



Gdje smo danas i gdje želimo stići?

GAP-ANALIZA

SEKTOR: KOŽA I OBUĆA



Projektat finansira




Projektat implementira



Uz podršku





Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* – Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autor
Doc. dr Stevo Pucar

Lektura, korektura, DTP
Ivan Jevđović

Dizajn
Nenad Savković

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	5
1. Gdje je industrija kože i obuće danas?	7
Tržišna pozicija proizvodnje obuće	10
Stvaranje dodatne vrijednosti u „lohn“ proizvodnji	11
Oprema i tehnologija	12
Snabdijevanje sirovinom	13
Radna snaga	13
Saradnja između preduzeća	14
Institucije za podršku i razvoj industrije kože i obuće	14
Finansiranje investicija	15
Poslovno okruženje i makrouslovi	16
Kultura i sistem vrijednosti u društvu	17
2. Industrija kože i obuće – gdje želimo stići?	19
3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju industrije obuće?	20
Kvalifikovana radna snaga	20
Tehnološki aspekt proizvodnje i poslovni procesi	22
Saradnja između preduzeća	25
Nedostatak domaće sirovine	26



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 više od 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 definisali su prioritete potrebe za savjetodavnom pomoći i obukama. Takođe, dio savjetodavne i finansijske pomoći usmjerava se direktno na opštine koje namjeravaju da značajno poboljšaju lokalno poslovno okruženje i 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 metalski sektor, prehrambenu industriju, drvnu industriju i industriju kože i obuće. Druga analiza, koja je obavljena prije ove, jeste „Analiza lanca vrijednosti za kožu i obuću“. U toj analizi fokus je bio na proizvodnji obuće koja konceptualno povezuje sve korake, 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 sektoru industrije kože i obuće, pri čemu 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 tri osnovna dijela. Prvi dio je opis aktuelnog stanja koji polazi od situacije na tržištu i opisuje način kako proizvođači i cijeli lanac vrijednosti odgovaraju zahtjevima koji dolaze sa tržišta. Drugi dio predstavlja željeno stanje, odnosno odgovara na pitanje kako bi izgledala ova branša ukoliko bi se njeni razvojni potencijali ostvarili. Treći dio se tiče utvrđivanja jazova između ova dva stanja i njihov opis. Konkretno mjere za prevazilaženje ustavnovljenih jazova su definisane u procesu rada sa Sektorskim odborom za industriju kože i obuće.

Zahvaljujemo svim preduzećima koja su učestvovala u istraživanju, sektorskom koordinatorskom mr Aleksandru Draganiću, sektorskom ekspertu mr Zoranu Grumiću, članovima Sektorskog 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. Gdje je industrija kože i obuće danas?

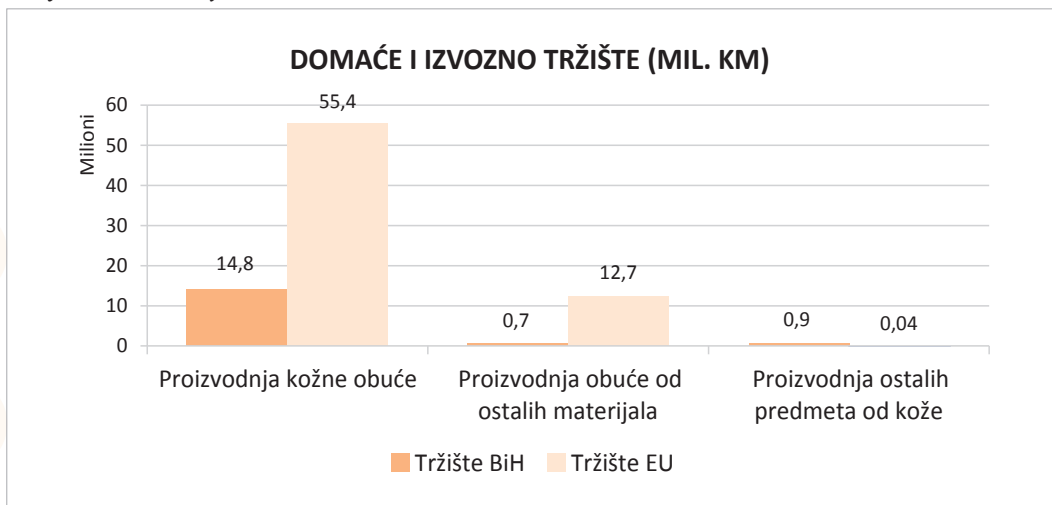
Područje na kom se sprovodi projekat „CREDO Krajina“ ima dugu tradiciju i dobar međunarodni ugled kada je riječ o industriji kože i obuće. Postignut je napredak u modernizaciji proizvodnih jedinica i u uvođenju novih tehnologija s ciljem da sektor postane dio globalnog tržišta. Ovo područje ima iskusnu 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 1. 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

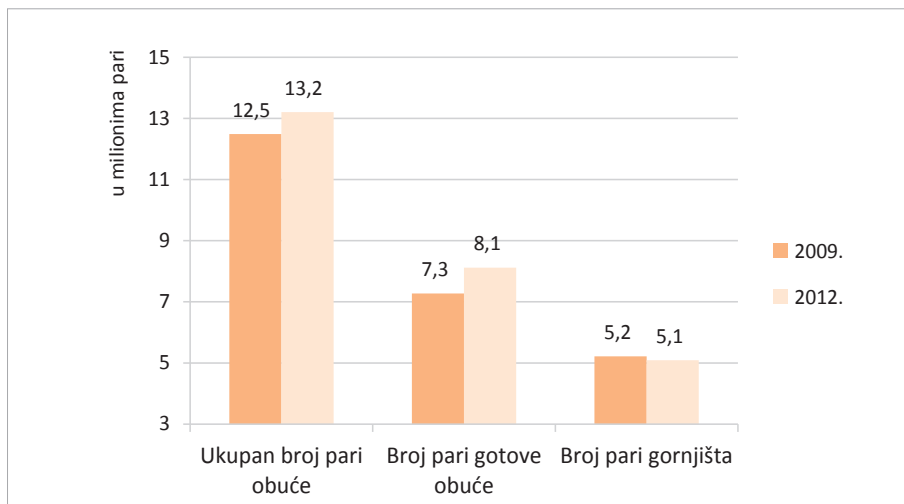


Integrisana „lohn“ proizvodnja



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 2. Broj proizvedenih pari obuće u RS (u milionima pari)



Izvor: Zavod za statistiku RS

To se vidi po podacima o proizvodnji prikazanim na grafikonu 2, 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.

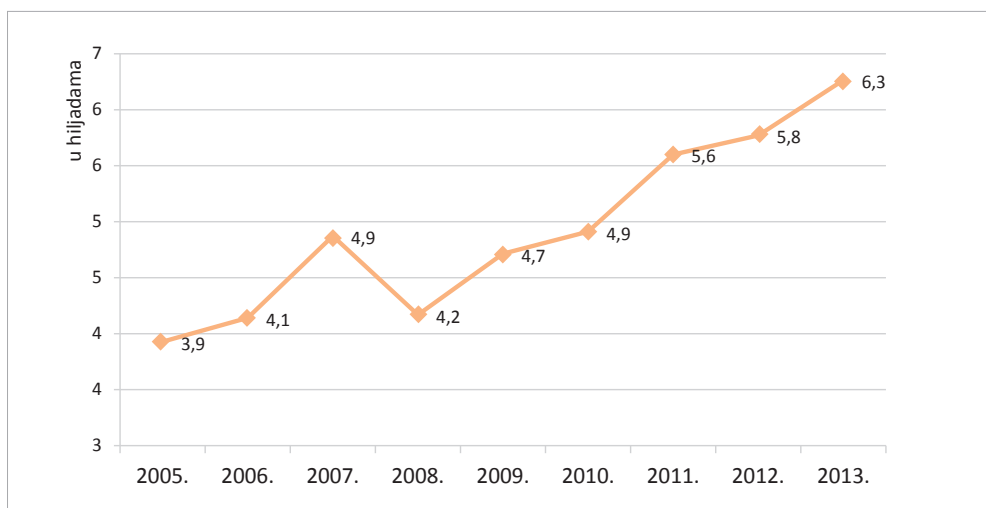
Riječ je o velikom nedostatku jer je jedna od najvažnijih determinanti za konkurentnost i stvaranje dodatne vrijednosti u proizvodnji obuće upravo proizvodnja kože. Ovo je pogotovo nepovoljno imajući

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 3. Broj zaposlenih u proizvodnji obuće u Republici Srpskoj (u hiljadama)



Izvor: Zavod za statistiku RS

Kao što vidimo na grafikonu 3, 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

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 prioriternih projekata, a u javnosti, i stručnoj i široj, nema izvještaja o realizaciji tih politika.

Osim privrednih komora, preduzeća industrije kože i obuće rijetko su članovi nekih drugih poslovnih udruženja. Privredna komora RS je institucija koja je glavni partner Vladi RS po pitanju predstavljanja privatnog sektora u definisanju raznih javnih politika. Odsjek za kožu i obuću u okviru Komore bio je vrlo aktivan na području zagovaranja i lobiranja raznih inicijativa, s manje ili više uspjeha. U principu, inicijative na prema državnim 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.

Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća RS je ustanova koja podržava osnivanje i razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srpskoj i ima zadatak da stvara sistem za podršku ovim preduzećima. Kao što smo već rekli, najvažniji projekt za sektor obuće unutar Agencije za MSP RS je projekt „PrilikaPlus“ koji je finansirala Vlada Švajcarske. On je podržao 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.

Finansiranje investicija

Jedan od velikih problema sa kojim se preduzeća sada suočavaju jesu 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 BiH 6,62%.

Privrednici ističu da su subvencije pojedinih ministarstava pozitivna stvar kada je riječ o finansiranju investicija. Što se tiče obučarske industrije, najčešći oblik subvencija koje su firme dobijale su one za povećanje konkurentnosti. Cilj dodjele 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.

Pored bespovratnih sredstava koja se dodjeljuju, svakako je značajna i pomoć ovom sektoru i kroz kreditne linije Investiciono-razvojne banke Republike Srpske. Iznosi se kreću od 30.000 KM do 5 miliona KM zavisno 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.

Poslovno okruženje i makrouslovi

Kada je riječ o okruženju u kom se posluje, preduzeća iz ove oblasti su odnosu na evropsku konkurenciju u dosta nepovoljnijem položaju. Za razliku od nas, gradovi, regije i države u Evropskoj uniji se žestoko bore da privuku firme kako bi na njihovoj teritoriji zapošljavale ljude i plaćale porez. Zbog toga su uslovi u kojima firme u EU posluju 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 Republici Srpskoj su, formalno, niske stope poreza (porez na dobit 10% i PDV 17%), ali je zakonska regulativna 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 je situacija po mnogim stvarima slična, sem po jednom, značajnom, pozitivnom izuzetku. U FBiH izvozno orijentisane firme su 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 i dalje ta firma mora plaćati svoje dugovanje državi. Takođe, BiH kao država nije prihvatila propise i direktive Evropske unije u pogledu tehničkih uslova i karakteristika koje proizvodi moraju zadovoljiti, pa je za tržište BiH potrebno zadovoljiti posebne kriterije i procedure.

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

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 i 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. Po 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 društvenog ugleda, pa i uobičajeni naziv za poslovne ljude – privatnik, ima negativnu konotaciju.

Ovome u prilog govore naučna istraživanja u ovoj oblasti. U njima je zabilježen veliki nedostatak povjerenja među ljudima u Bosni i Hercegovini, što je direktna posljedica lošeg sistema vrijednosti. Prema tim istraživanjima (npr.: Salaj 2008, European Values Studies), izmjereni opšti nivo povjerenja pokazuje da samo 16% stanovništva u zemlji smatra da se većini ljudi može vjerovati.

Poređenja radi, u zemljama u kojima se kreativnost, znanje i rad visoko cijene, kao u skandinavskim zemljama, prema istim istraživanjima 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 iz sektora kože i obuće, jer su oni izuzetak od pravila i pozitivan primjer kako kreativnost, znanje i rad mogu stvoriti dobre rezultate.

2. Gdje želimo stići?

KONAČNI REZULTAT	Značajno povećana proizvodnja gotove obuće za velike evropske proizvođače i povećana prodaja vlastite gotove obuće.			
TRŽIŠTE	Domaći proizvođači snažno integrisani u globalne lance velikih evropskih proizvođača.		Proizvodnja vlastite gotove obuće uspješno pozicionirana u specifičnim tržišnim segmentima.	
PROIZVODNJA	U naprednijim firmama stvoreni kvalitetni kapaciteti za tehnički razvoj i pripremu proizvodnje i za neke elemente dizajna.	Povećani proizvodni kapaciteti za proizvodnju obuće u svim preduzećima.	Obnovljena proizvodnja domaće kože, kao osnovne sirovine.	Uspostavljen funkcionalan klaster sa potpuno integrisanim procesom od sirovine do gotove obuće.
RESURSI	Značajno povećan broj kvalifikovanih obučarskih radnika, povećan broj inženjera i tehničara potrebnih za tehnički razvoj i pripremu, te dostupnost ljudi sa dizajnerskim znanjima.			Firme finansiraju investicije pod povoljnim uslovima finansiranja.
INSTITUCIJE	Srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika za proizvodnju obuće, fakulteti obezbjeđuju više inženjerskog i drugog visokokvalifikovanog kadra.			Finansijske razvojne institucije obezbjeđuju izvore finansiranja pod povoljnim uslovima, jednakim za sve.

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 obučee 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, Derventa, 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



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