



Gdje smo danas i gdje želimo stići?
GAP-ANALIZA
SEKTOR: PREHRAMBENA INDUSTRIJA



Projekat finansira



Projekat implementira



Uz podršku





Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* – Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miovčić

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

1. Gdje je prehrambena industrija danas?

- Tržišna pozicija prehrambene industrije
- Veliki trgovački lanci
- Certifikacija proizvoda
- Promocija i brendiranje proizvoda
- Oprema i tehnologija
- Radna snaga
- Saradnja između preduzeća
- Institucije za podršku i razvoj
- Finansiranje investicija
- Poslovno okruženje i makroulovi
- Kultura i sistem vrijednosti u društvu

7

9

9

10

15

17

19

19

21

22

22

24

26

2. Prehrambena industrija – gdje želimo stići?

- Značajno povećana proizvodnja i prodaja prehrambenih proizvoda, pogotovo onih koji se mogu plasirati na tržište EU

31

31

31

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

- Pristup i nastup na tržištu
- Zaostajanje po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa
- Zaštita životne sredine i energetska efikasnost
- Nedostatak institucionalne podrške razvoju

35

36

38

39

40

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 mesta i održanje do 1.000 radnih mesta 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 prioritetne 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 stalni 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 nadu sektori koji imaju najviše potencijala za rast konkurentnosti i rast zaposlenosti. Na osnovu te analize donesena je odluka da će se projekat „CREDO Krajina“ fokusirati metalski sektor, prehrambenu industriju,drvnu industriju i industriju kože i obuće. Druga analiza, koja je obavljena prije ove, jeste „Analiza lanca vrijednosti u prehrambenoj industriji“. U toj analizi fokus je bio na proizvodnji mesa i proizvoda od mesa i ona 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 prehrambene industrije, 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. Konkretne mjere za prevazilaženje jazova su definisane u procesu rada sa Sektorskim odborom za prehrambenu industriju.

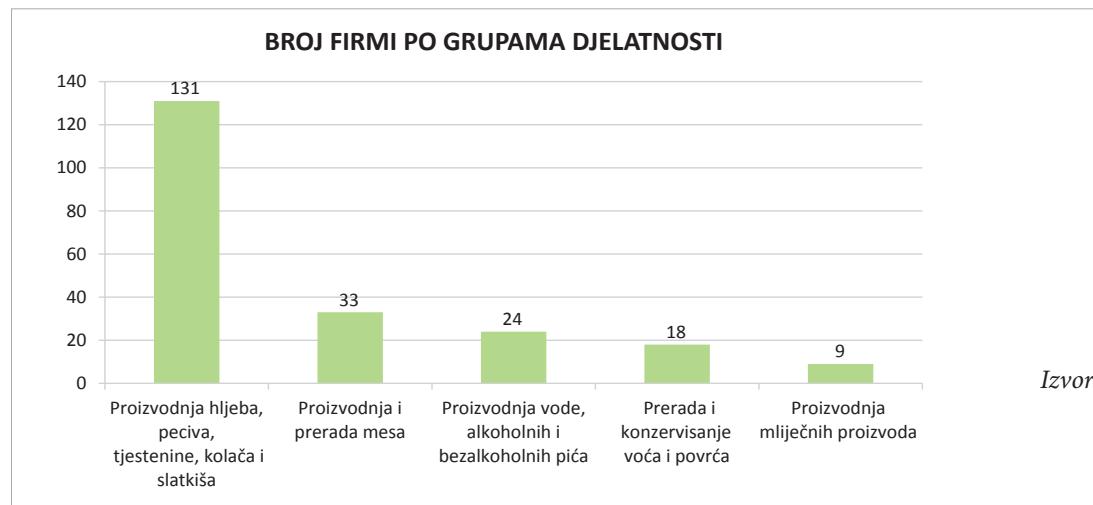
Zahvaljujemo svim preduzećima koja su učestvovala u istraživanju, sektorskom koordinatoru Brani Novakoviću, sektorskemu ekspertu dr Rajku Latinoviću, članovima Sektorskog odbora i učesnicima radionica. Posebnu zahvalnost dugujemo gospodi Šonu Kanningemu (Shawn Cunningham) i Frenku Veltringu (Frank Waeltring) iz njemačke firme „Mesopartner“, te Zdravku Mioviću, direktoru agencije „Eda“, na savjetodavnoj podršci pri izradi analize.

1. Gdje je 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 uspjevala 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 1, 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 mljeđečnih proizvoda.

Grafikon 1. Firme prehrambene industrije na području 34 opštine

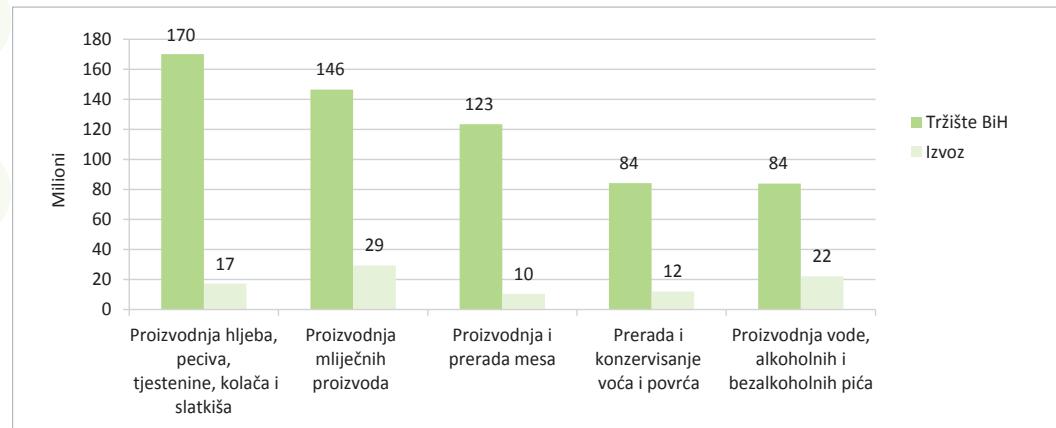


Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

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



Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Na grafikonu br. 2 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 mlijekočnih 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 glavnina njihovih 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 direktni 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 cijelokupnom izvozu voća iznosi skoro 40% sa godišnjom vrijednostu 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), Tropik koji je preuzeo objekte i prodaju grupacije „Delhaize“ (Tempo, Delta maxi, MojMarket), Bingo – Tuzla, Hiperkort – Derventa, 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 preostalom 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 preduzeće 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 snabdjevacima 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. Mljkoprodukt“ 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 pakaju 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 hladnjачama 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

Javne politike za razvoj ovog i ostalih industrijskih sektora su uglavnom zasnovane na praznim frazama, a ti dokumenti su uglavnom „mrtvo slovo na papiru“. Politike se donose bez značajnih konsultacija sa samom privredom, često nisu razrađene u konkretnе aktivnosti i projektne zadatke, ne prave se finansijske konstrukcije za realizaciju prioritetnih projekata, i u javnosti, i stručnoj i široj, nema izvještaja o realizaciji tih politika.

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 legislative 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, neprovodenje 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 tehnozni predstavljaju jednu od glavnih snaga prehrambene industrije. Takođe, na ovom području tehnozni školuje i Biotehnički fakultet Univerziteta u Bihaću. Međutim, mora se naglasiti da ne postoji dovoljna saradnja između fakulteta i privrede.

Tehnološki fakultet u Banjoj Luci već godinama unazad ima smjer prehrambene tehnologije, a tehnozni predstavljaju jednu od glavnih snaga prehrambene industrije. Takođe, na ovom području tehnozni školuje i Biotehnički fakultet Univerziteta u Bihaću. Međutim, mora se naglasiti da ne postoji dovoljna saradnja između fakulteta i privrede.

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 obućarske 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 u dosta nepovoljnijem položaju u odnosu na razvijeni svijet. Za razliku od nas, gradovi, regije i države u svijetu se žestoko bore da privuku firme kako bi na njihovoj teritoriji zapošljavali ljude i plaćale porez. Zbog toga su uslovi u kojima posluju firme u Evropskoj uniji mnogo povoljniji.

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

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

Na primjer, u Republici Srpskoj 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 predlaže 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 jako komplikovan i mukotrpni 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. 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

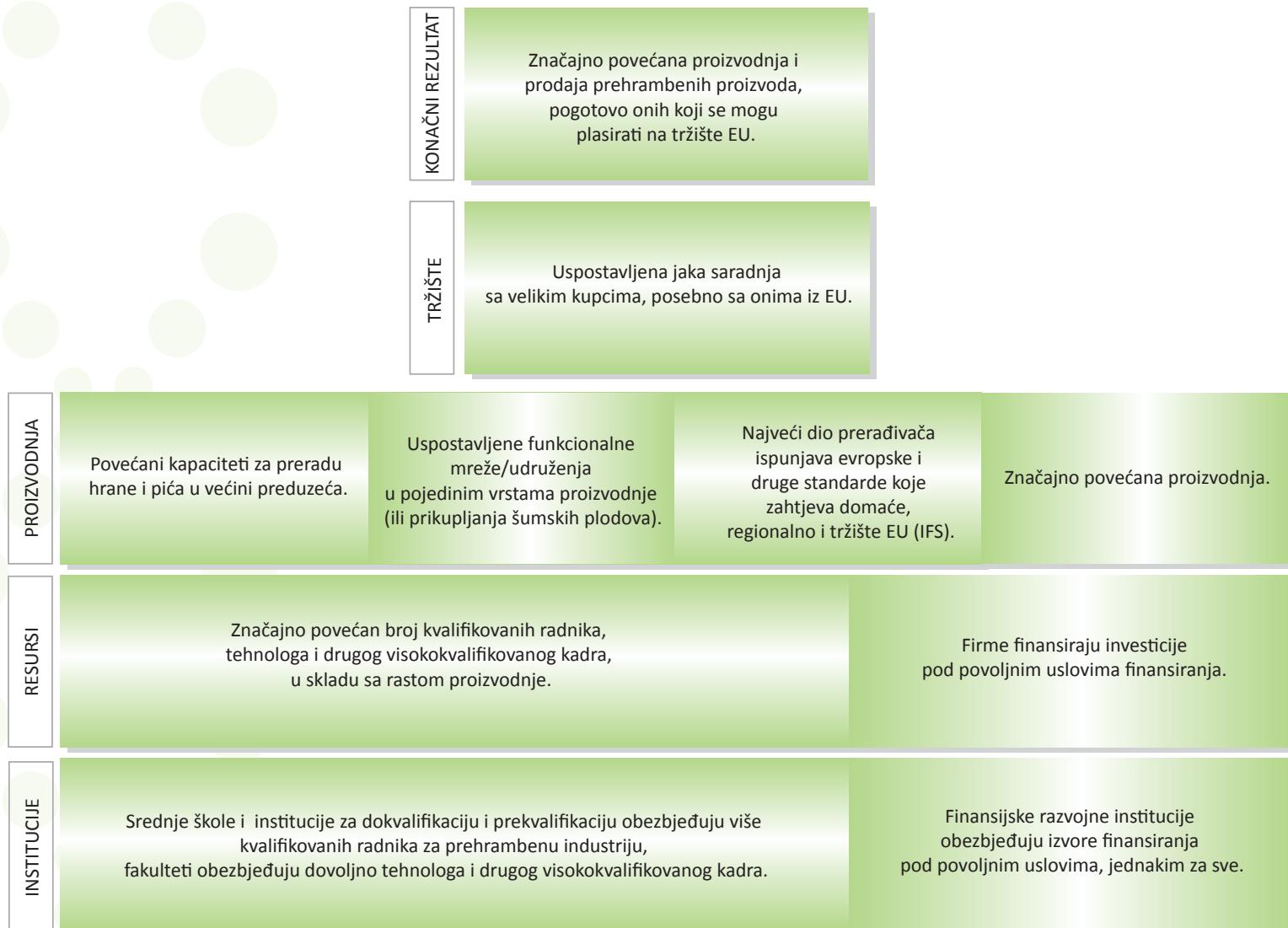
Savremeni pristup ekonomskom rastu i razvoju podrazumijeva da produktivnost i konkurentnost jedne zemlje nisu presudno uslovljeni njenim materijalnim dobrima: prirodnim resursima, fizičkim i finansijskim kapitalom – već „neopipljivim“ svojstvima stanovništva: kvalitetom i kvantitetom znanja, preduzetnošću, 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.

Međutim, ono što se cijeni u BiH, nažalost, nisu ove vrijednosti. 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 metalског sektora, jer su oni izuzetak od pravila i pozitivan primjer kako kreativnost, znanje i rad mogu stvoriti dobre rezultate.

2. Prehrambena industrija – gdje želimo stići?



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 industria 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 preradivača 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 definiju potencijalni kupci, da se sa njima unaprijed dogovore sastanci i da se sve aktivnosti usmjere u tom pravcu. Na primjer, jedan od najvažnijih sajmova 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 trgovачki standardi koje primjenjuju veliki trgovачki 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 certifikovana prema zahtjevima standarda *IFS Food*.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
• pristup i nastup na tržištu	• povećanje obima prodaje i zaposlenosti	• nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima informacija • neiskorišteni potencijali i resursi	• Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja • firme prerađivači • seoska gazdinstva • GIZ	• podrška inicijativama proizvođača za istraživanje tržišta i ulazak na strana tržišta i međunarodne trgovачke 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				
• standardi, certifikacija i zaštita porijekla proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • ulaskom velikih trgovackih 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 trgovacki lanci, kao što su <i>International Featured Standard</i> i <i>IFS Food</i>, još uvijek nisu prepoznati kao važni od strane prerađivačkih preduzeća 	• 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 certifikacije 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 prehrabbenih 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				
• tehnološki procesi	• tehnologija je jedan od ključnih faktora konkurentnosti domaćih firmi	• tehnologija koja se koristi u prehrabenoj industriji najčešće je zastarjela, što je posebno karakteristično za manje prerađivačke pogone	• uspješne firme • pojedinci/firme koje nude ove usluge	• informisanje/obuka preduzeća o koristima od uvođenja novih tehnologija (jednodnevno) • podrška primjeni najnovijih tehnoloških rješenja u pripremi/ obradi/ pakovanju prehrabbenih 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				
• investicioni kapital za nabavku nove opreme	• 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
• ključni procesi – organizovanje proizvodnje	• 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
• upravljanje i organizacija	• direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (prepostavku) 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 odabранe 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.

Potrebitno je i naglasiti važnost mjer za održivi energetski razvoj prehrambenog sektora. Firme je potrebno upoznati sa koristima od primjene mjer za energetsku 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 EFKASNOST				
• zaštita životne sredine	• neispunjavanje standarda u zaštiti životne sredine može biti prepreka koja ugrožava opstanak većine firmi, zbog procesa integracije u EU	• veliki broj firmi ne ispunjava standarde EU za zaštitu životne sredine	• firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskusstvima u ovoj oblasti • domaće firme	• 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				
• energetska efikasnost	• povećanje energetske efikasnosti može značajno smanjiti troškove i povećati produktivnost preduzeća	• savremeni principi povećanja energetske efikasnosti malo zastupljeni kod domaćih firmi	• 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 pivaram 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				
• granska i druga udruženja (Privredna komora, PUZŽ RS i druga udruženja)	• glas privrede se mora čuti ukoliko hoćemo prave promjene u zakonskoj regulativi i poslovnom okruženju	• pasivno ponašanje i firmi i udruženja • čuju se samo najglasniji i oni sa „političkom zaledinom“	• granska udruženja Privredne komore • PUZŽ RS i druga udruženja • Sektorski odbor prehr. industrije CREDO • domaće firme	• 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
• instituti (Poljoprivredni i Veterinarski u Banjoj Luci, Institut za prehrambene tehnologije Novi Sad)	• firme od instituta mogu dobiti najnovije znanje o tehnologijama koje su ključne za konkurentnost sektora	• iako pojedini instituti predstavljaju prave „riznice“ znanja, preduzeća ih nedovoljno koriste	• Poljoprivredni institut u Banjoj Luci • Veterinarski institut u Banjoj Luci • Institut za prehrambene tehnologije u Novom Sadu • Sektorski odbor prehr. industrije CREDO • domaće firme	• informisanje/obuka preduzeća o mogućnostima u transferu znanja i tehnologije (jednodnevno) • podrška transferu znanja i transferu tehnologije kroz projekte, konsalting, 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				
• Tehnološki fakultet	• Tehnološki fakultet je glavni snabdjevač preduzeća visokoobrazovanim kadrom	• Tehnološki fakultet skoro nimalo nije povezan sa privredom	• Tehnološki fakultet • Sektorski odbor prehrambene industrije CREDO • domaće firme	• 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 mesta u prehrambenom sektorу



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