osnivanje udruženja, koje bi moglo biti osnova za ostale vrste umrežavanja. Koncept projekta i njegova realizacija vodi prema bliskijim odnosima između vodećih preduzeća u Krajini.

Takođe, očigledno je da su preduzeća unutar sektora kože i obuće članice Privredne komore RS i da je ova ustanova aktivna u zastupanju i promovisanju aktivnosti u vezi sa ovim sektorom. Mogućnost za saradnju domaćih i međunarodnih preduzeća koja se bave proizvodnjom obuće se takođe vidi u saradnji privrednih komora iz različitih država. Pored toga, mogli bi biti aktivniji u korištenju lanaca vrijednosti u različitim sektorima kako bi se stvorile dinamičnije i konkurentnije industrije, posebno u Evropi.

Međutim, složeni administrativni sistemi, gdje različite nadležnosti na lokalnom, kantonalnom, entitetskom i državnom nivou nisu dovoljno jasne, čini Bosnu i Hercegovinu veoma teškom za saradnju različitih institucija, posebno ako je umiješana politika. Saradnja između različitih subjekata i institucija na jednom administrativnom nivou, entiteta RS i većine kantona u Federaciji BiH je održiva, ali ostali oblici obično nisu bili toliko produktivni, zbog njihove složenosti. Na primjer, očigledno je da je saradnja između MVTEO-a i Ministarstva industrije, rudarstva i energije RS nije funkcionalna zbog stalne borbe za nadležnosti koje se odnose na različite aspekte industrijske politike. U isto vrijeme, to utiče na saradnju svih drugih institucija i agencija između ova dva administrativna nivoa.

6. Zaključak

Lanac je jak samo onoliko koliko i njegova najslabija karika. Studija je urađena sa ciljem identifikovanja najslabijih karika unutar lanca vrijednosti za meso i proizvode od mesa (kao dio industrije hrane), lanca vrijednosti za namještaj od punog drveta (kao dio drvoprerađivačke industrije), lanca vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa (kao dio metalske industrije) i lanca vrijednosti za proizvodnju obuće (kao dio industrije kože i obuće). Najslabije karike su različite u različitim sektorima.

U industriji hrane, tj. u lancu vrijednosti za meso i proizvode od mesa, najslabija područja su pristup tržištima i marketing, uključujući relevantne standarde (npr. *IFS Food*) i certifikaciju, te zaostajanje u pogledu tehnologije i poslovnih procesa, zaštite životne sredine i energetske efikasnosti.

Najproblematičnija područja u drvoprerađivačkoj industriji, tj. lancu vrijednosti za namještaj od punog drveta, jesu nedostatak informacija o finalnim potrošačima i samim tim inferioran položaj u odnosima sa stranim distributerima, nedostatak obrazovnih programa (i za tehničare i za inženjere), prilično zastarjela oprema i neefikasni tehnološki i poslovni procesi.

Što se tiče metalske industrije i lanca vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa, slabosti su istraživanje i razvoj proizvoda, nedostatak relevantnih ljudskih resursa (npr. inženjera, zavarivača, operatera na CNC mašinama i programera) i nedovoljno razvijen marketing. Do neke mjere, problem je, takođe, upravljanje proizvodnjom i finansiranje nove opreme i tehnologije.

Što se tiče industrije kože i obuće, tj. lanca vrijednosti za proizvodnju obuće, jedan od najvećih problema je nedostatak mladih, obučanih radnika, koji bi mogli da zamijene one koji će uskoro otići u penziju. Tako bi se odgovorilo na potrebe povećane proizvodnje. Nema domaćih izvora snabdijevanja kožom, koja je sirovina koja se najviše uvozi, a i tehnološki aspekti proizvodnje i poslovnih procesa bi trebalo da se poboljšaju.

Pored slabosti, koje su specifične za svaki od gorenavedenih privrednih sektora (tj. odabranih lanaca vrijednosti unutar njih), takođe postoje neki problemi koji su manje ili više zajednički za sve sektore, kao što su nedostatak komunikacije i saradnje između proizvođača, nedostatak relevantnih ljudskih resursa, i problemi sa prenosom znanja i tehnologija.

Pored identifikovanih izazova za svaki od sektora, analizom su takođe identifikovane relativno visoke količine izvoza, što jasno pokazuje da preduzeća u projektnom području imaju zdrav osnov za budući razvoj. Prema tome, sljedeća faza projekta „CREDO Krajina“ imaće za cilj definisanje i provođenje određenih intervencija, koje će biti preduzete sa ciljem prevazilaženja identifikovanih problema, čime će se obezbijediti koristi za sve aktere unutar lanca vrijednosti, a to će, na kraju, dovesti do poboljšane konkurentnosti preduzeća i stvaranja radnih mjesta.

7. Literatura

1. Agencija za sigurnost hrane BiH. (2014). *Ko smo?*. Preuzeto 19. marta 2014. sa veb-sajta Agencije za sigurnost hrane BiH: http://www.fsa.gov.ba/bs/?page_id=383
2. Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj. (2014). *O agenciji*. Preuzeto 21. februara 2014. sa veb-sajta Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj: <http://www.rars-msp.org/sr-Cyrl-BA/o-nama/o-agenciji/>
3. Agencija za statistiku BiH. (2014). *Poljoprivreda*. Preuzeto 16. marta 2014. sa veb sajta Agencije za statistiku BiH: http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=4&id=14&n=Poljoprivreda
4. FIRMA. (2010). *The State of Laboratories in Bosnia and Herzegovina*. Preuzeto 17. februara 2014. sa veb-sajta FIRMA: [www.firmaproject.ba/file.aspx?repDocumentID=257&Title=EU%20Alignment:%20The%20State%20of%20Laboratories%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina%20\(US-AID-Sida%20FIRMA%20Project,%20Nov.2010\)&Type=.pdf](http://www.firmaproject.ba/file.aspx?repDocumentID=257&Title=EU%20Alignment:%20The%20State%20of%20Laboratories%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina%20(US-AID-Sida%20FIRMA%20Project,%20Nov.2010)&Type=.pdf)
5. Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine. (2014). *O nama*. Preuzeto 21. marta 2014. sa veb-sajta Vanjskotrgovinske komore Bosne i Hercegovine: <http://komorabih.ba/bhepa/o-nama/>
6. Institut za akreditaciju BiH. (2014). *Misija/Vizija*. Preuzeto 17. februara 2014. sa veb-sajta Instituta za akreditaciju BiH: http://www.bata.gov.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=26&lang=sr
7. Institut za standardizaciju BiH. (2014). *O institutu*. Preuzeto 18. februara 2014. sa veb-sajta Instituta za standardizaciju BiH: http://www.bas.gov.ba/button_17.html
8. JU Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola Bihać. (2014). *Obrazovni profili*. Preuzeto 21. februara 2014. sa veb-sajta JU Mašinsko-saobraćajne mješovite srednje škole Bihać: http://www.jumbih.com.ba/?page_id=191

9. Mašinski fakultet Univerziteta u Banjaluci. (2014). *Laboratorije*. Preuzeto 21. februara 2014. sa veb-sajta Mašinskog fakulteta Univerziteta u Banjaluci: http://mf.unibl.org/index.php?option=btg_labs&pismo=sr
10. Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva. (2014). *Rang lista 285 privrednih subjekata koji su stekli pravo na podsticaj*. Preuzeto 18. februara 2014. sa veb-sajta Ministarstva industrije, energetike i rudarstva: http://www.vladars.net/sr-sp-cyrl/vlada/ministarstva/mper/Documents/ранг_листа_предузећа_која_су_остварила_право_на_подстицај.pdf
11. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations - With a New Introduction*. New York: The Free Press.
12. Pucar, S. (Ur.). (2013). *Polazna studija privrednih sektora, CREDO Krajina*. Preuzeto 12. februara 2014. sa veb-sajta Agencije za razvoj preduzeća *Eda*: <http://www.edabl.org/Uploads/admin/Polazna%20studija%20privrednih%20sektora,%20CREDO%20Krajina.pdf>
13. Tehnička škola – Banja Luka. (2014). *Mašinstvo i obrada metala (IV stepen)*. Preuzeto 21. februara 2014. sa veb-sajta Tehničke škole – Banja Luka: <http://www.tehnickaskolabl.com/masinstvo.shtml>
14. Trade Map – Trade statistics for international business development, 2014, Retrieved 19 February 2014 from Trade Map - Trade statistics for international business development web site: <http://www.trademap.org>
15. Kancelarija za veterinarstvo BiH. (2014). *Osnovni podaci*. Preuzeto 17. februara 2014. sa veb-sajta Kancelarije za veterinarstvo BiH: <http://www.vet.gov.ba/?q=sr/node/132>

8. Dodatak

Spisak anketiranih preduzeća (juli–septembar 2013)

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
1	Elas komerc d. o. o.	Banja Luka	Metalska industrija
2	Mon Amie d. o. o.	Banja Luka	Metalska industrija
3	Procesna oprema d. o. o.	Laktaši	Metalska industrija
4	Tri Best d. o. o.	Banja Luka	Metalska industrija
5	Bira d. d.	Bihać	Metalska industrija
6	Fiko commerce SF d. o. o.	Cazin	Metalska industrija
7	Gat d. o. o.	Sanski Most	Metalska industrija
8	Čekić d. o. o.	Gradiška	Metalska industrija
9	Ewes d. o. o.	Gradiška	Metalska industrija
10	KGS d. o. o.	Derventa	Metalska industrija
11	Maxmara d. o. o.	Banja Luka	Metalska industrija
12	Metal-prom MB d. o. o.	Derventa	Metalska industrija
13	PMP Jelšingrad a. d. – Fabrika mašina a. d.	Gradiška	Metalska industrija
14	Vigmelt d. o. o.	Banja Luka	Metalska industrija
15	Mehanizmi B d. o. o.	Gradiška	Metalska industrija
16	Metal a. d.	Gradiška	Metalska industrija
17	Metalac MBM d. o. o.	Derventa	Metalska industrija
18	Metaloprom Kovačević d. o. o.	Gradiška	Metalska industrija
19	Mreža Network d. o. o.	Derventa	Metalska industrija
20	Nivex d. o. o.	Derventa	Metalska industrija
21	Krupa kabine d. o. o.	Bosanska Krupa	Metalska industrija
22	Limometal d. o. o.	Cazin	Metalska industrija

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
23	Livnica Tešić d. o. o.	Gradiška	Metalska industrija
24	Novi most d. o. o.	Bosanska Krupa	Metalska industrija
25	Protherm d. o. o.	Kostajnica	Metalska industrija
26	Remus Innovation d. o. o.	Sanski Most	Metalska industrija
27	Stampress d. o. o.	Cazin	Metalska industrija
28	Unametal a. d.	Novi Grad	Metalska industrija
29	ZAH d. o. o.	Bosanska Krupa	Metalska industrija
30	Č. J. d. o. o.	Bihać	Metalska industrija
31	Bosnamontaža a. d.	Prijedor	Metalska industrija
32	Adria MM d. o. o.	Banja Luka	Industrija hrane
33	Babić s. p.	Laktaši	Industrija hrane
34	Beladona z. o. p. r.	Laktaši	Industrija hrane
35	BIOPLOD d. o. o.	Kozarska Dubica	Industrija hrane
36	Digesta s. p.	Kotor Varoš	Industrija hrane
37	EKO-BeL d. o. o., P. J. Agrocentar	Kozarska Dubica	Industrija hrane
38	Fratello Trade a. d.	Banja Luka	Industrija hrane
39	Fructa-trade d. o. o.	Derventa	Industrija hrane
40	Grabovac-Pekara Sunce d. o. o.	Srbac	Industrija hrane
41	HPK Draksenić a. d.	Kozarska Dubica	Industrija hrane
42	Krajina klas d. o. o.	Banja Luka	Industrija hrane
43	MI-TRIVAS d. o. o.	Prnjavor	Industrija hrane
44	MladegsPak d. o. o.	Prnjavor	Industrija hrane
45	Mushroom d. o. o.	Čelinac	Industrija hrane
46	Perutnina Ptuj S d. o. o.	Srbac	Industrija hrane
47	Prirodno bilje d. o. o.	Banja Luka	Industrija hrane
48	Unaplod a. d.	Kozarska Dubica	Industrija hrane
49	Veleprehrana a. d.	Banja Luka	Industrija hrane
50	Vitaminka a. d.	Banja Luka	Industrija hrane

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
51	Voda Kruna d. o. o.	Mrkonjić Grad	Industrija hrane
52	ZD. I. – Produkt d. o. o., P. J. Laktaši	Laktaši	Industrija hrane
53	ŽITOPEKA s. p.	Banja Luka	Industrija hrane
54	Živanić DS d. o. o.	Prnjavor	Industrija hrane
55	Jaja Tomić s. p.	Bihać	Industrija hrane
56	Mehlem trade d. o. o.	Bihać	Industrija hrane
57	Čapljanka d. o. o., P. J. Milk san	Sanski Most	Industrija hrane
58	Opšta zadruga Vrtoče	Bosanski Petrovac	Industrija hrane
59	Tehno-pek d. o. o.	Bihać	Industrija hrane
60	WES-trade d. o. o.	Cazin	Industrija hrane
61	Prijedorčanka a. d.	Prijedor	Industrija hrane
62	Mira Prijedor a. d.	Prijedor	Industrija hrane
63	Vigan PD d. o. o.	Prijedor	Industrija hrane
64	Urban Namještaj-Scontoprom d. o. o.	Prijedor	Drvopreradiivačka industrija
65	Javor Masiv d. o. o.	Prijedor	Drvopreradiivačka industrija
66	Masterwood d. o. o.	Prijedor	Drvopreradiivačka industrija
67	Gavranović d. o. o.	Prijedor	Drvopreradiivačka industrija
68	Robustox d. o. o.	Prijedor	Drvopreradiivačka industrija
69	Brzi d. o. o.	Bihać	Drvopreradiivačka industrija
70	D. I. Vrbas d. o. o.	Banja Luka	Drvopreradiivačka industrija
71	Drvoprodex d. o. o.	Banja Luka	Drvopreradiivačka industrija
72	Jerić kompani d. o. o.	Banja Luka	Drvopreradiivačka industrija
73	Nova DIPO d. o. o.	Gradiška	Drvopreradiivačka industrija
74	D. I. Bor d. o. o.	Gradiška	Drvopreradiivačka industrija
75	D. I. Vukelić d. o. o.	Laktaši	Drvopreradiivačka industrija
76	McMillan d. o. o.	Banja Luka	Drvopreradiivačka industrija
77	Prima ISG d. o. o.	Gradiška	Drvopreradiivačka industrija
78	Naš dom MB d. o. o.	Gradiška	Drvopreradiivačka industrija

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
79	Reflex d. o. o.	Gradiška	Drvoprerađivačka industrija
80	K-ASA d. o. o.	Ključ	Drvoprerađivačka industrija
81	Pogy d. o. o.	Bihać	Drvoprerađivačka industrija
82	Tehnik drvo Kapić d. o. o.	Cazin	Drvoprerađivačka industrija
83	Bema d. o. o.	Banja Luka	Industrija obuće
84	Dermal d. o. o.	Kotor Varoš	Industrija obuće
85	Sportek d. o. o.	Kotor Varoš	Industrija obuće
86	Veneto shoes d. o. o.	Derventa	Industrija obuće
87	Baja Shoes d. o. o.	Derventa	Industrija obuće
88	Bross Trade d. o. o.	Laktaši	Industrija obuće
89	KLM d. o. o.	Prnjavor	Industrija obuće
90	Sanino d. o. o.	Derventa	Industrija obuće
91	Obuća Branko s.z.r.	Derventa	Industrija obuće
92	The Welly d. o. o.	Prnjavor	Industrija obuće
93	Viale d. o. o.	Prnjavor	Industrija obuće
94	Vodex d. o. o.	Prnjavor	Industrija obuće
95	Com Soft d. o. o.	Cazin	Industrija IT
96	CPU d. o. o.	Cazin	Industrija IT
97	Telemax d. o. o.	Banja Luka	Industrija IT
98	Mikroelektronika d. o. o.	Banja Luka	Industrija IT
99	Koming-Pro d. o. o.	Gradiška	Industrija IT
100	Elpin d. o. o.	Prijedor	Industrija IT
101	AlfaNet informatika d. o. o. Prijedor	Prijedor	Industrija IT
102	Beoplast d. o. o.	Laktaši	Industrija plastike
103	Nora Plast d. o. o.	Banja Luka	Industrija plastike
104	Omorika PET d. o. o.	Doboј	Industrija plastike
105	Bosnaplast d.d.	Bosanski Petrovac	Industrija plastike

Spisak anketiranih preduzeća u okviru analize lanca vrijednosti

(decembar 2013 – februar 2014)

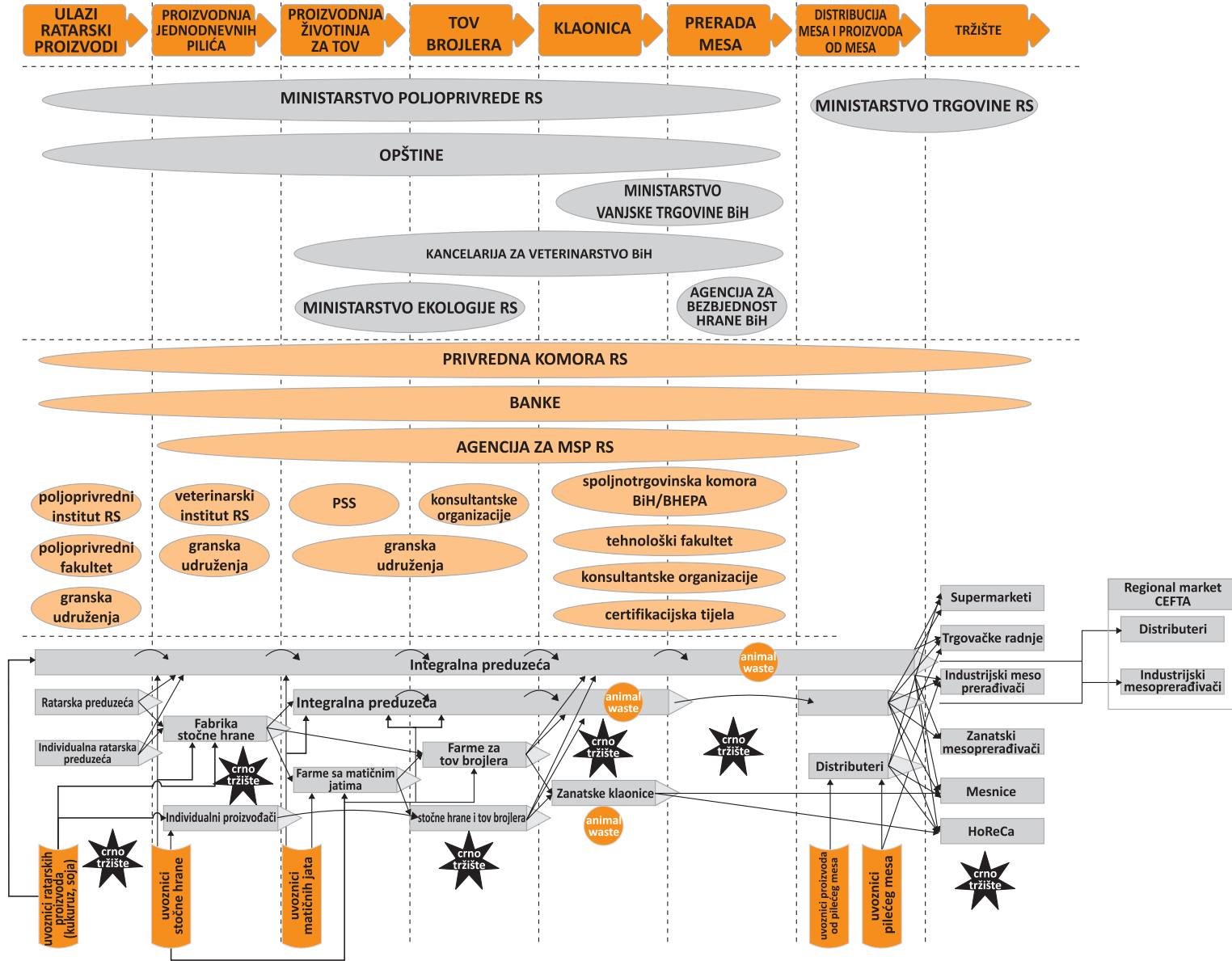
Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Lanac vrijednosti	Položaj u lancu vrijednosti
1	EKO Bosanska posavina	Derventa	Meso i proizvodi od mesa	Ulaz – poljoprivredni proizvodi
2	Super premix	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Proizvodnja stočne hrane
3	Comp Astor	Novi Grad	Meso i proizvodi od mesa	Proizvodnja stočne hrane
4	Agromix	Doboj	Meso i proizvodi od mesa	Proizvodnja stočne hrane
5	Dim-Dim d. o. o.	Laktaši	Meso i proizvodi od mesa	Klaonice, prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda
6	Klaonica Laza i sinovi	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda
7	MI Trivas	Prnjavor	Meso i proizvodi od mesa	Prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda
8	ZDI Produkt	Laktaši	Meso i proizvodi od mesa	Klaonice, prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda
9	Perutnina Ptuj S	Srbac	Meso i proizvodi od mesa	Proizvodnja jednostavnih pilića, tov brojlera, klaonice, distribucija mesa i mesnih proizvoda
10	Živanić DS	Prnjavor	Meso i proizvodi od mesa	Ulaz – poljoprivredni proizvodi, proizvodnja stočne hrane, proizvodnja jednostavnih pilića, tov brojlera, klaonice, prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda.
11	OZ Vrtoče	Bosanski Petrovac	Meso i proizvodi od mesa	Ulaz – poljoprivredni proizvodi, proizvodnja stočne hrane, proizvodnja jednostavnih pilića, tov brojlera, klaonice, prerada mesa, distribucija mesa i mesnih proizvoda.
12	Leburić komerc	Prnjavor	Meso i proizvodi od mesa	Distribucija mesa i mesnih proizvoda

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Lanac vrijednosti	Položaj u lancu vrijednosti
13	Fortuna	Prnjavor	Meso i proizvodi od mesa	Supermarket
14	Laza i sinovi	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Mesare
15	Obelix	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Hoteli-restorani-kafići HoReCa
16	Žitopeka	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Hoteli-restorani-kafići HoReCa
17	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede R. Srpske	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Institucije koje pružaju podršku
18	Veterinarski institut „Vaso Butozan“	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Institucije koje pružaju podršku
19	Tehnološki fakultet	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Institucije koje pružaju podršku
20	Poljoprivredni institut	Banja Luka	Meso i proizvodi od mesa	Institucije koje pružaju podršku
21	Poslovno udruženje „Zajednica živinara“	Srbac	Meso i proizvodi od mesa	Institucije koje pružaju podršku
22	Drvorez d. o. o.	Banja Luka	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
23	Edra d. o. o.	Bosanski Petrovac	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
24	Nova DIPO d. o. o.	Gradiška	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
25	D. I. Vrbas d. o. o.	Banja Luka	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
26	Smrča d. o. o.	Bosanska Krupa	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
27	Masterwood d. o. o.	Prijedor	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
28	D. I. Bor d. o. o.	Gradiška	Namještaj od punog drveta	Proizvođač

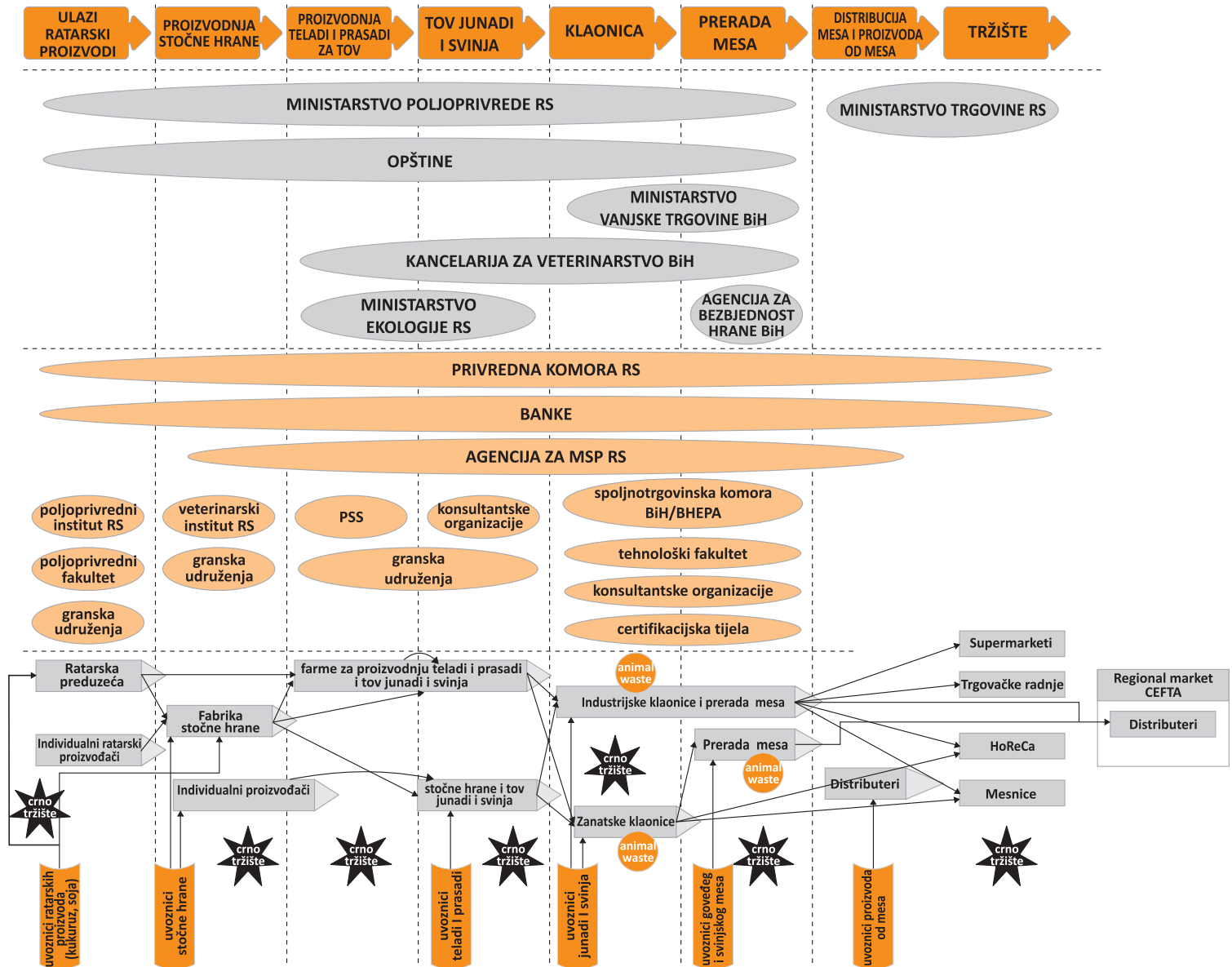
Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Lanac vrijednosti	Položaj u lancu vrijednosti
29	Javor d. o. o.	Prijedor	Namještaj od punog drveta	Proizvođač
30	Drvo klaster	Banja Luka	Namještaj od punog drveta	Klaster proizvođača
31	GMP Kompani d. o. o.	Banja Luka	Namještaj od punog drveta	Proizvođač i distributer
32	Ardor d. o. o.	Banja Luka	Namještaj od punog drveta	Distributer
33	Topling d. o. o.	Prnjavor	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Proizvođač
34	Termoflux d. o. o.	Jajce	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Proizvođač
35	Termoklima d. o. o.	Laktaši	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Proizvođač
36	Procesna oprema d. o. o.	Laktaši	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Proizvođač
37	Tehsan d. o. o.	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Distributer
38	Vokel d. o. o.	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Distributer
39	Termotehna d. o. o.	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Distributer
40	Centrum trade d. o. o.	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Distributer
41	Milco d. o. o.	Laktaši	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Dobavljač
42	Fit d. o. o.	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Dobavljač
43	Bob d. o. o.	Laktaši	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Dobavljač

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Lanac vrijednosti	Položaj u lancu vrijednosti
44	Mašinski fakultet, Banja Luka	Banja Luka	Toplovodni kotlovi i bojleri od inoksa	Institucije koje pružaju podršku
45	Italy Leather	Banja Luka	Proizvodnja obuće	Dobavljač (proizvodnja kože)
46	Sanino d. o. o.	Derventa	Proizvodnja obuće	Proizvođač
47	Baja Company d. o. o.	Derventa	Proizvodnja obuće	Proizvođač
48	Škrebić company d. o. o.	Teslić	Proizvodnja obuće	Proizvođač
49	Bema d. o. o.	Banja Luka	Proizvodnja obuće	Proizvođač
50	KLM d. o. o.	Prnjavor	Proizvodnja obuće	Proizvođač
51	Vodex d. o. o.	Prnjavor	Proizvodnja obuće	Proizvođač
52	Kogoderm	Prnjavor	Proizvodnja obuće	Distributer
53	Privredna komora Republika Srpska	Banja Luka	Svi gorenavedeni lanci vrijednosti	Institucije koje pružaju podršku
54	Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća Republike Srpske	Banja Luka	Svi gorenavedeni lanci vrijednosti	Institucije koje pružaju podršku
55	Vještine za posao / PrilikaPlus projekat	Banja Luka	Svi gorenavedeni lanci vrijednosti	Institucije koje pružaju podršku
56	Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske	Banja Luka	Svi gorenavedeni lanci vrijednosti	Institucije koje pružaju podršku

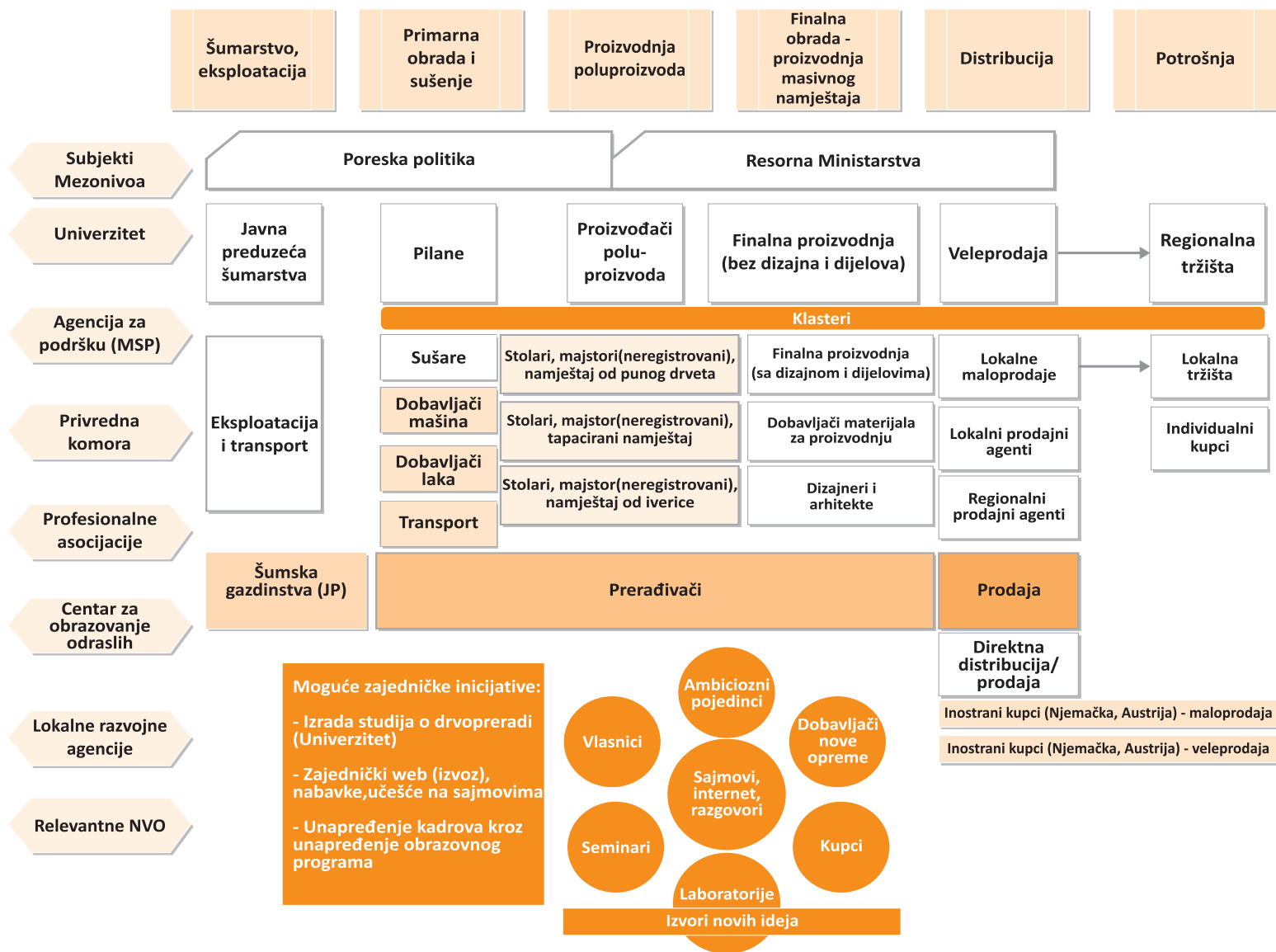
Lanac vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa



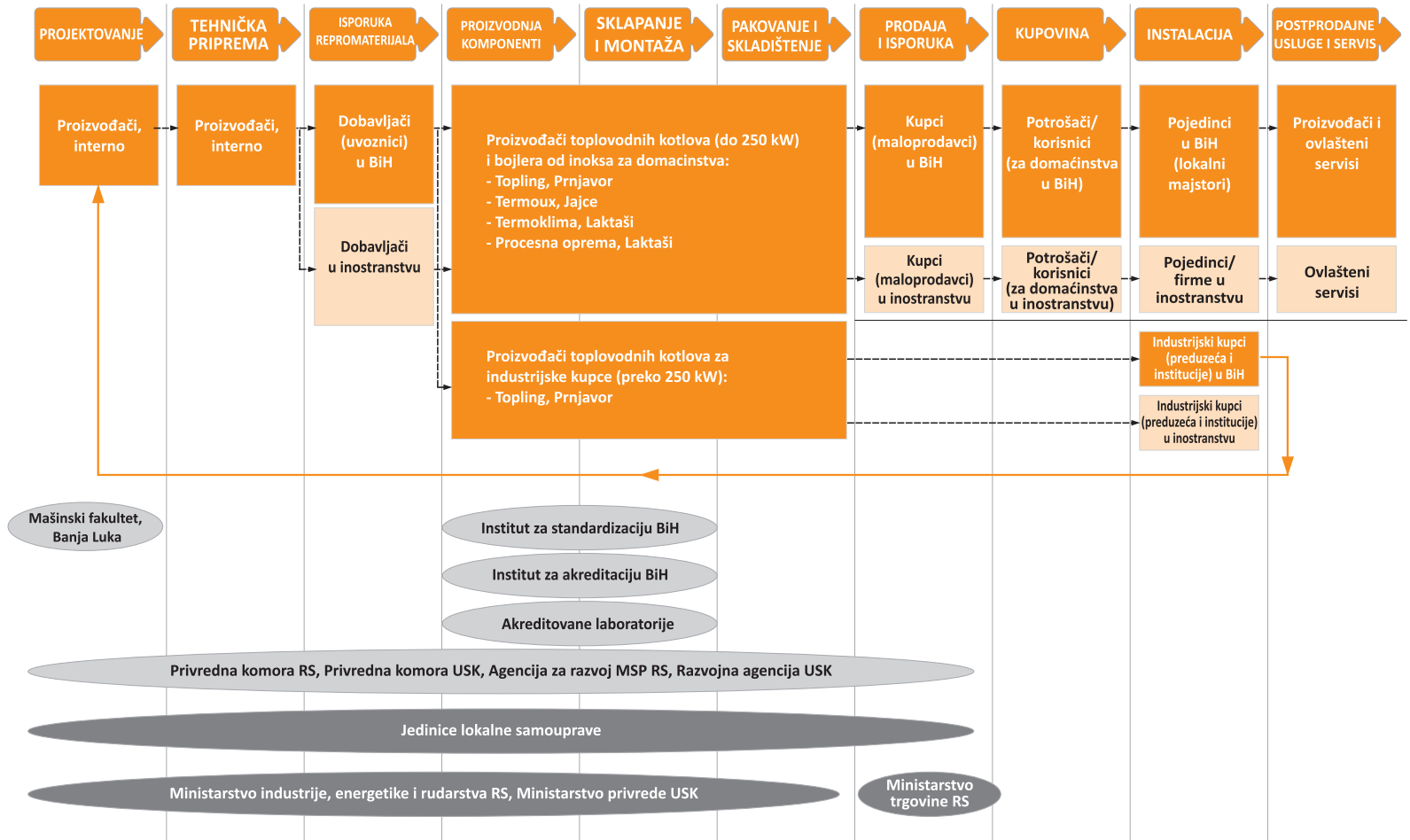
Lanac vrijednosti za govede i svinjsko meso i proizvode od govedeg i svinjskog mesa



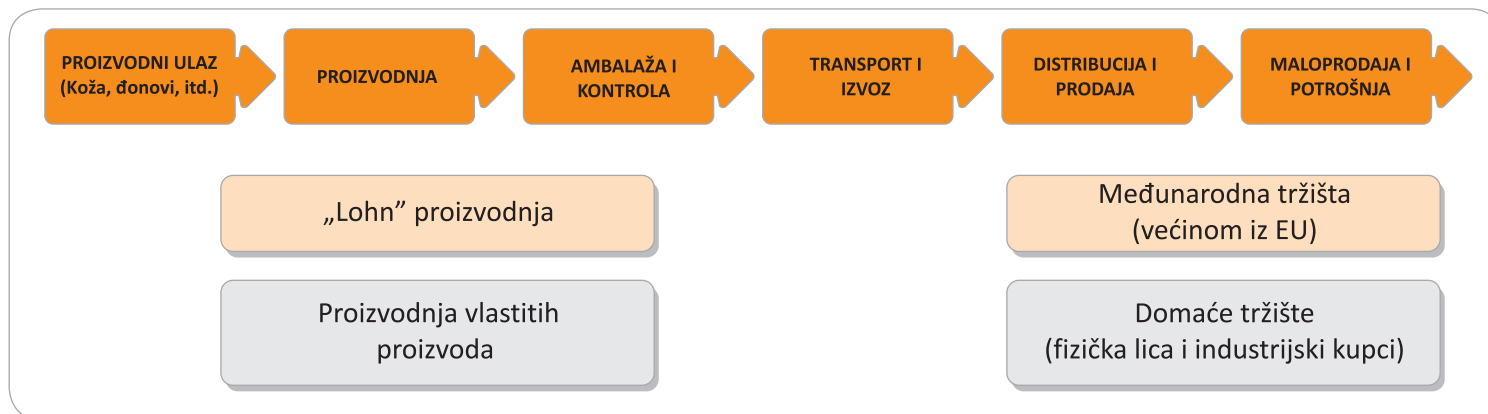
Lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta



Lanac vrijednosti za toplovodne kotlove i bojlere od inoksa



Lanac vrijednosti za proizvodnju obuće



Integrirana „lohn“ proizvodnja



Djelimična „lohn“ proizvodnja

