



Gdje smo danas i gdje želimo stići?

GAP-ANALIZA KLJUČNIH PRIVREDNIH SEKTORA



Projektat finansira



Projektat implementira



Uz podršku



Gdje smo danas i gdje želimo stići?

GAP-ANALIZA KLJUČNIH PRIVREDNIH SEKTORA



Banja Luka, decembar 2014.

Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda*–Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autor
Doc. dr Stevo Pucar

Lektura i korektura
Ivan Jevđović

Dizajn
Nenad Savković

Štampa
GRAFID d. o. o., Banja Luka

Za štampariju
Branislav Ivanković

ISBN 978-99955-53-09-8

Tiraž
300

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

Uvod	7
1. Metalska industrija	9
1.1. Gdje je metalska industrija danas?	9
Tržišna pozicija metalske industrije	10
Proizvodnja i tehnologija	15
Ljudi i znanje	17
Saradnja između preduzeća	19
Institucije za podršku i razvoj metalske industrije	19
1.2. Metalska industrija – gdje želimo stići?	21
1.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti?	22
Tržište	22
Stručno-tehnički ljudski resursi	24
Ključni procesi i tehnologija	26
Saradnja između firmi	29
2. Drvoprerađivačka industrija	31
2.1. Gdje je drvoprerađivačka industrija danas?	31
Tržišna pozicija drvoprerađivačke industrije	31
Proizvodnja i tehnologija	34
Snabdijevanje sirovinom	35
Ljudi i znanje	36
Saradnja između preduzeća	38
Institucije za podršku i razvoj drvoprerađivačke industrije	39
2.2. Drvoprerađivačka industrija – gdje želimo stići?	40
2.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju drvoprerađivačke industrije?	41
Pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima	41
Nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera	43
Tehnološki i poslovni procesi	45

3. Prehrambena industrija	49
3.1. Gdje je prehrambena industrija danas?	49
Tržišna pozicija prehrambene industrije	50
Veliki trgovački lanci	51
Certifikacija proizvoda	52
Promocija i brendiranje proizvoda	53
Oprema i tehnologija	54
Radna snaga	55
Saradnja između preduzeća	55
Institucije za podršku i razvoj prehrambene industrije	56
3.2. Prehrambena industrija – gdje želimo stići?	57
3.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju prehrambene industrije?	58
Pristup i nastup na tržištu	58
Zaostajanje po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa	61
Zaštita životne sredine i energetska efikasnost	63
Nedostatak institucionalne podrške razvoju	65
4. Industrija kože i obuće	69
4.1. Gdje je industrija kože i obuće danas?	69
Tržišna pozicija proizvodnje obuće	69
Stvaranje dodatne vrijednosti u „lohn“ proizvodnji	72
Oprema i tehnologija	73
Snabdijevanje sirovinom	74
Radna snaga	75
Saradnja između preduzeća	76
Institucije za podršku i razvoj industrije kože i obuće	76
4.2. Industrija kože i obuće – gdje želimo stići?	78
4.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju industrije obuće?	79
Kvalifikovana radna snaga	79
Tehnološki aspekt proizvodnje i poslovni procesi	81
Saradnja između preduzeća	84
Nedostatak domaće sirovine	85

5. Opšti privredni problemi	87
5.1. Institucije za podršku i razvoj	87
5.2. Finansiranje investicija	89
5.3. Poslovno okruženje i okvirni uslovi poslovanja	90
5.4. Kultura i sistem vrijednosti u društvu	92
Zaključna razmatranja	93
Literatura	97
Dodatak	99
Spisak anketiranih preduzeća (juli–septembar 2013)	99
Spisak intervjuisanih preduzeća (decembar 2013 – februar 2014)	103



Uvod

Projekat „CREDO Krajina“ finansira Švedska, a implementira Razvojna agencija *Eda* iz Banje Luke u saradnji sa Asocijacijom za razvoj NERDA iz Tuzle. Cilj projekta je poboljšanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na području Krajine, kako bi se kreirala i održala radna mjesta, smanjilo siromaštvo i poboljšao ekonomski status ovog područja. Projekat treba da podrži kreiranje oko 200 novih radnih mjesta i održanje do 1.000 radnih mjesta u kompanijama, odnosno sektorima obuhvaćenim projektnim intervencijama. Projekat „CREDO Krajina“ traje 30 mjeseci i sastoji se od više faza i komponenti. Kroz inicijalnu analizu prioritetnih privrednih sektora izabrani su oni sa značajnim potencijalom za kreiranje novih poslova. Putem sektorskih odbora predstavnici kompanija iz ovih sektora definišće prioritete potrebe za savjetodavnom pomoći i obukama. Takođe, dio savjetodavne i finansijske pomoći usmjeriće se direktno na opštine koje imaju namjeru da značajno poboljšaju lokalno poslovno okruženje uspostave stalan i efikasan dijalog sa privatnim sektorom.

Ova analiza se zasniva na dvije prethodno obavljene analize u okviru projekta „CREDO Krajina“. Prva je „Polazna studija privrednih sektora“ u kojoj je cilj bio da se istraže i nađu sektori koji imaju najviše potencijala za rast konkurentnosti i rast zaposlenosti. Na osnovu te analize donesena je odluka da se projekat „CREDO Krajina“ fokusira na metalni sektor, prehrambenu industriju, drvnu industriju i industriju kože i obuće. Druga analiza jeste „Analiza lanca vrijednosti ključnih privrednih sektora“. U njoj je fokus bio na svim fazama, od proizvodnje i prerade, do distribucije i prodaje. To nam je omogućilo da analiziramo svaki korak, kako u odnosu na prethodni tako i u odnosu na sljedeći korak u lancu. Rezultati ove analize su u velikoj mjeri korišteni kao osnova za gap-analizu.

Gap-analiza nudi pregled stanja u sljedećim sektorima: metalnom, prehrambenoj industriji, drvnoj industriji, industriji kože i obuće, pri čemu u svakom sektoru poredimo aktuelno stanje sa poželjnim mogućnostima koje se pružaju na tržištu. Gap-analiza (kako se obično naziva prema engleskoj riječi „gap“: jaz, raskorak, procjep, razlika, odstupanje) jeste alat poslovne analize koji podrazumijeva definisanje razlike između aktuelnog i željenog stanja, te načina funkcionisanja branše.

U svojoj osnovi, gap-analiza postavlja dva pitanja:

- Gdje smo sada?
- Gdje želimo biti?

Ovaj dokument se sastoji iz pet dijelova. Nakon uvoda, slijede četiri dijela od kojih svaki predstavlja analizu pojedinog sektora – metalske, drvoprerađivačke, prehrambene i industrije obučne. Svaki od tih dijelova je strukturisan tako da prvo dajemo opis aktuelnog stanja pojedinog sektora, zatim slijedi okvirna skica željenog budućeg stanja u sektoru i, nakon toga, definisanje jazova između ova dva stanja (tzv. gapova) i njihov opis. Na kraju su predstavljene konkretne mjere za prevazilaženje ustanovljenih jazova koji su definisani u procesu rada sa sektorskim odborima. U petom dijelu su analizirani opšti problemi sa kojima se suočavaju svi sektori, a nakon toga slijede zaključna razmatranja.

Zahvaljujemo svim preduzećima koja su učestvovala u istraživanju, sektorskim koordinatorima mr Milošu Šipragiću, Goranu Jankoviću, Brani Novakoviću i mr Aleksandru Draganiću, sektorskim ekspertima prof. dr Vidu Joviševiću, dr Rajku Latinoviću, Draganu Saviću i mr Zoranu Grumiću, članovima sektorskih odbora i učesnicima radionica. Posebnu zahvalnost dugujemo gospodi Šonu Kaningemu (Shawn Cunningham) i Frenku Veltringu (Frank Waeltring) iz njemačke firme „Mesopartner“, te Zdravku Mioviću, direktoru agencije Eda, na savjetodavnoj podršci pri izradi analize.

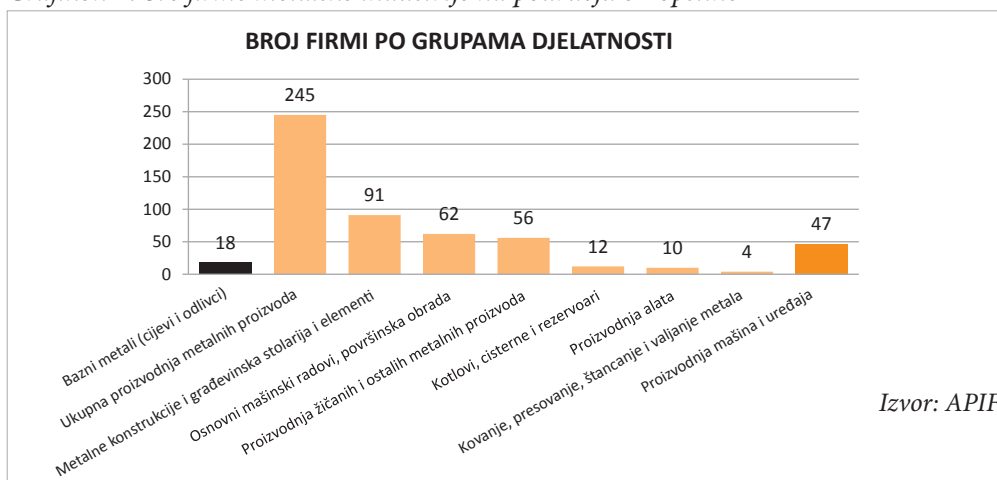
1. Metalska industrija

1.1. Gdje je metalska industrija danas?

Metalska industrija je vodeća privredna grana na području koje pokriva projekat „CREDO Krajina“. Ovaj sektor ima velike potencijale, te posjeduje solidnu ljudsku i resursnu bazu, kao i dugu tradiciju koja omogućava razvoj različitih djelatnosti. Na području odabrane 34 opštine, ova industrija je pokazala vitalnost u poslijeratnoj obnovi proizvodnje, te spremnost za uvođenje savremenih tehnologija. Zbog tradicije i postojanja kvalitetne radne snage i znanja u ovoj oblasti, obnovljeni su proizvodni kapaciteti za obradu metala rezanjem, livenjem, presovanjem, izvlačenjem, valjanjem, zavarivanjem i drugim kombinovanim metodama obrade metala, a sve to čini osnovu proizvodnje proizvoda, sklopova i dijelova od metala. Ovaj sektor i dalje ima potencijal za značajno povećanje prodaje, izvoza i zaposlenosti.

Sektor metalske industrije zapošljava oko 5.100 radnika u 308 preduzeća registrovanih za ove djelatnosti. Kao što možemo vidjeti na grafikonu 1, aktivnosti su najveće u proizvodnji proizvoda od metala, dok je znatno manje aktivnosti u proizvodnji baznih metala i proizvodnji mašina i uređaja.

Grafikon 1. Sve firme metalske industrije na području 34 opštine

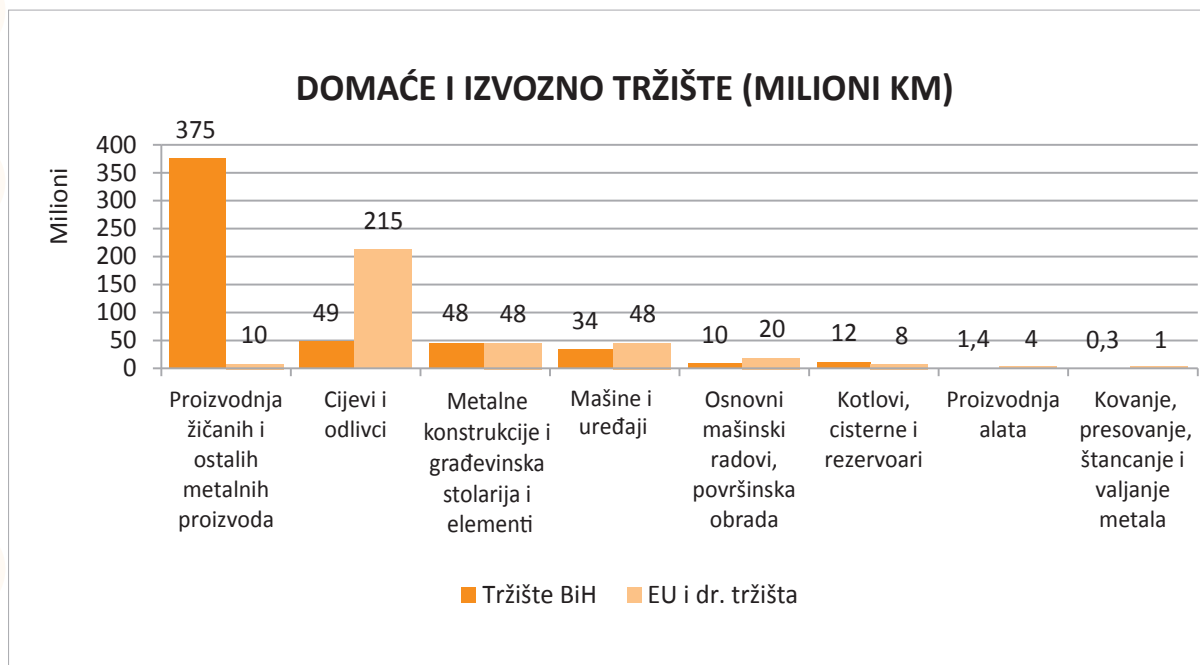


Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Tržišna pozicija metalske industrije

Ukupna prodaja koju metalska industrija ostvaruje na području sve 34 opštine je oko 900 miliona KM. Od toga, oko 43% pripada izvozu, a ostvarena dobit iznosi oko 42 miliona KM. To govori da sektor kao cjelina pozitivno posluje i da je u velikoj mjeri orijentisan na izvoz.

Grafikon 2. Prodaja na domaćem i inostranim tržištima (u milionima KM)



Izvor: APiF RS i AFIP FBiH

Najdominantnija je proizvodnja žičanih armatura za građevinsku industriju na domaćem tržištu (oko 1/3 od ukupne prodaje), i to se najviše odnosi na jednu firmu, „Komerc Mali“ iz Prnjavora. Proizvodnja cijevi i odlivaka je bazična industrija koja dosta izvozi (uglavnom firma „Unis – fabrika cijevi“, Derventa). Ove dvije djelatnosti se zasnivaju na pomenutim dvjema firmama. Pri proizvodnji mašina i uređaja, samo petnaestak od ukupno 47 firmi proizvodi mašine za druge industrije. Ostale se bave rashladnom i ventilacionom opremom, kućanskim aparatima itd. Na primjer: „Mehanizmi B“, Gradiška, „Megamont“,

Čelinac. Najvažniji proizvođač mašina na ovom području je PMP „Jelšingrad“ iz Gradiške (dio grupacije FIMSI, Italija). Međutim, na osnovu dosadašnjeg istraživanja, može se zaključiti da je najviše dinamike u sektoru proizvodnje proizvoda od metala. To potvrđuju i kvantitativni (najveći broj firmi) i kvalitativni pokazatelji (kvalitativna ocjena učesnika u istraživanju).

Najveći dio firmi koje su obuhvaćene ovim istraživanjem procjenjuje da je domaće tržište premalo za dinamičan rast ove industrije, a pogotovo je ograničeno veoma velikom konkurencijom iz inostranstva. Na primjer, proizvođači kotlova za centralno grijanje, kao jedni od tehnološki najnaprednijih, ipak i na domaćem tržištu imaju jaku konkurenciju jer se tih proizvoda u Bosnu i Hercegovinu uveze u vrijednosti oko 15 miliona KM, a oni izvezu oko 10 miliona KM.

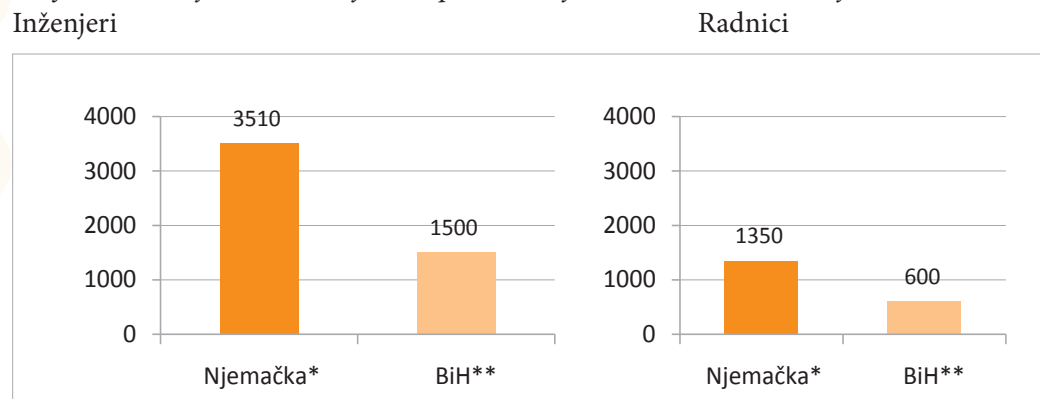
Preduzeća koja su zabilježila visoke stope rasta proizvodnje i rast broja radnih mjesta uglavnom su orijentisana na vanjsko tržište. Zbog toga je većina preduzeća (58,7%) u većoj ili manjoj mjeri orijentisana na izvoz, dok su ona koja ne izvoze uglavnom manje firme, više sa zanatskim nego industrijskim proizvodima.

Šire tržište u koje se uklapaju proizvođači u metalnoj industriji je uglavnom tržište Evropske unije. Ono je zasad ograničeno na nekoliko zemalja (Njemačka, Austrija, Slovenija, Francuska i dr.), ali potencijalno može biti cijelo tržište Evropske unije, tj. svih 28 zemalja. Naime, tržište metalnih proizvoda u Evropsku uniju je ogromno. Ona je u 2012. godini uvezla 1165 milijardi evra robe, tj. proizvoda metalske industrije. Međutim, tehničko zakonodavstvo EU je tako postavljeno da garantuje slobodan pristup i protok robe samo pod uslovom da su proizvođači usaglasili svoje proizvode sa zahtjevima njenih direktiva i standarda. Što se tiče certifikata, uslov bez koga se ne može je znak CE. On je, u suštini, pasoš sa vizom za izvoz proizvoda u EU, ali ima i drugih certifikata. Na primjer, veoma su važni međunarodni ISO standardi menadžmenta, kao i standardi i certifikati koji važe za pojedinačne zemlje. Tako znak GS važi samo za Njemačku. Bez ispunjenja tih standarda i zahtjeva, nemoguće je izvoziti u Evropsku uniju.

One firme koje su uspjele da ostvare usaglašenost proizvoda sa evropskim direktivama i standardima, ravnopravno izvoze u Evropsku uniju. Kad tu prvu stepenicu na putu ka izvozu pređu, onda imaju fer tretman na tržištu. Naše firme puno dobijaju ispunjavanjem tih uslova. Na primjer, firma „Topling“, kao lider u oblasti proizvodnje kotlova za centralno grijanje i kao jedna od tehnološki najrazvijenijih firmi metalske industrije na projektnom području, u 2011. godini je izvezla oko 35%, a u 2013. godini već oko 70% svoje proizvodnje u Evropsku uniju.

Ključni razlog zašto su naše firme prisutne i zašto mogu poslovati na tržištu Evropske unije su proizvodi koji su standardnog, dobrog kvaliteta, ali koji se prodaju po znatno nižim cijenama od evropske konkurencije. Što se tiče tehnološki naprednijih firmi, naši proizvodi manje koštaju uglavnom zato što inženjersko-tehničko osoblje koje projektuje proizvode i vodi proizvodnju mnogo manje košta nego isto takvo osoblje u Evropskoj uniji. Kod firmi koje su radno intenzivnije i gdje nema razvoja proizvoda, ključni su dobar kvalitet i niži troškovi radne snage.

Grafikon 3. Prosječne bruto mjesečne plate inženjera i radnika u industriji (u EUR)



*Izvor: EU SalaryCalculator, Eurostat

**Izvor: preduzeća intervjuisana kroz projekat „CREDO Krajina“

Posebno treba naglasiti činjenicu da je međunarodna konkurencija žestoka i oštra i da svoju konkurentnost zasniva na velikoj ulozi znanja i tehnologije. Za određene proizvode koje firme proizvode za tržište EU, postoji velika konkurencija proizvođača iz Poljske i Rumunije, ali i izvan EU, kao što su proizvođači iz Kine i Turske. Za pojedine proizvode koji se mogu nabaviti u Kini i koji su svojim oblikom i težinom prihvatljivi za transport do Zapadne Evrope, naši proizvođači uopšte nisu konkurentni. Povodom toga, jedan od direktora u metalskom sektoru nam je rekao: „U određenim slučajevima mi ni materijal ne možemo nabaviti za cijenu po kojoj proizvođači iz Kine isporučuju gotov proizvod, a koji, provjerili smo, ima dobar kvalitet“.

Pristup i nastup na tržištu je jedan od najvažnijih nedostataka naših firmi. Iako naše firme, kada pređu prag tehničkih i drugih zahtjevanih standarda, imaju mogućnost da se ravnopravno takmiče na cijelom području Evropske unije, tu se, kao što smo već rekli, suočavaju sa žestokom i „pametnom“ konkurencijom.

jom. Osnovni trend koji se tiče ove industrije u Evropskoj uniji i razvijenom svijetu jeste brzo reagovanje na zahtjeve tržišta. U ovom trenutku, većina naših firmi u metalskoj industriji, pa i one najnaprednije, imaju problem sa pristupom tržištu i promjenama na njemu. Što se tiče najnaprednijih proizvođača, oni imaju vlastiti proizvod sa kojim konkurišu na evropskom tržištu. On je kvalitetan, ali i standardan, pa se ne razlikuje puno od ostalih standardnih konkurentskih proizvoda, osim po cijeni. Međutim, razvoj proizvoda u EU je kontinuirana stvar, tako da postojeći proizvodi brzo zastarijevaju i pojavljuju se novi, koji koriste bolje tehnologije, sa unaprijeđenom funkcionalnošću, posebno po pitanju elektronike i automatike. Iako naše firme razvijaju svoje proizvode, kontinuiran razvoj im je značajan problem. On je, prije svega, skup i zahtijeva kvalitetne tržišne informacije, s jedne strane, a, s druge strane, traži i dobro obučene inženjere koji prate najnovije tehnološke i razvojne trendove u svijetu pa su u stanju da te trendove primijene u sopstvenoj proizvodnji. Ovdje je suština u tržišnim i tehnološkim predviđanjima. Rijetke su firme u kojima se na sistematičan način i kontinuirano bave praćenjem tržišta i tehnologija na osnovu čega mogu predvidjeti kakve proizvode treba razvijati u budućnosti. To što neke firme imaju tehnološki napredne proizvode prije je rezultat izuzetnog napora ključnih inženjera i ostalog ključnog osoblja, nego rezultat sistematičnog pristupa. Međutim, ako ne bude sistematičnog i kontinuiranog razvoja postojećih i novih proizvoda, oni na tom tržištu neće biti konkurentni i neće opstati.

SASP sistem za automatsko sagorijevanje biomase – proizvod firme „Topling“, Prnjavor

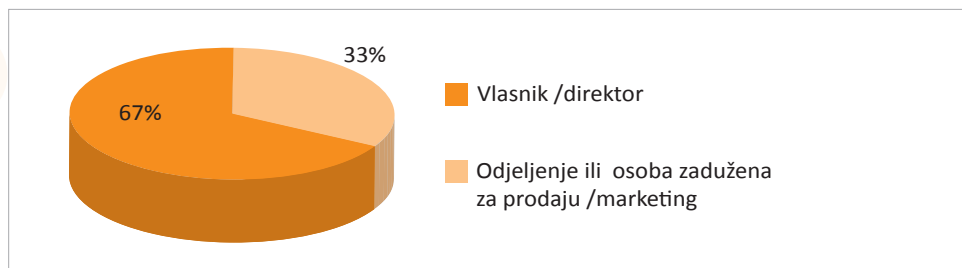


Što se tiče segmenta firmi koje se bave proizvodnjom komponenti, one su u poziciji da dobijaju specifikacije od kupaca, koji su po pravilu veća inostrana preduzeća, i na osnovu toga proizvode određene komponente. Mnogi od njih su za sada u inferiornoj poziciji, mada ima slučajeva da su se neka od tih preduzeća nametnula stranim kupcima kvalitetom u proizvodnji, pouzdanošću u isporuci, konkurentnom cijenom i dr. Takvim pristupom ove firme su zadobile povjerenje svojih kupaca i sebi stvorile mogućnosti da sa njima ostvare dugoročnije i kvalitetnije odnose. Ovakva preduzeća su na putu da odnos koji danas imaju, a to je odnos malog dobavljača sa velikom firmom naručiocem, postepeno transformišu u odnos koji poprima oblik partnerstva. Međutim, ako ovi proizvođači ne prate tržišne i tehnološke promjene, oni mogu postati nekonkurentni i izgubiti poziciju u lancu vrijednosti u kom učestvuju. Ova situacija nije neuobičajena, jer neki dobavljači gube posao zbog toga što ne uspijevaju da dostignu kriterije koje im postavlja kupac. Naime, male firme koje isporučuju komponente najmanje jednom godišnje prolaze kroz proces ocjene od strane njihovih partnera iz inostranstva. Taj proces ocjene dobavljača je tačno definisan, pogotovo kroz standard ISO 9001, i sadrži kriterije koje jedan mali dobavljač mora zadovoljiti da bi ostao dobavljač. Ako ih ne ispunjava, gubi posao.

Najveći dio naših firmi je mnogo fokusiraniji na samu proizvodnju pa tržištu ne poklanja dovoljnu pažnju. Tržišni odnosi sa partnerima iz Evropske unije su često zasnovani na stihijskim i slučajnim kontaktima direktora i vlasnika sa potencijalnim kupcima. Takođe, često na sajmovima pronalaze kupce i tako prodaju svoje proizvode. Pored toga, koriste i ličnu prodaju, veb-stranice itd.

Sadašnji pristup naših proizvođača tržištu je takav da strane firme identifikuju naše dobre proizvođače i proizvode, nude im izvoz, a znak CE za proizvode obezbjeđuju preko svoje firme. Tako strane firme postaju zastupnici i jedini izvoznici proizvoda naših firmi, a nakon određenog vremena diktiraju uslove prodaje.

Grafikon 4. Ključna odgovornost i ovlaštenja u prodaji i marketingu – metalska industrija



Izvor: preduzeća intervjuisana kroz projekat „CREDO Krajina“

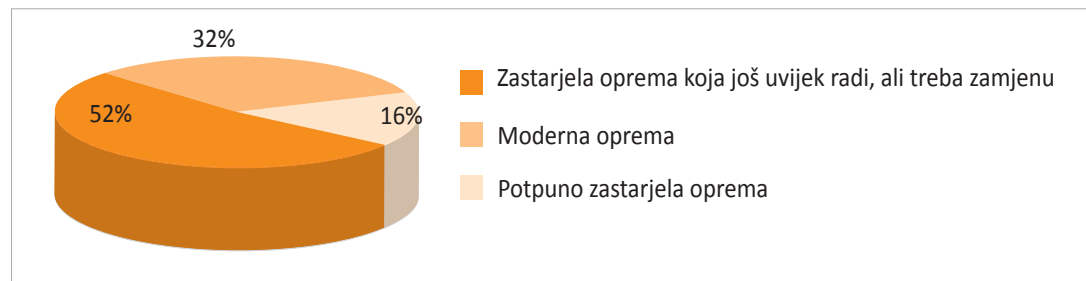
Kao što smo već rekli, rijetki su slučajevi praćenja kretanja i predviđanja budućih trendova na tržištu EU na sistematičan i kontinuiran način, te ugrađivanja tih saznanja u svoje poslovanje. Kod nas, čak, postoje preduzeća koja uopšte nemaju ljude koji se bave marketingom tj. pozicioniranjem i napredovanjem firme na tržištu.

Proizvodnja i tehnologija

Naši najnapredniji proizvođači danas nisu daleko od svojih konkurenata kada je riječ o tehnologiji i mašinama koje koriste u proizvodnji. Kod ovih proizvođača, najveći dio stvari koje se tiču procesa proizvodnje, mašina i osnovne tehnologije, ne predstavlja naročit problem. Kao i konkurencija, posjeduju glavne resurse, mašine i ljude. Mašine su najčešće i kupljene u EU, tako da je riječ o istoj, ili koju godinu starijoj tehnologiji.

Međutim, kod ostalih proizvođača, stvari su nešto drugačije. Naime, oko 2/3 proizvođača ima, ili potpuno zastarjelu opremu koja se što prije mora zamijeniti, ili opremu koja je zastarjela, ali još neko vrijeme može služiti. Takva oprema povećava troškove održavanja, a time se povećavaju i troškovi proizvodnje. Osim toga, korištenje zastarjele opreme u proizvodnji zahtijeva veliki udio ručnog rada. Ovakva proizvodnja najčešće nije konkurentna na domaćem, a posebno ne na evropskom i drugim tržištima, izuzev u slučajevima kad su preduzeća fokusirana na pojedine tržišne segmente (tržišne niše) gdje nema proizvodnje u velikim serijama, kao što je pojedinačna i maloserijska proizvodnja. Poseban je problem što jedan dio naših proizvođača nema mogućnosti investiranja u napredne tehnologije koje bi im omogućile konkurentnost na tržištu.

Grafikon 5. Nivo tehnologije preduzeća metalske industrije



Izvor: preduzeća intervjuisana kroz projekat „CREDO Krajina“

Takođe, većina firmi u metalnoj industriji, pa i onih najnaprednijih, ima problem sa projektovanjem tj. zaostaje u toj oblasti za evropskom konkurencijom. U skladu sa praksom brzog reagovanja na tržišne promjene, u EU i razvijenom svijetu je u oblasti tehnologije došlo do značajnih promjena i unapređenja. Tu je osnovni trend fleksibilnost proizvodnje kako bi moglo da se brzo reaguje na promjene. Najveći dio naših firmi ne primjenjuje savremene tehnike projektovanja i komunikacije sa tržištem, gdje se simultano, pomoću modernih softvera za projektovanje, vrlo brzo mijenja proizvod i brzo prilagođava svemu onome što traži evropski kupac. Naše firme, po pravilu, troše puno vremena na projektovanje jer koriste već prevaziđene tehnike. Najčešće je to projektovanje u AutoCAD-u i štampanje tehničkih crteža, ali nije rijedak slučaj da se tehnički crteži i tehnička dokumentacija crtaju ručno. To nerijetko rezultuje lošim rješenjima i sporim reagovanjem na zahtjeve kupaca. Neke domaće firme, koje su lideri u tehnološkom razvoju, primjenjuju nove tehnike u projektovanju („SolidWorks“ i parametarsko 3D projektovanje) i ostvaruju izuzetne rezultate. Na primjer, firma „Spektra“ je primjenom ovih tehnika uspjela da izuzetno poveća produktivnost, pa je tako za 13 puta skratila proces izrade dijelova.



Od projektovanja, preko proizvodnje do završenog posla – „Spektra DMG“, Banja Luka

Ovdje je problem u inženjersko-tehničkom kadru, koji bi trebalo da bude obrazovan tako da možemo biti tehnološki ravnopravni sa konkurencijom. Ovo pogotovo važi za firme koje izvoze određene komponente, jer se sa firmama iz Evropske unije koje naručuju te komponente ne može adekvatno komunicirati bez dobro obučениh inženjera. Bez njih nije moguće izvršiti usaglašavanje proizvoda sa zahtjevima direktiva i standarda Evropske unije, što znači da bez njih nije moguće ukloniti ni tehničke barijere za izvoz proizvoda. Samo dobro obučeni inženjeri mogu brzo i kvalitetno odgovoriti na zahtjeve evropskih kupaca. To je jedini pravi način da se postojeći kupci zadrže, da se sa njima proširuje saradnja i da se dobijaju novi kupci.

Ljudi i znanje

Gledajući sa aspekta ljudi i znanja, javlja se jedna, na prvi pogled, kontradiktorna situacija, koja, kad se malo dublje uđe u analizu, zaista realno oslikava aktuelno stanje. Naime, najnaprednije firme ističu da im je glavna konkurentna prednost „pamet koja malo košta“. Dakle, ključni inženjeri koji su nosioci razvoja i proizvodnje mnogo manje koštaju nego oni u EU. S druge strane, kod većine ostalih preduzeća postoji nedostatak kvalitetnih inženjera. Taj manjak je evidentan, pa postoje firme koje nemaju ni jednog inženjera. Ključna kontradiktornost nam je, dakle, u tome što su inženjeri istovremeno ključna prednost onih najboljih i što postoji značajan nedostatak inženjera kod većine preduzeća. U ovoj oblasti pomak se ne može brzo napraviti, jer za poboljšanje ove strukture treba vremena.

Kod postojećeg inženjerskog kadra znanje i vještine koje posjeduju su u pojedinim oblastima na nivou znanja konkurencije, jer se zasnivaju na znanju iskusnih inženjera, od kojih su mnogi godinama unazad pratili razvoj tehnologije i to svoje znanje sada prenose na mlađe. Međutim, to je samo osnov na kom se grade nova rješenja. Glavni tok znanja po pitanju novih stvari danas dolazi iz razvijenih zemalja, prvenstveno iz Njemačke, ali i iz ostalih zemalja sa kojima se saraduje. Načini na koje dolaze do znanja su različiti, kroz direktnu saradnju sa pojedincima ili firmama sa Zapada, učešćem na sajmovima, putem interneta i dr. Ono što je glavni nedostatak je da su ovi tokovi stihijski, sporadični i često zavise od slučaja. Takođe, važan problem je već spomenuti nivo znanja o novim tehnologijama za projektovanje. Kao što smo već rekli, sa firmama iz Evropske unije se ne može adekvatno komunicirati bez dobro obučениh inženjera. Poenta je da evropska konkurencija koristi te nove tehnologije i često na tome zasniva svoju prednost. Ako bismo željeli neko rapidno unapređenje u konkurentnosti firmi, to ne bismo mogli brzo ostvariti. Postoje firme koje se usmjeravaju u ovom pravcu, ali za sada nedostaje kvalitetno inženjersko-tehničko osoblje, što se ne može tako brzo ispraviti.



Mašinski fakultet u Banjoj Luci

Iskusni inženjeri se obučavaju, a novi inženjeri školuju za korištenje modernih tehnologija, jer Mašinski fakultet u Banjoj Luci ima licencirane softvere kao i fakulteti u EU i razvijenom svijetu. Međutim, premalo je onih koji tu oblast izučavaju, a i većina onih koji završe Mašinski fakultet nalaze posao u inostranstvu i odlaze. Godišnje, ovaj fakultet završi oko 10 ljudi i od njih 10, najčešće 6 odlazi u inostranstvo, a 4 se zapošljava u domaćoj industriji.

Što se tiče majstora i radnika, situacija je nešto bolja. Pošto je na ovom području metalska industrija i prije rata bila relativno razvijena, postoji značajan broj kvalifikovanih radnika starije generacije. Mnoge firme svoju proizvodnju zasnivaju na takvim radnicima. Dobar primjer za to je proizvođač liftova „Tri Best“, koji pored značajnog inženjerskog kapaciteta, zapošljava iskusne majstore koji svojim znanjem često nadomještaju korištenje najsavremenije tehnologije, jer uspijevaju i da starijom tehnologijom ostvare jednako dobre rezultate. Međutim, sve ostale radnike, koji nemaju potrebna znanja, i ova i sve ostale firme moraju same da obučavaju, što oduzima i vrijeme i novac.

Olakšavajuća okolnost u odnosu na situaciju sa inženjerima je ta da za ovu vrstu poslova obuka traje znatno kraće i lakše je doći do radnika spremnog za proizvodnju. Ovo se pogotovo odnosi na firme koje posjeduju modernu tehnologiju, jer se od radnika zahtijeva manje specifičnih vještina i lakše je

od radnika koji ima mala ili nikakva znanja potrebna za proizvodni proces napraviti „upotrebljivog“ proizvodnog radnika. Kod modernih tehnologija dobar dio funkcija koje su nekad obavljali kvalifikovani majstori, novim tehničkim rješenjima se transformisao u automatizovane procese. Tako da onaj ko programira mašinu ima ključnu ulogu, a uloga radnika se bazira na jednostavnijim operacijama.

Jedna od najvažnijih stvari kod ljudskih resursa u ovim firmama je nedostatak ljudi i kapaciteta za kvalitetan tržišni nastup. Evropska konkurencija mnogo polaže na ovu oblast i ulaže u praćenje promjena na postojećem tržištu, pronalaženje novih tržišta, praćenje konkurencije, predviđanje budućih tržišnih trendova, itd. Ništa se ne smije desiti a da oni to ne znaju u svojoj branši. Kod većine naših firmi ova funkcija je zanemarena i malo je ljudi koji se na ovakav način bave tržištem. Ovaj profil ljudi mora biti obrazovan i sa tehnološkog i sa tržišno-ekonomskog aspekta. U pojedinim našim preduzećima ima ovakvih ljudi (npr. „Topling“), ali kod velike većine nastup na tržištu i istraživanje tržišta se dešava stihijski i slučajno.

Saradnja između preduzeća

Saradnja između firmi metalnog sektora je na niskom nivou, za razliku od EU i razvijenog svijeta, gdje firme često i intenzivno sarađuju. Proizvođači često kupuju komponente na istom mjestu, ali svako za sebe, iako bi zajedničkom kupovinom mogli ostvariti nižu cijenu i povoljnije uslove. Takođe, ovo se odnosi i na male firme koje proizvode komponente, koje su u najvećem broju slučajeva „slobodni strijelci“.

Izuzetak i pozitivan primjer u metalnoj industriji na projektnom području tiče se proizvodnje žičanih proizvoda. Naime, proizvođači armaturnih mreža sa našeg područja („Komerac Mali“, „Armaco“ i druge firme) udružili su se i zajednički nabavljaju sirovine već duži niz godina. Pored toga sarađuju i po pitanju proizvodnje i podjele posla.

Institucije za podršku i razvoj metalske industrije

Preduzeća metalske industrije generalno smatraju da nemaju skoro nikakvu podršku od institucija. Kada im, kažu, takva pomoć i zatreba, vrlo su rijetke organizacije i pojedinci koji im mogu pomoći. Naše institucije se ne bave preduzećima i nisu za njih zainteresovane.

Osim privrednih komora, preduzeća metalske industrije rijetko su članovi nekih drugih poslovnih udruženja. Od ukupnog broja preduzeća anketiranih u metalskoj industriji, samo oko 20% je zadovoljno podrškom koju komore pružaju privredi. Ta podrška se uglavnom ogleda u određenim obukama, pri dobijanju standarda i dr.

Što se tiče obrazovnih institucija, postoje dvije srednje škole na projektnom području, Tehnička škola u Banjoj Luci i Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola u Bihaću, ali kvalitet znanja a naročito praktične vještine učenika veoma su ograničene. Preduzeća su spremna da blisko sarađuju sa ovim školama tako što bi učenicima omogućavala praksu i dobijanje pravih vještina od kojih i učenici i preduzeća mogu imati koristi. Međutim, takve saradnje nema. Osim toga, motivacija i radne navike onih koji završavaju te škole su često problem, jer danas u Bosni i Hercegovini postoji drugačiji sistem vrijednosti u odnosu na onaj koji je poželjan u industriji.

Vrlo slična situacija je i sa Mašinskim fakultetom u Banjoj Luci i Tehničkim fakultetom (odsjek mašinstvo) u Bihaću. Broj studenata nije dovoljan u poređenju sa potražnjom za ovim kadrom u privredi, iako se posljednjih godina povećava broj upisanih studenata na Mašinskom fakultetu u Banjoj Luci. Kao što smo već rekli, nakon što diplomira, značajan dio inženjera napušta zemlju i pronalazi posao u Evropskoj uniji. Ni ovdje ne postoji dovoljna saradnja između fakulteta i privrede, mada se mora naglasiti velika uloga pojedinaца sa Mašinskog fakulteta u Banjoj Luci, i to neke firme vide kao jedinu podršku koja postoji na ovim prostorima.

1.2. Metalska industrija – gdje želimo stići?

KONAČNI REZULTAT	Preduzeća metalske industrije povećala konkurentnost na postojećim i osvojila nova tržišta, sa unaprijeđenim postojećim i osvojenim novim proizvodima i komponentama.
TRŽIŠTE	Proaktivan pristup tržištu i nastup na tržištu zasnovan na sistematičnom i kontinuiranom praćenju tržišta i tehnologija i predviđanju kakve proizvode i komponente treba razvijati u budućnosti.

PROIZVODNJA	Povećana proizvodnja gotovih proizvoda, gdje se postojeći proizvodi kontinuirano razvijaju i pojavljuju se novi, u skladu sa potrebama i promjenama na tržištu i u tehnologiji.	Proizvodnja je zasnovana na fleksibilnosti u reagovanju na promjene na tržištu, uz primjenu novih tehnologija.	Povećana proizvodnja komponenti koja napreduje od proizvodnje jednostavnih komponenti, ka integrisanju više komponenti u sklopove i gotove proizvode.
RESURSI	Značajno povećan broj obrazovanog kadra važnog za tržište i inženjersko-tehničkog osoblja koje je po svim karakteristikama ravnopravno sa evropskom konkurencijom.	Većina firmi ostvarila usaglašenost proizvoda sa evropskim standardima.	Firme finansiraju investicije pod povoljnim uslovima.
INSTITUCIJE	Obrazovne i institucije za obuku obezbjeđuju više obrazovanih i obučanih ljudi za potrebe privrede.	Tehnološke institucije obezbjeđuju podršku firmama u korištenju novih tehnologija i ispunjavanju standarda.	Finansijske razvojne institucije obezbjeđuju izvore finansiranja pod povoljnim uslovima, jednakim za sve.

1.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti?

Iz dosadašnje analize postojećeg stanja i projekcija poželjnog budućeg stanja, proizilazi da su najvažniji jazovi koje bi trebalo premostiti između ove dvije pozicije sljedeći:

- tržište – nedostatak ljudi i kapaciteta za uspješno širenje na postojećim i osvajanje novih tržišta;
- stručno-tehnički ljudski resursi – nedostatak inženjera, tehničara i stručne radne snage;
- ključni procesi – nedostatak u razvoju, projektovanju i primjeni savremenih proizvodnih i poslovnih procesa i modela, te zaostajanje u tehničko-tehnološkoj opremljenosti;
- saradnja između firmi.

Ovo ne znači da nema još jazova koji utiču na konkurentnost. U oblasti infrastrukture postoje značajni problemi (npr. snabdijevanje električnom energijom), fiskalni i parafiskalni nameti su visoki, saradnja između preduzeća je na niskom nivou itd.

Međutim, mi smo se ovdje fokusirali na one koji su najvažniji i nose „najveću specifičnu težinu“. Sve one firme koje su uspješno odgovorile na izazove po pitanju tržišta, ljudi i tehnologije, uspjele su da se nekako izbore i sa ostalim problemima. Međutim, onima kojima to nije uspjelo, teško da bi bolja infrastruktura, niži porezi i dr. mnogo pomogli. Ovi zaključci proizilaze iz temeljite analize naših preduzeća, sa posebnim naglaskom na preduzeća koja se uspješno nose sa većinom izazova i koja predstavljaju primjer u kom bi pravcu trebalo ići. Ono što je posebno dobra okolnost je što projekat „CREDO Krajina“, institucije, organizacije i industrijska preduzeća koja učestvuju u projektu imaju načina da utiču na poboljšanje stanja u ovim oblastima. Dakle, ove oblasti su „upravljive“, za razliku od infrastrukture, poreskog sistema, carinskog režima i tako dalje, gdje je vrlo teško promijeniti stvari i gdje promjene idu veoma sporo.

Tržište

Jedna od najvažnijih stvari kod ljudskih resursa u metalnim firmama je nedostatak ljudi i kapaciteta za kvalitetan tržišni nastup. Evropska konkurencija mnogo polaže na ovu oblast i ulaže u praćenje promjena na postojećem tržištu, pronalaženje novih tržišta, praćenje konkurencije, predviđanje budućih tržišnih trendova itd. Kod većine naših firmi ova funkcija je zanemarena i malo je ljudi koji se na ovakav način bave tržištem. Ovaj profil ljudi mora biti obrazovan i sa tehnološkog i sa tržišno-ekonomskog aspekta.

Kao što smo zaključili u analizi aktuelne pozicije, kod velike većine preduzeća metalske industrije povezivanje sa tržištem i istraživanje tržišta se dešava stihijski i slučajno. To im je jedna od slabijih karika u procesu i u ovom segmentu su znatno slabiji od svojih konkurenata. U njihovoj sadašnjoj prodajnoj orijentaciji startna tačka je fabrika i proizvodnja, odnosno ono što preduzeće proizvodi. Međutim, za dobru orijentaciju preduzeća ka tržištu ključna stvar je pratiti potrebe kupaca.

Što se tiče nastupa na stranim tržištima, na našem području postoji veliki broj malih firmi koje imaju šansu za izvoz, imaju proizvode koji imaju perspektivu, ali bi na njihovim proizvodima trebalo poraditi, usaglasiti ih sa standardima i zahtjevima evropskog i drugih tržišta, prevazići tzv. tehničke barijere koje predstavljaju prvu stepenicu na tom putu. Te barijere ne može niko prevazići umjesto preduzeća, ona se moraju potruditi da ih prevaziđu kako bi mogla uopšte razmišljati o izvozu.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
<ul style="list-style-type: none"> • pristup i nastup na tržištu (veći i bolji izvozni aranžmani) 	<ul style="list-style-type: none"> • ključno za dalje poboljšanje konkurentnosti, povećanje obima prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • u većini firmi vlasnici/direktori obavljaju glavninu posla u prodaji (ne koriste komercijaliste koji dobro poznaju zahtjeve i uslove tržišta) • nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima • informacija • potrebna kombinacija inženjerskih i marketinških znanja koja su rijetka • eksterna znanja (agenti) djelotvorni, ali skupi (do 20%) i ne dovode do izgradnje kapaciteta firmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja • privredna predstavništva • firme sa pozitivnim iskustvima (npr., „Thermoflux“) • Spoljno-trgovinska komora i privredne komore • GIZ (CIM eksperti) 	<ul style="list-style-type: none"> • obuka: „Kako izvoziti u Njemačku i EU“ • organizovati događaje na kojim bi se susretale domaće firme i potencijalni strani partneri • posjete sajmovima • podrška direktnom povezivanju i promociji firmi sa stranim kupcima/partnerima
<ul style="list-style-type: none"> • uvođenje standarda i certifikacija proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • znak CE je preduslov za izvoz • ISO standardi su preduslov za saradnju sa stranim partnerima • bez stranog tržišta nema rasta i razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • veliki broj malih firmi ima mogućnost da izvozi, ali su im standardi (CE, ISO) prepreka 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška firmama u uvođenju standarda i certifikaciji proizvoda

Stručno-tehnički ljudski resursi

Kod većine preduzeća u ovom sektoru postoji nedostatak kvalitetnih inženjera. Taj manjak je evidentan, pa postoje firme koje nemaju ni jednog inženjera. U ovoj oblasti pomak se ne može brzo napraviti, jer za poboljšanje ove strukture treba vremena. Fakulteti ne proizvode dovoljno inženjera za industriju, a od onih koji diplomiraju, oko polovina odmah odlazi u inostranstvo. Osnovni razlog je taj što su zarade inženjera mnogo više u inostranstvu. Mora se naglasiti i da u mnogim našim preduzećima rad inženjera nije adekvatno vrednovan. Važan problem je i nivo praktičnih znanja o novim tehnologijama. Poenta je da evropska konkurencija koristi nove tehnologije i često na tome zasniva svoju prednost. Postoje naše firme koje se usmjeravaju u ovom pravcu, ali za sada nedostaje kvalitetnog inženjersko-tehničkog osoblja, posebno onog koje može raditi na razvoju postojećih i stvaranju novih proizvoda.

Takođe, nedostaje i stručnih radnika, pogotovo ako imamo u vidu potencijalni razvoj metalske industrije. Srednje stručno obrazovanje ne proizvodi dovoljno radnika, pogotovo kad su u pitanju kvalifikacije koje su veoma tražene na tržištu rada (zavarivači, CNC programeri i operateri i dr.). Takođe, upitan je i kvalitet onih koji završavaju ovu vrstu obrazovanja. Najčešće su to radnici bez dovoljno praktičnih vještina.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – STRUČNO-TEHNIČKI LJUDSKI RESURSI				
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – inženjeri (više dobrih inženjera poboljšalo bi konkurentnost preduzeća i sektora u cjelini) 	<ul style="list-style-type: none"> • predstavlja konkurentsku prednost – jeftiniji inženjeri (radnici sa znanjem) • važan faktor pri odlučivanju potencijalnih investitora 	<ul style="list-style-type: none"> • fakultet(i) ne proizvode dovoljno inženjera za industriju • oko polovine diplomiranih inženjera odmah odlazi u inostranstvo • mala i srednja preduzeća ne zapošljavaju dovoljno inženjera • rad inženjera nije adekvatno vrednovan 	<ul style="list-style-type: none"> • mašinski fakulteti u Banjoj Luci i Bihaću • Vlasnici /direktori MSP 	<ul style="list-style-type: none"> • izgradnja partnerskih odnosa između mašinskih fakulteta (Banja Luka i Bihać) i preduzeća • iniciranje promjena u programu, prakse u firmama, podrške razvoju proizvoda, rješavanje problema od strane fakulteta za račun firmi
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – zavarivači i druga ključna zanimanja koja nedostaju (više certifikovanih zavarivača poboljšalo bi konkurentnost i atraktivnost sektora za investicije) 	<ul style="list-style-type: none"> • predstavlja konkurentsku prednost – jeftiniji ključni majstori • važan faktor pri odlučivanju potencijalnih investitora 	<ul style="list-style-type: none"> • srednje stručno obrazovanje ne proizvodi zavarivače i druge majstore sa praktičnim vještinama • nema dobro organizovane i stalne (praktične) buke • skupa certifikacija zavarivača, nema ovlaštenih institucija u zemlji • kad nauče posao i dobiju certifikat, mlađi zavarivači obično odlaze u inostranstvo • rad zavarivača nije adekvatno vrednovan 	<ul style="list-style-type: none"> • srednja tehnička škola Banja Luka • Mašinski fakultet u Banjoj Luci – katedra (i laboratorija) za zavarivanje i ispitivanje materijala • preduzeća zainteresovana organizuju obuku • Institut za zavarivanje u Tuzli (partnerstvo sa TUV-om) 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška transformaciji Laboratorije za zavarivanje Mašinskog fakulteta, Banja Luka, i instituti za zavarivanje • podrška certifikaciji zavarivača • podrška izgradnji partnerskih odnosa između centara za prekvalifikaciju odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća • podrška izgradnji partnerskih odnosa između srednjih stručnih škola i preduzeća
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje ljudskim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • značajan dio konkurentnosti se zasniva na ključnim stručnjacima (inženjerima i majstorima) 	<ul style="list-style-type: none"> • tretman „uravnolovke“ (ne izdvajaju ključne stručnjake) • ključni stručnjaci prelaze u druge firme, ili odlaze u inostranstvo, ili odlaze u javni sektor 	<ul style="list-style-type: none"> • konsultanti iz ove oblasti • firme (kojima su ključni ljudi otišli i one koje ih drže zadovoljnim) 	<ul style="list-style-type: none"> • organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore • otvoriti mogućnost za konsalting u upravljanju ljudskim resursima

Ključni procesi i tehnologija

Ukoliko žele da opstanu, naše firme moraju kontinuirano raditi na razvoju postojećih, stvaranju i razvoju novih proizvoda. Prije svega, tržište i tehnologija se brzo mijenjaju. Razvoj proizvoda u EU je kontinuirana stvar tako da postojeći proizvodi brzo zastarijevaju i pojavljuju se novi, koji koriste bolje tehnologije, sa unaprijeđenom funkcionalnošću, posebno po pitanju elektronike i automatike. Iako neke naše firme razvijaju svoje proizvode, kontinuiran razvoj im je značajan problem. On je, prije svega, skup i zahtijeva kvalitetne tržišne informacije, s jedne strane, i, s druge strane, dobro obučene inženjere koji prate najnovije tehnološke i razvojne trendove u svijetu pa su u stanju da te trendove primijene u sopstvenoj proizvodnji. Prema sadašnjoj situaciji, većina kompanija u metalskoj industriji, uključujući i one najnaprednije, ima problem sa razvojem novih proizvoda, projektovanjem i industrijskim dizajnom. U toj oblasti zaostaju za konkurencijom.

Osvajanje novih proizvoda i tržišta ne ide bez unapređenja tehnologije. Tehnologija je uključena u svaku aktivnost u kojoj naša preduzeća stvaraju novu vrijednost. Savremena proizvodna tehnologija je jedan od glavnih generatora konkurentnosti. U današnjem vremenu imamo sve veću upotrebu računara i robota u procesu proizvodnje, CAD/CAM sisteme (računarski podržana proizvodnja), CAE (računarski podržan inženjering), 3D tehnologije, CIM (računarski integrisana proizvodnja), AEC (računarski podržano građenje i projektovanje), CAR (računarski podržane opravke), CAS (računarski podržano održavanje), CAT (računarski podržano testiranje) i mnoge druge. Primjena ovih tehnologija u savremenoj proizvodnji je veoma raširena kod firmi koje su naši direktni konkurenti na tržištu Evropske unije i drugim tržištima. Zbog toga je pitanje investicija u opremu veoma značajno za naše firme, jer se radi o velikim ulaganjima, a pri tome veoma često se potpuno mijenja i tehnologija. Takođe, najveći dio inženjerskog i stručno-tehničkog osoblja ne primjenjuje savremene tehnike projektovanja i komunikacije sa tržištem, npr. softver „SolidWorks“, koji brzo mijenja proizvod i omogućava firmi da se brzo prilagodi zahtjevima kupca. Slična stvar je i sa industrijskim dizajnom koji je često ispod nivoa na kom su konkurenti.

Pored toga, potrebne su promjene u ključnim poslovnim procesima. U našim firmama koje imaju snažan rast, on nije praćen odgovarajućom upravljačkom i organizacionom transformacijom. Mnogi vlasnici, odnosno direktori imaju ograničena (stručna) znanja, a pošto su često tehničkog profila, posebno im nedostaju tržišna i upravljačka znanja. Neki od njih su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju. Takođe, kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – KLJUČNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> ključni procesi – razvoj proizvoda 	<p>u kontekstu posjedovanja vlastitog proizvoda:</p> <ul style="list-style-type: none"> veća stabilnost poslovanja veća pregovaračka moć prema kupcima <p>u kontekstu procesa razvoja i tehničke pripreme:</p> <ul style="list-style-type: none"> smanjenje potrebnog vremena za pripremu i izvođenje proizvodnje simulacija i otklanjanje eventualnih problema/ grešaka fleksibilnost pri promjenama zahtjeva kupaca (drugačije karakteristike proizvoda) stvaranje baze znanja / „riješениh“ proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> malo firmi koje imaju svoj proizvod (dio strategije firmi: vlastiti proizvod nasuprot uslužnoj proizvodnji) dominiraju zastarjeli načini projektovanja i pripreme proizvodnje firme su svjesne potrebe za podrškom u ovoj oblasti (kako stručno-inženjerskom, tako i finansijskom) 	<ul style="list-style-type: none"> uspješne firme (npr. „Spektra DMG“) Mašinski fakultet pojedinci/firme koje nude ove usluge 	<ul style="list-style-type: none"> podrška firmama za razvoj proizvoda (<i>rapid prototyping</i>, oprema, itd.) podrška obuci inženjera i studenata (CAD/CAPP/CM/ SolidWorks)
<ul style="list-style-type: none"> ključni procesi – organizovanje proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> zbog mogućnosti za povećanje efikasnosti i smanjenje troškova proizvodnje (niže cijene i/ili veći profit) važno prvenstveno za (malobrojne) firme koje se bave proizvodnjom u velikim serijama (npr. „Metalac MBM“) 	<ul style="list-style-type: none"> postoji interesovanje firmi za ovu oblast (<i>lean production</i>) malo eksperata na našem području iz ove oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> unapređenje proizvodnih procesa (5S, LEAN, KAI-ZEN– inicijalna obuka i konsalting) podrška i unapređenje održavanja opreme

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – KLJUČNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje i organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (pretpostavku) da malo toga delegiraju • preduzetnički način vođenja firme od strane osnivača postaje ograničenje za rast firme 	<ul style="list-style-type: none"> • imaju ograničena (stručna) znanja, a pošto su vlasnici/direktori često tehničkog profila, posebno nedostaju tržišna znanja • direktori u potrazi za praktičnim rješenjima, iskustvima i njihovom razmjenom • neki vlasnici su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju • neki nisu • kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani 	<ul style="list-style-type: none"> • firme koje su uspješno riješile neki problem • organizacije koje imaju iskustva sa obukom direktora (npr. <i>Adižes</i>) • organizacije koje imaju iskustva u prenosu „tacit“ znanja (<i>Eda</i>) • sektorski eksperti 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija događaja za razmjenu iskustava i znanja za direktore • unapređenje i profesionalizacija upravljanja firmom (<i>Adižes</i> i dr. – inicijalna obuka i konsalting)
<ul style="list-style-type: none"> • investicioni kapital za nabavku nove opreme i uvođenje novih proizvoda i inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • oko 2/3 preduzeća ima potrebu za investiranjem u bolju opremu i tehnologiju • uvođenje novih proizvoda i finansiranje inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • skupa kreditna sredstva • pristup sredstvima IRB-a otežan i uslovljen • nema više subvencije za povećanje konkurentnosti (za izvoz) • nespремnost vlasnika za nove načine pribavljanja kapitala (<i>equity...</i>) • još nema fondova rizičnog kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> • banke • IRB • kreditno-garantni fond • Western Balkans Innovation Fund • firme sa pozitivnim iskustvom • berza 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška nabavci ključne opreme • pribavljanje investicionog kapitala (inicijalna obuka i konsalting)

Saradnja između firmi

Saradnja između firmi metalnog sektora je na relativno niskom nivou. Kao što smo već rekli u analitičkom dijelu, pozitivan primjer u metalnoj industriji na projektnom području tiče se proizvodnje žičanih proizvoda. Naime, proizvođači armaturnih mreža sa našeg područja („Komerc Mali“, „Armaco“ i druge firme) udružili su se i zajednički nabavljaju sirovine već duži niz godina. Pored toga, saraduju i po pitanju proizvodnje i podjele posla. Međutim, kod ostalih preduzeća saradnja se najčešće odvija tako što se povremeno pozajmljuje oprema, ali je to sporadično i rijetko.

Postoje mnoge koristi koje bi se mogle ostvariti boljom saradnjom. Prije svega, to je važno za povećanje kapaciteta sektora za saradnju sa stranim proizvođačima i tržištima, od kojih, u suštini, zavisi dalji napredak ovog sektora. Pri zajedničkim nabavkama njihova bi pozicija bila bolja jer bi zajedničkom kupovinom mogli imati nižu cijenu i povoljnije uslove. Pored toga, imala bi smisla razmjena inovacionih praksi, pa čak i zajedničke aktivnosti u razvoju novih i poboljšanju postojećih proizvoda.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – SARADNJA IZMEĐU FIRMI				
<ul style="list-style-type: none"> • uspostavljanje bolje saradnje između domaćih firmi 	<ul style="list-style-type: none"> • važno za povećanje kapaciteta sektora • za saradnju sa stranim proizvođačima • važno za povećanje kapaciteta sektora • za proizvodnju sopstvenih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • postoje pozitivni primjeri saradnje, ali je to još uvijek na niskom nivou • ključni problem nedostatak povjerenja među firmama 	<ul style="list-style-type: none"> • domaće firme, posebno one sa pozitivnim iskustvima u saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> • razmjena iskustava i menadžerskih praksi („Vino za direktore“) • promocija inovacionih praksi • podrška saradnji firmi u oblastima sa zajedničkim interesom • podrška sistematičnom mjerenju i upoređivanju performansi firmi i nagrađivanju najboljih praksi

2. Drvoprerađivačka industrija

2.1. Gdje je drvoprerada danas?

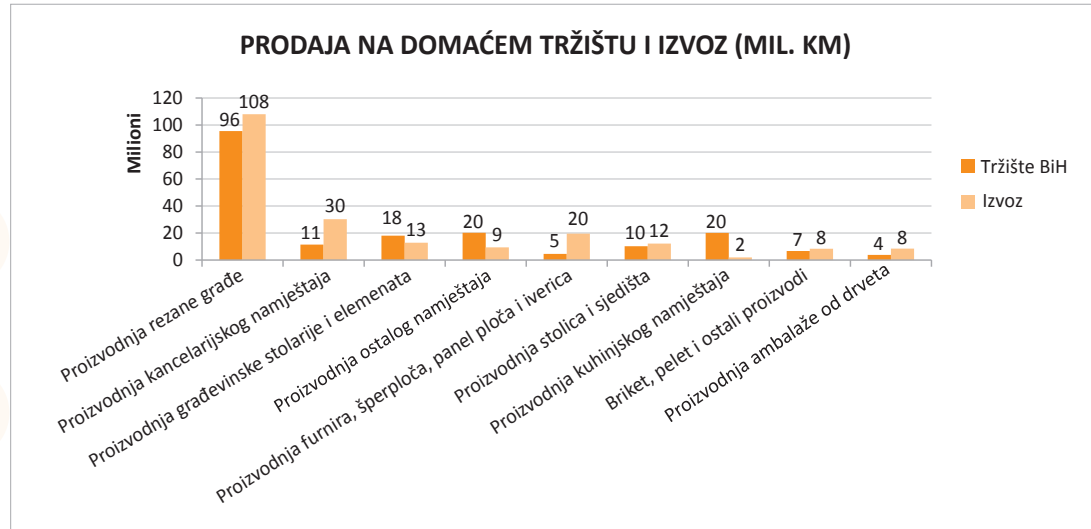
Područje na kom se implementira projekat „CREDO Krajina“ ima dugu tradiciju i dobar međunarodni ugled u proizvodnji kvalitetnih proizvoda od drveta i namještaja koji zadovoljava domaću, ali i inostranu tražnju. Relativno jeftina i vješta radna snaga osigurava konkurentsku prednost za industriju namještaja. Ipak, ovo područje još uvijek nije u mogućnosti da u potpunosti ostvari ovu prednost, uglavnom zbog nedostatka vještina u kreiranju finalnih proizvoda, prvenstveno u modernom dizajnu orijentisanom na tržište.

U 432 preduzeća registrovana za ove djelatnosti, sektor drvoprerade zapošljava oko 6.000 radnika. Na projektnom području to je i najveći sektor prerađivačke industrije. Najviše preduzeća je u proizvodnji rezane građe, zatim u proizvodnji građevinske stolarije i proizvodnji namještaja.

Tržišna pozicija drvoprerađivačke industrije

Ukupna prodaja koju drvoprerada ostvaruje na području sve 34 opštine je oko 418 miliona KM. Od toga, 218 miliona KM je ostvareno izvozom. To govori da je sektor, kao cjelina, u velikoj mjeri orijentisan na izvoz.

Grafikon 6. Prodaja na domaćem i inostranim tržištima (u milionima KM)



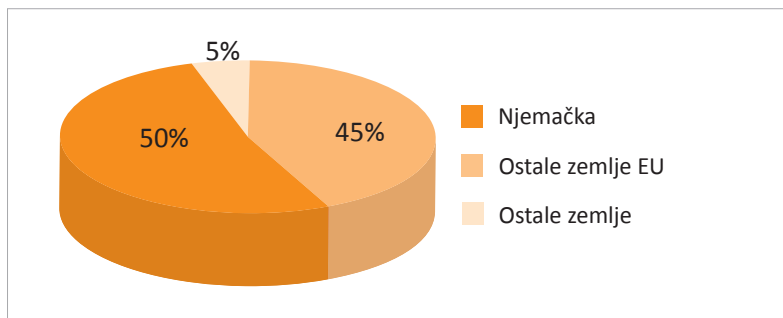
Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Na osnovu dosadašnjeg istraživanja, može se zaključiti da je najviše dinamike i najviše potencijala za stvaranje dodatne vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja. To potvrđuju i kvantitativni i kvalitativni pokazatelji (kvalitativna ocjena učesnika u istraživanju). Sve ostale djelatnosti imaju manji potencijal u stvaranju vrijednosti. Ovo se pogotovo odnosi na proizvođače namještaja od punog drveta, dok je među proizvođačima pločastog namještaja jedna firma, „Standard a. d.“ iz Prnjavora, izrazito dominantna i izvozi više od 2/3 ukupno izvezenog pločastog namještaja sa ovog područja.

Preduzeća koja su zabilježila visoke stope rasta proizvodnje i rast broja radnih mjesta uglavnom su orijentisana na vanjsko tržište. Prodaje se i na domaćem tržištu, ali to može zadovoljiti samo male proizvođače. Kada je riječ o velikim proizvođačima, oni ne mogu opstati bez velike prodaje, što znači da se bez vanjskog tržišta ne može funkcionisati.

Najvažnije tržište za koje rade proizvođači u drvoprerađi je tržište Evropske unije. Kao što možemo vidjeti na grafikonu 7, samo u Njemačku se izvozi 50% od ukupnog izvoza namještaja iz Bosne i Hercegovine, a u ostatak Evropske unije se plasira još 45%, tako da u EU ukupno izvozimo 95% našeg namještaja.

Grafikon 7. Ukupan izvoz namještaja iz BiH



Izvor: Trade Map – Trade statistics for international business development

Ključni razlog zašto su naše firme prisutne na tržištu Evropske unije je sposobnost da proizvedu standardan namještaj visokog kvaliteta po cijeni koja je niža od cijene konkurencije za isti nivo kvaliteta. Strani kupci znaju da naše firme mogu da proizvedu veoma kvalitetne proizvode, jer smo prije rata bili među boljima u svijetu po pitanju kvaliteta sirovine, kvaliteta proizvoda i stručne radne snage. Naime, bosanska bukva je prepoznatljiva po kvalitetu, Bosna i Hercegovina je osamdesetih godina prošlog vijeka bila druga zemlja po izvozu namještaja u SAD, odmah poslije Italije. U poređenju sa konkurencijom, po kvalitetu smo bolji od proizvođača iz istočnih zemalja (Rumunije, Bugarske i dr.), a oni opet imaju niže cijene od nas. Međutim, kupci iz Evropske unije znaju da naše firme prave mnogo kvalitetnije proizvode tako da gaje povjerenje u našeg proizvođača.

Međutim, ako imamo na umu veličinu tržišta EU, onda vidimo da su naša proizvodnja i izvoz veoma mali i da postoji ogroman prostor za naše proizvođače. Naime, Evropska unija je u 2013. godini uvezla namještaja u vrijednosti 57,4 milijarde evra. Sama Njemačka, naše najveće tržište za namještaj, uveze ovih proizvoda u vrijednosti oko 14,2 milijarde evra.

Ključni problem naših proizvođača u pristupu i nastupu na tržištu Evropske unije je taj što često čekaju da strani kupac pronade njih, umjesto da aktivno traže kupce. Pristup evropskom tržištu se uglavnom odvija preko veletrgovaca koji kontaktiraju sa našim proizvođačima, traže tipove proizvoda koji im trebaju, dogovaraju se o cijeni, daju naloge i onda preduzeća započinju proizvodnju prema tim nalogima. Takođe, postoje i preduzeća koja imaju direktan kontakt sa stranim maloprodajnim firmama. Međutim, ti odnosi su češće rezultat slučajnih kontakata i poznanstava (obično preko naših ljudi u dijaspori), nego što je to rezultat sistematičnog pristupa tržištu.

Što se tiče tržišta Evropske unije, tražnja se povećava i naši proizvođači bi mogli povećavati proizvodnju i izvoz kada bi bili u stanju da nađu više tržišta za svoje proizvode. To bi značilo bolji kontakt sa više veletrgovaca i maloprodaja iz inostranstva, što podrazumijeva veću aktivnost prema tržištu, fleksibilnije i bolje projektovanje i bolji dizajn proizvoda. Međutim, u firmama je primjetan nedostatak ljudi i kapaciteta za kvalitetan tržišni nastup.

Proizvodnja i tehnologija

Što se tiče opremljenosti, oko 2/3 naših drvoprerađivačkih firmi imaju mašine koja su stare 5-10 godina. Sa ovom vrstom opreme je trenutno moguće postići željeni kvalitet u proizvodnji. Međutim, za daljnji razvoj će biti neophodno osavremenjivanje tehnologije, pogotovo ako se imaju u vidu zahtjevi stranih kupaca po pitanju konstantnog, visokog kvaliteta proizvoda. Ovo, samo po sebi, ne znači potpunu orijentaciju ka CNC mašinama, jer pojedini naši proizvođači svoju konkurentnost upravo baziraju na jeftinoj radnoj snazi i orijentaciji ka radno-intenzivnoj tehnologiji. Takvim proizvođačima je jeftinije da zaposle više radnika na „starim“, jeftinijim mašinama, nego da kupuju novu opremu, za koju treba manje radnika, ali koja mnogostruko više košta. Zbog toga bi od velike koristi bila unapređenja koja se tiču organizovanja proizvodnje, tokova repromaterijala, poboljšanja pojedinih operacija. Na primjer, lakiranje drveta je problem većine naših firmi, pa tako postoje preduzeća gdje se lakiranje drveta i njegovo brušenje obavljaju u istoj prostoriji.



Proizvodni pogon preduzeća „Drvoprodeks“

Takođe, većina firmi u drvoprerađivačkoj industriji ima problem sa projektovanjem i tehničkom pripremom proizvodnje pa zaostaje u toj oblasti za evropskom konkurencijom. Naši drvoprerađivači obično dobijaju proizvod ili sliku proizvoda i na osnovu toga započinju proizvodnju. Osim pojedinih slučajeva, većina preduzeća nije dovoljno osposobljena da tako dobijen „input“ na kvalitetan način pretoči u tehničku dokumentaciju potrebnu da se pripremi proizvodnja. Ponekad se izrada prototipa obavlja na čisto zanatski način, bez kreiranja tehničke dokumentacije. Kod boljih preduzeća, proizvodi se projektuju u AutoCAD-u i tehnički crteži se onda štampaju, ali nije rijedak slučaj da se tehnički crteži i tehnička dokumentacija crtaju ručno. To nerijetko rezultuje lošim rješenjima i sporim reagovanjem na zahtjeve kupaca.

Neke domaće firme, koje su lideri u tehnološkom razvoju, primjenjuju nove tehnike u projektovanju („SolidWorks“ i parametarsko 3D projektovanje) i ostvaruju dobre rezultate. Na primjer, firma D. I. „Vrbas“ je uspjela da značajno poveća produktivnost svoje proizvodnje primjenom ovih tehnika.

Što se tiče dizajna, neke od firmi imaju svoj dizajn, ali je teško očekivati da domaće firme same razvijaju ovaj kapacitet. Najčešća praksa je da se angažuju vanjski dizajneri ili dizajnerske kuće. Međutim, i u ovom slučaju firme moraju biti spremne i imati kvalifikovane ljude koji bi na kvalitetan način mogli komunicirati sa dizajnerima.

Snabdijevanje sirovinom

U drvoprerađivačkoj industriji proizvođači koji prave proizvode od punog drveta najveći dio sirovine i poluproizvoda nabavljaju na domaćem tržištu. Mora se naglasiti da je bukva iz BiH u proizvodnji namještaja prepoznatljiva sirovina i to našim proizvođačima dodatno otvara brojna vrata u svijetu. S druge strane, proizvođači pločastog i tapaciranog namještaja uglavnom uvoze poluproizvode potrebne za njihovu proizvodnju.

Postoje značajni problemi u snabdijevanju domaćom sirovinom. Domaći proizvođači imaju probleme vezane za količine isporučenog drveta, njegov kvalitet i kontinuitet isporuke, posebno tokom zime, kada šumska gazdinstva ne isporučuju drvo. Prema izjavama proizvođača, u određenim periodima ne mogu da prihvate zahtjeve kupaca zbog nemogućnosti obezbjeđivanja sirovine.

Uopšteno gledajući, stanje u šumarskom sektoru je prilično neuređeno, tako da često više sirovine dobijaju trgovci koji imaju bolje „veze“ sa šumskim gazdinstvima i koji to drvo, sirovo ili malo prerađeno,

izvoze, a ne proizvođači koji to drvo prerađuju i stvaraju dodatnu vrijednost i radna mjesta. Postoje primjeri da prerađivači koji imaju 100 ili više zaposlenih ne mogu sklopiti ugovore, a drvo dobijaju preduzeća koja trguju drvetom i imaju samo 2-3 zaposlena radnika. To je, sveukupno gledano, jedno haotično i neuređeno stanje. Ako država, kao monopolski vlasnik šumskih gazdinstava, želi da se u zemlji stvara dodatna vrijednost, da se stvaraju nova i zadržavaju postojeća radna mjesta, onda će uređenju ove oblasti posvetiti dužnu pažnju.

Stvari bi ovdje trebalo da budu postavljene tako kako bi primarni cilj bio da prioritet u dobijanju sirovine imaju finalni prerađivači i oni koji su u lancu finalnih prerađivača, kao i da imaju povoljnije uslove ili stimulaciju da sirovinu koriste za proizvodnju finalnih proizvoda. Sada je situacija potpuno suprotna. Neka od preduzeća koja izvoze rezanu građu u inostranstvo za to imaju podsticaj kroz subvenciju za izvoz, koja je sada preimenovana u subvenciju za konkurentnost iz čisto administrativnih razloga. Ipak, ako tu rezanu građu prodaju našem finalnom proizvođaču, neće dobiti podsticaj jer se ta prodaja obavlja na domaćem tržištu. Kada stvari tako stoje, potpuno je razumljivo zašto trgovci drvetom i pilane imaju manji interes da snabdijevaju domaćeg finalnog drvoprerađivača i zašto su zainteresovaniji da izvoze.

Ljudi i znanje

Bosna i Hercegovina je po kvalitetu i stručnosti radne snage poznata u širim međunarodnim okvirima. U prijeratnom periodu, dok je postojao „Šipad“ (holding koji je okupljao sve drvoprerađivače u BiH), znanje i vještine radne snage su izgrađivane na sistematičan način, od čega i danas imamo koristi. Sadašnja radna snaga u sektoru je relativno dobro kvalifikovana i obučena, ali postoji problem što je starosna struktura radnika u ovoj industriji nepovoljna. Najveći dio dobro kvalifikovanih radnika su oni koji su taj posao radili u prijašnjem sistemu, relativno su starije dobi pa se može očekivati da će relativno brzo završiti svoj radni vijek. Ovakav kadar je jedna od naših prednosti. Međutim, ta prednost se lako može izgubiti jer nema kontinuiteta i sistematičnog pristupa u obezbjeđenju novog kadra.

Neka od preduzeća uspijevaju da obnove svoju kadrovsku strukturu. Međutim, postoje i ona koja kad izgube ključne ljude ne uspijevaju da im obezbijede zamjenu jer na tržištu nema onih kojima bi ih nadomjestili. Takva preduzeća ne mogu odgovoriti na zahtjeve tržišta, jer nemaju dovoljno kvalifikovanih ljudi. Dakle, najveći problem u ovom slučaju predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika koji bi mogli zamijeniti one koji završavaju radni vijek i odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje.



Znanje na djelu – namještaj od punog drveta preduzeća „Javor“, Prijedor

U ovakvim uslovima, kvalifikovani ljudi na svim nivoima drvoprerađivačke industrije su deficitarni. Nijedan proizvod, pa čak ni trupac, nije lako izrezati ako nema znanja. Jednostavno rečeno, nedostaje kompletna lepeza drvoprerađivačkih kadrova: od majstora, tehničara do rukovodilaca proizvodnje i, pogotovo, inženjera. Takođe, naše školstvo ne proizvodi kadar koji je potreban privredi.

Kod postojećeg inženjerskog kadra znanje i vještine se često zasnivaju na znanju starijih, iskusnih inženjera, od kojih su mnogi vrlo kompetentni u proizvodno-tehnološkom dijelu. Međutim, problem sa ovim kadrom je nivo znanja o novim tehnologijama. Sa tržištem EU se ne može adekvatno komunicirati bez dobro obučanih inženjera, koji, na bazi novih softvera za projektovanje, brzo prilagođavaju proizvodnju potrebama kupaca. Poenta je da evropska konkurencija koristi te nove tehnologije i često na tome zasniva svoju prednost.

Postoje firme koje se usmjeravaju u ovom pravcu, ali, za sada, nedostaje kvalitetno inženjersko-tehničko osoblje i to se ne može tako brzo ispraviti. Iskusni inženjeri se obučavaju, a novi inženjeri školuju za korištenje modernih tehnologija, jer Mašinski fakultet u Banjoj Luci ima licencirane softvere kao i fakulteti u Evropskoj uniji i razvijenom svijetu. Posebno se mora naglasiti da Mašinski fakultet ima smjer za mehaničku obradu drveta, ali taj smjer postoji samo „na papiru“. Već duži niz godina niko se nije upisao na ovaj smjer, što je velika šteta. Jedan od problema za aktiviranje ovog smjera je nedostatak nastavnog kadra za grupu predmeta koji se tiču drvoprerađivačke tehnologije.

Saradnja između preduzeća

Na projektnom području postoji nekoliko klastera drvne industrije, koji uglavnom okupljaju male firme. Klaster u Banjoj Luci okuplja 10 proizvođača i koordinator Vojislav Petković smatra da klaster treba fokusirati na proizvode za opremanje turističkih objekata i unutrašnjosti, jer je fleksibilna proizvodnja u malim serijama prednost preduzeća koja su u klasteru. Zbog ovoga, oni namjeravaju da otvore predstavništvo u Istri, u Hrvatskoj. Klaster u Prijedoru okuplja 22 preduzeća i saraduje sa firmama iz Prijedora i iz drugih lokalnih zajednica (Banja Luka, Kostajnica, Kozarska Dubica i Novi Grad). Klaster u Prijedoru je ranije funkcionisao dobro, ali sada ima problema zbog narušenih unutrašnjih odnosa i različitih interesa. Jedan od rezultata rada tog klastera je uvođenje odjeljenja za obradu drveta u srednjoj školi. Članovi klastera uglavnom smatraju da je članstvo u klasterima korisno, ali da postoji prostor za poboljšanje, npr., kada je riječ o zajedničkim nabavkama i slično.

Kod većine ostalih firmi, saradnja je na niskom nivou. Osim nekoliko velikih firmi, većina ostalih su sitne i mnoge stvari neefikasno rade. Proizvođači često kupuju sirovinu svako za sebe, iako bi zajedničkom kupovinom mogli ostvariti veću pregovaračku moć prema državnom šumarskom sektoru. Takođe, ovo se odnosi i na pristup tržištu za svoje proizvode, gdje u najvećem broju slučajeva naše firme nastupaju pojedinačno.

Postoji i još jedna značajna mogućnost za saradnju. Naime, jedno od najvećih preduzeća na ovom području jeste D. I. „Vrbas“. Ovo preduzeće ima značajne ljudske resurse i tehnološke kapacitete, proizvodnju i prodaju namještaja od punog drveta veću od 13 miliona KM na godišnjem nivou i dr. U ovom trenutku, ova firma se nalazi na prekretnici: da li da se orijentiše na serijsku proizvodnju za jednog velikog kupca ili na više manjih kupaca sa širom lepezom proizvoda. Na raskrsnici su pitajući se u šta da investiraju i kuda da se kreću. Ako bi se ovakvo jedno preduzeće orijentisalo na više manjih evropskih kupaca sa širom lepezom proizvoda, onda bi postojale mogućnosti za intenzivniju saradnju sa mnogo malih proizvođača, kojima je osnovna prednost velika fleksibilnost i male serije. S druge strane, ovo bi značilo da D. I. „Vrbas“ može manje investirati u svoje kapacitete u odnosu na investiciju za velikoserijsku proizvodnju, jer mnogi mali kapaciteti već postoje. Takođe, visokoserijska proizvodnja za velikog kupca je „lohn“ posao, u kom su male zarade. Ako bi male firme imale ovako veliku firmu kao lidera, to bi moglo biti obostrano korisna saradnja.

U prijašnjem sistemu, svi proizvođači su bili organizovani u takozvane složene organizacije udruženog rada (SOUR), koje su najčešće obuhvatale niz preduzeća: od proizvodnje sirovine do finalnog proizvoda.

Na našem području, SOUR „Šipad“ je obuhvatao sve proizvođače u BiH. Kao što smo već rekli, mnogi koji rade u sadašnjim preduzećima u ovoj oblasti dolaze iz prijašnjeg sistema i imaju znanje i iskustvo u povezivanju i zajedničkom radu više povezanih firmi. Zbog toga, ima smisla razmišljati o boljem povezivanju preduzeća u drvoprerađivača.

Institucije za podršku i razvoj drvoprerade

Većina preduzeća su članovi privrednih komora. Privredna komora RS postiže rezultate u uspostavljanju veza između sektora šumarstva i prerade drveta, a pruža i informacije o potencijalnim novim tržištima. U nekim slučajevima Privredna komora je obezbjeđivala usluge dizajnera i drugu podršku. Neka od preduzeća su članovi lokalnih udruženja i asocijacija za šumarstvo i obradu drveta RS. Jedan dio preduzeća smatra da članstvo u privrednim komorama nije korisno i da ona treba da ponude više, posebno u poređenju sa privrednim komorama u razvijenim zemljama i njihovim uslugama za privredu.

Generalno, ne postoji saradnja između sektora i obrazovnih ustanova (srednjih škola ili fakulteta). Iako proizvodnja generiše stalni rast i povećanje zaposlenosti, srednje škole i fakulteti ne obrazuju dovoljno ljudi za potrebe naših drvoprerađivača.

2.2. Drvoprerađivačka industrija – gdje želimo stići?

KONAČNI REZULTAT	Značajno povećana proizvodnja i dodatna vrijednost polugotovih i gotovih drvnih proizvoda za tržište EU.		
TRŽIŠTE	Preduzeća proaktivno nastupaju na tržištu EU i svoju ponudu prilagođavaju potrebama evropskih kupaca.		
PROIZVODNJA	Stvoreni kvalitetni kapaciteti za razvoj drvoprerađivačkih proizvoda – projektovanje, tehnički razvoj, priprema proizvodnje, te, djelimično, dizajn.	Poboljšana tehničko-tehnološka opremljenost i povećani proizvodni kapaciteti u većini preduzeća.	Povećana proizvodnja koja napreduje od proizvodnje jednostavnih poluproizvoda, ka višem stepenu prerade i većoj dodatnoj vrijednosti.
RESURSI	Značajno povećan broj kvalifikovanih radnika, povećan broj inženjera i tehničara potrebnih za projektovanje, tehnički razvoj i pripremu, te dostupnost ljudi sa dizajnerskim znanjima.	Pouzdana i dovoljna isporuka sirovog drveta.	Firme finansiraju investicije pod povoljnim uslovima finansiranja.
INSTITUCIJE	Srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika, fakulteti obezbjeđuju više inženjerskog i drugog visokokvalifikovanog kadra.	Tehnološke institucije obezbjeđuju podršku firmama u korištenju novih tehnologija i ispunjavanja standarda.	Finansijske razvojne institucije obezbjeđuju izvore finansiranja pod povoljnim uslovima, jednakim za sve.

2.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju drvoprerade?

Iz dosadašnje analize postojećeg stanja i projekcija poželjnog budućeg stanja, proizilazi da su najvažniji jazovi koje bi trebalo premostiti između ove dvije pozicije sljedeći:

- pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima;
- nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera;
- tehnološki i poslovni procesi.

Pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima

Preduzeća drvne industrije se sve više fokusiraju na izvoz. Cilj im je povećanje ugovaranja poslova za evropska i svjetska tržišta. Domaće tržište je premalo i na njega se ne može računati ukoliko želimo da se nastavi dinamičan rast proizvodnje i zaposlenosti u ovoj grani industrije.

Kao što smo vidjeli u analizi, najvažnije tržište za preduzeća drvoprerađivačke industrije je EU, a posebno Njemačka. Najveći problem ovdje je to što naši proizvođači uglavnom čekaju da strani kupac pronađe njih, umjesto da aktivno traže kupce. Pronalaženje stranih kupaca je češće rezultat slučajnih kontakata i poznanstava (obično preko naših ljudi u dijaspori), nego što je to rezultat sistematičnog pristupa tržištu. Njemački i drugi kupci iz Evropske unije za sada nemaju dovoljno informacija o našim firmama, o njihovim kapacitetima za plasman na tržište EU. S druge strane, kod naših firmi nema dovoljno znanja o tim tržištima i izvorima informacija koji su važni za pojedina tržišta. Ovo predstavlja veliki jaz koji je potrebno prevazići.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
<ul style="list-style-type: none"> • pristup i nastup na tržištu (veći i bolji izvozni aranžmani) 	<ul style="list-style-type: none"> • ključno za dalje poboljšanje konkurentnosti, povećanje obima prodaje i zaposlenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • njemački i dr. kupci iz EU ne dobijaju dovoljno informacija o našim firmama, o njihovim kapacitetima za plasman na tržište EU • u većini firmi vlasnici/direktori obavljaju glavnu poslu u prodaji i ne koriste komercijaliste koji dobro poznaju zahtjeve i uslove tržišta • nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima informacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja • GIZ (CIM eksperti i podrška izvozu) • privredna predstavništva • firme sa pozitivnim iskustvima 	<ul style="list-style-type: none"> • kako izvoziti u EU, posebno na njemačko tržište (kako uspostaviti i ojačati veze sa njemačkim firmama) • organizovati događaje na kojim bi se susretale domaće firme i potencijalni strani partneri • podrška direktnom povezivanju i promociji firmi preko programa GIZ i preko Njemačke privredne komore • organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore
<ul style="list-style-type: none"> • uvođenje standarda i certifikacija proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • svaka firma mora posjedovati FSC • znak CE je preduslov za izvoz nekih proizvoda (dječiji krevetići i dr.) • za pojedina tržišta postoje posebni standardi (za Njemačku GS, DIPT,..) 	<ul style="list-style-type: none"> • veliki broj malih firmi ima mogućnost da izvozi, ali su im pojedini standardi prepreka (FSC, CE, GS, DIPT i dr.) • nedostaju domaće laboratorije za testiranje i certifikaciju (korištenje stranih je skupo, a domaće bi, prema procjenama, mogle biti mnogo jeftinije) 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Mašinski fakultet • laboratorija za testiranje i certifikaciju u Zenici (u nastajanju) 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška firmama u uvođenju standarda i certifikaciji proizvoda (ova mjera će se konkretnije razraditi u skladu sa konkretnim zahtjevima preduzeća)

Nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera

Sektor drvoprerade snažno i kontinuirano raste i potreba za kvalifikovanim radnicima je sve veća. Najveći problem ovdje predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika, koji bi mogli odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje. Ovo predstavlja značajan problem za dalji rast ovog sektora.

Naša prednost po kojoj smo poznati, a to je kvalitet i stručnost radne snage, lako se može izgubiti jer nema kontinuiteta i sistematičnog pristupa u obezbjeđenju novog kadra. U ovakvim uslovima, nedostaje kompletna lepeza drvoprerađivačkih kadrova: od majstora do rukovodilaca proizvodnje i, pogotovo, inženjera i stručnjaka za marketing. Ono što obrazovni sistem proizvodi je nedovoljno i bilo bi veoma važno uspostavljanje bliske saradnje između privrede i obrazovnih institucija. Cilj ove saradnje bi bio da srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika, a da fakulteti obezbjeđuju više inženjerskog i drugog visokokvalifikovanog kadra koji nedostaje privredi.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – LJUDI I ZNANJE				
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – inženjeri 	<ul style="list-style-type: none"> • važni su za razvoj novih proizvoda i korištenje boljih i novijih tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> • fakultet(i) ne proizvode dovoljno inženjera za industriju • mala i srednja preduzeća ne zapošljavaju dovoljno inženjera 	<ul style="list-style-type: none"> • mašinski fakulteti u Banjoj Luci i Bihaću • vlasnici /direktori MSP 	<ul style="list-style-type: none"> • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima mašinskih fakulteta (Banja Luka i Bihać) i preduzeća • promocija važnosti zaposlenja tehničkih kadrova za postizanje konkurentnosti firme • promovisanje zapošljavanja u drvnoj industriji kod mladih
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – tehničari i CNC programeri 	<ul style="list-style-type: none"> • tehničari su često oni koji „nose“ proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> • srednje stručno obrazovanje ne proizvodi tehničare sa praktičnim vještinama (uključujući CNC programiranje) • nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke tehničara 	<ul style="list-style-type: none"> • Srednja tehnička škola Banja Luka • WMTA akademija, Srbac • zainteresovana preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za obrazovanje odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – LJUDI I ZNANJE				
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – stolari i CNC operateri 	<ul style="list-style-type: none"> • rast sektora uslovljen raspoloživošću kvalifikovane radne snage 	<ul style="list-style-type: none"> • srednje stručno obrazovanje ne proizvodi majstore sa praktičnim vještinama • nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke majstora 	<ul style="list-style-type: none"> • srednje tehničke škole (Banja Luka i Bihać) • WMTA akademija, Srbac • preduzeća zainteresovana da organizuju obuku 	<ul style="list-style-type: none"> • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za prekvalifikaciju odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje ljudskim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • značajan dio konkurentnosti se zasniva na ključnim stručnjacima (inženjerima i majstorima) 	<ul style="list-style-type: none"> • tretman „uravnilovke“ (ne izdvajaju ključne stručnjake) • ključni stručnjaci prelaze u druge firme, odlaze u inostranstvo ili u javni sektor 	<ul style="list-style-type: none"> • konsultanti iz ove oblasti • firme (kojima su ključni ljudi otišli i one koje ih drže zadovoljnim) 	<ul style="list-style-type: none"> • organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore • otvoriti mogućnost za konsalting u upravljanju ljudskim resursima

Tehnološki i poslovni procesi

Kao što smo konstatovali u analizi, oko 2/3 naših drvoprerađivačkih preduzeća radi sa opremom starom 5-10 godina. Sa ovom vrstom opreme za sada je moguće postići željeni kvalitet u proizvodnji. Međutim, za daljnji razvoj će biti neophodno osavremenjivanje tehnologije, pogotovo ako se imaju u vidu zahtjevi stranih kupaca po pitanju konstantnog, visokog kvaliteta proizvoda. Pored nove opreme, ovo znači i unapređenja koja se tiču organizovanja proizvodnje, tokova repromaterijala, poboljšanja pojedinih operacija. Na primjer, lakiranje drveta je problem većine naših firmi, pa postoje preduzeća gdje se lakiranje drveta i njegovo brušenje obavljaju u istoj prostoriji.

Pored toga, potrebne su promjene i po pitanju ključnih poslovnih procesa. U našim firmama koje imaju snažan rast, taj rast nije praćen odgovarajućom upravljačkom i organizacionom transformacijom. Mnogi vlasnici/direktori imaju ograničena (stručna) znanja, a pošto su često tehničkog profila, posebno im nedostaju marketinška i upravljačka znanja. Neki od njih su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju. Takođe, kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • investicioni kapital za nabavku nove opreme 	<ul style="list-style-type: none"> • oko 2/3 preduzeća ima potrebu za investiranjem u bolju opremu i tehnologiju 	<ul style="list-style-type: none"> • skupa kreditna sredstva • nespremnost vlasnika za nove načina pribavljanja kapitala (<i>equity...</i>) • još nema fondova rizičnog kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> • razvojni fond CREDO • banke • kreditno-garantni fond • firme sa pozitivnim iskustvom • berza 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška nabavci ključne opreme kroz razvojni fond u okviru projekta • obuke i konsalting sa temom o pribavljanju investicionog kapitala

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> ključni procesi – razvoj, tehnička priprema i industrijski dizajn 	<ul style="list-style-type: none"> unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda su ključni za nastup na stranim tržištima smanjenje potrebnog vremena za pripremu i izvođenje proizvodnje, simulacija i otklanjanje eventualnih problema/grešaka fleksibilnost pri promjenama u zahtjevima kupca (drugačije karakteristike proizvoda) 	<ul style="list-style-type: none"> dominiraju zastarjeli načini projektovanja i pripreme proizvodnje neke firme su svjesne potrebe za podrškom u ovoj oblasti (kako stručnom, inženjerskom, tako i finansijskom) 	<ul style="list-style-type: none"> kupci, strani partneri uspješne firme Mašinski fakultet pojedinci/firme koje nude ove usluge 	<ul style="list-style-type: none"> podrška korištenju dostupnih tržišnih informacija (sadašnji zahtjevi kupaca, trendovi na važnim sajmovima, internet i dr.) za unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda podrška nabavci opreme za razvoj i tehničku pripremu proizvodnje podrška obuci inženjera i tehničara (CAD/CAPP/CAM/ „SolidWorks“ i druge tehnologije) podrška jačanju saradnje između fakulteta i firmi
<ul style="list-style-type: none"> ključni procesi – organizovanje proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> zbog mogućnosti za povećanje efikasnosti, smanjenje troškova proizvodnje (niže cijene i/ili veći profit) i povećanje kvaliteta važno prvenstveno za (malobrojne) firme koje se bave proizvodnjom u velikim serijama 	<ul style="list-style-type: none"> postoji interesovanje firmi za ovu oblast (<i>lean production, kaizen</i>,...) malo eksperata na našem području iz ove oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> obuke i konsalting za organizovanje proizvodnje (LEAN, KAIZEN) obuke i konsalting za organizovanje proizvodnje u specifičnim oblastima (npr. lakiranje...)

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje i organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (pretpostavku) da malo toga delegiraju • preduzetnički način vođenja firme od strane osnivača postaje ograničenje u rastu firme 	<ul style="list-style-type: none"> • neki vlasnici su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju • direktori u potrazi za praktičnim rješenjima, iskustvima i njihovom razmjenom • kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani 	<ul style="list-style-type: none"> • firme koje su uspješno riješile neki problem • organizacije koje imaju iskustva sa obukom direktora (npr. <i>Adižes</i>) • organizacije koje imaju iskustva u prenosu „tacit“ znanja (<i>Eda</i>) • sektorski eksperti 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija događaja za razmjenu iskustava i znanja za direktore • obuke i konsalting o odabranim temama (prema zahtjevima firmi)

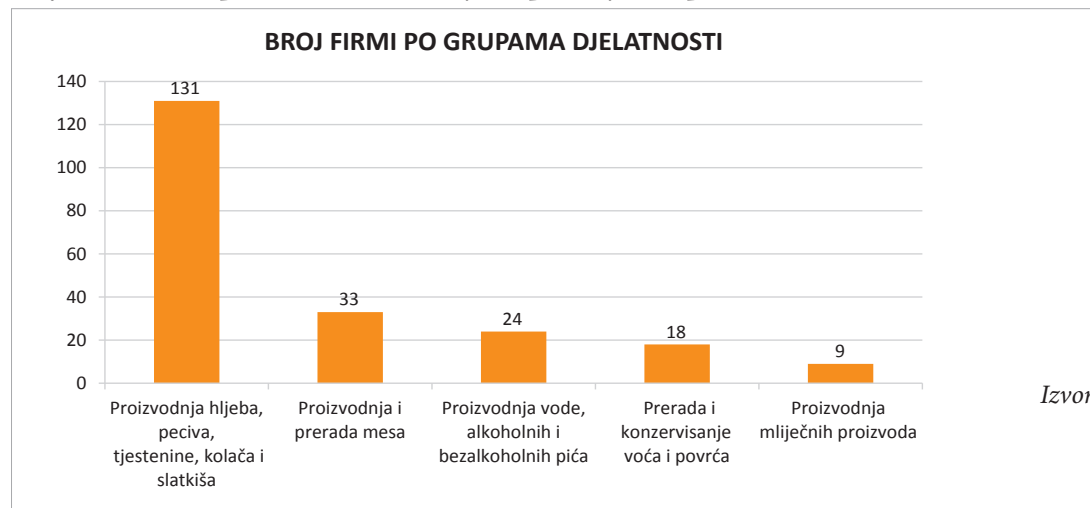
3. Prehrambena industrija

3.1. Gdje je prehrambena industrija danas?

Prehrambena industrija je jedna od vodećih privredna grana na području koje pokriva projekat „CREDO Krajina“. Ovaj sektor ima velike potencijale, te posjeduje solidne prirodne i ljudske resurse, kao i dugu tradiciju. Prehrambena industrija na području Krajine se još osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog vijeka ubrajala u razvijene grane i kao takva uspijevala je da prati svjetske trendove. Finansijski rezultati poslovanja su i danas kod većine preduzeća već godinama pozitivni. Njihovi proizvodi imaju svog kupca i na domaćem, i u manjoj mjeri, na inostranom tržištu. Ovaj sektor i dalje ima potencijal za značajno povećanje prodaje, izvoza i zaposlenosti.

U 398 preduzeća registrovanih za ove djelatnosti, sektor prehrambene industrije zapošljava oko 5.000 radnika. Kao što možemo vidjeti na grafikonu 8, najviše je preduzeća u proizvodnji hljeba, peciva, kolača i konditorskih proizvoda, dok je znatno manje preduzeća u proizvodnji i preradi mesa, voća i povrća, proizvodnji pića, te mliječnih proizvoda.

Grafikon 8. Firme prehrambene industrije na području 34 opštine

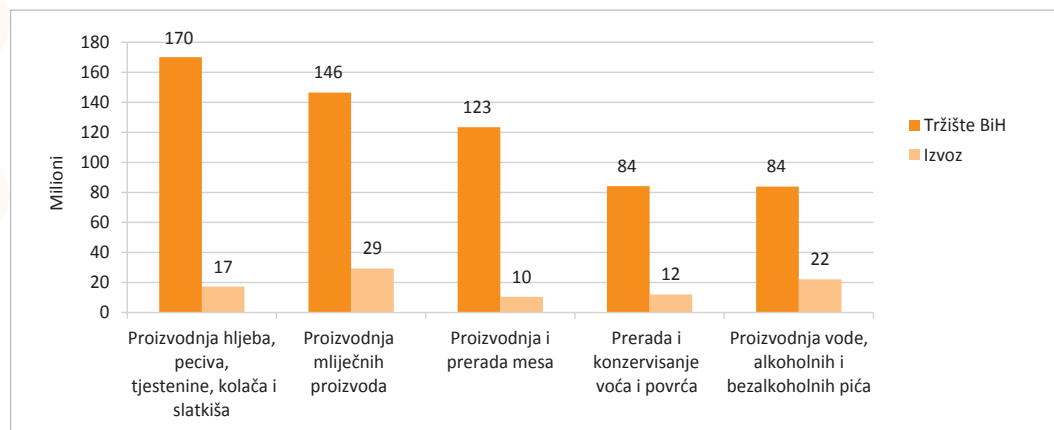


Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Tržišna pozicija prehrambene industrije

Ukupna prodaja koju prehrambena industrija ostvaruje na području sve 34 opštine je 680 miliona KM. Od toga, 100 miliona KM pripada izvozu, a ostvarena dobit je 32 miliona KM. To govori da sektor, kao cjelina, prilično dobro posluje i da je manjim dijelom orijentisan na izvoz, a većim na domaće tržište.

Grafikon 9. Prodaja na domaćem i inostranim tržištima (u milionima KM)



Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Na grafikonu br. 9 vidimo da su preduzeća prehrambene industrije uglavnom orijentisana na tržište BiH. Regionalno tržište (CEFTA) je šire tržište na kome djeluju proizvođači iz prehrambene industrije. CEFTA je *Sporazum o slobodnoj trgovini* čije su sadašnje članice Albanija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Srbija i, u ime Kosova, Misija privremene uprave Ujedinjenih nacija na Kosovu.

Ovdje je prisutan jedan značajan problem. Stanovništvo Bosne i Hercegovine i cijelog Zapadnog Balkana ima nisku kupovnu moć što u velikoj mjeri utiče na veličinu i karakteristike domaće tražnje za svim vrstama robe, pa tako i za prehrambenim proizvodima. Proizvodi koji se najviše traže na ovim prostorima su u nižem segmentu, i što se tiče cijene i što se tiče kvaliteta. Zbog toga, mogućnosti na domaćem i regionalnom tržištu su vrlo ograničene.

Zbog ovoga je i izvozni potencijal dosta različit za pojedine vrste prehrambenih proizvoda. Kod proizvoda životinjskog porijekla mogućnosti su vrlo ograničene, a najviše se tiču mlijeka i mliječnih proiz-

voda, pilećeg mesa i proizvoda od pilećeg mesa. Prerada svinjskog i goveđeg mesa ima mnogo slabosti pa je veliko pitanje treba li je uopšte stimulisati. Ovdje nema velikih mogućnosti i prostora za intervencije jer su, na primjer, mljekarski i živinarski sektori relativno dobro razvijeni, a glavna njihova problema proizilazi iz lošeg zakonskog i institucionalnog okvira koji postoji u Bosni i Hercegovini. Baš zbog ovoga, u ovom trenutku izvoz ovih proizvoda u Evropsku uniju nije moguć zbog neispunjavanja njenih zahtjeva iz sljedećih oblasti: pravne regulative, uređenja tržišta i državne podrške.

Međutim, neki proizvodi se veoma uspješno i sve više izvoze na velika tržišta zemalja Evropske unije, prvenstveno u Švedsku, Njemačku, Belgiju, Francusku i Austriju. Radi se o bobičastom voću (maline, kupine), šumskim plodovima, gljivama, sušenom voću, začinskom i ljekovitom bilju, te pojedinim vrstama povrća, prvenstveno krastavcima. Maline se isključivo gaje na malim poljoprivrednim gazdinstvima, ali, osim što se gaje, borovnice, kupine i druge vrste se u većoj mjeri ubiru kao divlji plodovi. Najveći dio ovih proizvoda se zamrzava i u tom obliku izvozi u inostranstvo. Na našem području nema mnogo pogona za preradu koji raspolažu potrebnom infrastrukturom i opremom. Samo nekoliko preduzeća su veći prerađivači: „Mushroom“, Čelinac i „Rolend“, Bosanska Krupa, te „Eko Bel“ kao proizvođač sušenog voća (šljive) i drugih plodova. Pored njih, postoje i manji pogoni i preduzeća koja snabdijevaju velike firme, ili maloprodaju svježom, odnosno polugotovom robom, i vrše direktan izvoz. Potencijal za izvoz ove vrste proizvoda se vidi i u tome što bobičasto voće čini vrlo mali udio proizvodnje voća u BiH, a njegov udio u cjelokupnom izvozu voća iznosi skoro 40% sa godišnjom vrijednosti izvoza od oko 7 miliona EUR.

Veliki trgovački lanci

Na domaćem tržištu najveći dio prodaje prehrambenih proizvoda ide preko velikih trgovačkih lanaca. Na našem području posluje nekoliko lanaca koji su, u suštini, glavno tržište: Agrokor (Konzum, Konzum Super i Konzum Maxi, Mercator d. o. o. – Sarajevo i M-BL d. o. o. – Banja Luka), Tropic koji je preuzeo objekte i prodaju grupacije „Delhaize“ (Tempo, Delta maxi, MojMarket), Bingo – Tuzla, Hiperkort – Derвента, Fortuna – Prnjavor. Zahtjevi koji dolaze od trgovačkih lanaca ogledaju se uglavnom u sljedećem:

- velikim pritiskom na smanjenje cijena (osnovni rabati minimalno 10%, dodatni akcijski rabati minimalno 7%, knjižna odobrenja po osnovu prometa na godišnjem nivou oko 2%, naknade za ulistavanje novog artikla minimalno 500 KM i sl.). Prosječna marža trgovačkih lanaca za meso i proizvode od mesa je od 15 do 20%;
- dugim rokom plaćanja (koji se kreće od 60 do 120 dana u ugovorima o saradnji);

- kratkim rokovima isporuke (negdje i do 2 dana od narudžbe, uz plaćanje naknade u iznosu od 20% od iznosa naručene robe);
- što dužim preostalim rokom trajanja prilikom isporuke (minimalno 70% preostalog roka trajanja prilikom isporuke).

Glavni konkurenti na domaćem tržištu su velika preduzeća iz Hrvatske, Srbije i Makedonije. Što se tiče velikih hrvatskih preduzeća, članstvo u CEFTA (Sporazum o slobodnoj trgovini) za BiH stvara konkurentsku prednost jer se na proizvode iz Hrvatske nakon ulaska u Evropsku uniju plaćaju carinske dažbine.

Certifikacija proizvoda

Što se tiče certifikacije sistema upravljanja kvalitetom i bezbjednošću hrane, većina anketiranih preduzeća je certifikovala sistem HACCP prema smjernicama datim u dokumentima *Codex Alimentarius*. U manjim objektima primjena sistema HACCP nije potpuna i mali broj tih objekata je certifikovan.

Certifikacija prema zahtjevima drugih standarda, kao što su ISO 9001, ISO 22000, u anketiranim preduzećima nije prisutna u obimu kao što je HACCP, jer je certifikacija prema drugim standardima dobrovoljna, a preduzeća nisu prepoznala koristi od njih.

U Evropskoj uniji se dešavaju promjene kada je u pitanju certifikacija prema zahtjevima standarda trgovačkih udruženja, kao što su *International Featured Standard* i zahtjevima koji su dati u standardu *IFS Food*. Međutim, naša prerađivačka preduzeća ove promjene još uvijek nisu prepoznale tako da na našem području skoro da nemamo certifikovanih preduzeća prema zahtjevima standarda *IFS Food*. Jedini izuzetak, prema našim saznanjima, jeste preduzeće „Mladegs Pak“. Kako je ovaj standard uslov za poslovanje sa velikim trgovačkim lancima iz Evropske unije (Metro, Lidl, Spar, Getro...), njihovim ulaskom na tržište Bosne i Hercegovine doći će do podizanja zahtjeva prema snabdjevačima kada je u pitanju sistem upravljanja kvalitetom i bezbjednošću hrane. Neki naši trgovački lanci takođe su članovi ovog udruženja, ali još uvijek ne primjenjuju ovaj mehanizam kontrole i zahtjeva prema dobavljačima.

Promocija i brendiranje proizvoda

Marketinške i promotivne aktivnosti u većini domaćih preduzeća prehrambene industrije su neadekvatne. 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. Takođe, primjetan je veliki nedostatak kvalifikovanih ljudi koji bi mogli da poprave tržišnu poziciju tj. marketing i prodaju, naših preduzeća.

Zbog velikog truda i novca koji ulažu u tržišno pozicioniranje svojih proizvoda, konkurenti naše prehrambene industrije, na primjer, iz Srbije i Hrvatske, raspolažu velikim brojem poznatih i prepoznatljivih prehrambenih proizvoda i brendova. Ti proizvodi uživaju visok ugled kod domaćih i potrošača u regiji. Njihovi brendirani prehrambeni proizvodi na tržištu spadaju u više cjenovne kategorije naprosto zato što imaju određeni identitet i lako su prepoznatljivi na tržištu. Jedini način da im proizvodi naših proizvođača, koji najčešće nisu brendirani, budu konkurentni, jeste znatno niža cijena.



Vitaminka, Banja Luka – neki od prepoznatljivih proizvoda

Kod naših proizvođača prepoznatljivi proizvodi i brendovi su rijetki. „Perutnina“, čija je proizvodnja na našim prostorima velika, u proizvodnji pilećeg mesa i prerađevina je prepoznatljiv brend. Mljekara „Mlijekoprodukt“ iz Kozarske Dubice i prerađivač voća i povrća, „Vitaminka“ iz Banje Luke, imaju proizvode koji su prepoznatljivi na domaćem, odnosno regionalnom tržištu, ali većina proizvođača nema proizvode tog tipa. Dobar primjer prehrambenog proizvoda koji se može brendirati je banjalučki ćevap, mesni proizvod poznat na prostorima bivše Jugoslavije i kod naše dijaspore u svijetu, ali njegov potencijal za brendiranje nije dovoljno iskorišten.

U čemu je problem? U dobar nastup na tržištu je potrebno uložiti puno truda, a naši proizvođači niti imaju sredstava, niti imaju volje da uđu u takav proces. Glavni razlog koji oni navode je da to u velikoj mjeri zavisi od finansijskih sredstava kojih nemaju dovoljno za te namjene, pa su im i aktivnosti u toj oblasti limitirane.

Oprema i tehnologija

Oprema i tehnologija koja se koristi u procesu proizvodnje je najčešće zastarjela, što je posebno karakteristično za manje prerađivačke pogone. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća, njih 62% ima opremu starije generacije. To ima velikog uticaja na produktivnost, pa je nivo produktivnosti ovakvih firmi veoma nizak, posebno u poređenju sa širim okruženjem (Srbija, Hrvatska).



Moderna oprema, preduzeće „Mladegs Pak“, Prnjavor

Dobar dio ovakvih firmi koristi opremu staru deset i više godina, ali nema velikih problema jer su im mašine dobro očuvane i održavane, a njihove nedostatke nadoknađuju jeftinom i obučenom radnom snagom. Njihova logika je da je bolje da plaćaju jeftinu radnu snagu, nego da kupuju skupu mašinu. Zbog te radne snage naše firme i jesu fleksibilne prema zahtjevima kupaca. Ima primjera da neki od velikih kupaca traže da se proizvodi pakuju na specifičan način što se samo ručno može obaviti. Naše firme bez problema izlaze u susret ovakvim zahtjevima jer imaju brojnu i jeftinu radnu snagu. Mogu promijeniti nalog, tj. narudžbe, u jednom danu, ali zato nemaju velike serije. Ne može se imati i jedno

i drugo. Generalno, na domaćem tržištu za velike serije i nema puno potrebe, pa takva preduzeća dobro balansiraju: fleksibilni su i mogu da zadovolje količinu koja se traži. Međutim, za takmičenje na većim tržištima (EU i dr.), ovim firmama nedostaje produktivnost. Na tom nivou one nisu konkurentne. S druge strane, veća i razvijenija preduzeća kod kojih su važne velike serije, prate tehnološki razvoj i novitete i primjenjuju ih u praksi (38% anketiranih preduzeća). Ovakvim firmama je to potrebno, jer se neke stvari ne mogu nadomjestiti radnom snagom.

Radna snaga

Pored nedostatka kvalifikovanih ljudi koji bi mogli da poprave tržišnu poziciju, tj. marketing i prodaju, prehrambena industrija ima manjak kvalifikovanih pekara i mesara.

Karakteristično je da u pogonima za preradu većina radne snage nema zahtijevano obrazovanje (npr. zvanje pekar) i to dijelom zato što nedostaje dovoljan broj radnika sa ovim zvanjem, a većim dijelom što nakon završetka obrazovanja ljudi ne žele da rade u pogonima za proizvodnju peciva. Slična situacija je i sa kvalifikovanim mesarima.

U ostalim zanimanjima postoji značajan broj kvalifikovanih radnika starije generacije pošto je prehrambena industrija i prije rata bila relativno razvijena na ovom području. Nove radnike, koji nemaju potrebna znanja, firme moraju same obučavati, što oduzima i vrijeme i novac.

Saradnja između preduzeća

Saradnja između firmi prehrambenog sektora je na niskom nivou. Do saradnja najčešće dolazi kada neko od njih ima neke velike kvarove u proizvodnji, pa im druge firme pomažu tako što rade uslužnu proizvodnju.

Proizvođači često kupuju repromaterijale na istom mjestu, ali svako za sebe. Pri zajedničkim nabavkama njihova pozicija bi bila bolja jer bi zajedničkom kupovinom mogli ostvariti nižu cijenu i povoljnije uslove. Takođe, svi imaju velike troškovi distribucije. Na primjer, za mnoge proizvode je potreban tzv. hladni lanac, tj. transport robe u hladnjačama i skladištenje na niskim temperaturama. Zajednička distribucija svakako dovodi do nižih troškova distribucije.

Pored toga, imalo bi smisla zajedničko brendiranje. Preduzeća bi mogla da zajednički ulože u kreiranje brenda, gdje bi nekoliko proizvoda pravili na određeni način. Nakon izgrađene prepoznatljivosti na tržištu, ovi proizvodi bi mogli da se pozicioniraju u višoj cjenovnoj kategoriji.

Institucije za podršku i razvoj prehrambene industrije

Nekoliko institucija važnih za prehrambeni sektor ne radi svoj posao na adekvatan način. Agencija za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine je zadužena za bezbjednost hrane i primjenu međunarodnih pravila iz tog područja. Osnovne primjedbe preduzeća na rad Agencije za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine odnose se na usvajanje legislativne koja sada teško može da bude primijenjena u BiH, a nije ni dovoljno jasna samim korisnicima, odnosno preduzećima koja treba da je primjenjuju.

Takođe, Kancelarija za veterinarstvo Bosne i Hercegovine (KZV BiH) i entitetske veterinarske službe loše rade svoj posao i to se ogleda u sljedećem: nedaekvatan sistem kontrole kvaliteta proizvoda, komplikovana procedura u vezi sa odobravanjem objekata, visoki troškovi izdavanja potvrda o zdravstvenom stanju pošiljke, neusklađena zakonska legislativa sa Evropskom unijom u vezi sa uvozom mesa, neprovođenje odredaba Zakona o veterinarstvu u vezi sa primjenom sistema HACCP i revizije stanja u objektima.

Preduzeća prehrambene industrije većinom smatraju da nemaju skoro nikakvu podršku od strane institucija. Kažu da su vrlo rijetke organizacije i pojedinci koji im mogu pomoći kada im takva pomoć zatreba. Naše institucije se ne bave preduzećima i nisu za njih zainteresovane.

Osim privrednih komora, preduzeća prehrambene industrije rijetko su članovi nekih drugih poslovnih udruženja. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća iz prehrambene industrije, samo oko 20% je zadovoljno podrškom koju komore pružaju privredi. Ta podrška se uglavnom ogleda u određenim obukama, podršci za dobijanje standarda i dr.

Što se tiče obrazovnih institucija srednje škole, u projektnom području obučavaju učenike za zanimanja potrebna prehrambenoj industriji, ali kvalitet znanja, a naročito praktične vještine učenika, veoma su ograničene. Tehnološki fakultet u Banjoj Luci već godinama unazad ima smjer prehrambene tehnologije i ti tehnolozi predstavljaju jednu od glavnih snaga prehrambene industrije. Takođe, na ovom području tehnologe školuje i Biotehnički fakultet Univerziteta u Bihaću. Međutim, mora se naglasiti da ne postoji dovoljna saradnja između fakulteta i privrede.

3.2. Prehrambena industrija – gdje želimo stići?

KONAČNI REZULTAT	Značajno povećana proizvodnja i prodaja prehrambenih proizvoda, pogotovo onih koji se mogu plasirati na tržište EU.
TRŽIŠTE	Uspostavljena jaka saradnja sa velikim kupcima, posebno sa onima iz EU.

PROIZVODNJA	Povećani kapaciteti za preradu hrane i pića u većini preduzeća.	Uspostavljene funkcionalne mreže/udruženja u pojedinim vrstama proizvodnje (ili prikupljanja šumskih plodova).	Najveći dio prerađivača ispunjava evropske i druge standarde koje zahtjeva domaće, regionalno i tržište EU (IFS).	Značajno povećana proizvodnja.
RESURSI	Značajno povećan broj kvalifikovanih radnika, tehnologa i drugog visokokvalifikovanog kadra, u skladu sa rastom proizvodnje.			Firme finansiraju investicije pod povoljnim uslovima finansiranja.
INSTITUCIJE	Srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika za prehrambenu industriju, fakulteti obezbjeđuju dovoljno tehnologa i drugog visokokvalifikovanog kadra.			Finansijske razvojne institucije obezbjeđuju izvore finansiranja pod povoljnim uslovima, jednakim za sve.

3.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju prehrambene industrije?

Iz dosadašnje analize postojećeg stanja i projekcija poželjnog budućeg stanja, proizilazi da su najvažniji jazovi koje bi trebalo premostiti između ove dvije pozicije sljedeći:

- pristup i nastup na tržištu;
- zaostajanje po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa;
- zaštita životne sredine i energetska efikasnost;
- nedostatak institucionalne podrške razvoju.

Pristup i nastup na tržištu

Naša prehrambena industrija ima šanse za izlazak na evropska tržišta po preferencijalnom, povlašćenom tretmanu. Međutim, veliki dio naših proizvođača i institucija ne ispunjavaju uslove za izvoz hrane u Evropsku uniju, tako da nam je to tržište često nedostupno.

Izvozni potencijal je dosta različit po pojedinim vrstama prehrambenih proizvoda. Kod prerađivača mesa on je veoma ograničen, što se najviše odnosi na pileće meso i proizvode od pilećeg mesa. Međutim, na evropskom tržištu dobru prođu ima bobičasto voće (maline, kupine), šumski plodovi, gljive, sušeno voće, začinsko i ljekovito bilje i dr. U tom segmentu su važne promocije na sajmovima. Ovdje nije potrebno tražiti distributere, zato što su sajmovi istovremeno i kanali prodaje za ove vrste proizvoda. Proizvođači moraju biti dobro pripremljeni za te sajmove da bi na pravi način predstavili svoje proizvode. Priprema se sastoji u tome da se dobro pripremi ponuda proizvoda, unaprijed definišu potencijalni kupci, da se sa njima unaprijed dogovore sastanci i da se sve aktivnosti usmjere u tom pravcu. Na primjer, jedan od najvažnijih sajмова u ovoj oblasti je sajam Biofach, najveći sajam te vrste u svijetu. Trend na tom sajmu nije samo prodaja organskih proizvoda, već i proizvoda koji nisu organski proizvedeni. Naime, većina firmi koje se bave organskom proizvodnjom istovremeno se bave i običnom, komercijalnom.

Kada susjedne zemlje, zbog svog pridruživanja Evropskoj uniji, počnu da primjenjuju evropsku regulativu u oblasti standarda i certifikata, ta tržišta će nam se zatvoriti. To nam se desilo sa izvozom mlijeka u Hrvatsku, a uskoro će se to desiti i sa drugim zemljama u okruženju. Potrebno je što prije početi rješavati ove probleme. Vrijeme radi protiv naših proizvođača i ako se ubrzo ne reaguje, šteta će biti nepovratna. Neophodne su velike investicije (u objekte, rješavanje klaoničkog otpada i dr.) da bi proizvođači mogli

da ispune uslove. Druga vrsta prepreke sa kojom se suočavaju svi proizvođači u prehrambenoj industriji su trgovački standardi koje primjenjuju veliki trgovački lanci, kao što su *International Featured Standard* i *IFS Food*. Ovi standardi još uvijek nisu prepoznati kao važni od strane prerađivačkih preduzeća tako da su na našem području rijetka preduzeća certificovana prema zahtjevima standarda *IFS Food*.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
<ul style="list-style-type: none"> • pristup i nastup na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> • povećanje obima prodaje i zaposlenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima informacija • neiskorišteni potencijali i resursi 	<ul style="list-style-type: none"> • Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja • firme prerađivači • seoska gazdinstva • GIZ 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška inicijativama proizvođača za istraživanje tržišta i ulazak na strana tržišta i međunarodne trgovačke lance • podrška odlasku na sajmove gdje je moguće ugovoriti prodaju • podrška inicijativama za informisanje o tržišnim mogućnostima za bobičasto voće (maline, kupine), šumske plodove, gljive, sušeno voće, začinsko i ljekovito bilje i dr. • podrška inicijativama formiranja i aktivnosti grupa proizvođača hrane

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
<ul style="list-style-type: none"> • standardi, certifikacija i zaštita porijekla proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • ulaskom velikih trgovačkih lanaca iz EU (Metro, Lidl, Spar, Getro...) na tržište BiH, doći će do podizanja zahtjeva prema njihovim snabdjevačima • standardi su preduslov za saradnju sa stranim partnerima • bez stranog tržišta nema rasta i razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • mnogi proizvođači nemaju HACCP, a mnogi koji imaju, samo to formalno ispunjavaju • standardi koje primjenjuju veliki trgovački lanci, kao što su <i>International Featured Standard</i> i <i>IFS Food</i>, još uvijek nisu prepoznati kao važni od strane prerađivačkih preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • informisanje/obuka preduzeća o mogućnostima uvođenja standarda i certifikaciji proizvoda (jednodnevno) • uvođenje HACCP i unapređenje sistema kontrole kvaliteta • podrška certifikaciji prema specifičnim standardima: GFSI standardi (IFS Food, FSSC22000, Global Gap i sl.), Halal, Kosher, Organic certifikacija • ispitivanje mogućnosti za zaštitu proizvoda na bazi geografskog porijekla

Zaostajanje po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa

Tehnološki napredak prehrambene industrije u svijetu omogućio je razvoj novih proizvoda i diversifikaciju. Jedan od najvažnijih globalnih trendova koji prevladavaju u industrijskoj djelatnosti proizvodnje prehrambenih proizvoda je povećanje produktivnosti i tehnološki razvoj. Većina naših preduzeća ne prati ove promjene i značajno zaostaje po pitanju opreme i tehnologije, posebno u malim prerađivačkim pogonima.

Pored toga, potrebne su promjene i po pitanju ključnih poslovnih procesa. U našim firmama koje imaju snažan rast, on nije praćen odgovarajućom upravljačkom i organizacionom transformacijom. Mnogi vlasnici, odnosno direktori imaju ograničena (stručna) znanja, a pošto su često tehničkog profila, posebno im nedostaju tržišna i upravljačka znanja. Neki od njih su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju. Takođe, kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOŠKI I POSLOVNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> tehnološki procesi 	<ul style="list-style-type: none"> tehnologija je jedan od ključnih faktora konkurentnosti domaćih firmi 	<ul style="list-style-type: none"> tehnologija koja se koristi u prehrambenoj industriji najčešće je zastarjela, što je posebno karakteristično za manje prerađivačke pogone 	<ul style="list-style-type: none"> uspješne firme pojedinci/firme koje nude ove usluge 	<ul style="list-style-type: none"> informisanje/obuka preduzeća o koristima od uvođenja novih tehnologija (jednodnevno) podrška primjeni najnovijih tehnoloških rješenja u pripremi/ obradi/ pakovanju prehrambenih proizvoda i propisima najzahtjevnijih tržišta: (IQF tehnologija zamrzavanja) podrška nabavci specifičnih transportnih sredstava, podrška procesima automatizacije tehnoloških procesa podrška ulaganju u objekte i infrastrukturu (fabrički pogoni, laboratorijska oprema, razvoj tehnologije za proizvodnju novih proizvoda)

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOŠKI I POSLOVNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • investicioni kapital za nabavku nove opreme 	<ul style="list-style-type: none"> • preduzeća imaju potrebu za investiranje u bolju opremu i tehnologiju 	<ul style="list-style-type: none"> • skupa kreditna sredstva • pristup sredstvima IRB-a otežan i uslovljen • nema više subvencije za povećanje konkurentnosti (za izvoz) • nespremnost vlasnika za nove načina pribavljanja kapitala (<i>equity...</i>) • još nema fondova rizičnog kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> • banke, • IRB, • kreditno-garantni fond • Western Balkans Innovation Fund • firme sa pozitivnim iskustvom • berza 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška nabavci ključne opreme kroz razvojni fond u okviru projekta • obuke i konsalting u vezi sa temama o pribavljanju investicionog kapitala
<ul style="list-style-type: none"> • ključni procesi – organizovanje proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> • zbog mogućnosti za povećanje efikasnosti i smanjenje troškova proizvodnje (niže cijene i/ili veći profit) 	<ul style="list-style-type: none"> • postoji interesovanje firmi za ovu oblast (<i>lean production</i>), • malo eksperata na našem području iz ove oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • informisanje/obuka preduzeća o koristima poboljšanja organizacije proizvodnje (jednodnevno) • obuke i konsalting u organizovanju proizvodnje (LEAN, KAIZEN...) • povezati rad studenata (vježbe) sa rješavanjem ovakvih problema kod konkretnih firmi
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje i organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (pretpostavku) da malo toga delegiraju 	<ul style="list-style-type: none"> • preduzetnički način vođenja firme od strane osnivača postaje ograničenje u rastu firme 	<ul style="list-style-type: none"> • firme koje su uspješno riješile neki problem • organizacije koje imaju iskustva sa obukom direktora (npr. <i>Adižes</i>) • organizacije koje imaju iskustva u prenosu „tacit“ znanja (<i>Eda</i>) • sektorski eksperti 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija događaja za razmjenu iskustava i znanja za direktore • obuke i konsalting na odabrane teme (prema zahtjevima firmi)

Zaštita životne sredine i energetska efikasnost

Preduzeća prehrambene industrije imaju značajne nedostatke po pitanju zaštite životne sredine. Prečišćavanje otpadnih voda i pravilno odlaganje čvrstog otpada su zahtjevi koji su već uključeni u zakonodavni okvir, a sa približavanjem BiH Evropskoj uniji, ti zahtjevi će sve više dobijati na značaju. Važno je i rješavanje pitanja odvodnje otpadnih voda i njihovo prečišćavanje, što je neophodan uslov za zdravlje stanovništva i očuvanje vodnih resursa, prije svega, a i ispunjavanje zahtjeva koji se postavljaju pred preduzeća. Takođe, podizanjem nivoa upravljanja čvrstim otpadom, kroz omogućavanje spaljivanja i reciklaže dijela otpada, smanjuje se opterećenje životne sredine, a sam sistem prikupljanja otpada čini se održivim.

Potrebno je i naglasiti važnost mjera za održivi energetska razvoj prehrambenog sektora. Firme je potrebno upoznati sa koristima od primjene mjera za energetska efikasnost i obnovljive izvore energije, što će, takođe, rezultovati podizanjem kvaliteta životne sredine.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I ENERGETSKA EFIKASNOST				
<ul style="list-style-type: none"> • zaštita životne sredine 	<ul style="list-style-type: none"> • neispunjavanje standarda u zaštiti životne sredine može biti prepreka koja ugrožava opstanak većine firmi, zbog procesa integracije u EU 	<ul style="list-style-type: none"> • veliki broj firmi ne ispunjava standarde EU za zaštitu životne sredine 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška izgradnji postrojenja i nabavci uređaja za zbrinjavanje i pročišćavanje tehnoloških otpadnih voda • podrška rješavanju problema odlaganja čvrstog otpada

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I ENERGETSKA EFIKASNOST				
<ul style="list-style-type: none"> energetska efikasnost 	<ul style="list-style-type: none"> povećanje energetske efikasnosti može značajno smanjiti troškove i povećati produktivnost preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> savremeni principi povećanja energetske efikasnosti malo zastupljeni kod domaćih firmi 	<ul style="list-style-type: none"> firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> informisanje/obuka preduzeća o mogućnostima povećanja energetske efikasnosti (jednodnevno) podrška za korištenje CO2 i IQF metodologije u rashladnim sistemima – duži vijek trajanja smrznutih proizvoda i ušteda energije podrška zamjeni ekološki manje prihvatljivih goriva sa ekološki prihvatljivim gorivom podrška za korištenje biomase kao pogonskog goriva podrška za izgradnju i rekonstrukciju postrojenja za rashladne sisteme, korištenje otpadne energije za grijanje / hlađenje podrška za izgradnju sistema koji koriste obnovljive izvore energije

Nedostatak institucionalne podrške razvoju

U oblasti proizvodnje hrane postoji dosta značajnih institucija koje mogu direktno pomoći firmama prehrambene industrije. Pored institucija od čijeg (ne)rada mnogo toga zavisi, pogotovo po pitanju izvoza i uvoza (Agencija za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine, Kancelarija za veterinarstvo Bosne i Hercegovine i entitetske veterinarske službe), postoje institucije koje imaju značajne kapacitete za podršku prehrambenoj industriji, ali se ti kapaciteti zasad nedovoljno koriste.

Granska udruženja pri privrednim komorama i udruženja proizvođača su važan instrument u zastupanju interesa preduzeća u odnosima sa organima izvršne vlasti. Takođe, ona mogu igrati značajnu ulogu u pružanju određene usluge svojim članovima. Međutim, ovi kapaciteti se koriste na način da se najčešće čuje glas onih koji su „najglasniji“, a da se teško dolazi do pravih stvari koje su važne većini privrednika.

Poljoprivredni institut u Banjoj Luci je respektabilna institucija u sektoru proizvodnje hrane u kojoj sada rade 92 radnika od kojih je sedam doktora nauka, osam magistara, jedan master i 24 sa visokom stručnom spremom. Primjer saradnje ovog instituta sa prehrambenom industrijom je saradnja sa banjalučkom pivarom gdje je primjenom novih tehnologija značajno povećano učešće ječma u proizvodnji piva, uz zadržavanje istog kvaliteta, ali uz značajno smanjenje troškova proizvodnje.

Veterinarski institut u Banjoj Luci, ima 60 zaposlenih od kojih je 30 visokoobrazovanih. Laboratorije Instituta su opremljene savremenom laboratorijskom opremom za dijagnostiku zaraznih bolesti životinja, mikrobiološke i kvalitativne analize hrane i hrane za životinje.

Naučni institut za prehrambene tehnologije u Novom Sadu je jedan je od vodećih instituta u oblasti istraživanja hrane na području bivše Jugoslavije i šire. Posjeduje izuzetne kapacitete po pitanju tehnologije u prehrambenoj industriji, sa posebnim naglaskom na održivom upravljanju proizvodnjom hrane, stvaranju i iskorišćavanju bioloških potencijala i razvoju novih tehnologija i proizvoda u lancu hrane.

Tehnološki fakultet u Banjoj Luci je naučnoobrazovna institucija gdje mladi tokom studija stiču teoretska znanja u svim oblastima prehrambene tehnologije, biotehnologije i nauke o ishrani ljudi (npr., proizvodnja prehrambenih proizvoda, konzervisanje, skladištenje sirovina i gotovih proizvoda, kontrola i upravljanje procesima proizvodnje, osiguranje kvaliteta i bezbjednosti namirnica itd). Problem je što je Tehnološki fakultet veoma malo povezan sa privredom i nema puno prilike da studenti steknu validna praktična znanja.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – INSTITUCIJE ZA PODRŠKU RAZVOJU				
<ul style="list-style-type: none"> granska i druga udruženja (Privredna komora, PUZZ RS i druga udruženja) 	<ul style="list-style-type: none"> glas privrede se mora čuti ukoliko hoćemo prave promjene u zakonskoj regulativi i poslovnom okruženju 	<ul style="list-style-type: none"> pasivno ponašanje i firmi i udruženja čuju se samo najglasniji i oni sa „političkom zaleđinom“ 	<ul style="list-style-type: none"> granska udruženja Privredne komore PUZZ RS i druga udruženja Sektorski odbor prehr. industrije CREDO domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> jačanje kapaciteta granskih udruženja za savremenu komunikaciju sa privatnim sektorom podrška čvršćem povezivanju udruženja sa privatnim sektorom podrška udruženjima u podizanju kapaciteta za savremeno zastupanje interesa privatnog sektora
<ul style="list-style-type: none"> instituti (Poljoprivredni i Veterinarski u Banjoj Luci, Institut za prehrambene tehnologije Novi Sad) 	<ul style="list-style-type: none"> firme od instituta mogu dobiti najnovije znanje o tehnologijama koje su ključne za konkurentnost sektora 	<ul style="list-style-type: none"> iako pojedini instituti predstavljaju prave „riznice“ znanja, preduzeća ih nedovoljno koriste 	<ul style="list-style-type: none"> Poljoprivredni institut u Banjoj Luci Veterinarski institut u Banjoj Luci Institut za prehrambene tehnologije u Novom Sadu Sektorski odbor prehr. industrije CREDO domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> informisanje/obuka preduzeća o mogućnostima u transferu znanja i tehnologije (jednodnevno) podrška transferu znanja i transfera tehnologije kroz projekte, konsalng, projektovanje, studije izvodljivosti, elaborate o pojedinim proizvodima, obuku i slično.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – INSTITUCIJE ZA PODRŠKU RAZVOJU				
<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološki fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološki fakultet je glavni snabdjevač preduzeća visokoobrazovanim kadrom 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološki fakultet skoro nimalo nije povezan sa privredom 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološki fakultet • Sektorski odbor prehrambene industrije CREDO • domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> • pokretanje inicijative za prezentovanje i aktiviranje kapaciteta Tehnološkog fakulteta za podršku privredi • Pokretanje inicijative za uvođenje praktične nastave za studente TFBL (prehrambeni odsjek) u preduzećima iz prehrambene industrije • inicijativa za promjenu nastavnih programa TFBL prema zahtjevima MSP iz prehrambene industrije • promocija prehrambenog sektora i atraktivnosti radnih mjesta u prehrambenom sektoru

4. Industrija kože i obuće

4.1. Gdje je industrija kože i obuće danas?

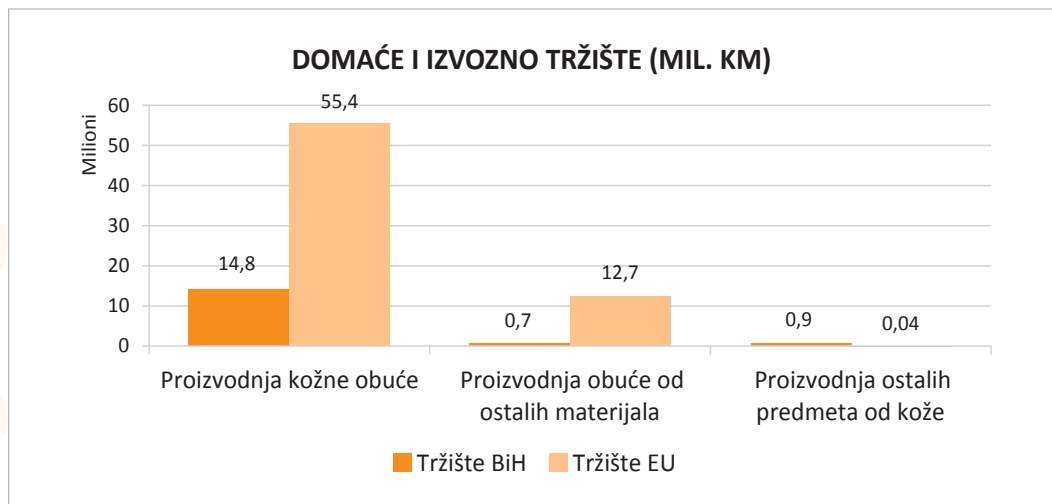
Područje na kom se sprovodi projekat „CREDO Krajina“ ima dugu tradiciju i dobar međunarodni ugled kada je riječ o industriji kože i obuće. Postignut je napredak u modernizaciji proizvodnih jedinica i uvođenju novih tehnologija s ciljem da sektor postane dio globalnog tržišta. Ovo područje ima iskusnu i kvalifikovanu radnu snagu sa solidnim znanjima i praktičnim iskustvom. Njegova blizina tržištima Zapadne i Istočne Evrope je glavna prednost. Industrija kože i obuće posjeduje kapacitete i dobar ugled na evropskom tržištu. Nova partnerstva su donijela novu opremu i *know-how* u upravljanju preduzećima.

U 44 preduzeća registrovanih za ove djelatnosti, sektor kože i obuće zapošljava 4.150 radnika. Ukupan prihod u ovom sektoru koji se ostvaruje na području sve 34 opštine je oko 90 miliona KM. Od toga, oko 80% pripada izvozu, a stopa dobiti je oko 7%. To govori da sektor, kao cjelina, pozitivno posluje i da je snažno orijentisan na izvoz. Najviše je aktivnosti u proizvodnji kožne obuće, gdje posluje 33 preduzeća, a ostalih 11 se bave ili proizvodnjom obuće od ostalih materijala, ili proizvodnjom predmeta od kože.

Tržišna pozicija proizvodnje obuće

Ukupna prodaja koju industrija kože i obuće ostvaruje na području sve 34 opštine je oko 90 miliona KM, a ostvarena dobit je 6 miliona KM. To govori da sektor, kao cjelina, pozitivno posluje i da je snažno orijentisan na izvoz.

Grafikon 10. Prodaja na domaćem i inostranim tržištima (u milionima KM)



Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Na osnovu dosadašnjeg istraživanja, može se zaključiti da je najviše dinamike u sektoru proizvodnje kožne obuće. To potvrđuju i kvantitativni i kvalitativni pokazatelji (kvalitativna ocjena učesnika u istraživanju). Sve ostale djelatnosti unutar ovog sektora su zanemarljive.

Preduzeća koja su zabilježila visoke stope rasta proizvodnje i rast broja radnih mjesta uglavnom su orijentisana na vanjsko tržište. Zbog toga su sva veća preduzeća orijentisana na izvoz, dok manje firme uglavnom ne izvoze.

Najvažnije tržište za koje rade proizvođači u industriji kože i obuće su veliki evropski proizvođači. To se odnosi na nekoliko vodećih zemalja u ovoj branši – Njemačka, Italija, Austrija i dr. Mora se naglasiti da pojedini proizvođači prave gotovu obuću za velike svjetske brendove. Na primjer, „Sanino“ iz Dervente proizvodi za „Adidas“, a „Sportek“ iz Kotor Varoša za „Nike“ proizvodi kopačku koju nose najpoznatiji svjetski fudbaleri.



Kopačke koje firma „Sportek“ proizvodi za „Nike“ nosi i Kristijano Ronaldo

Evropski proizvođači godišnje proizvode oko 2,1 milijardi pari obuće, u vrijednosti od oko 49 milijardi evra. Time Evropska unija pokriva oko 5% svjetske proizvodnje. Iako to u svjetskim okvirima izgleda malo, mora se naglasiti da se evropski proizvođači fokusiraju na visoke segmente tržišta, gdje presudnu ulogu imaju dizajn i visoki kvalitet obuće. Takođe, postoji trend po kom evropski proizvođači sele direktnu proizvodnju sa Dalekog istoka na područja unutar Evropske unije ili u njenu neposrednu blizinu. To se dešava zbog rasta troškova proizvodnje na Dalekom istoku i, što je još važnije, dugih rokova isporuke i nefleksibilnosti dalekoistočnih proizvođača. Takođe, jedan od razloga je i taj što se u zemljama Centralne i Istočne Evrope, globalno posmatrano, proizvodi najkvalitetnija koža (zbog pasmina i načina uzgoja stoke), a to je važno za visoki kvalitet obuće na koji se evropski proizvođači fokusiraju.

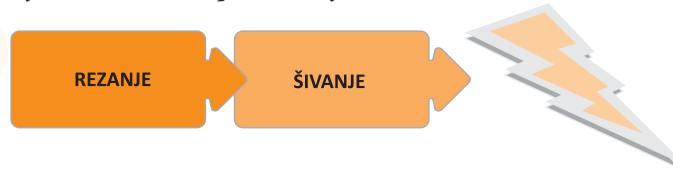
Ključni razlozi zašto naše firme mogu posloovati sa velikim evropskim proizvođačima su: sposobnost da proizvedu obuću vrhunskog kvaliteta, fleksibilnost prema zahtjevima kupaca, kratki rokovi isporuke i relativno niska cijena.

Proizvođači na području koje pokriva projekat „CREDO Krajina“ su koncentrisani u 4-5 opština u kojima se nalazi 90% proizvodnje obuće ovog područja. Domaća proizvodnja obuće je naslijedila tradiciju bivše SFRJ gdje se proizvodnja odvijala u nekoliko velikih preduzeća u društvenom vlasništvu. Većina vlasnika, odnosno direktora današnjih fabrika su bili direktori preduzeća iz bivšeg sistema, pa od ranije dobro poznaju tržište i imaju veze sa stranim, pogotovo, evropskim kupcima.

Stvaranje dodatne vrijednosti u „lohn“ proizvodnji

Dominantan odnos sa evropskim kupcima je proizvodnja po ugovoru na osnovu kog je kupac ujedno i dobavljač sirovine. Ovo je „lohn“ proizvodnja, gdje se, u principu, ne stvara mnogo dodatne vrijednosti. Međutim, analiza lanca vrijednosti došla je do nekih iznenađujućih saznanja u ovoj oblasti. Naime, nije sva „lohn“ proizvodnja ista. Uobičajna pretpostavka da ovakva proizvodnja ne stvara mnogo dodatne vrijednosti, pokazala se kao tačna kod jednog dijela proizvođača, najčešće kod onih manje razvijenih. Ovakve firme uglavnom proizvode i izvoze samo gornji dio obuće, tzv. gornjište, a sve ostale operacije se obavljaju na drugom mjestu.

Djelimična „lohn“ proizvodnja

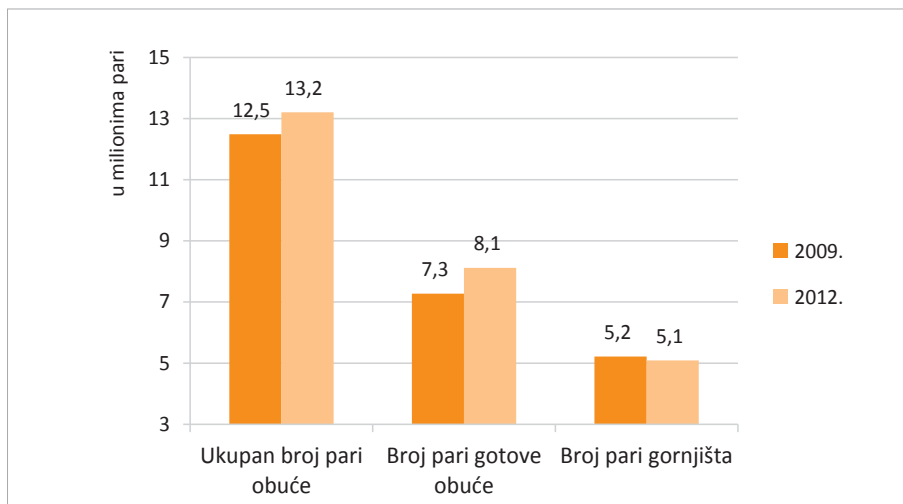


Integrisana „lohn“ proizvodnja



Međutim, iznenađujuće je saznanje da „lohn“ proizvodnja u kojoj postoji veći stepen integracije, stvara mnogo više dodatne vrijednosti. Što je veći stepen integracije u proizvodnji, veća je i dodatna vrijednost. Takođe, primjetan je trend da proizvođači napreduju: od jednostavnih operacija, preko integrisanja više operacija do integrisane proizvodnje gotove obuće.

Grafikon 11. Broj proizvedenih pari obuće u RS (u milionima pari)



Izvor: Zavod za statistiku RS

To se vidi po podacima o proizvodnji prikazanim na grafikonu 11, gdje broj izvezenih pari gotove obuće značajno raste, a ukupan broj izvezenih pari gornjišta opada. Postoji i jedan mali dio preduzeća koji nastoji da razvija i proizvodi domaće modele cipela, ali to predstavlja manje od 5% proizvodnje. Te firme uglavnom proizvode obuću za domaće tržište – za fizička lica i institucionalne kupce.

Oprema i tehnologija

Naši najnapredniji proizvođači obuće danas nisu daleko od svojih konkurenata po pitanju tehnologije i mašina koje koriste u proizvodnji. Ostali proizvođači imaju solidnu, ali staru opremu. Nova tehnologija i mašine obično potiču od velikih evropskih firmi. Ta oprema dolazi s proizvodnjom novih serija i modela, na osnovu ugovora između stranog partnera i lokalnih proizvođača. Ono što je primjetno da većina domaćih firmi nema dovoljno kapitala za kupovinu ovakve opreme.



Proizvodni pogon firme „Sanino“ iz Dervente

Postoji još jedan nedostatak. Naime, većina evropskih proizvođača ima razvijen kapacitet za tehnički razvoj i pripremu proizvodnje (transformacija od dizajnerskog crteža do potpune tehničke dokumentacije spremne za proizvodnju). Našim firmama još uvijek nedostaje taj kapacitet.

Ista stvar je i sa dizajnom. Većina evropskih firmi ili ima sopstveni dizajn, ili angažuje specijalizovane dizajnerske kuće. Kod naših preduzeća ove funkcije uopšte nema. Anketirana preduzeća smatraju da nema smisla da se ova funkcija razvija kod pojedinačnih proizvođača, jer jedan dizajner ili dizajnerska kuća može opslužiti cijeli sektor u regiji.

Snabdijevanje sirovinom

Ono što je evidentno po pitanju sirovine je da se gotovo 100% ulaznih materijala uvozi. Hronični problem koji se javlja iz godine u godinu je nedostatak proizvodnje kože, kao osnovne sirovine. U doba SFRJ na ovom području je bilo nekoliko vrlo uspješnih pogona za proizvodnju kože, ali su oni nakon rata ugašeni. Sada postoji samo jedna fabrika koja, nominalno, postoji, ali ni tu nema proizvodnje.

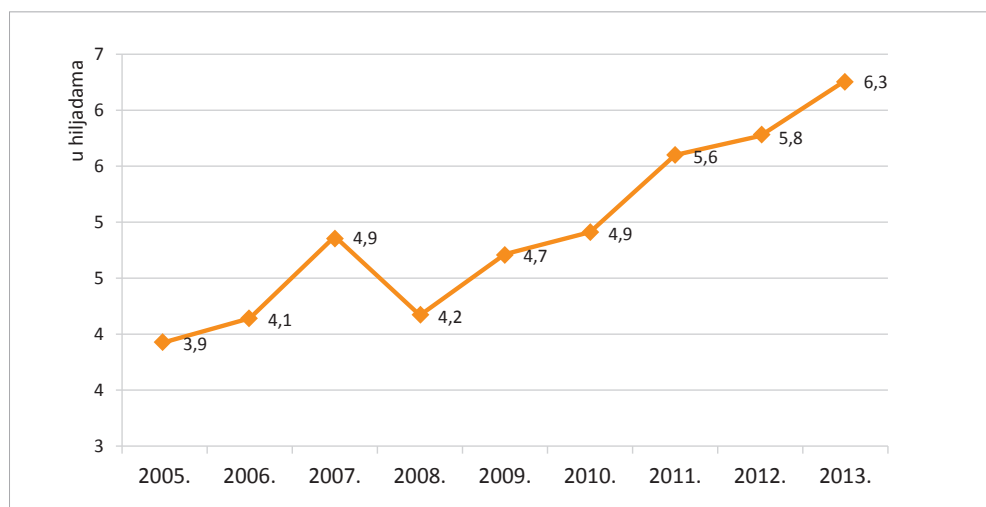
Riječ je o velikom nedostatku jer je jedna od najvažnijih determinanti za konkurentnost i stvaranje dodatne vrijednosti u proizvodnji obuće upravo proizvodnja kože. Ovo je pogotovo nepovoljno imajući

na umu količinu sirove, neprerađene kože koja se izvozi iz Bosne i Hercegovine. U 2013. godini iz BiH je izvezeno sirove kože u vrijednosti od oko 125 miliona KM, a da podsjetimo, naši prerađivači sa područja koje pokriva projekat „CREDO Krajina“, izvezu obuće u vrijednosti oko 60 miliona KM. Što je još gore, prema saznanjima proizvođača obuće, jedan dio sirove kože se i baca. Dakle, radi se o velikom nedostatku čijim bi se otklanjanjem potencijali ove industrije mogli značajno pojačati.

Radna snaga

Sadašnja radna snaga u sektoru proizvodnje obuće je kvalifikovana i dobro obučena, ali je problem što je starosna struktura radnika u ovoj industriji nepovoljna. Najveći dio dobro kvalifikovanih radnika su oni koji su taj posao radili u prijašnjem sistemu, relativno su starije dobi i kroz neko vrijeme se može očekivati da će završiti svoj radni vijek. Ovdje najveći problem predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika. Oni bi mogli zamijeniti one koji završavaju svoj radni vijek i odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje.

Grafikon 12. Broj zaposlenih u proizvodnji obuće u Republici Srpskoj (u hiljadama)



Izvor: Zavod za statistiku RS

Kao što vidimo na grafikonu 12, broj zaposlenih u ovom sektoru je snažno porastao u posljednjih devet godina. U 2013. godini, broj zaposlenih se povećao za 494 radnika. Međutim, u školskoj 2013/2014. godini, samo 144 učenika srednjih škola je upisalo smjer za obučarstvo. To je veoma malo u odnosu na potrebe. Proizvođači u ovakvoj situaciji pribjegavaju prekvalifikaciji ljudi sa drugim zanimanjima, što preduzećima stvara dodatne troškove. Kada se ti ljudi zaposle, dobijaju platu za vrijeme obuke koju moraju proći, a i oni koji ih obučavaju za to vrijeme manje rade u proizvodnji itd. To sve košta. Iako je povećanje zaposlenosti jedna od najviše spominjanih tema u društvu, u oblasti prekvalifikacije većina firmi nema nikakvu podršku. Izuzetak je firma „Sanino“ koja je, uz podršku projekta „PrilikaPlus“ Agencije za razvoj MSP Republike Srpske, kreirala Centar za obuku obučarskih radnika kroz koji je već prošlo 65 ljudi. Treba napomenuti da se očekuje otvaranje smjera za proizvodnju i dizajn obuće na Tehnološkom fakultetu u Banjoj Luci, pa se za 4-5 godina mogu očekivati obrazovani inženjeri i dizajneri iz ove oblasti.

Saradnja između preduzeća

Trenutno se saradnja odvija na ad hoc osnovi, a zavisi o individualnih inicijativa između pojedinih preduzeća. Uopšteno gledajući, saradnja između firmi je na niskom nivou, za razliku od EU i razvijenog svijeta gdje firme često i intenzivno saraduju. Proizvođači često obavljaju slične aktivnosti, ali svako za sebe, iako bi zajedničkim nastupom mogli postići bolje rezultate. Takođe, ovo se odnosi i na male firme koje proizvode svoje gotove proizvode i koje su, u najvećem broju slučajeva, „slobodni strijelci“.

U prijašnjem sistemu, svi proizvođači kože i obuće su bili organizovani u takozvane složene organizacije udruženog rada (SOUR), koje su najčešće obuhvatale jedan cijeli lanac vrijednosti, od proizvodnje sirovine do finalnog proizvoda. Na našem području, SOUR „Krajišnik“ je obuhvatao sve proizvođače kože i obuće u opštinama Banja Luka, Kotor Varoš i Laktaši. Kao što smo već rekli, vlasnici i direktori sadašnjih preduzeća u ovoj oblasti dolaze iz prijašnjeg sistema i imaju znanje i iskustvo u povezivanju više firmi i njihovom zajedničkom radu.

Institucije za podršku i razvoj industrije kože i obuće

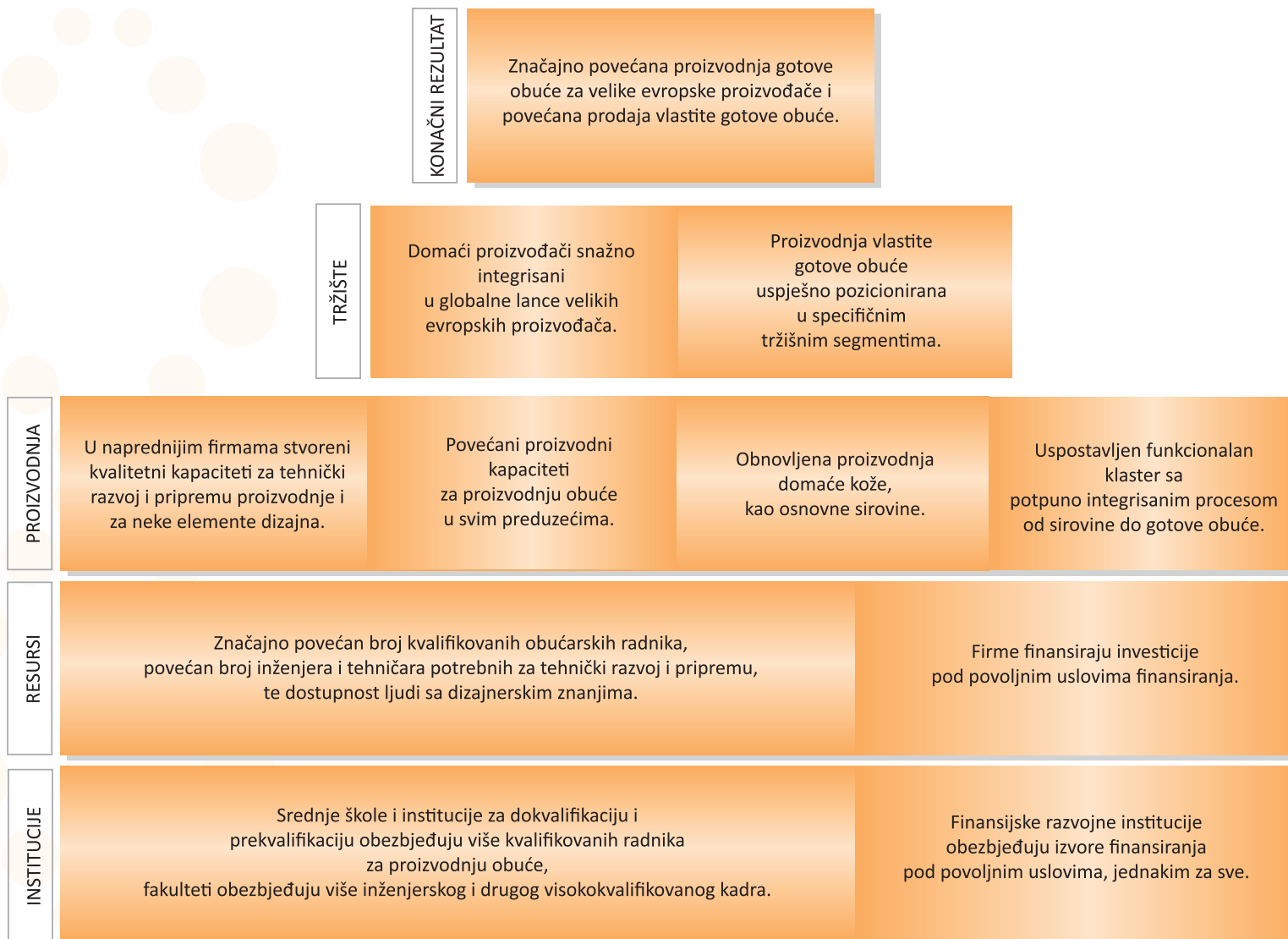
Osim privrednih komora, preduzeća industrije kože i obuće rijetko su članovi nekih drugih poslovnih udruženja. Privredna komora RS je institucija koja je glavni partner Vlade RS za predstavljanje privatnog sektora prilikom definisanja raznih javnih politika. Odsjek za kožu i obuću u okviru Komore bio je, s

manje ili više uspjeha, vrlo aktivan pri zagovaranju i lobiranju raznih inicijativa. U principu, inicijative prema institucijama na nivou BiH za promjenu određenih carinskih propisa nisu imale rezultata. U isto vrijeme, entitetski nivo je imao više razumijevanja za ove inicijative, uključujući subvencije po radniku ili finansijsku podršku za konkurentnost i izvoz.

Takođe, Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i najvažniji projekt za sektor obuće unutar Agencije za MSP RS projekt „PrilikaPlus“, finansiran od švajcarske vlade, podržali su osnivanje Centra za obuku radnika u preduzeću „Sanino“. Do sada, ovaj centar je obučio 65 radnika koji su se kasnije zaposlili u ovom preduzeću.

Generalno, ne postoji saradnja između sektora i obrazovnih ustanova, srednjih škola ili fakulteta. Tehnološki fakultet u Banjoj Luci nema programe koji se bave proizvodnjom obuće, ili dizajnom ovih proizvoda. Iako proizvodnja cipela generiše stalni rast i povećanje zaposlenosti, rijetke su srednje škole koje obrazuju obučare i druge relevantne profile. Razlog je nedostatak mjera javne politike koje bi povezale obrazovni sistem sa privredom. Prva konkretna aktivnost između fakulteta i proizvođača cipela očekuje se do kraja ove godine. Naime, Tehnološki fakultet u Banjoj Luci planira da uvede novi studijski program vezan za proizvodnju obuće i dizajn. Za sada, program još uvek nije akreditovan, ali je planirano da se to uradi do kraja 2014.

4.2. Industrija kože i obuće – gdje želimo stići?



4.3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju industrije obuće?

Iz dosadašnje analize postojećeg stanja i projekcija poželjnog budućeg stanja, proizilazi da su najvažniji jazovi koje bi trebalo premostiti između ove dvije pozicije sljedeći:

- kvalifikovana radna snaga;
- tehnološki aspekt proizvodnje i poslovni procesi;
- saradnja između preduzeća;
- nedostatak domaće sirovine.

Kvalifikovana radna snaga

Sektor proizvodnje obuće snažno i kontinuirano raste pa je potreba za kvalifikovanim obučarima sve veća. Međutim, najveći problem predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika, koji bi mogli zamijeniti one koji završavaju svoj radni vijek i odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje. Ovo predstavlja značajan problem za dalji rast ovog sektora.

Ono što obrazovni sistem produkuje je nedovoljno. Kao što smo već rekli u analizi aktuelne situacije, u toku prošle godine broj zaposlenih se povećao za 494 radnika, a u isto vrijeme samo su 144 učenika srednjih škola upisali smjer obučarstva. To je veoma malo u odnosu na potrebe. Proizvođači u ovakvoj situaciji pribjegavaju prekvalifikaciji ljudi sa drugim zanimanjima, što preduzećima stvara dodatne troškove. Kada se ti ljudi zaposle, dobijaju platu za vrijeme obuke koju moraju proći, a i oni koji ih obučavaju za to vrijeme manje rade u proizvodnji itd. To sve košta. Iako je povećanje zaposlenosti jedna od najviše spominjanih tema u društvu, u oblasti prekvalifikacije većina firmi nema nikakvu podršku. Izuzetak je firma „Sanino“, koja je uz podršku projekta „PrilikaPlus“ Agencije za razvoj MSP Republike Srpske, kreirala Centar za obuku obučarskih radnika kroz koji je prošlo već 65 ljudi. Ovakve inicijative bi morale biti masovnije, ako se želi nesmetan rast ovog sektora.

Takođe, očekuje se otvaranje smjera za proizvodnju i dizajn obuće na Tehnološkom fakultetu u Banjoj Luci, pa se za 4-5 godina mogu očekivati obrazovani inženjeri i dizajneri iz ove oblasti.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – NEDOSTATAK KVALIFIKOVANE RADNE SNAGE				
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – obučari 	<ul style="list-style-type: none"> • predstavlja faktor bez kog nema rasta sektora 	<ul style="list-style-type: none"> • srednje stručno obrazovanje ne proizvodi obučare sa praktičnim vještinama • malo prenosa znanja sa iskusnih majstora na mlade • nema stalne praktične obuke za obučare 	<ul style="list-style-type: none"> • srednjoškolski centri • „Sanino“/ „PrilikaPlus“ • preduzeća zainteresovana da organizuju obuku 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška izgradnji partnerskih odnosa između projekata/centara za prekvalifikaciju odraslih („Sanino“, „PrilikaPlus“ i dr.) i preduzeća • podrška izgradnji partnerskih odnosa između srednjih škola i preduzeća
<ul style="list-style-type: none"> • ključne vještine – tehnolozi / inženjeri / dizajneri 	<ul style="list-style-type: none"> • predstavlja konkurentsku prednost – tehnolozi / inženjeri / dizajneri 	<ul style="list-style-type: none"> • fakultet(i) ne proizvode dovoljno tehnologa/inženjera za industriju 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnološki fakultet • vlasnici /direktori MSP 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška prenosu znanja i vještina sa iskusnih tehnologa i majstora na mlade (npr., šestomjesečni programi i sl.) • izgradnja partnerskih odnosa između Tehnološkog fakulteta i preduzeća

Tehnološki aspekt proizvodnje i poslovni procesi

Ključna prednost naše industrije obuča je tehnološka i organizaciona sposobnost da pouzdano i brzo, u roku od oko 15 dana isporuči visokokvalitetne proizvode evropskom kupcu, za razliku od azijske konkurencije koja teško da može isporučiti robu ispod 45 dana. Ovu prednost treba i dalje graditi jer se na njoj bazira odnos sa evropskim partnerima.

U obučarskoj industriji svi proizvođači prate razvojni put tri vodeće firme: „Sportek“, „Sanino“ i „Bema“. Dakle, to je put od proizvodnje jednostavnih dijelova, ka integrisanju više dijelova u gotove proizvode. Međutim, proces integrisanja proizvodnog procesa nije završen za ove tri vodeće firme. Naime, jedino „Sportek“ posjeduje tehnički razvoj, odnosno tehničku pripremu proizvodnje. Ostalim dvjema firmama nedostaju ove funkcije kao prvi korak u daljem integrisanju procesa proizvodnje, a svima, kao finalni korak, nedostaje dizajn novih proizvoda. Takođe, ove funkcije su važne i unutar onih firmi koje se fokusiraju na prodaju vlastitih modela.

Tehnička priprema, koja predstavlja proizvodnju u malom, podrazumijeva izradu prototipova na bazi dobijenog dizajna, te izradu tehničkih crteža i tehničke dokumentacije kako bi se proizvodnja u potpunosti pripremila. U današnjem vremenu ovo se ne može efikasno obavljati bez moderne tehnologije i dobro obučениh kadrova. Dakle, ovo je prvi korak za vodeće firme u daljem integrisanju proizvodnje. Sljedeći korak je dizajn. Međutim, jedino etablirani svjetski proizvođači imaju svoje kapacitete u ovoj oblasti, a najčešća praksa je da se angažuju vanjski dizajneri ili dizajnerske kuće. Bez obzira na to, firme moraju biti spremne i imati kvalifikovane ljude koji bi na kvalitetan način mogli komunicirati sa dizajnerima.

Pored toga, potrebne su promjene i po pitanju ključnih poslovnih procesa. U našim firmama koje imaju snažan rast, on nije praćen odgovarajućom upravljačkom i organizacionom transformacijom. Mnogi vlasnici, odnosno direktori su svjesni da postaju usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju. Takođe, kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOŠKI ASPEKT PROIZVODNJE I POSLOVNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • investicioni kapital za nabavku nove opreme i uvođenje novih tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> • preduzeća imaju potrebu za investiranjem u bolju opremu i tehnologiju • uvođenje novih proizvoda i tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> • skupa kreditna sredstva • pristup sredstvima IRB-a otežan i uslovljen • nema više subvencije za povećanje konkurentnosti (za izvoz) • nespremnost vlasnika za nove načina pribavljanja kapitala (<i>equity</i>...) • još nema fondova rizičnog kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> • banke • IRB • kreditno-garantni fond • Western Balkans Innovation Fund • firme sa pozitivnim iskustvom • berza 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška nabavci ključne opreme kroz razvojni fond u okviru projekta • obuke i konsalting na temu pribavljanja investicionog kapitala
<ul style="list-style-type: none"> • ključni procesi – tehnička priprema razvoj i dizajn 	<p>povećanje produktivnosti i brzine reagovanja na narudžbe kupaca kroz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • smanjenje potrebnog vremena za pripremu i izvođenje proizvodnje • simulacija i otklanjanje eventualnih problema/grešaka • fleksibilnost prema promjenama u zahtjevima kupca 	<ul style="list-style-type: none"> • osim u „Sporteku“, nema tehničke pripreme proizvodnje • firme su svjesne potrebe za podrškom u ovoj oblasti • malo firmi koje imaju svoj proizvod (dio strategije firme: vlastiti proizvod nasuprot uslužnoj proizvodnji) 	<ul style="list-style-type: none"> • uspješne firme (npr. „Sportek“) • Tehnološki fakultet • pojedinci/firme koje nude ove usluge 	<ul style="list-style-type: none"> • ispitivanje mogućnosti saradnje firmi u ovoj oblasti (zajednički kapacitet za tehničku pripremu, razvoj i dizajn) • podrška jačanju saradnje između fakulteta i firmi po pitanju tehničke pripreme razvoja i dizajna • podrška obuci ključnog kadra • podrška firmama koje rade integrisani „lohn“ (gotovu obuču) da počnu proizvoditi svoje proizvode
<ul style="list-style-type: none"> • ključni procesi – organizovanje proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> • povećanje produktivnosti i brzine reagovanja na narudžbe kupaca kroz povećanje efikasnosti i smanjenje troškova proizvodnje (niže cijene i/ili veći profit) 	<ul style="list-style-type: none"> • postoji interesovanje firmi za ovu oblast • malo eksperata na našem području iz ove oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Tehnološki fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • obuke i konsalting u organizovanju proizvodnje • povezati rad studenata (vježbe) sa rješavanjem ovakvih problema kod konkretnih firmi

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOŠKI ASPEKT PROIZVODNJE I POSLOVNI PROCESI				
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje i organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (pretpostavku) da malo toga delegiraju • preduzetnički način vođenja firme od strane osnivača postaje ograničenje u rastu firme 	<ul style="list-style-type: none"> • direktori u potrazi za praktičnim rješenjima, iskustvima i njihovom razmjenom • neki vlasnici su svjesni da postaju usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju • neki nisu • kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani 	<ul style="list-style-type: none"> • firme koje su uspješno riješile neki problem, • organizacije koje imaju iskustva sa obukom direktora (npr. <i>Adižes</i>) • organizacije koje imaju iskustva u prenosu „tacit“ znanja (<i>Eda</i>) • sektorski eksperti 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija događaja za razmjenu iskustava i znanja za direktore • obuke i konsalting o odabranim temama (prema zahtjevima firmi)
<ul style="list-style-type: none"> • uvođenje standarda kvaliteta i certifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO standardi su preduslov za saradnju sa stranim partnerima • bez stranog tržišta nema rasta i razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • veliki broj malih firmi ima mogućnost da izvozi, ali su im standardi (CE, ISO) prepreka 	<ul style="list-style-type: none"> • firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška firmama u uvođenju standarda i certifikaciji proizvoda

Saradnja između preduzeća

Za razliku od ostalih sektora koji su u fokusu projekta „CREDO Krajina“, firme obućarske industrije su izrazito geografski koncentrisane u području opština Prnjavor, Derвента, Kotor Varoš i još nekoliko opština u ovoj oblasti. Takođe, vlasnici i direktori sadašnjih preduzeća u ovoj oblasti dolaze iz prijašnjeg sistema gdje su svi proizvođači kože i obuće bili udruženi pa imaju znanje i iskustvo u povezivanju i zajedničkom radu više povezanih firmi.

Zbog toga, ovim firmama savršeno odgovara čvršća međusobna saradnja. Međutim, inicijativa koju je njemački GTZ pokrenuo prije nekog vremena iz različitih razloga nije uspjela. Sada se čini da bi ovakva inicijativa imala više uspjeha, jer je kod proizvođača obuće u međuvremenu sazrela svijest o potrebi za udruživanjem. Sada im je jasno da dalji razvoj sektora zavisi do njihove sposobnosti da čvršće saraduju. Ovdje treba pristupiti izgradnji povjerenja i inicirati međusobnu saradnju. Ako se pokaže da je saradnja funkcionalna, onda je treba formalizovati u klustere.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – SARADNJA IZMEĐU PREDUZEĆA				
<ul style="list-style-type: none"> • uspostavljanje bolje saradnje između domaćih firmi 	<ul style="list-style-type: none"> • važno za povećanje kapaciteta sektora • za saradnju sa stranim proizvođačima • važno za povećanje kapaciteta sektora • za proizvodnju sopstvenih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • ključni problem nedostatak povjerenja među firmama • domaće firme su geografski koncentrisane, ali je saradnja još uvijek na niskom nivou 	<ul style="list-style-type: none"> • domaće obućarske firme, posebno one sa pozitivnim iskustvima u saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> • organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore • organizovati zajedničke obuke iz pojedinih oblasti • podrška u identifikaciji mogućnosti za saradnju domaćih firmi • podrška inicijativama za formalizaciju klastera
<ul style="list-style-type: none"> • uspostavljanje bolje saradnje sa stranim partnerim (veći i bolji izvozni ugovori) 	<ul style="list-style-type: none"> • najvažniji faktor za povećanje obima prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • postoje tržišne mogućnosti kojima domaće firme ne mogu pojedinačno izaći u susret 	<ul style="list-style-type: none"> • firme strani partneri • domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška u jačanju i širenju saradnje sa stranim partnerima • podrška u identifikaciji tržišnih mogućnosti koje zahtijevaju veću saradnju domaćih firmi

Nedostatak domaće sirovine

Kada je riječ o sirovini, evidentno je da se gotovo 100% repromaterijala uvozi. Hronični problem koji se javlja iz godine u godinu je nedostatak proizvodnje kože kao osnovne sirovine. U doba SFRJ, na ovom području je bilo nekoliko vrlo uspješnih pogona za proizvodnju kože, ali su oni nakon rata ugašeni. Sada postoji samo jedna fabrika koja, nominalno, postoji, ali ni tu nema proizvodnje.

Ovo je dosta nepovoljno jer je jedna od najvažnijih determinanti za konkurentnost i stvaranje dodatne vrijednosti u proizvodnji obuće upravo proizvodnja kože. Ovo je pogotovo nepovoljno, imajući na umu količinu sirove, neprerađene kože koja se izvozi iz BiH. U 2013. godini iz Bosne i Hercegovine je izvezeno sirove kože u vrijednosti od oko 125 miliona KM, a, da podsjetimo, naši prerađivači sa projektnog područja izvezu obuću u vrijednosti oko 60 miliona KM. Što je još gore, prema saznanjima proizvođača obuće, jedan dio sirovih koža se i baca. Dakle, riječ je o velikom nedostatku, čijim bi se otklanjanjem potencijali ove industrije mogli značajno pojačati.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – NEDOSTATAK DOMAĆE SIROVINE				
<ul style="list-style-type: none"> • investiranje u kapacitete za preradu sirove kože 	<ul style="list-style-type: none"> • bolje mogućnosti za stvaranje veće dodatne vrijednost u sektoru 	<ul style="list-style-type: none"> • domaće firme sav repromaterijal uvoze • iz BiH se izvozi 125 miliona KM sirove kože 	<ul style="list-style-type: none"> • firme strani partneri • domaće firme 	<ul style="list-style-type: none"> • podrška u ispitivanju mogućnosti za zajedničko investiranje domaćih firmi i stranih partnera u preradu sirove kože

5. Opšti privredni problemi

5.1. Institucije za podršku i razvoj

Preduzeća generalno smatraju da nemaju skoro nikakvu podršku institucija. Kada im, kažu, takva pomoć i zatreba, vrlo su rijetke organizacije i pojedinci koji im mogu pomoći. Naše institucije se ne bave preduzećima i nisu za njih zainteresovane. Javne politike za razvoj ovog i ostalih industrijskih sektora su većinom zasnovane na praznim frazama i ti dokumenti su uglavnom „mrtvo slovo na papiru“. Te politike se i donose bez značajnih konsultacija sa samom privredom, često nisu razrađene u konkretne aktivnosti i projektne zadatke, ne prave se finansijske konstrukcije za realizaciju prioritetnih projekata, i u javnosti, i stručnoj i uopšte, nema izvještaja o realizaciji tih politika.

Više institucija pokušava da obezbijedi neku vrstu pomoći privredi, ali većinom na kratkoročnoj osnovi i sa ograničenim vidikom. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MVTEO) Bosne i Hercegovine je odgovorno za spoljnu trgovinu i ekonomski razvoj, uključujući i razvoj MSP-a. Potrebno je navesti da preduzeća rijetko kada dobijaju pravu podršku od ove institucije, iako postoje inicijative za promjenu određene regulative.

Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske je odgovorno za industrijske politike i poboljšanje konkurentnosti preduzeća. Najprepoznatljivija njihova aktivnost je dodjela subvencija za realizaciju razvojnih projekata preduzeća koji doprinose poboljšanju konkurentnosti. Međutim, ta vrsta pomoći od 2014. godine više ne postoji.

Privredne komore su institucije koje su glavni partner vlada i predstavljaju privatni sektor u definisanju raznih politika. Komore su nevladine, samostalne, stručno-poslovne organizacije, nezavisne i neprofitne javno-pravne asocijacije privrednih subjekata i privrednih asocijacija. Članovi komora su: privredna društva, banke, osiguravajuća društva i druge finansijske organizacije koje obavljaju privrednu djelatnost u Republici Srpskoj. Međutim, od ukupnog broja anketiranih preduzeća, samo oko 20% je zadovoljno podrškom koju komore pružaju privredi. Ta podrška se uglavnom ogleda u određenim obukama, podršci pri dobijanju standarda i dr.

Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća je počela sa radom 2004. godine i djeluje kao pravno lice i neprofitna organizacija. Osnovni zadatak Agencije je promocija i unapređivanje oblasti malih i srednjih preduzeća. Agencija je nadležna za pružanje stručnih usluga za podsticanje osnivanja, poslovanja i razvoja MSP, podsticanje ulaganja u MSP, kao i za podršku uspostavljanju preduzetničke infrastrukture. Prema mišljenju intervjuisanih preduzeća, RARS RS nije podržao njihov rad u dovoljnoj mjeri.

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 zemlje na polju promocije i proširenja izvoznih tržišta promovisanjem proizvoda i ponude na međunarodnom nivou (Spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine, 2014). Na osnovu podataka dobijenih tokom intervjua, uočljivo je da je samo mali broj preduzeća upoznat sa aktivnostima i uslugama koje pruža BHEPA.

Što se tiče obrazovnih institucija, kvalitet znanja i posebno praktične vještine učenika koji izlaze iz srednjih škola na tržište rada su veoma ograničene. Mnoga preduzeća su spremna da blisko sarađuju sa ovim školama, tako što bi učenicima omogućavala praksu i dobijanje pravih vještina od kojih i učenici i preduzeća mogu imati koristi. Međutim, takve saradnje nema. Osim toga, motivacija i radne navike onih koji završavaju te škole su često problem, jer danas u BiH postoji drugačiji sistem vrijednosti u odnosu na onaj koji bi bio poželjan sa stanovišta industrije.

Vrlo slična situacija je i sa univerzitetima i fakultetima. Postoji hiperprodukcija kadra u zanimanjima za kojima nema potražnje na tržištu, a broj studenata u deficitarnim zanimanjima, kao što su inženjeri i tehnolozi, nije dovoljan u poređenju sa potražnjom u privredi. Ni ovdje ne postoji dovoljna saradnja između fakulteta i privrede, mada se mora naglasiti velika uloga pojedinaca sa pojedinih fakulteta, što neke firme vide kao jedinu podršku koja postoji na ovim prostorima.

5.2. Finansiranje investicija

Od velikih problema sa kojima se preduzeća danas suočavaju ističu se nepovoljni uslovi kreditiranja. Banke su „veoma skupe“. Komercijalne kamatne stope na kredite su daleko veće u BiH nego za iste iznose u zemljama Evropske unije. Tako za kredit u Sloveniji, za isti iznos sredstava i istu namjenu, kamatna stopa iznosi 3,9%, a u Bosni i Hercegovini 6,62%.

Pozitivna stvar u oblasti finansiranja investicija koju sami privrednici spominju su subvencije koje dijele pojedina ministarstva. Što se tiče industrije, najčešći oblik subvencija koje su firme dobijale jesu one za povećanje konkurentnosti od Ministarstva industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske. Cilj djele subvencija je davanje podrške realizaciji razvojnih projekata privrednih subjekata radi unapređenja njihovog razvoja, poboljšanja konkurentnosti, uspostavljanja sistema kvaliteta kao i povećanja zaposlenosti. Maksimalni iznos u RS je 200.000 KM. U 2013. godini, Ministarstvo je potrošilo 19.600.000 KM za podršku izvozno orijentisanih preduzeća iz različitih sektora. Međutim, kao što smo već rekli, ta vrsta pomoći od 2014. godine više ne postoji.

Pored bespovratnih sredstava koja se dodjeljuju, svakako je značajna pomoć ovom sektoru i kroz kreditne linije Investiciono-razvojne banke Republike Srpske. Iznosi se kreću od 30.000 KM do 5.000.000 KM zavise od namjene i oblika organizovanja korisnika. Period otplate je od 1 do 15 godina, grejs-period se kreće od 12 do 24 mjeseca, a kamatne stope od 4% do 4,9%. Međutim, neki anketirani privrednici se žale da se ovi krediti mogu dobiti samo po političkoj pripadnosti i da nisu jednako dostupni za sve.

5.3. Poslovno okruženje i okvirni uslovi poslovanja

Tokom intervjua sa preduzećima 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, građevinske dozvole;
- visoke cijene naknada za tendersku dokumentaciju;
- nepostojanje olakšica za proizvodne djelatnosti kada su u pitanju troškovi administrativnih taksi.

U odnosu na evropsku konkurenciju naša preduzeća su u dosta nepovoljnijem položaju po pitanju okruženja u kom posluju. Za razliku od nas, gradovi, regije i države u Evropskoj uniji se žestoko bore da privuku firme koje će na njihovoj teritoriji zapošljavati ljude i plaćati porez. Zbog toga su uslovi u kojima firme posluju u EU mnogo povoljniji.

Kod nas je potpuno suprotna situacija. Postojeća poreska regulativa ukazuje da je realna privreda opterećena mnogim materijalnim i nematerijalnim obavezama. Na primjer, u RS su, formalno, niske stope poreza (porez na dobit 10% i PDV 17%), ali je zakonska regulativa veoma komplikovana, pa su preduzeća dužna da se pridržavaju preko 20 zakona vezanih za fiskalne i parafiskalne dažbine, te oko 30 zakona koji govore o kaznenim odredbama. Preduzeće je dužno da u toku godine preda preko 100 raznih prijava i obrazaca. U Federaciji BiH situacija je po mnogim stvarima slična, sem po jednom, značajnom i pozitivnom izuzetku. U FBiH su izvozno orijentisane firme podržane stimulativnim mjerama fiskalne politike. Naime, sve firme koje izvoze više od 30% od ukupne prodaje ne plaćaju porez na dobit. To je značajan podsticaj i pozitivan potez donosilaca odluka u oblasti fiskalne politike.

Umjesto da se na ovaj način neke procedure maksimalno olakšaju za privredu, one su za nju još teže i komplikovanije, jer su izvor „institucionalne rente“. Na primjer, proces izdavanja građevinske dozvole i ostalih dozvola je veoma komplikovan i mukotrpan posao, te iziskuje značajne finansijske napore i veliki

broj administrativnih procedura. Postoje još neke nelogičnosti koje privredi otežavaju život. Država, odnosno entitet mogu kasniti u plaćanju preduzećima (javne nabavke, povrat PDV-a i dr.), ali obrnuto nije moguće. Često se dešava da je država dužna pojedinoj firmi, ali firma i dalje mora plaćati svoje dugovanje državi. Takođe, Bosna i Hercegovina kao država nije prihvatila propise i direktive Evropske unije u pogledu tehničkih uslova i karakteristika koje proizvodi moraju zadovoljiti, pa je potrebno zadovoljiti kriterije i proći procedure posebno za tržište BiH.

Ovo su samo primjeri, njih ima još i nećemo ih ovdje sve posebno navoditi, ali može se zaključiti da je zakonski i institucionalni okvir u kom posluje privreda vrlo komplikovan, postoje zamršene i dugačke procedure koje iziskuju mnogo troškova, formalnih i neformalnih i da oni koji donose odluke o tom okviru često ne razumiju uslove u kojima privreda funkcioniše.

5.4. Kultura i sistem vrijednosti u društvu

Savremeni pristup ekonomskom rastu i razvoju podrazumijeva da produktivnost i konkurentnost jedne zemlje nisu presudno uslovljeni njenim materijalnim dobrima – prirodnim resursima, fizičkim i finansijskim kapitalom, već „neopipljivim“ svojstvima stanovništva – kvalitetom i kvantitetom znanja, preduzetnošću, kreativnošću, inovativnošću, radnom etikom. Samo sredine gdje se cijeni kreativnost, znanje i rad mogu, u savremenim uslovima, računati na veći prosperitet. U takvim društvima, ove vrijednosti igraju glavnu ulogu ne samo u privredi, već i u izgradnji društvenih struktura, u ukupnoj promjeni obrazovanosti, kulture, mentaliteta i kvaliteta života stanovništva.

Na žalost, ni Republika Srpska, ni Federacija BiH nisu društvo koje stvara plodno tlo za kreativnost, znanje i rad. U našem društvu, umjesto znanja i ideja, više se vrednuju poltronstvo i „veze“, umjesto marljivog rada, više se vrednuje sposobnost da se nešto ostvari bez rada, i to najčešće u svoju korist, a na štetu drugih. Prema našem sistemu vrijednosti najmanje se cijene oni koji najviše stvaraju nove, dodatne vrijednosti, a to ne ide bez kreativnosti, znanja i rada. To se vidi po tome što su poslovni ljudi iz realnog sektora kod nas često na margini po društvenom ugledu, pa i uobičajeni naziv za poslovne ljude – privatnik, ima negativnu konotaciju.

Ovome u prilog govore naučna istraživanja u ovoj oblasti. Veliki nedostatak povjerenja među ljudima u Bosni i Hercegovini, zabilježen u tim istraživanjima, direktna je posljedica lošeg sistema vrijednosti. Prema tim istraživanjima (na primjer, Salaj 2008, European Values Studies), izmjereni opšti nivo povjerenja pokazuje da samo 16% stanovništva u zemlji smatra da se većini ljudi može vjerovati. Prema istim istraživanjima, ustanovljeno je da u zemljama u kojima se kreativnost, znanje i rad visoko cijene, kao što su skandinavske zemlje, 60-65% ljudi vjeruje drugim ljudima.

Kad se ovo ima na umu, postaje jasno zašto su institucije nezainteresovane za privredni razvoj, zašto „privatnici“ imaju loš ugled, zašto su poslovna udruženja slaba, zašto nema stvarnog dijaloga između privrede i države i zašto, na kraju krajeva, nema snažne vizije i strategije razvoja. Zbog ovog sistema vrijednosti smo upali u zamku iz koje je teško izaći. Naše društvo nedovoljno vrednuje kreativnost, znanje i rad, pa je rezultat ovakav kakav imamo – premalo stvaranja nove, dodatne vrijednosti, niska produktivnost i spor razvoj. Zato je važno podržati proizvođače u sektorima metalske industrije, drvoprerađivačke, prehrambene industrije i industrije obučne, jer su oni izuzetak od pravila i pozitivan primjer kako kreativnost, znanje i rad mogu stvoriti dobre rezultate.

Zaključna razmatranja

Analiza predstavljena u ovom dokumentu nije obična analiza. Uobičajen pristup analizama, pogotovo u BiH, jeste da se prikupe, obrade i analiziraju dostupni statistički podaci i, na osnovu toga, izvedu određeni zaključci. Međutim, ova analiza i „Analiza lanca vrijednosti ključnih privrednih sektora“ u okviru projekta CREDO Krajina, kreirane su na nešto drugačiji način. Iako smo i mi koristili dostupne statističke podatke, glavni fokus je bio na interakciji sa preduzećima i njihovoj ocjeni privrednog stanja i potencijala. Možemo slobodno reći da su ove analize rezultat rada ne samo njihovih autora, već svih ljudi iz preko 160 preduzeća koja su učestvovala u ovom procesu. Ovom prilikom želim da im se duboko zahvalim što su imali vremena i volje da nas primaju u posjetu, trpe ponekad i „glupa“ pitanja, dijele sa nama svoje stavove o ključnim problemima i izazovima i aktivno učestvuju u procesu.

Ova analiza je još po nečemu drugačija. Klasična analiza uglavnom koristi prosjeke nekih indikatora da bi se donijeli zaključci o određenoj pojavi. Pored prosjeka, mi smo se fokusirali i na performanse onih najboljih, najuspješnijih. Razlog je jednostavan. Oni koji su uspjeli prevazići glavne teškoće sa kojima se većina suočava, predstavljaju mogućnost i put kojim i oni manje uspješni mogu ići. Iako ih je malo, oni služe kao dobar putokaz za rješavanje problema za koje većina smatra da ih je nemoguće prevazići. Oni su očigledan dokaz da je mnogo šta ipak moguće. Definisanje takvih aktivnosti i mjera, koje mogu unaprijediti sadašnje stanje, možda je i najvažniji dio ove analize. Ona ne završava samo pukim konstatovanjem stanja. U skladu sa principima gap-analize, za svaki od sektora su predložene mjere koje su usmjerene na prevazilaženje problema i iskorištenje potencijala koje ima svaki od sektora.

Rezultati ove analize su donekle i iznenađujući. Prije svega, potvrđen je iznenađujući zaključak iz „Polazne studije privrednih sektora“ projekta „CREDO Krajina“, da privreda relativno uspješno funkcioniše uprkos teškim uslovima, ali da je premala za neki značajniji uticaj na životni standard ljudi. Ono što dodatno iznenađuje u odnosu na taj zaključak je činjenica da kod nas postoje pojedina preduzeća koja su vrhunska, sa vrhunskim ljudima, najmodernijim tehnologijama i odličnim i konkurentnim proizvodima. Takvih je, doduše, veoma malo.

Većina drugih preduzeća se suočava sa značajnim problemima, od kojih su mnogi zajednički. Kada sagledamo sve analizirane sektore, vidimo da postoji nekoliko ključnih zajedničkih stvari za sva preduzeća. Prva stvar je pitanje tržišta. Većina naših firmi ima problem sa izlaskom na tržište. Ovo se posebno

odnosi na tržište EU, na kom postoji žestoka konkurencija, a koje se pokazalo kao ključno za napredak naše privrede. Prije svega, naši privrednici često nedovoljno poznaju to tržište da bi mogli pravilno usmjeriti svoju proizvodnju, a, još više, potencijalni kupci na tim tržištima nedovoljno ili ništa ne znaju o proizvodima i proizvodnim mogućnostima naših firmi. Ako želimo dinamičan napredak, onda se ne možemo oslanjati na to da će kupci sami doći. Ovdje mora postojati proaktivan pristup. Nadalje, ponuda i tražnja na tržištu Evropske unije i drugim svjetskim tržištima se stalno mijenja, stari proizvodi se poboljšavaju, uvode se novi. Ukoliko naše firme ne mogu da prate tehnološke i tržišne trendove, ne mogu ni biti konkurentne. Razvoj proizvoda nije jednostavna stvar i zahtijeva veliko znanje i velika ulaganja, ali bez toga nema opstanka.

Druga zajednička stvar, koja se naslanja na prethodnu, tiče se ljudi i znanja. U našim uslovima, kvalifikovani ljudi na svim nivoima proizvodnje su deficitarni: od majstora, tehničara do rukovodilaca proizvodnje i, pogotovo, inženjera. Kod postojećeg inženjerskog kadra znanje i vještine se često zasnivaju na znanju starijih, iskusnih inženjera, od kojih su mnogi vrlo kompetentni u proizvodno-tehnološkom dijelu. Međutim, problem sa ovim kadrom je nivo znanja po pitanju novih tehnologija. Evropska konkurencija koristi nove tehnologije za projektovanje i često na tome zasniva svoju prednost. Takođe, jedna od najvažnijih stvari kod ljudskih resursa u ovim firmama je nedostatak ljudi i kapaciteta za kvalitetan tržišni nastup. Evropska konkurencija na ovu oblast mnogo polaže i ulaže u praćenje promjena na postojećem tržištu, pronalaženje novih tržišta, praćenje konkurencije, predviđanje budućih tržišnih trendova, itd. Kod većine naših firmi ova funkcija je zanemarena i malo je ljudi koji se na ovakav način bave tržištem. Ovaj profil ljudi morao bi biti obrazovan i sa tehnološkog i sa tržišno-ekonomskog aspekta.

Treća stvar, koja se takođe naslanja na prethodne dvije, tiče se tehnologije. Oko 2/3 proizvođača ima ili potpuno zastarjelu opremu koja se što prije mora zamijeniti ili opremu koja je zastarjela, ali još neko vrijeme može služiti. Takva oprema povećava troškove održavanja, a time se povećaju i troškovi proizvodnje. Osim toga, korištenje zastarjele opreme u proizvodnji zahtijeva veliki udio ručnog rada. Osim u slučajevima kad su preduzeća fokusirana na pojedine tržišne segmente (tržišne niše) gdje je nema proizvodnje u velikim serijama (pojedinačna i maloserijska proizvodnja), ovakva proizvodnja najčešće nije konkurentna na domaćem, a posebno na evropskom i drugim tržištima.

Četvrta stvar, koja je veliki problem za sve, tiče se poslovnog okruženja i okvirnih uslova poslovanja. Po pitanju okruženja u kom posluju, naša preduzeća su u dosta nepovoljnijem položaju u odnosu na evropsku konkurenciju. Za razliku od nas, gradovi, regije i države u EU se žestoko bore da privuku firme, kako bi na njihovoj teritoriji zapošljavali ljude i plaćali porez. Zbog toga su uslovi u kojima firme u EU

posluju mnogo povoljniji. Kod nas je potpuno suprotna situacija. Zakonska regulativa koja se odnosi na poslovanje privrede je veoma komplikovana, pa su preduzeća dužna da se pridržavaju preko 20 zakona vezanih za veliki broj fiskalnih i parafiskalnih dažbina, te oko 30 zakona koji govore o kaznenim odredbama, a preduzeće je dužno da u toku godine preda preko 100 raznih prijavi i obrazaca.

Postoje i drugi problemi, koji značajno utiču na rad preduzeća (finansiranje investicija, infrastruktura, posebno energetska, saradnja između preduzeća je na niskom nivou itd.), ali mi smo se ovdje fokusirali na ova četiri koji su najvažniji i nose „najveću specifičnu težinu“.

Nažalost, izgleda da u našem društvu nije jasno da od naše sposobnosti da stvaramo vrijednost zavisi koliko dobro ćemo živjeti. Privreda je u potpunosti prepuštena sebi i mi ne radimo ništa da ovu situaciju unaprijedimo. Iako posjedujemo važne elemente za razvoj privrede, dobar privatni sektor, naučno-tehnološke institucije (univerziteti, fakulteti, instituti i dr.), obrazovne institucije, vladine institucije za razvoj privrede i dr., mi ih ne koristimo dovoljno. Do sada nismo uspjeli osigurati uspješnu i sistemsku interakciju ovih različitih elemenata u jedan povezan i koordinisan okvir, u teoriji i praksi poznat kao inovacioni sistem. Na taj način se propušta značajan potencijal za stvaranje vrijednosti, tj. „pretakanje“ znanja u proizvode i usluge, kao najvažniji način stvaranja bogatstva u vremenu globalizacije.

Kao što smo već rekli, naše društvo nedovoljno vrednuje kreativnost, znanje i rad, pa je rezultat ovakav kakav imamo – premalo stvaranje nove, dodatne vrijednosti, niska produktivnost i spor razvoj. Zato je važno podržati proizvođače u sektorima metalske industrije, drvoprerade, prehrambene industrije i industrije obučne, jer su oni izuzetak od pravila i pozitivan primjer kako kreativnost, znanje i rad mogu stvoriti dobre rezultate.

Literatura

1. Agencija za sigurnost hrane BiH, 2014, Retrieved 19 March 2014 from Agencija za sigurnost hrane BiH: http://www.fsa.gov.ba/bs/?page_id=383
2. Agency for development of small and medium-sized enterprises of Republic of Srpska, 2014, Retrieved 21 February 2014 from Agency for development of small and medium-sized enterprises of Republic of Srpska: <http://www.rars-msp.org/en-US/o-nama/o-agenciji/>
3. Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina, 2014, Retrieved 16 March 2014 from Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina: 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, Retrieved 17 February 2014 from FIRMA: [www.firmaproject.ba/file.aspx?repDocumentID=257&Title=EU%20Alignment:%20The%20State%20of%20Laboratories%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina%20\(USAID-Sida%20FIRMA%20Project,%20Nov.2010\)&Type=.pdf](http://www.firmaproject.ba/file.aspx?repDocumentID=257&Title=EU%20Alignment:%20The%20State%20of%20Laboratories%20in%20Bosnia%20and%20Herzegovina%20(USAID-Sida%20FIRMA%20Project,%20Nov.2010)&Type=.pdf)
5. Foreign trade chamber of Bosnia and Herzegovina, 2014, Retrieved 21 March 2014 from Foreign trade chamber of Bosnia and Herzegovina: <http://komorabih.ba/en/bhepa/about-us/>
6. Institute for accreditation of B&H, 2014, Retrieved 17 February 2014 from Institute for accreditation of B&H: http://www.bata.gov.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=26&lang=en
7. Institute for standardization of B&H, 2014, Retrieved 18 February 2014 from Institute for standardization of B&H: http://www.bas.gov.ba/button_17.html
8. JU Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola Bihać, 2014, Retrieved 21 February 2014 from JU Mašinsko-saobraćajna mješovita srednja škola Bihać: http://www.jumsbih.com.ba/?page_id=191

9. Mašinski fakultet Univerziteta u Banjaluci, 2014, Retrieved 21 February 2014 from Mašinski fakultet 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*, Retrieved 18 February 2014 from Ministarstvo 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. (Ed.), 2013, *Baseline Analysis of Economic Sectors, CREDO Krajina*, Retrieved 12 February 2014 from Enterprise Development Agency *Eda* web site: <http://www.edabl.org/Uploads/admin/Baseline%20Analysis%20of%20Economic%20Sectors,%20CREDO%20Krajina.pdf>
13. Tehnička škola – Banja Luka, 2014, Retrieved 21 February 2014 from Tehnička škola - Banja Luka web site: <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: <http://www.trademap.org>
15. Veterinary Office of BiH, 2014, Retrieved 17 March 2014 from Veterinary Office of BiH: <http://www.vet.gov.ba/?q=en/node/133>

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.	Doboj	Industrija plastike
105	Bosnaplast d.d.	Bosanski Petrovac	Industrija plastike


Spisak intervjuisanih preduzeća (decembar 2013 – februar 2014)

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

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
13	Fortuna	Prnjavor	Supermarket
14	Laza i sinovi	Banja Luka	Mesare
15	Obelix	Banja Luka	Hoteli-restorani-kafići HoReCa
16	Žitopeka	Banja Luka	Hoteli-restorani-kafići HoReCa
17	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede R. Srpske	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
18	Veterinarski institut „Vaso Butozan“	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
19	Tehnološki fakultet	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
20	Poljoprivredni institut	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
21	Poslovno udruženje „Zajednica živinara“	Srbac	Institucije koje pružaju podršku
22	Drvorez d. o. o.	Banja Luka	Proizvođač
23	Edra d. o. o.	Bosanski Petrovac	Proizvođač
24	Nova DIPO d. o. o.	Gradiška	Proizvođač
25	D. I. Vrbas d. o. o.	Banja Luka	Proizvođač
26	Smrča d. o. o.	Bosanska Krupa	Proizvođač
27	Masterwood d. o. o.	Prijedor	Proizvođač
28	D. I. Bor d. o. o.	Gradiška	Proizvođač
29	Javor d. o. o.	Prijedor	Proizvođač
30	Drvo klaster	Banja Luka	Klaster proizvođača

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
31	GMP Kompani d. o. o.	Banja Luka	Proizvođač i distributer
32	Ardor d. o. o.	Banja Luka	Distributer
33	Topling d. o. o.	Prnjavor	Proizvođač
34	Termoflux d. o. o.	Jajce	Proizvođač
35	Termoklima d. o. o.	Laktaši	Proizvođač
36	Procesna oprema d. o. o.	Laktaši	Proizvođač
37	Tehsan d. o. o.	Banja Luka	Distributer
38	Vokel d. o. o.	Banja Luka	Distributer
39	Termotehna d. o. o.	Banja Luka	Distributer
40	Centrum trade d. o. o.	Banja Luka	Distributer
41	Milco d. o. o.	Laktaši	Dobavljač
42	Fit d. o. o.	Banja Luka	Dobavljač
43	Bob d. o. o.	Laktaši	Dobavljač
44	Mašinski fakultet, Banja Luka	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
45	Italy Leather	Banja Luka	Dobavljač (proizvodnja kože)
46	Sanino d. o. o.	Derventa	Proizvođač
47	Baja Company d. o. o.	Derventa	Proizvođač
48	Škrebić company d. o. o.	Teslić	Proizvođač
49	Bema d. o. o.	Banja Luka	Proizvođač
50	KLM d. o. o.	Prnjavor	Proizvođač

Br.	Naziv preduzeća	Opština/Grad	Privredni sektor
51	Vodex d. o. o.	Prnjavor	Proizvođač
52	Kogoderm	Prnjavor	Distributer
53	Privredna komora Republike Srpske	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
54	Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća Republike Srpske	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
55	Vještine za posao / PrilikaPlus projekat	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku
56	Ministarstvo industrije, ener- getike i rudarstva Republike Srpske	Banja Luka	Institucije koje pružaju podršku



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

330.342.1(497.6RS)
338:334.72(497.6)

ПУЦАР, Стево

GAP-analiza ključnih privrednih sektora : Gdje smo danas i gdje
želimo stići? / [autor Stevo Pucar]. - Banja Luka : Agencija za razvoj
preduzeća Eda, 2014 (Banja Luka : Grafid). - 95 str. : ilustr. ; 21x24 cm

Tiraž 300.

ISBN 978-99955-53-09-8

COBISS.RS-ID 4654616



Agencija za razvoj preduzeća *Eda*

Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH
Telefon: +387 51 300 241, +387 51 319 507
Telefaks: +387 51 318 838
www.edabl.org, eda@edabl.org

