



ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI ZA KOŽU I OBUĆU



Projektat finansira




Projektat implementira



Uz podršku





Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* - Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autor
Aleksandar Draganić

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. Istraživački pristup	7
3. Pregled lanca obrade kože i obuće	9
4. Konkurentnost industrije (Porterov dijamant)	13
4.1 Struktura i strategija vodećih preduzeća	15
4.2 Faktori proizvodnje	17
4.3 Povezane i podržavajuće industrije	19
4.4 Faktori tražnje	22
5. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	25
6. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku	27
7. Makro i metanivo – okvirni uslovi	31
8. Sažetak glavnih zaključaka	35
9. Glavne identifikovane razlike (EU preduzeća/sektor kao uporedba tj. benchmark)	37
10. Glavne preporuke i buduće aktivnosti	35
10.1 Preporuke usmjerene na industriju	36
10.2 Preporuke usmjerene na mezoorganizacije	37
10.3 Preporuka politika	42
10.4 Mogućnosti za saradnju	42
11. Kako izmjeriti da li se konkurentnost povećava?	43
12. Literatura	45

1. Uvod

Projekat „CREDO Krajina“ finansira Švedska a implementira ga Agencija za razvoj preduzeća *Eda* iz Banjaluke u saradnji sa Udruženjem za razvoj *NERDA* iz Tuzle.

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. Projekat treba da omogući stvaranje više 200 novih radnih mjesta i održanje do 1000 radnih mjesta u kompanijama, odnosno sektorima obuhvaćenim projektnim intervencijama. Takođe, projekat treba da olakša vertikalnu i horizontalnu koordinaciju politika usmjerenih prema malim i srednjim preduzećima u projektnom području.

Projekat traje 30 mjeseci, a sastoji se od više faza i komponenti. Putem početnih analiza odabrani su prioritetni privredni sektori sa većim potencijalom za kreiranje novih radnih mjesta, a onda će predstavnici preduzeća iz tih sektora, kroz sektorske odbore, definisati prioritetne potrebe za savjetodavnom podrškom i obukom za preduzeća. Uz to, dio savjetodavne i finansijske podrške biće usmjeren i prema gradovima i opštinama koje namjeravaju da bitno unaprijede lokalno poslovno okruženje i uspostave stalan i sadržajan dijalog sa privatnim sektorom.

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. Istraživački pristup

Istraživanje se sastoji od kombinacije kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Proces je započeo istraživanjem ciljnih grupa preduzeća. Urađena je „Polazna studija privrednih sektora“ kako bi se sakupili podaci o sektorima koji će se iskoristiti i za definisanje prioriteta, ali, i za praćenje i evaluaciju.

Nakon toga, uslijedila je kvalitativna procjena ciljnih sektora. Kvalitativna procjena sektora kože i obuće je urađena kroz seriju intervju sa glavnim akterima unutar lanca vrijednosti. Intervjui su organizovani sa nekoliko preduzeća i ustanova u lancu, uključujući institucije koje pružaju podršku i donose politiku (Privredna komora Republike Srpske; Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske).

Tim eksperata je posjetio preduzeća i organizacije koje im pružaju podršku s ciljem sakupljanja informacija o mnogim aspektima koji se odnose na poslovanje – konkurentskom pritisku na preduzeća, uslovima potražnje, faktorima proizvodnje, rivalstvu, itd. Takođe, održana je radionica sa Sektorskim odborom koji se sastoji od direktora i vlasnika preduzeća kože/obuće u Krajini, zajedno sa predstavnicima Ministarstva industrije, energetike i rudarstva RS i Privredne komore RS, kako bi se dobili, odnosno testirali dodatni zaključci.

Na kraju, izvještaj je pripremljen na osnovu „Polazne studije privrednih sektora“, dodatnog istraživanja sekundarnih izvora podataka i terenskog istraživanja putem intervjuja i radionica.

3. Pregled lanca vrijednosti kože i obuće

Sektor obuće je važan dio evropske proizvođačke industrije i igra ključnu ulogu u privredi i društvenom blagostanju u brojnim lokalizovanim regionima unutar EU. Tržište obuće je imalo godišnju prodaju od oko 2.100.000.000 pari obuće i vrijednost od oko 49.000.000.000 evra u 2011. godini, dok je sama EU imala 5% globalne proizvodnje. U industriji dominiraju mala i srednja preduzeća (MSP) i posebno su izložena međunarodnoj konkurenciji. Ova struktura se može smatrati i snagom i slabošću, jer su MSP-a generalno fleksibilnija, a ipak, u isto vrijeme, vjerovatnije je da im nedostaju investicione mogućnosti.

Trenutno, industrija obuće je takođe veoma globalizovana. Konkurencija iz država sa niskom cijenom rada i manje regulisanim radnim uslovima je prinudila proizvođače obuće iz EU da ozbiljno restrukturiraju strategije i relociraju politike. Na sveukupnu proizvodnju obuće u EU veoma mnogo utiče neuravnoteženo snabdijevanje globalnog tržišta.

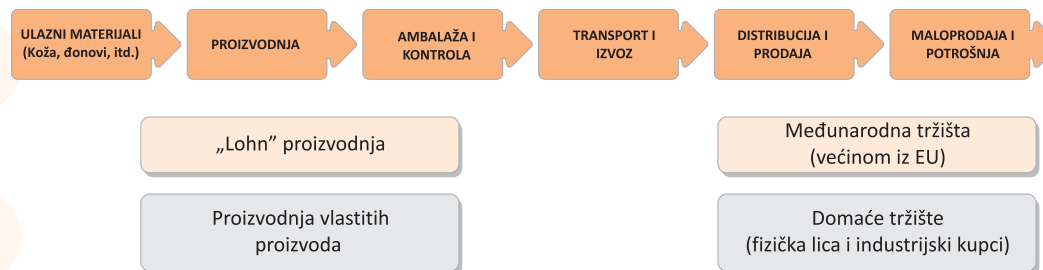
Evropska industrija obuće danas je razvijen sektor. U njemu je preduzećima teško da održe značajan nivo rasta, na što veoma mnogo utiče visoko nestabilna i promjenjiva potražnja zbog promjene modnih trendova i sezonskih fluktuacija. Takođe, radi se istinsko restrukturisanje sistema distribucije što daje 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 na projektnom području. Ovo područje je smješteno u sjeverozapadnom dijelu Bosne i Hercegovine i sastoji se od 35 opština. Tačnije, ciljno područje sektora obuće pokriva 4-5 opština u kojima je smješteno 90% proizvodnje obuće na području Krajine. Takođe, na ovom području se proizvodi 95% od ukupne proizvodnje obuće u Republici Srpskoj.

Proizvodnja obuće u području Krajine se naslanja na prethodnu tradiciju proizvodnje obuće u okviru nekoliko društvenih preduzeća (OOUR-a), koji su radili u okviru složene organizacije udruženog rada (SOUR). SOUR-i su bili složene organizacije koje su se sastojale od nekoliko organizacija (OOUR-a), obično unutar jednog lanca vrijednosti. Na primjer, SOUR „Krajišnik“ je organizovan tako da je spajao sva preduzeća za proizvodnju kože i obuće iz opština Banja Luka, Kotor Varoš i Prnjavor. Potrebno je napomenuti da su sve organizacije unutar SOUR-a bile finansijski i komercijalno nezavisne, dok je SOUR

imao neke zajedničke razdvojene funkcije. Većina vlasnika, odnosno direktora današnjih preduzeća koja proizvode obuću su bili menadžeri ovih društvenih preduzeća. Takođe, potrebno je napomenuti da se, za vrijeme socijalizma, izvozilo preko izvoznih preduzeća (agenata) koja su bila smještena najčešće u ostalim federalnim republikama u bivšoj Jugoslaviji (u Sloveniji za Zapadnu Evropu, a u Srbiji za Istočnu Evropu).

Generički lanac vrijednosti

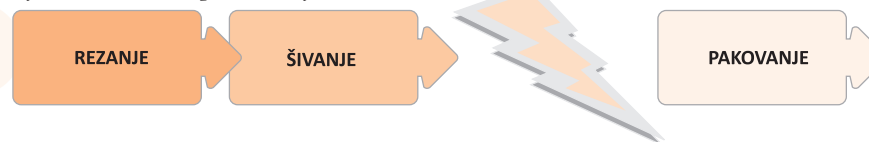


Dominantan poslovni model unutar sektora se vidi u proizvodnji na bazi ugovora za poznatog kupca, koji je, takođe, dobavljač sirovina. Ova proizvodnja, koja ima nisku dodatnu vrijednosti, obično se naziva „lohn“¹ proizvodnja. Može se reći da su lokalna preduzeća uključena u globalni lanac vrijednosti sa dvije razlike – potpuno integrisana „lohn“ proizvodnja i djelimična „lohn“ proizvodnja. Kod djelimične „lohn“ proizvodnje, preduzeća ne sklapaju gotov proizvod, već izvoze samo gornji dio obuće.

Integrisana „lohn“ proizvodnja



Djelimična „lohn“ proizvodnja



¹ 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.

U 2012. godini je proizvedeno 13.207.402 para obuće, što je više za 5,7% u poređenju sa proizvedenom količinom obuće u 2009. godini. Pored proizvodnje velikih količina obuće u 2012. godini, može se vidjeti da su preduzeća imala veći broj složenih radnji pri proizvodnji obuće u odnosu na 2009. godinu. Prema Zavodu za statistiku Republike Srpske, 5.087.823 para obuće je broj proizvedenih gornjih dijelova obuće u 2012. godini, što predstavlja za 2,5% manje (130.000 pari) u poređenju sa brojem proizvedenih gornjih dijelova obuće u 2009. godini. U analizi proizvedenih i prodatih količina obuće u 2012. godini, važno je naglasiti da je ukupno proizvedeno 13.207.402 para obuće, od čega je 95% pari proizvedeno kao „lohn“ proizvodnja i 96% pari je prodato. Sva „lohn“ proizvodnja se zasniva na godišnjim i višegodišnjim ugovorima između lokalnih proizvođača i dobro poznatih proizvođača, odnosno prodavaca iz EU.

Postoji dio preduzeća koja pokušavaju da razviju i proizvedu domaće modele obuće, ali to predstavlja manje od 5% cjelokupne proizvodnje preduzeća na području Krajine. Ova preduzeća većinom proizvode obuću za domaće tržište – za fizička lica i institucionalne kupce.

Domaća proizvodnja



Mogu se navesti sljedeća iznenađujuća otkrića tokom istraživanja:

- sektor ima dvije 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 lideri 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 na području Krajine. Ukupan prihod sektora u 2011. godini u svim opštinama projektnog područja je bio 85.000.000 KM. U isto vrijeme, izvoz je bio 68.000.000 KM, što je 80% ukupnog prihoda².

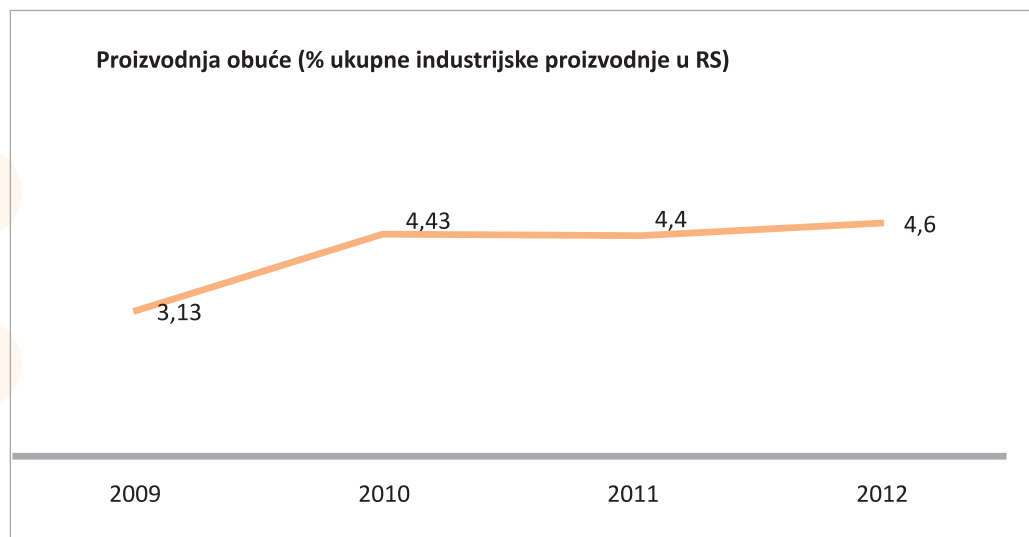
² Iznosi za ukupni prihod i izvoz su nekoliko puta viši, ali nisu evidentirani zbog prirode poslovnog modela (praksa uvoza za izvoz u „lohn“ proizvodnji).

Dobit cijelog sektora na projektnom području je bila 6.000.000 KM u 2011. godini. Oko 80% od ukupno zaposlenih čine žene.

Prema APIF-u³, godišnje izvještaje preduzeća za 2012. godinu su predala 42 preduzeća u Republici Srpskoj koja se bave proizvodnjom kože i proizvoda od kože i obuće, od kojih je 91 preduzeće registrovano u Zavodu za statistiku RS. Postoje 34 preduzeća, proizvođača obuće, uključena u projekat „CREDO Krajina“. Analiziranjem finansijskih pokazatelja industrije, može se vidjeti da je preko 95% ukupnog prihoda stvoreno od proizvodnje obuće, više od 98% izvoza su ostvarili proizvođači obuće i više od 98% zaposlenih u ovoj industriji su zaposleni u proizvodnji obuće. Na osnovu ovih podataka, u daljoj analizi možemo ignorisati učešće kože i proizvoda od kože, a svi podaci koji se odnose na proizvodnju odnose se na proizvodnju obuće.

Najrelevantnija informacija koja se odnosi na donosiocje odluka na nivou entiteta u Republici Srpskoj se vidi u činjenici da je proizvodnja obuće bila 4,6% ukupne industrijske proizvodnje u 2012. godini. Ovaj trend je pozitivan, što se može vidjeti ako se uzme u obzir period 2009–2012. godine.

Slika 1–Učešće proizvodnje obuće u industrijskoj proizvodnji u Republici Srpskoj

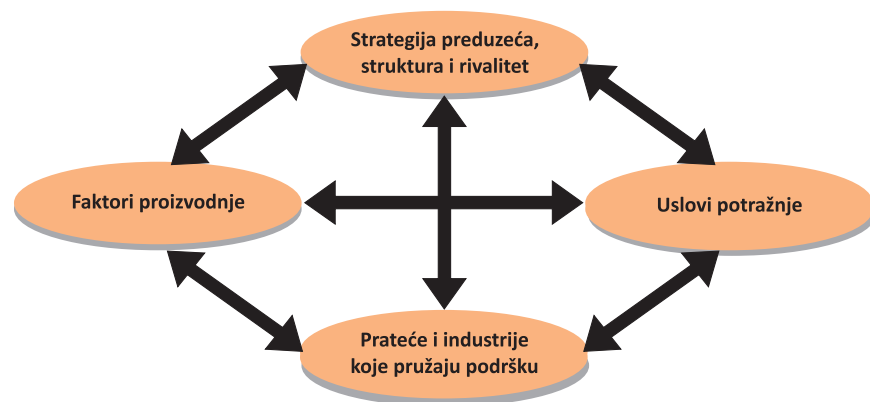


3 Agencija za posredništvo, informatiku i finansijske usluge RS (APIF)

4. Konkurentnost industrije (Porterov dijamant)

Porterov dijamant (Michael Porter) konkurentnosti pokušava da izoluje faktore koji utiču na konkurentnost industrija i nacija (1998, str. 72) i ilustrovan je na slici 2. Porterov dijamant se često koristi u procjenama i uporednim analizama konkurentnosti u državama i industrijama.

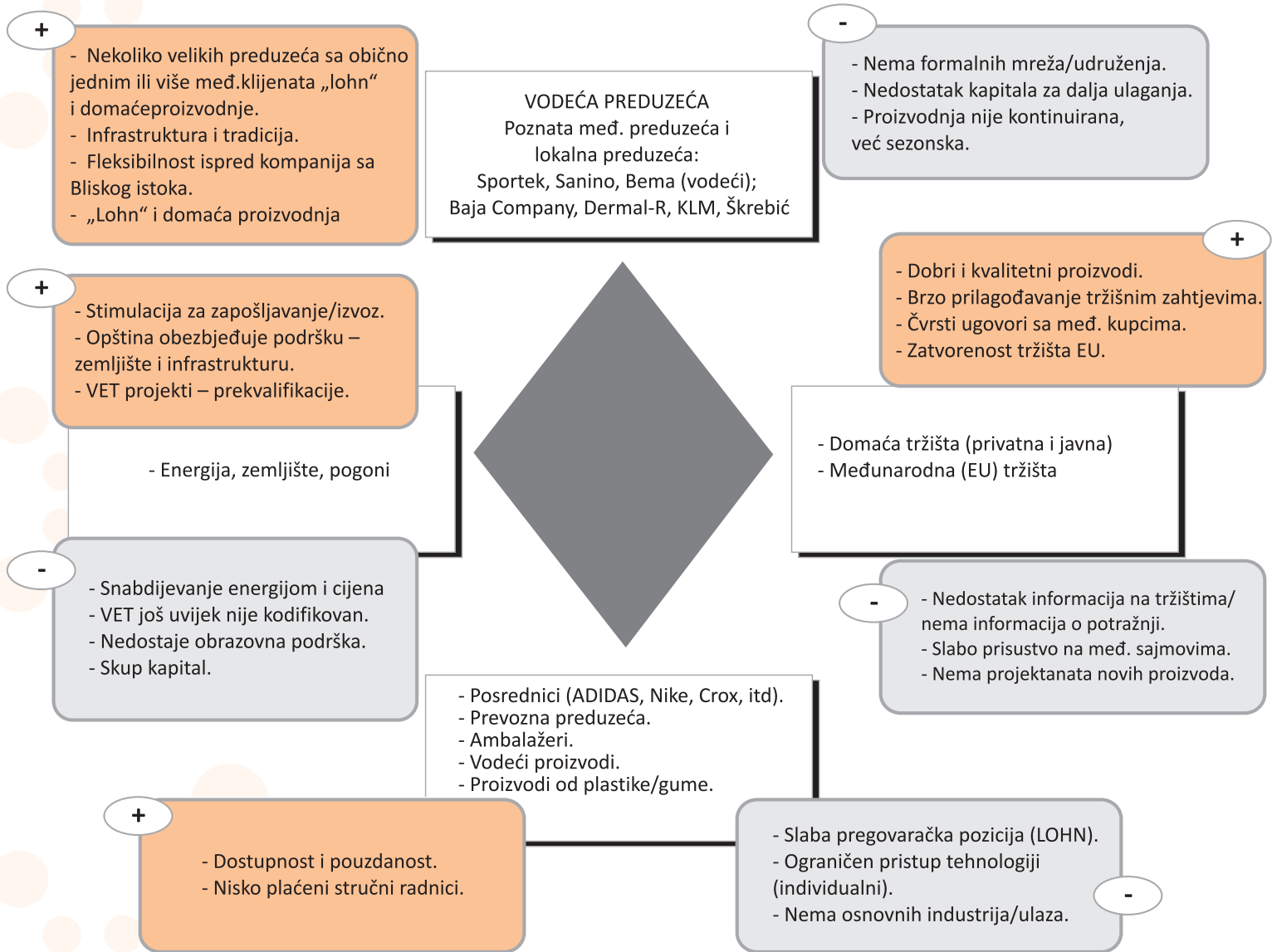
Slika 2 – Porterov dijamant konkurentnosti



Izvor: Porter (1998, str. 72)

Na slici 2 su ilustrovana četiri velika faktora koja oblikuju okruženje u kome se lokalne firme nadmeću, olakšavaju ili ometaju stvaranje konkurentske prednosti. Ovaj koncept je primijenjen u analizi lanca vrijednosti za sektor kože i obuće na području Krajine.

Slika 3 – Porterov dijamanat za proizvodnju obuće na području Krajine



4.1 Struktura i strategija vodećih preduzeća

Kao što je ranije pomenuto, industrijom proizvodnje obuće dominiraju mala i srednja preduzeća (MSP) koja su posebno izložena na međunarodnoj konkurenciji. Ova struktura se može smatrati i snagom i slabošću, jer su MSP generalno fleksibilnija i, istovremeno, vjerovatnije je da im nedostaju mogućnosti ulaganja.

Međutim, vodeće firme sa područja 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 Krajini, dajući im neki dio ugovorenog posla i razmjenjujući materijale i opremu. Manji dio sektora (2-3 preduzeća) proizvode sopstvene proizvode, većinom za lokalno tržište.

Zanimljivi trendovi o veličinama preduzeća u sektoru obuće

U periodu od 2009. do 2012. godine, broj preduzeća na području Krajine je ostao isti, dok je zaposlenost u tom sektoru znatno povećana, naročito u 7 preduzeća koja imaju više od 250 radnika. Izgleda da ovaj trend utiče na 3 vodeća preduzeća među ovih 7 sa više od 1.000 zaposlenih po preduzeću.

Učinak velikih preduzeća u posljednjih nekoliko godina je bio pozitivan, sa stalnim rastom godišnjeg prihoda, zapošljavanjem i dobiti. Oni su dio globalnog lanca vrijednosti, koji se naslanja na trendove u kojima preduzeća iz EU traže da izmjestе 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 u sektoru na području koje pokriva projekat „CREDO Krajina“. Obično firme imaju 1-2 dominantna partnera iz EU, sa kojim saraduju u posljednjih nekoliko godina. Konkurencija se samo vidi kada se takmiče na internom tržištu, većinom na javnim tenderima za razne lokalne kupce (vojsku, policiju i ostale institucionalne kupce). Takođe, može se primijetiti da je cijena radne snage 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

Bosnu i Hercegovinu. Prema prethodnim istraživanjima, društveni kapital u osnovi zavisi od države i utiče na mogućnost stvaranja složenijih društvenih aranžmana između ljudi u svakodnevnom životu, poslovanju, politici, itd.

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 za repromaterijale, 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 repromaterijale. Firme koje proizvode sopstvene proizvode su generalno u ovoj situaciji, ali im nedostaje stabilnost, koju pruža „lohn“ proizvodnja. Ove firme imaju proizvodnju sa većom dodatom vrijednošću, ali se ona odvija u malim 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, porodiljsko odsustvo i ostala pitanja iz radnog odnosa unutar postojećih propisa za regulisanje radnih odnosa i pristup povoljnijem finansiranju.

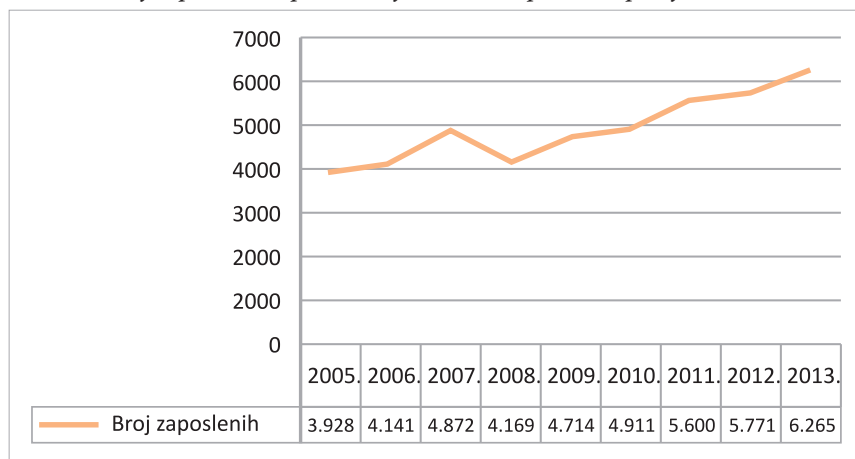
4.2 Faktori proizvodnje

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 ovakvih radnih mjesta. 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.

Slika 4 – Broj zaposlenih u proizvodnji obuće u Republici Srpskoj



Broj zaposlenih u sektoru obuće u RS je bio 6.265 radnika u 2013. godini, što predstavlja povećanje od 8,6% (494 radnika) u poređenju sa 2012. godinom. Međutim, u školskoj 2012/2013. godini, samo su 283 učenika upisana u školski program koji pokriva tekstilni i kožno/obučarski sektor. U 2013/2014. godini, broj upisanih učenika u programe koji pokrivaju tekstilni i kožno-obučarski sektor je bio skoro duplo niži – 144. Primjećujemo da se očekuje da prvi srednjoškolci u posljednjih 20 godina budu upisani 2014/2015. godine na Tehnološki fakultet – Program proizvodnje i dizajna obuće.

Mnoga preduzeća se suočavaju sa problemom električne energije i njenog stabilnog snabdijevanja – posebno u vezi sa visokim troškovima za industrijska postrojenja i nenajavljene prekide 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.

4.3 Povezane i podržavajuće industrije

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. Međutim, proizvodnja obuće na području Krajine se većinom zasniva na proizvodnim ulazima kao što su koža, guma i plastika.

Skoro 100% ulaznih materijala se uvozi. Problem koji se javlja iz godine u godinu je nedostatak bazne industrije (kože i donova). Najvažnija odrednica konkurentnosti i dodate vrijednosti u proizvodnji obuće je proizvodnja kože. Međutim, može se reći da proizvođači obuće nemaju izbora kada je riječ o uvozu kože zbog nedostatka ovih proizvoda na domaćem tržištu.

Generalno, proizvodnja obuće se naslanja na sljedeće industrije (lance vrijednosti):

- sakupljače kože sa ili bez krzna,
- kožare/štavionice kože,
- dizajnere obuće i modela,
- proizvođače komponenata obuće.

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. Sirova koža je, uz druga dva proizvoda – med i ribu, na pozitivnom spisku materijala organskog porekla koje Bosna i Hercegovina može da izvozi u EU.

Tabela 1 – Prvih 10 uvoznika sirovih koža (sa ili bez krzna) i kože (proizvodni kod 41) iz BiH

Rang	Država	Izvezena vrijednost u 2009.	Izvezena vrijednost u 2010.	Izvezena vrijednost u 2011.	Izvezena vrijednost u 2012.	Izvezena vrijednost u 2013.
1	Austrija	6.036,73	18.155,16	23.620,17	28.023,82	23.083,66
2	Italija	7.885,96	10.746,39	12.993,64	13.395,7	18.490,41
3	Slovenija	3.423,13	5.769,32	5.393,32	3.916,54	5.867,09
4	Turska	369,99	1.837,51	3.406	3.055,79	3.593,43
5	Njemačka	1.941,73	2.277,3	2.369,27	4.361,3	3.150
6	Hrvatska	1.114,27	1.350,27	2.051,93	2.396,42	3.047,61
7	Holandija	152,01	0	0	157,07	1.137,58
8	Belgija	0,72	0	0	807,1	1.084,13
9	Hong Kong, Kina	1.236,17	1.259,14	2.171,11	830,43	999,81
10	Srbija	501,21	818,59	1.769,77	1.642,97	661,77
	Svijet	24.310,39	45.439,1	60.945,47	62.010,71	62.563,25

Jedinica: u hiljadama evra

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.

Tabela 2 – Prvih 10 izvoznika sirove kože (sa krznom ili bez) i kože (proizvodni kod 41) u BiH

Rang	Države	Uvezena vrijednost u 2009.	Uvezena vrijednost u 2010.	Uvezena vrijednost u 2011.	Uvezena vrijednost u 2012.	Uvezena vrijednost u 2013.
1	Italija	39.175,26	45.698,91	50.855,98	51.400,21	60.401,01
2	Francuska	2.828,71	3.943,11	5.964,81	16.275,76	12.696,35
3	Austrija	714,88	927,04	7.832,23	8.423,24	11.441,32
4	Slovenija	5.747,04	10.577,71	8.947,94	11.509,35	10.015,39
5	Srbija	3.708,51	9.703,38	9.299,74	10.910,64	7.438,33
6	Njemačka	1.484,26	9.483,49	14.245,04	12.069,19	6.400,12
7	Hrvatska	1.809,8	4.682,63	7.874,59	7.651,13	5.904,74
8	Crna Gora	1.224,7	3.538,7	4.202,22	4.421,95	5.724,8
9	Mađarska	1.265,57	2.268,26	2.840,97	3.106,33	4.874,06
10	Slovačka	326,97	3.011,55	6.715,8	4.460,83	4.445,68
	Svijet	69.719,56	118.540,94	150.428,42	156.957,83	157.119,58

Jedinica: u hiljadama evra

Kada se pogledaju ostale industrije koje obezbjeđuju podršku (donovi, 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“ poslovanje. Manje od 10% ulaza se može naći na domaćem tržištu. To je posljedica prethodnog privrednog i političkog sistema, gdje je u bivšoj Jugoslaviji postojalo jedno zajedničko tržište i gdje su svi dijelovi bivše države bili specijalizovani za određene industrije i proizvodnju. Čak i sada, najvažniji uvoz donova, pertli, guma, itd., dolazi iz Srbije i Hrvatske.

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 području Krajine postoje samo jedna kožara koje 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 da se uskladi sa strogim standardima EU koji se odnose na zaštitu životne sredine. Bosna i Hercegovina ima još dva kapaciteta za proizvodnju kože – kožare u Bugojnu i Visokom. Dok se Bugojno bori sa nedostatkom operativnog kapitala, Visoko se specijalizovalo za proizvodnju kožnih sjedišta za automobile, za šta kožu uvoze većinom iz Južne Amerike.

Specijalizovana oprema obično dolazi sa proizvodnjom nove serije i modela u okviru ugovora sa stranim kompanijama/posrednicima i lokalnim proizvođačima. Obično, naručilac isporučuje ovu mašineriju zajedno sa instrukcijama i stručnjacima koji je stavljaju u pogon. Vidi se da većina kompanija unutar sektora nema dovoljno finansijskih resursa da pojedinačno kupi ove mašine.

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.

4.4 Faktori tražnje

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. Na primjer, jedna od vodećih firmi u EU, „Gabor“, zatvorila je 7.000 radnih mjesta u EU – prebacujući većinu proizvodnje na Istok, uključujući i Bosnu i Hercegovinu.

Očigledno je da se tržišna potražnja globalno smanjila u posljednjih nekoliko godina, ali to nije imalo efekta na rast proizvodnje obuće u Krajini. Većina „lohn“ poslovanja na području Krajine 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. Te faze su usko povezane, s obzirom na to da je za dizajniranje uspješne kolekcije uzoraka potrebno stalno praćenje tržišta (ukus, trend potražnje, moda, itd.) i održavanje bliskih odnosa sa sistemom maloprodaje.

„Brza moda” – Zara

Zara je glavna radnja lanca „Inditex Group“. Od otvaranja u La Korunji u Španiji, 1975. godine, Zara je postala evropska modna maloprodaja koja najbrže raste, sa preko 1.000 podružnica u cijelom svijetu. Zara je imala znatan uspjeh u posljednjih nekoliko godina i glavni elementi uspjeha su bili povezani sa pružanjem brze i konstantne ponude modnih proizvoda po razumnoj cijeni, zajedno sa kombinacijom vertikalne i teritorijalne integracije. Zara proizvodi većinu svoje obuće u fabrikama koje su koncentrisane u Španiji, **usvajajući strategiju brzog odgovora, sa vremenom isporuke od oko 10 dana**. Primjer potpuno integrisanih lanaca, kao što je Zara, pokazuje put prema kontinuiranom stvaranju i proizvodnji novog dizajna u preduzećima.

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 iz Dalekog istoka i Azije ne mogu zadovoljiti ove uslove zbog dugog vremena prekooceanske isporuke ovih proizvoda.

Neki proizvođači u ovom sektoru smatraju da postoje mogućnosti za poboljšanje lanca, poboljšanjem organizacione i industrijske kulture na nivou preduzeća, povećanjem broja stručnjaka unutar kompanija sa pravim obrazovanjem i povezivanjem bazne 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 većeg prihoda i dobiti.

Na kraju, postoji nekoliko faktora koji bi mogli da utiču na industriju obuće i potražnje u njoj, regionalno i globalno⁴, do 2020:

- veličina oporavka ekonomije EU, kao i drugih svjetskih ekonomija;
- razvoj tržišta u Kini i Indiji, posebno po pitanju povećanja životnog standarda i promjene obrasca potrošnje od strane građana;
- promjena mode koja bi mogla da unese nesigurnost u smislu dizajniranja novih proizvoda;
- sve starija populacija i promjena prioriteta za dizajn zbog zahtjeva za udobnijom i sigurnijom obućom;
- povećanje troškova i vremena potrebnog za prevoz iz Azije.

⁴ Dubinska analiza situacije evropskog sektora obuće i mogućnosti za njegov budući razvoj, DG Preduzeća i industrija Evropske komisije, Analitičari rizika i politika Limited, (DG Enterprise & Industry European Commission Risk & Policy Analysts Limited), juli 2012.

5. 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). Nefer konkurencija je većinom karakteristična za uvoz robe iz Kine i nove ulaze na tržišta koja su osnovali bivši radnici određenih postojećih kompanija. Pridošlice često imaju niže cijene rada (evrocent po minuti) za određene faze proizvodnje – rezanje i šivanje gornjih dijelova obuće. Međutim, to nije toliko rasprostranjeno zbog veličine i potencijala ovih preduzeća.

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“, „Crocs“, „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 – karbonskih okvira za bicikle i tekstilnih proizvoda.

Sva preduzeća koriste većinu proizvodnog ulaza iz inostranstva bez pregovaračke moći prema dobavljačima ovih komponenti. Ovo ih sputava kada je riječ o smanjenju troškova sirovina. Sagovornici u našem istraživanju su rekli da većina konkurentnosti u sektoru obuće potiče od mogućnosti da se utiče na cijenu ulaza i produktivnost proizvodnje.

Kao što je prethodno rečeno, 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 tendencija u EU izmještanje kompletne proizvodnje u Istočnu Evropu i Aziju.

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

Većina preduzeća, koja je uključena u „lohn“ poslove, ima problema sa sezonskim uticajem i prekidima proizvodnje zbog prirode poslovanja. Smatraju da bi se ove praznine mogle popuniti sopstvenom proizvodnjom, ali nemaju dovoljno obrtnog kapitala za te aktivnosti. Takođe, suočavaju se sa nedostatkom kvalifikovanih stručnjaka – od dizajna do realizacije.

6. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

Bosna i Hercegovina nema ni opšte ni sektorske industrijske politike. Naročito ne postoje određene politike koje su usmjerene na područje Krajine zbog nedostatka institucionalnog okvira za koncept regionalnih politika u BiH. U tom institucionalnom okruženju razne institucije pokušavaju da obezbijede neku pomoć, ali to je većinom kratkoročno i sa ograničenim vidikom. Sa obzirom na to da nema proizvođača obuće u Unsko-Sanskom kantonu, fokusiraćemo se samo na institucije i njihovu podršku u Republici Srpskoj.

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 predstavlja glavnog partnera 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.

Tabela 3 – Politike za podršku sektora kože i obuće Vlade RS u posljednjih 5 godina

Politika	Godina	Iznos novca	Efekat
Subvencija za industriju tekstila, kože i obuće.	2009. i 2010.	50 KM po zaposlenom (ukupan iznos 8.229.150 KM)	Održavanje broja zaposlenih u ovom sektoru.
Fiskalna podrška se odnosi na nižu bazu društvenog doprinosa.	2011. pa nadalje	Na osnovu iznosa od 25% ukupnog bruto iznosa plate u RS	Povećanje broja radnih mjesta. Povećanje stručnosti. Povećanje ukupnog prihoda.
Subvencija firmama za izvoz tekstila, kože i obuće	Od 2006. pa nadalje	13.577.759 KM	Nova strana direktna ulaganja i domaća ulaganja. Povećanje bruto plate.
Subvencija za zapošljavanje u industriji tekstila, kože i obuće.	2011.	1.057.500 KM	Zaposlena 423 radnika.

Agencija za mala i srednja preduzeća RS je institucija koja je osnovana 2004. godine za podršku i razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srpskoj i stvaranje cijelog sistema podrške za mala i srednja preduzeća. Glavni ciljevi Agencije su da se poveća učešće MSP-a u sveukupnoj privredi Republike Srpske, promjenom strukture poslovanja putem povećanja učešća produktivnih aktivnosti i usluga u ukupnom domaćem proizvodu, povećanja tehnološkog razvoja, konkurentnosti i otvorenih novih tržišta za MSP, povećanjem broja poslova i radnika zaposlenih u ovim kompanijama. Kao posljedica toga, najvažniji projekat u sektoru obuće u Agenciji za mala i srednja preduzeća RS se vidi u projektu „Prilika plus” koji finansira Švajcarska, a koji podržava uspostavljanje Centra za obrazovanje radnika u industriji obuće „Sanino“. Do sada, Centar je obučio 65 radnika, koji su kasnije našli poslove u preduzeću „Sanino“.

Još jedna ustanova za podršku je Institut za standardizaciju BiH. Ova institucija predlaže strategiju standardizacije u BiH, priprema i objavljuje standarde Bosne i Hercegovine, zastupa i djeluje u ime Bosne i Hercegovine u međunarodnim, evropskim i ostalim međudržavnim organizacijama za standardizaciju, te obavlja ostale zadatke koji nastaju po osnovu međunarodnih sporazuma i članstava u organizacijama. U posljednjih nekoliko godina, institut je donio nekoliko podzakonskih akata i smjernica koji se odnose na standarde koji su u skladu sa tržišnim propisima EU. Najslabija tačka u ovoj oblasti je prava procjena usklađenosti infrastrukture – akreditovane laboratorije i tijela za certifikaciju.

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 obućara niti drugih relevantnih obrazovnih profila za proizvodnju obuće. Razlog se vidi u nedostatku zdravih Vladinih politika koje će povezati obrazovanje i potrebe tržišta rada. Obrazovni sistem izgleda autističan i nije osjetljiv na impulse tržišta rada i potreba raznih preduzeća. 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. Takođe, opštine nisu aktivne koliko bi mogle biti u obezbjeđivanju stabilnog snabdijevanja električne energije. Prema obavljenim intervjuima, više od 60% preduzeća imaju problem sa redovnim snabdijevanjem električne energije što se odražava na proizvodne procese.

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 projektnom području. To su potvrdili mnogi sagovornici tokom intervjuja, jer su vidjeli da dalji razvoj sektora zavisi od njihove mogućnosti da osnuju mrežu i/ili klaster.

Povjerenje i društveni kapital kao cigla koja nedostaje za saradnju

Robert Putnam, najpopularniji autor o konceptu društvenog kapitala je jednom rekao: „Povezivanje bez premošćavanja rezultata u Bosni i Hercegovini,” (Salaj, 2008). Ovim je htio da naglasi da nedostaje premošćavanje društvenog kapitala, dok je povezivanje društvenog kapitala, sa jedne strane, veoma jako.⁵ Nedostatak saradnje je posljedica kulturoloških faktora i nedostatka povjerenja među ljudima. Nedavna otkrića (Salaj, 2008) o društvenom povjerenju u Bosni i Hercegovini, koje ispituje gorenavedeno (Putnamovu hipotezu o postojanju povezivanja društvenog kapitala) otkriva nizak nivo povjerenja među ljudima. Generalizovan nivo povjerenja otkriva da samo 16% populacije u državi vjeruje da se većini ljudi može vjerovati. U isto vrijeme, 74% anketiranih vjeruju da je potrebno biti pažljiv u odnosu sa drugim ljudima.

Na kraju, potrebno je primijetiti da nema prave analize niti studije koja bi mogla da obezbijedi jasno gledište i dobre činjenične informacije za zdravo donošenje odluka u budućnosti o ulaganjima, istraživanju i razvoju, poboljšanju tehnologije, itd. Dobar primjer organizacije proizvođača u sektoru se vidi u mnogim dijelovima svijeta, ali ta iskustva se ne prenose u lokalni kontekst.

⁵ Koncept društvenog kapitala je popularizovan u Putnamovom djelu „Stvaranje demokratije: građanska tradicija u savremenoj Italiji” (1993). Društveni kapital se koristi da se objasni kvalitet društvenog odnosa, kako utiče na uspjeh pojedinca i cijelih društava u vezi sa demokratijom, privrednim razvojem, dostignućima u obrazovanju, zdravlju, itd. Povezivanje društvenog kapitala drži ljude zajedno, koji su slični u određenim karakteristikama, kao što su etničnost, vjera, društveni stalež, itd. Premošćavanje društvenog kapitala drži ljude zajedno koji nisu slični, odnosno ne izgledaju slično.

7. 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. Proizvođači obuće imaju spektar troškova kojima trebaju upravljati uz određeni fokus na sirovine i troškove proizvodnje, radne snage i opreme. Ostali važni troškovi uključuju troškove poštovanja propisa, logističke troškove, opšte režijske troškove (kao što su komunalije) i marketing.

Tabela 4.

	Vrijednost u 2009.	Vrijednost u 2010.	Vrijednost u 2011.	Vrijednost u 2012.	Vrijednost u 2013.
Izvoz kožne obuće iz BiH u EU	90.907,98	111.246,65	126.360,96	128.115,24	152.371,25
Ukupan izvoz kožne obuće iz BiH	91.904,66	112.546,46	127.231,85	129.713,11	154.237,60
	98,92%	98,85%	99,32%	98,77%	98,79%

Jedinica: evro (u hiljadama)

Troškovi proizvodnje nastavljaju da budu izazov za preduzeća i veliki dio proizvođača obuće su počeli da vrše proizvodnju putem angažovanja vanjskih usluga, povjeravajući ih, potpuno ili djelimično, podugovaračima.

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.

Porez na dodatu vrijednost (PDV) je za sada definisan na 17%, dok je porez na prihod 8%.⁶Prosječan društveni doprinos na bruto plate je oko 30,6%. U 2006. godini, Bosna i Hercegovina je potpisala regionalni sporazum o slobodnoj trgovini „CEFTA“ sa sljedećim državama: Albanijom, Hrvatskom, Srbijom, BJR Makedonijom, Moldavijom, UNMIK/Kosovom i Crnom Gorom.

Domaća valuta (konvertibilna marka – KM) ima fiksnu kursnu stopu vezanu za evro. To omogućava međunarodnim kupcima da imaju dugoročnije ugovore bez straha od promjene 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. Međutim, BiH ima režim valutnog odbora i nema mogućnosti za pravu monetarnu politiku koja bi se mogla baviti kursnom stopom.

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 u Krajini prihvatili striktno standarde EU, potrebno je napomenuti da većina ovih standarda dolazi od međunarodnih dobavljača, koji su „titulari“ tih standarda.

Nečista situacija u vezi sa normama i standardizacijama proizvoda se zloupotrebljava od strane lokalnih uvoznika u BiH koji utiču na cijenu proizvoda i dio udjela na lokalnom tržištu. Generalno, podaci iz APIF-a i Poreske uprave RS pokazuje da većina obuće koja se prodaje na lokalnom tržištu dolazi iz uvoza jer se 95% obuće proizvedene na području Krajine prodaje u inostranstvu.

Zanimljivi su nalazi dobijeni putem intervjua sa vlasnicima preduzeća iz ovog sektora. Naime, strani ulagači ne biraju da kupuju lokalna preduzeća putem spajanja (merger) ili kupovina (akvizicija) iako su njihove narudžbe ponekad jedini ugovor koji lokalne kompanije imaju. U drugim slučajevima, neka direktna strana ulaganja takođe imaju i lokalne investitore kao suvlasnike preduzeća. Složeno poslovno okruženje, birokratija i lokalni poslovni uslovi se vide kao najvažniji razlog za ovu poslovnu praksu, zbog činjenice da stranci obično ne žele da se uključuju u rješavanje svakodnevnih problema sa administracijom, propisima, dozvolama, itd. Prema podacima iz „Doing Business“-a 2014, država je rangirana na 130. mjestu na svijetu. Ovdje su neke cifre koje se odnose na lakoću poslovanja u Bosni i Hercegovini u poređenju sa cijelim svijetom.

⁶ Dio plate koji je izuzet od poreza je povećan na 200 KM u 2014.

Tabela 5 – Rangiranje Bosne i Hercegovine po procjeni „Doing Business“-a koje sprovodi Svjetska banka

	Rang 2014.	Rang 2013.
Osnivanje biznisa	174	164
Rješavanje građevinske dozvole	175	172
Dobijanje električne energije	164	161
Registrowanje imovine	96	93
Dobijanje kredita	73	71
Zaštita investitora	115	113
Plaćanje poreza	135	134
Prekogranična trgovina	107	109
Provođenje ugovora	115	118
Rješavanje nesolventnosti	77	81

Izvor: Svjetska banka

8. 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 izveznu 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 na projektnom području. Međutim, ova preduzeća su prilično mala, obično sa manje od 50 zaposlenih, koja pokušavaju da nađu sopstvene niše na tržištu obuće. Oni obično proizvode obuću koja se može koristiti za pojedinačne i institucionalne kupce. Institucionalnim kupcima se smatraju javna preduzeća i institucije koje kupuju definisani kontingent obuće putem javne nabavke kako bi se osigurala usklađenost zaposlenih sa određenim standardima.

Lideri ovog sektora u Krajini su 3 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 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 da imaju stabilne ugovore sa stranim dobavljačima, odnosno kupcima. Takođe, preduzeća iz sektora obuće traže nove politike koje se odnose na obrazovanje, porodijsko 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 oblasti Krajine, 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 u vezi sa dizajnom i novim modelima.

Preduzeća iz ovog sektora su upoznata sa svojim konkurencijama i njihovim glavnim snagama i slabostima. 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). Nelojalnu konkurenciju većinom karakteriše uvoz robe iz Kine i novi ulazi na tržište koje su osnovali bivši radnici određenih postojećih preduzeća.

U ovom 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).

Na kraju, potrebno je napomenuti da nema ni prave analize niti studija koje bi mogle dati jasno viđenje i dobre činjenične informacije za zdravo donošenje odluka u budućnosti, koje se odnose na ulaganja, istraživanja i razvoj, poboljšanje tehnologije, itd.

9. 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 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 zastavljaju 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 Bosni i Hercegovini 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.

10. Glavne preporuke i buduće aktivnosti

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.).

10.1 Preporuke usmjerene na industriju

Preduzeća koja proizvode obuću u Krajini 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 području Krajine ima mnogo potencijala koji bi se mogao 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 sopstvenoj 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 proizvodni ulazi 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.

10.2 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 proizvodnih ulaza treba da se revidiraju kako bi se imale zajedničke carinske i poreske politike kao što ih imaju i poslovni subjekti u EU. Vlada treba da bude fokusirana više na lokalne proizvođače i njihove glasove kako bi se omogućili pravilni uslovi za budući rad. Primarno, 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. Najvažnija stvar je znati kakav je interes lokalnih proizvođača tokom pregovora u vezi sa procesom pridruživanja EU.

Vlada RS bi trebalo da prepozna ovaj sektor i podrži uspostavljanje klastera, obezbjeđujući im strateški okvir i finansijsku pomoć. Trebalo bi pažljivo analizirati efekat prethodnih programa podrške i donijeti odluku o nastavku u slučaju pozitivnih efekata u sektoru. 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. VET programi, takođe, treba da budu u skladu sa ovim politikama.

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. Takođe, treba da se više uključe u pravljenje povoljnijeg poslovnog okruženja i lokalnih uslova proizvodnje. A posebno moraju da revidiraju svoje prostorne planove i da imaju bližu komunikaciju sa elektrodistribucijama, kako bi lokalnu industriju stabilnije snabdijevali električnom energijom.

Agencija za mala i srednja preduzeća RS bi trebalo da podrže 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.

10.3 Preporuka politika

Kada pogledamo proizvodnju obuće na području Krajine, vidi se da su nove politike potrebne kako bi se podstakao dalji razvoj i konkurentnost lokalnih preduzeća. Ovo su neka 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 (entitet/opština);
- nova politika obrazovanja koja se odnosi na proizvodnju obuće (entitet/opština);
- reindustrijalizacija i podrška razvoju industrije (država/entitet).

Međutim, najvažniji preduslovi se videu promjeni paradigme u vezi sa industrijom, gdje svako treba da zna važnost industrijskog razvoja u sveukupnom razvoju države.

10.4 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 na području Krajine.

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 BiH 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.

11. Kako izmjeriti da li se konkurentnost povećava?

Mjera konkurentnosti je uvijek varljiva zbog mnogo drugih faktora koji bi mogli uticati na to da li je neko konkurentan i kako se ta konkurentnost mijenja vremenom. Na primjer, povećanje dobiti lokalnih preduzeća može biti mjera konkurentnosti pod uslovom da je sektor još uvijek većinom naslonjen na međunarodna tržišta, da tržišta nemaju strukturu monopola ili oligopola i da je stabilno tokom određenog vremenskog perioda i da na to ne utiče sezona, ili druge stvari kao što su pad vrijednosti lokalne valute. Takođe, konkurentnost može biti izmjerena dodatom vrijednošću preduzeća koja se mijenja tokom vremena. Ostali indikatori pokazuju da konkurentnost zavisi od broja igrača (osnovanih preduzeća i novih) na lokalnom tržištu. Najčešći način u državama u tranziciji je da se poveća konkurentnost lokalnih preduzeća tako što će se „uvesti“ konkurentnost uvođenjem novih igrača na tržištu, putem direktnih stranih ulaganja. Na kraju, konkurentnost se povećava putem različitih vladinih programa, posebno u vezi sa obrazovanjem, istraživanjem i razvojem.

Zbog toga, planiramo da izmjerimo konkurentnost putem:

- povećanja dobiti lokalnih preduzeća;
- povećanja dodate vrijednosti u poređenju sa uvozom, odnosno izvozom u „lohn“ poslovima (poslovi uvoza u odnosu na izvoz);
- broja preduzeća u sektoru domaćeg tržišta – više preduzeća, više konkurentnosti;
- veličine direktnih stranih ulaganja u sektoru (važnost konkurentnosti);
- broja uvedenih obrazovnih programa u okviru novih obrazovnih politika vlade;
- rasta broja (novih) kvalifikovanih radnika u VET programima;
- prosječne starosti proizvodnih postrojenja i opreme.

12. Literatura

- Studija razvoja industrije kože i obuće u Bosni i Hercegovini, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Decembar 2001
- Polazna studija privrednih sektora, Eda Banja Luka (projekat CREDO Krajina), 2013
- In-depth assessment of the situation of the European footwear sector and prospects for its future development, Risk & Policy Analysts (RPA) Limited, Prepared for the DG Enterprise & Industry, European Commission, November 2011
- Razni dokumenti i saopštenja Udruženja tekstila, obuće i kože, HYPERLINK “<http://www.utok.ba>” www.utok.ba
- Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS, HYPERLINK “<http://www.vladars.net>” www.vladars.net
- Republički zavod za statistiku RS, HYPERLINK “<http://www.rzs.rs>” www.rzs.rs
- A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe, McKinsey Global Institute, Decembar 2013
- Mesopartner, A value chain analysis, HYPERLINK “<http://www.mesopartner.com>” www.mesopartner.com