

DELEGACIJA EVROPSKE KOMISIJE



Bosna i Hercegovina

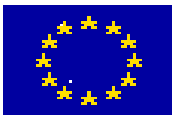
Analiza i mapiranje lanca vrijednosti

Ugovor Br. : MC/5043/025/001/2008

PROJEKAT Br.: 2007/146271

Finalni izvještaj
(Nezvanični prevod)

15. Juni 2008



Multiple Framework Contract

EUROPEAID/123314/C/SER/ multi

*“Evaluation and presentations in the field of trade, businesses
and regional economic integration”*

IOJ₅

AESA Consortium

Delegacija Evropske Komisije

Analiza i mapiranje lanca vrijednosti

**Ugovor Br. : MC/5043/025/001/2008
PROJEKAT Br.: 2007/146271**

15. Juni 2008

Sastav tima:

Vođa tima: Mr. Ib Andersen
Ib.andersen@amconsult.dk
Ms. Lejla Dragnic (Institucije za
podršku i finansiranje)
Mr. Volker Maurhofer (Standardi
i Certifikacije)
Ms. Jasmina Ahmetbasic
(asistent)
Ms Meliha Zecevic (asistent)

Ovaj Izvještaj je pripremljen uz finansijsku podršku Komisije evropskih zajednica. Mišljenja iznesena u njemu su mišljenja konsultanata i ne moraju predstavljati bilo koje zvanično mišljenje Komisije ili Vlade ove zemlje.

Sadržaj

1	IZVRŠNI SAŽETAK	9
	CILJEVI I REZULTATI	9
	REZULTATI, GLAVNI ZAKLJUČCI I PREPORUKE	9
2	METODOLOGIJA	12
3	POUZDANOST I PREZENTACIJA INFORMACIJA	14
4	PREGLED ORGANIZACIJA KOJE PRUŽAJU INSTITUCIONALNU PODRŠKU PREDUZEĆIMA NA RAZLIČITIM NIVOIMA NJIHOVOG RAZVOJA	15
	DIJAGRAM INSTITUCIJA ZA STANDARDIZACIJU I CERTIFIKACIJU BH PREDUZEĆA STOJE U CENTRU RAZNIH AKTIVNOSTI I INSTITUCIJA PO PITANJU AKREDITACIJE, STANDARDIZACIJE I CERTIFIKACIJE KAO ŠTO JE TO PRIKAZANO U PRETHODNOM DIJAGRAMU.	17
	DIJAGRAM SERVISA ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA	19
4.1.1	SERVISI ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA KOJE PRUŽAJU VLADINE INSTITUCIJE	20
4.1.2	SERVISI ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA KOJE PRUŽAJU REGIONALNE RAZVOJNE AGENCIJE (RRA)	20
4.1.3	SERVISI ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA KOJE PRUŽAJU RAZVOJNE AGENCIJE I CENTRI ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA (BSC-OVI)	22
4.1.4	SERVISI ZA PODRŠKU PREDUZEĆIMA KOJE PRUŽAJU PRIVREDNE KOMORE I UDRUŽENJA	26
4.1.5	SERVISI PODRŠKE BIZNISIMA KOJE PRUŽAJU PRIVATNI DAVAOCI USLUGA	28
	DIJAGRAM FINANSIJSKIH INSTITUCIJA	29
4.1.6	FINANSIRANJE KOJE OBEZBJEĐUJU RAZVOJNE BANKE	30
4.1.7	KREDITNO-GARANTNI FONDOVI (KGF)	31
4.1.8	KOMERCIJALNE BANKE	32
4.1.9	SPECIJALNE KREDITNE LINIJE	33
4.1.10	OSTALI DAVAOCI FINANSIJSKIH SERVISA	34
5	ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI POD-SEKTORA VOĆE, JAGODIČASTO VOĆE I POVRĆE	36
	ANALIZA PREPREKA ZA KONKURENTNOST LANACA VRIJEDNOSTI ZA VOĆE, JAGODIČASTO VOĆE I POVRĆE	37
5.1.1	PROIZVOD, PROIZVODNJA, PONUDA I INFRASTRUKTURA ZA JAGODIČASTO VOĆE, DRUGO VOĆE I POVRĆE	39
5.1.2	LJUDSKI RESURSI – VOĆE, JAGODIČASTO VOĆE I POVRĆE	42
5.1.3	MARKETING – VOĆE, JAGODIČASTO VOĆI I POVRĆE	44
5.1.4	STANDARDI I CERTIFIKACIJE – VOĆE, JAGODIČASTO VOĆE I POVRĆE	46
5.1.5	FINANSIJE – VOĆE, JAGODIČASTO VOĆE I POVRĆE	63

6 ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI POD-SEKTORA MLIJEČNIH PROIZVODA	70
ANALIZA PREPREKA ZA KONKURENTNOST LANCA VRIJEDNOSTI U POD-SEKTORU MLJEKARSTVA	71
6.1.1 PROIZVOD, PROIZVODNJA, PONUDA I INFRASTRUKTURA - MLJEKARE	72
6.1.2 LJUDSKI RESURSI - MLJEKARE	76
6.1.3 MARKETING - MLJEKARE	78
6.1.4 STANDARDI AND CERTIFIKACIJA – MLJEKARE	80
6.1.5 FINANSIJE - MLJEKARE	97
7 ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI POD-SEKTORA LJEKOVITOG I AROMATIČNOG BILJA (MAP)	105
ANALIZA PREPREKA ZA KONKURENTNOST LANCA VRIJEDNOSTI POD-SEKTORA LJEKOVITOG I AROMATIČNOG BILJA	106
7.1.1 PROIZVOD, PROIZVODNJA, PONUDA I INFRASTRUKTURA – MEDICINSKO/LJEKOVITO I AROMATIČNO BILJE	107
7.1.2 LJUDSKI RESURSI - LJEKOVITO I AROMATIČNO BILJE	109
7.1.3 MARKETING – LJEKOVITO I AROMATIČNO BILJE	110
7.1.4 STANDARDI I CERTIFIKACIJA – LJEKOVITO I AROMATIČNO BILJE	112
7.1.5. FINANSIJE	120
8. ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI U PODSEKTORU METALNIH PROIZVODA	125
ANALIZA POTEŠKOĆA U KONKURENTNOSTI POD-SEKTORA METALNIH PROIZVODA	126
8.1.1 PROIZVODI, PROIZVODNJA, PONUDA I INFRASTRUKTURA - METALI	128
8.1.2 KADROVSKI RESURSI - METAL	130
8.1.3 MARKETING U INDUSTRIJI METALA	131
8.1.4 STANDARDI I CERTIFICIRANJE - METALI	133
8.1.5. FINANSIJE - METALI	140
9. ANALIZA VRIJEDNOSNOG LANCA U PODSEKTORU NAMJEŠTAJA	147
ANALIZA OGRANIČENJA KONKURENTNOSTI VRIJEDNOSNOG LANCA NAMJEŠTAJA	148
9.1.1. PROIZVOD, PROIZVODNJA, NABAVKA I INFRASTRUKTURA – NAMJEŠTAJ	150
9.1.2. LJUDSKI RESURSI - NAMJEŠTAJ	153
7.1.3 MARKETING - NAMJEŠTAJ	154
9.1.4 STANDARDI I CERTIFICIRANJE - NAMJEŠTAJ	157
9.1.5. FINANSIJE - NAMJEŠTAJ	162
10. ANALIZA VRIJEDNOSNOG LANCA U PODSEKTORU STOLARSTVA	168
ANALIZA OGRANIČENJA NA KONKURENTNOST VRIJEDNOSNOG LANCA STOLARSTVA	169
7.1.1 PROIZVOD, PROIZVODNJA, NABAVKE I INFRASTRUKTURA – STOLARSTVO	171
10.1.2. LJUDSKI RESURSI - STOLARSTVO	173
10.1.3. MARKETING – STOLARSTVO	174

10.1.4. STANDARDI I CERTIFICIRANJE I PODRŠKA U OSIGURANJU CERTIFIKATA – STOLARSTVO	177
10.1.5. USLUGE POSLOVNE PODRŠKE - STOLARSTVO	182
10.1.6. FINANSIJE - STOLARSTVO	185

11. PREGLED OGRANIČENJA I PREPORUKA – ZAJEDNIČKA PITANJA 192

11.1 NEKOLIKO IDEJA ZA UNAPRIJEĐENJE INSTITUCIONALNE PODRŠKE KONKURENTNOSTI VRIJEDNOSNIH LANACA DATIH PODSEKTORA	192
IDEJE I STAVOVI O RAZVOJU INSTITUCIJA / ORGANIZACIJA ZA POSLOVNU PODRŠKU	199
VANJSKOTRGOVINSKA KOMORA	199
KONFEDERACIJA INDUSTRIJE I INDUSTRIJSKIH UDRUŽENJA	199
11.1.2. OGRANIČENJA I PREPORUKE O ZAJEDNIČKIM PITANJIMA KOJA SE TIČU STANDARDIZACIJE I CERTIFICIRANJA	202
11.1.2.1. INSTITUTI ZA AKREDITOVANJE (BATA) I INSTITUT ZA STANDARDIZACIJU (BAS) 202	
11.1.2.1.1. SVIJEST	203
11.1.3 OBRAZOVANJE	206

LISTA KONTAKATA I SASTANAKA – KOMPANIJE I INSTITUCIJE 217

LISTA SASTANAKA STANDARDI I CERTIFICIRANJE 230

ANEKSI

1 TERMS OF REFERENCE

2 DIJAGNOSTIČKI MODEL ZA PREDUZEĆA

3 SPISAK KONTAKATA I SASTANAKA – PREDUZEĆA I INSTITUCIJE

SPISAK SASTANAKA - STANDARDI I CERTIFIKACIJE

4 DONATORSKI PROJEKTI

5 SPISAK WEB STRANICA – STANDARDI I CERTIFIKACIJA

Lista skraćenica

ARDA	Akreditirana regionalna razvojna agencija za ekonomski region sjevero-zapadne
B2B	Biznis za biznis / Preduzeće sa preduzećem
BAS	BiH Institut za standardizaciju
BATA	BiH Institut za akreditaciju
BHAS	Agencija za statistiku BiH
BiH	Bosna i Hercegovina
BSC	Centar za podršku biznisu
CBBH	Centralna banka Bosne i Hercegovine
CCA	Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (USAID)
KGF	Kreditno garantni fond
CE	European Conformity – Evropska usaglašenost
CEN	Comité Européen de Normalisation - European Committee for Standardization – Evropski komitet za standardizaciju
CENELEG	Comité Européen de Normalisation Electrotechnique - European Committee for Electrotechnical Standardization – Evropski komitet za standardizaciju u elektrotehnici
PK	Privredna komora
VM	Vijeće ministara BiH
DFID	UK Department for International Development – Ujedinjeno kraljevstvo, Odjel za međunarodni razvoj
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.)
EA	European co-operation for Accreditation – Evropska kooperacija za akreditaciju
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development – Evropska banka za obnovu i razvoj
EC	European Commission – Evropska komisija
EEC	European Economic Community – Evropska ekonomska zajednica
EFSE	The European Fund For Southeast Europe – Evropski fond za jugoistočnu Evropu
EICC BiH	Euro Info Correspondence Centre Bosnia and Herzegovina
EMAS	Environmental Management Assessment System – Sistem za ocjenu upravljanja okolišem
EPA	Export Promotion Agency – Agencija za promociju izvoza
EPPU/DEP	Jedinica za ekonomsko planiranje i implementaciju B&H Srednjoročne strategije razvoja / Direktorat za ekonomsko planiranje
EU	European Union – Evropska unija
EXPRO	Export Promotion Project – Projekat za promociju izvoza
V&P	Voće i povrće
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
FDI	Foreign Direct Investments – Direktne strane investicije
FIPA	Foreign Investment Promotion Agency – Agencija za promociju stranih investicija
FSA	Food Safety Agency – Agencija za sigurnost hrane
VTK	Vanjskotrgovinska komora

BDP	Bruto domaći proizvod
GMP	Good Manufacturing Practice – Dobre prakse proizvodnje
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point – Analiza hazarda i kritične tačke kontrole
IFAD	International Fund for Agricultural Development – Međunarodni fond za razvoj poljoprivrede
IFC	International Financial Corporation – Međunarodna finansijska korporacija
IFOAM	International Foundation for Organic Agriculture Movements – Međunarodna fondacija za kretanja u organskoj poljoprivredi
MMF	Međunarodni monetarni fond
IMO	Institute for Market ecology (Swiss) – Institut za tržišnu ekologiju
IP	Integrated Production – Integralna proizvodnja
IPPC	International Convention on Protecting Plants – Međunarodna konvencija o zaštiti biljaka
ISO	International Organization for Standardization – Međunarodna organizacija za standardizaciju
ISPM	International Standard for Phytosanitary Measures – Međunarodni standard za fitosanitarne mjere
IT	Informacione tehnologije
UIO	Uprava za indirektno oporezivanje
JICA	Japan International Cooperation Agency – Japanska agencija za međunarodnu saradnju
JUS	Jugoslovenski standardi i podzakonski akti
LAMP	Projekat povezivanja poljoprivrednih tržišta sa proizvođačima (USAID)
LRA	Lokalna razvojna agencija
LVU	Local Veterinary Unit – lokalna veterinarska jedinica
MAP	Medical and Aromatic Plant – Medicinske/ljekovite i aromatične biljke
MKO	Mikro kreditne organizacije
MVTEO	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa
MMSP	Mikro, mala i srednja preduzeća
NACE	Nomenclature Générale des Activités Economiques dans l'Union Européenne (General Nomenclature for Economic Activities in the European Union) – Generalna nomenklatura ekonomskih aktivnosti u EU
NERDA	Regionalna razvojna agencija za ekonomski region sjevero-istočne BiH
NVO	Nevladina organizacija
NoE	Non-Observed Economy – Siva ekonomija
NOP	National Organic Program (of US market) – Nacionalni organski program (tržište SAD-a)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
OK	Organska Kontrola (Kompanija za organsku certifikaciju u BiH)
PDO	Protected Designation of Origin – Zaštićena oznaka porijekla
PfD	Partners for Development – Partneri za razvoj
PGI	Protected Geographical Indication – Zaštićena geografska indikacija
PHPA	Plant Health Protection Administration – Administracija za zaštitu zdravlja biljaka
PREDA	Ekonomska razvojna agencija Prijedor

Procom	
PRSP	Strategija smanjenja siromaštva/ Srednjoročna razvojna strategija B&H
R&D	Research and Development – Istraživanje i razvoj
RCA	Revealed comparative advantage
RRA	Regionalna razvojna agencija
REDAH	Regionalna razvojna agencija za regiju Hercegovina
REZ	Regionalna razvojna agencija za regiju centralne BiH
RIC	Regionalni informacioni centar
RS	Republika Srpska
SEED	Southeast Europe Enterprise Development – Razvoj preduzeća jugoistočne Evrope
SERDA	Regionalna razvojna agencija ekonomske regije Sarajevo
SIDA	Swedish Agency for International Development and Cooperation – Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju
SIPPO	Swiss Import Promotion Program – Program promocije uvoza u Švicarsku
MSP	Mala i srednja preduzeća
TNC	Trans-nacionalna korporacija
TSG	Traditional Speciality Guaranteed – Garantovano tradicionalni specijalitet
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe – UN Ekonomska komisija za Evropu
USAID	
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V. -
WB	World Bank – Svjetska banka
WTO	UN World Tourism Organization – UN Svjetska turistička organizacija
WTO	World Trade Organization - Svjetska trgovinska organizacija
WTO-SPS	World Trade Organization - Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures - Svjetska trgovinska organizacija – Sporazum o primjeni sanitarnih i fitosanitarnih mjera
YU	Jugoslavija/Jugoslovensko
ZEDA	Ekonomska razvojna agencija Zenica

1 Izvršni sažetak

Ciljevi i rezultati

“Širi cilj ovog projekta je da pomogne BiH da stvara konkurentnu i dinamičnu privredu zasnovanu na znanju i sposobnu za održiv rast uz više novih radnih mjesta i boljih radnih mjesta, te veću društvenu koheziju.

Uži cilj ovog projekta je da predloži sektore u BH privredi koji već jesu ili koji imaju potencijal da budu konkurentni, te da napravi pregled odabranih sektora da bi se odredile prepreke u okviru sektora koje koče njegovu konkurentnost i razvoj, te predloži moguća rješenja za intervencije koje bi uklonile te prepreke”.

Na početku Komponente 2 projekat je bio limitiran na razmatranje mogućih rješenja i intervencija u oblasti javnih i privatnih servisa preduzećima, ali ne i intervencije u samim preduzećima. Analiza uticaja na okoliš takođe nije rađena, jer se pokazalo da uz analizu šest pod-sektora vrijeme koje je projekat imao na raspolaganju nije bilo dovoljno za te analize.

Rezultati, glavni zaključci i preporuke

EC Delegacija je odabrala šest pod-sektora za analizu:

1. Jagodičasto voće, prerađevine od voća i povrća
2. Mliječni proizvodi
3. Proizvodi od ljekovitog i aromatičnog bilja
4. Proizvodi od metala (ferrous and non-ferrous)
5. Namještaj
6. Stolarija

Analiza preduzeća je pokazala da, bez obzira na sektor, sva preduzeća imaju manje više iste probleme. Pored toga, poljoprivredni pod-sektori imaju specifične probleme vezane za nabavku sirovina. Analiza se može sumirati kako slijedi:

- Standardizacija i certifikacija po međunarodnim standardima kao što su HACCP, ISO, Organski, Fitosanitarni, CE označavanje i drugi ne postoje u BiH, te je stoga vrlo malo preduzeća certificirano.
- Preduzećima nedostaje obuka u generalnom menadžmentu, savremenom planiranju i upravljanju proizvodnjom i (izvoznom) marketing menadžmentu, a većini menadžera i zaposlenika nedostaje poznavanje engleskog ili nekog drugog stranog jezika.
- U marketingu mnogim preduzećima nedostaje menadžera i zaposlenika koji bi mogli obezbjediti pristup informacijama o izvoznim tržištima preko baza podataka i interneta. Nedostaju im osnovna znanja iz

marketinga i vođenja velikih kupaca (kao pod-ugovarači ili dobavljači velikih kupaca). Većina njih nema pisane strategije ili poslovne planove i potrebna im je pomoć da bi napravili te dokumente. Takođe im je potrebna pomoć kod fizičkog pristupa izvoznim tržištima izvan Balkana.

- U oblasti finansija većina preduzeća koristi zastarjelo finansijsko računovodstvo i hitno im je potrebna obuka. Sredstva za investicije u noviju tehnologiju i marketing u nekim pod-sektorima su potrebna da bi se kompenzirao rastući nivo plaća.
- U pod-sektorima jagodičastog voća, ostalog voća, povrća i mliječnih preradevina postoji potreba za više sirovina (proizvoda sa farmi) kroz povećanje veličine farmi i/ili prelazak na proizvode koji su profitabilniji na malim farmama (5 ha); poboljšanje prinosa po grlu/kravi, te poboljšanje sanitarnih i hladioničkih uvjeta. Većina farmi treba naučiti kako poboljšati upravljanje farmom.

Kada se radi o javnim i privatnim institucijama koje su zadužene za podršku preduzećima da povećaju konkurentnost, situacija se može sumirati kako slijedi:

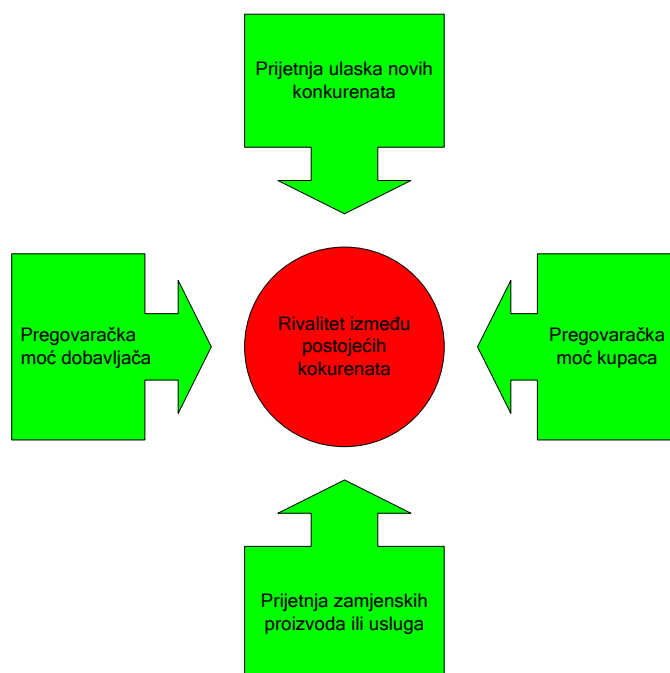
- Iako je urađen nacrt, državna strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća još uvijek nije usvojena. Agencija za mala i srednja preduzeća RS-a je uradila strategiju za RS, ali u FBiH nije urađena. Nedostatak jedne sveobuhvatne strategije ozbiljno koči razvoj i saradnju između raznih institucija za podršku preduzećima.
- Standardizacija i certifikacija po međunarodnim standardima kao što su HACCP, ISO, Organski, Fitosanitarni, CE označavanje i drugi ne postoje u BiH, jer u nekim slučajevima standardi nisu preuzeti, a generalno Institut za akreditaciju BATA nije u potpunosti akreditovan, te stoga nemože certificirati institute koji bi trebali certificirati preduzeća. Takođe postoji nedostatak konsultanata koji bi pomogli preduzećima da uspostave procedure. Zbog ovakve situacije preduzeća moraju ići u inostranstvo da bi se certificirala.
- Većina centara za podršku preduzećima nisu koordinirana, nemaju dovoljno zaposlenika, finansiranje je nedovoljno, te se uglavnom bave smanjenjem administrativnih opterećenja za preduzeća, te najviše servisiraju novonastala preduzeća. Jedan od najboljih centara za podršku preduzećima je imao samo dva zainteresirana preduzeća dnevno u toku 2007. godine, iako su njihovi servisi potpuno besplatni. Menadžeri malih i srednjih preduzeća nisu zainteresirani i ne misle da su ovi centri vrijedni pažnje. Neki Centri za podršku preduzećima u RS-u rade prilično dobro i od njih bi se moglo učiti (PREDA centar za podršku preduzećima iz Prijedora je dobar primjer). Ovi centri trebaju biti definisani, organizirani (kao NVO), finansirani i vođeni tako da to rade direktno zainteresirani, mala i srednja preduzeća uz finansijsku podršku iz javnih budžeta. Da bi se upravljalo i koordiniralo njihovim aktivnostima, te omogućila tehnička potpora kao i potpora kod menadžmenta, potrebna im je državna krovna organizacija i umrežavanje sa tehnološkim institutima i fakultetima.

- Regionalne razvojne agencije su naravno najviše okupirane sveukupnim razvojem regiona. One su relativno skoro osnovane i mada su pokrenule neke inicijative vezane za mala i srednja preduzeća, još su uvijek daleko od onog što je potrebno u smislu podrške preduzećima. Da bi povećale efikasnost podrške malim i srednjim preduzećima trebale bi se fokusirati na uspostavu centara za podršku preduzećima kao nevladinih organizacija (NVO), kojim bi upravljali predstavnici malih i srednjih preduzeća, a zaposlenici bili ljudi iz privrede.
- Mreža podrške malim i srednjim preduzećima u RS-u uključuje 4 regionalne agencije (nisu sve još uvijek uspostavljene) i lokalne agencije. Regionalni uredi uglavnom podržavaju Agenciju za mala i srednja preduzeća po pitanju koordinacije i podrške lokalnim razvojnim agencijama. Ako bi se ova inicijativa razvila u pravcu stvaranja nešto slično kao Centara za podršku biznisima, onda bi se tako i trebala nastaviti razvijati.
- Vanjskotrgovinska komora, koja ima 40.000 članova, zadužena je za promociju izvoza i za druge aktivnosti vezane za izvoz, jer u okviru nje postoje Agencija za promociju izvoza i Evropski centar za informacije i komunikacije. Iako Vanjskotrgovinska komora radi dobar posao, čini se da bi mogla uraditi više kada se radi o pomoći malim i srednjim preduzećima, a to bi mogla postići uz bližu saradnju sa BH ambasadama, udruženjima privrede i mrežama stranih (EU) partnera sa kojima saraduju. Lokalne komore su suočene sa smanjenjem broja članova i svojih zaposlenika, te nadležnosti koje su imale, od kada je članstvo postalo dobrovoljno 2004-te godine. Jasno je da one moraju više slušati glas poslovne zajednice, te dizajnirati i usmjeriti svoje aktivnosti prema potencijalnim članovima.
- Nekoliko donatorskih projekata se bavilo obukom privatnih davaoca usluga (savjetodavnih) u pokušaju da ožive lokalni biznis konsalting. Većina ovih pokušaja je propala. Razlozi ovih neuspjeha bi mogli biti kombinacija nekoliko uzroka: nepodudaranja ponude servisa i potreba preduzeća; kvalitet konsultanata; nedostatak podizanja svijesti i promocije korisnosti ovih servisa među malim i srednjim preduzećima, te činjenica da su preduzeća naviknuta da ove servise primaju od donatorskih projekata besplatno. Bez obzira o kojem uzroku se radi potrebno ih je proučiti bliže, te razviti strategije kako postići da ovaj značajan segment poslovne zajednice dobro funkcioniše.

EU i drugi donatori mogu pomoći nastojanja domaćih struktura da povećaju efikasnost javnih i privatnih institucija koje su uspostavljene da bi pružale podršku preduzećima, kroz sponzorstvo i pomoć na svim nivoima od ministarstava do centara za podršku preduzećima. Da bi se maksimizirao efekat ove podrške, dalja i dublja analiza svih vidova podrške preduzećima bi značajno pomogla da se odrede vrste i potrebna sredstva za podršku.

2 Metodologija

Analiza se zasniva prije svega na 5 Porterovih sila konkurencije¹



U ovom modelu novim konkurentima se prije svega smatraju preduzeća iz EU koja ulaze na BH tržište. Kod kupaca prije svega mislimo na uvoznike iz EU, BH ili izvozne agente iz drugih zemalja, te na pod-ugovarače koji mogu željeti da kupe proizvode i usluge proizvedene u BiH. Dobavljači su prije svega oni koji proizvode menadžere (MBA škole), tehnički kadrovi (univerziteti), stručna radna snaga (škole za stručno obrazovanje), zatim dobavljači sirovina, podsklopova ili dijelova proizvoda, naročito iz zemalja u kojima konkurenti mogu ostvariti jak uticaj na dobavljače. Prijetnja ulaska zamjenskih proizvoda i usluga je prije svega prijetnja ulaska superiornih proizvoda iz EU. Rivalstvo među postojećim preduzećima nije dominantna sila vezana za ulazak na EU tržišta, niti može uticati na uklanjanje konkurencije koja dolazi sa ovih tržišta. Značaj ovog rivalstva se stoga dalje razrađuje u analizi lanaca vrijednosti pojedinih industrija.

Osnovna metodologija za analizu lanaca vrijednosti i preduzeća u njima je dijagnostički model uzroka i posljedica. Pitanja koja se postavljaju su jednostavna: „Šta se treba unaprijediti u određenoj oblasti poslovanja/lancu vrijednosti?“ – na primjer u proizvodnji. Vidi Anex 2 u kojem je dijagram.

Naš zadatak je da preporučimo kako javne institucije i privatne organizacije mogu pomoći da se unaprijedi konkurentnost malih i srednjih preduzeća. Mi ne

¹ Kako konkurentne sile oblikuju strategiju, Prof. Michael E. Porter, Harvard Business School, 1979

pokušavamo razviti strategije za razvoj lanca vrijednosti za šest pod-sektora, niti njihovih pojedinih preduzeća, jer nemamo dovoljno informacija niti vremena. Stoga smo svoje napore usmjerili ka analizi i ocjeni potencijala za razvoj tipičnog preduzeća po parametrima koji su najvažniji za povećanje njihove konkurentnosti uz podršku javnih institucija.

Ovi parametri se uglavnom uklapaju u Porterov model, i mada nisu dovoljni za sklapanje cjelovite slike potrebne za razvoj strategija konkurentnosti, oni su ipak dovoljni za izradu programa za javni sektor, te donekle i za privatne servisne institucije:

1. Proizvod, proizvodna tehnologija i istraživanja vezana za dizajn, kvalitet i produktivnost
2. Stručna radna snaga i unaprijeđivanje vještina
3. Pristup domaćem i izvoznim tržištima, informacije i kanali marketinga
4. Standardi i certifikacija, te pomoć za dobijanje standarda i certifikacija
5. Organizacija, menadžment i usavršavanje menadžerskih i tehničkih vještina za pristup tržištima višeg nivoa vrijednosti
6. Javni i privatni servisi za podršku biznisima i članstvo u asocijacijama
7. Infrastruktura u bližem okruženju u kojem preduzeća posluju
8. Ulazne sirovine i proizvodi
9. Finansiranje

Aktivnosti su se odvijale po slijedećem modelu:

1. Sakupljanje informacija i istraživanje prikupljanjem izvještaja koji se pominju u cijelom našem izještaju.
2. Razgovori sa ključnim institucijama i organizacijama uključujući i donatorske organizacije uključene u oblastima našeg istraživanja.
3. Posjete i razgovori sa glavnim menadžerima preduzeća, sa otprilike po tri preduzeća iz svakog od šest pod-sektora.
4. Posjete i razgovori sa ključnim rukovodiocima u ministarstvima (na državnom, entitetskom, kantonalmom i opštinskom nivou), Vanjskotrgovinskoj komori, privrednim komorama, regionalnim i lokalnim razvojnim agencijama i centrima za podršku preduzećima.
5. Posjete i razgovori sa glavnim rukovodiocima u institutima za standardizaciju i certifikaciju.
6. Posjete i razgovori sa glavnim rukovodiocima u Centralnoj banci, razvojnim bankama, komercijanim bankama, fondovima i drugim davaocima finansijskih servisa.
7. Posjete i razgovori sa rukovodiocima fakulteta i profesorima na univerzitetima i tehnološkim institutima.
8. Vidi Anex 6 sa spiskom sastanaka. Spisak sadrži i kontakt podatke pošto mogu biti korisni za dalji rad.

3 Pouzdanost i prezentacija informacija

Informacije su prikupljanje istraživanjem postojećih dokumenata koji potiču uglavnom iz novijih izvještaja donatorskih projekata, te razgovora sa donatorima, domaćim institucijama i organizacijama - državnim, entitetskim, kantonalnim i opštinskim. Ove informacije su dopunjene intervjuima sa menadžerima prilikom posjeta u 20 preduzeća. To naravno nije ni blizu nekom reprezentativnom uzorku iz pod-sektora, ali nam vrijeme nije omogućilo da imamo veći uzorak. Stoga se intervjui mogu smatrati samo kao neverifikovani indikatori razvoja pod-sektora. Bez obzira na to, uspjeli smo razgovarati sa dobrim izvorima informacija, te vjerujemo da, uz nadamo se ne previše grešaka, možemo prezentirati dosta dobru analizu koja ne pretenduje da bude nešto više od niza sugestija za budući razvoj podrške analiziranim sektorima.

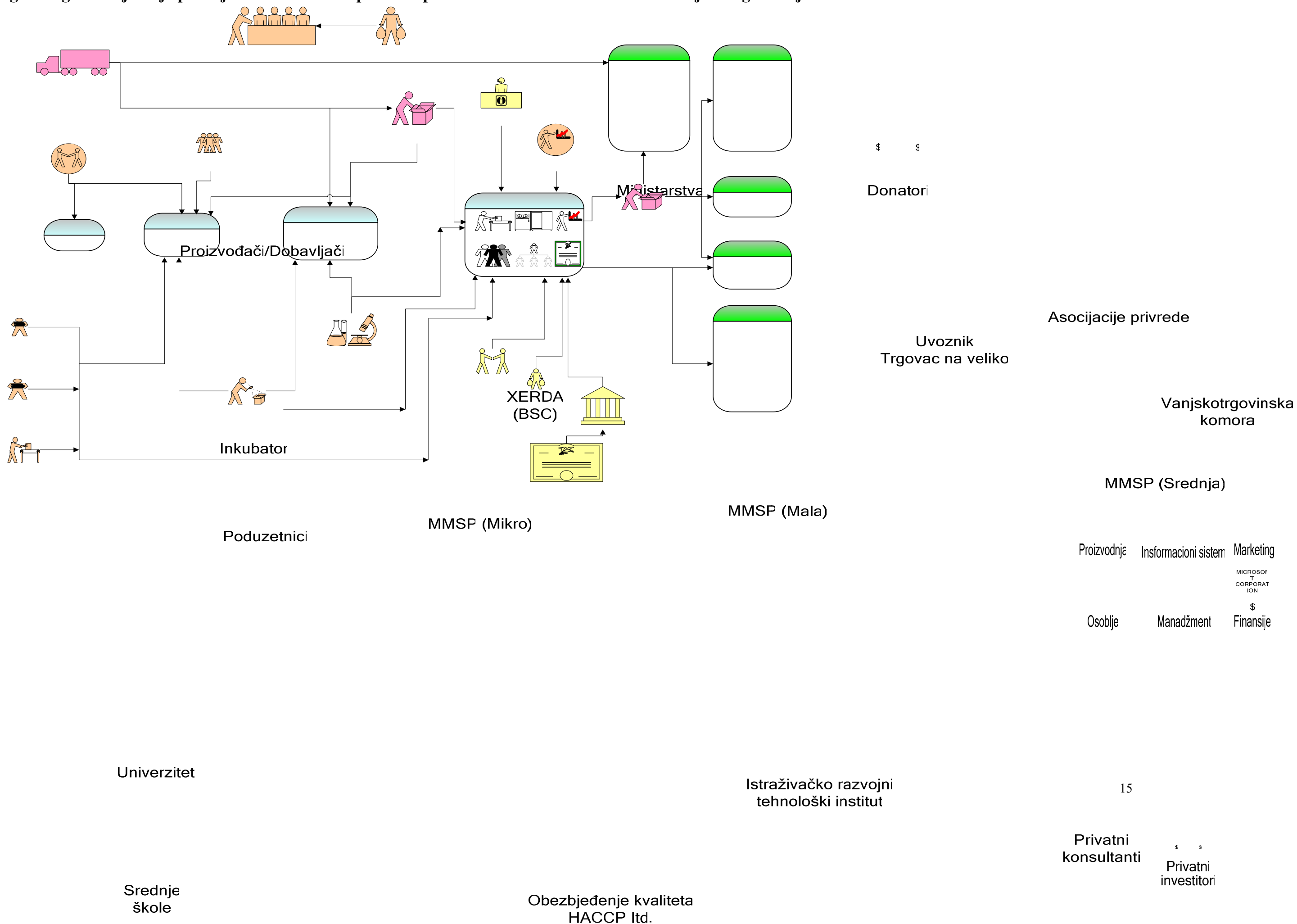
Statistički podaci ili ne postoje ili smo nalazili različite brojke za isti parametar. Stoga smo koristili prosjeke ili naše vlastite procjene.

Izveštaj o šest pod-sektora odabраниh za analizu napisan je tako da svaki pod-sektor sadrži prezentaciju rezultata, analize, zaključke, prepreke u sektoru i preporuke. Ovaj metod prezentacije uključuje i dosta ponavljanja informacija, pošto mnogi sektori imaju slične prepreke za razvoj.

Devet parametara koje smo istraživali kombinirani su u šest oblasti analize kako slijedi:

- (1) Proizvodi, proizvodnja, sirovine i infrastruktura (parametri 1,7 i 8)
- (2) Ljudski resursi (parametri 2 i 5)
- (3) Marketing (parametar 3)
- (4) Standardi i certifikacija (parametar 4)
- (5) Servisi za podršku biznisima (parametar 6)
- (6) Finansiranje (parametar 9)

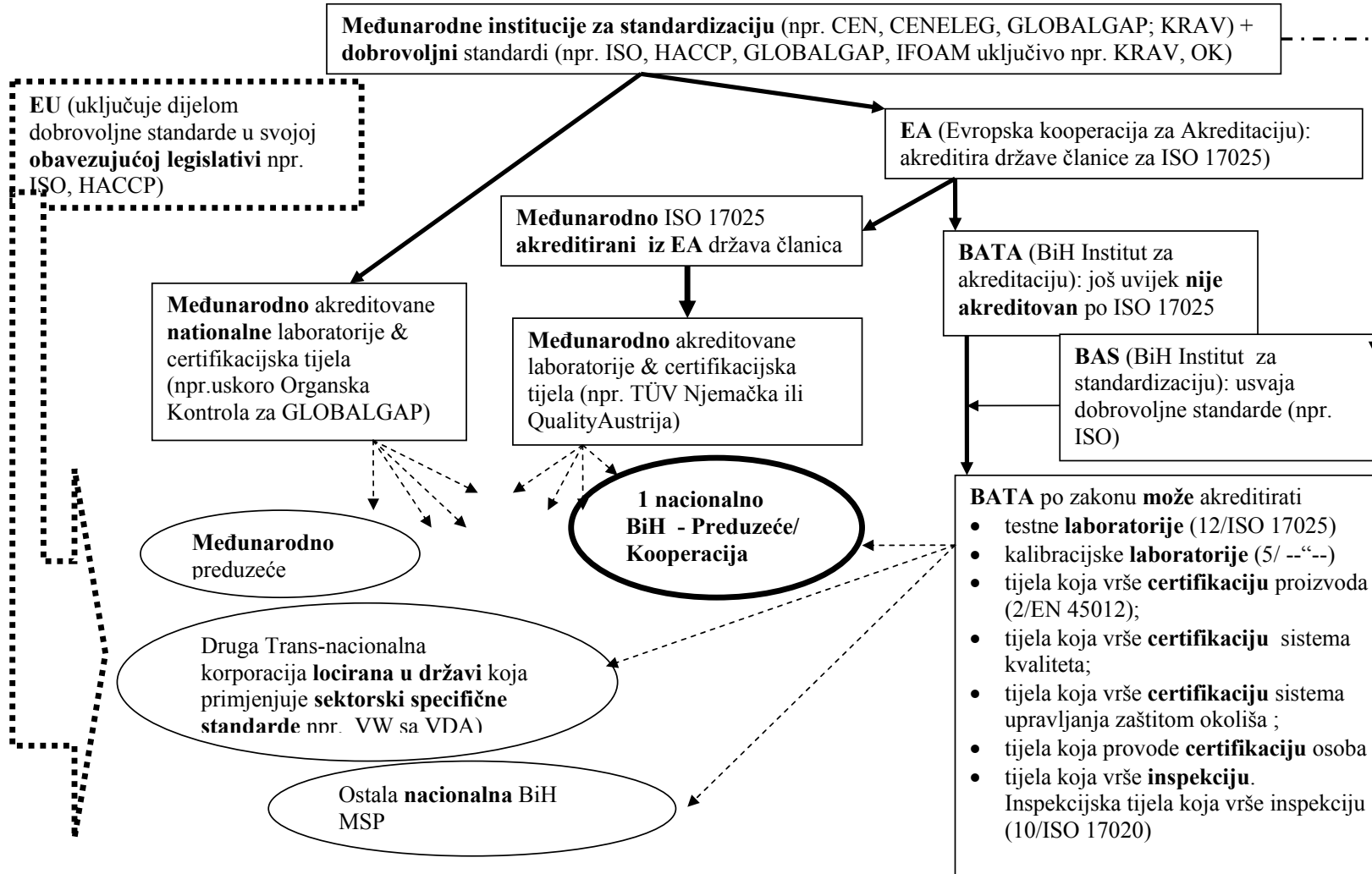
4 Pregled organizacija koje pružaju institucionalnu podršku preduzećima na različitim nivoima njihovog razvoja



Ovaj pregled prikazuje preduzeća u četiri faze razvoja, poduzetnik/početnik, mikro, mala i srednja preduzeća. Glavne javne i privatne servisne organizacije prikazane su tako da ilustruju način kako se uklapaju u različitim fazama razvoja preduzeća. Takođe su prikazani glavna tržišta i kanali nabavke da bi se kompletirala slika mreža nabavki, proizvodnje, razvoja proizvoda, finansiranja, obuke, i organizacija za podršku.

Uz konkurentnost preduzeća koja je u centru naše analize, pokušavamo ocijeniti efekte koje na preduzeća imaju aktivnosti ili nedostatak aktivnosti institucija za podršku preduzećima iz njihovog okruženja, te preporučimo moguće načine za podršku ili jačanje podrške.

Dijagram institucija za standardizaciju i certifikaciju



BH preduzeća stoje u centru raznih aktivnosti i insitucija po pitanju akreditacije, standardizacije i certifikacije kao što je to prikazano u prethodnom dijagramu.

Zahtjevi za međunarodno priznatom certifikacijom, što je u mnogim slučajevima preduslov za izvoz u EU, baziraju se na međunarodno dogovorenim standardima. Akreditaciju nacionalnom tijelu za certifikaciju kao što je to BATA u BiH može dodijeliti jedino međunarodno akreditovana institucija. BATA međutim još uvijek nije u potpunosti akreditovana, stoga sve institucije koje je akreditovala BATA takođe nisu u potpunosti akreditovane na međunarodnom nivou, te stoga nisu u mogućnosti da BH preduzećima izdaju bilo koji međunarodno važeći certifikat. BH preduzeće može biti certificirano prema svim standardima od strane bilo kojeg međunarodnog tijela koje ima punu akreditaciju po međunarodnoj standardizaciji. Za jedno BH preduzeće to naravno uvijek znači direktno ili indirektno uključivanje neke institucije iz inostranstva što u mnogim slučajevima vodi do većih troškova.

To se događa kad neko BH preduzeće odluči bez vanjskog uticaja da postane certificirano po nekom određenom standardu ili ako je izričito tražio (domaći ili međunarodni) poslovni partner da to uradi.

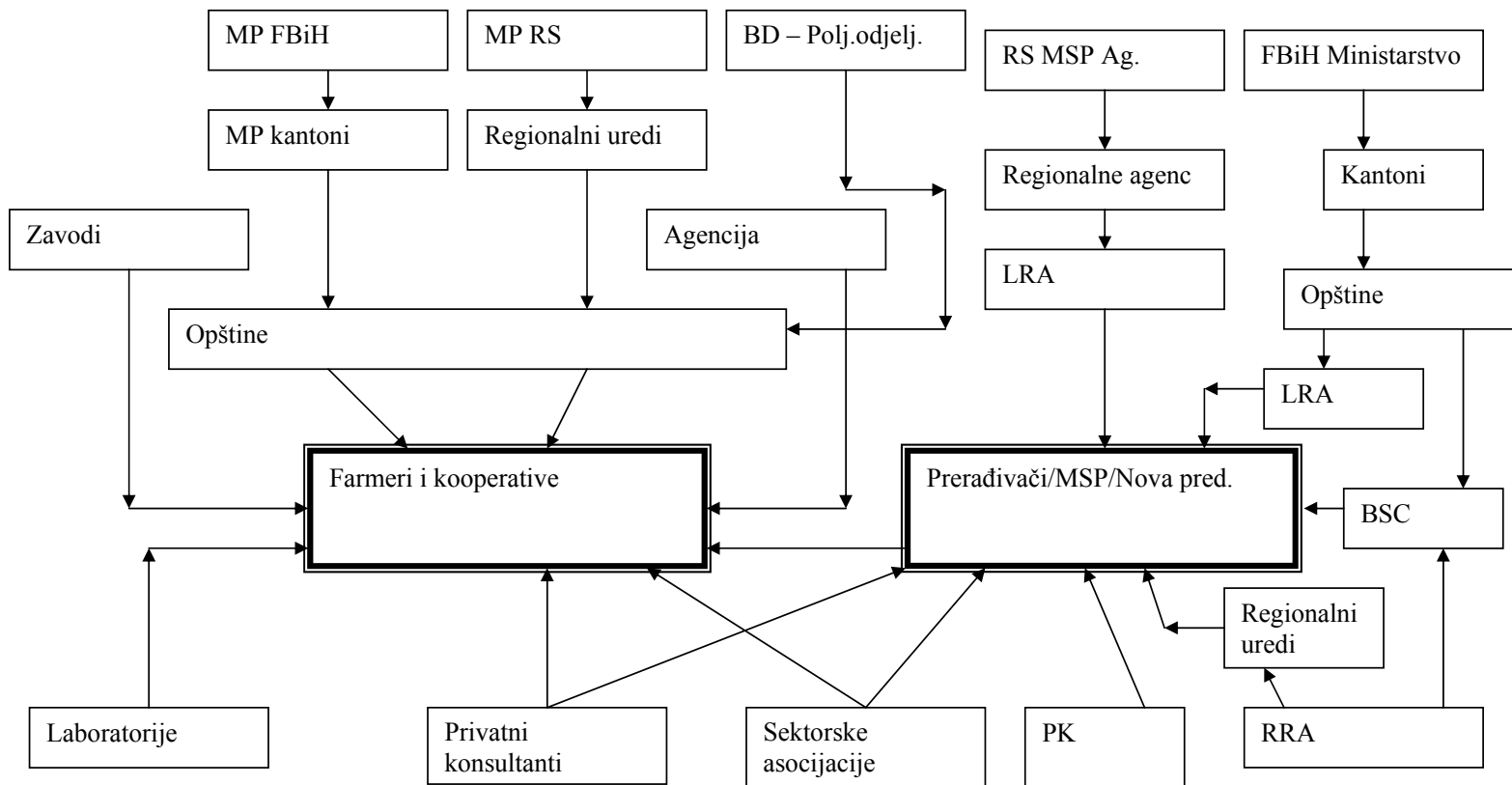
Standard koji traži BH preduzeće može biti neki koji još uvijek nije razvila neka međunarodna institucija za standardizaciju, nego se samo primjenjuje u okviru jednog preduzeća kao što je to često slučaj u okviru velikih transnacionalnih korporacija (npr. VW sa svojim VDA I i II standardima).

Uz to, standardi mogu takođe biti zahtjevani zakonom što ih čini obavezujućim za BH preduzeća. To se dešava na međunarodnom planu sa na primjer ISO standardima koji su uključeni u EU-regulative i direktive. Te EU-regulative i direktive (uključujući standarde) su u narednom periodu – prije ili nakon što BiH uđe u EU – obavezujuće za BH preduzeća koja žele izvoziti u EU.

Na nacionalnom nivou takođe postoje obavezni standardi za BH preduzeća u mnogim oblastima u kojima je stara YU legislative još uvijek na snazi, uključujući npr. JUS standarde. Ove JUS standarde još uvijek primjenjuju inspekcijiska tijela tokom njihove službene provjere proizvoda BH preduzeća.

Specifična standardizacija i certifikacija za pod-sektore je data u svakom pod-sektoru, dok su neka zajednička pitanja objašnjena i ocjenjena u poglavlju 10.

Dijagram servisa za podršku preduzećima



4.1.1 Servisi za podršku preduzećima koje pružaju vladine institucije

Vlade pružaju dopunske i poslovne servise farmerima i kooperativama u sektoru poljoprivrede, a sistem i servisi su opisani u odgovarajućim poglavljima vezanim za voće i povrće i sektor mljekarstva.

4.1.2 Servisi za podršku preduzećima koje pružaju regionalne razvojne agencije (RRA)

Pet RRA su osnovane 2004, na inicijativu i uz podršku EU RED programa u periodu 2004-2006. RRA imaju slijedeće glavne ciljeve: (1) izrada i implementacija regionalnih ekonomskih strategija, (2) monitoring regionalnih projekata, (3) podrška malim i srednjim preduzećima i (4) preko-granična saradnja (vezana za IPA fondove). Njihovi sektorski prioriteti su (1) Mala i srednja preduzeća (MSP), (2) poljoprivreda, (3) ljudski resursi i razvoj infrastrukture, (4) podrška lokalnim vlastima u njihovom razvoju i (5) implementacija lokalnih ekonomskih razvojnih strategija i planova. Očekivanja da će EU finansiranje biti zamjenjeno finansiranjem od strane opština nije se ostvarilo, te RRA još uvijek ovise od finansijske potpore EU. RRA primaju 125.000 EUR godišnje tokom perioda 2007-2010; 25.000 EUR po agenciji godišnje. EU koordinira njihove aktivnosti putem održavanja mjesečnih sastanaka. Mada EU očekuje da će vlade (uglavnom opštinskog nivoa) preuzeti finansiranje RRA, čini se da sve agencije vide svoju budućnost u implementaciji/fasilitaciji projekata iz IPA fondova. To bi za njih otežalo stvaranje i održavanje fokusa na glavnim zadacima koje je EU predvidjela za njih, kao što su regionalni razvoj, podrška opštinama i monitoring projekata koje implementiraju druge organizacije. Umjesto toga, one bi mogle prihvatiti finansijski više isplativu implementaciju različitih projekata vezanih za MSP koje nude donatori, preuzimajući ulogu implementatora, davaoca servisa i posrednika.

Slijedeća tabela daje kratki pregled pet RRA:

RRA	Region	Broj opština
ARDA	Sjeverozapad	34
REDAH	Hercegovina	22
REZ	Centralni	16
NERDA	Sjeveroistočni	34
SERDA	Sarajevo Makro-Region	32

Najmanje aktivna od svih RRA je ARDA, koja pokriva sjeverozapadni region sa većinom uključenih opština iz RS-a. Iako vlada RS-a prihvata koncept regionalnih razvojnih agencija, ne odobrava mapiranje regija. To djelomično objašnjava nedostatak finansiranja, zaposlenika i aktivnosti u ovoj agenciji, iako opštine redovno plaćaju svoj dio. Menadžment planira da otpočne projekte u sektorima poljoprivrede i drvne industrije, pomogne MSP-ma u pronalaženju kvalitetnih konsultanata, kao i da iniciraju i upravljaju vaučer šemom za usluge konsaltinga i obuke, te da pokrenu kreditno-garantni fond.

REDAH pokriva regiju Hercegovine i uključuje 22 općine, 16 iz FBiH i 6 iz RS-a. Dva projekta koje implementira REDAH pružaju poslovne servise MSP-ma. Jedan je Regionalni Info Centar (RIC), koji finansira EU (2-godišnji projekat koji je počeo u oktobru). Cilj projekta je podrška MSP-ma kroz uspostavu sistema za prikupljanje i razmjenu informacija na nivou regije i stvaranje mreže za partnerstvo između privatnog i javnog sektora. RIC projekat uključuje podršku općinama za uspostavu one-stop-shops (sve informacije na jednom mjestu) koje će pružati informacije i administrativne usluge MSP-ma, uspostavu RIC web portala, procjenu potreba za obukama, te obuka koju će vršiti Mobilni tim za edukaciju. Drugi projekat je usmjeren ka MSP-ma iz svih sektora. Ovaj projekat finansira vlada Španije, a počeo je u martu 2008. godine. Projekat će trajati 2 godine, a ima budžet od 250.000 EUR. Projekat će pružati obuku i konsultantske usluge kroz vaučer šemu u iznosu od 100.000 EUR. Na strani ponude intervencije će uključivati subvencioniranje obuke i certifikacije 50 lokalnih konsultanata. Intervencije na strani tražnje sastoje se od vaučera koji će pokrivati sve troškove konsultantskih/trening usluga za novonastala (start-up) preduzeća, te 50% troškova postojećim MSP-ma. Vaučer šemu će implementirati 6 odabranih centara za podršku preduzećima iz regije. Cilj ovog projekta je da se vaučer šema prenese na kantonalne vlasti, ali još uvijek ne postoji plan niti dogovor po tom pitanju.

Agencija REZ pokriva regiju centralne BiH i uključuje 16 općina, 15 iz FBiH i 1 iz RS-a. Agencija implementira veliki broj malih, kratkoročnih projekata koji u fokusu imaju razvoj MSP-a. Većinu projekata finansiraju donatori. Ključne aktivnosti su vezane za implementaciju regionalne strategije, pri čemu REZ ima ulogu posrednika i koordinatora koji povezuje sve zainteresirane aktere. Sektorski prioriteti su drvna industrija, metalna industrija i poljoprivreda.

Po pitanju podrške MSP-ma, REZ implementira različite projekte (ove projekte uglavnom finansiraju donatori iz Nizozemske). Pet zaposlenika je prošlo obuku i rade kao savjetnici za MSP-a od 2005. godine. Servisi koji se pružaju MSP-ma uključuju konsalting (biznis planovi, promocija i marketing), povezivanje sa lokalnim i nizozemskim konsultantima, te razni servisi za pružanje raznih informacija o izvorima finansiranja, pravnim propisima, ponudi/potražnji. Ovi servisi su ili besplatni ili po cijenama ispod tržišnih.

NERDA pokriva sjeveroistočni region BiH i uključuje 34 opštine iz oba entiteta. NERDA implementira dva KGF-a (kreditno-garantna fonda). Većina aktivnosti i projekata koji su do sada završeni nisu bili vezani za neki određeni sektor. Servisi koji se pružaju MSP-ma uključuju povezivanje sa italijanskim i nizozemskim preduzećima, promociju privrednih sajмова i podršku novonastalim (start-up) preduzećima kroz 4 pod-regionalna ureda u kojima rade jedan ili dva zaposlenika.

Novi projekat koji je počeo 2007. godine vezan je za određene sektore. Projekat finansira SIDA (Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju), trajaće 44 mjeseca i ima budžet od 3,1 milion EUR. Glavni cilj je stvaranje uvjeta za povećanje produktivnosti preduzeća, te jačanje uloge lokalnih vlada kroz kreiranje povoljne poslovne klime. Dodatni cilj je jačanje lokalnog tržišta za konsultantske usluge kroz intervencije na strani potražnje. Rezultati faze 1 ovog

projekta su identifikacija sektora, preduzeća i opština sa najvećim potencijalom rasta. Odabrani sektori su: metalna industrija, proizvodnja hrane i drvoprerađivačka industrija. To znači da će preduzeća iz ovih sektora dobiti konsultantske usluge i/ili obuku koju će djelom finansirati preduzeće, a djelom Razvojni fond (koji će uspostaviti i njime upravljati projekat). Odabrane općine će takođe primiti pomoć u formi izgradnje kapaciteta i opreme, koje će finansirati Razvojni fond. Ukupan budžet Fonda će biti 1,5 million EUR - 50% za podršku preduzećima i 50% za podršku općinama.

SERDA uključuje 32 općine. Ona implementira najveći broj projekata od svih agencija. Prema informacijama koje su objavili mediji, u 2007. godini SERDA je implementirala 75 projekata u oblastima razvoja biznisa, edukacije, infrastrukture i turizma

Većina projekata i aktivnosti vezane su za podršku općinama, kroz implementaciju infrastrukturnih projekata koje su inicirale općine i podršku za 16 biznis centara koje su osnovale i koje finansiraju općine (vidi naredno poglavlje). SERDA je osnovala i upravlja jednim biznis inkubatorom. Trideset i četiri preduzeća koja su locirana u inkubatoru uglavnom se bave uslugama ili IT sektorom. Takođe je završeno šest sektorskih razvojnih strategija 2006. godine, a one su stvorile okvir za nekoliko inicijativa bitnih za razne sektore (Voće i povrće, mlijeko, ljekovito i aromatično bilje, industrijske i poslovne zone, ruralni razvoj i tržište rada).

Servisi koji su na raspolaganju MSP-ma (iz svih sektora) uključuju obuku i finansijske servise. Obuka uključuje teme kao što su izvoz u EU, upravljanje projektima, obuka za kompjutere, obuka i certifikati za HACCP konsultante unutar preduzeća. Svi kursevi obuke su finansirani putem donatora ili vladinih institucija, a za polaznike su besplatni. Obuku drže konsultanti i eksperti iz drugih organizacija. Finansijski servisi uključuju kreditiranje uz podršku dva Kreditno-garantna fonda.

SERDA ima ulogu centra za koordinaciju aktivnosti i kooperaciju između vlada (kantonalnog i općinskog nivoa), velikih proizvođača, agencije za zapošljavanje, centara za podršku preduzećima, privredne komore (Kantona Sarajevo), Ekonomskog fakulteta, tehničkih škola i drugih glavnih aktera.

4.1.3 Servisi za podršku preduzećima koje pružaju razvojne agencije i centri za podršku preduzećima (BSC-ovi)

Ne postoji institucionalna struktura za podršku razvoju MSP-ma na državnom nivou. Zbog toga postoje vrlo različite mreže razvojnih agencija i centara za podršku preduzećima u FBiH i RS-u.

U FBiH ne postoji agencija na entiteskom nivou koja bi podržavala MSP sektor i koordinirala rad razvojnih agencija i centara za podršku preduzećima na nižem nivou. FBiH Ministarstvo za razvoj poduzetništva i zanata bi trebalo biti vodeća institucija u ovoj oblasti, ali njihov rad je uglavnom ograničen na politiku poticaja i distribuciju grantova. Lokalne razvojne agencije su osnovane u samo nekoliko općina. Centri za podršku preduzećima su uspostavljeni u većini

opština. Oni su u većini slučajeva povezani sa RRA, koja koordinira njihov rad, te pruža tehničku podršku i obuku kadrova.

Institucionalna struktura za razvoj MSP-a je mnogo snažnija u RS-u nego u FBiH. Lokalne razvojne agencije i centri za podršku preduzećima su u većini slučajeva povezane sa RS Agencijom za MSP. Agencija koordinira rad svih lokalnih agencija i centara.

Lokalne razvojne agencije imaju ulogu centralnu ulogu za sve aktere, implementiraju projekte bazirane na opštinskim razvojnim strategijama i povezuju privatni i javni sektor. Centri za podršku preduzećima pružaju usluge novonastalim preduzećima (start-up) i malim preduzećima. Što se tiče pravnog statusa, većina lokalnih razvojnih agencija i centara za podršku su opštinski uredi koji se finansiraju iz opštinskih budžeta. Međutim, oni takođe implementiraju projekte koje finansiraju donatori, najčešće se radi o različitim programima obuke. Generalno su svi servisi besplatni, a takav pristup limitira obim njihovog rada. Pristup u kojem bi se troškovi dijelili - participacija, omogućio bi centrima za podršku preduzećima i razvojnim agencijama da pružaju više usluga te obuhvate veći broj MSP-a. Njihove aktivnosti nisu vezane za određeni sektor.

4.1.3.1. RS Agencija za MSP

RS Agencija za mala i srednja preduzeća osnovana je 2004. godine. Jedna od njihovih prvih aktivnosti bila je izrada strategije za razvoj sektora MSP-a. Prema toj strategiji sektorski prioriteti su poljoprivreda, drvoprerađivačka industrija, IT i turizam. Agencija ima 11 zaposlenih i godišnji budžet od 450.000 KM, koji se finansira iz entitetskog budžeta.

Glavne aktivnosti Agencije vezane su za politiku i instrumente poticaja, promjene u sistemu obrazovanja (na primjer poduzetništvo je novi predmet u srednjim i osnovnim školama), podršku osnivanju i radu Centra za poduzetništvo pri Univerzitetu Banja Luka, i poslovnom inkubatoru za nova preduzeća koja osnivaju studenti. Ostale aktivnosti uključuju inicijativu za osnivanje Tehnološko inovacijskog centra (koji će finansirati vlada Norveške), oganizovanje sajмова za MSP, okruglih stolova, regionalne konferencije razvojnih agencija, te istraživanja po pitanju iznalaženja slobodnih lokacija za poslovne inkubatore (uz usku saradnju sa lokalnim agencijama).

Politike i instrumenti poticaja u RS-u su se mjenjale u prošlosti, od direktnih grantova preduzećima (u 2005. i 2006., ukupno 330.000 KM; maksimalan iznos od 10.000 KM, 50 korisnika), do poticaja za osnivanje i inicijalne aktivnosti lokalnih klastera (ukupno 100.000 KM; maksimalan iznos po klasteru je 15.000 KM). Nekoliko lokalnih klastera u drvenoj industriji, solarnoj energiji, metalnoj industriji i ljekovitom bilju, su koristili ove poticaje. Nova inicijativa predložena za 2008 bila je vezana za formiranje fonda za konsultantske usluge, na principu podjele troškova (su-finansiranja) sa preduzećima. Međutim, ovu inicijativu Vlada nije prihvatila.

4.1.3.2. Regionalni uredi i regionalni centri za podršku preduzećima

Mreža podrške MSP-ma u RS-u uključuje 4 regionalne agencije (još nisu sve uspostavljene) i lokalne agencije. Regionalni uredi uglavnom podržavaju Agenciju za MSP u kordinaciji i podršci lokalnim razvojnim agencijama.

U FBiH, postoji samo jedan poslovni centar na kantonalnom nivou. Ovaj centar je osnovao Zeničko-dobojski kanton 2003. godine, kao vladin ured za podršku preduzećima. Centar ima 5 zaposlenih, a njegove aktivnosti u potpunosti finansira kantonalna vlada (oko 600.000 KM godišnje). Međutim, Centar je takođe implementirao projekat koji je bio finansiran iz italijanskih fondova. Fokus tog projekta je bio na uspostavi poslovnih veza između preduzeća iz kantona i italijanskih preduzeća. Centar nema u svom fokusu neki specifični sektor. Njegove aktivnosti uključuju:

- Regionalnu saradnju kroz sajmove i poslovne susrete za povezivanje domaćih sa regionalnim preduzećima
- One-stop-shop, administrativni servisi za postojeća preduzeća ili nova preduzeća – svi servisi kantonalne vlade se pružaju preduzećima putem Centra za podršku preduzećima; informacije o svim pravnim i administrativnim procedurama i izvorima finansiranja; u prosjeku imaju 120 klijenata godišnje (50% postojećih i 50% novih preduzeća)
- Analize prepreka za poslovanje i izrada prijedloga za uklanjanje prepreka kantonalnoj i opštinskim vlastima (vezanim za građevinske dozvole i procedure)
- Baza podataka o preduzećima/klijentima – u kojoj je 500 preduzeća
- Promocija preduzeća iz kantona kroz izradu zajedničkih promotivnih materijala – na principu učešća preduzeća u troškovima.
- Implementacija KGF-a

U regiji Bihaća, PLOD – regionalni centar za poslovno povezivanje domaćih MSPa sa preduzećima iz EU – osnovan je u maju 2008. Osnivanje i prve dvije godine rada će finansirati opština Bihać (15%) i EU (85%), ukupno je to 182.000 EUR. Centar će se fokusirati na četiri sektora: prerada drveta, turizam, poljoprivreda i građevinarstvo. Centar će imati 4 zaposlena a njihov rad će takođe pomagati dva zaposlenika opštine zadužena za saradnju sa PLOD-om. Dugoročna (po završetku projekta) održivost i obim rada još uvijek nisu definisani. Očigledno se radi o dilemi između lokalnog i regionalnog razvojnog fokusa.

Od svih pet RRA, samo dvije NERDA i ARDA imaju pod-regionalne urede fokusirane na saradnju sa opštinama i implementaciju i monitoring lokalnih razvojnih planova. NERDA ima četiri regionalna ureda koji rade kao centri za podršku preduzećima, pružaju pomoć novim preduzećima kroz izradu biznis planova za njih.

4.1.3.3. Lokalne razvojne agencije (LRA)

U RS-u je u većim opštinama osnovano 15 lokalnih razvojnih agencija. Postoje planovi za osnivanja još nekoliko u toku 2008. godine. Sve lokalne razvojne agencije finansiraju opštine.

Aktivnosti lokalnih razvojnih agencija u RS-u se mogu ilustrirati kroz rad agencije PREDA, lokalne razvojne agencije u opštini Prijedor. PREDA je prva LRA koja je osnovana u RS-u (2004.) i jedna je od najaktivnijih i najbolje pozicioniranih u svojoj lokalnoj zajednici i očekujemo, ili barem sugerišemo da se rad ove agencije preslika i u drugim LRA-ma u RS-u, pošto su sve LRA povezane u istoj mreži koju vodi RS Agencija za MSP.

PREDA agenciju finansira opština sa relativno malim sredstvima (90.000 KM godišnje), ima 5 stalno zaposlenih i obično 2-3 volontera/studenta. PREDA implementira ili posreduje i u nekim donatorskim projektima a dobivenim sredstvima pokriva troškove implementacije. Sve aktivnosti se usko koordiniraju sa opštinom, a PREDA ima ulogu centra za sve aktere ekonomskog razvoja. Glavni zadaci agencije su:

- Promocija poduzetništva i (start-up) novih preduzeća: a) obuka u poduzetništvu za učenike srednjih škola i učesnike u takmičenju u poslovnim idejama; profesori su prošli obuku te su škole preuzele ove aktivnosti; Ovo je aktivnost koja traži mala sredstva (3.000 KM) ali je vrlo dobro prihvaćena među učenicima i zajednici; b) obuka u izradi poslovnih planova za (start-up) novoosnovana preduzeća (160 učesnika u 4 godine), uz grantove koje je obezbjedila opština (grantove su dobila 10 preduzeća do sada); poslovni inkubator sa 4 proizvodna preduzeća, troškovi iznajmljivanja prostora su 50% niži od tržišne cijene a preduzeća dobivaju obuku i savjet od zaposlenih PREDA-e besplatno ; inkubator će biti proširen uz podršku EC (250.000 EUR).
- Razvoj kapaciteta postojećih preduzeća i povezivanje sa stranim dobavljačima i kupcima: a) iniciranje osnivanja 5 lokalnih granskih udruženja (registrovanih kao NVOi) i njihova transformacija u klastere; b) kursevi obuke, koje uglavnom finansiraju donatori a posreduje PREDA; c) studijska putovanja, sajmovi i učešće u svim opštinskim posjetama inostranstvu; d) poticaji koje daje opština za uvođenje međunarodnih standarda (u 2007. ukupno 35.000 KM, 12 preduzeća uvelo standarde korištenjem ovih poticaja).
- Podrška potencijalnim investitorima i promocija opštine potencijalnim investitorima: a) informacije i pomoć kod dobivanja dozvola od opštine; b) učešće na sajmovima nekretnina; c) aktivno traženje investitora i inicijalni sastanci i pregovori; d) promocija investicionih mogućnosti kroz teritorijalni marketing.

U FBiH postoji samo nekoliko LRA, a tri agencije su locirane u Zeničko-dobojskom kantonu, u Zenici, Maglaju, i Zavidovićima. Prva osnovana i najaktivnija je ZEDA u Zenici, koju je 2004. godine osnovala opština sa ciljem da pomogne realizaciju opštinske razvojne strategije. Agencija je centar za lokalni ekonomski razvoj i povezuje sve aktere tog razvoja u opštini. Agencija upravlja jednim vrlo uspješnim poslovnim inkubatorom sa 30 preduzeća, koji će uskoro biti proširen da bi se u njega moglo smjestiti još 20-30 novoosnovanih (start-up) preduzeća . Pored toga što pruža podršku preduzećima koja su u inkubatoru, Agencija organizuje i različite seminare za MSP.

4.1.3.4. Centri za podršku preduzećima (BSCs)

Većina centara za podršku preduzećima u FBiH osnovana je u opštinama na inicijativu RRA i uz njihovu tehničku pomoć.

SERDA je inicirala i podržala osnivanje 16 centara za podršku preduzećima - BSCs - u svojoj regiji, većinu njih u 2005. godini. Ove centre finansiraju opštine i imaju jednog ili dva zaposlena. BSCs pružaju savjetodavne usluge MSP-ma, uglavnom novoosnovanim (start-up) preduzećima i individualnim poljoprivrednim proizvođačima u slijedećim oblastima: pomoć kod registracije preduzeća, ispunjavanja kreditnih zahtjeva, poslovnih planova, tržišnih informacija, informacija o kreditnim linijama i obrazovanju, najčešće u vezi obuke za osnovne vještine korištenja računara. Njihova ciljna grupa su prije svega novoosnovana preduzeća i svi servisi za njih su besplatni. SERDA još uvijek pruža potporu za kadrovsko jačanje zaposlenih u BSC-ma i koordinira njihov rad i razmjenu informacija među njima. Obim usluga koje pružaju može se vidjeti kroz servise koje je pružao BSC Novi Grad (Sarajevo) u 2007. godini:

- Pomoć kod registracije preduzeća za 25 novih (start-up) preduzeća
- Pomoć kod iznalaženja finansijskih izvora za 35 malih i novoosnovanih (start-up) preduzeća
- Pomoć kod istraživanja tržišta (uglavnom radi pripreme poslovnog plana) za 26 novoosnovanih (start-up) preduzeća
- Poslovne informacije i savjet za 110 novoosnovanih (start-up) i malih preduzeća
- Ukupan broj posjeta BSC-u u toku godine je bio 276 (manja od dvije po radnom danu).

U regiji REDAH-a postoji jedan centar za podršku preduzećima za grad Mostar, koji pruža osnovnu podršku novoosnovanim (start-up) preduzećima (informacije, poslovni planovi, aplikacije za kredite). Dva nova centra biće osnovana u Jablanici i Trebinju. REDAH je inicirao osnivanje 22 biznis info centra u opštinama svoje regije. Njihove usluge uključuju samo pružanje informacija o pravnim i administrativnim zahtjevima i o izvorima finansiranja.

Jedan specifičan centar za podršku preduzećima osnovan je na Univerzitetu Tuzla 2004. godine, a finansirala ga je austrijska vlada. Korisnici usluga su studenti, a usluge koje se nude su obuke u osnovnim poslovnim vještinama i tehnička pomoć za 20 novih preduzeća koja su osnovali studenti. Centar ima tri zaposlena. Ideja je da Univerzitet Tuzla finansira centar nakon završetka projekta (2009.), ali nema još dogovora o tome.

4.1.4 Servisi za podršku preduzećima koje pružaju privredne komore i udruženja

Komorski sistem u BiH uključuje slijedećih 19 komora: jednu na državnom nivou – Vanjskotrgovinska komora (VTK), dvije entitetske privredne komore i komoru Distrikta Brčko, pet regionalnih privrednih komora u RS-u i deset kantonalnih privrednih komora u FBiH. Ovaj sistem je pretrpio velike promjene 2004. godine, kada su sve komore, osim one na državnom nivou postale dobrovoljne. Ova transformacija je rezultirala smanjenjem broja članica, te zbog

toga i smanjenjem prihoda od članarina. Zbog toga su se komore morale više fokusirati na pružanje servisa na komercijalnoj bazi. U tom procesu nekoliko kantonalnih komora u FBiH i regionalnih u RS-u je ostalo bez većine kadrova i jedva preživljavaju bez pravih aktivnosti. Postoje očekivanja da će se pravni status komora ponovo promijeniti uključujući i uvođenje obaveznog članstva. Takvu promjenu neće dobro dočekati preduzeća, posebno MSP, a to će rezultirati i novom promjenom prioriteta komora, sa komercijalnih servisa i zagovaranja ka lobiranju prema vladama..

Privredne komore koje nude najviše usluga svojim članovima/preduzećima su VTK, Privredna komora RS-a, Privredna komora FBiH, dvije regionalne komore u RS-u (Banja Luka i Bijeljina), te 5 kantonalnih komora u FBiH (Sarajevo, Tuzla, Bihac, Mostar i Zenica). Privredna komora Brčko Distrikta ima samo tri zaposlena, a njihov rad se uglavnom bazira na volonterskom radu. Komore su horizontalne asocijacije i MSPa iz svih sektora mogu koristiti njihove usluge. Većina servisa su kursevi obuke, vrlo često u oblasti međunarodnih i EU standarda, te EU legislative i opštih menadžerskih vještina. Ovi servisi se uglavnom nude po konkurentnim cijenama. Potražnja među preduzećima raste uz relativno visok broj istih klijenata. Takođe, komore organiziraju zajedničke posjete i izložbe na privrednim sajmovima, pomažući preduzećima da pripreme promotivne materijale i kataloge preduzeća. Ovi servisi se obično realiziraju uz participaciju troškova i često uz su-finansiranje od donatorskih projekata. Jedina komora koja pruža konsultantske usluge preduzećima je Privredna komora RS-a. Nekoliko zaposlenih je educirano kao konsultanti specijalizovani za međunarodne standarde. Oni rade sa preduzećima i naplaćuju usluge po cijenama ispod tržišnih.

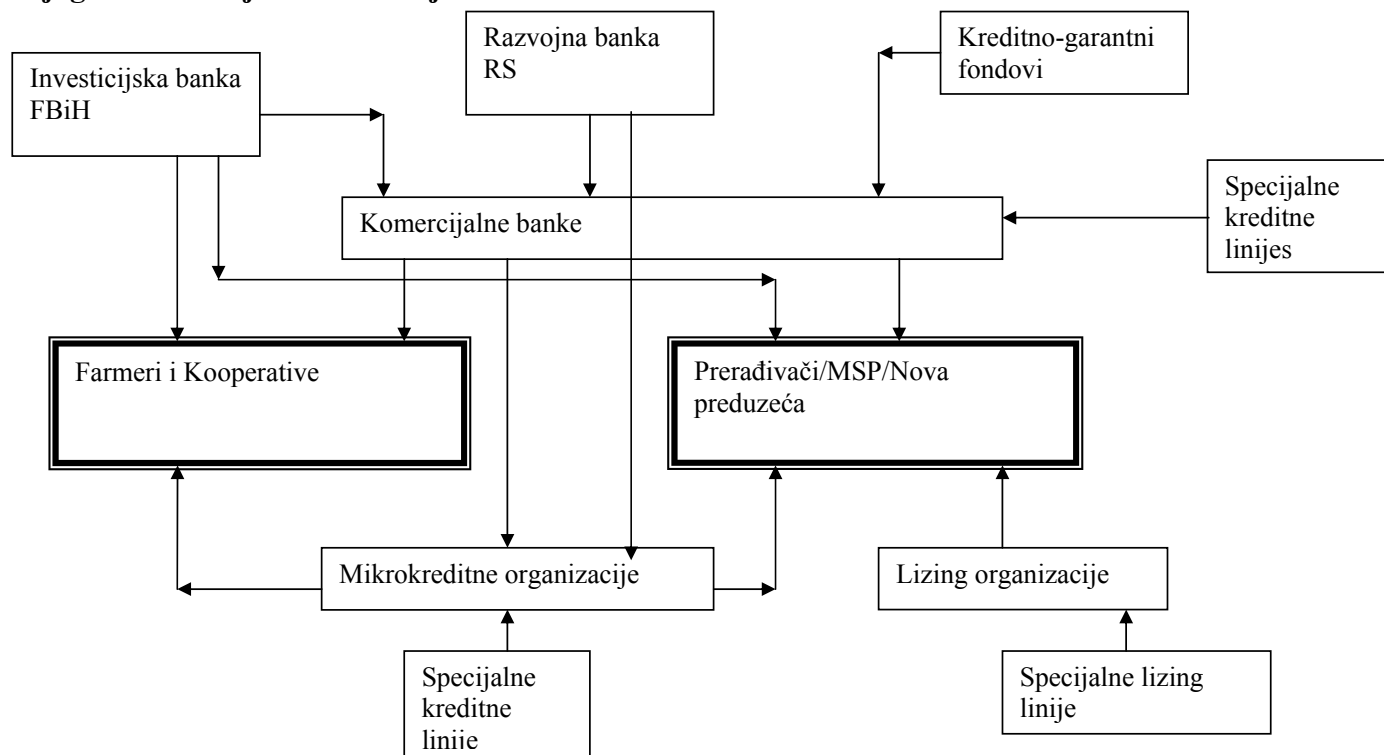
Usluge koje pruža VTK su uglavnom fokusirane na promociju izvoza, učešće na privrednim sajmovima, informacije o stranoj tražnji, te poslovne misije u druge zemlje. Od 2006. godine EICC (Evropski Informacijski i komunikacijski centar) radi u okviru VTK. Centar finansira EC (70%) i komora (30%). Njegov glavni zadatak je da pomogne preduzećima sa uspostavi EU kontakte i traži poslovne partnere. U 2007. godini više od 220 preduzeća je zatražilo neku vrstu pomoći. Međutim, većina aktivnosti je vezana za trening seminare (koji su obično besplatni ili po vrlo niskim cijenama) i distribuiranju informacija putem mjesečnog biltena (1.700 primjeraka se mjesečno distribuira preduzećima). Trening za HACCP i CE označavanje privukao je veliki broj preduzeća tokom 2007. godine. Nedavno je u okviru VTK osnovana Agencija za promociju izvoza. EU EXPRO I projekat je podržao Agenciju u fazi pripreme, a očekuje se da novi EU EXPRO II počne uskoro sa fokusom na institucionalno jačanje. Ovaj projekat će takođe raditi sa 22 preduzeća iz odabranih prioritetnih sektora, hrana i piće, rezana građa i proizvodi od drveta i metalna industrija (više automobilska).

Dobrovoljne poslovne asocijacije nemaju dugu tradiciju u BiH. Većina njih je osnovana nakon 1996 i to na inicijativu raznih donatora. Generalno, one su slabe, sa malim brojem članova, neadekvatnim finansijskim i kadrovskim resursima, niskom reputacijom među preduzećima i malom moći zagovaranja. Samo mali broj njih su uspješne i finansijski održive, u stanju da održe članstvo i nastave svoje aktivnosti nakon prestanka podrške donatora.

4.1.5 Servisi podrške biznisima koje pružaju privatni davaoci usluga

Što se tiče poslovnih servisa za MSP, mnogi projekti donatora podržali su razvoj savjetnika za privatni sektor implementiranjem raznih projekata koji su se bavili slabostima na strani tražnje i/ili ponude na tržištu poslovnih servisa. Općenito, postignuti rezultati su daleko ispod očekivanja ili ciljeva postavljenih u projektima. Međutim, postoje mnogi indikatori da tražnja, posebno kada se radi o preduzećima srednje veličine, raste a mnogi konsultanti koji su ranije bili zaposleni ili angažovani na donatorskim projektima mogu sada prodati svoje usluge po punoj cijeni. Ponuda je posebno snažna u oblasti opšteg menadžmenta, a raste u oblastima međunarodnih standarda (ISO, HACCP, CE znak). Ovo su oblasti u kojima su donatori intenzivno osposobljavali lokalne konsultante.

Dijagram finansijskih institucija



4.1.6 Finansiranje koje obezbjeđuju razvojne banke

Investiciono-razvojna banka RS-a osnovana je 2006.godine. Nema razvojne banke u FBiH. Investicijska banka FBiH obavlja neke funkcije razvojne banke. Predloženi novi zakon o Razvojnoj banci FBiH je nedavno usvojen, a transformacija Investicijske banke u Razvojnu se očekuje uskoro.

Investiciono-razvojna banka RS-a upravlja dvjema kreditnim linijama za preduzeća i poduzetnike (ukupan iznos za 2008. je 80,4 miliona KM), dvije linije za poljoprivredu (ukupan iznos za 2008 je 71,6 miliona KM), jednu za stanove i jednu za lokalne zajednice. Ukupan iznos za svih 6 kreditnih linija za 2008 je 122,6 miliona KM. Implementacija ovih kreditnih linija provodi se preko šest komercijalnih banaka i tri mikro kreditne organizacije. Ukupna vrijednost zajmova koja je planirana za sve kreditne linije je 668 miliona KM, u periodu 2007-2010. Kriterije je definisala Vlada RS-a , a Vlada je takođe donijela odluku o kamatnim maržama od 2.8 do 3.6%. Uslovi za ove kreditne linije su:

- Za nova preduzeća, max. 30.000 KM, 5 godina, grace period 6 mjeseci, kamatna stopa 7,13-7,33%, u zavisnosti od lokacije, iznos za 2008. je 12,9 miliona KM;
- Za poduzetnike i preduzeća, max. 5 miliona KM, max 15 godina, grace period max 18 mjeseci, kamatna stopa max 6,03%, specijalni poticaj za nerazvijena područja (5,83%), prerađivačku industriju (5,73%), članove klastera (5,73%), izvoznici (5,03%) i turizmu (5,73%), iznos za 2008. je 67,5 miliona KM;
- Za mikro preduzeća u poljoprivredi (za registrovane poljoprivrednike), max 50.000 KM, max. 10 godina, grace period do 36 mjeseci u zavisnosti od vrste proizvodnje, kamatna stopa 7,33%, za članove klastera 7,03%, iznos za 2008. je 25,8 miliona KM;
- Za poljoprivredu (pravna lica), max 3 miliona KM, do 5 godina, grace period do 36 mjeseci, kamatna stopa 5,73%, za članove klastera 5,43%, iznos za 2008. je 45,8 miliona KM;
- Za stanove, max 100.000 KM, do 20 godina, bez grace perioda, kamatna stopa 6%, za mlade obrazovane parove 4,7%, ukupan iznos za 2008. je 56 miliona KM;
- Za lokalne zajednice, za lokalnu infrastrukturu, do 3 miliona KM, do 10 godina. Grace period je 6 mjeseci, kamatna stopa je 6,73%, za nerazvijene opštine 6,53%, ukupan iznos za 2008. je 14,6 miliona KM.

Svi uslovi kredita, odobreni krediti, sredstva na raspolaganju i obrasci za apliciranje, postavljeni su na web stranici.

Investicijska banka FBiH obavlja poslove direktno i preko komercijalnih banaka. Četiri kreditne linije su u implementaciji:

- Za proizvodnju i usluge, kamatna stopa 5%, grace period max.1 godina, dužina otplate max. 7 godina;
- Za poljoprivrednu proizvodnju, kamatna stopa 4%, grace period zavisi od vrste proizvodnje, dužina otplate max. 7 godina;
- Za izvoz, revolving kredit, kamatna stopa EURIBOR+1%, bez grace perioda;

- Za zapošljavanje, uslovi za poljoprivredi su: kamatna stopa 3%, grace period 1-2 godine, otplata max. 7 godina; uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, grace period 6 mjeseci, otplatni period max. 5 godina; max iznos je 500.000 KM, što je 10.000-25.000 KM po radnom mjestu.

Opšti utisak onih koje smo intervjuisali je da su banke nedovoljno transparentne, a i da se sredstva odobravaju na osnovu političkog i ekonomskog kriterija. Takođe, procesi odobravanja su dugi. Mnogo veće kritike su upućene na račun Investicijske banke FBiH od onih upućenih Investiciono-razvojnoj banci RS-a.

4.1.7 Kreditno-garantni fondovi (KGF)

Svi kreditno-garantni fondovi u BiH rade na isti način: osnivači obezbijede depozit i garantuju do 50% iznosa kredita. Partnerske finansijske organizacije obezbijede kreditne linije iz svojih vlastitih fondova u iznosu od 2-5 puta većim od depozita. Kamatne stope i uslovi za kolaterale su povoljniji nego kod redovnih kredita koje nude komercijalne banke. Proceduru za odobravanje obično provode finansijske organizacije, a konačno prihvata menadžment fonda. Maximalni iznos kredita je obično 50.000 KM, a kod nekih fondova 100.000 KM.

Prvi kreditno-garantni fond je osnovan u Brčko Distriktu 2003. godine, da bi se podržali poljoprivredni proizvođači. Fond je povećan 2004. godine i namjenjen je individualnim poljoprivrednicima i MSP-ma. Novi ciklus je počeo 2008. godine, sa ukupnim depozitima od 1,300.000 KM koje je obezbijedila Vlada. Kreditne linije su povećane (depozit uvećan za 3 do 5 puta), a odabrane su četiri komercijalne banke koje će implementirati kredite. Dogovoreni uslovi su: kamatna stopa 7.5%, iznos do 100.000 KM, period otplate do 5 godina. Klijenti će biti poljoprivredni proizvođači koji imaju registrovane farme, MSP i zanatske radionice. Banke procesuiraju zahtjeve, donesu preliminarnu odluku, a upravni odbor fonda donosi konačnu odluku. Broj odobrenih kredita bio je 150-200 svake godine. Klijenti su uglavnom iz sektora poljoprivrede i trgovine.

Slijedeći KGF je osnovao 2004. godine USAID da bi povećao šanse za finansiranje za poljoprivredne proizvođače i MSP iz sektora koje su podržavala dva USAID-ova projekta (poljoprivreda - LAMP i drvna industrija i turizam CCA – konkurentnost klastera). USAID garantuje za 50% glavnice kredita koji odobravaju odabrane komercijalne banke i banke koje su otvarale specijalne kreditne linije iz vlastitih izvora. Tri komercijalne banke su implementirale šemu UPI, Zagrebačka banka i Volksbanka. Međutim, nije došlo do promjene pristupa banaka prema poljoprivrednim proizvođačima i MSP-ma, te su banke primjenjivale iste zahtjeve za kolateralom i kamatne stope kao i kod njihovih redovnih ponuda.

Takođe je 2004. godine osnovan KGF u Mostaru sa depozitom od 300.000 KM koji je obezbijeden iz donacije (Italijanske). Kreditnu liniju od 600.000 KM implementira UniCredit banka, a fondom upravlja LINK, asocijacija za poduzetništvo i zapošljavanje iz Mostara. Korisnici su članovi asocijacije. Fond je povećan 2008. godine uz depozit koji su obezbijedili grad Mostar i kantonalna vlada. Ukupna kreditna linija koja je sada na raspolaganju je 4,6 miliona KM. Kamatna stopa je 7%, grace period je 6 mjeseci, iznos je do 50.000 KM, otplatni

period do 5 godina. Većina korisnika su postojeći MSP (81%) i samo 19% su novoosnovana (start-up) preduzeća. Poljoprivredni proizvođači ne koriste ovu šansu jer je grace period kratak. Uloga LINK-a je da identificira potencijalne klijente, priprema poslovnih planova i kreditnih aplikacija, a korisnici kredita plaćaju LINK-u 1,5% od iznosa kredita.

Specijalni KGF za mlade takođe je osnovan uz pomoć italijanske donacije. Klijenti koji mogu aplicirati su pojedinci mlađi od 35 godina i nova preduzeća. Iznosi kredita su od 5.000 do 30.000 (20.000 za novoosnovana preduzeća), kamatna stopa je 6,2%, grace period 6 mjeseci (9 mjeseci za poljoprivredne proizvođače), rok otplate 5 godina. Fond pokriva cijelu BiH, a njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MKO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije pružaju pomoć kod priprema poslovnih planova i aplikacija i naplaćuju za te usluge 1% od iznosa kredita.

SERDA je osnovala jedan regionalni KGF 2006. godine, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnu liniju koju je otvorila Zagrebačka banka u iznosu od 3 miliona (koja će se uskoro povećati na 4 miliona KM). 48% korisnika su farmeri.

Uspjeh prvog osnovanog KGF-a je povećao interes vlada kao i interes prerađivača poljoprivrednih proizvoda za obezbjeđenje depozita. Banke su takođe veoma zadovoljne sa ovim instrumentom i počele su otvarati veće kreditne linije sa nižim kamatnim stopama. Novi fondovi su osnovani u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1,5 milion KM), u opštini Novi Grad Sarajevo (200.000 KM kao depozit, kreditna linija u vrijednosti od 600.000 KM sa kamatnom stopom od 5% za farmere), opština Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u visini od 3 miliona KM za poljoprivredu i MSP), NERDA, kantonalna vlada i opština Tuzla (depozit 600.000 KM, kreditna linija 2 miliona KM, za MSP i zanate, kamatna stopa 6.6%).

LINK je inicirao stvaranje neformalne mreže KGF-ova da bi se uključile i druge institucije, povećao broj fondova i depoziti, te pružili povoljniji uslovi za korisnike, uglavnom MSP.

4.1.8 Komercijalne banke

Bankarski sektor u BiH je dobro razvijen i uglavnom u vlasništvu velikih stranih banaka. Koncentracija je relativno visoka, te 10-15 banaka kontroliše preko 90% tržišta. Dvije najveće banke UniCredit i Raiffeisen, kontrolišu blizu 50% sektora.

Ovaj sektor karakteriše visoke stope rasta, rastuća ponuda kredita, pad kamatnih stopa, te rast udjela kredita stanovništvu u portfeljima banaka.

Što se tiče ponude kredita malim i srednjim preduzećima, postoje prepreke i na strani ponude i na strani tražnje. Teškoće na strani ponude nisu vezane za nedostatak raspoloživih sredstava za kredite, nego su vezane za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti da bi bili prihvatljivi za banku, te za visinu kamatnih stopa (oko 9%). Glavne prepreke se odnose na tražene kolaterale i kratke grace

periode. Slabosti komercijalnih banaka, što preduzeća često ističu, su što njihovi zaposleni nemaju adekvatna znanja o specifičnim karakteristikama MSP-a, te da zbog toga banke ne nude kredite prilagođene potrebama MSP-a. Dodatna prepreka je to što banke preferiraju veće kredite koji su izvan kreditnih mogućnosti malih preduzeća. Najveće prepreke na strani tražnje su poslovne vještine MSP-a, koje ograničavaju njihov kapacitet da razviju i prezentiraju pouzdan poslovni plan i poslovnu strategiju.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank imaju najviše iskustva u finansiranju malih preduzeća. Ako se uporede ove dvije banke, ProCredit banka nudi povoljnije uslove u vezi kolateralu, roka i grace perioda, prilagođavajući ih situaciji klijenta, a kamatne stope su između 10,5 i 18%. Sa druge strane, Volksbank naplaćuje niže kamatne stope na kredite (9,5%), ali ima strožije uslove kod kolateralu.

Lokalne vlasti odobravaju subvencije za kamate malim i srednjim preduzećima, što smanjuje kamatnu stopu na 6%. Iako su ove subvencije povećale korištenje kredita komercijalnih banaka, procedure apliciranja su komplikovane.

Većina komercijalnih banaka se sve više uključuje u mikro-finansijski sektor, bilo direktno smanjenjem svoje ponude, ili indirektno putem finansiranja mikro-kreditnih organizacija. Prednosti koje imaju banke vezane su za kamatne stope koje su mnogo niže nego one u MKO, ali MKO imaju prednost kada se radi o zahtjevima za kolateralima i drugim uslovima.

4.1.9 Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije finansiraju donatori i razni nivoi vlada. One se implementiraju putem komercijalnih banaka i/ili MKO-a. Većina ovih linija su ciljane za MSP-a. Ponekad komercijalne banke dodaju svoje vlastite fondove da bi povećale kreditne linije.

EFSE (Evropski fond za Jugoistočnu Evropu) je jedan od glavnih izvora dugoročnog finansiranja lokalnih finansijskih institucija koje daju zajmove mikro i malim preduzećima, te domaćinstvima. Partnerske kreditne institucije u BiH su osam banaka (uključujući ProCredit banku) i sedam MKO-a. IFC i EBRD takođe podržavaju finansijski sektor putem raznih kreditnih linija i finansijskih olakšica da bi pojačale kredite MSP-a, te pomogle razvoj drugih finansijskih instrumenata (lizinga, faktoringa i hipotekarnih kredita).

U mnogim slučajevima ove specijalne kreditne linije povećavaju bankarsku ponudu prema MSP-a, ali ne rezultiraju u promjeni procedura i uslova. To znači da ne kreiraju povoljnije uslove za klijente.

Specijalne kreditne linije koje finansiraju vlade, a implementiraju komercijalne banke i/ili MKO-i najčešće daju kredite pod povoljnijim uslovima. Nedavno je vlada Kantona Sarajevo finansirala novu kreditnu liniju (koju će implementirati Nova Banka Banja Luka) u visini od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Klijenti moraju biti locirani na teritoriji Kantona. Opština Centar Sarajevo i Raiffeisen Banka Sarajevo finansirale su specijalnu kreditnu liniju u visini od 1

milion KM sa kamatnom stopom od 6%. Grad Banja Luka i NLB Banja Luka finansirale su novu kreditnu liniju u vrijednosti od 4,5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6,5%.

4.1.10 Ostali davaoci finasijskih servisa

Među ostalim davaocioma finasijskih servisa, mikro-kreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju novih preduzeća i MSP-a. Lizing i faktoring još uvijek nisu značajni finasijski instrumenti za ove tržišne segmente.

Mikro-kreditni sektor u BiH je sofisticiran i dobro razvijen. Razvoj sektora je počeo 1996. godine uz podršku Svjetske banke (WB) i međunarodnih NVO-a. Zahvaljujući vrijednoj tehničkoj pomoći koju su pružili Svjetska banka i brojni drugi donatori, većinom MKO-a se dobro upravlja, primjenjuje se najbolja praksa iz ove grane, i ovaj sektor je među najjačim u istočnoj Evropi. Sektor karakterišu visoke stope rasta, povećanje broja ponuda i maksimalnih kredita, rast konkurencije i koncentracija putem spajanja. Slično kao i komercijalne banke, većina MKO-va su partnerske kreditne institucije sa Evropskim fondom za Jugoistočnu Evropu (EFSE). Takođe, IFC, EBRD, i lokalne komercijalne banke obezbjeđuju sredstva za MKO-ve.

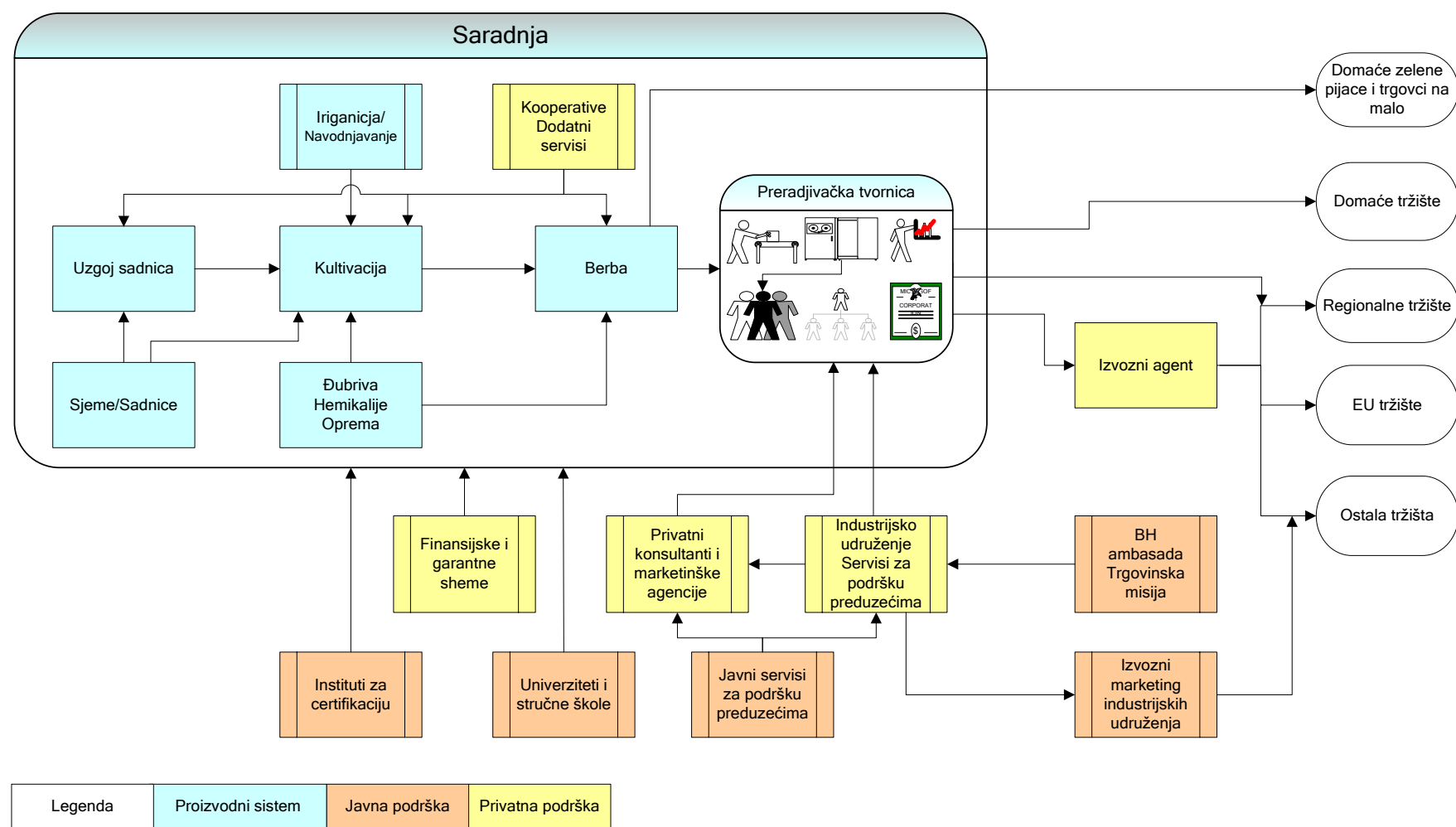
Novi zakoni o mikro-finansiranju su usvojeni 2006 u oba entiteta. Tokom 2007, MKO-vi su se morali registrovati po novim zakonima kao neprofitne fondacije, a zatim da formiraju profitna dionička preduzeća – u oba slučaja kao nedepozitne finasijske organizacije. Većina MKO-a će se registrirati kao preduzeća tokom 2008. godine, pošto su akumulirali dovoljno kapitala da zadovolje pravne zahtjeve koji se odnose na minimalni kapital. Takav status će im omogućiti da otvore svoju strukturu kapitala investitorima i moći će ponuditi veće kredite nego fondacije (EUR 25.000 vs. EUR 5.000). Krediti niži od 25.000 EUR će biti tržišni segment u kojem će MKO i dalje imati prednost u odnosu na komercijalne banke.

Nedavne pravne promjene su rezultirale daljnom konsolidacijom i komercijalizacijom sektora. Broj MKO-a se smanjio, pošto neke od njih nisu mogle zadovoljiti pravne zahtjeve za registraciju (14 MKO-a iz RS-a su nedavno zatvorene). Međutim, sektor je nastavio da raste. Stopa rasta u 2007. je bila 80% za cijeli sektor.

Lizing je relativno novi finasijski instrument, sa kojim MSP nisu upoznati. Ovo je sektor koji brzo raste u BiH. Velika prepreka za MSP-a je zahtjev za 10-12% vlastitog finansiranja. Sa druge strane, lizing preduzeća smatraju pojedine sektore i jača preduzeća najatraktivnijim segmentima, i pokazuju malo interesa za ulazak u niže tržišne segmente. Mikro lizing se ne koristi. Ovo bi mogla biti šansa za MKO-e da nastupe kao agenti za lizing preduzeća koja žele doći do nižih tržišnih segmenata. Nova finasijska sredstva koja je u maju ove godine obezbijedila EBRD za Raiffeisen Leasing u visini od 10 miliona EUR moraju se koristiti za MSP-a iz svih sektora. Definirani tipovi lizing ugovora su mikro lizing (maximalan iznos od EUR 10.000) i mali lizing (maximalan iznos od EUR 125.000). Očekivani prosjek je EUR 50.000. Ovo će povećati ponudu za MSP, ali će se koristiti isti uslovi kao i kod drugih lizing aranžmana.

Factoring je nedavno uveden u BiH . Ovaj instrument još uvijek nije pravno reguliran. Državna Izvozno kreditna agencija, IGA, daje izvozne kredite i specifične factoring usluge, ali oba ova servisa su u malim iznosima, te nemaju značajnu ulogu. Nedavno je registrovano slovenačko factoring preduzeće u BiH (Prvi Faktor) i jedna banka (FIMA) je najavila uvođenje factoringa. Zbog visokih troškova ovog instrumenta ne očekuje se da će ga uskoro MSP prihvatiti i koristiti.

5 Analiza lanca vrijednosti pod-sektora voće, jagodičasto voće i povrće



Proizvodnja Informacioni sistem Marketing

Osoblje Menadžment Finansije

Analiza prepreka za konkurentnost lanaca vrijednosti za voće, jagodičasto voće i povrće

U sektoru koji je dugi niz godina bio zaštićen u zatvorenoj privredi, ima potencijala za rast produktivnosti i mogućnosti za prelazak na proizvode sa višom dodanom vrijednosti kroz cijeli lanac vrijednosti. Osnovne brojke u poljoprivrednom sektoru su tabelirane ispod.

Poljoprivreda	Rezultati	Napomene/Stope rasta
Broj preduzeća	3,308 prerađivača + 500,000 farmi	Visoka potencijalna stopa rasta
Ukupna zaposlenost	21,100 + farme	80% u ruralnim područjima obećava veliki potencijal za stvaranje ruralnih radnih mjesta
Domaća prodaja '000 KM	1,255,000	Visoka stopa rasta
Izvozna prodaja '000 KM	270,000	Visoka stopa rasta , 18% u 2007.
Ukupna prodaja '000 KM	1,525,000	Visoka stopa rasta
Udio u BDP-u GDP	10% + 12% NOS	
Konkurentnost	Srednja	U voću, jagodičastom voću i povrću
Potencijalno povećanje prihoda MMSP kroz povećanje proizvodnje	Visok potencijal	Jedino ako se realizira izvozni potencijal

Informacije u ovoj tabeli su dobivene iz referentnih izvještaja i uglavnom su iz 2006, ali neke su starije. Nisu vrlo precizne i stoga se trebaju koristiti samo kao indikatori.

Ciljevi zbog kojih ovaj pod-sektor treba unaprijediti

Podržati povećanje produktivnosti, prelazak na proizvodnju veće dodane vrijednosti i povećanje izvoza u EU i na regionalna tržišta.

Osnovni uslovi

Klima, dobro tlo i relativno jeftina radna snaga u poređenju sa većinom EU država povećava mogućnost postizanja konkurentnosti kod jednog broja proizvoda. Voće i (neko) povrće, te jagodičasto voće već imaju konkurentsku prednost, naročito paprike i divlje jagodičasto voće. Trebalo bi transformirati druge proizvode iz ovog sektora u proizvode veće dodane vrijednosti sa konkurentskim prednostima.

Najvažniji trgovinski partneri, i kod uvoza i kod izvoza su susjedne zemlje Hrvatska, Srbija i Crna Gora. BH prerađivači sa odgovarajućim certifikacijama takođe izvoze u neke EU države (Slovenija, Njemačka, Danska, Holandija).

Većina primarnih i prerađivačkih proizvođača svoje napore usmjeravaju na domaće i na regionalna tržišta. To se čini kao vrlo ukorijenjen stav, a uz to čini se da postoji široko rasprostranjen nedostatak tržišnih i marketinških znanja pojačan nepoznavanjem stranih jezika.

Strateške opcije

Da bi se BiH mogla natjecati u EU i da bi mogla povećati izvoz i substituirati uvoz, mora povećati produktivnost po proizvodnim jedinicama i na primarnom i na prerađivačkom nivou, uz podršku kako javnog tako i privatnog sistema potpore (vidi 6.1 Lanac vrijednosti Voće&Povrće). Većina prerađivačkih kapaciteta nisu

dovoljno snažna da bi ostvarila efektivan pristup tržištima i provela marketinške aktivnosti koje bi povećale pod-sektorsku profitabilnost, tako da im je potrebna jedna vrsta marketinške kooperacije. To bi se moglo postići na primjer, uspostavljanjem (kooperative) državne marketinške organizacije ili putem formiranja saveza sa (EU) kompanijama koje su već na tržištu EU.

Pregled prepreka za konkurentnost lanca vrijednosti

Trenutna distribucija zemljišta sa 80% farmi koje u prosjeku imaju 4.3 hektara ne dozvoljava ekonomiju obima. Neophodan politički okvir koji podržava redistribuciju zemljišta još uvijek nije uspostavljen, ali čak i da jeste potrebno je dugo vremena da se zemljište redistribuira, pošto ta redistribucija mora biti vođena silama tržišta. To bi se možda moglo pokazati kao kratkočno dobra prilika, pošto tjera male zemljoposjednike da imaju proizvode veće vrijednosti po hektaru. Da bi pod-sektor napredovao dugoročno i imao konkurentne proizvode u svijetu u kojem raste moć kupaca, potrebna je dugoročna strukturna promjena ka većim preduzećima/proizvodnim jedinicama.

Primarne kao i prerađivačke jedinice, nisu svjesne koliko ozbiljne prepreke mogu biti nedostatak certifikacije za kvalitet i sigurnost proizvoda za ulazak na EU i druga sofisticirana tržišta. Razlozi za to su donekle i u njihovoj orijentaciji ka regionalnim tržištima gdje javnost nije jako glasna u potražnji za certificiranim i propisno deklariranim proizvodima. Nedostatak kampanja za podizanje svijesti javnosti takođe ima značajnu ulogu u tome.

Nedostaju i institucije koje bi kreirale bolje i stimulatívno okruženje u oblastima kao što su dozvole, registracija farmi, sanitarne i fitosanitarne regulative, HACCP, ISO i drugi standardi za prerađivače. Iskustva nekolicine preduzeća koja već imaju HACCP i ISO certifikaciju govore da u BiH nema akreditirane institucije za certifikaciju, a takođe nema kvalificiranih konsultanata koji bi mogli pomoći oko uspostave sistema. Zbog takve situacije preduzeća moraju tražiti pomoć iz inostranstva i za dizajniranja sistema i treninga i za certifikaciju.

Prepreka razvoju ovog pod-sektora je to što nema dobro kadrovski i finansijski podržane tehnološke institucije koje bi pomogle razvoj primarnih i prerađivačkih proizvoda i proizvodnje, niti postoje funkcionalni produženi servisi koji bi prenosili rezultate i obučavali i podržavali uzgajivače dajući im tehničke i marketing savjete. Pet takvih servisa u RS-u dosta dobro radi, dok 10 kantonalnih centara u FBiH uglavnom pomažu kod administrativnih pitanja.

Nedostatak razvoja brendova i investicija u tehnologije za proizvodnju novih proizvoda ciljano za EU tržišta i za postizanje ekonomije obima, smanjuje sposobnost izvoza.

Orijentacija ka domaćem/regionalnim tržištima najvjerojatnije uzrokovana nedostatkom znanja menadžmenta, naročito kod manjih prerađivača, usporava razvoj ka većem izvozu.

Organizacija primarne proizvodnje u ovom pod-sektoru na malim farmama, ograničava njihov razvoj na nekoliko načina. Na strani ponude, onemogućava ih da nabave ulazne sirovine i materijal kao što su sjemena, sadnice, đubriva, pesticide i herbicide ili bilo koji drugi ulazni materijal, po cijenama po kojima ih

nabavljaju kupci na veliko. Nadalje, sadni materijal je često lošeg kvaliteta što dovodi do prekomjerne upotrebe herbicida i malog prinosa.

Sa druge strane, kada se radi o njihovim proizvodima, mali farmeri nemogu dobiti dobre cijene naročito kod većih prerađivača, kada u blizini nema drugih kupaca. Neki veliki prerađivači su mudro formirali tzv. Kooperative dobavljača u kojima imaju većinske udjele, što im omogućava da kontrolišu cijene uzgajivača i uslove isporuke bez potrebe da pregovaraju sa svakim pojedinačno. Zauzvrat, uzgajivači dobivaju 10-godišnji ugovor.

Prerađivači, čak i oni veći su patuljci u poređenju sa potencijalnim inostranim kupcima, bilo kada se radi o velikim EU uvoznicima/trgovcima na veliko ili o velikim maloprodajnim lancima. Uz to, konkurencija koja dolazi iz drugih balkanskih zemalja i Kine je ogromna, iako se kaže da je kineski kvalitet inferioran. Tako prerađivači imaju vrlo malo uticaja na cijene, uslove isporuke ili plaćanja. Problem se dodatno povećava time što BH prerađivači nemaju potrebne certifikate da dokažu svoj kvalitet i uslove proizvodnje. To je naročito značajno kod organske proizvodnje u kojoj BiH ima potencijale da postigne konkurentne prednosti.

5.1.1 Proizvod, proizvodnja, ponuda i infrastruktura za jagodičasto voće, drugo voće i povrće

Prepreke u proizvodnji primarnih proizvoda

Da bi se razumjele prepreke za proizvode i proizvodnju, moramo analizirati i prerađivačke kapacitete i ulazne faktore, prije svega nabavku voća, povrća i jagodičastog voća i najvažnije uslove u kojima se prikupljaju / kultivišu.

Zahvaljujući izvrsnim zemljišnim i klimatskim uslovima sirovine, odnosno povrće, voće i jagodičasto voće (i divlje i kultivirano) prema riječima naših sagovornika iz ovog pod-sektora, relativno su visokog kvaliteta ili barem imaju potencijal da budu visokog kvaliteta ako bi se njihovom proizvodnjom pravilno upravljalo.

Imajući u vidu sadašnju (i buduću) nestašicu prehrambenih proizvoda u svijetu koja im povećava cijene, količina kultiviranog povrća i voća koja se sada prizvodi daleko je ispod nivoa tražnje u EU i time otvara dobre prilike za izvoz – opet pod pretpostavkom da postoje uslovi za izvoz.

BiH je dobro pozicionirana da može proizvesti zdrave i proizvode dobrog standarda, kao i organske prehrambene proizvode, zbog svoje tradicionalne prakse u poljoprivredi (korištenje prirodnih đubriva i mala upotreba herbicida i pesticida), a neko povrće, voće i jagodičasti proizvodi proizvedeni u BiH su ocjenjeni dobrim rezultatima po pitanju kvaliteta specijalizovanih organskih proizvoda u zapadnoj Evropi.

Nažalost većina farmera i prerađivača nema instalirane neophodne sisteme kontrole a državna certifikacija i sistem kontrole još uvijek nisu u punoj funkciji, zbog čega moraju plaćati visoke cijene da bi bili certificirani kod nekog akreditiranog instituta u Makedoniji, Njemačkoj, Švicarskoj itd. Samo nekolicina BH konsultantskih firmi su u potpunosti kvalificirani da pomognu preduzećima

da izgrade sistem kontrole, što u nekim slučajevima znači plaćanje visoke cijene za loš kvalitet posla.

Da bi se postigao vrhunski kvalitet i najveće cijene potreban je strožiji (standardizovan EU) sistem sortiranja i klasificiranja u svim preduzećima, osim onih najrazvijenih koja već izvoze značajne količine proizvoda u EU.

BH šume i druge lokacije sa kojih se ubire divlje jagodičasto voće je nedovoljno količinski čak i za trenutne nivoe proizvodnje, a da ne spominjemo potencijalnu tražnju na EU tržištu da je sistem za podršku izvozu uspostavljen.

Postoje ozbiljna strukturna i organizaciona pitanja koja ometaju racionalnu i konkurentnu kultivaciju većih količina voća i povrća. Mala veličina privatnih farmi (80% u prosjeku ima <5 Ha) rezultira u premalim primarnim proizvodnim jedinicama da bi mogle imate efikasnu i modernu proizvodnju voća i povrća. U korjenu problema je nedostatak redistribucije zemljišta i restitucije, te niska produktivnost.

Niska produktivnost zbog nedovoljno efikasnog menadžmenta, nemogućnost kupovine zdravih sadnica, nedostatak odgovarajuće opreme za efikasnu proizvodnju, niska kupovna moć individualnih farmera i više plaće, za rezultat imaju veće troškove proizvodnje u usporedbi sa susjednim zemljama. Iz istih razloga su i prinosi voća, povrća i (kultiviranog) jagodičastog voća niski u BiH u poređenju sa EU15, Poljskom, Bugarskom i Rumunijom i drugim zemljama u regionu Balkana kao što su Srbija i Hrvatska. Izgleda da nedostaje organizacije farmera u neku formu zajedničkih kupovnih jedinica na strani ponude, te prodajnih jedinica na strani gotovih proizvoda da bi se ojačale njihove kupovne i prodajne moći prema većim prerađivačima.

Proizvodnja na postojećim plantažama bi se mogla unaprijediti sistemima navodnjavanja, a svugdje je potrebno između jedne do tri ili pet godina da bi se povećala proizvodnja jagodičastog i ostalog voća sadnjom novih grmova i stabala. Obje ove aktivnosti zahtjevaju investicije i radni kapital po cijenama koje uzgajivači mogu platiti iz svojih zarada i pod razumnim uslovima za kolateral i otplatni plan. Naročito mali uzgajivači imaju problema da dobiju kapital, ali čak i oni veliki koji dobiju kapital žale se na troškove.

Prepreke kod infrastrukture

Logistička infrastruktura kao što su vozila i prilazni putevi, naročito malim farmama, često su vrlo lošeg kvaliteta što uzrokuje štete na proizvodima prije nego oni stignu do prerađivačkih kapaciteta. Ovako nastali gubici mogu biti vrlo visoki.

Prepreke kod prerade

Postoji oko 15 prerađivačkih jedinica srednje veličine za preradu voća i povrća i veći broj malih prerađivača. Mnogi od njih su ograničeni zastarjelom opremom naročito opremom za hlađenje, što za posledicu ima nižu produktivnost po mašini u poređenju sa njihovim najjačim konkurentima iz EU. To se kompenzira nižim plaćama, ali u većini slučajeva i tako dobivene proizvodne cijene su još uvijek više nego kod njihovih konkurenata iz EU i sa Balkana

Da bi se stimuliralo investiranje postoje poreski poticaji različitih nivoa. To pomaže, ali je nedovoljno da bi navelo prerađivače da investiraju u adekvatne mašine i opremu. To opet ima za posljedicu da mašinski park zastarjeva.

Trgovinski bilans za voće i povrće je izrazito nepovoljan, a izgleda da nema efektivnih strategija za razvoj proizvoda i proizvodnje za poboljšanje sirovina i proizvodnje na vrijeme za oštriju konkurenciju sa EU preduzećima. Unutrašnji standardi kvaliteta u fabrikama trebaju se popraviti kroz sortiranje i klasifikaciju sirovina na samom ulazu u fabriku.

Mnogim fabrikama trebaju profesionalni proizvodni menadžment sistemi i savremeni kompjuterski sistemi za planiranje i operacije.

Varijacije u nabavci sirovina zbog sezona i nedostatka rashladnih skladišta, uzrokuje velike varijacije u korištenju kapaciteta i zapošljavanju tokom godine. To je skupo i prekida proizvodni proces kao i odnose sa kanalima prodaje.

5.1.1.1. Zaključci i preporuke – proizvodi, proizvodnja, ponuda i infrastruktura

Redistribucija zemljišta radi dobivanja većih farmi značajna je za farmere da bi oni mogli zaraditi na neophodnoj većoj produktivnosti pošto plaće rastu. Politike, zakoni i strategije koji bi to podržavali bi se trebali odmah početi implementirati da bi se pokrenuo ovaj veoma dugi proces. U međuvremenu dok se čeka ova redistribucija, preporučljivo bi bilo da se uvede kratkoročna strategija za prelazak farmera na usjeve koji nisu tako osjetljivi na veličinu farme kao što su to paprike i jagodičasto voće, te upotreba staklenika koji su manje zavisni od poljoprivrede velikog obima.

Prepreke koje se vežu za malu veličinu farmi mogu se donekle prevazići formiranjem poljoprivrednih kooperativa koje bi bile u vlasništvu farmera i kojima bi se profesionalno upravljalo, uz centre za produžene servise koji bi nudili tehničku ekspertizu, saradnju farmi po pitanju kupovine/prodaje i proizvodnje/kultivacije. Neka saradnja u formi kooperativa već je uspostavljena i neke od njih dobro funkcioniraju, ali većina njih trebaju modernizaciju po pitanju djelokruga rada, ciljeva, strategija, organizacije i menadžmenta da bi postale efikasne i isplative farmerima da bi ih koristili. Intenzivno korištenje forme poljoprivrednih kooperativa bi bila idealna organizacijska forma da bi se postigla kupovna moć na strani ponude, te prodajna moć na strani isporuke gotovih proizvoda. U većini EU zemalja dobrovoljne kooperative kojima upravljaju farmeri su vrlo uspješne i vrlo popularne već više od 100 godina, ali zbog nedavne istorije postojanja obaveznih kooperativa kojima je upravljala država, ovaj vid kooperacije će se vjerovatno teško postići u BiH.

Potrebna je kampanja za podizanje svijesti među preduzećima i kupcima o značaju certificiranja kvaliteta i sigurnosti proizvoda da bi se moglo pristupiti tržištu EU i drugim tržištima.

Potrebno je finalizirati institucionalni sistem kvaliteta i sigurnosti, uključujući i akreditaciju nacionalnih instituta za akreditaciju i obuku kadrova za ove institucije.

Najmanje jedan agro-tehnološki institut treba podržati da bi mu se omogućilo da sprovodi istraživanja potrebna za poboljšanje konkurentnosti i farmera i prerađivača. Takođe se predlaže da se uz ovaj institut izgrade i dopunski servisi gdje bi se kasnije obučavali kadrovi za centre za produžene servise i koji bi djelovao kao tehnološka podrška, a izgradnjom kapaciteta i marketinška podrška ovim centrima.

Za stimulisanje investicija postoje poreske olakšice različitih nivoa. Pomoglo bi kada bi se dalje stimilirale investicije u mašine i opremu i posebno u rashladne kapacitete, ukoliko bi poreski organi prihvatili vanredne povoljne šeme za amortizaciju. Trebalo bi uvesti bolje uslove za finansiranje proizvodnih kapaciteta i mašina, uključujući uvođenje povoljnijih kamatnih stopa, razumnih zahtjeva za kolateralima i pojednostavljenjem procedure za kreditne aplikacije u kombinaciji sa efikasnim garantnim fondovima i šemama osiguranja. Dok se ne investira u sisteme hlađenja, skupa neiskorištenost kapaciteta zbog nedostatka sirovina izvan sezone bi se morala komenzirati alternativnom proizvodnjom ili hlađenja ili drugim kapacitetima za održavanje sirovina ili uvozom sirovina ukoliko je to izvodljivo.

Za ublažavanje problema lošeg kvaliteta transportne infrastrukture, trebalo bi analizirati moguće alternativne logističke sisteme od farmi do prerađivača pa do tržišta.

Profesionalno upravljanje proizvodnjom i IT sistemi moraju se razviti i poboljšati da bi se optimalno koristila proizvodna oprema i postigla veća produktivnost na novoj proizvodnoj opremi, pošto nije dovoljno investirati u novu proizvodnu opremu ukoliko se ona ne koristi uz dobro upravljanje.

5.1.2 Ljudski resursi – voće, jagodičasto voće i povrće

Izgleda da ne nedostaje sakupljača jagodičastog voća jer dovoljno ruralnih porodica skuplja ovo voće već generacijama i oni su vrlo vješti i znaju gdje su najbolja područja za berbu.

Problemi ljudskih resursa u primarnoj proizvodnji

Uzgajivači uglavnom upošljavaju nekvalifikovane radnike i obučavaju ih dok rade. Imajući u vidu rastuću sofisticaciju stakleničke tehnologije uzgoja može doći do rastuće potrebe za obukom radnika.

USAID LAMP je obučio 35,000 farmera i uzgajivača, ali većina onih koji nisu prošli obuku neznaju ništa o najboljim praksama u uzgoju i modernim metodama proizvodnje što čini se, predstavlja veliku prepreku efikasnijoj kultivaciji i većim prinosima.

Problemi ljudskih resursa kod prerađivača

Radnike u fabrikama za prerađivanje na opremi su obučavale kolege stručnjaci i šefovi proizvodnje ili u slučaju kupovine nove opreme – dobavljači te opreme. Iako je priroda proizvodnje takva da u vrhu sezone treba trostruko više radne snage nego obično, generalno nema nedostatka kvalifikovanih radnika.

Većinom preduzeća upravljaju tehnički direktori i šefovi proizvodnje koji su dobri u tehnologijama poljoprivredne proizvodnje i potvrđuju da su im potrebni menadžeri prodaje i kadrovi u prodaji, ipak nemaju dublje razumjevanje modernog marketinga i menadžmenta. Čini se da mnogim od njih nedostaje profesionalna marketinška i menadžerska vizija potrebna za razvoj efikasnih konkurentskih strategija i poslovnih i marketinških planova koji bi doprinjeli rastu preduzeća u sve konkurentnijem EU okruženju. Preduzeća srednje veličine trebaju barem jednog glavnog menadžera i posebno dobro educiranog marketing menadžera, a veća preduzeća i finansijskog menadžera koji može upravljati u okruženju rastuće konkurencije u maloprodajnom sektoru. Finansije i računovodstvo ne koriste uvijek moderne informacione sisteme, a cijene se formiraju na bazi kalkulacije: troškovi plus. Kada ova preduzeća onda računaju svoje mogućnosti za ekspanziju, ona zbog zastarjelih metoda koje koriste možda baziraju svoje finansijske odluke na pogrešnim podacima.

Manja preduzeća ne mogu sebi priuštiti zapošljavanje osobe za marketing/prodaju puno radno vrijeme. Zbog toga vlasnik/menadžer mora vršiti tu funkciju, ali on/ona je najčešće okrenuta proizvod/proizvodnji i stoga nije posvećena marketingu, te se zbog toga tom oblasti ne upravlja optimalno.

Mnogi čelni ljudi preduzeća nisu upoznati sa modernim stilovima menadžmenta/liderstva uključujući strategiju i planiranje marketinga.

Većina sadašnjih menadžera i skoro svi kadrovi preko 30 godina starosti nemaju znanja engleskog ili drugih stranih jezika.

5.1.2.1. Zaključci i preporuke – ljudski resursi

Značajno povećanje proizvodnje korištenjem efikasnijih proizvodnih sistema kao što je intenzivna staklenička proizvodnja, korištenje sofisticiranijih mašina u proizvodnji i sistemima osiguranja kvaliteta, treba biti podržano uspostavljanjem obrazovnog programa za proizvodnju i preradu hrane za farmere i potencijalne šefove proizvodnje, te za inspektore za kvalitet, u stručnim školama. Centri za dopunske servise trebaju biti u stanju da obučavaju farmere u oblasti najboljih praksi u radu farmi i ponude im kontinuiranu obuku u novim tehnologijama.

Trenutno se od univerziteta traži da provode sve vrste obuke, ali oni nisu dobro opremljeni da ponude efektivnu obuku praktične prirode, koja je potrebna marketing osoblju i mladim menadžerima koji su obrazovani za proizvodnju/proizvod. Potreba za ublažavanje nedostatka marketinških vještina u malim i srednjim preduzećima traži kratkoročnu i srednjoročnu obuku i mentorstvo tokom možda 6 do 12 mjeseci koju bi provele institucije za vanredno, dopunsko obrazovanje i obuku.

Naučiti barem engleski jezik na visokom nivou je imperativ za poslovanje u EU i svjetskom poslovnom okruženju, i mora se uložiti poseban napor da bi se naučili svi koji moraju stupiti u kontakt ili dobiti informaciju izvan BiH. Ne bi bila loša ideja naučiti ih i menadžment usluga u vezi sa kursevima stranih jezika.

Čelni ljudi preduzeća moraju modernizirati svoj menadžment stil i naučiti praviti formalne strategije i marketing planiranje.

5.1.3 Marketing – voće, jagodičasto voći i povrće

BiH je značajan neto uvoznik poljoprivrednih proizvoda. Većina uvoznih proizvoda raznih vrsta se u velikoj mjeri ne proizvodi u BiH, ali mnogi od njih bi mogli da se za nekoliko godina proizvode i da budu konkurentni, te zamjene uvozne pod uslovom da se provedu promjene u pod-sektoru kao što je to navedeno u poglavlju 6.2.2.

Prepreke za efikasan marketing

Pristup tržištima (EU tržištu) je mnogim preduzećima otežan zbog nedostatka odgovarajućih certifikacija (HACCP, ISO i dr.).

Mnoge potrebne informacije o tržištima, kupcima i konkurentima mogu se naći u različitim bazama podataka na internetu i u poslovnim direktorijima, ali većini preduzeća nedostaje marketing funkcija koja bi tražila i analizirala tržišne informacije na profesionalan način. Čak i veća preduzeća imaju jednog ili mali broj osoba za prodaju, ali rijetko imaju osobu educiranu u marketingu i stranom jeziku (engleski). Oni obično nemaju (pisani) marketing plan sa strategijom marketinga, koja bi ukazivala na koja tržišta bi trebali pokušati ući, sa kojim proizvodima, po kojim cijenama, kroz koje kanale ih distribuirati, i sve to podržano sa efikasnim promotivnim naporima. Zbog toga nema precizne informacione baze za efikasan pristup / ili širenje na tržištima, mada naravno postoje više manje uspješni pokušaji da povećaju prodaju na sadašnjim tržištima, i da prošire prodaju na dobro poznatim tržištima na Balkanu.

Neki od većih prerađivača su u stranom vlasništvu. Većina tih preduzeća su podugovarači za strana (povezana) preduzeća koja često prodaju njihove proizvode na izvozna tržišta. Ova preduzeća često zanemaruju ili im nije dozvoljeno da traže više kupaca tako da se ona moraju oslanjati na svoje podružnice da će im zauvijek preuzimati svu proizvodnju. To naravno nije uvijek slučaj, jer ona učestvuju u jednoj organizaciji koja ima operacije u nekoliko država i tako rizikuje da bude zatvoreno ako je proizvodnja negdje drugdje profitabilnija.

5.1.3.1. Zaključci i preporuke - marketing

Imajući u vidu vrlo nizak broj zaposlenih koji su obučeni i imaju iskustvo u marketingu u današnjim malim i srednjim preduzećima, pomoglo bi, ali ne bi bilo dovoljno, da se uspostave tačke pristupa sa pristupom bazama podataka i time učine dostupnim poslovni direktoriji. Većini menadžera i marketing/prodajnog osoblja treba podići svijest o rastućoj potrebi za marketingom.

Da bi se omogućilo BH proizvođačima voća i povrća da naprediju na izvoznim (EU) tržištima marketing menadžment i marketing osoblje u mnogim preduzećima treba podršku za izradu marketing planova koji će biti realni i primjenjivi.

Može se predvidjeti da će marketing službe biti prilično slabe dok se jedan odgovarajući broj menadžera i osoblja ne educira. Do tada, treba dati intenzivnu podršku za pristup izvoznim tržištima; učešće na EU privrednim sajmovima; posjetama u cilju promocije trgovine i ostvarivanja kontakata sa EU preduzećima; identifikaciju i sklapanje ugovora sa izvoznim/uvoznim agentima i identifikacija

transportnih agenata. Podrška im je takođe potrebna kod popunjavanja izvoznih dokumenata.

Kada se jednom napravi prikupljanje i analiza informacija MSP-ima je potrebno da stupe u kontakt sa potencijalnim kupcima. Da bi to uradili dobro bi bilo da imaju nekoga ko ima tržišna znanja i znači nešto na tom tržištu na kojem prave kontakte. U većini zemalja to rade sami MSP, njihovi izvozni agenti i/ili stalne trgovinske misije locirane u njihovim ambasadama, često u saradnji sa nacionalnim, regionalnim ili industrijskim asocijacijama. BiH nema trgovinskih misija pri ambasadama. Izgleda da je ta uloga povjerena Vanjskotrgovinskoj komori, ali dok se neke trgovinske misije organiziraju za veća preduzeća, vrlo malo se čini za MSP-a. Veća efikasnost bi se mogla postići ako bi pojedinačne industrijske privredne asocijacije u vlasništvu korisnika (MSP) koji ih i plaćaju, izgradile svoje kapacitete da mogu pomoći takve trgovinske misije. A još efikasnije bi bilo da različite asocijacije industrija zajedno formiraju asocijaciju na državnom nivou koja bi preuzela vodeću ulogu i pomogla napore za podršku izvozu određene sektorske asocijacije. Ovo je međutim, vjerovatno preambiciozno da bi se moglo desiti u skorijoj budućnosti, pošto često asocijacije vode samo generalni sekretar i možda nekoliko administrativnog osoblja, a aktivnosti su im ograničene na generalnu skupštinu i nekoliko sastanaka godišnje. U nekim slučajevima asocijacije su organizirale prisustvo na sajmovima i izložbama, ali one rijetko provode kontinuirane napore za podršku izvozu.

5.1.4 Standardi i certifikacije – voće, jagodičasto voće i povrće

Geografski region	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljni/certifikacije i standardi koje traže preduzeća od preduzeća
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stara YU legislativa koja uključuje stare (obavezni a nisu zamjenjeni) JUS standardi • Certifikati koje traži druga nacionalna legislativa 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (oni neobavezujući nakon 2003) • BAS Standardi (bazirani na EN/ISO) dok nisu kombinovani sa usvojenim novim propisima (esp. BAS/TC 43 na hranu) • OK (daje Organska Kontrola) • Certifikat lokalnog zdravstvenog instituta (ako nije obavezan)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • EU pravne mjere za kvalitet i sigurnost hrane kojima se implementiraju npr. ISO, EN (Evropski Standardi) i HACCP • EU poljoprivredni certifikati za PDO, PGI i TSG (ovi su sada dobrovoljni, ali će postati obavezni po pristupanju u EU. Oni su definirani u EU regulativama i obaveza država članica je da obezbjede preduslove postavljene u regulativama) • EU regulatorni standard za organsku hranu, EU Eco label regulativa (dobiva se na dobrovoljnoj bazi) 	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> • HACCP • ISO standardi (npr. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišem i posebno ISO 22000 za sektor hrane) • DIN standardi • GLOBALGAP (=EUREPGAP) • GMP (Dobra praksa u proizvodnji) • ‘Čista proizvodnja’ certifikat • ‘IP’ (integrirana proizvodnja) certifikat • UNECE standardi za svježe voće i povrće <p>Organski certifikati npr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KRAV • IMO • OK • NOP (Nacionalni Organski Program) za tržište SAD • UK soil association certificate • BIO SUISSE • FAIRWILD

Gornja tabela daje generalni pregled standarda i certifikacija u pod-sektoru voća, jagodičastog voća i povrća u BiH i u EU. Desna kolona uključuje standarde i certifikate koji su pravno obavezujuća norma, iako se neki od njih mogu dobiti na dobrovoljnoj bazi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-certifikate i standarde koje preduzeća traže jedni od drugih, koji nisu obavezni po zakonu. Redovi 'BiH' i 'EU' samo pokazuju porijeklo ili – što se tiče švicarskih standarda i certifikata – glavna geografska područja primjene. Ali standardi i certifikati pomenuti na primjer u drugoj koloni reda 'EU' su takođe već primjenjeni u BiH.

Dobrovoljni standardi pomenuti gore predstavljaju one, koje se za sada najviše koriste i priznaju u BiH, mada ih ima još mnogo na tržištu.

Često dobrovoljne standarde traže poslovni partneri ili određena vanjska tržišta (npr. organski standard KRAV, koji se veže za postojeće EU regulative za organsku hranu, za Švedsku).

U ovom momentu nijedan generalni BH brend koji indicira da je pravno usklađen u svrhu promocije bilo na domaćem ili izvoznim tržištima, naš tim nije pronašao. Čak iako BH proizvodi budu certificirani po npr. GLOBALGAP-u², ovaj certifikat nije dozvoljeno koristiti na samom proizvodu/deklaraciji osim u sektoru B2B (biznis sa biznisom). Isto tako, nijedno široko priznato označavanje organskog proizvoda/deklaracije koje ukazuje na pravnu usklađenost, ne postoji u BiH.

Čak i ako proizvodi dobiju međunarodnu certificiranje mnogi BH potrošači nemaju svijest o prednostima organske hrane, pošto se ona smatra samo skupljom hranom, mada to nije uvijek tačno. Zbog toga preduzeća izbjegavaju promociju ili čak pominjanje organskih svojstava proizvoda. Još jedan prepreka je nedostatak svijesti kod preduzeća o konkurentskoj prednosti marketinga međunarodno certificiranog proizvoda, oni često i ne spominju certifikate kao što je npr. HACCP na deklaraciji proizvoda.

5.1.4.1 Obavezni standardi u BiH (JUS standardi i drugi obavezni certifikati)

5.1.4.1.1 Procesi dobivanja standarda

Preduzeća iz sektora voća i povrća su često obavezna da obezbijede certifikat u skadu sa starim, prevaziđenim bivšim YU propisima i JUS standardima. To dovodi do dvostrukih troškova za preduzeća za vrijeme mnogih izvoznih i uvoznih aktivnosti. Na primjer, na jednoj strani skupe provjere usklađenosti sa ISO standardima i EU standardima uključene su u uvoznu cijenu proizvodnih

² GLOBALGAP is a certificate based on a common initiative of many multinational corporations. Therefore it differs from the others. Furthermore it is not an organic certificate, but only indicates basic legal compliance, and it is not allowed to write GLOBALGAP on the product package. It is only allowed to use the word GLOBALGAP from business to business.

mašina koje se uvoze u BiH, a nakon toga zvanično se traže dodatno skupi certifikati zasnovani na YU regulativama i JUS standardima (vidi detaljnije u Aneksu 5).

5.1.4.1.2 Institucije

Certifikaciju i kontrolu obaveznih standarda vrše relevantne javne institucije kao što su to Institut za standardizaciju i Institut za mjerateljstvo. Ovim institutima nije potrebno da budu međunarodno akreditirani kada se radi o BH nacionalnim standardima. BH nacionalni standardi su jedino važeći u EU ako ih prihvataju evropska preduzeća i ako nijedan evropski standard nije tražen zakonom. Privatne institucije obično ne rade u ovom javno reguliranom sektoru na kreiranju obaveznih standarda.

5.1.4.1.3 Sektor za podršku

Javne institucije kao što su to Institut za standardizaciju i Institut za mjerateljstvo, kao i njihovi inspektori pružaju generalne informacije o tome koji obavezni standardi se traže od preduzeća na raznim nivoima lanca vrijednosti. Dalje informacije, tehničku i finansijsku pomoć i obuku u uvođenju standarda i certifikacijskih sistema, mogu se dobiti od javnih kao i privatnih institucija. Javne institucije su na primjer Agencija za sigurnost hrane (FSA), Ured za zaštitu zdravlja biljaka (PHPA), odgovarajući inspektori, privredne komore, Vanjskotrgovinska komora (VTK uključujući i Agenciju za promociju izvoza - EPA) i EICC. Privatne institucije su sve certifikacijske institucije koje su sebe međunarodno akreditovala za certifikaciju određenog standarda ili sarađuju sa međunarodno akreditiranim institucijama. Ove privatne institucije osim svojih zaposlenika uključuju i pridružene konsultante certificirane po specifičnom standardu.

5.1.4.1.4 Kvalite podrške

Preduzeća koja smo posjetili nisu imali pritužbi na servise podrške.

5.1.4.2 Obavezni standardi u EU (mnogi ISO, HACCP, Eco label, PDO, PGI, TSG)

5.1.4.2.1 Procesi dobivanja standarda/certifikata

Obavezne standarde koje traže EU-zakoni moraju ispoštovati svi subjekti (preduzeća iz sektora voća i povrća, javne laboratorije, inspeksijska tijela itd.) jednom kada legislativa stupa na snagu. Uz to, evropska legislativa za EMAS, certifikat upravljanja okolišem i EU Eco label (13) moraju se implementirati Ali ova legislativa – drugačija od one ranije spomenute – ostavlja odluku preduzeću da li će ili ne ući u proceduru dobivanja jedne od ove dvije EU vinjete. 1. januara 2009. godine novi EU pravni okvir za organsku proizvodnju i deklariranje organskih proizvoda, će stupiti na snagu (14). To uključuje upotrebu loga na dobrovoljnoj bazi za proizvođače za čije sisteme i proizvode inspekcija nalazi da zadovoljavaju EU regulative. Sličan pravni sistem postoji za Zaštićenu oznaku porijekla (PDO), Zaštićena geografska indikacija (PGI) i TSG (Garantovani tradicionalni specijalitet) (vidi detaljnije u Aneksu 5).

5.1.4.2.2 Institucije

EU legislativa koja reguliše preduslove (institucije, procedure itd.) nije prenešena u zakonodavstvo, niti je na snazi u BiH. Tako je jedini način za BH preduzeća da ispune ove zahtjeve je da to urade na dobrovoljnoj bazi (vidi dole). Neki od EU certifikata koje smo već pomenuli međutim, mogu dobiti podnosioci zahtjeva izvan EU kao što na primjer od 3. Aprila 2006. proizvođači iz trećih zemalja mogu aplicirati za registraciju PDO-a i PGI-a.

Čini se da organizacije za certifikaciju institucija imaju nedovoljno kadrova za poželjnu brzu i efikasnu pravnu transpoziciju i implementaciju međunarodnih fitosanitarnih standarda.

5.1.4.2.3 Sektor za podršku

U sektoru podrške kada se radi o obaveznim standardima u EU uglavnom su aktivne privatne institucije. To su sve certifikacijske institucije koje su se međunarodno akreditovala za certifikaciju određenih standarda ili saraduju sa međunarodno akreditiranim institucijama. Ove privatne institucije uključuju jedan broj pridruženih konsultanata certificiranim po specifičnom standardu.

5.1.4.2.4 Kvalitet podrške

Kvalitet pomoći je različit u zavisnosti od trajanja i organizacije pomoći kao i od kvaliteta individualnih konsultanata koji pružaju podršku. U vezi sa jednim standardom koji je takođe primjenjiv za sektor voća i povrća (HACCP) jedna mljekara je visoko ocijenila kvalitet 10-dnevnog treninga koji je sprovela jedna međunarodna organizacija sa međunarodnim konsultantima, dok su se žalili na kvalitet 3-dnevnog treninga koji je sprovelo domaće preduzeće sa domaćim konsultantom. U ovom slučaju preduzeće se takođe žalilo da privatni konsultanti nisu u stanju da daju dobar savjet i efikasno pomognu u izgradnji odgovarajućih sistema mjerenja i kontrole za certifikaciju.

Agencija za sigurnost hrane je zadužena za predlaganje uslova za Dobru praksu proizvodnje (GMP) i HACCP da bi oni postali obevezujući (vidi član 29/4 Zakona o hrani), ali još uvijek nema uputstva na raspolaganju u BiH za one koji rade sa hranom i inspektore. Paralelno sa obezbjeđivanjem određenog nivoa edukacije, u većini slučajeva pominjani su visoki troškovi kao važno pitanje. Preduzeća se žale da akreditirane institucije za certifikaciju koje bi dodjeljivale različite certifikate koji se traže za pristup EU i drugim tržištima još uvijek nisu uspostavljene.

5.1.4.2.5 Dobrovoljni standardi u BiH i u EU

Dobrovoljni standardi u BiH i u EU biće obrađeni zajedno jer ima dosta preklapanja.

5.1.4.2.6 Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u BiH (neki JUS standardi, BAS Standardi, OK..)

BAS standarde (esp. BAS/TC 43 za hranu) koje je pripremio Institut za Standardizaciju već primjenjuje Institut za akreditaciju. Ovi standardi će postati obavezni za sve subjekte (preduzeća iz sektora voća i povrća, javne laboratorije, inspekcijaska tijela itd.) u skladu sa tehničkim regulativama o ocjeni usklađenosti,

kada te regulative stupe na snagu. HACCP na primjer će biti obavezan od januara 2009. godine za sve subjekte koji rade u sektoru hrane. Tako do tada mogu se koristiti određeni JUS i BAS standardi, a mogu se i dobiti i certifikati lokalnih javnih institucija kao što su zdravstveni instituti, po određenim procedurama. Procesi su detaljnije opisani na web stranicama datim u Aneksu 5.

5.1.4.2.7 Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u EU (mnogi ISO, HACCP, GLOBALGAP, KRAV itd.)

Često određene standarde/certifikate traže nacionalni ili EU-biznis partneri ili neka vanjska tržišta, mada nema pravnih zahtjeva ili će ih biti u budućnosti kada EU legislativa stupi na snagu. Tako da čak i „privatni“ organski OK (Organska Kontrola) na primjer, može također tražiti neki EU-biznis partner. To se redovno dešava sa standardima kao što su ISO, HACCP, GLOBALGAP i neki organski standardi kao što su KRAV za EU-državu Švedsku ili ISO za Švicarsku (vidi detaljnije u Aneksu 5).

5.1.4.2.8 Institucije

Certifikate za međunarodno tražene standarde daju međunarodne potpuno akreditirane institucije u saradnji sa nacionalnim organizacijama kao što su TÜV Thüringen zajedno sa TÜV Adria i BIOBASE ili Quality Austrija i Boscet.

Certifikate za nacionalne standarde koje smo spominjali daju nacionalne javne institucije ili nacionalne privatne organizacije. Na primjer, jedna privatna institucija je Organska Kontrola sa svojim standardom OK. OK-certificirani proizvodi dobiju reputaciju uglavnom na nacionalnom nivou, ukoliko nisu međunarodno akreditirani. Na taj način na primjer, Organsku Kontrolu je nedavno međunarodno akreditovala međunarodna krovna organska institucija IFOAM. Organska Kontrola trenutno nastoji da bude akreditovana od strane GLOBALGAP-a da bi davala tu međunarodnu certifikaciju preduzećima. Trenutno je INCEBO iz Makedonije jedina akreditovana institucija koja može certificirati za GLOBALGAP u području bivše Jugoslavije (vidi detaljnije o procesu na web stranicama u Aneksu 5).

Ocjenu usklađenosti proizvoda – voća i povrća – kada se radi o porebama vezanim za ove standarde i certifikate, u mnogim slučajevima pomažu laboratorije. Međutim, BH laboratorije kada se radi o reziduama na primjer, nemogu mjeriti dovoljno niske vrijednosti tražene po GLOBALGAP-u. Tako, GLOBALGAP ocjena preko pomenutog INCEBO-a se zasniva na testiranjima u međunarodno akreditiranim laboratorijama u inostranstvu.. Slične procedure su primjenjive za određene vrijednosti koje traži ISO ili HACCP. Zbog situacije oko nezavršene međunarodne akreditacije BATA-e koju smo već opisali, nema međunarodno akreditovane laboratorije za hranu u BiH. Najbliža je locirana u Beogradu, ali čak ni ovoj laboratoriji ne vjeruju uvijek evropski kupci. Holandski kupci, naprimjer nedavno su ponovo testirali o svom trošku ocjenu rezidua koju je već testirala beogradska laboratorija. Tako da i ako će biti akreditovana kalibracijska laboratorija u oblasti voća i povrća u BiH, trebaće dosta vremena da se uspostavi međunarodno povjerenje.

5.1.4.2.9 Sektor podrške i kvalitet podrške

Preduzeća se žale da BH institucije još uvijek nisu akreditovane da izdaju međunarodno validne certifikate neophodne za pristup EU i drugim međunarodnim tržištima, što ih primorava da se certificiraju putem stranih institucija po višim cijenama nego što bi nacionalne institucije vjerovatno naplaćivale.

Preduzeća se takođe žale da (privatni) konsultanti nisu u stanju da daju dobar savjet i efikasno pomognu u izgradnji odgovarajućih sistema mjerenja i kontrole za certifikaciju.

5.1.4.3 Prepreke i preporuke

Prepreke

- Mnogi potrošači izgleda nisu svjesni prednosti organske hrane
- Čak i preduzeća sa međunarodno priznatim certifikatima smatraju da je teško dobiti dobre međunarodne poslovne partnere
- Nedostatak finansijskih sredstava za dobivanje certifikata
- Nedostatak generalnog BH brenda i široko prepoznatljivog organskog brenda koji bi se mogao koristiti za označavanje/deklarisanje proizvoda navodeći da su oni u skladu sa međunarodnim zakonima i imaju certifikaciju prema međunarodnim standardima, u svrhu međunarodnog marketinga
- Nedostatak sposobnosti da se prenesu međunarodni fitosanitarni standardi i njihov certifikacijski sistem

Preporuke

Slijedeće preporuke odgovaraju na prepreke.

- Pored generalnog podizanja svijesti opisanog u poglavlju 11 pod opštim pitanjima, potrebno je podržati podizanje svijesti potrošača da bi im se objasnila pitanja zdravlja i cijena kod organskih proizvoda. To bi imalo direktan uticaj na tražnju i pomoglo bi razvoju tog tržišta.
- Paralelno s tim, mjere za podizanje svijesti treba usmjeriti ka preduzećima da bi promovirali i deklarirali proizvode sa organskim certifikatima kao i sa ISO i HACCP certifikatima koji su dobiveni kao vrsta oznake kvaliteta (pod uslovom da nema pravnih restrikcija).
- Grantovi za podizanje kapaciteta, naročito certificiranim preduzećima koja učestvuju na velikim komercijalnim izložbama u inostranstvu, doprinjeli bi povećanju prilika za izvozne kontakte sa ciljem da se prevaziđe procjep između trenutnog fokusa na BH tržište i željene veće međunarodne poslovne orijentacije.
- Nadalje, podršku treba dati razvoju jednog krovnog certifikata (npr. 'BiHAP' – BiH Agricultural Product –BH Poljoprivredni proizvod) priznat od strane GLOBALGAP-a i iskoristivog takođe kao jedne vrste brend označavanja na samom proizvodu (ne samo B2B biznis sa biznisom kao što je GLOBALGAP). Slične aktivnosti bi trebalo

preduzeti za jačanje (novog ili postojećeg) krovnog certifikata za brendiranje organskih proizvoda iz BiH koji su u skladu sa EU organskom legislativom. Oba pristupa moraju biti praćena podrškom za uspostavu centralne institucije koja bi certificirala novi BH osnovni krovni brend, kao i novi BiH organski krovni brend.

Uz preporuke iz „Izvjestaja o procjeni potreba u oblastima koje se odnose na trgovinu“ projekta EU Razvoj kapaciteta za trgovinske politike i ti kapaciteti u Bosni i Hercegovini (TPP) koji implementira Maxwell Stamp PLC (2007) i izvještaja USAID-a ‘Ocjena trgovinskog kapaciteta bosansko hercegovačkog izvoza slijedeće preporuke su za fitosanitarni sektor.

- Potrebna je podrška za pripremu pod-zakonskih akata sa WTO SPS zahtjevima (uključujući IPPC - Međunarodna konvencija o zaštiti biljaka, koja je obavezujuća za BiH kao mogućeg budućeg člana WTO-SPS-a) i na njemu zasnovanog EU regulatornog okvira
- Isto tako je potrebna podrška da bi se provjerila usklađenost postojećih nacrti pod-zakonskih akata koji su urađeni 2006. a u vezi sa ISPM (Međunarodni standard za fitosanitarne mjere), koji će biti obavezujući za BH preduzeća kada u budućnosti budu željeli ući na EU tržište.
- Institucionalna podrška je potrebna za transpoziciju potrebnih standarda preko Instituta za Standardizaciju.
- Nadalje, podrška je potrebna za obuku trenera npr. 5 inspektora i 3 osobe iz drugih institucija povezanih sa sistemom fitosanitarne certifikacije, kao i npr. 5 – 10 osoba iz ministarstava za obuku iz standarda za domaće sisteme.

Aneks 5 za svaki od pomenutih standarda daje listu web stranica gdje se mogu naći detaljnije informacije o toku procesa za kompanije da bi dobile svaki od vrsta certifikata/standarda.

5.1.4.4. Faktori koji limitiraju konkurentnost lanca vrijednosti

U BiH su servisi za preduzeća slabi i što se tiče tražnje i što se tiče ponude. To važi za sve sektore i posebno za pod-sektor voća i povrća. Barijere na strani tražnje su čak i veće u sektoru poljoprivrede nego u industrijskim sektorima. Farmeri iskazuju otpor inovacijama i promjenama svojih tradicionalnih praksi u radu farmi. Većina farmera nije zainteresirana za ekonomski ili tehnički savjet, obuku i informacije, i smatra grantove, subvencije i/ili povoljne kredite mnogo važnijim. Oni nisu svjesni da njihovi proizvodi cjenovno nisu konkurentni na EU tržištu, niti u većini slučajeva čak ni na domaćem tržištu.

Na strani ponude, davaoci usluga iz javnog sektora nisu motivirani da praktični savjetodavni rad obavljaju na terenu. Uz to, nedostaju im znanja i kapaciteti, a broj savjetnika u javnim uredima nije adekvatan za posao koji je pred njima. Raspoloživost javnih stručnih servisa je jedan od faktora koji limitiraju konkurentnost ovog lanca vrijednosti. Za ilustraciju ove situacije, u Gradačcu, jednoj od opština sa relativno dobro razvijenom poljoprivredom, u opštini radi samo jedan poljoprivredni stručnjak. Situacija je manje ili više ista u drugim opštinama.

Slabe vladine strukture sa nedovoljnim resursima, informacijski sistemi i uslužne strukture koje podžavaju sektor takođe su faktori koji limitiraju konkurentnost sektora. Nema strategije i politika razvoja poljoprivrede na državnom nivou. Odluke o subvencijama donose se na različitim nivoima vlasti bez koordinacije, farme nisu registrovane, informacije o isplaćenim subvencijama nisu integrisane i centralizovane. Nedostatak pouzdane i opsežne statistike poljoprivrede otežava razvoj svih aspekata poljoprivredne politike, uključujući i strukture i kapacitete javnog savjetodavnog sistema.

Postoji 6 poljoprivrednih fakulteta u BiH. Oni nude neke servise farmerima, ali generalno imaju slabe odnose sa proizvođačima i prerađivačima. Isto se može reći i za državne institute (4 u BiH, locirani u Sarajevu, Banja Luci, Mostaru i Bihaću) koji bi trebali pružali savjetodavne usluge i vršiti istraživanja.

Laboratorije su još jedna slaba tačka u lancu vrijednosti. Nema dovoljno javnih ili privatnih laboratorija, njihova oprema je ograničena pa one nisu u stanju da vrše traženi broj testova uz propisanu preciznost.

Kooperative i poljoprivredna udruženja su slabi i nemogu zaštititi interese proizvođača u njihovim odnosima sa prerađivačima. Njima nedostaje finansijskih i kadrovskih kapaciteta da koordiniraju i kompletiraju narudžbe, plate proizvođačima i isporuče proizvode prerađivačima. Oni takođe nemaju kapaciteta u smislu lokalnih eksperata koji bi savjetovali proizvođače.

Privatni sektor je slab, sa malim brojem davaoca usluga i uskim spektrom usluga, a zbog male tražnje kod primarnih proizvođača teško ga je razvijati.

Ponuda poslovnih servisa za prerađivače voća i povrća je puno bolja, ali još uvijek neadekvatna i fragmentirana. Obuku, učešće na sajmovima, informacije, promociju i konsultantske usluge pružaju različite institucije i organizacije (razvojne agencije, centri za podršku preduzećima, privredne komore, neka sektorska udruženja) i različiti donatorski projekti. Međutim, održivi privatni davaoci usluga se tek počinju pojavljivati na tržištu, uglavnom kao rezultat pomoći donatora. Agencija za promociju izvoza osnovana je u okviru Vanjskotrgovinske komore i ona će povećati ponudu poslovnih servisa bitnih za razvoj preduzeća i trgovine. Međutim, teško da će ona dosegnuti do primarnih proizvođača ili malih prerađivača.

USAID LAMP (Povezivanje poljoprivrednih tržišta sa proizvođačima) projekat je bio značajan davalac poslovnih servisa (2003-2008). Projekat je radio kroz 5 regionalnih ureda koji su pokrivali BiH i većinu servisa su pružali lokalni eksperti angažovani kao vanjski eksperti. Servisi su bili: umrežavanje, pomoć kod transakcijskih ugovora, obuka, obuka trenera, podrška klasterima, učešće na sajmovima studijskim putovanjima i okrugli stolovi. Osim ovih servisa projekat je pružao i finansijske servise kao što su mali grantovi i zajmovi. Poslovni servisi su davani besplatno i nije građena njihova održivost. Sličan projekat USAID-a ciljano za poljoprivredu će najvjerojatnije početi 2009. godine.

Mnogi drugi donatorski projekti su implementirani, pružali su savjetodavne usluge, često se fokusirajući na određene sektore/pod-sektore, određene usluge i

određene geografske oblasti. U većini slučajeva ovi servisi su davani besplatno ili uz visoke subvencije. U većini slučajeva kada se projekti završe, servisi nisu održivi, jer obučeni kadrovi obično pređu na nove donatorske projekte. Drugim riječima, osim trenutne koristi, drugi kontinuirani efekti nisu postignuti. Projekti su rijetko bili koordinirani pa su se često dešavala dupliciranja. Takođe, većina edukativnih materijala i priručnika za proizvođače i MSP nisu sačuvani i transferisani domaćim institucijama.

5.1.4.5. Procjena privatnih i javnih institucija koje su potrebne da bi pomogle preduzećima

5.1.4.5.1. Poslovni servisi koje daju vlade

Karakteristike i struktura prijeratne poljoprivredne proizvodnje i stručnih servisa objašnjava velike teškoće u razvoju novih struktura i neefikasnost struktura koje su do sada razvijene. U prijeratnoj BiH (ili Jugoslaviji) većinu poljoprivrednog zemljišta su koristila velika poljoprivredna preduzeća. Bila su četiri takva preduzeća u BiH, sa jasnom regionalnom orijentacijom i bez značajne konkurencije po pitanju sirovina ili prodaje. Ova preduzeća su imala primarnu proizvodnju, preradu i takođe zatvorene ugovorne odnose sa malim proizvođačima (individualnim farmerima) kroz kooperative (“zadruga”). Na osnovu ovih ugovora velika preduzeća su snabdjevala male proizvođače sirovinama i kupovala njihove proizvode. Stručne savjete su davali eksperti zaposleni u ovim velikim preduzećima ili u kooperativama.

Poslijeratni razvoj poljoprivrede inicirali su uglavnom donatorski projekti koji su bili fokusirani na dostavu sjemena, đubriva i stoke. Uskoro je postalo jasno da je tehničko znanje malih farmera bilo nedovoljno da bi se iskoristio puni potencijal isporučenih ulaznih materijala. To je dovelo do novih poljoprivrednih projekata koje su finansirali donatori i koji su se fokusirali na dopunske poljoprivredne servise. Paralelno s tim, neke opštinske vlasti su takođe primjetile potrebu da se pomogne lokalnim farmerima i široj poljoprivrednoj zajednici i zapošljavaju obrazovane poljoprivredne kadrove da pomognu ljudima da žive od poljoprivrede. Uskoro zatim se pojavljuje veliki broj lokalnih inicijativa za pružanje stručnih/savjetodavnih usluga, ali bez koordinacije sa višeg administrativnog nivoa (kantoni/regioni, entiteti i država).

Da bi se ubrzao institucionalni razvoj poljoprivrede uključujući i stručne, savjetodavne servise, 1998. godine EU-Phare I program (proljeće 1998 – Oktobar 2000) počinje sa prvim velikim projektom za tehničku podršku poljoprivredi (“Projekat pomoći privatnim farmerima, PFAP) u sjeverozapadnoj Bosni. Projekat je uključivao promociju “pilot poljoprivredni stručni servisi” u 14 opština, kroz obuku zaposlenih u opštinama, ogledne parcele, pomoćne materijale (priručnici za proizvodnju i upravljanje farmama) kao i osnovnu opremu za opštine i kantonalno ministarstvo poljoprivrede u Bihaću i entitetskom ministarstvu poljoprivrede RS-a. Cilj drugog EU-Phare projekta (2001 – 2003) bio je da se uspostavi struktura stručnih servisa za poljoprivredu na entitetskom, kantonalnom/regionalnom i opštinskom nivou u cijeloj BiH. Koncept je bio kreiranje mreže koja bi se sastojala od malih jedinica pripojenih entitetskim ministarstvima poljoprivrede, ograničen broj specijalista zaposlenih

na kantonalnom/regionalnom nivou i jedan broj opštih savjetnika koji rade na terenu, a koje zapošljava i plaća opština. Obezbjedena je obuka za savjetnike na svim nivoima i materijalna podrška (uključujući plaće) samo za kantonalne/regionalne i entitetske nivoe, uz očekivanja da će opštine zaposliti i platiti potrebne savjetnike iz vlastitih izvora. Većina opština je obezbjedila po jednu dodatnu osobu da radi kao savjetnik ili su pokušali da posao odrade sa već zaposlenim savjetnicima. Bilo je samo nekoliko opština sa većim brojem zaposlenih savjetnika.

Javni stručni servisi za poljoprivredu razvijali su se u donekle različite formalne strukture u dva entiteta i Brčko distriktu (FBiH, RS i BD).

U FBiH, struktura i slabosti poljoprivrednog stručnog/savjetodavnog sistema reflektuje strukturu vlasti i njihove odnose, što znači da federalno ministarstvo poljoprivrede ima vrlo limitiran uticaj na kantonalna ministarstva poljoprivrede, a kantonalna ministarstva vrlo malo uticaja na opštinske savjetnike. U RS-u, pet regija nisu uključene u formalnu institucionalnu strukturu u administrativnom uređenju, one nemaju svojih ovlasti niti budžeta i uglavnom su formirane zbog pragmatičnih i logističkih razloga. Međutim, u RS-u takođe entitetsko ministarstvo poljoprivrede nema uticaja na savjetnike na terenu na nivou opština. Eventualna saradnja između regionalnih i opštinskih savjetnika zasniva se na ličnim vezama a ne na institucionalnoj strukturi.

U FBiH, stručni servisi za poljoprivredu su organizirani na tri nivoa – entitetskom, kantonalnom i opštinskom, koji su institucionalno i formalno prilično nezavisni jedni od drugih.

Na entitetskom nivou, stručne servise bi trebao pružati Federalni poljoprivredni Zavod (Zavod, Sarajevo), koji se finansira iz budžeta. Zadaci koje obavlja Federalni poljoprivredni Zavod vezani su za:

- Selekciju u stočarstvu
- Zdravlje biljaka
- Odobravanje uvoznih vrsta biljaka i izdavanje zvanične “liste varijeteta”
- Kontrola sjemena i sadnog materijala
- Obuka i obrazovanje

Zavod ima tri laboratorije (za kontrolu sjemena, kontrolu hrane i kontrolu mlijeka). Ove laboratorije se ne koriste mnogo iako su dobro opremljene. Razlog za to je što nije jasno ko bi trebao finansirati troškove ovih usluga laboratorija. Menadžment smatra da Zavod ima kadrove, objekte i organizacione kapacitete da bi imao ključnu ulogu u savjetodavnom sistemu za poljoprivredu, ali njegova uloga nije jasno definisana. Nedavno su im dodjeljeni novi zadaci, skupljanje i analiza podataka koje prikupljaju meteorološke stanice, a koje Federalno ministarstvo poljoprivrede dostavlja svim kantonima.

Na kantonalnom nivou uspostavljena su ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede u svih 10 kantona. Kantoni imaju drugačije uređenje savjetodavnih servisa:

- U četiri kantona ove aktivnosti obavljaју poljoprivredni zavodi kao nezavisni javni organi (Unsko- Sanski, Tuzlanski, Zapadno-hercegovački i Hercegovačko-neretvanski kanton)

- U četiri kantona postoje odjeljenja za savjetodavne servise pripojena kantonalnim ministarstvima poljoprivrede (Posavski, Srednje-bosanski, Sarajevski i Livanjski kanton)
- U dva kantona, nema zavoda niti posebnih odjeljenja za savjetodavne servise (Zeničko-Dobojski Bosansko-Podrinjski kanton)

Kantonalne zavode je uspostavio i nekoliko godina finansirao jedan EU-Phare projekat. Oni imaju laboratorije za testiranje sjemena i tla, ali samo nekoliko zaposlenih.

Bez obzira na organizaciono uređenje, glavni naponi zaposlenih su usmjereni na aplikacije i administrativne procedure za subvencije. Zavodi su odgovorni za fizičku verifikaciju subvencija koje koriste farme. Drugim riječima, zaposlenici nemaju vremena za savjetodavne usluge.

Većina opština u FBiH (osim nekoliko urbanih opština) zapošljava najmanje jednog specijalistu za poljoprivredu. Poljoprivreda je najčešće uključena u odjeljenje za privredu, a neke opštine imaju zasebno odjeljenje za poljoprivredu.

U RS-u, postoji Agencija za pružanje stručnih savjeta u poljoprivredi. Ova Agencija je osnovana 2004. godine, i ima 5 regionalnih ureda i 20 zaposlenih (7 u sjedištu i 13 u pet regionalnih centara; 2 ili 3 zaposlena po centru). Tokom zimskih mjeseci regionalni centri organiziraju obuku iz tehničkih predmeta za farmere. Veza između entitetskog i regionalnih nivoa je dobra (ista institucija), ali nedostaje institucionalna veza sa opštinskim nivoom i ona zavisi od personalnih veza. Agencija uglavnom radi na distribuciji i administraciji subvencija.

U RS-u takođe, većina opština (osim onih u urbanim područjima) ima barem jednog poljoprivrednog specijalistu/administrativnog radnika, a neke imaju jednog ili više savjetnika za poljoprivredu. U većini opština poljoprivreda je uključena u odjeljenje za privredu, dok neke imaju zasebno odjeljenje za poljoprivredu.

U Brčko Distriktu, stručni servisi pripadaju odjeljenju za poljoprivredu koje zapošljava tri savjetnika (svaki savjetnik fokusiran je na jednu od slijedećih oblasti: žitarice i povrće, stočarstvo i voće). Odjeljenje ima malu laboratoriju za analizu tla. Savjetnici uglavnom rade na administrativnim poslovima vezanim za subvencije.

Što se tiče javnog stručnog/savjetodavnog sistema, najveći problemi su vezani za broj osoblja i njihove profesionalne/tehničke kompetencije. Općenito, zaposlenici na raznim nivoima, provode 80 to 40%³ svog vremena kao savjetnici na distribuciji poljoprivrednih subvencija. Nizak kapacitet za savjetodavne usluge ogleda se u malom broju transportnih sredstava, nedostatku pomoćnih materijala, i najviše u malom omjeru broja savjetnika prema broju poljoprivrednih domaćinstava. Na kantonalnom/regionalnom i opštinskim

³ Veći procenat je percepcija osoblja o podjeli njihovog vremena, a niži je vanjske procjene.

nivoima broj stručnih saradnika je tako mali da jedva da mogu pokriti i sve velike komercijalne farme.

Dodatna slabost javnog stručnog/savjetodavnog sistema u poljoprivredi je to što entitetsko ministarstvo poljoprivrede u FBiH ima vrlo malo uticaja na kantonalna ministarstva poljoprivrede. Takođe, u oba entiteta postoji prekid linije upravljanja između stručnih saradnika na opštinskom nivou i slijedećeg višeg nivoa. Regionalne varijacije u intitucionalnom uređenju stručnih servisa za poljoprivredu kao takve nisu veliki problem, ali u okviru određenog regiona savjetodavni sisitem treba biti jednoobrazan i sa strožijom linijom upravljanja i odgovornosti.

Teoretski, savjetodavni sistem bi trebao biti ključna veza između istraživanja i prakse u poljoprivredi, transferirajući rezultate istraživanja sa univerziteta farmerima i obrnuto povratne informacije od farmera ka sektoru istraživanja po pitanju potreba za istraživanje, korisnost izvršenih istraživanja i eventualne potrebe za prilagođavanjima istraživanja. Međutim, uloga istraživačkih institucija i univerziteta u institucionalnom uređenju savjetodavnih servisa nije definisana. Često se čuju pritužbe na nekomletnost i nepostojanje legislative koja se tiče savjetodavnih servisa. Međutim, uz potrebu za boljim zakonima i propisima, postoji i velika potreba za promjenom mentaliteta i jačanje svijesti među glavnim subjektima da moraju saradivati. .

Što se tiče poslovanja MSP-a u pod-sektoru voća i povrća, nema servisa koje obezbjeđuju vlasti. Međutim, oni mogu koristiti servise koje pružaju različite agencije i/ili biznis centri za sve MSP generalno. Ovi servisi uključuju informacije o pravnom okviru i raspoloživim izvorima finansiranja, osnovni konsalting i obuku za novoosnovana preduzeća i za MSP.

5.1.4.5.2. Poslovni servisi koje daju regionalne razvojne agencije (RRA)

Kada se radi o poslovnim servisima, samo neke RRA implementiraju projekte u poljoprivredi i relevantni su za pod-sektor voća i povrća. Međutim, većina RRA implementira projekte koji pružaju servise MSP-ma što znači da prerađivači mogu koristiti ove servise ravnopravno u „konkurenciji“ sa MSP-ma iz drugih sektora.

REDAH implementira/pomaže jedan projekat relevantan za primarne proizvođače iz sektora voća i povrća. Podršku primarnim proizvođačima iz ovog sektora voća i povrća (i primarnim proizvođačima iz drugih sektora) pružaće Centar za poljoprivredu i ruralni razvoj, osnovan početkom 2008. godine sa zadatkom da implementira projekat koji finansiraju španci. Projekat će trajati tri godine (2008-2010) i ima budžet od 500.000 EUR. Zaposlena su tri lokalna poljoprivredna eksperta. Realiziraće se četiri vrste aktivnosti:

- edukacija, radionice i konsalting
- koordinacija svih projekata i organizacija aktivnih u poljoprivredi u regionu
- podrška kooperativama i asocijacijama
- pilot projekti i studije.

Edukacija će biti besplatna prve godine, 30% će se plaćati u drugoj i 50% u trećoj godini. Edukacija će takođe biti organizovana za profesore srednjih škola. Projekat će uključiti studente kao volontere. Da bi povećao svoju efikasnost projekat će koristiti edukativne/trening materijale i baze podataka koje je uradio USAID LAMP projekat. Centar bi trebao izgraditi svoju održivost i nastaviti sa radom nakon završetka projekta kao agencija sa više zaposlenih. Međutim, nema specifičnog plana kako postići ovaj cilj. Iskustva iz ranijih sličnih donatorskih inicijativa pokazuju da nedostatak planiranja u ranoj fazi projekata često vodi ka gašenju inicijative nakon završetka projekta zbog toga što osoblje pređe u druge projekte. Stoga je mogućnost gubljenja zaposlenih nakon implemetacije projekta visok rizik i za ovaj projekat..

Agencija REZ je učestvovala u nekoliko projekata koji su relevantni za sektor voća i povrća u ovoj regiji. REZ je imao ulogu partnera ili koordinatora. Jedan projekat u primarnoj proizvodnji povrća (koji je finansirala EC) završen je 2006. Rezultati projekta su bili grantovi za 50 staklenika i obuka za proizvođače. Obuku su vršili lokalni eksperti. Drugi projekat (koji je finansirao USAID) uključivao je pomoć za osnivanje nezavisne asocijacije proizvođača/farmera i koja je još uvijek aktivna i uspješna. Ona okuplja proizvođače iz četiri opštine. Novi projekat (koji finansira kantonalna vlada) je upravo počeo ima za cilj razvoj sektora voća u Srednjo-bosanskom kantonu. REZ koordinira rad lokalnih eksperata i osoblja Federalnog poljoprivrednog zavoda.

NERDA ne pruža direktne poslovne servise za proizvođače voća i povrća, ali pruža podršku za 5 agribiznis centara u regiji (vidi slijedeće poglavlje).

Novi projekat koji je počeo 2007. godine biće orjentiran na sektore, a jedan od odabranih sektora je i hrana. Preduzeća iz tog sektora će dobiti konsultantske usluge i/ili obuku koje će dijelom finansirati preduzeća a dijelom Razvojni fond (Projekat će ga uspostaviti i njime upravljati).

5.1.4.5.3. Poslovni servisi koje daju razvojne agencije i biznis centri (BSC)

Većina razvojnih agencija i BSC-a ne pružaju usluge proizvođačima voća i povrća. Proizvođači iz ovog sektora mogu koristiti servise koji se daju MSP-a i novoosnovanim preduzećima, kao što je to opisano u poglavlju 5.4.3.

PLOD, novoosnovani regionalni centar za poslovne veze između domaćih MSPa i preduzeća iz zvanično je otvoren u maju 2008. godine, ali specifične aktivnosti i servisi još uvijek nisu definisani. Centar će se fokusirati na nekoliko sektora, uključujući i poljoprivredu, što će pružiti šansu i prerađivačima voća i povrća da koriste njegove usluge.

U sjevero-istočnoj regiji zemlje postoji 5 agribiznis centara. Centre je osnovao a UNDP projekat, u periodu od 2005 do 2007, kao nezavisne NVO. Finansiraju ih opštine (20%). Centri pružaju slijedeće usluge kooperativama i proizvođačima: testiranje tla koje rade dvije laboratorije, poslovni servisi kooperativama (savjetodavne usluge, povezivanje sa proizvođačima), edukaciju u saradnji sa LAMP projektom i povezivanje sa tržištem i prerađivačima. Svaki Centar ima jednog zaposlenog, osim Centra u Bratuncu koji ima 4 zaposlena (što finansira

UNDP). Ovo su jedini centri za podršku preduzećima koji se fokusirani na poljoprivredne proizvođače, ali broj zaposlenih u njima govori da se servisi mogu pružati vrlo malom broju proizvođača.

Većina centara za poslovne usluge nije fokusirana na određene sektore. Međutim, nekoliko biznis centara kojim upravlja SERDA pružaju servise individualnim farmerima zajedno sa tek osnovanim preduzećima. Ovi servisi su limitirani na informisanje o raspoloživim finansijskim izvorima i pomoć u pripremanju aplikacija za kredite.

5.1.4.5.4. Poslovni servisi koje pružaju privredne komore (PK) i udruženja

PK ne daju usluge primarnim proizvođačima iz sektora voća i povrća, kao individualnim proizvođačima ili kao članovima kooperativa. Međutim, MSP iz sektora mogu imati koristi od njihovih servisa.

Nedavno je osnovana Agencija za promociju izvoza u okviru Vanjskotrgovinske komore. EU EXPRO I projekat je pomogao Agenciju u pripremnoj fazi, a novi EU EXPRO II čiji početak se očekuje uskoro imaće u fokusu institucionalnu izgradnju, ali će takođe raditi sa 22 preduzeća. Proizvodnja hrane i pića je među odabranim prioritetnim sektorima .

Primarni proizvođači su organizovani kroz razne pravne forme kao što su kooperative, asocijacije i NVOi. Većina postojećih udruženja u poljoprivrednom sektoru općenito, a u sektoru voća i povrća posebno, inicirali su i podržali (barem u inicijalnoj fazi) donatori. Podrška donatora bila je u formi podoznanja svijesti proizvođača o koristima koje mogu imati kroz zajedničke aktivnosti, finansijsku pomoć uključujući i operativne troškove kancelarija sa malim brojem profesionalnog osoblja, izgradnju kapaciteta menadžmenta i zaposlenika organizacije, finansijsku pomoć za razvoj i davanje usluga.

Postoji samo nekoliko uspješnih udruženja koja su nastavila svoje aktivnosti nakon prestanka podrške donatora, sa stbilnim članstvom i finansijskom održivosti. Jedno od tih udruženja je Asocijacija proizvođača i prerađivača voća i povrća u BiH. Ovu asocijaciju su osnovali 2002. godine nekoliko jakih prerađivača na inicijativu i uz podršku GTZ-a. Na inicijativu USAID LAMP-a 2005. godine proizvođači, organizovani u kooperative pridružuju se asocijaciji.⁴ Izvori finansiranja su članarine (oko 60%), grantovi entitetskih ministarstava poljoprivrede za određene programe, sponzorstva članova i pomoć donatora za određene servise (edukativni materijali, obuka, studijska putovanja u inostranstvo). Servisi za članove uključuju: obuku (koja je besplatna, finansiraju je donatori), učešće na privrednim sajmovima (princip participacije u troškovima), poslovno povezivanje sa trgovcima na veliko, izvozniciima i stranim uvozniciima, zagovaranje i lobiranje u saradnji sa kantonalnim privrednim komorama.

Još jedan primjer održive i uspješne asocijacije NUP – Nezavisno udruženje poljoprivrednih proizvođača. Ova asocijacija djeluje u sektoru uzgoja malina u

⁴ Broj članova koji plaćaju članarinu je 40, od kojih je 8 prerađivača, a ostali su cooperative I proizvođači.

Srednjoj Bosni. Njeno stvaranje je inicirao jedan projekat USAID-a uključivanjem poljoprivrednih proizvođača iz 4 opštine, dok je REZ bio uključen u implementaciju projekta (izgradnja kapaciteta, odnosi sa opštinama). Asocijacija ima 100 aktivnih članova i pruža servise u vezi nabavke i prodaje i tehničke savjete (zaposlen je jedan stručnjak). Asocijaciju finansiraju opštine na principu finansiranja određenih projekata.

Postoji veliki broj kooperativa. Međutim, većina njih je slaba, na lokalnom nivou i specijalizirana po proizvodima. Nedostatak jakih kooperativa se smatra jednim od faktora koji utiče da poljoprivredni proizvođači prodaju 90% svog svježeg voća i povrća na zelenim pijacama i/ili preko maloprodajnih lanaca.

Kooperative imaju ulogu posrednika između proizvođača i prerađivača. Najaktivnije i one koje se smatraju najuspješnijim su one kooperative koje imaju dobre veze sa prerađivačima (kao nekoliko kooperativa u sektoru jagodičastog voća sa direktnim vezama sa preduzećem Klas, prerađivačem). U manjem broju slučajeva ove kooperative podržavaju prerađivači pružajući im poslovne servise. Međutim, obje strane nisu zadovoljne ovakvim odnosima. Prerađivači se žale da su isporučene količine manje od njihovih potreba, da proizvođači ne poštuju ugovorne obaveze i prodaju svoje proizvode trgovcima na malo ili direktno na zelenim pijacama. Na drugoj strani, proizvođači se žale da su cijene koje plaćaju prerađivači preniske, plaćanje nije u roku i redovno.

Neke kooperative imaju svoju opremu i objekte, ali u većini slučajeva nedovoljno da bi zadovoljili potrebe članica. U najvećem broju slučajeva dodatne servise pružaju kooperative samo ako donatori obezbijede sredstva i gradnju kapaciteta organizacije.

5.1.4.5. Poslovni servisi koje pružaju privatni davaoci usluga

Uz javne stručne servise, privatni davaoci servisa postaju sve aktivniji zadnjih godina. Međutim, ovaj segment ponude je u početnoj fazi razvoja i pokazuje velike razlike po regijama i sektorima. Generalno, privatni davaoci usluga su aktivniji u regijama sa intenzivnijom poljoprivredom i više prerađivača.

Glavni davaoci privatnih usluga u poljoprivredi su:

- Stručnjaci/savjetnici zaposleni kod prerađivača i preduzeća isporučilaca sirovina
- Stručnjaci/savjetnici povezani sa poljoprivrednim apotekama, i
- Individualni, nezavisni stručnjaci/savjetnici.

Sa rastom preduzeća prerađivača voća i povrća i povećanim brojem stranih investitora u sektoru, sve je više primjera njihove spremnosti da pružaju servise primarnim proizvođačima. Ova preduzeća obično saraduju sa primarnim proizvođačima preko kooperativa i to omogućava efikasnije pružanje stručnih servisa. Jedan primjer aktivnog pristupa prerađivača prema proizvođačima je preduzeće Unaplod (RS), iz pod-sektora jabuka i krušaka. Preduzeće ima kontakte sa farmerima i nabavlja im sadnice, sjemena, herbicide, pesticide i đubriva. Preduzeće je takođe uspostavilo mali dopunski servis sa tri agronoma

koji daju savjete farmerima besplatno. Tako farmeri dobivaju potrebne savjete i sirovine, kao i tržište za svoje proizvode. Dobivaju povoljnije uslove kada formiraju kooperativu i pregovaraju sa prerađivačima/kupcima kao grupa, nego kada nastupaju kao individualni proizvođači.

Što se tiče stručnjaka koji su vezani za poljoprivredne apoteke, postoji rizik da njihov savjet koji ide u prilog njihovim proizvodima može rezultirati korištenjem različitih i/ili većih količina apotekarskih proizvoda od potrebnih. Odgovarajuća edukacija primarnih proizvođača bi smanjila ili eliminirala ovaj rizik.

Individualni nezavisni konsultanti ili konsultantske firme u većini slučajeva dolaze do primarnih proizvođača kroz projekte koje finansiraju donatori i vrlo rijetko imaju digoročnije veze sa proizvođačima. Donatori su finansirali mnoge projekte da bi podigli kapacitete lokalnih konsultanata i pomogli im da uspostave veze sa proizvođačima, najčešće preko kooperativa, udruženja, organizacija za samopomoć ili grupa proizvođača. Servisi su bili besplatni uz očekivanja da će prije kraja projekta proizvođači biti svjesni potrebe za uslugama i da će biti spremni platiti za njih. Ima vrlo malo primjera da su davaoci ovih servisa nastavili sa svojim aktivnostima. Razlozi za to su vjerovatno kombinacija nedostatka volje da se plate ove usluge na strani potencijalnih klijenata; usluge možda ne odgovaraju potrebama kako ih vide klijenti; angažovanje i obuka eksperata ne proizvodi sposobne eksperte i pomoć donatora je prestala a da nije uspjela u stvaranju održivih konsultanta.

Što se tiče poslovnih servisa za prerađivače, odnosno za MSP, situacija je nešto bolja. Ponuda je naročito jaka u vještinama opšteg menadžmenta i raste u oblasti međunarodnih standarda (ISO, HACCP, CE označavanje) odnosno u u segmentima u kojima su donatori ranijih godina intenzivno radili na podizanju kapaciteta lokalnih konsultanata.

5.1.4.6. Preporuke

Pravni okvir za razvoj poljoprivrede je ojačan usvajanjem Zakona o poljoprivredi, hrani i ruralnom razvoju na nivou države. Međutim, Zakon neće imati značajnog uticaja na razvoj sektora dok se ne pripreme i usvoje propisi za njegovu implementaciju i uspostave razne organizacione jedinice predviđene Zakonom i one ne dobiju kadrove. Sektor za poljoprivredu, hranu, šumarstvo i ruralni razvoj pri Ministarstvu za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose je postao operativan od 2007. godine, a prvo ga je podržao EC SESMARD projekat, a od nedavno ga podržava i projekat Svjetske banke (WB) Poljoprivredni i ruralni razvoj. Projekat Svjetske banke (WB) ima budžet od US\$ 21 milion i trajeće četiri godine, 2007-2011. Jedna od komponenti ovog projekta je i jačanje poljoprivrednih stručnih servisa sa budžetom od US\$ 5.14 miliona. Iako će glavni fokus biti na javnim stručnim servisima, privatni davaoci servisa će takođe biti podržani. Budžet projekta je čini se daleko ispod potreba i na strani ponude i na strani tražnje za poslovnim servisima za primarne proizvođače i prerađivače. Podrška EC-a i drugih donatora će stoga biti neophodna i biće važno da se koordiniraju svi donatroski projekti u ovoj oblasti i da se prihvate komplementarni pristupi.

Najvažnije preporuke za projekte EC-a su:

- Podržati razvoj i poboljšanje legislative koja se tiče sistema javnih stručnih servisa.
- Podržati jačanje javnih dopunskih servisa putem podizanja kapaciteta i jačanja znanja zaposlenih u modernim tehnologijama, novim varijacijama (new varieties) proizvoda da bi se povećala primarna proizvodnja i bolje snabdijevali prerađivači voća i povrća; ova inicijativa će dati dobre rezultate samo ako vlade na svim nivoima, naročito opštine, zaposle odgovarajući broj poljoprivrednih stručnjaka.
- Podržati saradnju između javnih davaoca poslovnih servisa, univerziteta, istraživačkih centara i drugih subjekata koji treba da podržavaju preduzeća da bi se postigla koordinirana podrška.
- Podizati kapacitete drugih (privatni sektor) davalaca servisa u skladu sa tražnjom proizvođača i naročito voditi računa da im se pruži intenzivna podrška dok ne postanu održivi..
- Podržati ulogu razvojnih agencija kao posrednika za osnivanje poslovnih servisa za poljoprivredu općenito, a naročito u sektoru voća i povrća, što je suprotno od uloge davaoca ovih servisa.
- Podržati podizanje kapaciteta i jačanje kooperativa i drugih formi organizovanja primarnih proizvođača da bi se povećala njihova moć pregovaranja, te omogućila efikasna distribucija i uporeba znanja i informacija. Podržati podizanje svijesti farmera o koristima koje mogu imati ako se integiraju u kooperative. Svijest se može podići kroz seminare, pilot projekte i oglede.
- Podržati veze između prerađivača i proizvođača.
- Broj komercijalnih poljoprivrednih proizvođača raste i potrebno je nastaviti sa pružanjem stručnih savjeta i sa obukom da bi se podigla svijest farmera o potrebi da trebaju unaprijediti svoja tehnička znanja vještine. Iako ima nekih naznaka da se mijenja percepcija poljoprivrednih proizvođača po pitanju stručnih servisa ka pozitivnoj, djelomično potpomognuta donatorskim projektima, to je spor proces kojem treba dati vremena. Stoga još uvijek postoji potreba za jačanjem tražnje podizanjem svijesti o korisnosti poslovnih usluga, posebno u oblasti marketinga i osnovnih biznis vještina neophodnih za komercijalnu proizvodnju.
- Podržati edukaciju farmera o koristima i hitnosti potrebe da inoviraju i primjenjuju ne-tradicionalne prakse u poljoprivredi kroz podizanje svijesti, seminare i oglede.
- Promovirati saradnju između svih davalaca servisa.
- Podržati finansiranje novih poslovnih servisa iz zajedničkih fondova koje bi finansirale vlade i donatori.
- Podržati razvoj integrisanog sistema tržišnih informacija koje bi bile dostupne svim korisnicima.
- Povećati raspoloživost postojećih edukacijskih materijala.
- Podržati jaku koordinaciju donatora i jedinstven pristup, pod vodstvom i odgovornošću domaćih vlasti, da bi se izbjegla dupliciranja; važno je prihvatiti jedan efikasan i jedinstven pristup prema održivosti raznih

inicijativa u oblasti poslovnih servisa, gdje su najkritičniji faktori lokalna inicijativa, interes i spremnost na participaciju/podjelu troškova.

- Podržati razvoj okvira i institucija na državnom nivou za servise za mala i srednja preduzeća u skladu sa Evropskom poveljom o malim preduzećima, da bi se pružali bolji servisi malim prerađivačima.

5.1.5 Finansije – voće, jagodičasto voće i povrće

5.1.5.1. Faktori koji limitiraju konkurentnost lanca vrijednosti

Nakon velikih intervencija donatora u oblasti finansijskih servisa za poljoprivredu, kroz grantove i visoko subvencionirane zajmove, u zadnje vrijeme samo nekoliko donatorskih programa uključuje ove servise.⁵ Iako se pristup kreditima za poljoprivredne proizvođače i za MSP poboljšao, još uvijek postoje slabosti po pitanju dostupnosti finansiranja, što limitira rast sektora voća i povrća. Te slabosti postoje i na strani tražnje kao i na strani ponude.

Najveća prepreka na strani tražnje je kreditni kapacitet individualnih proizvođača. U sektoru voća i povrća, mali (na nivou preživljavanja) farmeri imaju samo zastarjelu tehnologiju i opremu, a stopa investiranja je vrlo mala. Farme i proizvođači nisu registrovani u integrisane, jedinstvene registre i njihova imovina je nedovoljna kao kolateral koji traže finansijske organizacije. Proces registracije je počeo u RS-u. U oba entiteta, za sada, jedini poticaj za registraciju su subvencije pošto ih farmeri nemogu dobiti ako nisu registrovani.

Na strani ponude slabosti su vezane za nedostatak proizvoda po mjeri potreba farmera, u smislu grace perioda i kolaterala koje zahtjevaju komercijalne banke. Ova slabost je donekle premoštena ponudom MKOa, ali kamatna stopa koju oni zaračunavaju je u rasponu 18-28% i nije prihvatljiva mnogim farmerima ili MSPa..

Ponuda razvojnih banaka i specijalne kreditne linije koje finansiraju donatori i/ili lokalne vlade obezbjeđuje dodatne fondove koji bolje odgovaraju potrebama farmera i MSP-a, naročito kod kamatnih stopa. Međutim, ovi fondovi su takođe ograničeni na farmere koji rade na registrovanim farmama i nekad na farmere koji imaju ugovore sa prerađivačima ili kupcima. Takođe postoje pritužbe da raspoložive specijalne kreditne linije nisu dovoljno vidljive za farmere i preduzeća.

Osnivanje nekoliko kreditno-garantnih fondova popravilo je finansijske servise za farmere, tek osnovana preduzeća i MSP u svim sektorima, uključujući i sektor voća i povrća.

5.1.5.2. Procjena javnih i privatnih institucija potrebnih da bi pomogle preduzećima

5.1.5.2.1. Finansiranje koje daju razvojne banke

Investiciono-razvojna banka RS-a upravlja sa 6 kreditnih linija.. Od svih njih, dvije linije su za preduzeća i poduzetnike (ukupan iznos za 2008. je 80,4 miliona

⁵ These are USAID, IFAD and SIDA.

KM); MSP iz sektora voća i povrća mogu aplicirati za ove kredite. Dvije linije su za poljoprivredu i registrovane farmere (ukupan iznos za 2008. je 71,6 miliona KM); MSP iz sektora voća i povrća mogu aplicirati i za ove kredite takođe. Implementaciju ovih kreditnih linija obavlja 6 komercijalnih banaka i tri mikro-kreditne organizacije. Uslovi kredita su slijedeći:

- Za nova preduzeća, max. 30.000 KM, 5 godina, grace period 6 mjeseci, kamatna stopa 7,13-7,33%, u zavisnosti od lokacije, iznos za 2008. je 12,9 miliona KM;
- Za poduzetnike i preduzeća, max. 5 miliona KM, max 15 godina, grace period max 18 mjeseci, kamatna stopa max 6,03%, specijalni poticaj za nerazvijena područja (5,83%), prerađivačku industriju (5,73%), članove klastera (5,73%), izvoznici (5,03%) i turizmu (5,73%), iznos za 2008. je 67,5 miliona KM;
- Za mikro preduzeća u poljoprivredi (za registrovane poljoprivrednike), max 50.000 KM, max. 10 godina, grace period do 36 mjeseci u zavisnosti od vrste proizvodnje, kamatna stopa 7,33%, za članove klastera 7,03%, iznos za 2008. je 25,8 miliona KM;
- Za poljoprivredu (pravna lica), max 3 miliona KM, do 5 godina, grace period do 36 mjeseci, kamatna stopa 5,73%, za članove klastera 5,43%, iznos za 2008. je 45,8 miliona KM;

Investicijska banka FBiH posluje direktno ili preko komercijalnih banaka. Četiri kreditne linije su u implementaciji. Farmeri mogu aplicirati na dvije od njih, a MSP iz sektora voća i povrća na sve četiri. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za proizvodnju i usluge, kamatna stopa 5%, grace period max.1 godina, dužina otplate max. 7 godina;
- Za poljoprivrednu proizvodnju, kamatna stopa 4%, grace period zavisi od vrste proizvodnje, dužina otplate max. 7 godina;
- Za izvoz, revolving kredit, kamatna stopa EURIBOR+1%, bez grace perioda;
- Za zapošljavanje, uslovi za poljoprivredi su: kamatna stopa 3%, grace period 1-2 godine, otplata max. 7 godina;
- Za zapošljavanje uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, grace period 6 mjeseci, otplatni period max. 5 godina; max iznos je 500.000 KM, što je 10.000-25.000 KM po radnom mjestu.

Generalni utisak iz intervju sa bankama je da kreditne linije nisu dovoljno transparentne i da su odobrenja kredita bazirana na političkim i ekonomskim kriterijima. Takođe je proces odobravanja kredita dug. Kritike su veće prema Investicijskoj banci FBiH nego prema Investiciono-razvojnoj banci RS-a.

5.1.5.2.2. Kreditno-garantni fondovi (KGF)

Kredite koje daje KGF iz Brčko Distrikta mogu koristiti farmeri kao i MSP iz sektora voća i povrća. Novi ciklus je počeo 2008. godine, sa ukupnim depozitima od 1,300.000 KM koje je obezbijedila Vlada. Kreditne linije su povećane (depozit uvećan za 3 do 5 puta), a odabrane su četiri komercijalne banke koje će implementirati kredite. Dogovoreni uslovi su: kamatna stopa

7.5%, iznos do 100.000 KM, period otplate do 5 godina. Klijenti će biti poljoprivredni proizvođači koji imaju registrovane farme, MSP i zanatske radionice.

KGF kojim upravlja LINK Mostar daje kredite sa kratkim grace periodom i zato ga farmeri ne koriste. Međutim, MSP i tek osnovana preduzeća iz sektora voća i povrća mogu koristiti ove kredite. Ukupna kreditna linija koja je sada na raspolaganju je 4,6 miliona KM. Kamatna stopa je 7%, grace period je 6 mjeseci, iznos je do 50.000 KM, otplatni period do 5 godina. Većina korisnika su postojeći MSP (81%) i samo 19% su novoosnovana preduzeća.

Specijalni KGF za mlade mogu koristiti farmeri, tek osnovana preduzeća i MSP iz sektora voća i povrća. Iznosi kredita su od 5.000 do 30.000 (20.000 za novoosnovana preduzeća). Kamatna stopa je 6,2%, grace period 6 mjeseci (9 mjeseci za poljoprivredne proizvođače), rok otplate 5 godina. Fond pokriva cijelu BiH, a njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MKO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije pružaju pomoć kod priprema poslovnih planova i aplikacija i naplaćuju za te usluge 1% od iznosa kredita.

SERDA je osnovala jedan regionalni KGF 2006. godine, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnu liniju koju je otvorila Zagrebačka banka u iznosu od 3 miliona (koja će se uskoro povećati na 4 miliona KM). 48% korisnika su farmeri.

Uspjeh prvog osnovanog KGF-a je povećao interes vlada kao i interes prerađivača poljoprivrednih proizvoda za obezbjeđenje depozita za garantni fond, te da rade sa odabranim komercijalnim bankama da daju kredite. Banke su takođe veoma zadovoljne sa ovim instrumentom i počele su otvarati veće kreditne linije sa nižim kamatnim stopama.

Novi fondovi su osnovani u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1,5 milion KM), u opštini Novi Grad Sarajevo (200.000 KM kao depozit, kreditna linija u vrijednosti od 600.000 KM sa kamatnom stopom od 5% za farmere), opština Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u visini od 3 miliona KM za poljoprivredu i MSP), NERDA, kantonalna vlada i opština Tuzla (depozit 600.000 KM, kreditna linija 2 miliona KM, za MSP i zanate, kamatna stopa 6.6%).

Nijedan od ovih KGF-va nije fokusiran na proizvođače i prerađivače voća i povrća. Ako se nova inicijativa koja dolazi iz sektora mljekarstva pokaže uspješnom, možemo očekivati veće prerađivače iz sektora voća i povrća da iniciraju sličan KGF sa povoljnim kreditima za farmere i otplatom u proizvodima.

5.1.5.2.3. Komercijalne banke

Što se tiče ponude kredita individualnim farmerima i MSPa koje daju komercijalne banke, postoje prepreke i na strani ponude i na strani tražnje.

Teškoće na strani ponude nisu vezane za nedostatak raspoloživih sredstava za kredite, nego su vezane za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti da bi bili prihvatljivi za banku, te za visinu kamatnih stopa (oko 9%). Glavne prepreke se odnose na tražene kolaterale i kratke grace periode. Slabosti komercijalnih banaka, što preduzeća često ističu, su što njihovi zaposleni nemaju adekvatna znanja o specifičnim karakteristikama MSP-a, te da zbog toga banke ne nude kredite prilagođene potrebama MSP-a. Dodatna prepreka je to što banke preferiraju veće kredite koji su izvan kreditnih mogućnosti malih preduzeća.

Najveće prepreke na strani tražnje su poslovne vještine MSP-a, koje ograničavaju njihov kapacitet da razviju i prezentiraju pouzdan poslovni plan i poslovnu strategiju.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank imaju najviše iskustva u finansiranju malih preduzeća. Ako se uporede ove dvije banke, ProCredit banka nudi povoljnije uslove u vezi kolaterala, roka i grace perioda, prilagođavajući ih situaciji klijenta, a kamatne stope su između 10,5 i 18%. Sa druge strane, Volksbank naplaćuje niže kamatne stope na kredite (9,5%), ali ima strožije uslove kod kolaterala.

Još jedna dodatna prepreka za poljoprivredne proizvođače je to što komercijalne banke ne prihvataju kooperative ili udruženja kao klijente.

Lokalne vlasti odobravaju subvencije za kamate malim i srednjim preduzećima, što smanjuje kamatnu stopu na 6%. Iako su ove subvencije povećale korištenje kredita komercijalnih banaka, procedure apliciranja su komplikovane.

Većina komercijalnih banaka se sve više uključuje u mikro-finansijski sektor, bilo direktno smanjenjem svoje ponude, ili indirektno putem finansiranja mikro-kreditnih organizacija. Prednosti koje imaju banke vezane su za kamatne stope koje su mnogo niže nego one u MKO, ali MKO imaju prednost kada se radi o zahtjevima za kolateralima i drugim uslovima.

5.1.5.2.4. Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije finansiraju donatori i razni nivoi vlada. One se implementiraju putem komercijalnih banaka i/ili MKO-a. Većina ovih linija su ciljane za MSP-a. Ponekad komercijalne banke dodaju svoje vlastite fondove da bi povećale kreditne linije.

EFSE (Evropski fond za Jugoistočnu Evropu) je jedan od glavnih izvora dugoročnog finansiranja lokalnih finansijskih institucija koje daju zajmove mikro i malim preduzećima, te domaćinstvima. Partnerske kreditne institucije u BiH su osam banaka (uključujući ProCredit banku) i sedam MKO-a. IFC i EBRD takođe podržavaju finansijski sektor putem raznih kreditnih linija i finansijskih olakšica da bi pojačale kredite MSP-a, te pomogle razvoj drugih finansijskih instrumenata (lizinga, faktoringa i hipotekarnih kredita).

U mnogim slučajevima ove specijalne kreditne linije povećavaju bankarsku ponudu prema MSP-a, ali ne rezultiraju u promjeni procedura i uslova. To znači da ne kreiraju povoljnije uslove za klijente.

Specijalne kreditne linije koje finansiraju vlade, a implementiraju komercijalne banke i/ili MKO-i najčešće daju kredite pod povoljnijim uslovima. Nedavno otvorene specijalne kreditne linije su:

- Vlada Kantona Sarajevo finansirala novu kreditnu liniju (koju će implementirati Nova Banka Banja Luka) u visini od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Klijenti moraju biti locirani na teritoriji Kantona.
- Opština Centar Sarajevo i Raiffeisen Banka Sarajevo finansirale su specijalnu kreditnu liniju u visini od 1 milion KM sa kamatnom stopom od 6%.
- Grad Banja Luka i NLB Banja Luka finansirale su novu kreditnu liniju u vrijednosti od 4,5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6,5%.

5.1.5.2.5. Ostali davaoci finansijskih servisa

Među ostalim davaocima finansijskih servisa, mikro-kreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju novih preduzeća i MSP-a. Lizing i faktoring još uvijek nisu značajni finansijski instrumenti za ove tržišne segmente.

Individualni farmeri su među tipičnim klijentima MKOa. Većina MKOa nude poljoprivredne kredite pod vrlo sličnim uslovima, maksimalna visina do EUR 15.000 (povećaće se na do EUR 25.000), dospjeće do 3 godine, grace period do 9 mjeseci, zahtjev za kolateralom su uglavnom u formi promissory nota). Većina kredita se nudi kao krediti pojedincima, dozvoljavajući zaduživanje bez zvanične registracije poljoprivredne djelatnosti (ovo takođe važi i za komercijalne banke). Zahtjevi za kolateralima i procedure su lakše i stoga prihvatljivije individualnim poljoprivrednim proizvođačima nego zahtjevi komercijalnih banaka. Većina MKOa takođe koristi metodologiju grupa solidarnosti gdje svi članovi garantuju otplatu svakog kredita. To povećava broj klijenata koji mogu aplicirati.

Zahvaljujući aktivnostima MKOa koji pokrivaju cijelu zemlju, pristup kreditima za poljoprivredu nije problem. Takođe su MKO-i upoznati sa finansijskim potrebama individualnih poljoprivrednih proizvođača. Najveća barijera za farmere su kamatne stope, koje su između 18 i 27% . Neke MKO imaju specijalne kreditne linije koje su-finansiraju donatori ili razvojne banke, sa kamatnom stopom od 7-8%, ali ovi krediti su dostupni samo onim farmerima koji imaju čvrste kupoprodajne ugovore ili izvrsnu kreditnu istoriju kod MKOa.

Lizing je relativno novi finansijski instrument, sa kojim MSP nisu upoznati. Ovo je sektor koji brzo raste u BiH. Velika prepreka za MSP-a je zahtjev za 10-12% vlastitog finansiranja. Sa druge strane, lizing preduzeća smatraju pojedine sektore i jača preduzeća najatraktivnijim segmentima, i pokazuju malo interesa za ulazak u niže tržišne segmente. Mikro lizing se ne koristi. Ovo bi mogla biti

šansa za MKO-e da nastupe kao agenti za lizing preduzeća koja žele doći do nižih tržišnih segmenata.

Nova finansijska sredstva koja je u maju ove godine obezbijedila EBRD za Raiffeisen Leasing u visini od 10 miliona EUR moraju se koristiti za MSP-a iz svih sektora. Definirani tipovi lizing ugovora su mikro lizing (maximalan iznos od EUR 10.000) i mali lizing (maximalan iznos od EUR 125.000). Očekivani prosjek je EUR 50.000. Ovo će povećati ponudu za MSP, ali pošto će se koristiti isti uslovi kao i kod drugih lizing aranžmana broj podobnih i prihvatljivih klijenata neće rasti.

Factoring je nedavno uveden u BiH . Ovaj instrument još uvijek nije pravno reguliran. Državna Izvozno kreditna agencija, IGA, daje izvozne kredite i specifične factoring usluge, ali oba ova servisa su u malim iznosima, te nemaju značajnu ulogu. Nedavno je registrovano slovenačko factoring preduzeće u BiH (Prvi Faktor) i jedna banka (FIMA) je najavila uvođenje factoringa. Zbog visokih troškova ovog instrumenta ne očekuje se da će ga uskoro MSP prihvatiti i koristiti.

5.1.5.3. Preporuke

Razvoj i implementacija jedinstvenog registra farmi i korisnika u BiH će omogućiti harmoniziranu implementaciju programa podrške na različitim nivoima vlasti u cijeloj zemlji. To će takođe povećati kreditni kapacitet farmera. Odluka o uspostavi takvog registra usvojena je na Vijeću ministara BiH .

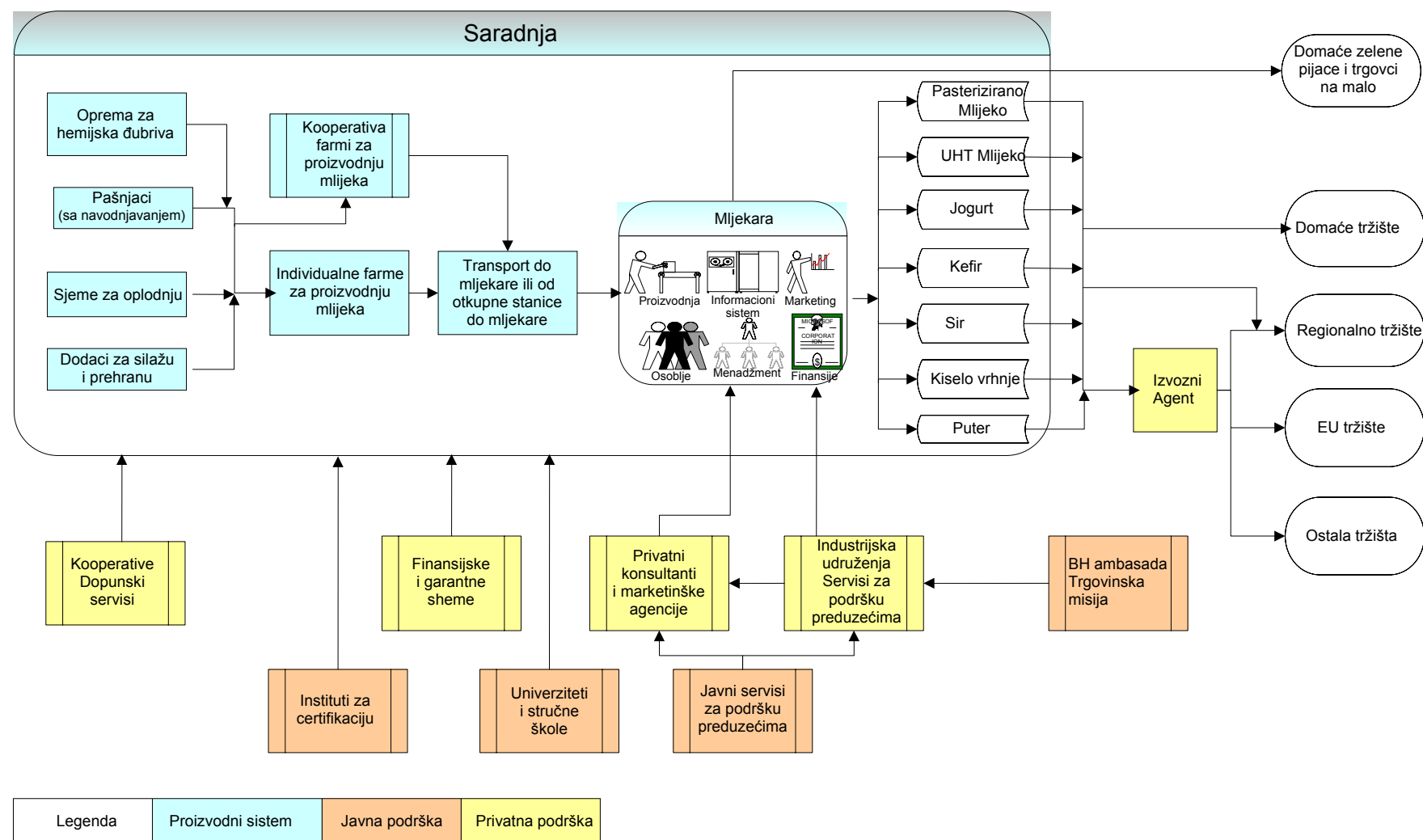
Preporuke za EC u ovoj oblasti su:

- Pomoći edukaciju menadžera i osoblja komercijalnih banaka o potrebama fpoljoprivrednih proizvođača, kooperativa i MSPa. Cilj edukacije bi trebao biti da se pojednostave procedure za kreditne aplikacije i ocjenu, poboljša sposobnost osoblja kod ocjene rizika i definira odgovarajući profil rizika za ove klijente. Dalje studije su potrebne radi određivanja načina i sredstava za provedbu potrebnih promjena.
- Pomoći razvoj mikro lizinga prilagođenog potrebama farmera i MSPa;
- Povećati osnovne poslovne vještine farmera i MSPa da bi se poboljšalo njihovo shvatanje komercijalne poljoprivredne proizvodnje i da se ojačaju njihove vještine kod pripreme poslovnih planova;
- Podržati uvođenje specijalnih kreditnih linija za određene sektore i projekte sa subvencioniranjem kamatnih stopa.

Reference (izvještaji) za sektor jagodičasto voće, voće i povrće

1. Agricultural Sector (IFC)
2. Halal Sector
3. B&H Competitiveness Study – Lund (USAID)
4. Synthesis Report Food & Beverages
5. Export/Import Data Fresh Fruit
6. Export Import Data Dairy, eggs and honey
7. Booklet of certificates for EurepGAP
8. Fruit and Veg Producers (USAID) – brochure
9. Various brochures for fruit and vegetable producers (USAID)
10. Estimate of non-observed economy PNADG958
11. Finding the highest potential clusters and products PNACU835 Market profiles and competitiveness vol 2 LAMP PNADB773
12. Packaging and label report PNACX750

6 Analiza lanca vrijednosti pod-sektora mliječnih proizvoda



Analiza prepreka za konkurentnost lanca vrijednosti u pod-sektoru mljekarstva

Ciljevi unaprijeđenja pod-sektora

Podržati povećanje kvaliteta, povećati proizvodnju mlijeka i prelazak na razvoj i proizvodnju veće dodane vrijednosti radi dugoročnog povećanja izvoza u EU i na regionalna tržišta.

Osnovni uslovi

Postoji nedostatak sirovog mlijeka za preradu u BH mljekarama, što za posljedicu ima značajan uvoz naročito mliječnih proizvoda veće dodane vrijednosti. To predstavlja veliku šansu za povećanje proizvodnje mlijeka kroz povećanje prinosa po kravi (sada je to 1/3 prinosa po kravi u EU15) i kroz povećanje broja krava koje bi koristile mnoge neiskorištene pašnjake. To bi vremenom izgardilo bazu za korištenje trenutno neiskorištenih kapaciteta, naročito manjih mljekara, stvarajući im tako priliku da povećaju profitabilnost. To bi takođe povećalo šanse sektora proizvodnje mlijeka da diverzificiraju svoje proizvode i ostvare veću dodanu vrijednost svog poslovanja, te da prošire sveukupnu proizvodnju, zamjene uvoz i povećaju izvoz. Osnovni pokazatelji u ovom sektoru za 2006. godinu bi bili:

Mljekare	Rezultati	napomene/Stope rasta
Broj mljekara	5 velikih i 50 malih 2000 – 30,000 L/dan	Iskorištenost kapaciteta velikih mljekara je oko 50-70%, dok je kod malih oko 35-50%
Ukupno zaposleni	2500 + farme	Visok procenat u ruralnim područjima, dobar potencijal za stvaranje novih radnih mjesta
Domaća prodaja '000 Litara godišnje	800,000	Srednja stopa rasta
Izvoz	Prilično mali	Veliki potencijal rasta za proizvode više faze obrade
Krave muzare 2008	330,000	Proizvode 2000 Litara/godišnje/po kravi – u EU15 prosjek je 6,300 Litara/godišnje/po kravi
Proizvodnja mlijeka	660,000,000 Litara/Godišnje	Samo 20-25% prikupljaju mljekare
Konkurentna prednost	DRC = 0.32	Broj ispod < 1.0 znači da proizvod ima komparativne prednosti
Broj bakterija i somatskih čelija	Previsok za izvoz u EU	Sistem podrške koji bi pomogao farmerima da smanje ove brojke je prilično slab
Potencijal za MSP da povećaju prihode kroz povećanje proizvodnje	Veliki potencijal	

Informacije iz ove tabele su prikupljene iz referentnih izvještaja i uglavnom se odnose na 2006, ali neke su i starije. One nisu precizne i stoga se trebaju koristiti samo kao indikatori.

Strateške opcije

Za pod-sektor mljekarske industrije kaže se da im akomparativne prednostisa DRC koeficijentom od 0.32 (manje od 1 znači da ima komparativnu prednost)⁶. Ovaj pod-sektor će biti reguliran EU pravilima ako BiH uđe u EU a za to će trebati dosta vremena. Taj prostor otvara šansu i može se iskoristiti za poboljšanje kvaliteta mlijeka, prinosa po kravi, te za povećanje ili barem zadržavanje komparativne prednosti. Trenutno mljekare proizvode uglavnom svježe mlijeko za lokalnu potrošnju. Samo nekoliko manjih preduzeća imaju tradiciju proizvodnje proizvoda više dodane vrijednosti u formi tvrdih sireva ili specijalnih sireva. Da bi sektor postao veliki BH izvoznik trebao bi se okrenuti takvim proizvodima veće dodane vrijednosti. To bi međutim, bilo teško uraditi pošto nema tradicije niti ekspertize u pravljenju takvih proizvoda.

Organsko mlijeko koje ima rastuću popularnost u EU 15 ne proizvodi se u BiH. Mada trenutno nema sistema za kontrolu organske proizvodnje mlijeka, ona ipak predstavlja šansu za MSP kao i za veće proizvođače da uvedu niz novih organskih proizvoda za izvoz, kada se uspostavi sistem kontrole.

Pregled prepreka za konkurentnost lanca vrijednosti

Prosječna veličina farme u BiH je 4.3 ha što je jedva dovoljno za držanje 5 krava, što je minimum za preživljavanje porodice na farmi krava uz neophodnu mašinu za mužu i opremu za hlađenje – smatra se međutim da prosječna veličina farme treba biti 10.4 ha što bi omogućilo ekonomsku održivost nekoliko godina dok su plaće i troškovi života još uvijek prilično niski u BiH.

Iskustva iz svih zemalja EU pokazala su da mljekare srednje i male veličine se nemogu natjecati ukoliko ne proizvode specijalizovane proizvode, tako da postoji hitna potreba da se mljekare koje sada proizvode samo svježe mljiječne proizvode, diverzificiraju i pomjere na viši nivo lanca vrijednosti prema proizvodima veće dodane vrijednosti.

Postoje jake sile koje vuku ovaj pod-sektor ka strukturnim promjenama prema mnogo manjem broju mljekara – što je zajednički razvojni obrazac u EU.

6.1.1 Proizvod, proizvodnja, ponuda i infrastruktura - mljekare

Prepreke u ponudi mlijeka

Na strani ponude postoji nedostatak mlijeka. BiH ima oko 330,000 mužnih krava koje proizvode u prosjeku 2,000 L/godišnje po kravi (porast sa 1400 L/godišnje po kravi iz 1991) ili ukupno oko 660 miliona litara godišnje. Samo 20%-25% prikupe mljekare, ostatak potroše poljoprivredna domaćinstva, telad ili se privatno prodaje ili na pijaci.

Prinos po kravi je oko 2000 l/godišnje (2,900 u RS i 1,800 u FBiH) što je samo jedna trećina prosjeka EU – ako bi se prinos popravio to bi se materijalizovalo kroz veliku konkurentnu prednost za proizvode kao što je sir.

⁶ Competitiveness in the Agricultural Sector of BiH, Livsmedelsekonomiska Institut Lund, ISSN 1650-0105, 2006

Osnovni razlozi niskih prinosa su 1) kvalitet mliječnog stada je vrlo nizak i postoji samo nekoliko dobrih programa uzgoja za poboljšanje prinosa (USAID LAMP je jedan od njih); 2) farmerima mljekarima nedostaje znanja o efikasnom hranjenju i njegovanju stada, a stočna hrana je daleko od optimalne za velike prinose; 3) nekolicina raspoloživih dodatnih servisa (5 u RS-u i 10 u FBiH) nije u skladu sa savremenim standardima; 4) samo 20% sirovog mlijeka se isporuči mljekarama, 80% potroše porodice farmera ili se proda na lokalnim pijacama po dvostruko većim cijenama od onih koje plaćaju mljekare.

Primarna proizvodnja mlijeka se subvencionira i plaća se samo prema sadržaju masnoća, nema finansijskih poticaja za nizak nivo bakterija ili sadržaja proteina koji uzrokuju nizak kvalitet mlijeka. Cijene sirovog mlijeka u EU su, međutim takođe subvencionirane što omogućava EU preduzećima da izvoze naročito mliječne proizvode veće vrijednosti, kao izvoz sira u BiH.

Prepreke vezane za infrastrukturu

Kvalitet sirovog mlijeka se popravља, ali još uvijek je visok nivo bakterija da bi proizvodi od njega bili prihvaćeni u EU. Osnovni razlozi su nedostatak pravilnih higijenskih i uslova hlađenja u objektima za mužu, otkupnim stanicama i tokom transporta. Uz to, manje mljekare nemaju prave laboratorije koje bi mogle testirati sve tražene elemente sirovog mlijeka.

Prepreke vezane za proizvode

Od pet velikih mljekara samo jedna ima planove da počne proizvoditi proizvode veće dodane vrijednosti, kao što su bijeli feta sirevi, i za domaće i za izozna tržišta, ali sve će one vjerovatno željeti da krenu u tom pravcu, što će značajno otežati malim mljekarama da stvore tržišni segment u kojem se one mogu konkurirati. Sedam manjih mljekara proizvodi Livanjski (zreli) sir. Osim njih, sve velike, srednje i male mljekare proizvode standardne proizvode za lokalno tržište, kao što su svježe mlijeko, UHT, jogurte, kefir, kajmak, pavlaku i svježi sir na automatizovanim (veće mljekare) i polu-automatizovanim (male mljekare) proizvodnim linijama.

Ekonomija obima je veoma važna, bez nje se mljekare moraju specijalizirati u proizvodima veće dodane vrijednosti, kao u specijalnim sirevima, da bi prosperirale. Problem je što BH mljekare nemaju tradiciju pravljenja specijalizovanih mliječnih proizvoda veće dodane vrijednosti kao što su to tvrđi sirevi, osim za Livanjski (zreli) žuti sir, pa stoga nemaju potrebnu ekspertizu niti ubučene specijaliste za proširenje te proizvodnje na druge vrste sireva. Nedostatak finansiranja za obrtni kapital takođe sprječava većinu mljekara da vezuje gotovinska sredstva za dugotrajnu proizvodnju / vrijeme sazrijevanja kao kod žutog sira i specijalnih sireva velike vrijednosti. Rezultat će vjerovatno biti strukturna reforma gdje će velike mljekare otkupljivati mlijeko od farmera koji isporučuju mlijeko malim mljekarama i time im uzeti osnovu za proizvodnju, ili alternativno veće mljekare će otkupljivati proizvodne pogone proizvođača sireva.

Prepreke vezane za proizvodnju i upravljanje kvalitetom

Pet velikih, pet srednjih i oko 45 manjih mljekara (kapaciteta u rasponu od 2,000 – 160,000 L/dan) žestoko⁷ se takmiče oko nabavke sirovog mlijeka. Tprosječna iskorištenost kapaciteta u ovom pod-sektoru je samo oko 35%, iako neke naročito veće proizvodne jedinice koriste kapacitete oko 50-70% . Od ukupnog sirovog mlijeka 80% se koristi za UHT mliječni bijeli jogurt, a za pavlaku, svježi sir i svježe mlijeko koristi se 20%.

Pet većih mljekara, od kojih samo jedna nema stranog vlasništva, uglavnom proizvode na modernim potpuno automatiziranim proizvodnim linijama i linijama za pakovanje. Jedna čak ima najnoviju i najsavremeniju proizvodnu liniju u Evropi. Zbog nedostatka sirovog mlijeka proizvodna linija radi samo 1 ½ smjenu.

Neophodne certifikacije (HACCP, ISO i organske) farmi i mljekara nemogu se dobiti od BH certifikacijskih instituta, što za posljedicu ima dodatne troškove za za mljekare da bi ih certificirala strana institucija. Iskustva industrije su da je konsultantska pomoć kod uvođenja sistema deficitarna u BiH i ne baš dobro kvalifikovana.

Mada je većina od pet najvećih mljekarea investirala u noviju opremu, još uvijek moraju investirati u opremu za proizvodnju sira i u izgradnju brenda i drugi marketing, ukoliko žele da pređu na proizvode veće dodane vrijednosti. Mnoge male mljekare trebaju investirati u dobivanje više mlijeka, a dugoročno moraju investirati u novu opremu za specijalizirane proizvode da bi mogli konkurirati većim konkurentima i uvozu.

Prepreke vezane za istraživanja

Otpočeti sa proizvodnjom sira i proizvodnju drugih mliječnih proizvoda veće dodane vrijednosti, veoma je teško za bilo koju pojedinačnu mljekaru. Naspram sebe će imati francuske, italijanske, holandske, danske, njemačke i britanske specijaliste za sir koji imaju mnogo godina iskustva i snažno brane svoje tržišne udjele sa subvencioniranim proizvodima. Nažalost, preduzeća u BiH nemaju efikasnu podršku kvalifikovanih istraživačkih institucija.

6.1.1.1. Zaključci i preporuke- proizvodi, proizvodnja, ponuda i infrastruktura

Prvenstveno je potrebna redistribucija zemljišta da bi se dobile veće farme na kojima bi farmeri mogli smjestiti više krava. Politike, zakoni i strategije koje bi to podržavale trebaju se napraviti i implementirati što je moguće prije, da bi se otpočeo jako dugi proces redistribucije zemljišta. U međuvremenu, dok se čeka redistribucija, preporučuje se ublažavanje nedostatka sirovog mlijeka donošenjem kratkoročne strategije za pridobijanje više (naročito mladih) farmera da počnu sa mljekarskom proizvodnjom, kroz finansijsku podršku farmerima koji žele preći na mljekarsku proizvodnju. Sadašnji farmeri trebaju dobiti pomoć od Poljoprivrednih tehnoloških instituta i dodatne servise da bi povećali prinos po kravi i ostvare veće profite, a slijedi i generalni rast GDP-a

⁷ according to LAMP 2006

po glavi stanovnika. increase the yield per cow in order to make more profit following the general increase in GDP per capita.

Biće potreban dobro planirani uvoz (iz EU) znanja, tehnologija i dodatne pomoći ako se BiH odluči za proizvode veće dodane vrijednosti kao što su to sirevi.

Prepreke povezane sa malom veličinom farmi mogle bi donekle biti prevaziđene putem poljoprivrenih kooperativa koje bi bile u vlasništvu farmera i kojima bi se profesionalno upravljalo, te putem dodatnih servisa koji bi nudili komercijalne i tehničke ekspertize. Kooperative bi dale više moći u ruke individualnih poljoprivrednih proizvođača. To bi omogućilo farmerima da nabavljaju po boljim cijenama, dobiju bolje prodajne cijene kod mljekara i povećaju proizvodnju mlijeka uz pomoć eksperata iz centara za dopunske servise.

Neke kooperative su već formirane i neke dobro funkcioniraju, ali većini njih treba modernizacija djelokruga rada, ciljeva, strategija, organizacija i menadžment koji bi ih učinio efikasnim i za farmere vrijednim korištenja. Jedan primjer je inicijativa Milkos / SERDA. Da bi ublažio nedostatak sirovog mlijeka MILKOS je nabavio (2,000) mužnih krava, opremu za mužnju i hlađenje za farmere u okviru šeme finansiranja koju su finansirali Milkos i SERDA. Farmeri će dobiti ugovor na 10 – 15 godina za isporuku mlijeka Milkosu, a za vrijeme trajanja ugovora oni će otplaćivati zajmove dobivene kroz ovu šemu.

U većini EU zemalja dobrovoljne kooperative kojima upravljaju farmeri su vrlo uspješne i vrlo popularne više od 100 godina, ali zbog nedavne, bivše Jugoslovenske istorije obaveznih tzv. Kooperativa kojima je upravljala država, ovaj oblik saradnje će se vjerovatno teško postići u BiH.

Pošto je kvalitet mlijeka daleko ispod nivoa da bi bilo kojem mliječnom proizvodu bio dozvoljen ulazak u EU, a farmeri mogu prodati svo mlijeko koje proizvode, nema puno interesa za kvalitet, a mnogi farmeri nisu ni upoznati sa EU regulativama i zahtjevima za zdravstvenu ispravnost mlijeka. Ako će se industrija dalje razvijati prema izvozu ili substituciji uvoza, neophodno je da farmeri postignu EU standarde kvaliteta na vrijeme prije ulaska u EU. Stoga treba voditi kampanje za podizanje svijesti među preduzećima i potrošačima o značaju kvaliteta i certifikata o sigurnosti za pristup EU i drugim tržištima.

Preduslov, institucionalni sistem za kvalitet i sigurnost uključujući i akreditaciju državnog instituta za akreditaciju, i obuku zaposlenih za ove institucije treba finalizirati.

Da bi se podstaknuli farmeri da smanje količinu bakterija treba uvesti subvencije koje bi za osnov imale ovaj parametar, što je bolje nego sistem maksimizacije sadržaja masti. Nedostatak zadovoljavajućeg lanca hlađenja i dobrih uslova čistoće u objektima za mužju i otkupnim mjestima treba ublažiti da bi se pomoglo u postizanju cilja smanjenog broja bakterija.

Pošto izgleda da se BH tržište za organske mliječne proizvode još uvijek nije značajno razvilo, malo je vjerovatno da ovi proizvodi mogu biti profitabilni u kratkom roku. Provođenje ove opcije bi takođe zahtjevalo da BiH izgradi procedure za organsku certifikaciju i kontrolu od farmera do maloprodajnog trgovca, a za gradnju takvog sistema će trebati dugo vremena.

BiH ima šansu da iskoristi vrijeme prije ulaska u EU koja ima vrlo stroga pravila po pitanju finansijske podrške proizvodnji mliječnih proizvoda, i finansijski podrži proizvodnju i preradu mlijeka i podigne je na nivo na kojem se može natjecati sa EU preduzećima.

Najmanje jedan agro-tehnološki institut sa odgovarajućim odjelom za istraživanja u oblasti uzgoja i upravljanja farmama za proizvodnju mlijeka treba podržati. Takođe se predlaže da se uz ovaj institut izgrade i dopunski servisi gdje bi se kasnije obučavali kadrovi za centre za produžene servise i koji bi djelovao kao tehnološka podrška, a izgradnjom kapaciteta i marketinška podrška ovim centrima.

Za stimulisanje investicija postoje poreske olakšice različitih nivoa. Pomoglo bi kada bi se dalje stimilirale investicije u mašine i opremu i posebno u rashladne kapacitete, ukoliko bi poreski organi prihvatili vanredne povoljne šeme za amortizaciju. Trebalo bi uvesti bolje uslove za finansiranje proizvodnih kapaciteta i mašina, uključujući uvođenje povoljnijih kamatnih stopa, razumnih zahtjeva za kolateralima i pojednostavljenjem procedure za kreditne aplikacije u kombinaciji sa efikasnim garantnim fondovima i šemama osiguranja.

Za ublažavanje problema lošeg kvaliteta transportne infrastrukture, trebalo bi analizirati moguće alternativne logističke sisteme od farmi do prerađivača pa do tržišta.

Profesionalno upravljanje proizvodnjom i IT sistemi moraju se razviti i poboljšati da bi se optimalno koristila proizvodna oprema i postigla veća produktivnost na novoj proizvodnoj opremi.

6.1.2 Ljudski resursi - mljekare

Nedostatak tehničkog osoblja za proizvodnju proizvoda veće dodane vrijednosti i marketing osoblja za pristup izvoznim tržištima su najkritičnije prepreke u pod-sektoru mljekarstva.

Prepreke vezane za ljudske resurse

Za povećanje količine i kvaliteta ponude sirovog mlijeka potrebno je da više poljoprivrednih proizvođača osnuju farme za proizvodnju mlijeka, a njima i onima koji već imaju te farme će trebati intenzivna obuka i kontinuirani monitoring i stručni servisi centara za dopunske servise.

Sadašnjom proizvodnjom svježeg mlijeka mogu efikasno upravljati tehnički direktori mljekara i radnici zaposleni u ovoj industriji. Ako međutim, industrija krene u pravcu proizvodnje veće dodane vrijednosti, i menadžeri i radnici će trebati obuku duži vremenski period.

Prodaja svježih mliječnih proizvoda na domaćem/lokalnom tržištu je prilično drugačije od izvoza, tako da će izvoz tražiti od većine preduzeća da zaposle dobro obučene i iskusne marketing, logističke i prodajne menadžere i osoblje. Da bi se izgradili takvi resursi vjerovatno će trebati tri do pet godina, a mogu ih podići vjerovatno samo preduzeća sa jakim resursima. Finansije i računovodstvo ne koriste uvijek moderne informacione sisteme, a cijene se formiraju na bazi kalkulacije: troškovi plus. Kada ova preduzeća onda računaju svoje mogućnosti za ekspanziju, ona zbog zastarjelih metoda koje koriste možda baziraju svoje finansijske odluke na pogrešnim podacima.

Mnogi rukovodeći ljudi preduzeća moraju modernizirati svoj menadžment stil i naučiti da prave formalne strategije i marketing planove.

U mnogim preduzećima nedostaje sposobnosti komunikacije na engleskom ili drugom stranom jeziku, što otežava pristup stranim tržištima.

Zaključci i preporuke – ljudski resursi

Značajno povećanje proizvodnje proizvoda veće dodane vrijednosti korištenjem efikasnijih proizvodnih sistema i korištenjem sofisticiranijih mašina u proizvodnji i sistemima osiguranja kvaliteta, treba biti podržano uspostavljanjem obrazovnog programa za proizvodnju i preradu mliječnih proizvoda (posebno sira) za menadžere mljekara, zaposlenike, te za inspektore za kvalitet, u stručnim školama ili drugim obrazovnim institucijama.

Centri za dopunske servise trebaju biti u stanju da obučavaju farmere u oblasti najboljih praksi u radu farmi i ponude im kontinuiranu obuku u novim tehnologijama. Pošto ovih centara ima premalo i nemaju kadrova, trebaju se otvoriti novi centri i obučiti njihovi kadrovi. Ta obuka bi se vjerovatno mogla vršiti u saradnji sa EU centrima za dopunske servise da bi se postigli rezultati slični njihovim.

Imajući u vidu vrlo mali broj zaposlenih sa obukom ili iskustvom u marketingu u današnjim mljekarama, većina menadžera i prodajnog/marketing osoblja će trebati podići svoju svijest o rastućoj porebi za marketingom, jer EU konkurencija raste.

Trenutno se od univerziteta traži da provode sve vrste obuke, ali oni nisu dobro opremljeni da ponude efektivnu obuku praktične prirode, koja je potrebna marketing osoblju i mladim menadžerima koji su obrazovani za proizvodnju/proizvod. To zahtjeva kratkoročnu i srednjoročnu obuku i mentorstvo tokom možda 6 do 12 mjeseci.

Čelni ljudi preduzeća moraju modernizirati svoj menadžment stil. To će zahtjevati pohađanje kraćih kurseva iz biznis administracije i liderstva.

Naučiti engleski jezik na visokom nivou je imperativ za poslovanje u EU i svjetskom poslovnom okruženju, i mora se uložiti poseban napor da bi se naučili svi koji moraju stupiti u kontakt ili dobiti informaciju izvan BiH. Ne bi

bila loša ideja naučiti ih i menadžment usluga u vezi sa kursovima stranih jezika.

6.1.3 Marketing - mljekare

Rijetko koji mliječni proizvode se trenutno izvoze, osim livanjskog sira kojeg se 70% izvozi uglavnom u Hrvatsku, Srbiju i Crnu goru. Oko 50% prostora na policama supermarketa zauzimaju uvezeni proizvodi⁸. U 2004. godini uvoz je iznosio 114 miliona KM dok je izvoz bio 12 miliona KM, što je rezultiralo u negativnom trgovinskom bilansu za mliječne proizvode od 102 miliona KM. Veliki negativni trgovinski bilans u mliječnim proizvodima predstavlja dobru šansu za substituciju uvoza pošto mliječni proizvodi, osim sira, mlijeka u prahu i možda UHT mlijeka, se moraju prodati lokalno da bi zadržali svježinu.

Prepreke efikasnom marketingu

Postoji nedovoljna svijest o rastućoj konkurenciji i potrebi za profesionalnim i agresivnim marketingom sa čime će se pod-sektor mljekarsrtva suočavati kako napreduje približavanje EU.

Nema domaće ili regionalne statistike potrošača zbog nedovoljnog prikupljanja statističkih podataka od strane vladinih institucija ili industrijskih asocijacija. To otežava procjenu veličine tržišta u smislu preferencija potrošača, te ponude i tražnje, osim što se tražnja može mjeriti na osnovu proizvodnje sirovog mlijeka i uvoza. Stoga, nema precizne informacione baze za efikasnu tržišnu ekspanziju, mada naravno postoji više manje uspješni pokušaji da se proda više na sadašnjim tržištima i da se prošire uglavnom opet domaće i dobro poznata balkanska tržišta.

Mljekare rijetko imaju profesionalne biznis i marketing planove, koji bi formulisali na koja tržišta bi trebali pokušati ući, sa kojim proizvodima, po kojim cijenama, kroz koje kanale ih distribuirati, i sve to podržano sa efikasnim promotivnim naporima. Razlog za ovaj ozbiljan nedostatak je izgleda to što mljekare obično nemaju kompetentne marketing menadžere niti angažuju konsultante da im pomognu u dobivanju tržišnih informacija o prilikama za specijalizovane proizvode i o proizvodima i planovima konkurenata.

Mnoga preduzeća nemaju kadrove sposobne za povezivanje sa distributivnim kanalima u formi izvoznih, uvoznih i transportnih agenata. Četiri veća preradaivača koji su u stranom vlasništvu su međutim, u poziciji da dobiju informacije i neko marketing znanje od svojih partnera. If these enterprises were able to make high value products at competitive prices they could of course also sell into EU markets using the facilities of their investors or their associates.

Pakovanje svježeg mlijeka je u skladu sa EU standardima, ali novo još bolje pakovanje proizvoda, promocija, oglašavanje i naravno prodaja biće potrebno za nove proizvode. Nije sigurno da u BiH ima kapaciteta za takav dizajn.

⁸ Phillips 2004

Zaključci i preporuke - marketing

Da bi se povećao nivo informacija o izvoznim tržištima, pomoglo bi ali ne bi bilo i dovoljno, da se uspostave kontaktne tačke sa pristupom bazama podataka, te ostvari pristup mljekara poslovnim direktorijima. Državna služba za statistiku treba dobivati pouzdane podatke od svih subjekata, na bazi kojih bi mogla redovno davala izvještaje sa pouzdanim tržišno relevantnim informacijama. Takođe bi bilo neophodno upoznati, naročito MSP sa potencijalnom pretnjom koja dolazi od velikih preduzeća iz mljekarske industrije iz EU.

Može se predvidjeti da će marketing službe biti prilično slabe dok se jedan odgovarajući broj menadžera i osoblja ne educira. Do tada, treba dati intenzivnu podršku za pristup izvoznim tržištima; učešće na EU privrednim sajmovima; posjetama u cilju promocije trgovine i ostvarivanja kontakata sa EU preduzećima; identifikaciju i sklapanje ugovora sa izvoznim/uvoznim agentima i identifikacija transportnih agenata. Podrška im je takođe potrebna kod popunjavanja izvoznih dokumenata.

Da bi se omogućilo BH mljekarima da naprediju na izvoznim (EU) tržištima marketing menadžment i marketing osoblje u mnogim preduzećima treba podršku za izradu marketing planova i strategija koji će biti realni i primjenjivi.

Kada se jednom napravi prikupljanje i analiza informacija mljekarima je potrebno da stupe u kontakt sa potencijalnim kupcima i distributivnim kanalima. Da bi to uradili dobro bi bilo da imaju nekoga ko ima tržišna znanja i znači nešto na tom tržištu na kojem prave kontakte. U većini zemalja to rade sami MSP, njihovi izvozni agenti i/ili stalne trgovinske misije locirane u njihovim ambasadama, često u saradnji sa nacionalnim, regionalnim ili industrijskim asocijacijama. BiH nema trgovinskih misija pri ambasadama. Izgleda da je ta uloga povjerena Vanjskotrgovinskoj komori, ali dok se neke trgovinske misije organiziraju za veća preduzeća, vrlo malo se čini za MSP-a. Veća efikasnost bi se mogla postići ako bi pojedinačne industrijske privredne asocijacije u vlasništvu korisnika (MSP) koji ih i plaćaju, izgradile svoje kapacitete da mogu pomoći takve trgovinske misije. A još efikasnije bi bilo da različite asocijacije industrija zajedno formiraju asocijaciju na državnom nivou koja bi preuzela vodeću ulogu i pomogla napore za podršku izvozu određene sektorske asocijacije. Ovo je međutim, vjerovatno preambiciozno da bi se moglo desiti u skorijoj budućnosti, pošto često asocijacije vode samo generalni sekretar i možda nekoliko administrativnog osoblja, a aktivnosti su im ograničene na generalnu skupštinu i nekoliko sastanaka godišnje. U nekim slučajevima asocijacije su organizirale prisustvo na sajmovima i izložbama, ali one rijetko provode kontinuirane napore za podršku izvozu.

6.1.4 Standardi and certifikacija – mljekare

Geografski region	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljni/certifikacije i standardi koje traže preduzeća od preduzeća
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stara YU legislativa koja uključuje stare (obavezni a nisu zamjenjeni) JUS standardi • Certifikati koje traži druga nacionalna legislativa 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (oni neobavezujući nakon 2003) • BAS Standardi (bazirani na EN/ISO) dok nisu kombinovani sa usvojenim novim propisima (esp. BAS/TC 43 na hranu) • OK (daje Organska Kontrola) • Certifikat lokalnog zdravstvenog instituta (ako nije obavezan)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • EU pravne mjere za kvalitet i sigurnost hrane kojima se implementiraju npr. ISO, EN (Evropski Standardi) i HACCP • EU poljoprivredni certifikati za PDO, PGI i TSG (ovi su sada dobrovoljni, ali će postati obavezni po pristupanju u EU. Oni su definirani u EU regulativama i obaveza država članica je da obezbijede preduslove postavljene u regulativama) • EU regulatorni standard za organsku hranu, EU Eco label regulativa (dobiva se na dobrovoljnoj bazi) 	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> • HACCP • ISO standardi (npr. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišem i posebno ISO 22000 za sektor hrane) • DIN standardi • GLOBALGAP (=EUROPEAN GAP) • GMP (Dobra praksa u proizvodnji) • ‘Čista proizvodnja’ certifikat • ‘IP’ (integrirana proizvodnja) certifikat • UNECE standardi za svježe voće i povrće <p>Organski certifikati npr...:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KRAV • IMO • OK • NOP (Nacionalni Organski Program) za tržište SAD • UK soil association certificate • BIO SUISSE • FAIRWILD

Gornja tabela daje generalni pregled standarda i certifikacija u pod-sektoru mljekarstva u BiH i u EU. Desna kolona uključuje standarde i certifikate koji su pravno obavezujuća norma, iako se neki od njih mogu dobiti na dobrovoljnoj

bazi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-certifikate i standarde koje preduzeća traže jedni od drugih, koji nisu obavezni po zakonu. Redovi 'BiH' i 'EU' samo pokazuju porijeklo ili – što se tiče švicarskih standarda i certifikata – glavna geografska područja primjene. Ali standardi i certifikati pomenuti na primjer u drugoj koloni reda 'EU' se takođe mogu primjenjivati u BiH. Nismo došli do informacija o mljekarama koje su npr. organski certificirane ili certificirane po GLOBALGAP-u.

U ovom momentu nijedan generalni BH brend koji indicira da je pravno usklađen u svrhu promocije bilo na domaćem ili izvoznim tržištima, naš tim nije pronašao. Čak i ako BH proizvodi budu certificirani po e.g. GLOBALGAP⁹, this ovaj certifikat nije dozvoljeno koristiti na samom proizvodu/deklaraciji osim u sektoru B2B (biznis sa biznisom). Isto tako, nijedno široko priznato označavanje organskog proizvoda/deklaracije koje ukazuje na pravnu usklađenost, ne postoji u BiH.

Čak i ako proizvodi dobiju međunarodnu certificiranje mnogi BH potrošači nemaju svijest o prednostima organske hrane, pošto se ona smatra samo skupljom hranom, mada to nije uvijek tačno. Zbog toga preduzeća izbjegavaju promociju ili čak pominjanje organskih svojstava proizvoda. Još jedan prepreka je nedostatak svijesti kod preduzeća o konkurentskoj prednosti marketinga međunarodno certificiranog proizvoda, oni često i ne spominju certifikate kao što je npr. HACCP na deklaraciji proizvoda.

Jedna mljekara koja je već certificirana za upravljanje okolišem po ISO 9001:2000, navodi da će sada nastojati da implementiraju ISO 22.000 radije nego ISO 14.001.

HACCP će biti obavezan od januara 2009. godine za sve subjekte koji rade u industriji hrane. Međutim, on je već obavezujući za sirovine I proizvode životinjskog porijekla, ali nije ga u potpunosti implementirala Agencija za sigurnost hrane (FSA). To je navedeno u članu 29 Zakona o hrani¹⁰.

Još uvijek ne postoji uputstvo/pravilnik o dobrim higijenskim praksama (npr. Dobre prakse upravljanja - Good Managing Practicing –GMP Principi u proizvodnji hrane i prehrani) i HACCP-u u BiH za one koji rade sa hranom I inspektore. FSA je zadužena za to uputstvo.

⁹ GLOBALGAP je certifikat nastao po zajedničkoj inicijativi mnogih multinacionalnih korporacija. Stoga se razlikuje od drugih. On takođe nije organski certifikat, nego samo ukazuje na osnovnu pravnu usklađenost, I nije dozvoljeno da na pakovanju proizvoda piše GLOBALGAP. Dozvoljeno je samo koristiti riječ GLOBALGAP između samih preduzeća.

¹⁰ Iz intervjuja u BIOBASE-u, 25th April 2008.

Obavezni standardi u BiH (JUS standardi i drugi obavezni certifikati)

Procesi za dobivanje standarda

Preduzeća iz oblasti mljekarstva su često obavezna da obezbijede certifikat u skladu sa starim prevaziđenim bivšim YU propisima i JUS standardima. To dovodi do dvostrukih troškova za preduzeća za vrijeme njihovih mnogih izvoznih ili uvoznih aktivnosti. Na primjer, na jednoj strani skupe provjere usklađenosti po ISO standardima i EU standardima su uključene u uvoznju cijenu mašina za mljekarsku proizvodnju koje se uvoze u BiH, a zatim se dodatno zvanično traže skupi certifikati bazirani na YU propisima i JUS standardima. Jedna mljekara se žalila da se informacije o potrebnim nacionalnim certifikatima ne dostavljaju na vrijeme da bi preduzeća mogla ispuniti zahtjeve do momenta uvoza. (vidi web-stranice u Aneksu 5).

JUS standardi o prihvatljivom broju bakterija u sirovom mlijeku su tri puta veći nego po EU standardima. U pripremanju za izvoz /pristupanje EU, jedan veliki proizvođač je uveo standarde više od JUS standarda za svoje dobavljače uključujući i upozorenje i sistem isključivanja u slučaju neusklađenosti sa ugovorom predviđenim ovim standardima.

Institucije

Certifikaciju i kontrolu obaveznih standarda vrše relevantne javne institucije (naročito veterinarski uredi i njihovi inspektori). Ovim institutima nije potrebno da budu međunarodno akreditirani kada se radi o BH nacionalnim standardima. Certifikacija mliječnih proizvoda po JUS standardima je jedino važeća u EU ako ih prihvataju evropska preduzeća i ako nijedan evropski standard nije tražen zakonom.

Slično kao i kod sektora voća i povrća, sektor mljekarstva je dijelom pokriven standardima za hranu i sigurnost hrane i povezanim institucijama (naročito Agencija za sigurnost hrane).

Pod-sektor mljekarstva je ekskluzivno reguliran kroz kompleksni sistem kontrole institucija za veterinarstvo. Taj sistem uključuje Državni ured za veterinarstvo, regionalne organe u FBiH, RS-u i BD-u kao i inspektore lokalnih odjeljenja u 10 kantona i 62 opštine.

Ocjenu usklađenosti mliječnih proizvoda sa ovim standardima i zahtjevi za certifikaciju se u mnogim slučajevima izvršava korištenjem laboratorija. Velika mljekarska preduzeća imaju svoje vlastite laboratorije i čak svog zvaničnog veterinarskog inspektora u proizvodnom pogonu koji provjerava standarde. Privatne institucije obično ne rade u ovom javno reguliranom sektoru.

Sektor podrške

Javne institucije (kao što su to Institut za mjerateljstvo, kao i njegovi inspektorati) pružaju generalne informacije o tome koji obavezni standardi se traže od preduzeća na raznim nivoima lanca vrijednosti. Jedna mljekara je navela da je informacija o relevantnom standardu iz Instituta za mjerateljstvo za

uvoz određene mašine, primljena u roku od sedam dana, što je zadovoljavajuće za takvu vrstu informacija. Dalje informacije, tehničku i finansijsku pomoć i obuku u uvođenju standarda i certifikacijskih sistema, mogu se dobiti od javnih kao i privatnih institucija. Javne institucije su na primjer Agencija za sigurnost hrane (FSA), odgovarajući inspektori, privredne komore, Vanjskotrgovinska komora (VTK uključujući i Agenciju za promociju izvoza - EPA) i EICC. Privatne institucije su sve certifikacijske institucije koje su sebe međunarodno akreditovala za certifikaciju određenog standarda ili saraduju sa međunarodno akreditiranim institucijama, uključujući sve njihove povezane individualne konsultante certificirane po specifičnom standardu.

Kvalitet podrške

Jedno mljekarsko preduzeće se žalilo na kvalitet veterinarskih inspektora i ukazalo na potrebu bolje obuke za inspektore. Dali su jedan primjer, kada je mlijeko imalo lokalni veterinarski certifikat po ulasku u fabriku, ali kod ponovne provjere proizvodnja se morala zaustaviti zbog pogrešnih podataka vezanih za nivo bakterija u lokalnom veterinarskom certifikatu.

Problem u veterinarskom sektoru je nedostatak kontrole sa brojem veterinarskih inspekcija. Veterinarski inspektori u malim lokalnim uredima se vrlo često nalaze u konfliktu interesa između njihovih službenih zadataka da kontrolišu standarde i njihovog privatnog rada. Na primjer, vlasnik klaonice plaća punu naknadu za zvaničnu kontrolu privatnom veterinaru. Zatim veterinar mora refundirati sredstva Kantonu (u RS-u opštini) da bi dobio svoj honorar. U drugim zemljama (kao u Njemačkoj) veterinar je plaćen direktno za takvu zvaničnu kontrolu, iz državnog ureda da bi se spriječila korupcija. Male kantonalne veterinarske stanice često nisu u stanju da ispune sve zadatke vezane za sigurnost hrane, zdravlje životinja i administrativne poslove vezane za veterinarske standarde, pošto u mnogim slučajevima jedan veterinar pokušava da to sve pokrije. Takođe, farmeri često lako dolaze u sukob interesa kada na jednoj strani imaju obavezu da prijave bolesti životinja, a sa druge strane se plaše velikih finansijskih gubitaka kada to učine. .

Obavezni standardi u EU (mnogi ISO, HACCP, Eco label, PDO, PGI, TSG)

Procesi za dobivanje standarda

Obavezne standarde/certifikate uključene u EU-zakone moraju ispoštovati svi subjekti (preduzeća iz sektora mljekarstva, javne laboratorije, inspekcijiska tijela itd.) jednom kada legislativa stupi na snagu. Uz to, evropska legislativa za EMAS, certifikat upravljanja okolišem i EU Eco label (11) moraju se implementirati). Ali ova legislativa – drugačija od one ranije spomenute – ostavlja odluku preduzeću da li će ili ne ući u proceduru dobivanja jedne od ove dvije EU markice. 1. januara 2009. godine novi EU pravni okvir za organsku proizvodnju i deklariranje organskih proizvoda, će stupiti na snagu (12). To uključuje upotrebu loga na dobrovoljnoj bazi za proizvođače za čije sisteme i proizvode inspekcija nalazi da zadovoljavaju EU regulative. Sličan pravni sistem postoji za certificirana loga Zaštićena oznaka porijekla (PDO), Zaštićena geografska indikacija (PGI) i TSG (Garantovani tradicionalni

specijalitet) koji bi u budućnosti mogli biti od posebnog interesa za prerađene proizvode kao što je to sir (vidi detaljnije u Aneksu 5).

Institucije

EU legislativa koja reguliše preduslove (institucije, procedure itd.) nije prenešena u zakonodavstvo, niti je na snazi u BiH. Tako je jedini način za BH preduzeća da ispune ove zahtjeve je da to urade na dobrovoljnoj bazi (vidi dole). Neki od EU certifikata koje smo već pomenuli međutim, mogu dobiti podnosioci zahtjeva (kupci koji kupuju od BH preduzeća) izvan EU kao što na primjer od 3. Aprila 2006. proizvođači iz trećih zemalja mogu aplicirati za registraciju PDO-a i PGI-a.

Sektor podrške

U sektoru podrške kada se radi o obaveznim standardima u EU uglavnom su aktivne privatne institucije. To su sve certifikacijske institucije koje su se međunarodno akreditovala za certifikaciju određenih standarda ili saraduju sa međunarodno akreditiranim institucijama. Ove privatne institucije uključuju jedan broj pridruženih konsultanata certificiranim po specifičnom standardu.

Kvalitet podrške

Kvalitet pomoći je različit u zavisnosti od trajanja i organizacije pomoći kao i od kvaliteta individualnih konsultanata koji pružaju podršku. U vezi sa HACCP-om jedna mljekara je visoko ocijenila kvalitet 10-dnevnog treninga koji je sproveda jedna međunarodna organizacija sa međunarodnim konsultantima, dok su se žalili na kvalitet 3-dnevnog treninga koji je sprovedo domaće preduzeće sa domaćim konsultantom. U ovom slučaju preduzeće se takođe žalilo da privatni konsultanti nisu u stanju da daju dobar savjet i efikasno pomognu u izgradnji odgovarajućih sistema mjerenja i kontrole za certifikaciju. U istom ovom slučaju naglašene su prednosti obuke prilagođene potrebama sektora uključujući i primjere pratične obuke u proizvodnom pogonu, a koja je dizajnirana specijalno za sektor mljekarstva.

Preduzeća se žale da potpuno akreditirane institucije za certifikaciju koje bi dodjeljivale različite certifikate koji se traže za pristup EU i drugim tržištima, još uvijek nisu u potpunosti operativne.

Dobrovoljni standardi u BiH i u EU

Dobrovoljni standardi u BiH i u EU biće obrađeni zajedno jer ima dosta preklapanja.

Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u BiH (neki JUS Standardi, BAS Standardi, OK..)

BAS standarde (npr. BAS/TC 43 za hranu) koje je pripremio Institut za Standardizaciju već primjenjuje Institut za akreditaciju. Ovi standardi će postati

obavezni za sve subjekte (preduzeća iz sektora mljekarstva, javne laboratorije, inspekcijiska tijela itd.) u skladu sa tehničkim regulativama o ocjeni usklađenosti, kada te regulative stupe na snagu. HACCP na primjer će biti obavezan od januara 2009. godine za sve subjekte koji rade u sektoru hrane. Tako da se do tada mogu koristiti određeni JUS i BAS standardi, a mogu se i dobiti i certifikati lokalnih javnih institucija kao što su zdravstveni instituti, po određenim procedurama. Procesi su detaljnije opisani na web stranicama datim u Aneksu 5.

Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u EU (mnogi ISO, HACCP, GLOBALGAP, KRAV itd.)

Certifikate u sektoru mljekarstva takođe mogu tražiti nacionalni ili EU-biznis partneri ili neka vanjska tržišta, mada nema zakonske obaveze. Tako da čak i „privatni“ organski OK (Organska Kontrola) na primjer, može takođe tražiti neki EU-biznis partner. Ali više je vjerovatno da će se to desiti sa standardima kao što su ISO, HACCP, GLOBALGAP i neki organski standardi kao što su KRAV za EU-državu Švedsku ili IMO za Švicarsku (vidi detaljnije na web stranicama datim u Aneksu 5).

Institucije

Certifikate za preduzeća za međunarodno tražene standarde izdaju međunarodne potpuno akreditirane institucije u saradnji sa nacionalnim organizacijama kao što su TÜV Thüringen zajedno sa TÜV Adria i BIOBASE ili Quality Austrija i Boscert.

Certifikate za nacionalne standarde koje smo spominjali daju nacionalne javne institucije ili nacionalne privatne organizacije. Na primjer, jedna privatna institucija je Organska Kontrola sa svojim standardom OK. OK-certificirani proizvodi dobiju reputaciju uglavnom na nacionalnom nivou, ukoliko nisu kombinovani sa međunarodnom akreditacijom. Na taj način na primjer, Organsku Kontrolu je nedavno međunarodno akreditovala međunarodna krovna organska institucija IFOAM. Organska Kontrola trenutno nastoji da bude akreditovana od strane GLOBALGAP-a da bi davala tu međunarodnu certifikaciju preduzećima, pošto je trenutno INCEBO iz Makedonije jedina akreditovana institucija koja može certificirati za GLOBALGAP u području bivše Jugoslavije.

Ocjenu usklađenosti mliječnih proizvoda kada se radi o potrebama vezanim za ove dobrovoljne standarde i certifikate, u mnogim slučajevima servisiraju laboratorije. Zbog situacije oko nezavršene međunarodne akreditacije BATA-e koju smo već opisali, nema međunarodno akreditovane laboratorije za hranu u BiH. Tako na primjer, veliki proizvođač koji dobrovoljno primjenjuje više EU standarde kvaliteta je počeo da prikuplja informacije o proceduri certificiranja u laboratoriji u Hrvatskoj zbog nedostatka dovoljne laboratorijske infrastrukture u BiH.

Sektor podrške i kvalitet podrške

Pošto BH institucije još uvijek nisu akreditovane da izdaju međunarodno validne certifikate neophodne za pristup EU i drugim međunarodnim tržištima, preduzeća su primorana da se certificiraju putem stranih institucija po višim cijenama nego što bi nacionalne institucije vjerovatno naplaćivale. Preduzeća se takođe žale da (privatni) konsultanti nisu u stanju da daju dobar savjet i efikasno pomognu u izgradnji odgovarajućih sistema mjerenja i kontrole za certifikaciju.

Prepreke i preporuke

Prepreke

- Mnogi potrošači izgleda nisu svjesni prednosti organske hrane
- Čak i preduzeća sa međunarodno priznatim certifikatima smatraju da je teško dobiti dobre međunarodne poslovne partnere
- Nedostatak generalnog BH brenda i široko prepoznatljivog organskog brenda koji bi se mogao koristiti za označavanje/deklarisanje proizvoda navodeći da su oni u skladu sa međunarodnim zakonima i imaju certifikaciju prema međunarodnim standardima, u svrhu međunarodnog marketinga
- Nedostatak EU-kompatibilne opreme za testiranja proizvoda u skladu sa određenim standardima i davanje certifikacije u okviru laboratorija
- Nedostatak saradnje između sličnih laboratorija u korištenju postojeće opreme
- Odgovarajuća kontrola ne bi bila moguća ako bi se provodile sve potrebne inspekcije zbog nedostatka opreme i kadrova
- Manjkavi metodi prikupljanja, zakašnjele dostave i manjkavi uzorci za testiranje
- BH legislativa nije u skladu sa EU zahtjevima za kvalitet i sigurnost hrane
- Sukob interesa veterinaru u malim veterinarskim uredima na lokalnom nivou između zadataka službene kontrole standarda i privatnog rada
- Nedostatak kapaciteta za kontrolu sigurnosti hrane i zdravlja životinja i obavljanja administrativnih zadataka u malim veterinarskim uredima na lokalnom nivou
- Neusklađenost sa standardima u zdravlju životinja. Farmeri ne prijavljuju uvijek bolesti životinja zbog straha od finansijskih gubitaka

Preporuke

Slijedeće preporuke odgovaraju na prepreke.

- Pored generalnog podizanja svijesti opisanog u poglavlju 11 pod opštim pitanjima, potrebno je podržati podizanje svijesti potrošača da bi im se objasnila pitanja zdravlja i cijena kod organskih proizvoda. To bi imalo direktan uticaj na tražnju i pomoglo bi razvoju tog tržišta.
- Paralelno s tim, mjere za podizanje svijesti treba usmjeriti ka preduzećima da bi promovirali i deklarirali proizvode sa organskim certifikatima kao i sa ISO i HACCP certifikatima koji su dobiveni kao vrsta oznake kvaliteta (pod uslovom da nema pravnih restrikcija).

- Grantovi za podizanje kapaciteta, naročito certificiranim preduzećima koja učestvuju na velikim komercijalnim izložbama u inostranstvu, doprinjeli bi povećanju prilika za izvozne kontakte sa ciljem da se prevaziđe procjep između trenutnog fokusa na BH tržište i željene veće međunarodne poslovne orijentacije.
- Potrebno je provesti analizu stanja veterinarskih laboratorija da bi se utvrdilo koja oprema nedostaje (po lokaciji i stanici) nakon koje bi slijedila podrška za nabavku nove opreme (13)
- Potrebno je uraditi procjenu da bi se utvrdile mogućnosti uzajamnog korištenja opreme između sličnih laboratorija. Ovu procjenu bi mogla inicirati i nadzirati koordinacijska konferencija na državnom nivou uvođenjem koordinacionog tijela za slične laboratorije (13)
- Podršku bi trebalo dati postojećoj asocijaciji laboratorija, da bi se povećao broj zaposlenih i finansijski kapaciteti, uključujući i podizanje kapaciteta. Podrška bi bila potrebna u slijedećim oblastima:
 - Povećanom nadzoru veterinarskih inspektora i omogućavanju provjere već kontrolisanih preduzeća
 - obuci veterinarskih inspektora iz harmoniziranih metoda prikupljanja uzoraka za testiranje (14)
- Podržati provjeru usklađenosti veterinarskih zakona na državnom i entitetskim nivoima u odnosu na EC legislativu (13)
- Podršku treba dati za promjenu institucionalnog statusa lokalnih veterinaru u nezavisne pojedince koji nemaju sukob interesa i koji se plaćaju isključivo iz državnog ureda kada rade u javnom interesu.
- Opsežna ustavna i pravna studija izvodljivosti treba biti podržana da bi se ocijenilo
 - Kao prioritet uvođenje novih većih lokalnih veterinarskih jedinica u jednom ili dva pilot regiona i – ako bi odgovaralo-
 - Drugo, uvođenje ukupno 16 lokalnih veterinarskih jedinica, pošto ima 10 kantona i opštine u RS-u koje su već sada podijeljene u 6 regija kada se radi o veterinarskim pitanjima. (13)
- Podrška bi se trebala davati kroz (planirani) novi kompenzacijski fond za zdravlje životinja da bi se kompenzirali gubici izazvani bolestima. Preventivne mjere bi trebale biti podržati i finansirati EC, BiH i entiteti na bazi ograničenog vremena.¹¹

Faktori koji limitiraju konkurentnost lanca vrijednosti

Javni kao i privatni poslovni servisi u poljoprivredi generalno, a u sektoru mljekarstva naročito, su slabi u BiH, i kada se radi o tražnji i kada se radi o ponudi. Barijere na strani tražnje su čak i veće u sektoru poljoprivrede nego u industrijskim sektorima. Farmeri iskazuju otpor inovacijama i promjenama svojih tradicionalnih praksi u radu farmi. Većina farmera nije zainteresirana za ekonomski ili tehnički savjet, obuku i informacije, i smatra grantove, subvencije i/ili povoljne kredite mnogo važnijim. Oni nisu svjesni da njihovi proizvodi cjenovno nisu konkurentni na EU tržištu, niti u većini slučajeva čak ni na domaćem tržištu. Jedna od glavnih slabosti u proizvodnji sirovog mlijeka leži u kvalitetu sirovog mlijeka, a farmeri nisu ni svjesni ovog problema.

¹¹ with prior coordination to the World Bank's Agriculture and Rural Development Project.

Na strani ponude, davaoci usluga iz javnog sektora nisu motivirani da praktični savjetodavni rad obavljaju na terenu. Uz to, nedostaju im znanja i kapaciteti, a broj savjetnika u javnim uredima nije adekvatan za posao koji je pred njima. Javni stručni servisi su neadekvatni da bi pomogli kod proizvoda, produktivnosti i razvoja tržišta, što je jedan od limitirajućih faktora za konkurentnost lanca vrijednosti.

Slabe vladine strukture sa nedovoljnim resursima, informacijski sistemi i uslužne strukture koje podžavaju sektor takođe su faktori koji limitiraju konkurentnost sektora. Nema strategije i politika razvoja poljoprivrede na državnom nivou. Odluke o subvencijama donose se na različitim nivoima vlasti bez koordinacije, farme nisu registrovane, informacije o isplaćenim subvencijama nisu integrisane i centralizovane. Nedostatak pouzdane i opsežne statistike poljoprivrede otežava razvoj svih aspekata poljoprivredne politike, uključujući i strukture i kapacitete javnog savjetodavnog sistema.

Postoje 4 veterinarska fakulteta u BiH. Oni nude neke servise farmerima, ali općenito imaju slabe veze sa proizvođačima i prerađivačima.

Laboratorije su još jedna slaba tačka u lancu vrijednosti. Nema dovoljno javnih ili privatnih laboratorija, njihova oprema je ograničena pa one nisu u stanju da vrše tražene testova uz propisanu preciznost i mogu radi mali broj testova.

Kooperative i poljoprivredna udruženja su slabi i nemogu zaštititi interese proizvođača u njihovim odnosima sa prerađivačima. Oni takođe nemaju kapaciteta da bi savjetovali proizvođače angažovanjem lokalnih eksperata.

Generalno, privatni sektor je slab, sa malim brojem davaoca usluga i uskim spektrom usluga. Zbog male tražnje kod primarnih proizvođača teško je razvijati ponudu privatnog sektora. Situacija je slična čak i u mnogim razvijenim zemljama.

Ponuda poslovnih servisa za prerađivače mlijeka je puno bolja, ali još uvijek neadekvatna i fragmentirana. Obuku, učešće na sajmovima, informacije, promociju i konsultantske usluge pružaju različite institucije i organizacije (razvojne agencije, centri za podršku preduzećima, privredne komore, neka sektorska udruženja) i različiti donatorski projekti. Međutim, održivi privatni davaoci usluga se tek počinju pojavljivati na tržištu, uglavnom kao rezultat pomoći donatora.

USAID LAMP (Povezivanje poljoprivrednih tržišta sa proizvođačima) projekat je bio značajan davalac poslovnih servisa (2003-2008). Projekat je radio kroz 5 regionalnih ureda koji su pokrivali BiH i većinu servisa su pružali lokalni eksperti angažovani kao vanjski eksperti. Servisi su bili: umrežavanje, pomoć kod transakcijskih ugovora, obuka, obuka trenera, podrška klasterima, učešće na sajmovima studijskim putovanjima i okrugli stolovi. Osim ovih servisa projekat je pružao i finansijske servise kao što su mali grantovi i zajmovi. Poslovni servisi su davani besplatno i nije građena njihova održivost. Sličan

projekat USAID-a ciljano za poljoprivredu će najvjerojatnije početi 2009. godine.

Mnogi drugi donatorski projekti su implementirani, pružali su savjetodavne usluge, često se fokusirajući na određene sektore/pod-sektore, određene usluge i određene geografske oblasti. U većini slučajeva ovi servisi su davani besplatno ili uz visoke subvencije. Kada se projekti završe, servisi nisu održivi, jer obučeni kadrovi obično pređu na nove donatorske projekte. Drugim riječima, osim trenutne koristi, drugi kontinuirani efekti nisu postignuti. Projekti su rijetko bili koordinirani pa su se često dešavala dupliciranja. Takođe, većina edukativnih materijala i priručnika za proizvođače i MSP nisu sačuvani i transferisani domaćim institucijama.

Procjena privatnih i javnih institucija koje su potrebne da bi pomogle preduzećima

Poslovni servisi koje pružaju vlade

Karakteristike i struktura prijeratne poljoprivredne proizvodnje i savjetodavnih servisa objašnjava velike teškoće u razvoju novih struktura i neefikasnost struktura koje su do sada razvijene. U prijeratnoj BiH (ili Jugoslaviji) većinu poljoprivrednog zemljišta su koristila velika poljoprivredna preduzeća. Bila su četiri takva preduzeća u BiH, sa jasnom regionalnom orijentacijom i bez značajne konkurencije po pitanju sirovina ili prodaje. Ova preduzeća su imala primarnu proizvodnju, preradu i takođe zatvorene ugovorne odnose sa malim proizvođačima (individualnim farmerima) kroz kooperative (“zadruge”). Na osnovu ovih ugovora velika preduzeća su snabdjevala male proizvođače sirovinama i kupovala njihove sirove proizvode. Savjete su davali eksperti zaposleni u ovim velikim preduzećima ili u kooperativama.

Poslijeratni razvoj poljoprivrede inicirali su uglavnom donatorski projekti koji su bili fokusirani na dostavu sjemena, đubriva i stoke. Uskoro je postalo jasno da je tehničko znanje malih farmera bilo nedovoljno da bi se iskoristio puni potencijal isporučenih ulaznih materijala. To je dovelo do novih poljoprivrednih projekata koje su finansirali donatori i koji su se fokusirali na dopunske poljoprivredne servise. Paralelno s tim, neke opštinske vlasti su takođe primjetile potrebu da se pomogne lokalnim farmerima i široj poljoprivrednoj zajednici i zapošljavaju obrazovane poljoprivredne kadrove da pomognu ljudima da žive od poljoprivrede. Uskoro zatim se pojavljuje veliki broj lokalnih inicijativa za pružanje savjetodavnih usluga, ali bez koordinacije sa višeg administrativnog nivoa (kantoni/regioni, entiteti i država).

Da bi se ubrzao institucionalni razvoj poljoprivrede uključujući i savjetodavne servise, 1998. godine EU-Phare I program (proljeće 1998 – Oktobar 2000) počinje sa prvim velikim projektom za tehničku podršku poljoprivredi (“Projekat pomoći privatnim farmerima, PFAP) u sjeverozapadnoj Bosni. Projekat je uključivao promociju “pilot poljoprivredni savjetodavni servisi” u 14 opština, kroz obuku zaposlenih u opštinama, ogledne parcele, pomoćne materijale (priručnici za proizvodnju i upravljanje farmama) kao i osnovnu opremu za opštine i kantonalno ministarstvo poljoprivrede u Bihaću i entitetskom ministarstvu poljoprivrede RS-a. Cilj drugog EU-Phare projekta

(2001 – 2003) bio je da se uspostavi struktura savjetodavnih servisa za poljoprivredu na entitetskom, kantonalnom/regionalnom i opštinskom nivou u cijeloj BiH. Koncept je bio kreiranje mreže koja bi se sastojala od malih jedinica pripojenih entitetskim ministarstvima poljoprivrede, ograničen broj specijalista zaposlenih na kantonalnom/regionalnom nivou i jedan broj opštih savjetnika koji rade na terenu, a koje zapošljava i plaća opština. Obezbeđena je obuka za savjetnike na svim nivoima i materijalna podrška (uključujući plaće) samo za kantonalne/regionalne i entitetske nivoe, uz očekivanja da će opštine zaposliti i platiti potrebne savjetnike iz vlastitih izvora. Većina opština je obezbeđila po jednu dodatnu osobu da radi kao savjetnik ili su pokušali da posao odrade sa već zaposlenim savjetnicima. Bilo je samo nekoliko opština sa većim brojem zaposlenih savjetnika.

Javni savjetodavni servisi za poljoprivredu razvijali su se u donekle različite formalne strukture u dva entiteta i Brčko distriktu (FBiH, RS i BD). U FBiH, struktura i slabosti poljoprivrednog savjetodavnog sistema reflektuje strukturu vlasti i njihove odnose, što znači da federalno ministarstvo poljoprivrede ima vrlo limitiran uticaj na kantonalna ministarstva poljoprivrede, a kantonalna ministarstva vrlo malo uticaja na opštinske savjetnike. U RS-u, pet regija nisu uključene u formalnu institucionalnu strukturu u administrativnom uređenju, one nemaju svojih ovlasti niti budžeta i uglavnom su formirane zbog pragmatičnih i logističkih razloga. Međutim, u RS-u takođe entitetsko ministarstvo poljoprivrede nema uticaja na savjetnike na terenu na nivou opština. Eventualna saradnja između regionalnih i opštinskih savjetnika zasniva se na ličnim vezama a ne na institucionalnoj strukturi.

U FBiH, savjetodavni servisi za poljoprivredu su organizirani na tri nivoa – entitetskom, kantonalnom i opštinskom, koji su institucionalno i formalno prilično nezavisni jedni od drugih.

Na entitetskom nivou, savjetodavne servise bi trebao pružati Federalni poljoprivredni Zavod (Zavod, Sarajevo), koji se finansira iz budžeta. Zadaci koje obavlja Federalni poljoprivredni Zavod vezani su za:

- Selekciju u stočarstvu
- Zdravlje biljaka
- Odobravanje uvoznih vrsta biljaka i izdavanje zvanične “liste varijeteta”
- Kontrola sjemena i sadnog materijala
- Obuka i obrazovanje

Zavod ima tri laboratorije (za kontrolu sjemena, kontrolu hrane i kontrolu mlijeka). Ove laboratorije se ne koriste mnogo iako su dobro opremljene. Razlog za to je što nije jasno ko bi trebao finansirati troškove ovih usluga laboratorija. Menadžment smatra da Zavod ima kadrove, objekte i organizacione kapacitete da bi imao ključnu ulogu u savjetodavnom sistemu za poljoprivredu, ali njegova uloga nije jasno definisana. Nedavno su im dodjeljeni novi zadaci, skupljanje i analiza podataka koje prikupljaju meteorološke stanice, a koje Federalno ministarstvo poljoprivrede dostavlja svim kantonima.

Na kantonalnom nivou uspostavljena su ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede u svih 10 kantona. Kantoni imaju drugačije uređenje savjetodavnih servisa:

- U četiri kantona ove aktivnosti obavljaju poljoprivredni zavodi kao nezavisni javni organi (Unsko- Sanski, Tuzlanski, Zapadno-hercegovački i Hercegovačko-neretvanski kanton)
- U četiri kantona postoje odjeljenja za savjetodavne servise pripojena kantonalnim ministarstvima poljoprivrede (Posavski, Srednje-bosanski, Sarajevski i Livanjski kanton)
- U dva kantona, nema zavoda niti posebnih odjeljenja za savjetodavne servise (Zeničko-Dobojski Bosansko-Podrinjski kanton)

Kantonalne zavode je uspostavio i nekoliko godina finansirao jedan EU-Phare projekat. Oni imaju laboratorije za testiranje sjemena i tla, ali samo nekoliko zaposlenih.

Bez obzira na organizaciono uređenje, glavni naponi zaposlenih su usmjereni na aplikacije i administrativne procedure za subvencije. Zavodi su odgovorni za fizičku verifikaciju subvencija koje koriste farme. Drugim riječima, zaposlenici nemaju vremena za savjetodavne usluge.

Većina opština u FBiH (osim nekoliko urbanih opština) zapošljava najmanje jednog specijalistu za poljoprivredu. Poljoprivreda je najčešće uključena u odjeljenje za privredu, a neke opštine imaju zasebno odjeljenje za poljoprivredu.

U RS-u, postoji Agencija za pružanje savjeta u poljoprivredi. Ova Agencija je osnovana 2004. godine, i ima 5 regionalnih ureda i 20 zaposlenih (7 u sjedištu i 13 u pet regionalnih centara; 2 ili 3 zaposlena po centru). Tokom zimskih mjeseci regionalni centri organiziraju obuku iz tehničkih predmeta za farmere. Veza između entitetskog i regionalnih nivoa je dobra (ista institucija), ali nedostaje institucionalna veza sa opštinskim nivoom i ona zavisi od personalnih veza. Agencija uglavnom radi na distribuciji i administraciji subvencija.

U RS-u takođe, većina opština (osim onih u urbanim područjima) ima barem jednog poljoprivrednog specijalistu/administrativnog radnika, a neke imaju jednog ili više savjetnika za poljoprivredu. U većini opština poljoprivreda je uključena u odjeljenje za privredu, dok neke imaju zasebno odjeljenje za poljoprivredu.

U Brčko Distriktu, savjetodavni servisi pripadaju odjeljenju za poljoprivredu koje zapošljava tri savjetnika (svaki savjetnik fokusiran je na jednu od slijedećih oblasti: žitarice i povrće, stočarstvo i voće). Odjeljenje ima malu laboratoriju za analizu tla. Savjetnici uglavnom rade na administrativnim poslovima vezanim za subvencije.

Što se tiče javnog savjetodavnog sistema, najveći problemi su vezani za broj osoblja i njihove profesionalne/tehničke kompetencije. Općenito, zaposlenici na raznim nivoima, provode 80 to 40%¹² svog vremena kao savjetnici na distribuciji poljoprivrednih subvencija. Nizak kapacitet za savjetodavne usluge ogleda se u malom broju transportnih sredstava, nedostatku pomoćnih materijala, i najviše u malom omjeru broja savjetnika prema broju poljoprivrednih domaćinstava. Na kantonalnom/regionalnom i opštinskim nivoima broj stručnih saradnika je tako mali da jedva da mogu pokriti i sve velike komercijalne farme.

Dodatna slabost javnog savjetodavnog sistema u poljoprivredi je to što entitetsko ministarstvo poljoprivrede u FBiH ima vrlo malo uticaja na kantonalna ministarstva poljoprivrede. Takođe, u oba entiteta postoji prekid linije upravljanja između stručnih saradnika na opštinskom nivou i slijedećeg višeg nivoa. Regionalne varijacije u intitucionalnom uređenju stručnih servisa za poljoprivredu kao takve nisu veliki problem, ali u okviru određenog regiona savjetodavni sistem treba biti jednoobrazan i sa strožijom linijom upravljanja i odgovornosti.

Teoretski, savjetodavni sistem bi trebao biti ključna veza između istraživanja i prakse u poljoprivredi, transferirajući rezultate istraživanja sa univerziteta farmerima i obrnuto povratne informacije od farmera ka sektoru istraživanja po pitanju potreba za istraživanjem, korisnost izvršenih istraživanja i eventualne potrebe za prilagođavanjima istraživanja. Ova veza, međutim, nije još uvijek uspostavljena, niti je uloga istraživačkih institucija i univerziteta u institucionalnom uređenju savjetodavnih servisa definisana. Često se čuju pritužbe na nekompletnost i nepostojanje legislative koja se tiče savjetodavnih servisa. Međutim, uz potrebu za boljim zakonima i propisima, postoji i velika potreba za promjenom mentaliteta i jačanje svijesti među glavnim subjektima da moraju saradivati. .

Što se tiče poslovanja MSP-a u sektoru mljekarstva, nema servisa koje pružaju vlasti. Međutim, oni mogu koristiti servise koje pružaju različite agencije i/ili biznis centri za sve MSP generalno. Ovi servisi uključuju informacije o pravnom okviru i raspoloživim izvorima finansiranja, osnovni konsalting i obuku za novoosnovana preduzeća i za MSP.

Poslovni servisi koje daju regionalne razvojne agencije (RRA)

Kada se radi o poslovnim servisima, samo neke RRA implementiraju projekte u poljoprivredi i relevantni su za sektor mljekarstva. Međutim, većina RRA implementira projekte koji pružaju servise MSP-ma što znači da prerađivači mogu koristiti ove servise ravnopravno u „konkurenciji“ sa MSP-ma iz drugih sektora.

¹² The higher percentage reflects internal staff perception of their time allocation, the lower reflects external assessments.

REDAH implementira/pomaže jedan projekat relevantan za primarne proizvođače iz sektora mljekarstva. Podršku primarnim proizvođačima iz ovog sektora (i primarnim proizvođačima iz drugih sektora) pružaće Centar za poljoprivredu i ruralni razvoj, osnovan početkom 2008. godine sa zadatkom da implementira projekat koji finansiraju španci. Projekat će trajati tri godine (2008-2010) i ima budžet od 500.000 EUR. Zaposlena su tri lokalna poljoprivredna eksperta. Realiziraće se četiri vrste aktivnosti:

- edukacija, radionice i konsalting
- koordinacija svih projekata i organizacija aktivnih u poljoprivredi u regionu
- podrška kooperativama i asocijacijama
- pilot projekti i studije.

Edukacija će biti besplatna prve godine, 30% će se plaćati u drugoj i 50% u trećoj godini. Edukacija će takođe biti organizovana za profesore srednjih škola. Projekat će uključiti studente kao volontere. Da bi povećao svoju efikasnost projekat će koristiti edukativne/trening materijale i baze podataka koje je uradio USAID LAMP projekat. Centar bi trebao izgraditi svoju održivost i nastaviti sa radom nakon završetka projekta kao agencija sa više zaposlenih. Međutim, nema specifičnog plana kako postići ovaj cilj. Iskustva iz ranijih sličnih donatorskih inicijativa pokazuju da nedostatak planiranja u ranoj fazi projekata često vodi ka gašenju inicijative nakon završetka projekta zbog toga što osoblje pređe u druge projekte.

NERDA ne pruža direktne poslovne servise za proizvođače voća i povrća, ali pruža podršku za 5 agribiznis centara u regiji (vidi slijedeće poglavlje).

Novi projekat koji je počeo 2007. godine biće orjentiran na sektore, a jedan od odabranih sektora je i hrana. Preduzeća iz tog sektora će dobiti konsultantske usluge i/ili obuku koje će dijelom finansirati preduzeća a dijelom Razvojni fond (Projekat će ga uspostaviti i njime upravljati).

Poslovni servisi koje daju razvojne agencije i centri za podršku biznisima (BSC)

Većina razvojnih agencija i BSC-a ne pružaju usluge proizvođačima sirovog mlijeka. Proizvođači iz ovog sektora mogu koristiti servise koji se daju MSP-a i novoosnovanim preduzećima, kao što je to opisano u poglavlju 5.4.3. Nekoliko agencija i centara pruža servise farmerima.

PLOD, novoosnovani regionalni centar za poslovne veze između domaćih MSPa i preduzeća iz EU zvanično je otvoren u maju 2008. godine, ali specifične aktivnosti i servisi još uvijek nisu definisani. Centar će se fokusirati na nekoliko sektora, uključujući i poljoprivredu, što će pružiti šansu i proizvođačima i prerađivačima mlijeka da koriste njegove usluge

U sjevero-istočnoj regiji zemlje postoji 5 agribiznis centara. Centre je osnovao a UNDP projekat, u periodu od 2005 do 2007, kao nezavisne NVO. Finansiraju ih opštine (20%). Centri pružaju slijedeće usluge kooperativama i

proizvođačima: testiranje tla koje rade dvije laboratorije, poslovni servisi kooperativama (savjetodavne usluge, povezivanje sa proizvođačima), edukaciju u saradnji sa LAMP projektom i povezivanje sa tržištem i prerađivačima. Svaki Centar ima jednog zaposlenog, osim Centra u Bratuncu koji ima 4 zaposlena (što finansira UNDP). Ovo su jedini centri za podršku preduzećima koji se fokusirani na poljoprivredne proizvođače, ali broj zaposlenih u njima govori da se servisi mogu pružati vrlo malom broju proizvođača.

Većina centara za poslovne usluge nije fokusirana na određene sektore. Međutim, nekoliko biznis centara kojim upravlja SERDA pružaju servise individualnim farmerima zajedno sa tek osnovanim (start up) preduzećima. Ovi servisi su limitirani na informisanje o raspoloživim finansijskim izvorima i pomoć u pripremanju aplikacija za kredite.

Poslovni servisi koje pružaju privredne komore (PK) i asocijacije

PK ne daju usluge primarnim proizvođačima iz sektora mljekarstva, kao individualnim proizvođačima ili kao članovima kooperativa. Međutim, MSP iz sektora mogu imati koristi od njihovih servisa. Izuzetak je Privredna komora Kantona Sarajevo koja planira saradnju sa Poljoprivrednom kooperativom Nahorevo (Sarajevo) u uspostavi tri ogledne farme za proizvodnju svježeg mlijeka. Cilj je da se demonstrira proizvođačima koliko je potrebno zemljišta, kako ogarnizirati proizvodnju i kako uspostaviti veze sa prerađivačima.

Nedavno je osnovana Agencija za promociju izvoza u okviru Vanjskotrgovinske komore. EU EXPRO I projekat je pomogao Agenciju u pripremljnoj fazi, a novi EU EXPRO II čiji početak se očekuje uskoro imaće u fokusu institucionalnu izgradnju, ali će takođe raditi sa 22 preduzeća. Proizvodnja hrane i pića je među odabranim prioritetnim sektorima, tako da prerađivači iz sektora mljekarske industrije imaju izgleda da dobiju podršku projekta.

Primarni proizvođači su organizovani kroz razne pravne forme kao što su kooperative, asocijacije i NVOi. Većina postojećih udruženja u poljoprivrednom sektoru općenito, a u sektoru mljekarstva posebno, inicirali su i podržali (barem u inicijalnoj fazi) donatori. Podrška donatora bila je u formi podizanja svijesti proizvođača o koristima koje mogu imati kroz zajedničke aktivnosti, finansijsku pomoć uključujući i operativne troškove kancelarija sa malim brojem profesionalnog osoblja, izgradnju kapaciteta menadžmenta i zaposlenika organizacije, finansijsku pomoć za razvoj i davanje usluga.

Postoji samo nekoliko uspješnih asocijacija koje su ostale aktivne nakon prestanka donatorske pomoći, sa stbilnim članstvom i finansijskom održivosti. Ne postoji na državnom ili čak ni na entitetskom nivou asocijacija u sektoru mljekarstva. Udruženje proizvođača mlijeka i otkupljivača-kupaca u Tuzlanskom kantonu smatra se uspješnijim od drugih¹³. Udruženje ima oko 120 članova. Otkupljivači-kupci imaju vlastitu rashladnu opremu, oni prikupljaju svježe mlijeko, isporučuju ga prerađivačima, naplate i distribuiraju

¹³ Mišljenje osoblja LAMP projekta.

novac proizvođačima. Udruženje takođe pomaže proizvođačima kod dobivanja državnih subvencija. Nema članarina, a rad se bazira na sponzorstvima i volonterskom radu 5-6 sakupljača mlijeka. Udruženje pruža proizvođačima neku edukaciju i informacije o raspoloživim izvorima finansiranja. Strategija Udruženja je da proda sakupljeno mlijeko nekolicini prerađivača da bi zaštitili interese proizvođača i spriječili njihovu ovisnost o jednom prerađivaču.

Postoji veliki broj kooperativa. Međutim, većina njih je slaba, na lokalnom nivou i specijalizirana po proizvodima. Ipak je nekoliko njih postiglo dobre rezultate u kratkom vremenskom periodu, kao što je pomoć za povećanje proizvodnje mlijeka i uspostava veza sa prerađivačima¹⁴.

Kooperative imaju ulogu posrednika između proizvođača i prerađivača. Najaktivnije i one koje se smatraju najuspješnijim su one kooperative koje imaju dobre veze sa prerađivačima (kao nekoliko kooperativa u sektoru mljekarstva direktnim vezama sa prerađivačima). U manjem broju slučajeva ove kooperative podržavaju prerađivači pružajući im poslovne servise and also with financial services (Credit Guarantee Fund supported by Milkos, Sarajevo).

Neke kooperative imaju svoju opremu i objekte, ali u većini slučajeva nedovoljno da bi zadovoljili potrebe članica. U najvećem broju slučajeva dodatne servise pružaju kooperative samo ako donatori obezbijede sredstva i gradnju kapaciteta organizacije.

Poslovni servisi koje pružaju privatni davaoci usluga

Uz javne stručne servise, privatni davaoci servisa postaju sve aktivniji zadnjih godina. Međutim, ovaj segment ponude je u početnoj fazi razvoja i pokazuje velike razlike po regijama i sektorima. Generalno, privatni davaoci usluga su aktivniji u regijama sa intenzivnijom poljoprivredom i više prerađivača.

Glavni davaoci privatnih usluga u poljoprivredi su:

- Stručnjaci/savjetnici zaposleni kod prerađivača i
- Individualni, nezavisni stručnjaci/savjetnici.

Sa rastom preduzeća prerađivača mlijeka i povećanim brojem stranih investitora u sektoru, sve je više primjera njihove spremnosti da pružaju servise primarnim proizvođačima. Ova preduzeća obično saraduju sa primarnim proizvođačima preko kooperativa i to omogućava efikasnije pružanje stručnih servisa.

Individualni nezavisni konsultanti ili konsultantske firme u većini slučajeva dolaze do primarnih proizvođača kroz projekte koje finansiraju donatori i vrlo rijetko imaju dugoročnije veze sa proizvođačima. Donatori su finansirali mnoge projekte da bi podigli kapacitete lokalnih konsultanata i pomogli im da uspostave veze sa proizvođačima, najčešće preko kooperativa, udruženja, organizacija za samopomoć ili grupa proizvođača. Servisi su bili besplatni uz

¹⁴ Poljoprivredna kooperativa Nahorevo (Sarajevo) pomogla je povećanje proizvodnje I isporuke na dnevni prosjek od 2,400 litara.

očekivanja da će prije kraja projekta proizvođači biti svjesni potrebe za uslugama i da će biti spremni platiti za njih. Ima vrlo malo primjera da su davaoci ovih servisa ostali na tržištu. Razlozi za to su vjerovatno kombinacija nedostatka volje da se plate ove usluge na strani potencijalnih klijenata; usluge možda ne odgovaraju potrebama kako ih vide klijenti; angažovanje i obuka eksperata ne proizvodi sposobne eksperte i pomoć donatora je prestala a da nije uspjela u stvaranju održivih konsultanta.

Što se tiče poslovnih servisa za prerađivače, odnosno za MSP, situacija je nešto bolja. Ponuda je naročito jaka u vještinama opšteg menadžmenta i raste u oblasti međunarodnih standarda (ISO, HACCP, CE označavanje) odnosno u u segmentima u kojima su donatori ranijih godina intenzivno radili na podizanju kapaciteta lokalnih konsultanata.

Preporuke

Pravni okvir za razvoj poljoprivrede je ojačan usvajanjem Zakona o poljoprivredi, hrani i ruralnom razvoju na nivou države. Međutim, Zakon neće imati značajnog uticaja na razvoj sektora dok se ne pripreme i usvoje propisi za njegovu implementaciju i uspostave razne organizacione jedinice predviđene Zakonom i one ne dobiju kadrove.

Sektor za poljoprivredu, hranu, šumarstvo i ruralni razvoj pri Ministarstvu za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose je postao operativan od 2007. godine, a prvo ga je podržao EC SESMARD projekat, a od nedavno ga podržava i projekat Svjetske banke (WB) Poljoprivredni i ruralni razvoj. Projekat Svjetske banke (WB) ima budžet od US\$ 21 milion i trajeće četiri godine, 2007-2011. Jedna od komponenti ovog projekta je i jačanje poljoprivrednih stručnih servisa sa budžetom od US\$ 5.14 miliona. Iako će glavni fokus biti na javnim stručnim servisima, privatni davaoci servisa će takođe biti podržani. Budžet projekta je čini se daleko ispod potreba za podršku i strani ponude i na strani tražnje poslovnih servisa za primarne proizvođače i prerađivače, stoga će dodatna podrška EC-a i drugih donatora biti neophodna. Takođe će biti važno da se koordiniraju svi donatroski projekti u ovoj oblasti i da se prihvate komplementarni pristupi.

Glavne preporuke za projekte EC-a su sljedeće:

- Podržati razvoj i poboljšanje legislative koja se tiče sistema javnih stručnih servisa.
- Podržati jačanje javnih dopunskih servisa putem podizanja kapaciteta i jačanja znanja zaposlenih u modernim tehnologijama, novim asortimanom proizvoda da bi se povećala primarna proizvodnja i bolje snabdijevali prerađivači mlijeka; ova inicijativa će dati dobre rezultate samo ako vlade na svim nivoima, naročito opštine, zaposle odgovarajući broj poljoprivrednih stručnjaka.
- Podržati saradnju između javnih davaoca poslovnih servisa, univerziteta, istraživačkih centara i drugih subjekata koji treba da podržavaju preduzeća da bi se postigla koordinirana podrška.

- Podizati kapacitete drugih (privatni sektor) davalaca servisa u skladu sa tražnjom proizvođača i naročito voditi računa da im se pruži intenzivna podrška dok ne postanu održivi.
- Promovirati saradnju između svih davaoca biznis servisa.
- Podržati ulogu razvojnih agencija kao posrednika za osnivanje poslovnih servisa za poljoprivredu općenito, a naročito u sektoru mljekarstva, a ne kao davaoce ove servisa.
- Podržati podizanje kapaciteta i jačanje kooperativa i drugih formi organizovanja primarnih proizvođača da bi se povećala njihova moć pregovaranja, te omogućila efikasna distribucija i uporeba znanja i informacija. Podržati podizanje svijesti farmera o koristima koje mogu imati ako se integriraju u kooperative kroz seminare, i pilot projekte koji bi ukazali na efekte.
- Podržati jače veze između prerađivača i proizvođača.
- Iako ima nekih naznaka da se mijenja percepcija poljoprivrednih proizvođača po pitanju stručnih servisa ka pozitivnoj, djelomično potpomognuta donatorskim projektima, to je spor proces kojem treba dati dovoljno vremena. Broj komercijalnih poljoprivrednih proizvođača raste i potrebno je stalno jačanje tražnje podizanjem svijesti o korisnosti poslovnih usluga, posebno u oblasti marketinga i osnovnih biznis vještina neophodnih za komercijalnu proizvodnju.
- Podržati edukaciju farmera o koristima i hitnosti potrebe da inoviraju i primjenjuju ne-tradicionalne prakse u poljoprivredi kroz podizanje svijesti, seminare koji bi demonstrirali efekte.
- Podržati finansiranje novih poslovnih servisa iz zajedničkih fondova koje bi finansirale vlade i donatori.
- Podržati razvoj integrisanog sistema tržišnih informacija koje bi bile dostupne svim korisnicima.
- Povećati raspoloživost postojećih edukacijskih materijala.
- Podržati jaku koordinaciju donatora i jedinstven pristup da bi se izbjegla dupliciranja, sa domaćim vlastima koje bi preuzele vodstvo kao i vlasništvo nad tim procesom.
- Podržati razvoj okvira i institucija na državnom nivou za servise za mala i srednja preduzeća u skladu sa Evropskom poveljom o malim preduzećima, da bi se pružali bolji servisi malim prerađivačima.

6.1.5 Finansije - mljekare

Formatted: Bullets and Numbering

Faktori koji limitiraju konkurentnost lanca vrijednosti

Nakon velikih intervencija donatora u oblasti finansijskih servisa za poljoprivredu, kroz grantove i visoko subvencionirane zajmove, u zadnje vrijeme samo nekoliko donatorskih programa uključuje ove servise.¹⁵ Iako se pristup kreditima za poljoprivredne proizvođače i za MSP poboljšao, još uvijek postoje slabosti po pitanju dostupnosti finansiranja, što limitira rast sektora mljekarstva. Te slabosti postoje i na strani tražnje kao i na strani ponude.

¹⁵ These are USAID, IFAD and SIDA.

Najveća prepreka na strani tražnje je kreditni kapacitet individualnih proizvođača i MSPa takođe. U sektoru mljarske industrije farmeri imaju vrlo male farme sa 2-3 krave, a stopa investiranja je vrlo mala.

Na strani ponude slabosti su vezane za nedostatak proizvoda po mjeri potreba farmera, u smislu grace perioda i kolaterala koje zahtjevaju komercijalne banke. Ova slabost je donekle premoštena ponudom MKOa, ali kamatna stopa koju oni zaračunavaju je u rasponu 18-28% što je neprihvatljivo visoko za mnoge farmere i MSP.

Ponuda razvojnih banaka i specijalne kreditne linije koje finansiraju donatori i/ili lokalne vlade obezbjeđuje dodatne fondove koji bolje odgovaraju potrebama farmera i MSP-a, naročito kod kamatnih stopa. Međutim, ovi fondovi su ograničeni na farmere koji rade na registrovanim farmama i nekad na farmere koji imaju ugovore sa prerađivačima ili kupcima. Takođe postoje pritužbe da farmeri i preduzeća nisu upoznata sa raspoloživim specijalnim kreditnim linijama. Osnivanje značajnog broja kreditno-garantnih fondova popravilo je finansijske servise za farmere, tek osnovana preduzeća i MSP u svim sektorima, uključujući i sektor mljekarstva.

Procjena privatnih i javnih institucija potrebnih da bi pomogle preduzećima

Finansiranje koje obezbjeđuju razvojne banke

Investiciono-razvojna banka RS-a upravlja sa 6 kreditnih linija. Od svih njih, dvije linije su za preduzeća i poduzetnike (ukupan iznos za 2008. je 80,4 miliona KM); MSP iz sektora mljekarstva mogu aplicirati za ove kredite. Dvije linije su za poljoprivredu i registrovane farmere (ukupan iznos za 2008. je 71,6 miliona KM); MSP iz sektora mljekarstva mogu aplicirati i za ove kredite takođe. Implementaciju ovih kreditnih linija obavlja 6 komercijalnih banaka i tri mikro-kreditne organizacije. Uslovi kredita su slijedeći:

- Za nova preduzeća, max. 30.000 KM, 5 godina, grace period 6 mjeseci, kamatna stopa 7,13-7,33%, u zavisnosti od lokacije, iznos za 2008. je 12,9 miliona KM;
- Za poduzetnike i preduzeća, max. 5 miliona KM, max 15 godina, grace period max 18 mjeseci, kamatna stopa max 6,03%, specijalni poticaj za nerazvijena područja (5,83%), prerađivačku industriju (5,73%), članove klastera (5,73%), izvoznici (5,03%) i turizmu (5,73%), iznos za 2008. je 67,5 miliona KM;
- Za mikro preduzeća u poljoprivredi (za registrovane poljoprivrednike), max 50.000 KM, max. 10 godina, grace period do 36 mjeseci u zavisnosti od vrste proizvodnje, kamatna stopa 7,33%, za članove klastera 7,03%, iznos za 2008. je 25,8 miliona KM;
- Za poljoprivredu (pravna lica), max 3 miliona KM, do 5 godina, grace period do 36 mjeseci, kamatna stopa 5,73%, za članove klastera 5,43%, iznos za 2008. je 45,8 miliona KM;

Investicijska banka FBiH posluje direktno ili preko komercijalnih banaka. Četiri kreditne linije su u implementaciji. Farmeri mogu aplicirati na dvije od njih, a MSP iz sektora mljekarstva na sve četiri. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za proizvodnju i usluge, kamatna stopa 5%, grace period max. 1 godina, dužina otplate max. 7 godina;
- Za poljoprivrednu proizvodnju, kamatna stopa 4%, grace period zavisi od vrste proizvodnje, dužina otplate max. 7 godina;
- Za izvoz, revolving kredit, kamatna stopa EURIBOR+1%, bez grace perioda;
- Za zapošljavanje:
 - uslovi za poljoprivredu su: kamatna stopa 3%, grace period 1-2 godine, otplata max. 7 godina;
 - uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, grace period 6 mjeseci, otplatni period max. 5 godina; max iznos je 500.000 KM, što je 10.000-25.000 KM po radnom mjestu.

Generalni utisak iz intervjua sa bankama je da kreditne linije nisu dovoljno transparentne i da su odobrenja kredita bazirana na političkim i ekonomskim kriterijima. Takođe je proces odobravanja kredita dug. Kritike su veće prema Investicijskoj banci FBiH nego prema Investiciono-razvojnoj banci RS-a.

Kreditno-garantni fondovi (KGF)

Kredite koje daje KGF iz Brčko Distrikta mogu koristiti farmeri kao i MSP iz sektora mljekarstva. Novi ciklus je počeo 2008. godine, sa ukupnim depozitima od 1,300.000 KM koje je obezbijedila Vlada. Kreditne linije su povećane (depozit uvećan za 3 do 5 puta), a odabrane su četiri komercijalne banke koje će implementirati kredite. Dogovoreni uslovi su: kamatna stopa 7.5%, iznos do 100.000 KM, period otplate do 5 godina. Klijenti će biti poljoprivredni proizvođači koji imaju registrovane farme, MSP i zanatske radionice.

KGF kojim upravlja LINK Mostar daje kredite sa kratkim grace periodom i zato ga farmeri ne koriste. Međutim, MSP i tek osnovana preduzeća iz sektora mljekarstva mogu koristiti ove kredite. Ukupna kreditna linija koja je sada na raspolaganju je 4,6 miliona KM. Kamatna stopa je 7%, grace period je 6 mjeseci, iznos je do 50.000 KM, otplatni period do 5 godina. Većina korisnika su postojeći MSP (81%) i samo 19% su novoosnovana preduzeća.

Specijalni KGF za mlade mogu koristiti farmeri, tek osnovana preduzeća i MSP iz sektora mljekarstva. Iznosi kredita su od 5.000 do 30.000 (20.000 za novoosnovana preduzeća), kamatna stopa je 6,2%, grace period 6 mjeseci (9 mjeseci za poljoprivredne proizvođače), rok otplate 5 godina. Fond pokriva cijelu BiH, a njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MKO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije pružaju pomoć kod priprema poslovnih planova i aplikacija i naplaćuju za te usluge 1% od iznosa kredita.

SERDA je osnovala jedan regionalni KGF 2006. godine, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnu liniju koju je otvorila Zagrebačka banka u iznosu od 3 miliona (koja će se uskoro povećati na 4 miliona KM). 48% korisnika su farmeri.

Nedavno je jedan prerađivač, preduzeće Milkos Sarajevo, odlučilo da udruži sredstva sa SERDA-om i osnuje mali KGF za 80 kooperanata (kooperatva ili članova kooperative) u mjestu Sokolac (RS). Farmeri će dobiti stoku umjesto novca, a kredit će otplaćivati kroz isporuku mlijeka Milkos-u.

Uspjeh prvog osnovanog KGF-a je povećao interes vlada kao i interes prerađivača poljoprivrednih proizvoda za obezbjeđenje depozita za garantni fond, te da rade sa odabranim komercijalnim bankama da daju kredite. Banke su takođe veoma zadovoljne sa ovim instrumentom i počele su otvarati veće kreditne linije sa nižim kamatnim stopama.

Novi fondovi su osnovani u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1,5 milion KM), u opštini Novi Grad Sarajevo (200.000 KM kao depozit, kreditna linija u vrijednosti od 600.000 KM sa kamatnom stopom od 5% za farmere), opština Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u visini od 3 miliona KM za poljoprivredu i MSP), NERDA, kantonalna vlada i opština Tuzla (depozit 600.000 KM, kreditna linija 2 miliona KM, za MSP i zanate, kamatna stopa 6.6%).

Komercijalne banke

Što se tiče ponude kredita individualnim farmerima i MSPa koje daju komercijalne banke, postoje prepreke i na strani ponude i na strani tražnje.

Teškoće na strani ponude nisu vezane za nedostatak raspoloživih sredstava za kredite, nego su vezane za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti da bi bili prihvatljivi za banku, te za visoke kamatne stope (oko 9%). Glavne prepreke se odnose na tražene kolaterale i kratke grace periode. Većina malih farmera nemože zadovoljiti ove uslove pošto farme nisu registrovane u sistemu registra individualnih poljoprivrednih proizvođača/farmera, te ih ne mogu koristiti kao kolateral. Takođe, priroda proizvodnog ciklusa je često takva da kratki grace periodi nisu pogodni za poljoprivredne proizvodne cikluse. Slabosti komercijalnih banaka, što preduzeća često ističu, su što njihovi zaposleni nemaju adekvatna znanja o specifičnim karakteristikama MSP-a, te da zbog toga banke ne nude kredite prilagođene potrebama MSP-a iz ovog sektora. Dodatna prepreka je to što banke preferiraju veće kredite koji su izvan kreditnih mogućnosti malih preduzeća.

Najveće prepreke na strani tražnje su poslovne vještine MSP-a, koje ograničavaju njihov kapacitet da razviju i prezentiraju pouzdan poslovni plan i poslovnu strategiju.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank imaju najviše iskustva u finansiranju malih porodičnih farmi i malih preduzeća. Ako se uporede ove dvije banke, ProCredit banka nudi povoljnije uslove u vezi

kolateralna, roka i grace perioda, prilagođavajući ih situaciji klijenta, a kamatne stope su između 10,5 i 18%. Sa druge strane, Volksbank naplaćuje niže kamatne stope na kredite (9,5%), ali ima strožije uslove kod kolateralna.

Još jedna dodatna prepreka za poljoprivredne proizvođače je to što komercijalne banke ne prihvataju kooperative ili udruženja kao klijente.

Lokalne vlasti odobravaju subvencije za kamate malim i srednjim preduzećima, što smanjuje kamatnu stopu na 6%. Iako su ove subvencije povećale korišćenje kredita komercijalnih banaka, procedure apliciranja su komplikovane.

Većina komercijalnih banaka se sve više uključuje u mikro-finansijski sektor, bilo direktno smanjenjem svoje ponude, ili indirektno putem finansiranja mikro-kreditnih organizacija. Prednosti koje imaju banke vezane su za kamatne stope koje su mnogo niže nego one u MKO, ali MKO imaju prednost kada se radi o zahtjevima za kolateralima i drugim uslovima.

Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije finansiraju donatori i lokalne vlade (razni nivoi), a implementiraju ih komercijalne banke i/ili MKO-i. Većina ovih linija su ciljane za MSP-a. Ponekad komercijalne banke dodaju svoje vlastite fondove da bi povećale kreditne linije.

EFSE (Evropski fond za Jugoistočnu Evropu) je jedan od glavnih izvora dugoročnog finansiranja lokalnih finansijskih institucija koje daju zajmove mikro i malim preduzećima, te domaćinstvima. Partnerske kreditne institucije u BiH su osam banaka (uključujući ProCredit banku) i 7 MKO-a. IFC i EBRD takođe podržavaju finansijski sektor putem raznih kreditnih linija i finansijskih olakšica da bi pojačale kredite za MSP-a, te pomogle razvoj drugih finansijskih instrumenata (lizinga, faktoringa i hipotekarnih kredita).

U mnogim slučajevima ove specijalne kreditne linije povećavaju bankarsku ponudu prema MSP-ma, ali ne rezultiraju u promjeni procedura i uslova. To znači da ne kreiraju povoljnije uslove za klijente.

Specijalne kreditne linije koje finansiraju vlade, a implementiraju komercijalne banke i/ili MKO-i najčešće daju kredite pod puno povoljnijim uslovima. Nedavno otvorene specijalne kreditne linije su:

- Vlada Kantona Sarajevo finansirala novu kreditnu liniju (koju će implementirati Nova Banka Banja Luka) u visini od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Klijenti moraju biti locirani na teritoriji Kantona.
- Opština Centar Sarajevo i Raiffeisen Banka Sarajevo finansirale su specijalnu kreditnu liniju u visini od 1 milion KM sa kamatnom stopom od 6%.
- Grad Banja Luka i NLB Banja Luka finansirale su novu kreditnu liniju u vrijednosti od 4,5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6,5%.

Ostali davaoci finansijskih servisa

Među ostalim davaocima finansijskih servisa, mikro-kreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju individualnih poljoprivrednih proizvođača, novih preduzeća i MSP-a. Lizing i faktoring još uvijek nisu značajni finansijski instrumenti za ove tržišne segmente.

Individualni farmeri su među tipičnim klijentima MKOa. Većina MKOa nude poljoprivredne kredite pod vrlo sličnim uslovima, maksimalna visina do EUR 15.000 (povećaće se na do EUR 25.000), dospjeće do 3 godine, grace period do 9 mjeseci, zahtjev za kolateralom su uglavnom u formi promissory nota. Većina kredita se nudi kao krediti pojedincima, dozvoljavajući zaduživanje bez zvanične registracije poljoprivredne djelatnosti (ovo takođe važi i za komercijalne banke). Zahtjevi za kolateralima i procedure su lakše i stoga prihvatljivije individualnim poljoprivrednim proizvođačima nego zahtjevi komercijalnih banaka. Većina MKOa takođe koristi metodologiju grupa solidarnosti gdje svi članovi garantuju otplatu svakog kredita. To povećava broj klijenata koji mogu aplicirati.

Zahvaljujući aktivnostima MKOa koji pokrivaju cijelu zemlju, pristup kreditima za poljoprivredu nije problem. Takođe su MKO-i upoznati sa finansijskim potrebama individualnih poljoprivrednih proizvođača. Najveća barijera za farmere su kamatne stope, koje su između 18 i 27% . Neke MKO imaju specijalne kreditne linije koje su-finansiraju donatori ili razvojne banke, sa kamatnom stopom od 7-8%, ali ovi krediti su dostupni samo onim farmerima koji imaju čvrste kupoprodajne ugovore ili izvrsnu kreditnu istoriju kod MKOa.

Lizing je relativno novi finansijski instrument, sa kojim MSP nisu upoznati. Ovo je sektor koji brzo raste u BiH. Velika prepreka za MSP-a je zahtjev za 10-12% vlastitog finansiranja. Sa druge strane, lizing preduzeća smatraju pojedine are individuals sektore i jača preduzeća najatraktivnijim segmentima, i pokazuju malo interesa za ulazak u niže tržišne segmente. Mikro lizing se ne koristi. Ovo bi mogla biti šansa za MKO-e da nastupe kao agenti za lizing preduzeća koja žele doći do nižih tržišnih segmenata.

Nova finansijska sredstva koja je u maju ove godine obezbijedila EBRD za Raiffeisen Leasing u visini od 10 miliona EUR moraju se koristiti za MSP-a iz svih sektora. Definirani tipovi lizing ugovora su mikro lizing (maksimalan iznos od EUR 10.000) i mali lizing (maksimalan iznos od EUR 125.000). Očekivani prosjek je EUR 50.000. Ovo će povećati ponudu za MSP, ali pošto će se koristiti isti uslovi kao i kod drugih lizing aranžmana broj podobnih i prihvatljivih klijenata neće rasti.

Faktoring je nedavno uveden u BiH . Ovaj instrument još uvijek nije pravno reguliran. Državna Izvozno kreditna agencija, IGA, daje izvozne kredite i specifične faktoring usluge, ali oba ova servisa su u malim iznosima, te nemaju značajnu ulogu. Nedavno je registrovano slovenačko faktoring preduzeće u

BiH, Prvi Faktor i jedna banka, FIMA je najavila uvođenje faktoringa. Zbog visokih troškova ovog instrumenta ne očekuje se da će ga uskoro MSP prihvatiti i koristiti.

Preporuke

Razvoj i implementacija jedinstvenog registra farmi i korisnika u BiH će olakšati programe podrške na različitim nivoima vlasti na harmoniziran način u cijeloj zemlji. To će takođe povećati kreditni kapacitet farmera. Odluka o uspostavi takvog registra usvojena je na Vijeću ministara BiH .

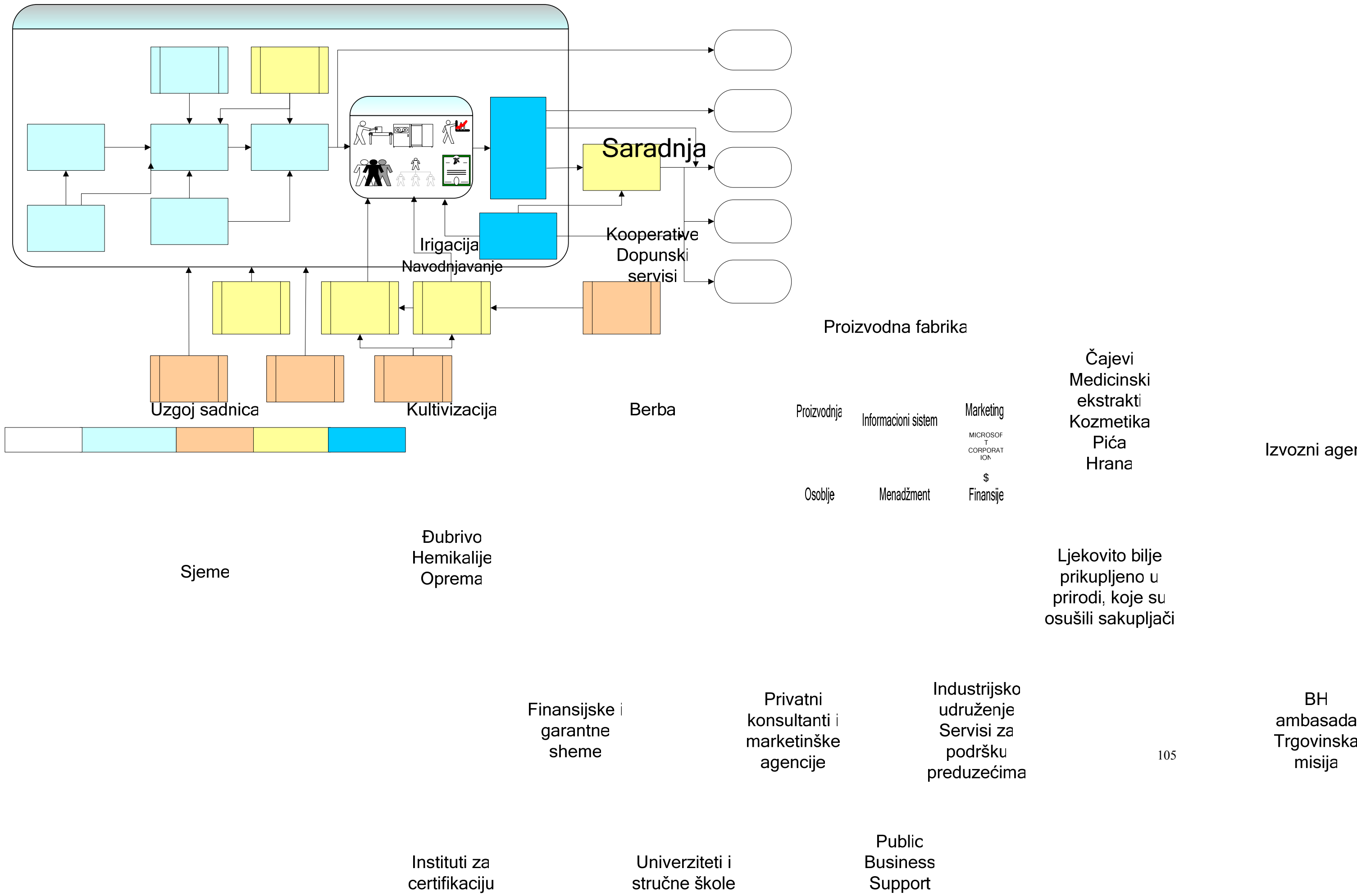
Preporuke za EC u ovoj oblasti su:

- Pomoći edukaciju menadžera i osoblja komercijalnih banaka o potrebama poljoprivrednih proizvođača, kooperativa i MSPa. Cilj edukacije bi trebao biti da se pojednostave procedure za kreditne aplikacije i ocjenu, poboljša sposobnost osoblja kod ocjene rizika i definira odgovarajući profil rizika za ove klijente. Dalje studije su potrebne radi određivanja načina i sredstava za provedbu potrebnih promjena.
- Pomoći razvoj mikro lizinga prilagođenog potrebama farmera i MSPa;
- Povećati osnovne poslovne vještine farmera i MSPa da bi se poboljšalo njihovo shvatanje komercijalne poljoprivredne proizvodnje i da se ojačaju njihove vještine za pripremu poslovnih planova;
- Podržati uvođenje specijalnih kreditnih linija za određene sektore i projekte sa subvencioniranjem kamatnih stopa.

Reference (izvještaji) za sektor mljekarstva

1. Agricultural Sector (IFC)
2. Halal Sector
3. B&H Competitiveness Study – Lund (USAID)
4. Synthesis Report Food & Beverages
5. Export/Import Data Fresh Fruit
6. Export Import Data Dairy, eggs and honey
7. Booklet of certificates for EurepGAP
8. Estimate of non-observed economy PNADG958
9. Finding the highest potential clusters and products PNACU835 Market profiles and competitiveness vol 2 LAMP PNADB773
10. Packaging and label report PNACX750

7 Analiza lanca vrijednosti pod-sektora ljekovitog i aromatičnog bilja (MAP)



Analiza prepreka za konkurentnost lanca vrijednosti pod-sektora ljekovitog i aromatičnog bilja

Ciljevi unaprijeđenja ovog pod-sektora

Prelazak na proizvodnju proizvoda veće dodane vrijednosti i povećanje izvoza na EU i regionalna tržišta.

Osnovni uvjeti

Glavne sirovine ovog pod-sektora su divlje ljekovite i aromatične biljke koje sakupljaju porodice, kao i kultivirane biljke koje proizvode neki mali proizvođači. Pod-sektor ljekovitog i aromatičnog bilja koji se sastoji od vrlo malih preduzeća, uglavnom je dobavljač na veliko sirovina u formi osušenog bilja za EU preduzeća.

Strateške opcije

Uz pravilan razvoj, ovaj sektor bi mogao razvijati brendirane proizvode za finalnu potrošnju kao što su čajevi, kozmetika, prirodna medicina i dodatke hrani i pićima koje se već proizvode u BiH u ograničenim količinama. Takvi proizvodi za finalnu potrošnju predstavljaju mnogo veću vrijednost od sirovina i proizvoda prvog nivoa prerade kao što su tinkture, baze za kreme i esencijalna ulja. Nije lagan zadatak razviti i podržavati brendirani proizvod, pošto je EU konkurencija vrlo snažna sa razvijenim velikim proizvođačima i jakim brendovima. U osnovi postoje dvije moguće strategije 1) izgraditi jak brend koji bi se bazirao na organskom i jedinstvenom kvalitetu i prirodnim svojstvima BH sirovina; 2) postati pod-isporučioci odnosno proizvođači proizvoda stranih brendova koristeći instrukcije i pakovanje naručioca. Opcija broj 1 je vrlo komplikovana i vrlo skupa, jer bi ona morala biti podržana ogromnom promocijom, ali to je istovremeno i najprofitabilnija opcija. Opcijom 2 je lakše upravljati i manje košta, a BiH vjerovatno ima prednosti po pitanju troškova radne snage, mada bi proizvodnja morala biti vrlo efikasna imajući u vidu konkurenciju iz zemalja sa malim troškovima proizvodnje kao što su Kina, Indija i druge azijske zemlje. Imajući u vidu tehnologije koje se koriste, čini se da ima dobiti od produktivnosti kroz cijeli lanac vrijednosti, od uzgajivača do proizvođača proizvoda za finalnu potrošnju. Vremenom bi BH proizvođači mogli razviti vlastite brendove i marketing sposobnosti za podršku razvoju brendova, ako bi imali adekvatnu podršku javnih institucija i privatnih subjekata.

Pregled prepreka za konkurentnost lanca vrijednosti

Nedostaju efikasne politike za prikupljanje biljaka / zaštitu prirode i postoji potreba za kreiranje povoljnije klime u oblastima kao što su dozvole, registracija farmi i podrška institucionalnoj izgradnji organizacija za certifikaciju za sanitarne i fitosanitarne propise, HACCP, ISO itd.

BH šume i polja imaju mnoge divlje biljke od kojih se mogu praviti medicinski/ljekoviti i aromatični proizvodi, ali prekomjerno i nepromišljeno branje predstavlja prijetnju za mnoge od ovih biljaka. Iako se već vrši kultivacija, još uvijek mnoge vrste divljih biljaka bi se vjerovatno mogle kultivirati da se smanji pritisak, očuvaju rasprostranjenost divljih biljaka, a istovremeno poveća proizvodnja proizvoda više faze obrade da nivoa koji bi omogućio ekonomiju obima. Klima, dobro tlo i relativno jeftina radna snaga u poređenju sa većinom EU zemalja sigurno povećava

šanse za profitabilnu kultivaciju mnogih biljnih vrsta kao osnove za postizanje konkurentnosti jednog broja proizvoda velike vrijednosti proizvedenih iz takvih biljaka.

To bi zahtjevalo relativno velike investicije za MSP, da bi podigli nivo tehnologije i postigli sofisticaciju marketinga za dostizanje ekonomije obima u proizvodnji proizvoda finalne potrošnje, čak i kao pod-isporučilac.

Ograničena veličina sadašnjih prerađivača limitira potencijal za podizanje pod-sektora ka višem nivou u lancu vrijednosti i stvaranje konkurentnih proizvodnih jedinica u svijetu rastuće moći kupca. Vjerovatno bi bilo potrebno strukturnom promjenom dobiti manji broj većih preduzeća, da bi se dobila dovoljna moć isporučioaca kao balans kupovnoj moći stranih preduzeća i maloprodajnih lanaca. Da bi se postigla takva struktura potrebno je značajno vrijeme, pošto bi je vodile sile tržišta. U međuvremenu je potrebno podržati povećanje produktivnosti kultivisane proizvodnje, kao i prerađivačkih jedinica.

7.1.1 Proizvod, proizvodnja, ponuda i infrastruktura – medicinsko/ljekovito i aromatično bilje

Prepreke kod dobavljača

Ljekovito i aromatično bilje se pronalazi u šumama na planinama i na ne-kultivisanim livadama i poljima u BiH. Godišnja berba biljaka varira između 1.500 i 9.000 tona u zavisnosti od vremenskih uvjeta. Većina prerađivača proizvodi proizvode drugog nivoa obrade kao što su sušene, sortirane i rezane biljke za izvoz u vrećama do 25 kg. Jedan broj prerađivača proizvodi proizvode koje bismo mogli nazvati proizvode trećeg nivoa obrade kao što su pakovani čajevi, ulja i tinkture koji se prodaju kao baza za proizvode četvrtog nivoa kao što su finalni medicinski proizvodi i dodaci hrani. Tradicionalno ove biljke godinama beru ovlašteni i obučeni berači, ako i neovlašteni berači a neki od njih ne vode računa da beru tako da očuvaju biljke. Ovo je naročito osjetljivo pitanje pošto su mnoge biljke u opasnosti da izumru zbog prekomjernog branja. Prerađivači čaja i proizvoda trećeg nivoa obrade se žale da je nestašica mnogih biljnih vrsta dijelom zbog pomenutog fenomena, a dijelom zato što se i do 85% biljnih sirovina izvozi na veliko, legalno ili čak i ilegalno.

Mada kultivisane biljke, čak iako se uzgajaju organski, nemaju baš iste karakteristike kao divlje biljke, mnoge vrste se sve više kultiviraju u srazmjerno velikim količinama u nastojanju da se zadovolji tražnja. Kultivisani uzgoj većeg obima potiču i vode prerađivači i kooperative, kao i nekolicina individualnih uzgajivača. Uzgajivači nisu berači nego individualni „farmeri“ koji imaju male parcele (< 5 ha). Jedna porodica može preživjeti na komadu zemlje te veličine – u stvari kultiviranje ljekovitog i aromatičnog bilja je vjerovatno jedna od djelatnosti sa najvećim prinosom za tako male farmere. Da bi imali efikasnu proizvodnju nedostaju im hortikulturni dodatni servisi koji bi obezbjedili obuku i efikasnu podršku njihovoj proizvodnji, a većini njih nedostaje obična oprema za sušenje.

Prepreke vezane za logistiku i infrastrukturu

O transportnoj infrastrukturi za prebacivanje relativno malih količina biljaka osušenih na suncu i vjetru i ručno pakovanih u vreće u domovima berača/farmera, brinu sami

berači. Sa rastom kultivisanog uzgoja moraće se prevoziti mnogo veće količine sušenog bilja, te će se morati nešto investirati u kamione.

Prepreke vezane za proizvodnju

Domaći prerađivači dobivaju samo između 5% i 15% biljnog sirovinskog materijala. Neki su čak prisiljeni da uvoze biljke za preradu, naročito izvan sezone prikupljanja/branja da bi odgovorili tražnji kupaca. Samo mali broj njih proizvodi sofisticirane proizvode.

Postoji nekoliko proizvođača biljnih čajeva, kozmetike i tinktura, a većina njih pakuje proizvode samo za domaće i regionalna tržišta, očito zbog ne postojanja jakog brenda, potrebne opreme za pakovanje i/ili sofisticiranog pakovanja potrebnog da bi konkurirali mnogo većim i profesionalnijim proizvodnim/marketing organizacijama u EU.

Još manje prerađivača ima znanja, opremu i veličinu da bi proizvodili proizvode veće dodane vrijednosti i sofisticiranije proizvode kao što su medicinski preparati, kozmetika, te dodaci hrani i piću. Uzrok tome čini se je nedostatak izvozne strategije, dobro podržanih brendova, te neophodne opreme za specijalizovanu sofisticiranu (masovnu) proizvodnju i pakovanje. U korjenu ovih nedostataka leži nedostatak kompetentnog menadžmenta.

7.1.1.1. Zaključci i preporuke – proizvodi, proizvodnja, ponuda i infrastruktura

Berači/sakupljači su porodice koje to tradicionalno rade. Oni samo razmišljaju kako da uberu i prodaju bilje, a ne kako da naprave jako sektorsko udruženje i prodajne kooperative neophodne da bi dobili bolje cijene i pravilno brali biljke poštujući prirodna pravila za obnavljanje biljaka. Od njih se nemože očekivati da se sami organizuju, ovako rascjepkani kako jesu. U ovom pod-sektoru lanac nabavke biljaka uglavnom se sastoji od tako malih porodičnih jedinica koje se jasno moraju organizirati radi boljeg iskorištavanja i zaštite divljih biljaka, a naponi da se organizira kultivisana proizvodnja trebaju biti agresivnije podržani da bi se postigla proizvodnja biljaka kao sirovina u većim količinama.

Broj proizvođača kultivisanog bilja je premali da bi imao veći doprinos. Oni, međutim imaju veliki potencijal da se razviju u vrijedan izvor sirovina. Da bi rasli treba im podrška hortikulturnih dodatnih servisa sa obukom i savjetima o kultivisanju organskih usjeva i o pravilnim metodama sušenja biljaka. Da bi podigli svoju „dobavljačku moć pregovaranja“ na razuman nivo, potrebno je podržati saradnju mnogih malih jedinica za uzgoj.

Ovaj izvor biljaka bi se trebao bolje iskoristiti kroz izgradnju kapaciteta za preradu za proizvode veće dodane vrijednosti.

Proizvođači koji žele da proizvode ove proizvode veće dodane vrijednosti trebaju podršku kod razvoja proizvoda/pakovanja, proizvodnih tehnologija, mašina i opreme i planiranja proizvodnje da bi napravili iskorak na veći tehnološki nivo. Njih treba poticati da zaključuju ugovore kao pod-isporučiooci sa većim EU brendiranim prerađivačima koji bi mogli proizvoditi svoje finalne proizvode u BiH. Vremenom kada oni razviju sve potrebne vještine, najbolje od njih treba podržati u razvoju njihovih vlastitih brendova.

Prerađivači koji žele postati dobavljači djelom finaliziranih proizvoda trećeg nivoa obrade ili žele pakovati pod stranim brendom, trebaju podršku za investiranje u mašine i opremu i za moderno planiranje proizvodnje i operacija.

Održiva alternativa velikim preduzećima bi bilo osnivanje više kooperativa (za razvoj proizvoda/za preradu/za prodaju) u vlasništvu uzgajivača. U praksi se pokazalo da je teško profesionalno upravljati takvim organizacijama, pa bi bila potrebna intenzivna podrška kod organizacije i upravljanja.

7.1.2 Ljudski resursi - ljekovito i aromatično bilje

Prepreke vezane za ljudske resurse koje ometaju primarnu proizvodnju

Mnoge ruralne porodice su generacijama berači biljaka. Neki od njih su vješti i sačuvaju biljke za slijedeću sezonu, ali neki nisu tako vješti ili ih nije briga za iduću sezonu i tako iscrpljuju biljnu bazu. Pravni okvir za zaštitu i branje bilja nije uspostavljen, niti mehanizmi za provođenje.

Problemi ljudskih resursa kod prerađivača

Radnike u fabrikama za preradu na opremi su obučavale kolege stručnjaci i šefovi proizvodnje ili u slučaju kupovine nove opreme dobavljači te opreme.

Sa uvođenjem novih tehnologija i opreme za proizvodnju proizvoda većeg stepena obrade, ovaj sistem bi još uvijek mogao dobro funkcionisati, ali osnovne vještine se možda i ne mogu dobiti lako iz sadašnjeg obrazovnog sistema.

Mala i srednja preduzeća prerađivači obično imaju dosta kompetentne menadžere proizvodnje i vođe smjena za trenutni nivo tehnologija. Prelazak na proizvode veće dodane vrijednosti će zahtijevati menadžere proizvodnje ubučene za nove tehnologije i menadžere za razvoj proizvoda sa akademskom diplomom iz hemije ili farmacije. Menadžeri i obuka u menadžmentu za buduće menadžere potrebni su u drugim funkcionalnim oblastima. Naročito srednja preduzeća trebaju najmanje jednog vrhunskog menadžera i posebno dobro obrazovanog marketing menadžera, a u nekim slučajevima finansijskog menadžera koji može upravljati u okruženju stalno rastuće konkurencije većih i vrlo profesionalnih konkurenata i kupaca sa rastućom kupovnom moći zbog koncentracije u sektoru maloprodaje.

Mnogi rukovodioci trebaju modernizovati svoj menadžment stil. To će zahtijevati pohađanje kraćih kurseva iz biznis administracije i liderstva.

Sposobnost komunikacije na engleskom i drugim stranim jezicima nedostaje u mnogim preduzećima, što jako otežava pristup stranim tržištima.

7.1.2.1. Zaključci i preporuke –ljudski resursi

Potrebno je uvesti i provoditi obaveznu, efikasnu obuku i sistem licenciranja za prikupljanje/berbu biljaka da bi se očuvale ugrožene vrste i biljna populacija općenito. Pravni sistem treba implemetirati i sprovesti odgovarajuće zakone za prikupljanje/berbu biljaka.

Stručno obrazovanje za savremenu proizvodnu opremu treba podržati kao osnovu za uvođenje te nove opreme u proizvodnju.

Mada univerziteti provode kurseve obuke za menadžere, oni nisu idealno rješenje za ponudu efikasne praktične obuke koja je potrebna marketing osoblju i mladim menadžerima koji imaju obrazovanje iz proizvodnje/proizvoda. Da bi se premostio nedostatak marketinških vještina u MSP-ma potrebna je kratkoročna i srednjoročna obuka i mentorstvo na period od možda 6 do 12 mjeseci, a obuku bi mogle obaviti institucije za dopunsko vanredno obrazovanje.

Najvišim rukovodiocima u preduzećima treba ponuditi kraće kurseve iz biznis administracije i liderstva da bi se modernizovao njihov menadžment stil.

Intenzivnu obuku iz engleskog i drugih stranih jezika takođe treba podržati.

7.1.3 Marketing – Ljekovito i aromatično bilje

Međunarodna tražnja za biljkama kao sirovinama i njihovim prerađevinama je velika i raste. Trenutno se 85 – 95% svih biljaka prikupljenih u BiH prodaje na veliko, u obliku osušenih, neprerađenih biljaka i to uglavnom prerađivačima iz Njemačke, Italije, Švicarske, Francuske i Slovenije gdje se proizvode pod jakim brendovima proizvodi za finalnu potrošnju i prodaju po prilično visokim cijenama.

Postoji samo nekoliko proizvoda od biljnih čajeva pakovanih za domaće tržište, a još manje njih za izvoz na regionalna i na EU tržište. Vrlo mali broj prerađivača nude proizvode veće dodane vrijednosti i sofisticirane proizvode kao što su finalni medicinski i kozmetički proizvodi, te dodaci prehrani i pićima, na drugim tržištima osim domaćeg i regionalnih tržišta. Mali broj njih je pokušao izaći na tržište sa vlastitim brendom izvan regiona Balkana, iako netaknuta priroda i nezagađeno tlo čini dobru osnovu za to.

Prepreke za efikasan marketing

BH prerađivači su najčešće previše mali da bi izašli na tržište EU sami. Nažalost izgleda da nema naročito dobrih izvoznih kuća, a prerađivači se ne organizuju za neki oblik kolektivnog izvoza, što bi im omogućilo neku marketinšku podršku. Umjesto toga, oni se obraćaju EU uvoznicima/proizvođačima ili strpljivo čekaju da im uvoznici sami pridu.

Većina proizvođača je fokusirana na proizvodnju ili proizvod i jedva da neki od njih imaju marketing / prodajnu funkciju. Vanjskotrgovinska komora, Udruženje za ljekovite biljke i divlje šumske proizvode, je uz podršku USAID LAMP-a napravio vrlo lijep katalog (koji se takođe može naći na internetu) sa listom od 26 aktivnijih preduzeća. To će biti dobra osnova za izvoznju prezentaciju na privrednim sajmovima, trgovinskim misijama i pojedinačnim prodajnim misijama, ali to treba biti praćeno upornim marketinškim naporima uključujući i snažne prodajne aktivnosti na ciljanim tržištima. Međutim, ne postoji precizna informaciona baza da bi se odabrala ciljna tržišta za ekspanziju, mada naravno ima manje više uspješnih pokušaja za povećanje prodaje na sadašnjim tržištima i za proširenje tržišta, ali uglavnom na lokalnim, dobro poznatim balkanskim tržištima..

7.1.3.1. Zaključci i preporuke - marketing

Da bi prodrli na EU tržišta i zaštitili se od uvoza pod EU trgovinskim politikama slobodnog tržišta, prerađivači, naročito oni manji, trebaju pomoć kod cjelovite strategije uključujući i marketing strategiju i marketing plan koji bi bili bazirani na profesionalnoj analizi tržišnih šansi na EU tržištima mjerenih prema njihovim vlastitim snagama i slabostima. Oni vjerovatno takođe trebaju pomoć da se organizuju u veće izvozne jedinice da bi izbjegli kompletnu dominaciju svojih budućih velikih EU konkurenata.

Preduzećima treba pristup gotovim raspoloživim informacijama iz poslovnih direktorija i sa interneta na sistematičan način, da bi prikupili informacije koje će poduprijeti njihov odabir tržišta. Potrebna im je interna ili konsultantska ekspertiza da im pomogne u donošenju odluke kako da pristupe EU i drugim izvoznim tržištima i naprave realne marketing planove.

Da bi ušli na EU i druga tržišta sa svojim vlastitim brendovima ili pod stranim brendovima pakovanih u BiH, preduzećima treba pomoć kod:

- Podizanja svijesti o rastućoj konkurenciji i potrebi za profesionalnim i agresivnim marketingom, pošto napreduje pristupanje ka EU.
- Tržišnih informacija o parametrima dizajna i razvoja novih proizvoda, naročito modernih, rafiniranih, finalnih proizvoda od medicinskog/ljekovitog bilja veće dodane vrijednosti. Ove informacije će morati dolaziti iz istraživanja tržišta.
- Prikupljanja informacija o konkurentskim cijenama i predviđanjima cijena.
- Identifikacije i uspostave kontakta sa mogućim kanalima distribucije u obliku izvoznih agenata, uvoznih agenata i transportnih agenata.
- Dizajna traženih proizvoda, pakovanja, promocije, oglašavanja i naravno prodaje.

Može se predvidjeti da će marketing službe biti prilično slabe dok se jedan odgovarajući broj menadžera i osoblja ne educira. Do tada, treba dati intenzivnu podršku za pristup izvoznim tržištima; učešće na EU privrednim sajmovima; studijskim posjetama u cilju promocije trgovine i ostvarivanja kontakata sa EU preduzećima; identifikaciju i sklapanje ugovora sa izvoznim/uvoznim agentima i identifikacija transportnih agenata. Podrška im je takođe potrebna kod popunjavanja izvoznih dokumenata.

7.1.4 Standardi i certifikacija – Ljekovito i aromatično bilje

Geografski region	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljni/certifikacije i standardi koje traže preduzeća od preduzeća
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stara YU legislativa koja uključuje stare (obavezni a nisu zamjenjeni) JUS standardi • Certifikati koje traži druga nacionalna legislativa (npr. Medicinski certifikat) 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (oni neobavezujući nakon 2003) • BAS Standardi (bazirani na EN/ISO) dok nisu kombinovani sa usvojenim novim propisima (npr. BAS/TC 43 za medicinske i esencijalne biljke i BAS/TC 43 za hranu)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • EU pravne mjere za kvalitet i sigurnost hrane kojima se implementiraju npr. ISO, EN (Evropski Standardi) i HACCP • EU poljoprivredni certifikati za PDO, PGI i TSG (ovi su sada dobrovoljni, ali će postati obavezni po pristupanju u EU. Oni su definirani u EU regulativama I obaveza država članica je da obezbjede preduslove postavljene u regulativama) • EU regulatorni standard za organsku hranu, EU Eco label regulativa (dobiva se na dobrovoljnoj bazi) 	<ul style="list-style-type: none"> • OK (daje Organska Kontrola) • Certifikat lokalnog zdravstvenog instituta (ako nije obavezan) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • HACCP • ISO standardi (npr. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišem i posebno ISO 22000 za sektor hrane) • DIN standardi • GLOBALGAP (=EUREPGAP) • GMP (Dobra praksa u proizvodnji) • ‘Čista proizvodnja’ certifikat • ‘IP’ (integralna proizvodnja) certifikat • Certifikat o porijeklu • HALAL certifikat <p>Organski certifikati npr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KRAV • IMO • OK • NOP (Nacionalni Organski Program) za tržište SAD • UK soil association certificate • BIO SUISSE • FAIRWILD

Gornja tabela daje generalni pregled standarda i certifikacija u pod-sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja u BiH i u EU. Desna kolona uključuje standarde i certifikate koji su

pravno obavezujuća norma, iako se neki od njih mogu dobiti na dobrovoljnoj bazi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-certifikate i standarde koje preduzeća traže jedni od drugih, koji nisu obavezni po zakonu. Redovi 'BiH' i 'EU' samo pokazuju porijeklo ili – što se tiče švicarskih standarda i certifikata – glavna geografska područja primjene. Ali standardi i certifikati pomenuti na primjer u drugoj koloni reda 'EU' se takođe primjenjiju u BiH.

Dobrovoljni standardi koje smo gore pominjali predstavljaju za sada najšire korištene i priznate standarde u BiH mada ih ima mnogo više na tržištu.

Često dobrovoljne standarde traže poslovni partneri ili neka određena vanjska tržišta (npr. Organski standard KRAV, koji se veže za postojeće EU regulative za organsku hranu, za Švedsku).

U ovom momentu nijedan generalni BH brend koji indicira da je pravno usklađen u svrhu promocije bilo na domaćem ili izvoznim tržištima, naš tim nije pronašao. Čak iako BH proizvodi budu certificirani po e.g. . GLOBALGAP¹⁶, this ovaj certifikat nije dozvoljeno koristiti na samom proizvodu/deklaraciji osim u sektoru B2B (biznis sa biznisom). Isto tako, nijedno široko priznato označavanje organskog proizvoda/deklaracije koje ukazuje na pravnu usklađenost, ne postoji u BiH, iako većina proizvođača ima neke manje više međunarodno priznate organske certifikate od onih datih u drugoj koloni gornje table.

Organski certifikat u sektoru medicinskog/ljekovitog i aromatičnog bilja govori da većina biljaka potiču iz nezagađenog regiona. Čak i ako proizvodi dobiju međunarodnu certificiranje mnogi BH potrošači nemaju svijest o prednostima organske hrane, pošto se ona smatra samo skupljom hranom, mada to nije uvijek tačno. Zbog toga preduzeća izbjegavaju promociju ili čak pominjanje organskih svojstava proizvoda. Još jedan prepreka je nedostatak svijesti kod preduzeća o konkurentskoj prednosti marketinga međunarodno certificiranog proizvoda, oni često i ne spominju certifikate kao što je npr. HACCP na deklaraciji proizvoda.

U jednom slučaju je arapski poslovni partner tražio, uz HACCP certifikat, certifikat za BiH kao zemlju porijekla koji je i dostavilo Ministarstvo zdravlja i HALAL certifikat. Ovaj certifikat traži da prerađivači nemaju slabo plaćene radnike, da nema dugova prema radnicima, te da nisu korišteni alkohol i životinjske masnoće tokom proizvodnog procesa.

7.1.4.1. Obavezni standardi u BiH (JUS standardi i drugi obavezni certifikati)

7.1.4.1.1 Procesi za dobivanje standarda

Preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja su najčešće obavezna obezbijediti certifikat u skladu sa starim prevaziđenim bivšim YU propisima i JUS standardima pošto novi zakoni još uvijek nisu na snazi. Testovi se često traže unaprijed i obavljaju ih laboratorije i/ili univerziteti. Za kreme koje se proizvode od ljekovitog i aromatičnog

¹⁶ GLOBALGAP je certifikat nastao po zajedničkoj inicijativi mnogih multinacionalnih korporacija. Stoga se razlikuje od drugih. On takođe nije organski certifikat, nego samo ukazuje na osnovnu pravnu usklađenost, I nije dozvoljeno da na pakovanju proizvoda piše GLOBALGAP. Dozvoljeno je samo koristiti riječ GLOBALGAP između samih preduzeća.

bilja kao sirovine treba medicinski certifikat kao i registracija kao medicinskog proizvoda, dok su ostali proizvodi od ovog bilja registraovani samo kao dopunski proizvodi (dodaci).

7.1.4.1.2 Institucije

Certifikaciju i kontrolu obaveznih standarda vrše relevantne javne institucije (kao što su to ministarstva i instituti odgovorni za zdravstvo i Agencija za sigurnost hrane , kao i povezani inspektorati i laboratorije). Ovim institutima nije potrebno da budu međunarodno akreditirani kada se radi o BH nacionalnim standardima. BH nacionalni standardi su jedino važeći u EU ako ih prihvataju evropska preduzeća i ako nijedan evropski standard nije tražen zakonom. Privatnim institucijama obično nije odobreno da izdaju obavezne standarde.

7.1.4.1.3 Sektor podrške

Javne institucije pružaju generalne informacije o tome koji obavezni standardi se traže od preduzeća na raznim nivoima lanca vrijednosti. Dalje informacije, tehničku i finansijsku pomoć i obuku u uvođenju standarda i certifikacijskih sistema, mogu se dobiti od javnih kao i privatnih institucija. Javne institucije su na primjer ministarstva i instituti odgovorni za zdravstvo, Agencija za sigurnost hrane (FSA), Ured za zaštitu zdravlja biljaka (PHPA), odgovarajući inspektorati i laboratorije, privredne komore, Vanjskotrgovinska komora (VTK uključujući i Agenciju za promociju izvoza - EPA) i EICC. Privatne institucije su sve certifikacijske institucije koje su sebe međunarodno akreditovala za certifikaciju određenog standarda ili sarađuju sa međunarodno akreditiranih institucijama. Ove privatne institucije uključujuosim svog kadra i jedan broj pridruženih konsultanata certificiranih po specifičnom standardu.

7.1.4.1.4 Kvalitet podrške

Jedno preduzeće iz ovog sektora nam je objasnilo da nailazi na probleme kod certifikacije za sigurnost hrane za njihove proizvode od mješanog čaja, jer nema osposobljenih stručnjaka u administraciji koji bi mogli kontrolisati sistemom certifikacije traženu separaciju/klasifikaciju različitih biljaka. Isto preduzeće se žalilo da za mikrobiološku ocjenu njihovih proizvoda od ljekovitog i aromatičnog bilja nema dovoljno raspoloživih laboratorijskih kapaciteta u BiH. Za testiranja za medicinsku certifikaciju nailaze na slične prepreke.

7.1.4.2. Obavezni standardi u EU (mnogi ISO, HACCP, Eco label, PDO, PGI, TSG)

7.1.4.2.1. Procesi za dobivanje standarda

Obavezne standarde tražene po EU-zakonima moraju ispoštovati svi subjekti (preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja, javne laboratorije, inspeksijska tijela itd.) jednom kada legislativa stupa na snagu. Uz to, evropska legislativa za EMAS, certifikat upravljanja okolišem i EU Eco label (1) moraju se implementirati. Ali ova legislativa – drugačija od one ranije spomenute – ostavlja odluku preduzeću da li će ili ne ući u proceduru dobivanja jedne od ove dvije EU markice. 1. januara 2009. godine novi EU pravni okvir za organsku proizvodnju i deklariranje organskih proizvoda, će stupiti na snagu (2). To uključuje upotrebu loga na dobrovoljnoj bazi za proizvođače za

čije sisteme i proizvode inspekcija nalazi da zadovoljavaju EU regulative. Sličan pravni sistem postoji za certificirana loga Protected Designation of Origin - Zaštićena oznaka porijekla (PDO), Zaštićena geografska indikacija (PGI) i TSG (Garantovani tradicionalni specijalitet) (vidi detaljnije u Aneksu 5).

7.1.4.2.2. Institucije

EU legislativa koja reguliše preduslove (institucije, procedure itd.) nije prenešena u zakonodavstvo, niti je na snazi u BiH. Tako je jedini način za BH preduzeća da ispune ove zahtjeve je da to urade na dobrovoljnoj bazi (vidi dole). Neki od EU certifikata koje smo već pomenuli međutim, mogu dobiti podnosioci zahtjeva izvan EU kao što na primjer od 3. Aprila 2006. proizvođači iz trećih zemalja mogu aplicirati za registraciju PDO-a i PGI-a. Implementacija međunarodnih fitosanitarnih standarda uključujući i njihove sisteme certifikacije je ometena kašnjenjem u pravnoj transpoziciji i nedostatkom odgovarajućeg kvalificiranog kadra u institucijama.

7.1.4.2.3. Sektor podrške

U sektoru podrške kada se radi o obaveznim standardima u EU uglavnom su aktivne privatne institucije. To su sve certifikacijske institucije koje su se međunarodno akreditovala za certifikaciju određenih standarda ili saraduju sa međunarodno akreditiranim institucijama. Ove privatne institucije osim svojih kadrova uključuju i jedan broj pridruženih konsultanata certificiranim po specifičnom standardu.

7.4.2.4. Kvalitet podrške

Kvalitet pomoći je različit u zavisnosti od trajanja i organizacije pomoći kao i od kvaliteta individualnih konsultanata koji pružaju podršku. Jedno preduzeće iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja je navelo da programi kao što je USAID LAMP radeći direktno sa sektorom, najviše doprinose njihovom ekonomskom napretku.

Agencija za sigurnost hrane (FSA) je odgovorna za predlaganje uslova za GMP – Dobra praksa proizvodnje i HACCP da bi oni postali obavezujući (vidi član 29/4 Zakona o hrani). Ali, još uvijek takav dokument-uputstvo nije na raspolaganju za one koji rade sa hranom i inspektore u BiH.

Preduzeća se žale da potpuno akreditirane institucije za certifikaciju koje bi dodjeljivale različite certifikate koji se traže za pristup EU i drugim tržištima, još uvijek nisu u potpunosti operativne. Nacionalno akreditirane laboratorije i univerziteti nemogu implementirati potrebne testove zbog loše opreme i nekvalifikovanosti ljudi.

7.1.4.2.4. Dobrovoljni standardi u BiH i u EU

Dobrovoljni standardi u BiH i u EU biće obrađeni zajedno pošto ima dosta preklapanja.

7.1.4.2.6. Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u BiH (neki JUS Standardi, BAS Standardi, OK..)

BAS standarde (npr. BAS/TC 23 za medicinske i esencijalne biljke) koje je pripremio Institut za Standardizaciju već primjenjuje Institut za akreditaciju. Ovi standardi će

postati obavezni za sve subjekte (preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja, javne laboratorije, inspeksijska tijela itd.) u skladu sa tehničkim regulativama o ocjeni usklađenosti, kada te regulative stupe na snagu. HACCP na primjer će biti obavezan od januara 2009. godine za sve subjekte koji rade u sektoru hrane. Tako da se do tada mogu koristiti određeni JUS i BAS standardi, a mogu se i dobiti i certifikati lokalnih javnih institucija kao što su zdravstveni instituti, po određenim procedurama.

U jednom preduzeću koje ima manje od 10 stalno zaposlenih, procedura organske certifikacije za OK i HACCP certifikacije trajala je oko 3 mjeseca – čini se dug i time skup proces. Procesi su detaljnije opisani na web stranicama datim u Aneksu 5.

7.1.4.2.7. Procesi za dobivanje dobrovoljnih standarda u EU (mnogi ISO, HACCP, GLOBALGAP, KRAV itd.)

Često standarde/certifikate traže nacionalni ili EU-biznis partneri ili neka vanjska tržišta, mada nema zakonske obaveze, ili će ta obaveza postojati u budućnosti kada EU legislativa stupi na snagu. Tako da čak i „privatni“ organski OK (Organska Kontrola) na primjer, može takođe tražiti neki EU-biznis partner. Ali više je vjerovatno da će se to desiti sa standardima kao što su ISO, HACCP, GLOBALGAP i neki organski standardi kao što su KRAV za EU-državu Švedsku ili IMO za Švicarsku.

U jednom slučaju preduzeće je smatralo da je lokalni organski certifikat (OK) nedovoljan za EU tržište, iako je certifikacijski institut (OK) međunarodno akreditovan za organsku certifikaciju od strane IFOAM-a. Ipak, preduzeće je odlučilo da zbog niže cijene nastavi sa OK certifikacijom umjesto sa švicarskim certifikatom IMO koji se lakše priznaje u EU. (vidi detaljnije u Aneksu 5).

7.1.4.2.8. Institucije

Certifikate za preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja za međunarodno tražene standarde izdaju međunarodne potpuno akreditirane institucije u saradnji sa nacionalnim organizacijama kao što su TÜV Thüringen zajedno sa TÜV Adria ili Quality Austrija zajedno sa TQNet.

Certifikate za nacionalne standarde koje smo spominjali daju nacionalne javne institucije ili nacionalne privatne organizacije. Na primjer, jedna privatna institucija je Organska Kontrola sa svojim standardom OK. OK-certificirani proizvodi dobiju reputaciju uglavnom na nacionalnom nivou, ukoliko nisu međunarodno akreditovani. Na taj način na primjer, Organsku Kontrolu je nedavno međunarodno akreditovala međunarodna krovna organska institucija IFOAM. Organska Kontrola trenutno nastoji da bude akreditovana od strane GLOBALGAP-a da bi davala tu međunarodnu certifikaciju preduzećima. Jedno preduzeće je naglasilo dodanu vrijednost koju je akreditacija OK-a po GLOBALGAP-u donijela za njegove izvozne šanse u EU.

Ocjenu usklađenosti proizvoda od ljekovitog i aromatičnog bilja kada se radi o potrebama vezanim za ove dobrovoljne standarde i certifikate, u mnogim slučajevima servisiraju laboratorije.

7.1.4.2.9. Sektor podrške i kvalitet podrške

Preduzeća se žale da BH institucije još uvijek nisu akreditovane da izdaju međunarodno validne certifikate neophodne za pristup EU i drugim međunarodnim tržištima, pa su primorana da se certificiraju putem stranih institucija po višim cijenama nego što bi nacionalne institucije vjerovatno naplaćivale.

BH laboratorije, na primjer, nemogu mjeriti male vrijednosti koje se traže po GLOBALGAP-u kada se radi o reziduama. Nadalje, čak i ako bi se testovi vezani za ljekovito i aromatično bilje mogli implementirati u nacionalnoj laboratoriji, oni nisu međunarodno priznati zbog situacije oko nezavršene međunarodne certifikacije BATA-e.

7.1.4.3. Prepreke i preporuke

Prepreke

- Mnogi potrošači izgleda nisu svjesni prednosti organske hrane
- Nedostatak svijesti među preduzećima o konkurentskim prednostima koje im može dati HACCP
- Čak i preduzeća sa međunarodno priznatim certifikatima smatraju da je teško dobiti dobre međunarodne poslovne partnere
- Nedostatak generalnog BH brenda i široko prepoznatljivog organskog brenda koji bi se mogao koristiti za označavanje/deklarisanje proizvoda navodeći da su oni u skladu sa međunarodnim zakonima i imaju certifikaciju prema međunarodnim standardima, u svrhu međunarodnog marketinga
- Nedostatak tehničkih kapaciteta i kadrova za obavljanje testiranja u laboratorijima

Preporuke

- Pored generalnog podizanja svijesti opisanog dole pod opštim pitanjima, potrebno je podržati podizanje svijesti potrošača da bi im se objasnila pitanja zdravlja i cijena kod organskih proizvoda. To bi imalo direktan uticaj na tražnju i pomoglo bi razvoju tog tržišta.
- Paralelno s tim, mjere za podizanje svijesti treba usmjeriti ka preduzećima da bi promovirali i deklarirali proizvode sa organskim certifikatima kao i HACCP certifikatom koji su dobiveni kao vrsta oznake kvaliteta (pod uslovom da nema pravnih restrikcija).
- Grantovi za podizanje kapaciteta, naročito certificiranim preduzećima koja učestvuju na velikim komercijalnim izložbama u inostranstvu, doprinjeli bi povećanju prilika za izvozne kontakte sa ciljem da se prevaziđe procjep između trenutnog fokusa na BH tržište i željene veće međunarodne poslovne orijentacije.

- Potrebno je dati podršku za poboljšanje tehničkih i kadrovskih kapaciteta u laboratorijama i univerzitetima koji imaju nacionalnu akreditaciju za testiranje ljekovitog i aromatičnog bilja.
- Nadalje, podršku treba dati razvoju jednog krovnog certifikata (npr. 'BiHAP' – BiH Agricultural Product –BH Poljoprivredni proizvod) priznat od strane GLOBALGAP-a i iskoristivog takođe kao jedne vrste brend označavanja na samom proizvodu (ne samo B2B - biznis sa biznisom kao što je GLOBALGAP). Slične aktivnosti bi trebalo preduzeti za jačanje (novog ili postojećeg) krovnog certifikata za brendiranje organskih proizvoda iz BiH koji su u skladu sa EU organskom legislativom. Oba pristupa moraju biti praćena podrškom za uspostavu centralne institucije koja bi certificirala novi BH osnovni krovni brend, kao i novi BiH organski krovni brend.

7.1.4.4. Faktori koji limitiraju konkurentnost lanca vrijednosti

Poslovni servisi za sektor ljekovitog i aromatičnog bilja su čak još slabiji nego u većini poljoprivrednih pod-sektora. Tražnja je vrlo mala kod svih učesnika u lancu vrijednosti (berača, uzgajivača i prerađivača) mada nedostaje znanja i vještina za savremene metode branja i prerade.

Do sada su većinu poslovnih servisa generirali donatorski projekti. Veliku podršku su davali USAID LAMP, PfD (Partners For Development), GTZ, SIPPO kao i IFC-SEED projekat. Podrška je uključivala inicijative za osnivanje udruženja i/ili kooperativa, obuku i edukativne materijale za sakupljače/berače i uzgajivače, podršku za organsku certifikaciju za proizvođače i prerađivače, susrete preduzeća, male grantove i mikro zajmove. Obim podrške je bio daleko ispod potreba sektora.

Servisi opisani u poglavlju 5.4. na raspolaganju su MSP-ma i tek osnovanim preduzećima iz ovog sektora.

7.1.4.5. Procjena privatnih i javnih institucija koje su potrebne za podršku preduzećima

7.1.4.5.1. Servisi za podršku biznisima koje pružaju vladine institucije

Nema poslovnih servisa koje sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja pružaju vladine institucije.

7.1.4.5.2. Servisi za podršku biznisima koje pružaju regionalne razvojne agencije (RRA)

RRA nemaju servise koji bi bili specifični za sektor. Naročito sakupljači/berači ne dobivaju nikakvu podršku. Uzgajivači i prerađivači koji posluju kao preduzeća mogu koristiti servise za MSP i tek osnovana preduzeća, kao što je opisano u poglavlju 5.4. 2.

SERDA je 2006. godine završila studiju koja je relevantna za sektor ljekovitog i aromatičnog bilja „Ekploatacija divljeg ljekovitog i aromatičnog bilja i gljiva u regiji Sarajeva. Međutim, specifične aktivnosti ili servisi nisu slijedili nakon studije.

7.1.4.5.3. Servisi za podršku biznisima koje pružaju razvojne agencije i centri za podršku biznisima (BSC)

Razvojne agencije i centri za podršku biznisima takođe nisu aktivni u sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja. Zahvaljujući podršci razvoju klastera RS Agencije za mala i srednja preduzeća u 2007. godini, osnovan je jedan mali klaster u Trebinju.

7.1.4.5.4. Servisi za podršku biznisima koje pružaju privredne komore (PK) i asocijacije

Od svih komora jedino VTK direktno podržava sektor ljekovitog i aromatičnog bilja. Uključivanje ove institucije inicirao je i finansijski podržao projekat USAID LAMP. Servisi se pružaju MSP-ma (uzgajivačima i prerađivačima) a uključuju posjete privrednim sajmovima, logistiku za satanke, povezivanje sa EURO Info Centrom, informacije o stranoj tražnji i povezivanje sa stranim kupcima. Takođe je organizirano nekoliko seminara o HACCP-u. Katalog sa 26 preduzeća i kooperativa aktivnih u sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja urađen je 2006. godine i korišten je za promociju na privrednim sajmovima. Servisi se pružaju besplatno ili za male naknade. Finansijski doprinos LAMP projekta bio je ključan za sve pružene servise, ali nakon zatvaranja projekta ponuda servisa će najvjerojatnije biti mnogo manja.

Postoji nekoliko malih, lokalnih udruženja sakupljača/berača i uzgajivača biljaka. Ova udruženja su osnovana i inicijalno podržana od donatora. Mnoga udruženja nisu opstala nakon zatvaranja projekata ili su opstala uz minimalne aktivnosti. Njihovi kadrovski i finansijski kapaciteti su previše slabi da bi imali značajan uticaj na razvoj sektora. Neak udruženja su takođe uključena u otkup i osnovnu preradu ljekovitog i aromatičnog bilja (Kozara Bilje Gradiška, Nezavisno udruženje farmera iz srednje Bosne, Zlatica Bihać). Ona imaju svoje vlastite otkupne stanice i objekte za sušenje, a pružaju i osnovne informacije sakupljačima o metodama održivog branja biljaka.

U nekim regijama poljoprivredne kooperative su takođe aktivne u sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja i pružaju neke osnovne informacije sakupljačima bilja. Njihove poslovne aktivnosti uključuju otkup i osnovnu preradu ljekovitog i aromatičnog bilja.

USAID LAMP projekat je inicirao osnivanje klastera za cijelu zemlju u sektoru ljekovitog i aromatičnog bilja, ali nije postignut veći uspjeh. Kao što je već spomenuto formiran je jedan klaster u Trebinju (istočna Hercegovina) 2007. godine, a i on je tek na početnoj fazi razvoja.

7.1.4.5.5. Servisi za podršku biznisima koje pružaju privatni davaoci usluga

Najveći pojedinačni kupac i prerađivač u ovom sektoru je preduzeće Klas Sarajevo. Klas pruža neke servise sakupljačima/beračima i uzgajivačima preko udruženja ili kooperativa.

Generalno, prerađivači imaju integrirajuću ulogu u sektoru, dajući osnovne instrukcije i edukaciju sakupljačima/beračima i uzgajivačima. Oni imaju otkupne stanice i komore za sušenje.

7.1.4.6. Preporuke

Preporuke za EC su:

- Neodrživo branje i ugroženost biodiverziteta ukazuje na hitnu potrebu za edukativnim programima i institucionalnom podrškom sakupljačima/beračima bilja. Njihova edukacije nemože biti finansijski održiva za davaoce servisa pošto berači pripadaju ruralnim porodicama sa malim prihodima kojima bi bilo teško plaćati za takve servise.
- Uzgajivačima i prerađivačima nedostaje osnovnih biznis vještina, marketing vještina i informacija o tržištima, standardima i certifikatima trženim na EU tržištu.
- Potrebne su kooperative i asocijacije da bi se ojačala pregovaračka snaga berača kod prodajnih cijena, da bi dobili veći udio iz maloprodajne cijene od onih oko 6% koje dobivaju danas, te da bi se organizirala troškovno efektivna edukacija za berače/sakupljače bilja.
- Podržati edukaciju i obuku za stručnjake u oblasti ljekovitog i aromatičnog bilja da bi se povećala ponuda poslovnih servisa potrebnih za razvoj sektora.

7.1.5. Finansije

7.1.5.1. Faktori koji ograničavaju konkurentnost lanca vrijednosti

U proteklom periodu donatori su pružali finansijsku pomoć sektoru, uglavnom kroz male grantove zadrugama, udruženjima, uzgajivačima i prerađivačima. Također, mala i srednja preduzeća iz sektora, su imala velike koristi od subvencioniranih kreditnih linija koje su finansirali donatori. Najveću pomoć ovom segmentu je pružio projekat LAMP koji finansira USAID.

Poteškoće u dobijanju finansijskih sredstava usporavaju rast sektora. Glavni problem su nabavke, budući da su u ovom sektoru firme male i sa veoma niskim kreditnim sposobnostima. U odnosu na druge sektore, u ovom sektoru je najviše izražen nedostatak radnog kapitala potrebnog za proširenje proizvodnje i povećanje izvoza.

Najveće prepreke koje se vezane za ponudu su kamate, kolaterali i drugi uslovi. Čak i zajmovi koje pružaju razvojne banke i posebne kreditne linije koje daju lokalne vlade i donatori premašuju kreditne mogućnosti malih i srednjih preduzeća iz ovog sektora.

7.1.5.2. Ocjena privatnih i javnih institucija koje trebaju da pružaju pomoć firmama

7.1.5.2.1. Finansiranje od strane razvojnih banaka

Zadruga, uzgajivači, prerađivači i start up preduzeća mogu da podnesu zahtjev za četiri kreditne linije koje finansira Razvojna Banka Republike Srpske, a iste implementira šest

komercijalnih bankaka i tri mikrokreditne organizacije. U nastavku su navedeni uslovi za glavne grupe klijenata:

- Za novoosnovane (start up) firme, maksimalni iznos zajma je 30.000 KM, period otplate je 5 godina, sa grace periodom 6 mjeseci, uz kamatnu stopu od 7,13% do 7,33%, u ovisnosti od lokacije; a za 2008.g. je plasirano 12.9 miliona KM
- Za poduzetnike i firme, maksimalni iznos zajma je 5 miliona KM, period otplate je 15 godina, sa grace periodom od 18 mjeseci; maksimalna kamatna stopa je 6,03% (posebni stimulansi za nerazvijena područja (5,83%), prerađivače (5,73%), članove klastera (5,73%), izvoznike (5,03%) i turizam (5,73%); a plasirani iznos za 2008.g. je 67,5 miliona KM
- Za male firme/preduzeća u poljoprivredi (za registrirane farmere) maksimalni iznos zajma je 50.000 KM; period otplate je 10 godina, sa grace periodom od 36 mjeseci, u zavisnosti o kakvoj se proizvodnji radi, kamatna stopa je 7,33%, za članove klastera kamatna stopa je 7,03%, a plasirani iznos za 2008.g. je 25,8 miliona KM
- Za poljoprivredu (pravna lica) maksimalni iznos zajma je 3 miliona KM; period otplate je 5 godina, sa grace periodom od 36 mjeseci; kamatna stopa je 5,73%, za članove klastera kamatna stopa je 5,43%, a plasirani iznos za 2008.g. je 45,8 miliona KM

Kreditne linije Investicione Banke Federacije Bosne i Hercegovine BiH su također dostupne uzgajivačima, malim i srednjim preduzećima, kao i start up poduzećima, a u nastavku su navedeni uslovi:

- Za proizvodnju i usluge, kamatna stopa je 5%, maksimalni rok otplate je 7 godina
Sa grace periodom do 1 godine
- Za poljoprivrednu proizvodnju, kamatna stopa je 4 %, maksimalni rok 7 godina, sa grace period zavisi o kakvoj se proizvodnji radi
- Za izvoz, revolving kredit, kamatna stopa je EURIBOR+1%, bez grace perioda

Za zapošljavanje

- Uvjeti za poljoprivredu: kamatna stopa je 3%, grace period 1-2 godine, maksimalni rok 7 godina
- Uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa je 4%, grace period 6 mjeseci, maksimalni rok 5 godina. Maksimalni iznos je 500.000 KM što predstavlja 10.000-25.000 KM po jednom radnom mjestu.

7.1.5.2.2. Kreditno-garantni fondovi

Kredite preko kreditno-garantnog fonda Brčko Distrikta mogu koristiti uzgajivači/farmeri, kao i mala i srednja preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja. Novi ciklus koji je krenuo u 2008.g. iznosi 1,300.000 KM depozita koji je obezbjedila vlada. Kreditne linije su zabilježile rast (depozit uvećan za 3 do 5 puta), a četiri komercijalne banke rade na plasiranju sredstava. Dogovoreni uslovi su: kamatna stopa 7,5%, a iznos kredita do 100.000 KM, te maksimalni rok otplate do 5 godina.

Kreditno-garantni Fond kojim upravlja LINK iz Mostara daje zajmove sa kratkim grace periodom i isti ne koriste poljoprivrednici ili zadruge, ali ga koriste mala i srednja preduzeća, kao i start up firme iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja. Ukupni iznos trenutno dostupne kredine linije je 4,4 miliona KM uz kamatnu stopu od 7%, grace period 6 mjeseci, iznos kredita može biti do 50.000 KM uz rok otplate do 5 godina.

Posebni fond je dostupan za mlade, uzgajivače/farmere, start up firme i za mala i srednja preduzeća. Iznos kredita je od 5.000 KM do 30.000 KM (20.000 KM za start up firme), kamatna stopa je 6,2%, grace period 6 mjeseci (9 mjeseci za poljoprivredne proizvođače), na period od 5 godina. Fond pokriva čitavu BiH, a njim upravlja LINK iz Mostara, SERDA iz Sarajeva, NERDA iz Tuzle, NVO TALDI iz Tuzle, Mikrokreditna organizacija „Sinergija“ iz Banja Luke i NVO CeBEDA iz Travnika. Ove organizacije pružaju pomoć pri izradi poslovnih/biznis planova, te i u sprovođenju istog, a za svoje usluge naplaćuju 1% od ukupnog iznosa kredita.

U 2006. godini SERDA je formirala jedan regionalni kreditno-garantni fond sa depozitom od 1 milion KM, a kreditnu liniju je omogućila Zagrebačka banka u iznosu od 3 miliona KM (koja bi se trebala povećati na 4 miliona KM). 48% korisnika ove kreditne linije su poljoprivrednici/farmeri.

Ostvareni uspjeh prvog formiranog kreditno-garantnog fonda je privukao interes vlada da uplaćuju depozite fondovima, te da zajmove plasiraju preko izabranih komercijalnih banaka. Također, banke su veoma zadovoljne ovim instrumentom, te su počele da plasiraju veće kreditne linije sa nižim kamatnim stopama.

Novi fondovi su formirani u Ze-DO Kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija 1,5 miliona KM), u opštini Sarajevo - Novi Grad (iznos od 200.000 KM depozita, iznos kreditne linije je 600.000 KM, uz kamatnu stopu od 5% za farmere), opština Prijedor (depozit 600.000 KM, kreditna linija za poljoprivredu i mala i srednja preduzeća iznosi 3 miliona KM), NERDA, kantonalna vlada, te općina Tuzla (iznos depozita od 600.000 KM, kreditna linija 2 miliona KM za mala i srednja preduzeća i zanatstvo uz kamatnu stopu od 6,6%)

7.1.5.2.3. Komercijalne banke

Ponuda komercijalnih banka malim i srednjim preduzećima je navedena u dijelu 5.5.3. Iako su njihovi krediti na raspolaganju malim i srednjim preduzećima iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja, zahtjevi i uvjeti su mnogo iznad kreditnih sposobnosti većine malih i srednjih preduzeća, a odnosi se na sve uvjete i zahtjeve kao što su kamatna stopa, maksimalni grace period, i zahtjevana sredstva obezbjeđenja (kolaterali).

7.1.5.2.4. Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije koje su dostupne malim i srednjim preduzećima su navedene u dijelu 5.5. Zbog loših kreditnih mogućnosti, mala i srednja preduzeća iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja veoma rijetko koriste ove kredite. Samo specijalne kreditne linije koje finansiraju lokalne vlade preko komercijalnih banaka i/ili mikro kreditnih organizacija su u većini slučajeva prihvatljivije tom sektoru. Ovakve kreditne linije imaju puno povoljnije uslove. Neke od nedavno plasiranih kreditnih linija su sljedeće:

- Vlada Kantona Sarajevo finansira novu kreditnu liniju (preko Nove Banjalučke Banke) u iznosu od 7 miliona KM, uz kamatnu stopu od 2%. Jedan od uslova koji klijenti trebaju da ispunjavaju je da su locirani u kantonu tj. Da su njihovi poslovi/firme u kantonu.
- Opština Centar u Sarajevu i Raiffeisen banka Sarajevo finansiraju posebnu kreditnu liniju u iznosu od 1 milion KM, uz kamatnu stopu od 6%.

- Grad Banja Luka i Nova Banjalučka Banka (NLB) Banja Luka finansiraju novu kreditnu liniju u iznosu od 4,5 miliona KM uz kamatnu stopu od 6,5%.

7.1.5.2.5. Ostale institucije koje pružaju finansijske usluge

Među ostalim institucijama koje pružaju finansijske usluge, mikrokreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju pojedinačnih poljoprivrednika/farmera, start up firmi, kao malih i srednjih preduzeća. Lizing i faktoring još uvijek nisu važni finansijski instrumenti za ove tržišne segmente.

Većina mikrokreditnih organizacija nude kredite za poljoprivredu uz veoma slične uvjete. Maksimalna visina kredita je do 15.000 Euro (treba da se poveća na 25.000 Euro), s rokom do 3 godine i grace periodom od 9 mjeseci, a sredstva obezbjeđenja (kolaterali) su obveznice. Zahtjevi i procedure za sredstvima obezbjeđenja (kolateralima) su su prihvatljiviji farmerima nego oni koje zahtjevaju komercijalne banke. Većina mikro-kreditnih organizacija koriste metodu solidarnih grupa, što znači da svaki član grupe garantuje za otplatu svakog kredita, a što uveliko utiče na povećanje broja klijenata.

Najveća prepreka za mala i srednja preduzeća i start up firme iz sektora ljekovitog i aromatičnog bilja su kamatne stope, a koje se kreću od 18%-27%. Neke mikrokreditne organizacije imaju posebne kreditne linije refinansirane od strane donatora ili razvojnih banaka, sa kamatnom stopom od 7%-8%, ali ti krediti su na raspolaganju samo onim farmerima koji imaju osigurane kupce ili urednu kreditnu istoriju kod mikro-kreditnih organizacija.

Lizing je relativno novi finansijski instrument, te farmeri i mala i srednja preduzeća nisu toliko upoznati.

Glavna prepreka za korištenje lizinga od strane malih i srednjih preduzeća je zahtjev da finansiraju 10%-12% iz vlastitih izvora (učešće), kao i troškovi koji proizilaze iz ovakvog finansijskog instrumenta. Također ni mikrolizing se ne koristi, a što bi mogla biti poslovna mogućnost za mikrokreditne organizacije da budu posrednici (agenti) lizing kuća koje žele da uđu i na ovako mala tržišta.

U maju 2008.g. Evropska banka za obnovu i razvoj je plasirala novo finansiranje preko Raiffeisen Leasinga u iznosu od 10 miliona Eura i dostupan je malim i srednjim preduzećima iz svih sektora (ukoliko imaju manje od 250 zaposlenih i manje od 10 miliona prometa). Određene vrste lizing ugovora su: mikro lizing (maksimalni iznos 10.000 Eura) i mali lizing (maksimalni iznos 125.000 Euro). Očekivani prosječni nivo je 50.000 Eura. Nivo ponuđenih kredita za mala i srednja preduzeća će se povećati, dok će isti uvjeti biti korišteni za ostale lizing ugovore, a što znači da se broj klijenata koji mogu ispuniti zahtjeve neće povećati.

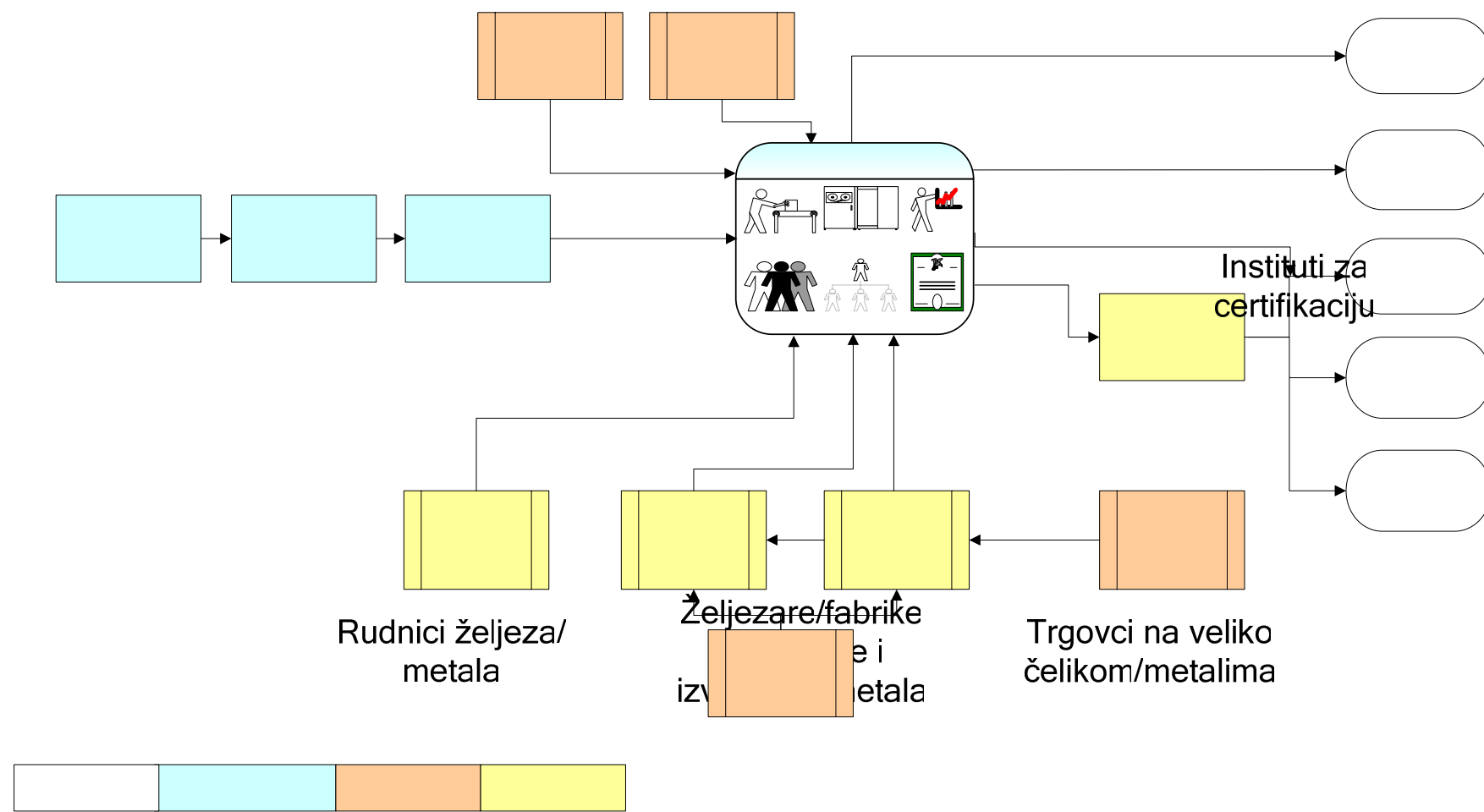
Nedavno je u Bosni i Hercegovini uveden faktoring kao finansijski instrument, ali još uvijek nije pravno regulisan. Državna Agencija za kreditiranje izvoza pruža kredite za izvoz, kao i neke usluge faktoringa, ali ne u dovoljnoj mjeri. Nedavno su firma po imenu „Prvi Faktor“ (kapital iz Slovenije) i banka „FIMA“ najavile da će uvesti faktoring u BiH. Radi visokih troškova faktoringa, ne očekuje se da će mala i srednja preduzeća uskoro koristiti faktoring.

7.1.5.3. Preporuke

Preporuke Evropskoj Komisiji u ovom polju su sljedeće :

- Pružiti tehničku pomoć na polju izrade pravnih regulativa (pravnog okvira) vezanih za kreditno-garantne fondove, te raditi na unapređenju fondova kako bi se povećao nivo finansijskih sredstava koji je dostupan zadrugama, start up firmama, kao i malim i srednjim preduzećima, i omogućiti daljnji napredak u izradi/pripremi postavljenih uslova koji su potrebni za uzimanje kredita;
- Pružiti tehničku pomoć u edukaciji rukovodioca i zaposlenika u komercijalnim bankama na temu potrebe i karakteristike farmera, zadruga i malih i srednjih preduzeća. Ciljevi edukacije bi trebali fokusirati na pojednostavljivanje procedura za dobijanje kredita kao i procjenu klijenta, unaprijediti znanja zaposlenih u procjeni rizika, kao i odrediti profil rizika za ovakve klijente.
- Pružiti tehničku pomoć u izradi mikro lizinga prilagođenog potrebama zadruga i malih i srednjih preduzeća;
- Unaprijediti osnovna znanja poslovanja kod malih i srednjih preduzeća u cilju unapređenja znanja u izradi poslovnih (bizniz) planova
- Pružiti pomoć u uvođenju posebne kreditne linije uz subvencioniranu kamatnu stopu za sektor ljekovitog i aromatičnog bilja

8. Analiza lanca vrijednosti u podsektoru metalnih proizvoda



Univerziteti i
stručne škole

Čeličana/fabrika za preradu
metala

Proizvodnja	Informacioni sistemi	Marketing
		MICROSOFT CORPORATION
Zaposleni	Menadžement	\$ Finansije

Finansijske &
Garantne
Scheme

Privatni
konsultanti i
Marketing
Agencije

Industrijska
udruženja
Servisi za
podršku
biznisima

Javni servisi
za podršku
biznisima

Analiza poteškoća u konkurentnosti pod-sektora metalnih proizvoda

Metal	Rezultati	Napomena/nivo rasta
Broj firmi	133	Potencijalno visoki nivo rasta
Ukupni nivo zaposlenih u ruralnim područjima	28.396 284	Nizak nivo otvaranja radnih mjesta
Prodaja na domaćem tržištu '000 KM	1,578,000	visoki nivo rasta (28%)
Izvoz '000 KM	1,537,000	visoki nivo rasta, 18.5% u 2007.g.
Ukupna prodaja '000 KM	3.115,000	visoki nivo rasta
Udio u BDP-u	9%	
Konkurentnost	Srednja	
Potencijalni rast profita povećanjem proizvodnje	Nizak	

Budući da su podaci u tabeli prikupljeni iz različitih izvještaja iz 2006.g., a neki podaci su čak i stariji, tj. nisu precizni, te u tom smislu isti se mogu koristiti samo kao indikativni podaci.

Industrija metala	Rezultati	Napomena/nivo rasta
Broj firmi	56	Potencijalno visoki nivo rasta
Ukupni nivo zaposlenih u ruralnim područjima	6,000 300	
Prodaja na domaćem tržištu '000 KM	273,000	Visoki nivo rasta (83%)
Izvoz '000 KM	416,000	Visoki nivo rasta, 18% in 2007
Ukupna prodaja '000 KM	689,000	Visoki nivo rasta
Udio u BDP-u	2%	
Konkurentnost	Visoka	
Potencijalni rast profita povećanjem proizvodnje	Srednje	

Budući da su podaci u tabeli prikupljeni iz različitih izvještaja iz 2006.g., a neki podaci su čak i stariji, tj. nisu precizni, te u tom smislu isti se mogu koristiti samo kao indikativni podaci

Ciljevi za unapređenje pod-sektora

Podsticati rast produktivnosti, pokrenuti proizvodnju proizvoda koji su više vrijednosti, unaprijediti izvoz u Evropsku Uniju, kao i na regionalna tržišta.

Osnovni uslovi - pod-sektor proizvodi od metala (metaloprerađiva)

U Bosni i Hercegovini postoji značajna proizvodnja uglja, željezne rude i aluminija, ali suprotno mišljenju mnogih to nije dovoljno, da bi BiH imala konkurentsku prednost u proizvodnji proizvoda iz ovih sirovina. Jedan od glavnih razloga je da se ove sirovine prodaju ex works (franko fabrika) po svjetskim cijenama i to u većim

količinama nego što ih BH firme trebaju za svoju proizvodnju. Drugi razlog je da BiH tvornice ne proizvode vrstu sirovog materijala potrebnog za prerađivače.

Industrija metala (NACE kod 28) posjeduje prilično dobru komparativnu prednost u nivou 55, a što bi trebalo da stvori vrlo dobru osnovu za izvoz. Sektor automobilske industrije (NACE kod 34) ima konkurentsku prednost oko nivoa 6, a što je za sada dovoljno da se održi na konkurentskom nivou, međutim modernizacija i usavršavanje su neophodni, kako bi se održala ova prednost.

U ovu svrhu podjelit ćemo ovaj sektor (koji ima i proizvode koji nisu od željeza i metalne proizvode koji su od željeza), na napredniji pod-sektor proizvodnje automobilskih dijelova i sve ostale proizvode.

Automobilska industrija upošljava oko 6.000 ljudi i većinu svojih proizvoda izvozi. Ukupno gledajući, u ovom sektoru se nalazi najmanje 200 firmi koje upošljavaju oko 35.000 ljudi, od kojih vjerovatno 15%-20% su višak kao posljedica privatizacije kojom je zahtjevano zadržavanje radnika.

Ovaj sektor je jedan od osam prioriternih sektora navedenih u Srednjoročnoj razvojnoj strategiji iz 2007.g.

Strateške opcije/mogućnosti

U osnovi postoje dvije strategije za proizvodnju/proizvode, koje bi se mogle koristiti u ovom sektoru. Te strategije su: 1) postati podugovarač ili postići dogovor o zajedničkom ulaganju (joint-venture) sa inozemnim partnerom (EU firmom) ili 2) razviti svoje proizvode visoke kvalitete, korisnosti i dizajna. Drugu strategiju je puno teže sprovesti, budući da zahtjeva modernu opremu i mašine, vrhunske dizajnere, inženjere, rukovodioce u proizvodnji, marketing i finansijske menadžere, te veoma sposobnog generalnog direktora koji je može voditi tim ka uspjehu. Također, neophodan je moderan kompjuterski informacijski/kontrolni sistem, kao i certificirani sistem za osiguranje kvalitete. Međutim, od svega ovog navedenog firme u sektoru, veoma malo posjeduju. Što se tiče prve strategije (postati podugovarač), ova strategija nije toliko zahtjevana za sprovođenje, a jako bi bila korisna u kontekstu sticanja iskustva za rukovodioce i sve zaposlene, kako bi se educirali i pripremili za sprovođenje strategije 2 u dogledno vrijeme. Što se tiče odjela proizvodnje, prije svega trebalo bi educirati zaposlene u korištenju opreme i mašina, te u sprovođenju sistema za osiguranje kvalitete.

Pregled prepreka razvoju lanca vrijednosti

Sektor posjeduje veliki potencijal u ekonomskom rastu BiH, imajući u vidu da su sagrađeni dobro opremljeni pogoni za proizvodnju, ili su postojeći pogoni modernizovani i opremljeni savremenom opremom za izradu visoko kvalitetnih proizvoda. Međutim, nekoliko prepreka stoji na putu ovakvom razvoju, a to su nedostatak inženjera i menadžera koji mogu da izrade/razviju proizvode visokog kvaliteta, te nedostatak savremene opreme za proizvodnju, a nabavka iste zahtjeva velike investicije.

U BiH se proizvodi nekolicina gotovih proizvoda. Budući razvoj sektora ne zavisi samo o samim firmama, tj. u velikoj mjeri zavisi o podršci države malim i srednjim preduzećima u privatnom sektoru, u smislu efikasnijih instrumenata politika, izmjena u pravnom okviru, u administraciji, te u sferi poreza.

Glavne prepreke se odnose na nepovoljne politike vezane za trgovinu i carine; ne pružanje podrške od strane relevantnih ministarstava; nedostatak podrške javnog sektora; problem viška radnika u firmama koje nisu restrukturirane; i nedostatak efikasnijeg i boljeg promovisanja investicionog ulaganja, kao i odnos prema stranim investitorima.

Sektor ne može imati direktan uticaj na zapošljavanje, budući da većina firmi još uvijek ima višak radnika. Uticaj na zapošljavanje u ruralnim područjima nikada neće biti dovoljan, budući da proizvodni kapaciteti u ovom sektoru zahtjevaju visoko kvalificirane radnike, visoki kvalitet i veoma sofisticirano poslovanje, kao i konsulting usluge. Također, potrebna je podrška od strane regionalnih i razvojnih centara, a koji su uglavnom locirani u urbanim sredinama. Međutim, imajući u vidu niska primanja (plate) u odnosu na EU25, Srbiju i Makedoniju i podršku države u smislu pravljenja povoljnije klime za investicije, kao i aktivnu institucionalnu izgradnju tehnološkog i obrazovnog sektora, a time bi se napravio veliki pod sektor u kojem bi se otvorila nova radna mjesta.

8.1.1 Proizvodi, proizvodnja, ponuda i infrastruktura - metali

Problemi u pod-sektoru proizvodnje automobilskih proizvoda

Trenutno u 20 firmi koje se bave proizvodnjom automobilskih rezervnih dijelova oprema i mašine su zastarjele u odnosu na nivo rastućih plata. Postoje mogućnosti za rast u okviru industrije, ali trenutne i nove firme u BiH trebaju da se usavrše kako bi zadovoljile visoke standarde auto industrije. Da bi se nešto uradilo po tom pitanju potrebne se velike investicije i edukacija, te jako puno vremena kako bi u konačnici ovi koraci imali rezultate i uticaj na zapošljavanje, a pored svega samo mali efekat bi bio na ruralna područja. Prosječna dob radnika je 40 godina, što za sada ne predstavlja problem, mada novi radnici trebaju da prođu edukaciju kako bi se održala konkurentna prednost.

Svi proizvodi u podsektoru automobilskih proizvoda se izrađuju po zahtjevu kupca npr. dizajn, standardi, specifikacije i sl. Budući da se koriste za ugradnju na savremenim automobilima, proizvodi zadovoljavaju visoke standarde i proizvedeni su u skladu sa najboljim svjetskim proizvodnim praksama, a oprema i mašine su prilično dobrom stanju, a njihova prosječna starost je oko 15 godina. Što se tiče marži u auto industriji, jako su niske, što predstavlja poteškoće za firme da godišnje odvoje potrebnih 5% za investicije u novu opremu i mašine. Na posljetku, čak i ova industrija za koju možemo reći da je savremena, ima potrebu za novom i modernijom opremom kako bi se unaprijedila produktivnost u odnosu na rastuće plate.

Problemi u pod-sektoru proizvodnje ne-automobilskih proizvoda

Neke firme, a posebno one sa stranim investicijama u svojim proizvodnjama koriste moderne prakse i proizvode u skladu sa međunarodnim standardima. Proizvodnja većine drugih firmi u podsektoru metala nije tako modernizirana i ne zadovoljava međunarodne standarde, njihovi proizvodi nisu dizajnirani za EU ili neko drugo sofisticirano tržište, budući da kvalitet tih proizvoda nije u skladu sa najboljim praksama i standardima. Firme koje proizvode visokokvalitetne proizvode

(podugovarači) i čiji su proizvodi konkurentni obično iste izvoze ili su konkurencija uvoznim proizvodima.

Glavni razlozi zašto proizvodi nisu konkurentni i trebaju poboljšanje na tom polju su npr. estetski i funkcionalni dizajn proizvoda; nizak nivo produktivnosti u odnosu na nivo plata, a koje su nešto više nego kod konkurencije npr. u Rumuniji i Bugarskoj, nedostatak razvoja proizvoda i strogog upravljanje kvalitetom. U tom kontekstu, jako je bitno napomenuti da je neophodno raditi na unapređenju konkurentnosti, te da veliki broj firmi ima zastarjelu opremu i mašine i potrebno je da iste budu zamjenjene, u cilju proizvodnje proizvoda koji mogu biti konkurentni.

Većina firmi koje izvoze svoje proizvode u EU ili druge zemlje posjeduju neophodne standarde i ISO certifikate, dok većina ostalih firmi ne posjeduje nikakve certifikate uopšte. Vidi Dio 9.2.4 lista svih certifikata.

8.1.1.1 Zaključci i preporuke - Proizvodi, proizvodnja, ponuda i infrastruktura

Kako bi se unaprijedio rast sektora, mala i srednja preduzeća institucionalna podrška treba da bude unaprijeđena u kontekstu efikasnijih instrumenata politike, izmjenjena u pravnom okviru, u administraciji i u sferi poreza.

Potrebna je pomoć investicijama u opremu i mašine u obliku zajmova, kreditnih programa i povoljnijih zakona u smislu smanjenja porezne stope.

Za usavršavanje rukovodioca i radnika potrebna je odgovarajuća podrška privatnih i državnih obrazovnih institucija, kao i organizacija koje pružaju usluge i podršku u poslovanju. Auto industrija je imala velike koristi od evropskih partnera sa kojima su firme iz ovog sektora ranije sarađivale, te je samim time i bilo laže za iste da se održe i nastave suradnju.

Pristup informacijama o tržištima, proizvodima i proizvodnim metodama bi trebao da se unaprijedi, na način da se omogući pristup mjestima sa kojih se može ući u bazu podataka.

Gotovo da ne postoji zvanična dokumentacija o strateškim planovima, te bi trebalo da se ista izradi, u suradnji sa firmama/poduzetnicima, gdje bi firme pažljivo razmotrile sve svoje mogućnosti i zajedničke ciljeve i izložili ih onima koji bi radili na pripremi dokumentacije o strateškim ciljevima.

Što se tiče izvoznih aktivnosti u sjevernu Evropu ili neka druga tržišta neophodno je da proizvodi budu dizajnirani u skladu sa ukusom i specifikacijama potencijalnih kupaca na tim tržištima. U tu svrhu, tehnološki instituti bi trebali biti angažovani i pružiti podršku u uvođenju novih proizvoda i proizvodne tehnologije.

U narednom periodu, čitav proces, kao što je definiranje standarda i izdavanja ISO certifikata bi trebalo da bude od velike važnosti.

8.1.2 Kadrovski resursi - metal

Ograničenja u sektoru kardovskih resursa

Općenito kvalifikovana radna snaga je dostupna, budući da veliki broj fabrika ima višak radnika. Međutim, postoje određena zanimanja kao što su bravari i neke vrste varioca za kojima postoji velika potražnja- Naša analiza je zasnovana na veoma malom broju firmi i gore navedene informacije ne moraju oslikavati stvarno stanje.

Kada fabrike ulože sredstva u novu opremu i mašine, radnicima dobavljač (prodavač opreme) omogućava trening na kojima ih se educira kako rukovati istim. Edukacija o novim metodama u proizvodnji, kao što su sistem osiguranja kvalitete, uvođenje sistema za kompjuteriziranu proizvodnju i sistema upravljanja informacijama zahtjeva stručno osposobljavanje, a koje nije trenutno ponuđeno u BiH.

U većini slučajeva, firme imaju stručne rukovodioce, kao i poslovođe za proizvodnju manjih serija proizvoda. Ukoliko bi se proizvodili visokokvalitetni proizvodi ili ugovoreni proizvodi, ili ukoliko bi se realiziralo zajedničko ulaganje (joint venture) sa evropskim firmama, rukovodioci u proizvodnji i inženjeri bi trebali da budu akademski obrazovani u polju upravljanja proizvodnjom. Neke od velikih firmi/fabrika već posjeduju visoko kvalifikovane (stručne) rukovodioce u proizvodnji, dok mala i srednja preduzeća nemaju takve kadrove.

Pored proizvodnje, i u ostalim sektorima su potrebni novi rukovodioci i/ili doedukacija trenutnih rukovodioca. Posebno kada je riječ o poduzećima (firmama) srednje veličine, nedostaje jedan viši rukovodioc, a posebno je zabilježen nedostatak stručnih marketing rukovodioca (menadžera), finansijskih rukovodioca koji bi mogli upravljati zaštitom okoliša i biti konkurenti većim i profesionalnijim firmama u zemljama sa niskim primanjima.

Mnoge vodeće firme nisu upoznate sa savremenim principima rukovođenja/menadžmenta, strategijama i marketing planiranjem.

Većina sadašnjih rukovodioca (menadžera) i gotovo svi zaposleni čija dob je preko 30 godina ne poznaju engleski ili druge strane jezike.

8.1.2.1 Zaključci i preporuke – kadrovski resursi

Visokim rukovodiocima bi trebala da se pruži prilika da usavrše i unaprijede svoje znanje u rukovođenju/menadžmentu i da steknu znanja u izradi strategija i marketing planova. Ova aktivnost zahtjeva pohađanje kraćih obuka/treninga na temu rukovođenje i administracija poslovanja u MBA ili sličnim školama.

U svrhu unaprijeđenja izvoza, stručna obuka/edukacija dizajnera inženjera i merketing rukovodioca je od iznimne važnosti i ovakve obuke bi trebale da budu finansijski i tehnički podržane.

Također, trebale bi biti pružene podrške u edukaciji rukovodioca u proizvodnji na teme savremeno rukovođenje procesom proizvodnje i kontrola kvalitete, te edukacija

finansijakih rukovodioca na teme savremeno finansijako računovodstvo i finansijski menadžment.

Iako se čini da postoji dovoljan broj radnika, nove tehnologije zahtjevaju dodatnu edukaciju i nova znanja, pa prema tome, ukazuje se potreba za pružanje podrške kako bi se definisale potrebe u smislu koja su to neophodna znanja da radnici posjeduju i kako bi se izradio nastavni plan za edukaciju.

Znanje stranih jezika kao npr. engleskog jezika bi trebalo da bude prioritet, budući da je poznavanje stranih jezika od velike važnosti za dizajnere i marketing rukovodioce ukoliko žele da nastupe na stranim tržištima.

8.1.3 Marketing u industriji metala

Sirovine i proizvodi auto industrije se uglavnom izvoze, dok se ostali proizvodi od metala izvoze u Balkanske zemlje. Trgovinski bilans čitave industrije je pozitivan, budući da se sirovine i dijelovi za automobile izvoze. U 2005. godini udio ove industrije u ukupnom izvozu BiH je iznosio 22%, a udio u ukupnom uvozu 6%. Izvoz aluminijuma je uglavnom uticao na trgovinski suficit.

Domaće/regionalna tržišta nude mogućnosti substitucije uvoza za firme koje su u mogućnosti da proizvode proizvode za ciljane kupce. Za proizvođače brendiranih proizvoda iz Evropske Unije (i SAD-a) je vrlo teško da svoje proizvode proizvode u EU (ili SAD-u) zbog veoma visokih plaća radnika. Prema tome, proizvođači su bili primorani da u posljednjih nekoliko godina potraže alternative za svoje proizvodnje u drugim zemljama kao što su Kina i istočna Evropa, gdje bi se proizvodili dijelovi proizvoda, sastavljali ili čak i proizvodili gotovi proizvodi, i to po cijeni koja će biti konkurentna. Kako je automobilska industrija u BiH i sama dokazala, moguće je da automobilski proizvodi iz BiH budu konkurentni istim proizvodima koji dolaze iz zemalja sa puno nižim naknadama za rad. Prema tome, možemo reći da u BiH postoje dobre mogućnosti za unapređenje izvoza.

Ograničenja na polju marketinga

Nedostatak moderne opreme za proizvodnju, ne ispunjavanje ISO standarda, te nemogućnost proizvodnje proizvoda koji imaju CE oznaku, što znači da su proizvedeni u skladu sa standardima Evropske Unije, predstavlja veliko ograničenje izvozu na tržišta EU, kao i na druga tržišta.

Nedostatak javne (državne) i privatne institucionalne podrške izvozu, posebno sprječava male firme da izvoze.

Što se tiče marketing odjela u okviru firmi, čini se da je ovaj odjel na vrlo niskom nivou, dok se ne završi edukacija određenog broja marketing menadžera, kao i ostalih zaposlenih. Do tada, sveobuhvatna podrška treba da bude pružena na teme: pristup izvoznim tržištima, učestvovanje na sajmovima u EU, putovanja u svrhu promoviranja trgovine, izrada liste firmi iz EU sa svim kontaktima, pronalazak i ugovaranje preko agenata za uvoz/izvoz i pronalazak agenata za prevoz. Također, podrška bi trebala uključivati edukaciju u ispunjavanju izvozne dokumentacije.

Razlog za nekorištenje lako dostupnih informacija o tržištu kako bi se izradili strateški planovi, kao i marketing planovi, je nedostatak stručnog marketing osoblja. Firme nisu sigurne u svoje izvozne mogućnosti, te iz toga i proizilazi zaključak da takav stav i doprinosi tome da ne izvoze.

Većina firmi uopće ne posjeduje precizne ili idejne marketing planove, a nedostatak istih dovodi do toga da ne postoje informacije koje bi služile kao osnova za efikasan pristup tržištu, iako postoje održani pokušaji plasmana proizvoda na postojećim tržištima, kao i proširenje na regionalna tržišta, poznatija kao balkanska tržišta.

8.1.3.1 Zaključci i preporuke vezani za marketing

Sveobuhvatna podrška bi trebala biti pružena većini marketing odjela u okviru firmi, obuhvatajući pristup izvoznim tržištima, učestvovanje na sajmovima u EU, putovanja u svrhu promoviranja trgovine, izrada liste firmi iz EU sa svim kontaktima, pronalazak i ugovaranje preko agenata za uvoz/izvoz i pronalazak agenata za prevoz. Također, podrška bi trebala uključivati edukaciju u ispunjavanju izvozne dokumentacije.

Većina firmi ima potrebu za strateškim i marketing planovima. Strateški plan, kao i marketing plan bi trebali prikazati na koja tržišta firma ili ugovarač žele da uđu, sa kojim asortimanom, po kojim cijenama, kroz koje kanale distribucije, a sve popraćeno efikasnom promocijom.

Institucionalna i privatna konsulting podrška i edukacija marketing rukovodioca (menadžera) je neophodna, budući da samo nekolicina firmi iz industrije je u mogućnosti da sama sprovede ove aktivnosti, ali čak je i njima potrebna pomoć, kada budu prvi put sprovedili ove aktivnosti.

Javna i privatna institucionalna podrška izvozu bi mogla omogućiti pristup informacijama o izvoznim tržištima, posebno za mala poduzeća i pomoći im pri izradi odgovarajućih marketing planova. Ti marketing planovi ne trebaju da budu vrhunski marketing planovi, ali bi trebali omogućiti marketarima da imaju pisani dokument, te da ga izuče i da znaju koje su to aktivnosti koje žele da sprovedu.

Što se tiče prikupljanja informacija o tržištu, marketing plan i plan sprovođenja aktivnosti u auto industriju bi omogućili dobijanje informacija i kontakata, ali budući da se oni nalaze u različitim pozicijama u poslovnom odnosu (lancu poslovanja), firme koje proizvode proizvode od metala moraju da se oslone na svoje marketing osoblje, trgovinske komore, svoja industrijska udruženja i privatne konsultantske kuće (konsultante). Predlaže se da se sprovedu aktivnosti u sljedećim područjima:

- Osigurati da firme proizvode konkurentne proizvode, koji imaju ISO sertifikat i oznaku CE, što znači da su isti proizvedeni u skladu sa EU standardima i drugim industrijskim standardima.
- Osigurati da se prikupe informacije o firmama iz Evropske unije koje već koriste ili traže podugovarače

- Osigurati da cijene budu konkurentne omogućavajući izradu realnih ponuda za dobijanje poslova podgovarača
- Definirati moguće kanale distribucije i angažovati agente za prevoz
- Definirati metode isporuke, pakovanje, promociju, oglašavanje i tok prodaje, te uspostaviti dugoročne poslovne odnose sa kupcima

Auto industrija u BiH posluje sa evropskim firmama 25 godina i već odavno je stekla poslovna iskustva. U ostatku podsektora metala odjeli za marketing bi trebali da koriste iskustva auto industrije, a posebno iskustva vezana za odnose s kupcima, u smislu načina pregovaranja, sklapanja poslova i mogućnosti pravovremenog odgovora na zahtjeve kupca. Moglo bi biti od koristi da se pruži podrška u izradi modela za sklapanje poslova sa stranim firmama, zasnovano na iskustvima auto industrije, a gdje bi menadžeri (rukovodioci) iz tog sektora bili mentori.

8.1.4 Standardi i certificiranje - metali

Geografska regija	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standardi
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stare zakonske odredbe bivše kraljevine Jugoslavije koje uključuju stare standarde JUS (koji su obavezni ali nisu još zamijenjeni) • Certifikati koje predviđa državno zakonodavstvo 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (ne-obavezni nakon 2003 godine) • BAS standardi (državni standardi Bosne i Hercegovine) (zasnovani na evropskim standardima EN i ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) standardi dok se ne kombinuju sa novim usvojenim normama (naročito BAS/TC 4 o čeliku i proizvodima od čelika)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • Pravne mjere vezane za EU kvalitetu i sigurnost proizvoda (primjena ISO i EN evropskih standarda) • CE označavanje • EU EMAS sistem upravljanja okolišom (ali je dobivanje EMAS certifikata na dobrovoljnoj osnovi) 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO standardi (e.g. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišom) • DIN standardi • Certifikat „čiste proizvodnje“ • Dodatni standardi izrađeni koji su u upotrebi u industrijama, npr. VDA automobilski standardi koje koristi VW u BiH

Tabela ispod nudi opći pregled standarda i certifikacija u podsektoru fabrikovanih metalnih proizvoda u BiH kao i u Evropskoj Uniji. Desna kolona uključuje standarde i certifikate utvrđene pravno obavezujućim uredbama iako se neki od standarda i certifikata mogu dobiti na dobrovoljnoj osnovi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standarde koji po zakonu nisu obavezujući. Redovi sa naznakom „BiH“ i „EU“ samo ukazuju na porijeklo standarda i certifikata. Tako, standardi i certifikacije koji su naprimjer pomenuti u drugoj koloni u redu „EU“ se također primjenjuju u BiH.

Gore spomenuti dobrovoljni standardi trenutno sačinjavaju najšire korištene i najprimjenjivije standarde, mada postoji mnogo više standarda na tržištu. Teoretski svaka industrija u sektoru fabrikovanih metalnih proizvoda može uvesti standarde zavisno od toga koji učesnici u tržištu mogu postati certificirani. Primjer su VDA standardi vezani za njemačku industriju automobila.

Ovakve dobrovoljne standarde također mogu zahtijevati poslovni partneri na vanjskom tržištu (npr. VW Njemačka može zahtijevati da BiH preduzeća dobiju VDA automobilske standarde).

Veliki broj preduzeća nema razvijenu svijest o konkurentnoj prednosti međunarodno certificiranih proizvoda. Ovo za posledicu može imati situaciju da ova preduzeća izostave oznaku standarda u procesu promocije svojih proizvoda.

U preduzećima nije ustanovljen EMAS sistem upravljanja okolišem, dok neka od preduzeća već primjenjuju ISO 9001:2000 sistem upravljanja okolišem te čak razmišljaju da isti ažuriraju na ISO 14.001.

8.1.4.1 Obavezni standardi/certifikacije u BiH (JUS standardi i ostali obavezni standardi)

8.1.4.1.1 Procesi dobivanja standarda/certifikacija

Preduzeća u podsektoru preradevina od metala su često obavezna da osiguraju certifikacije u skladu zastarjelim propisima bivše Jugoslavije i JUS standardima. U nekim slučajevima ovi standardi su jedini standardi po kojima rade ova preduzeća. Jedno preduzeće je napomenulo da je u toku jedne nedavne narudžbe za EU tržište Hrvatski državni institut (IGH) testirao čvrstoću na pritisak i tvrdoću proizvoda, ali kupac nije vjerovao rezultatima te se proizvod morao slati na testiranje na EU institut (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

8.1.4.1.2 Institucije

Certificiranje i kontrola nad obaveznim standardima se izvodi od strane relevantnih javnih institucija (kao što su Institut za metrologiju kao i povezani inspektorati). Ovi instituti ne treba da budu međunarodno akreditovani po pitanju BiH državnih standarda. BiH državni standardi jedino važe u Evropskoj Uniji ako ih prihvate evropska poduzeća te ukoliko ne postoji pravni zahjev za bilo kakvim evropskim standardima. Nadalje, preduzeća saraduju sa Odjelom za mašinstvo Univerziteta u Sarajevu te sa Metalurškim institutom u Zenici. Osim ovih javnih institucija uključenih u certificiranje i kontrolu, čini se da su

privatne institucije ponekad angažovane u ovom javno regulisanom sektoru. Tako je jedno preduzeće navelo da neke od godišnjih testova njihovih proizvoda od žice nekad vrši LLOYDS - svjetski poznata kompanija (za testiranje i osiguranje).

8.1.4.1.3 Sektor podrške

Javne institucije (kao što su Institut za metrologiju kao i inspektori) nude opće informacije o obaveznim standardima koja moraju uvesti preduzeća na različitim nivoima vrijednosnog lanca. Preduzeća nisu podnijela nikakve pritužbe po pitanju ovih obaveznih standarda. Javne kao i privatne institucije mogu ponuditi više informacija kao i tehničku i finansijsku pomoć i obuku o uspostavljanju sistema standardizacije i certificiranja. Javne institucije na primjer čine Privredna komora, Vanjskotrgovinska komora (VTK u okviru koje se nalazi Agencija za promociju izvoza BiH) kao i EICC. Privatne institucije čine sva tijela za certificiranje koja su se akreditovala za certificiranje određenih standarda ili za saradnju sa međunarodno akreditovanom institucijom. Pored svojih uposlenika na puno radno vrijeme, ove privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

8.1.4.1.4 Kvalitet podrške

Jedno preduzeće je saradivalo sa Fakultetom za mašinstvo Univerziteta u Sarajevu te sa Metalurškim institutom u Zenici na polju obaveznih certifikacija, ali ne smatra da su bilo Fakultet za mašinstvo bilo Metalurški institut bili od velike pomoći.

8.1.4.2 Obavezni standardi/certifikacije u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO standarda, CE označavanje)

8.1.4.2.1 Procesi dobivanja standarda

Kada zakonske odredbe stupe na snagu, svi subjekti (preduzeća za preradu metalnih proizvoda, javne laboratorije, inspekcijiska tijela, itd.) se moraju pridržavati obaveznih standarda koje propisuju zakonske odredbe Evropske Unije, kao što su CE označavanje te ISO standardi koji su uključeni u određene direktive. Jedno preduzeće iz oblasti prerade metala iz Austrije je naglasilo da su njihove sirovine automatski CE označene (odobrene) budući da potiču iz austrijskog (EU) preduzeća. Uz evropsko zakonodavstvo o EMAS certificiranom sistemu upravljanja okolišem također se mora primjenjivati evropsko zakonodavstvo o eko oznakama (5) Evropske Unije. Ali ove zakonske odredbe, koje se razlikuju od prethodno spomenutih odredbi, prepuštaju preduzećima da donesu odluku da li žele da uđu u proceduru dobivanja nekih od ove dvije EU oznake (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

8.1.4.2.2 Institucije

EU zakonodavstvo određuje preduslove (institucije, procedure, itd.) koji niti su preneseni u BiH niti su na snazi. Time je ispunjavanje ovih obaveza dobrovoljnim putem jedini način za BiH preduzeća da ispune date obaveze (vidi niže).

Već postoji potreba za CE označavanjem za preduzeća iz sektora fabrikovanih metalnih proizvoda koja su veoma orjentisana na EU tržište. Ipak, u BiH ne postoje institucije koje su kvalificirane za CE označavanje. Jedan institut u Sloveniji bi mogao izvoditi dijelove analize po nižoj cijeni od instituta na sjeveru Evrope, ali bar u slučaju jedne firme njemački institut AFT iz Rosenheim-a, koji je dobro poznat na EU tržištu, je odabran da osigura da kupac prihvati date proizvode.

8.1.4.2.3 Sektor podrške

Privatne institucije su uglavnom aktivne u sektoru podrške koji se tiče obaveznih standarda na EU tržištu. Sve ove institucije su certificirane institucije koje su se akreditovala za certificiranje određenih standarda ili koje surađuju sa međunarodno akreditovanim institucijama. Pored svojih uposlenika, ove privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

U klasteru metalne industrije u Općini Prijedor, TUV nudi besplatno obrazovanje o certificiranju, te time, na osnovu ugovora sa TUV-om, svi članovi klastera imaju popust od 20% pri uvođenju međunarodnih standarda. IFC je također podržao trošak npr. procesa CE označavanja.

8.1.4.2.4 Kvalitet podrške

Preduzeća do sada nisu uputila nijednu žalbu vezanu za podršku koju su primila za obavezne standarde u Evropskoj Uniji. Vezano za certifikaciju CE-označavanja, preduzeća ipak tvrde da im nedostaje informacija vezanih za početni proces certificiranja. Ovo vodi do porasta broja slučajeva zaustavljanja izvoznih proizvoda na EU granicama radi stroge kontrole po pitanju CE označavanja.

8.1.4.2.5. Dobrovoljni standardi/certifikati u BiH i EU

Pitanje dobrovoljnih standarda u BiH i EU će se zajedno rješavati budući da se ovi standardi međusobno široko preklapaju.

8.1.4.2.6. Procesi dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u BiH (neki od JUS standarda, BAS standardi)

BAS standardi (naročito BAS/TC 4 standard o čeliku i proizvodima od čelika) koje je izradio Institut za standardizaciju će postati obavezni za sve nositelje interesa (preduzeća u podsektoru fabrikovanih metalnih proizvoda, javne laboratorije, inspeksijska tijela, itd.) u skladu sa tehničkim propisima o ocjeni sukladnosti, kada ovi propisi stupe na snagu. Izrada dvije direktive koje su usko vezane za podsektor fabrikovanih metalnih proizvoda, tj. Direktiva o niskonaponskoj opremi i Direktiva o bezbjednosti mašina je već u fazi ocjene regulatornog učinka. Ovi procesi su detaljnije opisani na web stranicama navedenim u tabeli sadržanoj u Aneksu 5.

8.1.4.2.7. Proces dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO certifikata, itd.)

Često državni ili EU-poslovni partneri ili određena vanjska tržišta traže od preduzeća da osiguraju standarde, premda trenutno ne postoji pravna obaveza

osiguranja ovih standarda, niti će postojati u budućnosti kada EU legislativa stupi na snagu. Ovo naročito važi za ISO standarde. U vezi sa ovim, jedno preduzeće je jasno istaklo da bi neispunjavanje ovog standarda nepovoljno utjecalo na konkurenciju datog preduzeća na tržištu (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

8.1.4.2.8. Institucije

Certifikate za preduzeća koji se odnose na državno i međunarodno priznate standarde uglavnom osiguravaju međunarodno akreditovane organizacije u saradnji sa (BiH) državnim preduzećima/institutima poput TÜV Thüringen-a, zajedno sa TÜV Adri-om i BIOBASE ili Quality Austria i Boscercert-om.

8.1.4.2.9. Sektor podrške i kvalitet podrške

Većina preduzeća u u podsektoru prerađenih metalnih proizvoda nije potpuno svjesna dobrovoljnih standarda (npr. ISO 9001) te ne raspolažu sa dovoljno informacija u oblasti ažuriranja postojećih certifikata npr. ISO 9001 na noviju verziju npr. ISO 14001.

8.1.4.3 Ograničenja i preporuke

Ograničenja:

- Nedostatak znanja unutar sektora o obavezi CE označavanja proizvoda kao preduslova za izvoz proizvoda na EU tržište
- Nedostatak znanja unutar sektora o mogućnostima i prednostima koje pružaju dobrovoljni certifikati
- Nedostatak institucionalne podrške za pitanja vezana za CE označavanje

Preporuke:

- Potrebno je pružiti podršku podizanju svijesti o neophodnosti certificiranja i CE označavanja prilikom izvoza proizvoda na EU tržište, kao i o izradi dokumenata koji sadržavaju smjernice za obavezno CE označavanje
- Potrebno je pružiti podršku jačanju kapaciteta o dostupnim dobrovoljnim standardima za sisteme upravljanja okolišom (ISO, EMAS) te izraditi dokumente koji sadržavaju smjernice za dobrovoljne standarde.
- Podršku također treba usmjeriti na uspostavljanje institucija podrške iz javnog ili privatnog sektora.

8.1.4.4. Faktori koji ograničavaju konkurentnost lanca vrijednosti

U sektoru prerade metala postoje tri grupe preduzeća sa različitim potrebama za poslovnim uslugama. Ove grupe su slijedeće:

- Velika preduzeća u državnom vlasništvu koja još nisu privatizovana i restrukturirana. Ova preduzeća nisu aktivna ili još koriste kapacitete na jako niskom nivou, te su im hitno potrebna finansijska sredstva; ista ne iskazuju potrebu za poslovnim uslugama.

- Mala preduzeća koja su uspostavljena nakon rata, ali većina njih nude mali asortiman proizvoda. Ovim preduzećima nedostaju vještine upravljanja, marketinga te ostale vještine. Preduzeća izražavaju nizak nivo potrebe za poslovnim uslugama te nisu spremna za plate za ove usluge.

- Mala ili srednja preduzeća u inostranom vlasništvu, uspostavljena kroz privatizaciju ili direktna inostrana ulaganja. Ova preduzeća su karakterisana modernim praksama rukovođenja, koriste moderne tehnologije i izvoze veliki dio svojih proizvoda. Ova preduzeća izražavaju potrebu za poslovnim uslugama te su spremna da plate za iste.

Ponuda poslovnih usluga od strane vlada, razvojnih agencija, centara za poslovnu podršku i trgovačkih komora nisu prilagođena potrebama u sektoru obrade metala. Ponuda poslovnih usluga u privatnom sektoru također nije razvijena te je ograničena na osiguranje usluga za uspješna srednja preduzeća, tj. za ona preduzeća koja izraze potrebu za uslugama i koja su spremna da plate za date usluge.

Jedan od najvećih nedostataka u ovom sektoru je činjenica da lokalni pružatelji usluga ne nude obuku za radnike. Ova obuka je skupa i uglavnom traje nekoliko mjeseci. Na primjer, obuka za zavarivače košta 5.000 – 6.000 KM i traje tri mjeseca. Radi nedostatka lokalne ponude, preduzeća uglavnom obučavaju svoje uposlenike u nekoj od susjednih zemalja.

Uspješno osnivanje klastera autoindustrije, sa 28 preduzeća (70% od njih je iz sektora prerade metala) je podiglo svijest ostalih preduzeća u sektoru prerade metala o koristi koju bi mogli imati ukoliko se pridruže ovom klasteru ili ako osnuju druge klastere. U posljednjih dvije godine je uspostavljeno nekoliko malih lokalnih klastera, ali glavno pitanje za ove klasterne je kako odrediti zajedničku viziju i interese. Potrebno je više podrške prije nego što ovi klasteri ostvare značajan uticaj na razvoj sektora za preradu metala.

8.1.4.5. Ocjena privatnih i javnih institucija koje treba postaviti kao pomoć preduzećima

8.1.4.5.1. Usluge poslovne podrške od strane vlada

Vlade ne nude poslovne usluge koje su posebno namijenjene srednjim i malim poduzećima u sektoru prerade metala. Ipak, mala i srednja preduzeća mogu koristiti poslovne usluge koje nude različite agencije i/ili poslovni centri koji su usmjereni ka malim i srednjim preduzećima. Ove usluge uključuju informacije o pravnom okviru i dostupnim izvorima finansija, osnovnim uslugama konzaltinga i obukom za start-up poduzetništva i srednja i mala preduzeća.

8.1.4.5.2. Usluge poslovne podrške koje pružaju regionalne razvojne agencije (RRA)

Što se tiče usluga poslovne podrške, samo nekoliko regionalnih razvojnih agencija provodi projekte u sektoru prerade metala. Ipak, većina regionalnih razvojnih agencija provodi projekte koji nude poslovne usluge malim i srednjim preduzećima, što znači da mala i srednja preduzeća u sektoru prerade metala mogu imati koristi od ovih usluga u “konkurenciji” sa malim i srednjim preduzećima iz drugih sektora.

NERDA je pokrenula novi projekat u 2007. godini (CREDO) koji je usmjeren na nekoliko sektora među kojima je i metalni sektor. Preduzeća iz ovog sektora će dobiti konsultantske usluge i/ili obuku koja je djelom finansirana od strane preduzeća a dijelom iz Razvojnog fonda (koji će biti uspostavljen i rukovođen u okviru projekta). Ovaj projekat će također pružiti podršku saradnji između Univerziteta/istraživačkih centara i preduzeća iz metalnog sektora.

8.1.4.5.3. Usluge poslovne podrške osigurane od strane razvojnih agencija i centara za poslovnu podršku (BSC)

Većina razvojnih agencija i centara za poslovnu podršku ne nudi posebne usluge sektoru prerade metala. Preduzeća iz ovog sektora mogu koristiti usluge koje se nude srednjim i malim preduzećima i start-up poduzetništvima kao što je opisano u odlomku 5.4.3.

Zahvaljujući podršci RS Agencije za mala i srednja preduzeća, u 2007. godini je uspostavljeno ili ojačano nekoliko malih lokalnih klastera u sektoru prerade metala.

PREDA, lokalna razvojna agencija za Općinu Prijedor, je izuzetak na ovom polju. Ona pruža direktnu podršku lokalnim udruženjima za preradu metala.

8.1.4.5.4. Usluge poslovne podrške od strane privrednih komora (PK) i udruženja

Većina privrednih komora ne nudi nikakve posebne usluge preduzećima u sektoru metala. Ipak, mala i srednja preduzeća iz ovog sektora mogu imati koristi od generalnih usluga koje ove komore pružaju malim i srednjim preduzećima, kao što je opisano u paragrafu 5.4.5.

Nedavno je unutar Vanjskotrgovinske komore (VTK) uspostavljena Agencija za promociju izvoza. EU EXPRO I projekat je podržao agenciju u pripremnoj fazi, a novi EU EXPRO II projekat, čije pokretanje se očekuje uskoro, će biti usmjeren na izgradnju institucija. Uz to, unutar projekta će se također uspostaviti saradnja između 22 preduzeća. Proizvodi od metala su među odabranim prioritetnim sektorima.

Postoje lokalna udruženja i klasteri u metaloprerađivačkoj industriji. Većina ovih udruženja pruža usluge članovima jedino ako isti dobiju podršku donatora. Udruženje METAL-PD, koje podržava PREDA, je aktivno. Udruženje je uspostavljeno 2006. godine, ima 24 člana (koji dolaze iz 32 preduzeća u metalnom sektoru u ovoj općini). 22 člana ovog udruženja čine mala preduzeća. Usluge za članove uključuju trgovinske sajmove, obuke (o ISO standardima) i promociji. GTZ je finansirao kurseve obuke, izradu promotivnih materijala i izradu web stranice.

8.1.4.5.5. Usluge poslovne podrške od strane privatnih davaoca usluga

Postoji nekoliko privatnih konsultantskih firmi specijaliziranih u metalnom sektoru čije je sjedište većinom u zeničkoj regiji ili u drugim većim gradovima i univerzitetskim centrima. Njihovi klijenti su uglavnom uspješna srednja i velika

preduzeća. Većina individualnih konsultanata su univerzitetski profesori. Individualni konsultanti su također usmjereni na uspješna preduzeća koja razumiju potrebu i korist od konsultantskih usluga i koja su spremna da plate za iste.

Pojedinačni free-lance konsultanti ili konsultantska preduzeća u većini slučajeva dolaze do malih i srednjih preduzeća putem projekata i oni veoma rijetko uspostavljaju dugoročne veze sa tim preduzećima. Ponuđene usluge su besplatne s očekivanjem da će, prije kraja projekta, proizvođači proizvoda postati svjesni potrebe za uslugama i da će biti spremni da plate za te usluge. Međutim, postoji veoma malo primjera u kojima pružatelji usluga nastavljaju sa svojim aktivnostima nakon okončanja projekata

Dobra ponuda je ostvarena iz oblasti vještina generalnog upravljanja, te raste na polju međunarodnih standarda (ISO, HACCP, CE etiketa), tj. u segmentima u kojima su donatori u prošlim godinama osigurali opsežno proširenje mogućnosti za lokalne konsultante.

8.1.4.6. Preporuke

Preporuke za EC su:

- Promicanje ideje klastera, saradnje i udruživanja preduzeća u sektoru prerade metala;
- Podrška uspostavljanju i razvoju klastera oko vodećih preduzeća ili vodećih podsektora, kao što je klaster autoindustrije. Pridruživanje klasteru može osigurati budućnost za sektor, ali samo ako su preduzeća spremna da učestvuju u razvoju klastera i u njegovom finansiranju.
- Podrška razvoju poslovnih usluga kao što su obuka, istraživanje tržišta, konsultantske usluge, i promocija.
- Podrška uspostavljanju poslovnih veza između klastera ili udruženja i pružatelja poslovnih usluga iz javnog ili privatnog sektora.
- Podrška razvoju centara za obuku za profesije relevantne za sektor prerade metala.

8.1.5. Finansije - metali

8.1.5.1. Faktori koji ograničavaju konkurentnost lanca vrijednosti

Pristup finansijama predstavlja glavnu prepreku za mala preduzeća i start-up poduzetnike u metalnom sektoru. Ova preduzeća imaju slabu kreditnu sposobnost i minimalna sredstva da bi se koristili kao kolaterali. Manjak radnog kapitala potrebnog za proširenje proizvodnje i izvoz također predstavlja nedostatak u ovom sektoru.

Glavne prepreke na strani potražnje su kamatne stope, kolaterali i ostali zahtjevi. Čak i pozajmice koje osiguravaju razvojne banke i posebne kreditne linije finansirane od strane lokalne vlade i donatora nadilaze kreditne sposobnosti mnogih srednjih i malih preduzeća te većine start-up poduzetništava u ovom sektoru.

8.1.5.2. Ocjena privatnih i javnih institucija koje je potrebno uspostaviti radi podrške preduzećima

8.1.5.2.1. Finansiranje od strane razvojnih banaka

Investiciono-razvojna banka RS upravlja sa šest kreditnih linija. Od tih šest linija, dvije linije su za preduzeća i poduzetnike (cjelokupan iznos za 2008. godinu je 80.4 miliona KM). Mala i srednja preduzeća iz sektora prerade metala se također mogu prijaviti za ove zajmove. Primjenu ovih kreditnih linija izvršava 6 komercijalnih banaka i tri mikro kreditne organizacije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za sturt-up firme (početnike poduzetnike), kreditna suma je 30.000 KM, rok otplate je 5 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 6 mjeseci; kamatna stopa je 7.13-7.33%, zavisno od lokacije; iznos za 2008. godinu je 12.9 miliona KM.
- Za poduzetnike i poduzeća, maksimalan zajam iznosi 5 miliona KM; rok otplate je 15 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 18 mjeseci; maksimalna kamatna stopa je 6,03% (posebni poticaji za nerazvijene regije (5.83%), prerađivačku industriju (5.73%), članove klastera (5.73%), izvoznike (5.03%) i turizam (5.73%)); iznos za 2008. godinu je 67,5 miliona KM.

Investiciona banka FBiH izvršava svoje djelatnosti direktno preko komercijalnih banaka. Primjenjuju se četiri kreditne linije. Preduzeća u sektoru prerade metala se mogu prijaviti za tri od ove četiri linije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za proizvodnju i usluge kamatna stopa je 5%, rok otplate je maksimalno 7 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem do jedne godine.
- Za izvoz, kamatna stopa revolving kredita je EURIBOR+1% bez dopuštenog vremenskog prekoračenja.
- Za posao
 - Uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, dopušteno vremensko prekoračenje od 6 mjeseci, rok otplate maksimalno 5 godina; maksimalni iznos je 500.000 KM, to jest, 10.000-25.000 KM po poslu.

Generalni utisak nakon intervjuiranja ovih dviju banaka je da iste nisu dovoljno transparentne i da su odobrenja kredita zasnovana na političkim i ekonomskim kriterijima. Uz to, proces odobravanja traje predugo. Kritike Investicione banke FBiH su dosta oštrije nego one upućene Investiciono-razvojnoj banci RS.

8.1.5.2.2. Kreditno-garantni fondovi (KGF)

Mala i srednja preduzeća u metaloprerađivačkom sektoru mogu iskoristiti kredit osiguran od strane kreditno-garantnih fondova Brčko distrikta. Novi krug je počeo 2008. godine i zasnovan je na 1,300.000 KM depozita osiguranog od strane vlade. Kreditne linije su pojačane (depozit pomnožen sa 3 do 5), i četiri komercijalne banke su odabrane kao izvršitelji. Dogovoreni uslovi su slijedeći:

kamatna stopa od 7.5%, zajam u iznosu od 100.000 KM i rok otplate do 5 godina.

Kreditno-garantni fond kojim upravlja LINK Mostar nudi kredite za mala i srednja preduzeća te start-up poduzetnike u sektoru prerade metala. Cjelokupna kreditna linija koja je trenutno dostupna iznosi 4.6 miliona KM. Kreditna linija iznosi 7%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci, zajam iznosi do 50.000 KM, a rok otplate je do 5 godina. U proteklom periodu većinu korisnika su predstavljala mala i srednja preduzeća (81%) i samo 19% start-up poduzetništva.

Specijalni kreditno-garantni fondovi za mlade su na raspoložanju za start-up poduzetnike i za mala i srednja preduzeća. Iznos zajma se kreće od 5.000 KM do 30.000 KM (20.000 KM za početnike), kamatna stopa je 6.2%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci a rok otplate je 5 godina. Ovaj fond pokriva čitavu BiH i njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MCO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije nude podršku u izradi poslovnih planova i realizacije tih planova, te za ove usluge naplaćuju 1% of iznosa zajma.

SERDA je uspostavila jedan regionalni kreditno-garantni fond u 2006. godini, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnom linijom osiguranom od strane Zagrebačke banke u iznosu od 3 million KM (linija će uskoro porasti na 4 miliona KM).

Uspjeh prvih uspostavljenih kreditno-garantnih fondova je doveo do porasta interesa vlada za osiguranje depozita za garantne fondove, i za izdavanje zajmova preko odabranih komercijalnih banaka. Banke su također veoma zadovoljne ovim instrumentima te su počele sa ostvarivanjem većih kreditnih linija sa manjim kamatnim stopama.

Uspostavljeni su novi fondovi u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1.5 milion KM), općina Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u iznosu od 3 miliona KM za poljoprivredu i mala i srednja preduzeća), NERDA, kantonalna vlada i općina Tuzla (depozit od 600.000 KM, kreditna linija od 2 miliona KM za mala i srednja preduzeća i obrte, kamatna stopa od 6.6%).

8.1.5.2.3. Komercijalne banke

Što se tiče kredita ponuđenog malim i srednjim preduzećima i start-up poduzetnicima od strane komercijalnih banaka, postoje ograničenja kako na strani ponude tako i na strani potražnje. Ipak, komercijalne banke su glavni izvor finansija za uspješna srednja preduzeća u metalnom sektoru.

Ograničenja na strani ponude nisu vezana za manjak raspoloživih zajmova već za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti kako bi im banke odobrile zajam, kao i visoka kamatna stopa (oko 9%). Većina prepreka se odnosi na tražene kolaterale i kratko dopušteno vremensko prekoračenje. Nedostatke komercijalnih banaka na koje često ukazuju preduzeća čini osoblje koje ne

posjeduje adekvatno poznavanje posebnih karakteristika malih i srednjih preduzeća. Iz ovog razloga banke ne nude zajmove koji odgovaraju potrebama tih preduzeća. Dodatnu prepreku predstavlja činjenica da banke preferiraju veće zajmove koji nadilaze kreditne sposobnosti malih preduzeća.

Najveće prepreke na strani potražnje predstavljaju poslovne vještine malih i srednjih preduzeća koje ograničavaju njihovu sposobnost da izrade i predstavljaju pouzdane poslovne planove i poslovne strategije.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank-a imaju najviše iskustva sa finansiranjem malih preduzeća. Poredeći ove dvije banke može se zaključiti da ProCredit banka nudi povoljnije uslove što se tiče kolaterala, trajanja i dopuštenog vremenskog prekoračenja, te prilagođavanja uslovima rada klijenata i nameće kamatnu stopu između 10.5% i 18%. S druge strane, Volksbank-a naplaćuje manju kamatnu stopu dužnicima (9.5%) ali nudi striktnije uslove po pitanju kolaterala.

Lokalna vlada osigurava subvencije za kamatne stope malim i srednjim preduzećima koje rezultiraju u kamatnoj stopi od 6%. Iako je ova subvencija dovela do porasta u korištenju kredita koje nude komercijalne banke, procedura primjene ovih subvencija je komplikovana.

Većina komercijalnih banaka se više uključuje u mikro finansijski sektor, bilo direktno putem postupnog smanjenja svojih ponuda ili indirektno putem finansiranja mikro kreditnih institucija. Prednost banaka je vezana za kamatne stope (mnogo niže od stopa nametnutih od strane mikro kreditnih organizacija), ali mikro kreditne organizacije su u prednosti po pitanju kolaterala i ostalih uslova.

8.1.5.2.4. Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije su finansirane od strane donatora i lokalnih vlada (različiti nivoi) i realizirane od strane komercijalnih banaka i mikrokreditnih organizacija. Većina ovih linija je namjenjena malim i srednjim preduzećima. Ponekad komercijalne banke dodaju vlastite fondove kako bi pojačale kreditne linije.

The EFSE (Evropski fond za jugoistočnu Evropu) je jedan od najvećih ponuđača dugoročnog finansiranja za lokalne finansijske institucije po pitanju ponude zajmova mikro i malim preduzećima. Partnerske zajmodavne institucije u BiH čini osam banaka (uključujući ProCredit banku) i sedam mikrokreditnih organizacija. IFC and EBRD također podržavaju finansijski sektor preko različitih kreditnih linija i finansijskih usluga kako bi ojačali kredite za mala i srednja preduzeća i kako bi podržali razvoj ostalih finansijskih instrumenata (leasing, krediti, faktoriziranje i hipoteke).

U mnogim slučajevima ove posebne kreditne linije dovode do porasta ponuda banaka malim i srednjim preduzećima, ali iste ne rezultiraju promjenama u procedurama vezanim za uslove ostvarivanja zajmova. Drugim riječima, ove kreditne linije ne stvaraju povoljnije uslove za klijente.

Posebne kreditne linije koje finansira lokalna vlada a realiziraju komercijalne banke i/ili mikrokreditne organizije, u većini slučajeva osiguravaju kredite po mnogo povoljnijim uslovima. Neke od nedavno uvedenih posebnih kreditnih linija su slijedeće:

- Vlada Kantona Sarajevo finansira novu kreditnu liniju (koju će ostvariti Nova banka Banja Luka) u iznosu od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Jedan od kriterija udovoljavanja uvjetima je da se sjedište klijenta nalazi unutar Kantona Sarajevo.
- Sarajevska Općina Centar i Raiffeisen banka Sarajevo finansiraju posebnu kreditnu liniju u iznosu od 1 milion KM sa kamatnom stopom od 6%.
- Grad Banja Luka i NLB Banja Luka ostvaruju novu kreditnu liniju u iznosu od 4.5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6.5%.

8.1.5.2.5. Ostali davaoci finansijskih usluga

Među ostalim davaocima finansijskih usluga, mikrokreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju start-up poduzetništava i malih i srednjih preduzeća. Leasing i faktoriziranje još uvijek nisu značajni finansijski instrumenti za ove segmente tržišta. Ipak, uspješna srednja preduzeća iz sektora prerade metala koriste leasing kao izvor finansiranja.

Start-up preduzeća spadaju u tipične klijente mikrokreditnih organizacija. Većina mikrokreditnih organizacija nudi zajmove po veoma sličnim uslovima, u maksimalnom iznosu od 15.000 eura (sa porastom do 25.000 eura), istekom do 3 godine, dopuštenim vremenskim prekoračenjem do 9 mjeseci i kolateralima uglavnom u vidu obveznica. Kolaterali i procedure su dosta prihvatljivije za start-up poduzetništva i mala preduzeća nego što su to zahtjevi komercijalnih banaka.

Zahvaljujući aktivnostima mikrokreditnih organizacija koje pokrivaju čitavu BiH, pristup zajmovima nije problematičan za start-up poduzetništva niti za mala preduzeća. Najveću prepreku ovim preduzećima predstavljaju kamatne stope koje se kreću između 18 i 27% .

Leasing je relativno novi finansijski instrument sa kojim mala i srednja preduzeća još uvijek nisu upoznata. Leasing je sektor u BiH koji je trenutno u brzom porastu. Zahtjev leasinga za finansiranjem od 10-12 % iz vlastitih izvora predstavlja prepreku za mala i srednja preduzeća. S jedne strane, najprivlačnije kategorije za leasing preduzeća su pojedinci i jaka preduzeća, dok su leasing preduzeća manje zainteresirana da pristupaju slabijim preduzećima. Micro leasing nije u upotrebi. Ovo bi moglo predstavljati šansu za mikrokreditne organizacije da djeluju kao agenti leasing preduzeća koja žele doseći jeftinije tržište.

Novo finansiranje koje je EBRO u maju ove godine ponudio Raiffeisen Leasing-u u iznosu od 10 miliona eura treba biti iskorišteno za mala i srednja preduzeća iz svih sektora (preduzeća sa manje od 250 zaposlenika i ispod 10 miliona ukupnog prihoda od prodaje).

Određene vrste leasing ugovora su mikro lizing (maksimalna suma od 10.000 eura) ili mali lizing (maksimalna suma od 125.000 eura). Očekivani prosjek iznosa ugovora je 50.000 eura. Ove vrste ugovora će dovesti do porasta kredita koji se nude malim i srednjim preduzećima, ali će se istovremeno ugovori nuditi pod istim uslovima kao i za ostale leasing ugovore. To znači da neće doći do porasta prihvatljivih kandidata.

Factoring je nedavno uvedeno na BiH tržište. Ovaj instrument još uvijek nije pravno regulisan. IGA, Agencija za izvozne kredite koja je u državnom vlasništvu, nudi izvozne kredite i posebne usluge faktoringa, ali se obje vrste usluga nude u malom iznosu i ne igraju značajnu ulogu za preduzeća. Nedavno je preduzeće za faktoring "Prvi Faktor" iz Slovenije, koje je registrovano kao poduzeće u BiH, u zajedništvu sa FIMA bankom najavilo da će uvoditi faktoring. Zbog visokih troškova vezanih za ovaj instrument ne očekuje se da će faktoring biti u skorom vremenskom periodu prihvaćen i korišten od strane malih i srednjih preduzeća.

8.1.5.3. Preporuke

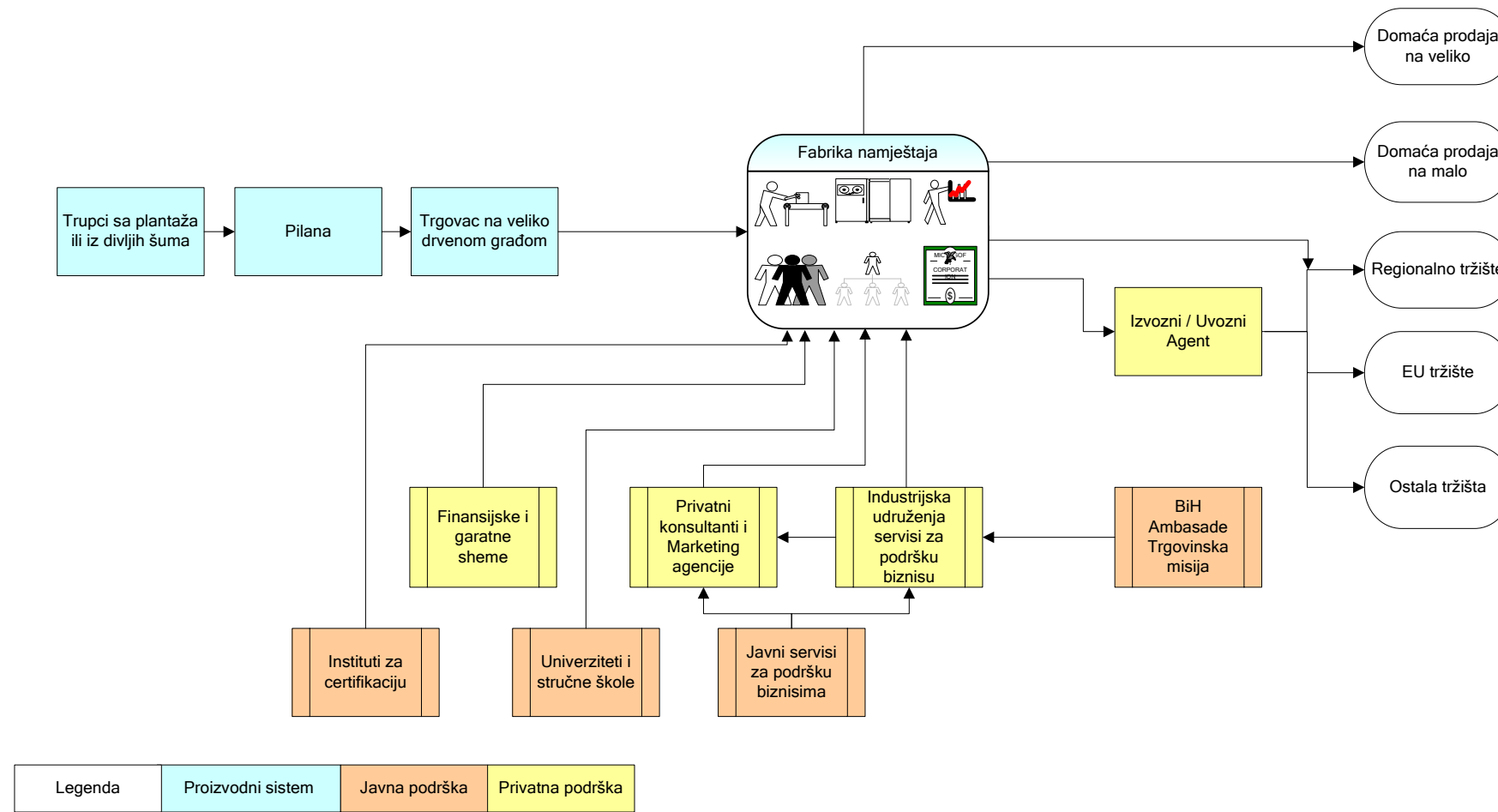
Preporuke za EC u ovom polju su slijedeće:

- Pružanje podrške i unaprijeđenja pravnim odredbama koje se tiču fondova za kreditnu garanciju kako bi došlo do porasta fondova na raspolaganju za start-up preduzeća i mala i srednja i preduzeća, i kako bi došlo do daljeg unaprijeđenja na polju uslova uzimanja kredita.
- Pružanje podrške obrazovanju i obuci rukovodioca i osoblja komercijalnih banaka o potrebama i karakteristikama malih i srednjih preduzeća; ciljevi obrazovanja trebaju biti pojednostavljivanje procedura prijave za zajam i procjenu, unapređenje sposobnosti procjene rizika kod osoblja kao i određivanje odgovarajućeg profila rizika za ove klijente. Potrebno je izvršiti dalje ispitivanje kako bi se odredili načini uvođenja traženih promjena.
- Pružanje podrške mikro leasing-u koji je prilagođen potrebama malih i srednjih preduzeća i start-up poduzetništava.
- Unapređenje osnovnih poslovnih vještina kod malih i srednjih preduzeća, uključujući vještine izrade poslovnih planova.
- Podrška uvođenju posebnih kreditnih linija za izvoznike.

Literatura za podsektor prerade metala

1. Pregled komponenti automobila 2005 (JICA)
2. Proizvodnja komponenta i motornih vozila – Vanjskotrgovinska komora – priručnik
3. studije EPPU-a

9. Analiza vrijednosnog lanca u podsektoru namještaja



Analiza ograničenja konkurentnosti vrijednosnog lanca namještaja

Tabela ispod predstavlja cjelokupan sektor šumarstva i drvne industrije. Veći procenat zaposlenosti te najveći dio izvoza je ostvaren putem prodaje proizvoda koji se nalaze prilično nisko u vrijednosnom lancu. Industrija namještaja čini ¼ procijenjene domaće prodaje te 1/3 izvoza (uglavnom na tržište istočnog Balkana, ali i na tržište EU).

Šumarstvo i drvni sektor	Rezultati	Napomene/Stopa rasta
Broj preduzeća	1.500 (1200 pilana od čega je registrovano samo 300; 300 preduzeća za preradu)	Stopa rasta sa velikim potencijalom
Ukupna zaposlenost Ruralna područja	40.850 32.680	80% u ruralnim područjima, veliki potencijal za generiranje zaposlenosti
Domaća prodaja '000 KM	398.000	Visoka stopa rasta, 13% u 2006
Izvoz '000 KM	808.000	Visoka stopa rasta, 12% u 2007
Ukupna prodaja '000 KM	1,244.000	Visoka stopa rasta
Udio u BDP-u	10% + 12% NOS	
Konkurentnost	Visoka	
Potencijalni porast prihoda mikro, malih i srednjih preduzeća porastom stope proizvodnje	Visok	

Informacije sadržane u ovoj tabeli, dobivene iz navedenog izvještaja, uglavnom datiraju iz 2006. godine, mada su neke od informacija i starijeg datuma.

Informacije nisu veoma precizne, te se, kao takve, trebaju koristiti isključivo kao pokazatelji.

Ciljevi za unaprijeđenje pod-sektora

U cilju pružanja podrške povećanju produktivnosti, treba se okrenuti proizvodnji s većom dodanom vrijednosti i povećati stopu izvoza na EU tržište kao i na tržišta u regiji.

Osnovni uslovi

Vrijednosni lanac namještaja, kao podsektor sektora šumarstva i drvne industrije, ima izgleda za visoku stopu rasta kao i veliki potencijal za iskorištavanje obilja šuma u BiH (50% zemlje je pokriveno šumama), a u svrhu proizvodnje visoko vrijednog namještaja. BiH ima dugu tradiciju proizvodnje kvalitetnih drvnih sirovina i namještaja koji bi zadovoljavao domaću potražnju i potražnju u regiji. Relativno jeftina i vješta radna snaga osigurava komparativnu prednost za industriju namještaja (Revealed Comparative Advantage of 108 - NACE Code 36). BiH još uvijek nije bila u mogućnost da u potpunosti ostvari ovu prednost, uglavnom radi slabe orijentacije ka izvoznom tržištu, i naročito radi nedostatka

vještina neophodnih za dizajn namještaja. U podsektoru namještaja ključni faktori uključuju postojanje dobrih drvnih sirovina, kvalitetan namještaj, jeftinu radnu snagu i dizajn orijentisan na tržište. Prisustvo prva tri faktora, i mogućnost usvajanja vještina u oblasti dizajna putem kupovine, zajedničkih pothvata ili podugovaranja, daju datom timu pouzdanje da u ovom sektoru leži jaka osnova za proizvodnju konkurentnih proizvoda za izvoz.

Strateške opcije

Postoje najmanje tri moguće osnovne strategije koje bi se mogle primijeniti u ovom sektoru:

1) da postane pod-ugovarač ili partner u zajedničkom pothvatu sa stranim (EU) preduzećem; 2) da razvije vlastite proizvode kvalitete na svjetskom nivou, visokog stepena korisnosti, i osobito dizajna orijentisanog na tržište; 3) da se preduzeće prijavljuje na domaće i međunarodne tendere za izvođenje velike gradnje koja zahtijeva standard, kao i za izradu namještaja i stolarija po mjeri.

Za preduzeće koje još uvijek nije imalo nikakav značajniji izvoz, strategija br. 2 je daleko najteža i kapitalom intenzivna strategija za slijediti budući da ista zahtijeva dobru i modernu mašineriju i opremu, vrhunske dizajnere, inženjere, vrhunsku kvalifikovanu proizvodnju, rukovodioca marketingom i finansijama, te vješte radnike i veoma dobrog generalnog rukovodioca koji je sposoban da tim vodi ka uspjehu.

Praćenje ove strategije također zahtijeva moderno i kompjuterizovano upravljanje informacijama i kontrolnim sistemima, kao i certificirane sisteme osiguranja kvaliteta. Uz to, potrebno je da svo osoblje koje ne radi direktno na proizvodnji, kao i rukovodstvo, unaprijedi svoje poznavanje preduzeća u podsektoru namještaja, čak i onih preduzeća koja su već izvozila svoje proizvode na sofisticirana tržišta. Većini preduzeća je potrebna velika podrška u ovoj oblasti.

Prva strategija koja zahtijeva da određeno poduzeće postane pod-ugovarač, zahtijeva dosta manje od druge strategije. Praćenje ove strategije bi osiguralo usvajanje novih znanja kako za rukovodstvo tako i za osoblje, te bi ih pripremilo da u doglednom vremenskom periodu krenu s praćenjem strategija broj 2. i 3.

Dizajn proizvoda bi bio osiguran od strane partnera s kojim je ostvarena saradnja. U oblasti proizvodnje, praćenje ove strategije bi prvo zahtijevalo ulaganje u obuku osoblja, mašineriju i opremu, moderno i kompjuterizovano upravljanje informacijama i kontrolnim sistemima, kao i certificirane sisteme osiguranja kvaliteta. Menadžer finansija bi trebao poznavati moderni princip određivanja cijene kao i upravljanje novčanim tokom. Oblast marketinga bi trebala da bude u mogućnosti da proširi bazu kupaca i da koristi kanale distribucije na nivou na kojem gubitak jednog ili dva kupca ne znači kraj preduzeća.

Treća strategija postavlja iste zahtjeve kao prva strategija. Uz to, praćenje ove strategije zahtijeva marketinšku i prodajnu moć koja be osigurala dovoljan broj kupaca kao i razradila kupovnu cijenu i dobila na tenderima. Uz to, ova strategija također zahtijeva da tim za provedbu putuje po svijetu i instalira namještaj. Ovdje treba spomenuti da ponude također veoma često sadrže kao jedan od kriterija rad na stolariji koji može zahtijevati dodatnu opremu ili saradnju sa stolarskim

preduzećem. Dobro upravljanje novčanim rokom je važno u saradnji ovog tipa jer ova vrsta saradnje stavlja dodatni pritisak na finansiranje i na upravljanje radnim kapitalom. Osim toga, većini preduzeća je potrebna podrška u svim oblastima rada.

Pregled ograničenja konkurentnosti vrijednosnog lanca

Na početku lanca nabavke nalaze se nedavno uspostavljena Kantonalna preduzeća za upravljanje šumama čija je uloga upravljanje šumama u svakom od Kantona. U suštini, ova preduzeća su preuzela sredstva iz starih preduzeća u državnom vlasništvu. Uz to, još uvijek nije izvršena privatizacija svih velikih fabrika za preradu drveta. U ovim preduzećima još uvijek nije došlo do pravog procesa restrukturiranja, što znači da ostaje da se riješe osnovni problemi vezani za tradicionalan način i kulturu rada, prevelik broj uposlenika, nedostatak adekvatne opreme, nedostatak opsega djelovanja, itd. Praksa iz prošlosti upošljavanja prevelikog broja osoblja rezultirala je time da veći dio prihoda ide na plate, tako da na kraju ostaje malo sredstva na raspolaganju za ulaganja u efikasnu mašineriju i upravljanje šumama. Organizacije ovog tipa se suočavaju sa ozbiljnim poteškoćama u oblasti konkurentnosti, pa čak i preživljavanja, te time ova praksa na negativan način utječe na snadbijevanje drvne sirovine za podsektor namještaja.

9.1.1. Proizvod, proizvodnja, nabavka i infrastruktura – namještaj

Ovaj sektor ima veliki potencijal da doprinese razvoju ekonomije u Bosni i Hercegovini ukoliko se dizajneri proizvoda obuče modernim principima dizajna i ukoliko ciljaju na EU tržište i ostala izvozna tržišta. Što se tiče masovne proizvodnje proizvoda sa višom dodanom vrijednošću, preduzeća treba da ulažu u novu konkurentnu opremu za proizvodnju ili da obnove staru opremu. Ostale prepreke čine nepovoljne trgovinske i carinske politike na uvoznu opremu, dijelove ili montažne dijelove za ponovni izvoz, kao i nedostatak javne podrške ovom sektoru i nedostatak efikasnih i povoljnih politika za promociju ulaganja.

Ograničenja na nabavku sirovina i dijelova

Bosna i Hercegovina ima dovoljno rezervi visokokvalitetnih sirovina za polufinalne i finalne proizvode koji se proizvode u drvenoj industriji/industriji namještaja. Ukoliko se sirovine kupe na lokalnom tržištu, iste mogu konkurirati po kvaliteti (ovisno od proizvedenih proizvoda) kao i po cijeni, i to radi uštede na transportu sirovina. "Bosanska bukovina" je prepoznata kao visoko kvalitetna i mogla bi se razviti u "brand" naziv finalnih proizvoda koji nose oznaku *premium* cijene. Većina međunarodnih (EU) kupaca je zainteresirana za BH drvo, ali ne i za BiH proizvodnju i dizajnere, što ukazuje na to da postoji problem u odnosu na kvalitet i dizajn proizvoda u drvoprerađivačkom sektoru.

Standardne čvrste drvene ploče se proizvode u dovoljnom broju. Od kompozitnih materijala se proizvodi jedino šperploča koja je vezana za proizvodnju furnira u BiH. Postoji jedna MDF tvornica, Mediapan (Busovača), ali zbog zastarjele tehnologije i niske konkurentnosti usljed zastarjele tehnologije ovi pogoni nisu u upotrebi. Otuda je lokalna industrija namještaja primorana da uvozi ivericu i MDF.

Ograničenja vezana za infrastrukturu

U Bosni i Hercegovini su nedostatni sistemi transporta drvnih sirovina. Sistem željeznica gotovo ne funkcioniše, nema autoputeva, a uz to je i mali je broj puteva za prilaz šumama. Iz ovog razloga potrebno je poboljšati uređivanje šuma i infrastrukture putem povećanja mreže šumskih puteva koja trenutno čini tek 15% od cjelokupne šumske putne mreže u zemljama Evropske Unije. Pristup šumama je također oslabljen prisustvom mina i njihovim uklanjanjem koje će trajati još dugo vremena. Prevoz gotovih proizvoda velikim kamionima je najrealističnija opcija, ali prevoz ovim putem usporavaju uslovi na cestama koje su preko Brčkog vezane sa glavnim sistemima evropskih autocesta. Uz to, prevoz ovom putnom mrežom je prilično skup za preduzeća koja se nalaze daleko od Brčkog a koja žele svoje proizvode plasirati na EU tržište.

Ograničenja vezana za proizvode

Većina poduzeća proizvodi namještaj prilično dobre kvalitete, čiji dizajn je usmjeren na domaće tržište i tržište u regiji ili tržišta čiji kupci dijele isti ukus sa kupcima na lokalnom i regionalnom tržištu. Za one koji žele da izvoze vlastite proizvode, glavnu prepreku predstavlja nedostatak informacija o tržištu na čijim standardima treba da se zasnuje dizajn proizvoda.

Najveća prepreku pristupu tržištu u pod-sektoru namještaja predstavlja činjenica da većina proizvoda proizvedenih u industriji namještaja nosi dizajn koji najvjerojatnije može jedino biti prodan na regionalnom tržištu te na nekoliko regionalnih tržišta Evropske Unije. Čini se da fabrikama nije stalo da unajme moderne dizajnere i da slijede moderne trendove u oblasti dizajna namještaja.

Ograničenja vezana za proizvodnju

Proizvodnja po EU standardima zahtjeva certifikate za održivu preradu drveta i upravljanje kvalitetom koje je do sada uvedeno jedino u nekoliko preduzeća koja svoje proizvode izvoze na EU tržište. Preduzeća koja posjeduju gore navedene certifikate su u većini slučajeva već unajmljivala strane konsultante za pomoć u uspostavi sistema i dobivanju dozvola od inozemnih instituta, budući da usluge ovog tipa još uvijek nisu dostupne u BiH.

Uvođenje proizvodnih pogona za proizvodnju većih serija proizvoda potrebnih za izvoz na veća tržišta je prilično kapitalom intenzivno, te traži podršku kompetentnih tehnoloških instituta koji bi napravili pogone koji će biti dovoljno fleksibilni da realiziraju varijacije u proizvodnji.

Uzimajući u obzir trenutni nivo proizvodnje i tehnologije, te stanje mašina za proizvodnju, u prosjeku su prihvatljivi, a bolji u modernizovanim preduzećima za proizvodnju namještaja. Samo mali broj preduzeća razmišlja o investiranju u novu tehnologiju, i najvjerojatnije iz razloga što ne razmišlja o širenju na EU tržište niti izrađuje planove na tom polju.

Sa porastom nivoa plata, pojavom novog dizajna namještaja, kao i sa porastom napora na povećanju izvoza doći će do značajnog rasta potrebe za ulaganjem u moderniju mašineriju. Dok u isto vrijeme prakse radi pomanjkanja modernih sistema proizvodnje proizvodnja nije efektivno upravljena u poređenju sa

Primjerima najbolje prakse, dešava se da su troškovi proizvodnje viši nego što bi trebali biti s obzirom na relativno niske plate.

Preduzeća koja izvoze na EU tržište i ostale visoko industrijalizovane zemlje slijede tražene standarde te su certificirana prema ISO standardima. Vidi dio 10.2.4 za potpuni izvještaj o certificiranju.

9.1.1.1 Zaključci i preporuke - proizvodi, proizvodnja, zalihe i infrastruktura

Potrebno je unaprijediti javnu institucionalnu podršku u smislu djelotvornih instrumenata politike i većih napredaka u pravnom, administrativnom i poreznom tretmanu privatnog sektora i njegovih malih i srednjih preduzeća, jer budući razvoj ovog sektora zavisi od javne institucionalne podrške.

Potrebno je privatizovati, racionalizovati i restrukturirati preostala šumarska preduzeća u državnom posjedu kako bi se osiguralo dovoljno snadbijevanje drvnim sirovinama koje bi dovelo do porasta proizvodnje namještaja po povoljnim cijenama.

Pod uslovom da studije izvodljivosti ukažu na pozitivan rezultat, preporučuje se finansijska podrška za chip ploče i MDF pogon. Ključni faktor uspjeha zavisi od toga da li opseg prodaje može podržati pogon sa dovoljnom ekonomijom obima koji bi rezultirao zadovoljavajućim dobitkom.

Kako bi se osigurala dovoljna i pravovremena raspodjela drvnih sirovina potrebno je znatno proširiti mrežu šumskih puteva.

Potrebno je poboljšati pristup informacijama na tržištu osiguranjem ulaznih tačaka sa bazama podataka, te pružiti podršku u korištenju tih baza podataka.

Potrebno je pružiti podršku formalnim pismenim strateškim planovima koji uglavnom ne postoje u BiH, a koji bi osigurali da preduzeća dobro ispitaju sve opcije na raspolaganju i da iskomuniciraju zajedničke ciljeve i strategije svim stranama uključenim u proces.

Vezano za izvoz koji cilja na Sjevernu Evropu (EU) i ostala napredna tržišta, potrebno je dizajnirati nove proizvode prema ukusu potencijalnih kupaca na tim tržištima. Ukoliko su preduzeća podgovarači EU preduzeća, dizajn proizvoda je već određen te se BiH preduzeća mogu orijentisati na proizvodnju prema traženim specifikacijama kao i na potragu za novim kupcima.

Skupina (klaster) od 10 preduzeća koje podržava USAID (CCA) je prihvatila da koristi BiH dizajnere sa Akademije primjenjenih umjetnosti u Sarajevu. Realizovana je izložba proizvoda ovih dizajnera u sklopu izložbe koja je održana u Sarajevu u proljeće 2008. godine. Tip namještaja izložen na ovoj izložbi se čini blizu potrebama EU tržišta. To je dokaz da su fabrike u Bosni i Hercegovini sposobne da kreiraju i proizvedu moderan namještaj i da fabrike namještaja treba ohrabriti da nastave na ovom putu i da, u isto vrijeme, traže podršku od EU dizajnera. Naravno, da bi se ovakvu proizvodnju učinilo profitabilnom po prihvatljivim cijenama potrebno je osigurati modernu tehnologiju za proizvodnju i efektivne proizvodne sisteme uz minimalni opseg proizvodnje čija veličina bi

ovisila od nivoa tehnologije. Kako bi se podržao iskorak prema modernijem namještaju usmjerenom na tržište, potrebno je pružiti finansijsku i tehničku podršku izgradnji instituta za drvenu tehnologiju kroz saradnju sa institucijama Evropske Unije.

9.1.2. Ljudski resursi - namještaj

Za obrazovanje i istraživanje u oblasti šumarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine i u Republici Srpskoj su nadležna dva entitetska Ministarstva obrazovanja. Obuka se vrši na tri nivoa: obuka u srednjim stručnim školama, šumarski tehničari i više obrazovanje za šumarske inženjere. Program obuke u srednjim stručnim školama obrazuje šumarske radnike tokom trogodišnjeg programa. Nakon dodatne godine školovanja šumarski radnik može postati šumarski tehničar. Više obrazovanje iz šumarstva (šumarski inženjer, magistarski studij iz oblasti šumarstva) se nudi kroz šumarske fakultete u Sarajevu i Banja Luci. Time bi sektor proizvodnje u lancu nabavke drvnih sirovina trebao biti adekvatno zadovoljen.

Ograničenja vezana za ljudske resurse

Dugotrajna izolacija sektora šumarstva od međunarodnog tržišta je dovela do smanjenog kapaciteta za upravljanje, te ograničila kapacitet za razvoj novih proizvoda. Nadzornici procesa proizvodnje i inženjeri proizvodnje su dobro obučeni o tradicionalnim tehnologijama, ali bi im trebala dodatna obuka o tehnologiji modernih proizvodnih ćelija, posebno o raspoređivanju redoslijeda poslova i opterećenja mašina.

Rukovodioci dizajnom, dizajneri i marketinški rukovodioci koji su obrazovani o modernim metodama su rijetko prisutni u BiH preduzećima. U velikim preduzećima postoje prodavači koji se svakako brinu o prodaji, ali koji rijetko izrađuju strateške planove ili operativne planove marketinga i učestvuju u njihovoj realizaciji. Uz to se u mnogim preduzećima ne koriste moderni informacioni sistemi u finansijama i računovodstvu, već su te radnje zasnovane na metodi formiranja cijena koja nastoji da doda odgovarajuću proviziju na troškove dobavljača. Tima ova preduzeća u procesu vršenja kalkulacije narudžbi ili osnova za proširenje mogu zasnovati svoje finansijske odluke na pogrešnim podacima.

Postoji veliki broj vještih radnika na raspolaganju (koji su završili trogodišnju srednju stručnu školu). Oni posjeduju tehničke vještine zahvaljujući dugoj tradiciji u ovom sektoru, ali isto tako postoji velika potreba za dodatnim ulaganjima u obrazovanje tokom cijelog života kao i ažuriranje znanja i vještina (npr. dizajn, izrada modernih kabineta, rezbarstvo, moderne tehnologije, itd.).

Uz to je potrebno da veliki broj rukovodilaca preduzeća modernizuje svoj stil upravljanja/vođenja i da nauči kako izraditi formalnu strategiju i marketinški plan.

U mnogim preduzećima osoblju nedostaje sposobnost komuniciranja na engleskom jeziku i na drugim stranim jezicima, što otežava pristup stranim tržištima.

Na kraju postoji hitna potreba za dobro obrazovanim i obučanim prodavačima koji posjeduju odlične jezičke vještine i koji će se pobrinuti o jako važnoj vezi sa kupcima.

9.1.2.1 Zaključci i preporuke - ljudski resursi

Mnogim rukovodiocima treba pružiti šansu da modernizuju svoj stil upravljanja i vođenja preduzeća. Usavršavanje ovog tipa zahtijeva kraće kurseve iz poslovne administracije i rukovodstva.

Kursevi obuke, posebno za dizajnere i rukovodioce marketinga, su od ključne važnosti za izvoz te treba pružiti finansijsku i tehničku podršku realizaciji ovih kurseva.

Iako se čini da ima dovoljan broj raspoloživih radnika, nove tehnologije zahtijevaju dodatno obrazovanje i moguće usvajanje novih vještina. Zato postoji potreba za podrškom kako bi se definisala potreba za novim vještinama i kako bi se napravio nastavni plan i program te osiguralo pokriće za operativne troškove.

Sposobnost komuniciranja na engleskom jeziku i drugim stranim jezicima treba biti prioritet budući da je ova vještina ključna za dizajnere i marketinško osoblje koje je zaduženo za pristup stranom tržištu i praćenje budućih trendova modnog namještaja.

7.1.3 Marketing - namještaj

Nivoi prodaje i izvoza u BiH sektoru drvne industrije su znatno porasli tokom posljednjih pet godina, iako je porast nizak s obzirom da je početni nivo prodaje i izvoza jako nizak. U sektoru šumarstva i drvoprerade se izvozi oko 60 % id sveukupnih proizvedenih proizvoda, dok je u 2005. godini izvoz u drvnoj industriji dostigao oko 350 miliona eura. Izvoz primarnih i polu-finalnih proizvoda čini 69 posto cjelokupnog izvoza dok finalni proizvodi čine preostalih 31 posto. Industrija namještaja se proširila u proteklih tri godine i neka od poduzeća su pristupila EU tržištu, mada su najveća izvozna tržišta Hrvatska, Srbija, Crna Gora, Austrija, Njemačka, Italija i Velika Britanija.

Iako je EU tržište namještaja teško i zahtjevno, postoje neki pozitivni trendovi koji podržavaju konkurentnost stolarsko-prerađivačkih firmi u Bosni i Hercegovini:

- EU “outsourcing” za proizvodnju dijelova namještaja je u porastu radi većeg pritiska na cijene namještaja u Evropskoj Uniji.
- Mnogo firmi u istočnoj Evropi se popelo na vrijednosnoj ljestvici, baveći se prvo dostavljanjem elemenata i dijelova namještaja a kasnije i proizvodnjom gotovog namještaja, a razlog je taj što je došlo do porasta u stručnosti i u platama u ovim firmama što stvara prostor za BiH preduzeća na EU tržištu.
- Iako uslovi na BiH cestama otežavaju prevoz robe, zemlja je geografski locirana veoma blizu EU tržištu što joj daje značajnu prednost po pitanju troškova prevoza robe i upravljanja logistikom nad kineskim i azijskim konkurentima;
- BiH raspolaže velikom količinom visokokvalitetnih šuma, osobito bukvine, i veliki broj vještih zanatlija je sposoban da proizvede sve vrste

tradicionalnog namještaja premda nisu obučeni o metodama proizvodnje modernog namještaja.

Čini se da izvoz namještaja ima velik potencijal za razvoj. EU tržište se čini spremnim da prihvati BiH preduzeća namještaja koja posjeduju stručnost i inicijativu za pristup EU tržištu. Postoji mala grupa poduzeća koja dobro napreduje, kao što su Klaster drvne industrije i šumarstva (USAID CCA), koji se sastoji od proizvodnih preduzeća i organizacija koja pružaju podršku na polju usluga, kao što su Centri za podršku poslovnim uslugama, obrazovne institucije, državne i lokalne vladine institucije, te čak 12 ureda Mreže izvoznih agenata za drvne proizvode iz Bosne i Hercegovine u Evropskoj Uniji i Sjedinjenim Američkim Državama. Unutar ovog klastera mala i srednja preduzeća su obilježila izuzetan porast. U 2004. godini približni rezultati dostignuti u primjerku od 31-og malog i srednjeg preduzeća su bili slijedeći:

- Porast prodaje 28%
- Porast izvoza 39%
- Porast zaposlenosti 23%.

Ovi podaci su donekle zastarjeli, ali ovaj primjer služi da ukaže na to da je uz odgovarajuću podršku moguće povećati stepen prodaje.

Ograničenja vezana za pristup tržištu

Najveće ograničenje na pristup tržištu u podsektoru namještaja je činjenica da je dizajn proizvoda koji se proizvode u većini industrije takav da se namještaj ne može prodati na EU tržištu. Taj namještaj je moguće na neko vrijeme prodati na regionalnom tržištu, te na tržištima nekih od istočno Evropskih zemalja kao i bivših republika SSR-a. Međutim, i ova tržišta se postepeno modernizuju.

Kako bi slijedile bilo koju od gore navedene tri strategije, većini preduzeća nedostaju informacije o tržištu kao i realan marketinški plan. Čini se da ova preduzeća nisu sposobna da iskoriste raspoložive i jednostavno dostupne informacije o tržištu kako bi izradile jake marketinške planove i strategije, a razlog tome je velikim dijelom nedostatak kompetentnog osoblja u polju marketinga.

Marketinški plan i strategije bi trebali nagovijestiti kojim tržištima bi poduzeća trebala da pristupe, sa kojim proizvodima i po kojim cijenama, te kroz koje kanale djelotvornim promotivnim naporima treba distribuirati te proizvode. Većini poduzeća nedostaju tačne informacije i akcioni planovi za efektivan pristup tržištu, iako postoje manje i više uspješni pokušaji prodaje na trenutnim tržištima kao i proširenje većinom na lokalnim i dobro poznatim tržištima na Balkanu.

Zadaća marketinških odjela ili marketinških savjetnika u manjim preduzećima nije razvila efikasan sistem odnosa sa klijentima niti sistem tretiranja klijenata koji je potreban za pravovremeno izvršenje zadataka.

9.1.3.1 Zaključci i preporuke - marketing

Javna i privatna institucionalna podrška izvozu može igrati ulogu u dobivanju informacija o izvoznom tržištu, posebno u slučaju manjih kompanija, te pomoći datim kompanijama u izradi dobrih marketinških planova. Plan ne mora biti

šarolik dokument, ali osoblje u marketinškom odjelu mora razmisliti koje korake želi poduzeti i na koji način to sve dokumentovati u marketinškom planu.

Potrebno je pružiti podršku marketinškim odjelima ili marketinškim savjetnicima u manjim preduzećima kako bi uspostavili efektivan sistem odnosa sa klijentima i sistem tretiranja klijenata koji je potreban za pravovremeno obavljanje zadataka.

Odjeli za marketing se mogu smatrati veoma slabim sve dok se ne unutar njih ne obrazuje dovoljan broj rukovodioca i osoblja. Dok se ne osigura ova stavka, potrebno je pružiti široku podršku pristupu tržištima za izvoz, učešću u trgovinskim poslovima u Evropskoj Uniji, promociji trgovinskih tura i uspostavljanju kontakata sa EU preduzećima; pronalaženju agenata za uzvoz/izvoz i stupanje u ugovor sa istim, kao i pronalaženju agenata za prevoz. Također je potrebno pružiti podršku u popunjavanju dokumenata vezanih za izvoz.

Što se tiče skupljanja podataka o tržištima, marketinškom planiranju i sprovođenju planova npr. strategije 1) da dato preduzeće postane podgovarač ili partner u zajedničkim pothvatima nekom stranom (EU) poduzeću ili strategija br. 3) da se preduzeće prijavljuje na domaćim i međunarodnim tenderima za veće projektne radove, potrebno je podržati odjel za marketing u naporima da se uklone ograničenja u slijedećim oblastima:

- Osigurati da preduzeće bude sposobno da proizvodi konkurentne proizvode koji se certificirani po ISO standardima i označeni CE oznakom, i u skladu sa standardima Evropske Unije i drugim specifičnim industrijskim standardima, posebno pravilima o održivom šumarstvu.
- Dobivanje tržišnih informacija o EU poduzećima koja već koriste ili koja traže pod-ugovarače.
- Dobivanje tržišnih informacija o proizvodima konkurenata, raspoređivanju cijena i o promociji i strategijama.
- Dobivanje informacija izvoznih tržišta o potencijalnom dizajnu grupa kupaca ili njihovim sklonostima po pitanju kvaliteta proizvoda.
- Mogućnost postavljanja konkurentnih cijena koje omogućuju preduzećima da daju realne ponude za proizvodnju u ulozi pod-ugovarača.
- Pronalaženje kanala za distribuciju proizvoda kao i određivanje agenata za transport i korištenje više od jednog kanala za distribuciju.
- Načini dostavljanja proizvoda, pakiranja, promocije, reklamiranja i naravno prodaje i uspostavljanja dugoročnih veza sa kupcima.

9.1.4 Standardi i certificiranje - namještaj

Geografska regija	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standardi
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stare zakonske odredbe bivše Jugoslavije koje uključuju stare standarde JUS (koji su obavezni ali nisu još zamijenjeni) • Certifikati koje predviđa državno zakonodavstvo 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (ne-obavezni nakon 2003 godine) • BAS standardi (državni standardi Bosne i Hercegovine) (zasnovani na evropskim standardima EN i ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) dok se ne kombinuju sa novim usvojenim normama (naročito BAS/TC 33 o šperploči, drvnim pločama, drvnim ostacima, Cork i Prodac drvo i BAS/TC 34 o vratima, prozorima i namještaju)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • Pravne mjere vezane za EU kvalitetu i sigurnost proizvoda (primjena ISO i EN evropskih standarda) • CE označavanje • EU EMAS sistem upravljanja okolišom (dobivanje EMAS certifikata je još na dobrovoljnoj osnovi) 	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> • HACCP (Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke) • ISO standardi (e.g. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišom) • DIN standardi Standardi održivog šumarstva kao što su npr: <ul style="list-style-type: none"> • FSC certifikat za gospodarenje šumama • PEFC certifikat

Tabela ispod nudi opći pregled standarda i certifikacija u podsektoru namještaja u BiH kao i u Evropskoj Uniji. Desna kolona uključuje standarde i certifikate utvrđene pravno obavezujućim regulativama iako se neki od standarda i certifikacija mogu dobiti na dobrovoljnoj osnovi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standarde koji po zakonu nisu obavezujući. Redovi sa naznakom „BiH“ i „EU“ samo ukazuju na porijeklo standarda i certifikata. Tako, standardi i certifikacije koji su naprimjer pomenuti u drugoj koloni u redu „EU“ se također primjenjuju u BiH.

Od gore spomenutih dobrovoljnih standarda ISO standardi se čine najčešći u primjeni, nekada u kombinaciji sa DIN standardima. EMAS kao sistem upravljanja okolišom nije pronađen unutar firmi mada neka od ocjenjivanih preduzeća već primjenjuju ISO 9001:2000 sistem upravljanja okolišom te čak i smatraju da ga ažuriraju na ISO 14.001.

FSC standardi i PEFC za održivo gospodarenje šumama do sada nisu široko zastupljeni u BiH. Ipak, USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje da se certificiranje u sektoru šumarstva uvodi preko "chain of custody" certifikata (CofC) koji je certifikacijski proizvod FSC ili PEFC vijeća.

Ove standarde certificiranja za gospodarenje šumama naravno mogu zahtijevati poslovni partneri na vanjskom tržištu (npr. FSC ili PEFC na Evropskom tržištu).

9.1.4.1 Obavezni standardi/certifikacije u BiH (JUS standardi i ostali obavezni standardi)

9.1.4.1.1 Procesi dobivanja standarda/certifikacija

Preduzeća u podsektoru namještaja su često obavezna da osiguraju certifikacije u skladu sa starim i zastarjelim propisima bivše Jugoslavije i JUS standardima. U nekim slučajevima ovi standardi su jedini standardi prisutni u ovim preduzećima (vidi detalje na web-stranici navedenoj u Aneksu 5)

9.1.4.1.2 Institucije

Certificiranje i kontrola nad obaveznim standardima se izvodi od strane relevantnih javnih institucija kao što je Institut za metrologiju. Ovi instituti ne treba da budu međunarodno akreditovani po pitanju BiH državnih standarda. BiH državni standardi jedino važe u Evropskoj Uniji ako ih prihvate evropska poduzeća te ukoliko ne postoji pravni zahtjev za bilo kakvim evropskim standardom. Privatne institucije većinom ne rade u javnom sektoru.

9.1.4.1.3 Sektor podrške

Javne institucije (kao što su Institut za metrologiju kao i inspektori) nude opće informacije o obaveznim standardima koja moraju imati preduzeća na različitim nivoima vrijednosnog lanca. Javne kao i privatne institucije mogu ponuditi više informacija kao i tehničku i finansijsku pomoć i obuku o uspostavljanju sistema standardizacije i certificiranja. Javne institucije na primjer čine Trgovinska komora, Vanjskotrgovinska komora (FTC u okviru koje se nalazi Agencija za promociju izvoza BiH) kao i EICC. Privatne institucije čine sva tijela za certificiranje koja su se akreditovala za certificiranje određenih standarda ili za saradnju sa međunarodno akreditovanom institucijom. Pored svojih uposlenika na puno radno vrijeme, ove privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

9.1.4.1.4 Kvalitet podrške

USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje na to da generalno nedostaje podrška drvnom sektoru u BiH. Ključni problem je nedostatak laboratorija za testiranje i za certificiranje koji su preduslov za izvoz proizvoda u EU. Niko nije zainteresiran da ulaže u ove usluge budući da su usvojeni ali ne i primijenjeni relevantni propisi. Uz to je potražnja za ovim uslugama (objektima) jako niska. Univerziteti nemaju laboratorije i nisu zainteresirani za jačanje kapaciteta u ovom polju; ne postoje centri izvrsnosti osim u Zenici, unutar Regionalne razvojne agencije.

Prema USAID CCA zakon o sigurnosti proizvoda je usvojen ali nije proveden iz razloga što ne postoji dovoljan broj obučanih inspektora. Obuka je tek počela i po usvajanju zakona će se najvjerovatnije stvoriti potreba za laboratorijskim uslugama i privatnom investiranju u laboratorije. Nekoliko preduzeća posjeduju vlastite uređaje za testiranje proizvoda tokom faze izrade istih.

9.1.4.2 Obavezni standardi/certifikacije u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO standarda, CE označavanje)

9.1.4.2.1 Procesi dobivanja standarda/certifikata

Kada zakonske odredbe stupe na snagu, svi subjekti u sektoru (preduzeća za proizvodnju namještaja, javne laboratorije, inspeksijska tijela, itd.) se moraju pridržavati obaveznih standarda koje propisuju zakonske odredbe Evropske Unije. Jedno BiH preduzeće namještaja koje prerađuje drvenu građu uvezenu iz Njemačke je naglasilo da su njihove sirovine certificirane od strane njemačkog izvoznika. Uz evropsko zakonodavstvo o EMAS certificiranom sistemu upravljanja okolišem također se mora primjenjivati evropsko zakonodavstvo o eko oznakama (26) Evropske Unije. Ali ove zakonske odredbe, koje se razlikuju od prethodno spomenutih odredbi, prepuštaju preduzećima da donesu odluku da li žele da uđu u proceduru dobivanja nekih od ove dvije EU oznake (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

9.1.4.2.2 Institucije

EU zakonodavstvo određuje preduslove (institucije, procedure, itd.) koji niti su preneseni u BiH niti su na snazi. Time je jedini način ispunjavanja ovih obaveza za BiH preduzeća da osiguraju certifikate preko inostranih institucija. Bar jedno preduzeće za proizvodnju namještaja je uvelo DIN EN ISO 9001:2000 standarde ovim putem budući da je uvođenje ovog certifikata bilo neophodno za izvoz u podugovaračkom odnosu na EU tržište.

9.1.4.2.3 Sektor podrške

Privatne institucije su uglavnom aktivne u sektoru podrške koji se tiče obaveznih standarda na EU tržištu. Sve ove institucije su certificirane institucije koje su se akreditovala za certificiranje određenih standarda ili koje surađuju sa međunarodno akreditovanim institucijama. Pored svojih uposlenika, ove privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

BiH tijelo za certificiranje – BiH konzulting preduzeće iz Sarajeva koje je pripojeno DQS-u, članu IQNET iz Njemačke, je pružilo podršku jednom preduzeću za proizvodnju namještaja s poslovnim kontaktima u Njemačkoj. Ovo tijelo je certificirano od strane Deutscher Akkreditierungsrat (DAR). Još jedno preduzeće za proizvodnju namještaja je certificirano od strane SGS Switzerland SA prema ISO 9001:2000 standardu.

Jedno preduzeće smješteno u Odžaku je navelo da je uvođenje DIN EN ISO 9001:2000 standarda u njihovo preduzeće subvencionirao Kanton.

USAID CCA projekat je već proveo seminare o CE označavanju s posebnim osvrtom na drvni sektor.

9.1.4.2.4 Kvalitet podrške

Prema USAID CCA ne postoji akreditovana laboratorija koja nudi dovoljnu podršku certifikaciji proizvoda poput CE označavanja. Kako većina BiH preduzeća za proizvodnju namještaja svoje proizvode izvozi u Hrvatsku, 80% izvoznika koristi laboratoriju u Slavanskom Brodu (privatizirana, u bivšem vlasništvu države) za certificiranje.

Prema USAID CCA projektu, strani kupci većinom osiguravaju certifikate za BiH izvoznike, mada su u ovom slučaju troškovi certificiranja veći.

9.1.4.2.5 Dobrovoljni standardi/certifikati u BiH i EU

Pitanje dobrovoljnih standarda u BiH i EU će se zajedno rješavati budući da se ovi standardi međusobno široko preklapaju.

9.1.4.2.6 Procesi dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u BiH (neki od JUS standarda, BAS standardi)

BAS standarde (naročito BAS/TC 33 o šperploči, drvnim pločama, drvnim ostacima, Cork i Prodac drvo i BAS/TC 34 o vratima, prozorima i namještaju) izrađuje Institut za standardizaciju. Ovi standardi će postati obavezni za sve subjekte u sektoru (preduzeća u podsektoru proizvodnje namještaja, javne laboratorije, inspeksijska tijela, itd.) u skladu sa tehničkim propisima o ocjeni sukladnosti, kada ovi propisi stupe na snagu, tj. kada se provedu BiH zakonske procedure.

9.1.4.2.7 Proces dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO certifikata, itd.)

Gore spomenute obavezne sisteme certificiranja koji se odnose na ISO standarde u podsektoru namještaja također mogu zahtijevati državni ili poslovni partneri iz Evropske Unije, ili određena vanjska tržišta, i tek tada će ovi standardi biti zadovoljeni, iako trenutno ne postoji pravna obaveza osiguranja ovih standarda, niti će postojati u budućnosti kada EU legislativa stupi na snagu. Ovo naročito važi za ISO standarde. U vezi sa ovim, jedno preduzeće je jasno istaklo da bi neispunjavanje ovog standarda nepovoljno utjecalo na konkurenciju datog preduzeća na tržištu.

USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje da se certificiranje u sektoru šumarstva uvodi preko "chain of custody" certifikata (CofC) koji je certifikacijski proizvod FSC ili PEFC vijeća (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

9.1.4.2.8 Institucije

Certifikate za preduzeća koji se odnose na državno i međunarodno priznate standarde uglavnom osiguravaju međunarodno akreditovane organizacije u saradnji sa (BiH) državnim preduzećima/institutima poput TÜV Thüringen-a zajedno sa TÜV Adri-om i DQS i BiH tijelo za certifikaciju, BiH preduzeće za konzultantske usluge.

9.1.4.2.9 Sektor podrške i kvalitet podrške

Preduzeća u u podsektoru proizvodnje namještaja nisu potpuno svjesna dobrovoljnih standarda (npr. ISO 9001) te ne raspoložu sa dovoljno informacija o ažuriranju postojećih certifikata.

9.1.4.3 Ograničenja i preporuke

Ograničenja

- Nedostatak znanja unutar sektora o obavezi CE označavanja proizvoda kao preduslova za izvoz proizvoda na EU tržište;
- Nedostatak laboratorijskog osoblja te dovoljnih tehničkih kapaciteta za testiranje proizvoda;
- Nedostatak znanja unutar sektora o mogućnostima i prednostima koje pružaju dobrovoljni certifikati,

Preporuke:

- Potrebno je pružiti podršku podizanju svijesti o neophodnosti certificiranja i CE označavanja prilikom izvoza proizvoda na EU tržište, kao i o izradi dokumenata koji sadržavaju smjernice za obavezno CE označavanje;
- Potrebno je pružiti podršku unaprijeđenju tehničkih kapaciteta i jačanju ljudskih resursa u laboratorijama koje su akreditovane na državnom nivou za testiranje proizvoda u podsektoru namještaja;
- Uz seminare koje vodi USAID CCA projekat i IFC (koji su zasnovani na općenitijim i teoretskim dokumentima pod nazivom «Međunarodni standardi i tehnički propisi») potrebno je ponuditi prateće seminare o CE označavanju;
- Potrebno je pružiti podršku jačanju kapaciteta o dostupnim dobrovoljnim standardima o sistemima upravljanja okolišom (ISO, EMAS) te izraditi dokumente koji sadržavaju smjernice za dobrovoljne standarde.

9.1.5. Finansije - namještaj

9.1.5.1. Faktori koji ograničavaju konkurentnost vrijednosnog lanca

Nedostaci potražnje na tržištu se razlikuju između srednjih i velikih, i malih privatnih proizvođača namještaja. Većina velikih preduzeća još uvijek nije privatizovana, nakupili su ogroman dug, nisu riješili pitanje vlasništva te većinom nemaju nikakvu kreditnu sposobnost. Tek nakon što se privatiziraju, ova preduzeća će ostvariti kreditnu sposobnost za restrukturiranje i modernizaciju.

Uspješna srednja preduzeća trenutno ne nailaze na veće prepreke u pristupanju tržištu i u osiguravanju investicijskih zajmova pod povoljnim uvjetima.

Većina malih preduzeća u sektoru namještaja se suočava sa istim preprekama kao i srednja i mala preduzeća iz drugih sektora.

Glavne prepreke na strani potražnje su kamatne stope, kolaterali i ostali zahtjevi. Čak i pozajmice koje osiguravaju razvojne banke i posebne kreditne linije finansirane od strane lokalne vlade i donatora nadilaze kreditne sposobnosti mnogih srednjih i malih preduzeća te većine start-up poduzetništava u ovom sektoru.

9.1.5.2. Ocjena privatnih i javnih institucija koje je potrebno uspostaviti radi podrške preduzećima

9.1.5.2.1. Finansiranje od strane razvojnih banaka

Investiciono-razvojna banka RS upravlja sa šest kreditnih linija. Od tih šest linija, dvije linije su za preduzeća i poduzetnike (cjelokupan iznos za 2008. godinu je 80.4 miliona KM). Mala i srednja preduzeća iz sektora namještaja se također mogu prijaviti za ove zajmove. Primjenu ovih kreditnih linija izvršava 6 komercijalnih banaka i tri mikro kreditne organizacije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za početnike poduzetnike, kreditna suma je 30.000 KM, rok otplate je 5 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 6 mjeseci; kamatna stopa je 7.13-7.33%, zavisno od lokacije; iznos za 2008. godinu je 12.9 miliona KM.
- Za poduzetnike i poduzeća, maksimalan zajam iznosi 5 miliona KM; rok otplate je 15 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 18 mjeseci; maksimalna kamatna stopa je 6,03% (posebni poticaji za nerazvijene regije (5.83%), prerađivačku industriju (5.73%), članove klastera (5.73%), izvoznike (5.03%) i turizam (5.73%)); iznos za 2008. godinu je 67,5 miliona KM.

Investiciona banka FBiH izvršava svoje djelatnosti direktno preko komercijalnih banaka. Primjenjuju se četiri kreditne linije. Preduzeća u sektoru namještaja se mogu prijaviti za tri od ove četiri linije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za proizvodnju i usluge kamatna stopa je 5%, rok otplate je maksimalno 7 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem do jedne godine.
- Za izvoz, kamatna stopa revolving kredita je EURIBOR+1% bez dopuštenog vremenskog prekoračenja.
- Za zapošljavanje
 - Uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, dopušteno vremensko prekoračenje od 6 mjeseci, rok otplate maksimalno 5 godina; maksimalni iznos je 500.000 KM, to jest, 10.000-25.000 KM po poslu.

Generalni utisak nakon intervjuiranja ovih dviju banaka je da iste nisu dovoljno transparentne i da su odobrenja kredita zasnovana na političkim i ekonomskim kriterijima. Uz to, proces odobravanja traje predugo. Kritike Investicione banke FBiH su dosta oštrije nego one upućene Investiciono-razvojnoj banci RS.

9.1.5.2.2. Kreditno – garantni fondovi (KGF)

Mala i srednja preduzeća u sektoru namještaja mogu iskoristiti kredit osiguran od strane kreditno-garantnih fondova Brčko distrikta. Novi krug je počeo 2008. godine i zasnovan je na 1,300.000 KM depozita osiguranog od strane vlade. Kreditne linije su pojačane (depozit pomnožen sa 3 do 5), i četiri komercijalne banke su odabrane kao izvršitelji. Dogovoreni uslovi su slijedeći: kamatna stopa od 7.5%, zajam u iznosu od 100.000 KM i rok otplate do 5 godina.

Kreditno-garantni fond kojim upravlja LINK Mostar nudi kredite za mala i srednja preduzeća te start-up preduzeća u sektoru namještaja. Cjelokupna kreditna linija koja je trenutno dostupna iznosi 4.6 miliona KM. Kreditna linija iznosi 7%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci, zajam iznosi do 50.000 KM, a rok otplate je do 5 godina. U proteklom periodu većinu korisnika su predstavljala mala i srednja preduzeća (81%) i samo 19% start-up poduzetništva.

Specijalni kreditno-garantni fondovi za mlade su na raspolaganju za poduzetnike i za mala i srednja preduzeća. Iznos zajma se kreće od 5.000 KM do 30.000 KM (20.000 KM za početnike), kamatna stopa je 6.2%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci a rok otplate je 5 godina. Ovaj fond pokriva čitavu BiH i njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MCO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije nude podršku u izradi poslovnih planova i realizacije tih planova, te za ove usluge naplaćuju 1% of iznosa zajma.

SERDA je uspostavila jedan regionalni kreditno-garantni fond u 2006. godini, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnom linijom osiguranom od strane Zagrebačke banke u iznosu od 3 million KM (linija će uskoro porasti na 4 miliona KM).

Uspjeh prvih uspostavljenih kreditno-garantnih fondova za kreditnu garanciju je doveo do porasta interesa vlada za osiguranje depozita za garantne fondove, i za izdavanje zajmova preko odabranih komercijalnih banaka. Banke su također veoma zadovoljne ovim instrumentima te su počele sa ostvarivanjem većih kreditnih linija sa manjim kamatnim stopama.

Uspostavljeni su novi fondovi u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1.5 milion KM), općina Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u iznosu od 3 miliona KM za poljoprivredu i mala i srednja preduzeća), NERDA, kantonalna vlada i općina Tuzla (depozit od 600.000 KM, kreditna linija od 2 miliona KM za mala i srednja preduzeća i obrte, kamatna stopa od 6.6%).

9.1.5.2.3. Komercijalne banke

Što se tiče kredita ponuđenog malim i srednjim preduzećima i poduzetnicima od strane komercijalnih banaka, postoje ograničenja kako na strani ponude tako i na strani potražnje. Ipak, komercijalne banke su glavni izvor finansija za uspješna srednja preduzeća u drvnom sektoru.

Ograničenja na strani ponude nisu vezana za manjak raspoloživih zajmova već za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti kako bi im banke odobrile zajam, kao i visoka kamatna stopa (oko 9%). Većina prepreka se odnosi na tražene kolaterale i kratko dopušteno vremensko prekoračenje. Nedostatke komercijalnih banaka na koje često ukazuju preduzeća čini osoblje koje ne posjeduje adekvatno poznavanje posebnih karakteristika malih i srednjih preduzeća. Iz ovog razloga banke ne nude zajmove koji odgovaraju potrebama tih preduzeća. Dodatnu prepreku predstavlja činjenica da banke preferiraju veće zajmove koji nadilaze kreditne sposobnosti malih preduzeća.

Najveće prepreke na strani potražnje predstavljaju poslovne vještine malih i srednjih preduzeća koje ograničavaju njihovu sposobnost da izrade i predstave pouzdane poslovne planove i poslovne strategije.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank-a imaju najviše iskustva sa finansiranjem malih preduzeća. Poredeći ove dvije banke može se zaključiti da ProCredit banka nudi povoljnije uslove što se tiče kolaterala, trajanja i dopuštenog vremenskog prekoračenja, te prilagođavanja uslovima rada klijenata i nameće kamatnu stopu između 10.5% i 18%. S druge strane, Volksbank-a naplaćuje manju kamatnu stopu dužnicima (9.5%) ali nudi striktnije uslove po pitanju kolaterala.

Lokalna vlada osigurava subvencije za kamatne stope malim i srednjim preduzećima koje rezultiraju u kamatnoj stopi od 6%. Iako je ova subvencija dovela do porasta u korištenju kredita koje nude komercijalne banke, procedura primjene ovih subvencija je komplikovana.

Većina komercijalnih banaka se više uključuje u mikro finansijski sektor, bilo direktno putem postupnog smanjenja svojih ponuda ili indirektno putem finansiranja mikro kreditnih institucija. Prednost banaka je vezana za kamatne stope (mnogo niže od stopa nametnutih od strane mikro kreditnih organizacija), ali mikro kreditne organizacije su u prednosti po pitanju kolaterala i ostalih uslova.

9.1.5.2.4. Specijalne kreditne linije

Specijalne kreditne linije su finansirane od strane donatora i lokalnih vlada (različiti nivoi) i realizirane od strane komercijalnih banaka i mikrokreditnih

organizacija. Većina ovih linija je namjenjena malim i srednjim preduzećima. Ponekad komercijalne banke dodaju vlastite fondove kako bi pojačale kreditne linije.

The EFSE (Evropski fond za jugoistočnu Evropu) je jedan od najvećih ponuđača dugoročnog finansiranja za lokalne finansijske institucije po pitanju ponude zajmova mikro i malim preduzećima. Partnerske zajmodavne institucije u BiH čini osam banaka (uključujući ProCredit banku) i sedam mikrokreditnih organizacija. IFC and EBRD također podržavaju finansijski sektor preko različitih kreditnih linija i finansijskih usluga kako bi ojačali kredite za mala i srednja preduzeća i kako bi podržali razvoj ostalih finansijskih instrumenata (leasing, krediti, faktoriziranje i hipoteke).

U mnogim slučajevima ove posebne kreditne linije dovode do porasta ponuda banaka malim i srednjim preduzećima, ali iste ne rezultiraju promjenama u procedurama vezanim za uslove ostvarivanja zajmova. Drugim riječima, ove kreditne linije ne stvaraju povoljnije uslove za klijente.

Posebne kreditne linije koje finansira lokalna vlada a realiziraju komercijalne banke i/ili mikrokreditne organizacije, u većini slučajeva osiguravaju kredite po mnogo povoljnijim uslovima. Neke od nedavno uvedenih posebnih kreditnih linija su slijedeće:

- Vlada Kantona Sarajevo finansira novu kreditnu liniju (koju će ostvariti Nova banka Banja Luka) u iznosu od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Jedan od kriterija udovoljavanja uvjetima je da se sjedište klijenta nalazi unutar Kantona Sarajevo.
- Sarajevska Općina Centar i Raiffeisen banka Sarajevo finansiraju posebnu kreditnu liniju u iznosu od 1 milion KM sa kamatnom stopom od 6%.
- Grad Banja Luka i NLB Banja Luka ostvaruju novu kreditnu liniju u iznosu od 4.5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6.5%.

9.1.5.2.5. Ostali davaoci finansijskih usluga

Među ostalim pružateljima finansijskih usluga, mikrokreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju start-up poduzetništava i malih i srednjih preduzeća. Lizing i faktoring još uvijek nisu značajni finansijski instrumenti za ove segmente tržišta. Ipak, uspješna srednja preduzeća iz sektora namještaja koriste lizing kao izvor finansiranja.

Start-up preduzeća spadaju u tipične klijente mikrokreditnih organizacija. Većina mikrokreditnih organizacija nudi zajmove po veoma sličnim uslovima, u maksimalnom iznosu od 15.000 eura (sa porastom do 25.000 eura), istekom do 3 godine, dopuštenim vremenskim prekoračenjem do 9 mjeseci i kolateralima uglavnom u vidu obveznica. Kolaterali i procedure su dosta prihvatljivije za start-up poduzetništva i mala preduzeća nego što su to zahtjevi komercijalnih banaka.

Zahvaljujući aktivnostima mikrokreditnih organizacija koje pokrivaju čitavu BiH, pristup zajmovima nije problematičan za start-up preduzeća, niti za mala preduzeća. Najveću prepreku ovim preduzećima predstavljaju kamatne stope koje se kreću između 18 i 27% .

Lizing je relativno novi finansijski instrument sa kojim mala i srednja preduzećima još uvijek nisu upoznata. Lizing je sektor u BiH koji je trenutno u jakom porastu. Zahtjev lizinga za finansiranjem od 10-12 % iz vlastitih izvora predstavlja prepreku za mala i srednja preduzeća. S jedne strane, najprivlačnije kategorije za leasing preduzeća su pojedinci i jaka preduzeća, dok su leasing preduzeća manje zainteresirana da pristupaju slabijim preduzećima. Mikro lizing nije u upotrebi. Ovo bi moglo predstavljati šansu za mikrokreditne organizacije da djeluju kao agenti lizing preduzeća koja žele doseći jeftinije tržište.

Novo finansiranje koje je EBRD u maju ove godine ponudio Raiffeisen Leasing-u u iznosu od 10 miliona eura treba biti iskorišteno za mala i srednja preduzeća iz svih sektora (preduzeća sa manje od 250 zaposlenika i ispod 10 miliona ukupnog prihoda od prodaje).

Određene vrste lizing ugovora su mikro lizing (maksimalna suma od 10.000 eura) ili mali lizing (maksimalna suma od 125.000 eura). Očekivani prosjek iznosa ugovora je 50.000 eura. Ove vrste ugovora će dovesti do porasta kredita koji se nude malim i srednjim preduzećima, ali će se istovremeno ugovori nuditi pod istim uslovima kao i za ostale leasing ugovore. To znači da neće doći do porasta prihvatljivih kandidata.

Factoring je nedavno uveden na BiH tržište. Ovaj instrument još uvijek nije pravno regulisan. IGA, Agencija za izvozne kredite koja je u državnom vlasništvu, nudi izvozne kredite i posebne usluge faktoringa, ali se obje vrste usluga nude u malom iznosu i ne igraju značajnu ulogu za preduzeća. Nedavno je preduzeće za faktoring "Prvi Faktor" iz Slovenije, koje je registrovano kao poduzeće u BiH, u zajedništvu sa FIMA bankom najavilo da će uvoditi faktoring. Zbog visokih troškova vezanih za ovaj instrument ne očekuje se da će faktoring biti u skorom vremenskom periodu prihvaćen i korišten od strane malih i srednjih preduzeća.

9.1.5.3. Preporuke

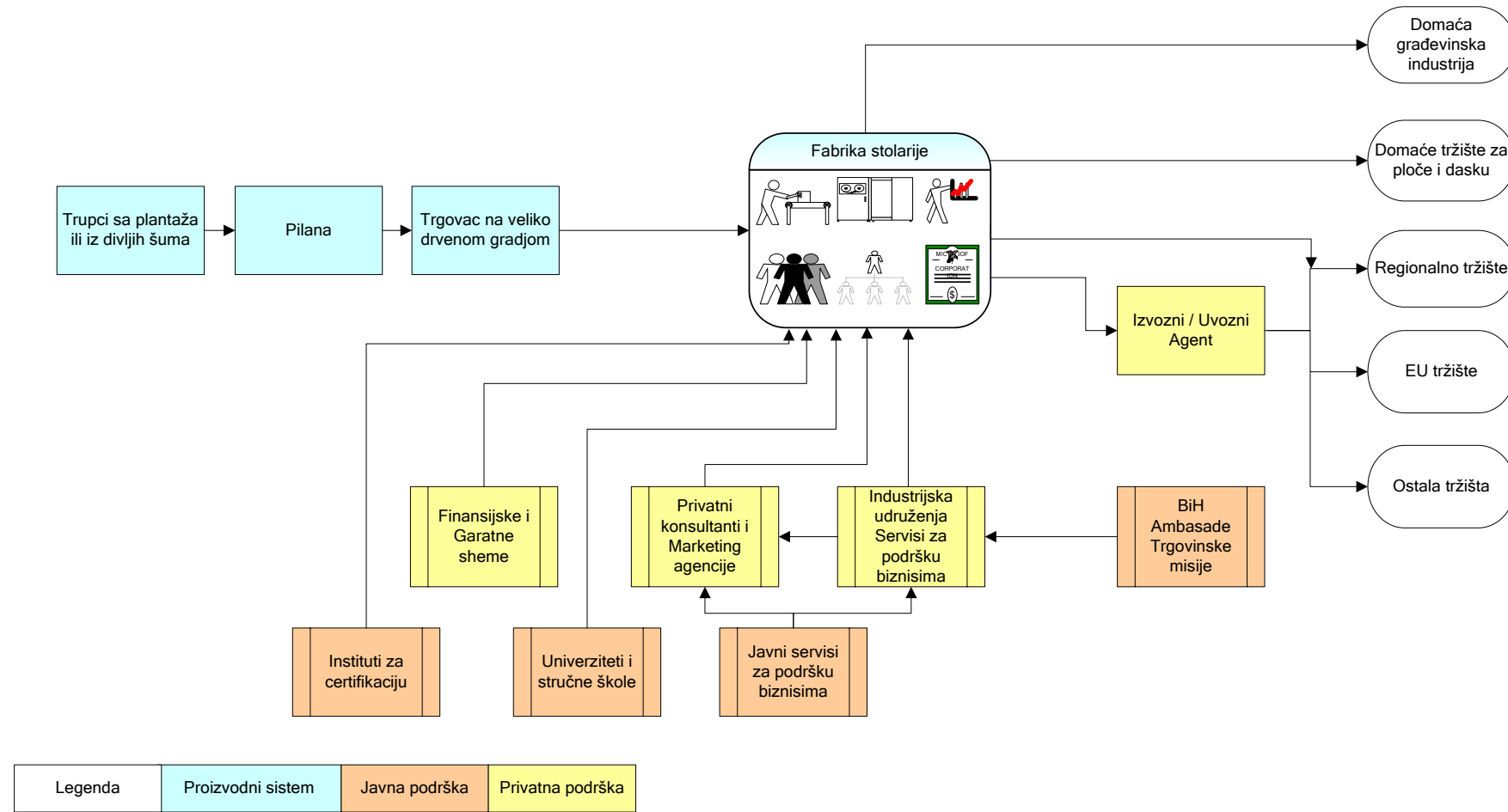
Preporuke za EC u ovom polju su slijedeće:

- Pružanje podrške obrazovanju i obuci rukovodioca i osoblja komercijalnih banaka o potrebama i karakteristikama malih i srednjih preduzeća; ciljevi obrazovanja trebaju biti pojednostavljivanje procedura prijave za zajam i procjenu, unapređenje sposobnosti procjene rizika kod osoblja kao i određivanje odgovarajućeg profila rizika za ove klijente. Potrebno je izvršiti dalje ispitivanje kako bi se odredili načini uvođenja traženih promjena.
- Pružanje podrške mikro leasing-u koji je prilagođen potrebama malih i srednjih preduzeća i start-up poduzetništava.
- Unapređenje osnovnih poslovnih vještina kod malih i srednjih preduzeća, uključujući vještine izrade poslovnih planova.
- Podrška uvođenju posebnih kreditnih linija za izvoznike.

Literatura za podsektor namještaja

1. Tehnologije u drvoprerađivačkoj industriji – sažetak REZ - Nov05
2. Pregled drvnog sektora i sektora šumarstva Forestry 2006 (USAID)
3. Komunikacije i transport u šumarstvu JA WB Okt06
4. Statistike u drvnom sektoru i sektoru šumarstva 2004
5. Istraživanje spremnosti DP firmi za izvoz - AGR Apr 06 (USAID)
6. Podrška izvozu REZ – finalni izvještaj Okt07
7. Lista podataka u drvnom sektoru S
8. Ocjena šuma - Cantrill Juli 05
9. EBRD Izvještaj o šumarskoj industriji
10. Studija tržišta namještaja u EU PNADH793
11. Sažetak tržišta namještaja u EU Strikcons Sep 06 Izvještaj o napretku H&H Drvni klaster (USAID) – samo tiskana kopija
12. Pregled rezultata ankete u drvnom sektoru (USAID) – brošura
13. Proizvođači medicinskog i aromatičnog bilja – Brošura
Vanjskotrgovinske komore (USAID) Drvoprerađivački sektor Market
Intell PNACK760
14. Pregled tržišta drvenih oplata JaakkoPoyry Nov05
15. Pripreme za LIGNA07 Univerzitet u Bernu Apr07
16. Remote sensing - izvještaj GISDATA Jun07
17. AndersOlson Report Nov 2004
18. Katalog 43 preduzeća
19. Komentari na podršku promociji i izvozu REZ – finalni izvještaj Jan 07
20. Odabir opreme Univerzitet u Bernu Apr07
21. Oprema za testiranje i laboratorijska oprema Univerzitet u Bernu Apr07
22. Poslovni rezultati drvnog klastera – CCA- Oct07
23. Pregled drvoprerađivačkog sektora Prism May06
24. Kadrovi u drvoprerađivačkoj industriji – sažetak REZ Nov05
25. Ocjena tražnje kadrova u drvoprerađivačkom sektoru CGBIP Aug03

10. Analiza vrijednosnog lanca u podsektoru stolarstva



Analiza ograničenja na konkurentnost vrijednosnog lanca stolarstva

Tabela ispod predstavlja cjelokupan sektor šumarstva i drvne industrije. Veći procenat zaposlenosti te najveći dio izvoza je ostvaren putem prodaje proizvoda koji se nalaze dosta nisko u vrijednosnom lancu. Pod-sektor stolarstva, usko povezan sa sektorom izgradnje, postiže uspjeh radi napretka u čitavom sektoru. Ne raspoložemo podacima o zaposlenosti ni o iznosu ukupnog prihoda od prodaje, niti su na raspolaganju podaci o izvozu.

Šumarstvo & drvni sektor	Rezultati	Napomene/Stopa rasta
Broj preduzeća	1.500 (1200 pilana od čega je registrovano samo 300); 300 poduzeća za procesiranje)	Stopa rasta sa velikim potencijalom
Ukupna zaposlenost Ruralna područja	40.850 32.680	80% u ruralnim područjima, veliki potencijal za generiranje zaposlenosti
Domaća prodaja '000 KM	398.000	Visoka stopa rasta, 13% u 2006
Izvoz '000 KM	808.000	Visoka stopa rasta, 12% u 2007
Ukupna prodaja '000 KM	1,244.000	Visoka stopa rasta
Udio u BDP-u	10% + 12% NOS	
Konkurentnost	Visoka	
Potencijalni porast prihoda mikro, malih i srednjih preduzeća porastom stope proizvodnje	Visok	

Informacije sadržane u ovoj tabeli, dobivene iz navedenog izvještaja, uglavnom datiraju iz 2006. godine, mada su neke od informacija i starijeg datuma.

Informacije nisu veoma precizne, te se, kao takve, trebaju koristiti isključivo kao pokazatelji.

Ciljevi za unaprijeđenje pod-sektora

U cilju pružanja podrške povećanju produktivnosti, treba se okrenuti proizvodnji s većom vrijednosti i povećati stopu izvoza na EU tržište kao i tržišta u regiji.

Osnovni uslovi

Lanac vrijednosti stolarstva kao podsektora šumarstva i drvne industrije je pod-sektor koji ima izgleda za visoku stopu rasta kao i veliki potencijal za iskorištavanje obilja šuma u BiH (50% zemlje je pokriveno šumama), a u svrhu proizvodnje visokovrijedne stolarije.

BiH ima dugu tradiciju proizvodnje kvalitetnih drvnih sirovina i stolarije koja bi zadovoljavala domaću potražnju i potražnju u regiji, kao i potražnju izvoznog tržišta. Relativno jeftina i vješta radna snaga osigurava komparativnu prednost

za stolarsku industriju (Revealed Comparative Advantage of 108 - NACE Code 36). BiH još uvijek nije bila u mogućnost da u potpunosti ostvari ovu prednost, uglavnom radi slabe orijentacije ka izvoznom tržištu. U podsektoru stolarstva, ključne faktore uključuju postojanje visoko-kvalitetnih materijala, visoko kvalitetne stolarije i jeftina radna snaga. Prisustvo svih ovih faktora daje timu pouzdanje da u ovom sektoru leži jaka osnova za proizvodnju konkurentnih proizvoda za izvoz.

Strateške opcije

Postoje najmanje tri moguće osnovne strategije koje bi se mogle primijeniti u ovom sektoru: 1) da preduzeće postane pod-ugovarač ili partner u zajedničkom pothvatu sa stranim (EU) preduzećem; 2) da razvije vlastite proizvode kvalitete na svjetskom nivou; 3) da se preduzeće prijavljuje na domaće i međunarodne tendere za izvođenje velike gradnje koja zahtijeva standard, kao i izradu stolarija po mjeri. Za preduzeće koje još uvijek nije vršilo nikakav značajniji izvoz, strategija br. 2 je daleko najteža i kapitalom intenzivna strategija za slijediti budući da ista zahtijeva dobre i moderne mašiner i opremu, kao i dobrog rukovodioca izvoznim marketingom i finansijskog rukovodioca koji je upoznat sa modernim finansijskim računodovstvom kao i nabavkom kapitala. Uz to je potreban i dobar generalni rukovodilac koji je sposoban da tim vodi ka uspjehu. Praćenje ove strategije također zahtijeva moderno i kompjuterizovano upravljanje informacijama i kontrolnim sistemima, kao i certificirane sisteme osiguranja kvaliteta. Jako malo ovih zahtjeva je ispunjeno u preduzećima u podsektoru stolarstva. Prva strategija koja zahtijeva da određeno poduzeće postane pod-ugovarač za radove u inostranstvu zahtijeva manje tehničkog znanja i upravljanja od druge strategije. Praćenje ove strategije bi osiguralo usvajanje novih znanja kako za rukovodstvo tako i za osoblje, te bi ih pripremilo da u doglednom vremenskom periodu krenu s praćenjem strategije broj 3, a nakon toga i strategije broj 2. U oblasti proizvodnje, praćenje ove strategije bi prvo zahtijevalo ulaganje u obuku osoblja, mašineriju i opremu, moderno i kompjuterizovano upravljanje informacijama i kontrolnim sistemima, kao i certificirane sisteme osiguranja kvaliteta. Treća strategija postavlja iste zahtjeve kao prva strategija. Uz to, praćenje ove strategije zahtijeva prodajnu moć koja bi osigurala detaljno upoznavanje sa tenderskom procedurom te dovela do formiranja tima za praćenje strategije koji bi putovao po svijetu i instalirao stolariju. Ovdje treba spomenuti da ponude također veoma često sadrže kao jedan od kriterija rad na namještaju koji može zahtijevati saradnju sa jednim ili više preduzeća za proizvodnju namještaja. Dobro upravljanje novčanim rokom je važno u saradnji ovog tipa jer ova vrsta saradnje stavlja dodatni pritisak na finansiranje i upravljanje radnim kapitalom.

Pregled prepreka konkurentnosti vrijednosnog lanca

Na početku lanca nabavke nalaze se nedavno uspostavljena Kantonalna preduzeća za upravljanje šumama čija je uloga upravljanje šumama u svakom od Kantona. U suštini, ova preduzeća su preuzela sredstva iz starih preduzeća u državnom vlasništvu. Uz to, još uvijek nije izvršena privatizacija svih velikih fabrika za preradu drveta. U ovim preduzećima još uvijek nije došlo do pravog procesa restrukturiranja, što znači da ostaje da se riješe osnovni problemi vezani za tradicionalan način i kulturu rada, prevelik broj uposlenika, nedostatak

adekvatne opreme, nedostatak obima proizvodnje, itd. Praksa iz prošlosti upošljavanja prevelikog broja osoblja rezultirala je time da veći dio prihoda ide na plate, tako da na kraju ostaje malo novca na raspolaganju za ulaganja u efikasnu mašineriju i upravljanje šumama. Organizacije ovog tipa se suočavaju sa ozbiljnim poteškoćama u oblasti konkurentnosti, pa čak i preživljavanja, te time ova praksa na negativan način utiče na snadbijevanje drvnih sirovina za podsektor stolarstva.

7.1.1 Proizvod, proizvodnja, nabavke i infrastruktura – stolarstvo

Sektor stolarstva ima veliki potencijal da doprinese razvoju ekonomije u Bosni i Hercegovini ukoliko se proizvodi namjeravaju plasirati na EU tržište i ostala izvozna tržišta. Što se tiče masovne proizvodnje proizvoda sa višom dodanom vrijednošću, preduzeća treba da ulažu u novu konkurentnu opremu za proizvodnju ili da obnove staru opremu. U ostale prepreke se ubrajaju nepovoljne trgovinske i carinske politike na uvoznu opremu, dijelove ili montažne dijelove za ponovni izvoz, nizak kapacitet nadležnih ministarstava, kao i nedostatak javne podrške ovom sektoru i nedostatak efikasnih i povoljnih politika za promociju ulaganja.

Ograničenja vezana za nabavku sirovina i dijelova

Bosna i Hercegovina ima dovoljno rezervi visokokvalitetnih sirovina za polu-finalne i finalne proizvode koji se proizvode u drvnoj industriji/stolarskoj industriji. Ukoliko se sirovine kupe na lokalnom tržištu, iste mogu konkurirati po kvaliteti (ovisno od proizvedenih proizvoda) kao i po cijeni, i to radi uštede na transportu sirovina. Većina međunarodnih (EU) kupaca je zainteresirana za BiH šume, ali ne i za BiH proizvodnju, što ukazuje na to da postoji problem u odnosu na kvalitet a možda i distribuciju proizvoda u drvoprerađivačkom sektoru.

Standardne čvrste drvene ploče se proizvode u dovoljnom broju. Od kompozitnih materijala se proizvodi jedino šperploča koja je vezana za proizvodnju furnira u BiH. Postoji jedna MDF tvornica, Mediapan (Busovača), ali zbog zastarjele tehnologije i niske konkurentnosti usljed zastarjele tehnologije ovi uređaji nisu u upotrebi. Otuda je lokalna industrija namještaja primorana da uvozi ivericu i MDF drvo.

Ograničenja vezana za infrastrukturu

U Bosni i Hercegovini su nedostatni sistemi transporta drvnih sirovina. Sistem željeznica gotovo ne funkcioniše, nema autoputeva, i mali je broj puteva za prilaz šumama. Pristup šumama je također oslabljen prisustvom mina i njihovim uklanjanjem koje će trajati još dugo vremena. Prevoz finalnih proizvoda velikim kamionima je najrealističnija opcija, ali prevoz ovim putem usporavaju uslovi na pristupnim cestama koje su preko Brčkog vezane sa glavnim sistemima evropskih autocesta. Uz to, prevoz ovom putnom mrežom je prilično skup za preduzeća koja se nalaze daleko od Brčkog a koja žele svoje proizvode plasirati na EU tržište.

Ograničenja vezana za proizvode

Većina preduzeća proizvodi stolariju prilično dobre kvalitete, čiji dizajn je usmjeren na domaće tržište i tržište u regiji ili tržišta sa istim standardima

izgradnje stolarije. Za one koji žele da izvoze vlastite proizvode, glavnu prepreku predstavlja nedostatak informacija o tržištu po čijim standardima treba da se zasnjuje dizajn proizvoda.

Ograničenja na proizvodnju

Proizvodnja po EU standardima zahtijeva certificate o održivosti proizvodnje drvnih sirovina kao i za upravljanje kvalitetom, koje je do sada dobilo jedino u nekoliko preduzeća koja svoje proizvode izvoze na EU tržište. Preduzeća koja posjeduju certifikate su u većini slučajeva već unajmljivala strane konsultante za pomoć u uspostavi sistema i dobivanju certifikata od inozemnih instituta, budući da usluge ovog tipa još uvijek nisu dostupne u BiH.

Otvaranje proizvodnih pogona za proizvodnju većih serija proizvoda potrebnih za izvoz na veća tržišta je prilično kapitalom intenzivno te traži podršku kompetentnih tehnoloških instituta koji bi napravili pogone koje će biti dovoljno fleksibilni da realiziraju varijacije u proizvodnji.

Ograničenja vezana za ulaganje u mašine i opremu

Uzimajući u obzir trenutni nivo proizvodnje i tehnologije, te stanje mašina, u prosjeku prihvatljivi, a bolji u modernizovanim preduzećima. Samo mali broj preduzeća razmišlja o investiranju u novu tehnologiju, i najvjerovatnije iz razloga što ne razmišlja o širenju na EU tržište niti izrađuje planove na tom polju.

Sa porastom nivoa plata kao i porastom napora na povećanju izvoza doći će do značajnog rasta potreba za ulaganjem u modernije mašine. Dok u isto vrijeme radi pomanjkanja modernih sistema proizvodnje proizvodnja nije efektivno upravljena u poređenju sa Najboljim praksama u proizvodnji, dešava se da su troškovi proizvodnje viši nego što bi trebali biti s obzirom na relativno niske plate.

Preduzeća koja izvoze na EU tržište i ostale visoko industrijalizovane zemlje slijede tražene standarde te su certificirana prema ISO standardima. Vidi dio o 10.2.4 za potpuni izvještaj o certificiranju.

10.1.1.1 Zaključci i preporuke – namještaj

Potrebno je unaprijediti javnu institucionalnu podršku u smislu efektivnih instrumenata politike i većih napredaka u pravnom, administrativnom i poreznom tretmanu privatnog sektora i njegovih malih i srednjih preduzeća, jer budući razvoj ovog sektora zavisi od javne institucionalne podrške.

Potrebno je privatizovati, racionalizovati i restrukturirati preostala šumarska preduzeća u državnom posjedu kako bi se osiguralo dovoljno snadbijevanje drvnim sirovinama koje bi dovelo do porasta proizvodnje stolarije po povoljnim cijenama.

Potrebno je unaprijediti upravljanje šumama proširenjem mreže šumskih puteva koja je trenutno na 15% od nivoa mreže šumskih puteva u Evropskoj Uniji.

Potrebno je poboljšati pristup informacijama na tržištu osiguranjem ulaznih tačaka sa bazama podataka, te pružiti podršku u korištenju datih baza podataka.

Potrebno je pružiti podršku formalnim pismenim strateškim planovima koji uglavnom ne postoje u BiH, a koji bi osigurali da preduzeća detaljno ispituju sve opcije na raspolaganju i da iskomuniciraju zajedničke ciljeve i strategije svim stranama uključenim u proces.

Vezano za izvoz koji cilja na Sjevernu Evropu (EU) i ostala napredna tržišta, potrebno je dizajnirati nove proizvode prema standardima proizvodnje koje postavljaju potencijalni kupci na tim tržištima. Ukoliko su preduzeća podugovarači EU preduzeća, dizajn proizvoda je već određen te se BiH preduzeća mogu orijentisati na proizvodnju prema traženim specifikacijama kao i na potragu za novim kupcima. Većina poduzeća još uvijek nije u ovoj situaciji pa im je stoga potrebna velika podrška.

10.1.2.Ljudski resursi - stolarstvo

Za obrazovanje i istraživanje u oblasti šumarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine i u Republici Srpskoj su nadležna dva entitetska Ministarstva obrazovanja. Obuka se vrši na tri nivoa: obuka u srednjim stručnim školama, šumarski tehničari i više obrazovanje za šumarske inženjere. Program obuke u srednjim stručnim školama obrazuje šumarske radnike tokom trogodišnjeg programa. Nakon dodatne godine školovanja šumarski radnik može postati šumarski tehničar. Više obrazovanje iz šumarstva (šumarski inženjer, magistarski studij iz oblasti šumarstva) se nudi kroz šumarske fakultete u Sarajevu i Banja Luci. Time bi sektor proizvodnje u lancu nabavke drvnih sirovina trebao biti adekvatno zadovoljen.

Ograničenja vezana za ljudske resurse

Dugotrajna izolacija sektora šumarstva od međunarodnog tržišta je dovela do smanjenja kapaciteta upravljanja, te ograničila kapacitet za razvoj novih proizvoda. Nadzornici procesa proizvodnje i inženjeri proizvodnje su dobro obučeni o tradicionalnim tehnologijama, ali bi im trebala dodatna obuka o tehnologiji modernih proizvodnih ćelija, posebno o raspoređivanju redosljeda poslova i opterećenja mašina.

Rukovodioci dizajnom, dizajneri i marketinški rukovodioci koji su obrazovani o modernim metodama su rijetko prisutni u BiH preduzećima. U velikim preduzećima postoje prodavači koji se svakako brinu o prodaji, ali koji rijetko izrađuju strateške planove ili operativne planove marketinga i učestvuju u njihovoj realizaciji. Uz to se u mnogim preduzećima ne koriste moderni informacioni sistemi u finansijama i računovodstvu, već su te radnje zasnovane na metodi formiranja cijena koja nastoji da doda odgovarajuću proviziju na troškove dobavljača. Tima ova preduzeća u procesu vršenja kalkulacije narudžbi ili osnova za proširenje mogu zasnovati svoje finansijske odluke na pogrešnim podacima.

Postoji veliki broj vještih radnika na raspolaganju (onih koji su završili trogodišnju srednju stručnu školu). Oni posjeduju tehničke vještine zahvaljujući dugoj tradiciji u ovom sektoru, ali isto tako postoji velika potreba za dodatnim

ulaganjima u obrazovanje tokom cijelog života kao i ažuriranje znanja i vještina.

Zadaća odjela marketinga ili marketinških savjetnika u slučaju malih preduzeća je da usvoje efektivne načine pregovaranja sa kupcima, sisteme tretiranja kupaca, kao i da ostvare zahtjeve za pravovremenim obavljanjem zadataka.

U mnogim preduzećima osoblje nije sposobno da komunicira na engleskom jeziku i drugim stranim jezicima, što otežava pristup stranim tržištima.

Na kraju postoji hitna potreba za dobro obrazovanim i obučanim prodavačima koji posjeduju odlične jezičke vještine i koji će se pobrinuti o jako važnoj vezi sa kupcima.

Uz to je potrebno da veliki broj vrhunskih vođa preduzeća modernizuje svoj stil upravljanja/vođenja i da nauče kako izraditi formalnu strategiju i marketinški plan.

10.1.2.1. Zaključci i preporuke– ljudski resursi

Odjel za marketing se može smatrati veoma slabim sve dok se ne unutar njega ne obrazuje dovoljan broj rukovodioca i osoblja. Dok se ne osigura ova stavka, potrebno je pružiti široku podršku pristupu tržištima za izvoz, učešću u trgovinskim poslovima u Evropskoj Uniji, promociji trgovinskih tura i uspostavljanju kontakata sa EU preduzećima; pronalaženju agenata za uzvoz/izvoz i stupanje u ugovor sa istim, kao i pronalaženju agenata za prevoz. Također je potrebno pružiti podršku u popunjavanju dokumenata vezanih za izvoz.

Mnogim rukovodiocima treba pružiti šansu da modernizuju svoj stil upravljanja i vođenja preduzeća. Usavršavanje ovog tipa zahtijeva kraće kurseve iz poslovne administracije i vođenja.

Kursevi obuke, posebno za rukovodioce marketinga, su od ključne važnosti za izvoz te zahtijevaju kako finansijsku tako i tehničku podršku.

Iako se čini da ima dovoljan broj raspoloživih radnika, nove tehnologije u proizvodnim centrima i CNC mašine zahtijevaju dodatno obrazovanje i moguće usvajanje novih vještina. Zato postoji potreba za podrškom kako bi se definisala potreba za novim vještinama i kako bi se napravio nastavni plan i program te osiguralo pokriće za operativne troškove.

Sposobnost komuniciranja na engleskom jeziku i drugim stranim jezicima treba biti podržana kao prioritet budući da je izuzetno teško bez poznavanja stranog jezika pristupiti stranim tržištima u cilju ostvarenja direktne komunikacije sa nositeljima interesa.

10.1.3. Marketing – stolarstvo

Nivoi prodaje i izvoza u BiH sektoru drvne industrije su znatno porasli tokom posljednjih pet godina, iako je porast nizak s obzirom da je bazni nivo

prodaje i izvoza jako nizak. U sektoru šumarstva i drvoprerade se izvozi oko 60 % id sveukupnih proizvedenih proizvoda, dok je u 2005. godini izvoz u drvnoj industriji dostigao oko 350 miliona eura. Izvoz primarnih i polu-finalnih proizvoda čini 69 posto sveukupnog izvoza dok finalni proizvodi čine preostalih 31 posto. Stolarska industija je narasla u proteklih nekoliko godina u toku porasta aktivnosti izgradnje stolarije kada su neka od preduzeća pristupila izvoznim tržištima. Najveća izvozna tržišta su Hrvatska, Srbija, Crna Gora i Austrija.

Iako je EU tržište namještaja teško i zahtjevno, postoje neki pozitivni trendovi koji podržavaju konkurentnost stolarsko-prerađivačkih firmi u Bosni i Hercegovini:

- EU 'outsourcing' za proizvodnju (izmještanje proizvodnje) dijelova stolarije je u porastu radi većeg pritiska na cijene stolarije u Evropskoj Uniji. Većina 'outsourcing-a' se odvija u zemljama nedaleko od BiH, kao što su Poljska, Litvanija, Latvija i Estonija.
- Iako uslovi na BiH cestama otežavaju prevoz robe, zemlja je geografski locirana veoma blizu EU tržištu što joj daje značajnu prednost po pitanju troškova prevoza robe i upravljanja logistikom nad kineskim i azijskim konkurentima;
- Mnogo firmi u istočnoj Evropi se popelo na vrijednosnoj ljestvici, baveći se prvo dostavljanjem elemenata i dijelova stolarije a kasnije proizvodnjom finalnih dijelova za izgradnju stolarije a čak i podizanjem kuća, a razlog je taj što je došlo do porasta u stručnosti i u platama u ovim firmama što stvara prostor za BiH preduzeća na EU tržištu.
- BiH raspolaže velikom količinom visokokvalitetnih šuma, osobito bukovine, i veliki broj vještih zanatlija je sposoban da proizvede sve vrste tradicionalne stolarije i složenih finalnih proizvoda.

EU tržište se čini spremnim da prihvati BiH stolarska preduzeća koja posjeduju stručnost i inicijativu da pristupe EU tržištu. Generalno se čini da izvoz stolarije ima veliki potencijal za razvoj, ali podaci ukazuju na spori rast u ovoj oblasti.

Glavna prepreka pristupu tržištu u podsektoru stolarstva je nedostatak efikasnog marketinga.

Kako bi slijedile bilo koju od gore navedene tri strategije, većini preduzeća nedostaju informacije o tržištu kao i realan marketinški plan. Čini se da ova preduzeća nisu sposobna da iskoriste raspoložive i jednostavno dostupne informacije o tržištu kako bi izradile jake marketinške planove i strategije, a razlog tome je velikim dijelom nedostatak kompetentnog osoblja u polju marketinga.

Marketinški plan i strategije bi trebali da nagovijestiti kojim tržištima bi poduzeća trebala da pristupe, sa kojim proizvodima i po kojim cijenama, kroz koje kanale treba distribuirati te proizvode putem efektivnih promotivnih napora. Većini poduzeća nedostaju tačne informacije i akcioni planovi za efektivan pristup tržištu, iako postoje manje i više uspješni pokušaji prodaje na

trenutnim tržištima kao i proširenje većinom na lokalnim i dobro poznatim tržištima na Balkanu.

10.1.3.1. Zaključci i preporuke - marketing

Javna i privatna institucionalna podrška izvozu može igrati ulogu u dobivanju relevantnih informacija, posebno u slučaju manjih kompanija, te pomoći datim kompanijama u izradi dobrih marketinških planova. Plan ne mora biti šarolik dokument, ali osoblje u marketinškom odjelu mora razmisliti koje korake želi poduzeti i na koji način to sve dokumentovati u marketinškom planu.

Marketinški odjeli ili marketinški savjetnici u manjim preduzećima nisu razvili efikasan sistem odnosa sa klijentima niti sistem tretiranja klijenata koji je potreban za pravovremeno izvršenje zadataka.

Potrebno je pružiti podršku marketinškim odjelima ili marketinškim savjetnicima u manjim preduzećima kako bi uspostavili efektivan sistem odnosa sa klijentima i sistem tretiranja klijenata koji je potreban za pravovremeno obavljanje zadataka.

Što se tiče skupljanja podataka o tržištima, marketinškom planiranju i sprovođenju planova npr. strategije 1) da dato preduzeće postane podugovarač ili partner u zajedničkim pothvatima nekom stranom (EU) poduzeću ili strategija br. 3) da se preduzeće prijavljuje na domaćim i međunarodnim tenderima za veće projektne radove, potrebno je podržati odjel za marketing u naporima da se uklone ograničenja u slijedećim oblastima:

- Osigurati da preduzeće bude sposobno da proizvodi konkurentne proizvode koji se certificirani po ISO standardima i označeni CE oznakom, i u skladu sa standardima Evropske Unije i drugim specifičnim industrijskim standardima, posebno pravilima o održivom šumarstvu.
- Dobivanje tržišnih informacija o EU poduzećima koja već koriste ili koja traže pod-ugovarače.
- Dobivanje informacija izvoznih tržišta o potencijalnom dizajnu grupa kupaca, standardima izgradnje stolarije ili sklonostima kupaca po pitanju kvalitete proizvoda.
- Mogućnost postavljanja konkurentnih cijena koje omogućuju preduzećima da daju realne ponude za proizvodnju u ulozi pod-ugovarača.
- Pronalaženje kanala za distribuciju proizvoda kao i određivanje agenata za transport i korištenje više od jednog kanala za distribuciju.
- Načini dostavljanja proizvoda, pakiranja, promocije, reklamiranja i naravno prodaje i uspostavljanja dugoročnih veza sa kupcima.

Marketing odjeli će biti na ne zavidnom nivou sve dok kadrovi za ove odjele tj. marketari ne završe svoje obrazovanje. Do tog momenta, sveobuhvatna edukacije treba da se pruži u sljedećem: pristupi izvoznim tržištima, učestvovanje na sajmovima

u EU, putovanja u svrhu promoviranja trgovine i stupanje u kontakte sa EU firmama, pronalazak i sklapanje ugovora sa agentima za izvoz/uvoz i saradnja sa agencijama za transport. Pomoć bi se pružala i u polju vezanom za ispunjavanje dokumentacije potrebne za transport.

10.1.4. Standardi i certificiranje i podrška u osiguranju certifikata – stolarstvo

Geografska regija	Obavezne certifikacije i standardi	Dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standardi
BiH	<ul style="list-style-type: none"> • Stare zakonske odredbe bivše kraljevine Jugoslavije koje uključuju stare standarde JUS (koji su obavezni ali nisu još zamijenjeni) • Certifikati koje predviđa državno zakonodavstvo 	<ul style="list-style-type: none"> • JUS standardi (ne-obavezni nakon 2003 godine) • BAS standardi (državni standardi Bosne i Hercegovine) (zasnovani na evropskim standardima EN i ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) dok se ne kombinuju sa novim usvojenim normama (naročito BAS/TC 33 o šperploči, drvnim pločama, drvnim ostacima, Cork i Prodac drvo i BAS/TC 34 o vratima, prozorima i namještaju)
EU	<ul style="list-style-type: none"> • Pravne mjere vezane za EU kvalitetu i sigurnost proizvoda (primjena ISO i EN evropskih standarda) • CE označavanje • EU EMAS sistem upravljanja okolišom (dobivanje EMAS certifikata je još na dobrovoljnoj osnovi) 	<p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> • HACCP (Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke) • ISO standardi (e.g. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišom) • DIN standardi <p>Standardi održivog šumarstva kao što su npr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FSC certifikat za gospodarenje šumama • PEFC certifikat

Tabela ispod nudi opći pregled standarda i certifikacija u podsektoru namještaja u BiH kao i u Evropskoj Uniji. Desna kolona uključuje standarde i certifikate utvrđene pravno obavezujućim regulativama iako se neki od standarda i certifikacija mogu dobiti na dobrovoljnoj osnovi. Lijeva kolona uključuje dobrovoljne/B2B-potrebne certifikacije i standarde koji po zakonu nisu obavezujući. Redovi sa naznakom „BiH“ i „EU“ samo ukazuju na porijeklo standarda i certifikata. Tako, standardi i certifikacije koji su naprimjer pomenuti u drugoj koloni u redu „EU“ se također primjenjuju u BiH.

Od gore spomenutih dobrovoljnih standarda ISO standardi se čine najčešći u primjeni, nekada u kombinaciji sa DIN standardima. EMAS kao sistem upravljanja okolišom nije pronađen unutar firmi, iako neka od ocjenjivanih preduzeća već primjenjuju ISO 9001:2000 sistem upravljanja okolišom te čak i smatraju da ga ažuriraju na ISO 14.001.

FSC standardi i PEFC za održivo gospodarenje šumama do sada nisu široko zastupljeni u BiH. Ipak, USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje da se certificiranje u sektoru šumarstva uvodi preko "chain of custody" certifikata (CofC) koji je certifikacijski proizvod FSC ili PEFC vijeća.

Ove standarde certificiranja za gospodarenje šumama naravno mogu zahtijevati poslovni partneri na vanjskom tržištu (npr. FSC ili PEFC an Evropskom tržištu).

10.1.4.1 Obavezni standardi/certifikacije u BiH (JUS standardi i ostali obavezni standardi)

10.1.4.1.1 Procesi dobivanja standarda/certifikacija

Preduzeća u podsektoru stolarstva su često obavezna da osiguraju certifikacije u skladu sa starim i zastarjelim propisima bivše Jugoslavije i JUS standardima. U nekim slučajevima ovi standardi su jedini standardi po kojima rade ova preduzeća (vidi detalje na web-stranici navedenoj u Aneksu 5)

10.1.4.1.2 Institucije

Certificiranje i kontrola nad obaveznim standardima se izvodi od strane relevantnih javnih institucija kao što je Institut za metrologiju. Ovi instituti ne treba da budu međunarodno akreditovani po pitanju BiH državnih standarda. BiH državni standardi jedino važe u Evropskoj Uniji ako ih prihvate evropska poduzeća te ukoliko ne postoji pravni zahjev za bilo kakvim evropskim standardom. Privatne institucije većinom ne rade u javnom sektoru.

10.1.4.1.3 Sektor podrške

Javne institucije (kao što su Institut za metrologiju kao i inspektori) nude opće informacije o obaveznim standardima koja moraju imati preduzeća na različitim nivoima vrijednosnog lanca. Javne kao i privatne institucije mogu ponuditi više informacija kao i tehničku i finansijsku pomoć i obuku o uspostavljanju sistema standardizacije i certificiranja. Javne institucije na primjer čine Privredna komora, Vanjskotrgovinska komora (VTK u okviru koje se nalazi Agencija za promociju izvoza BiH) kao i EICC. Privatne institucije čine sva tijela za certificiranje koja su se akreditovala za certificiranje određenih standarda ili za saradnju sa međunarodno akreditovanom institucijom. Pored svojih uposlenika na puno radno vrijeme, ove privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

10.1.4.1.4 Kvalitet podrške

USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje na to da generalno nedostaje podrška drvnom sektoru u BiH. Ključni problem

je nedostatak laboratorija za testiranje i za certificiranje koji su preduslov za izvoz proizvoda u EU. Niko nije zainteresiran da ulaže u ove usluge budući da su usvojeni ali ne i primijenjeni relevantni propisi. Uz to je potražnja za ovim uslugama (objektima) jako niska. Univerziteti nemaju laboratorije i nisu zainteresirani za jačanje kapaciteta u ovom polju; ne postoje centri izvrsnosti osim u Zenici, unutar Regionalne razvojne agencije.

Prema USAID CCA projektu, zakon o sigurnosti proizvoda je usvojen ali nije proveden iz razloga što ne postoji dovoljan broj obučениh inspektora. Obuka je tek počela i po usvajanju zakona će se navjerovatnije stvoriti potreba za laboratorijskim uslugama i privatnom investiranju u laboratorije. Nekoliko preduzeća posjeduje vlastite uređaje za testiranje proizvoda tokom faze izrade istih, te je time na ostalim preduzećima da traže certificiranje od inostranih agencija/tijela za certifikaciju.

10.1.4.2 Obavezni standardi/certifikacije u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO standarda, CE označavanje)

10.1.4.2.1 Procesi dobivanja standarda/certifikata

Kada zakonske odredbe stupe na snagu, svi subjekti u sektoru (preduzeća za proizvodnju stolarije, javne laboratorije, inspeksijska tijela, itd.) se moraju pridržavati obaveznih standarda koje propisuju zakonske odredbe Evropske Unije (kao što su CE označavanje ili ISO standardi koji se primjenjuju pod određenim direktivama)

Jedno BiH preduzeće stolarsko preduzeće koje prerađuje drvenu građu uvezenu iz Njemačke je naglasilo da su njihove sirovine certificirane od strane njemačkog izvoznika. Uz evropsko zakonodavstvo o EMAS certificiranom sistemu upravljanja okolišem također se mora primjenjivati evropsko zakonodavstvo o eko oznakama (26) Evropske Unije. Ali ove zakonske odredbe koje se razlikuju od prethodno spomenutih odredbi prepuštaju preduzećima da donesu odluku da li žele da uđu u proceduru dobivanja nekih od ove dvije EU oznake (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

10.1.4.2.2 Institucije

EU zakonodavstvo određuje preduslove (institucije, procedure, itd.) koji niti su preneseni u BiH niti su na snazi. Time je jedini način ispunjavanja ovih obaveza za BiH preduzeća da osiguraju certifikate preko inostranih institucija na dobrovoljnoj bazi (vidi niže).

Bar jedno preduzeće za proizvodnju stolarije je uvelo DIN EN ISO 9001:2000 standarde ovim putem, budući da je uvođenje ovog sertifikata bilo neophodno za izvoz u podgovaračkom odnosu na EU tržište.

10.1.4.2.3 Sektor podrške

Privatne institucije su uglavnom aktivne u sektoru podrške koji se tiče obaveznih standarda na EU tržištu. Sve ove institucije su certificirane institucije koje su se akreditovalе za certificiranje određenih standarda ili koje surađuju sa međunarodno akreditovanim institucijama. Pored svojih uposlenika, ove

privatne institucije uključuju i niz udruženih konsultanata certificiranih po određenom standardu.

BiH tijelo za certificiranje – BiH konzulting preduzeće iz Sarajeva koje je pripojeno DQS-u, članu IQNET iz Njemačke, je pružilo podršku jednom preduzeću za proizvodnju stolarije s poslovnim kontaktima u Njemačkoj. Ovo tijelo je certificirano od strane Deutscher Akkreditierungsrat (DAR). Još jedno preduzeće za proizvodnju stolarije je certificirano od strane SGS Switzerland SA prema ISO 9001:2000 standardu.

Jedno preduzeće smješteno u Odžaku je navelo da je uvođenje DIN EN ISO 9001:2000 standarda u njihovo preduzeće subvencionirao Kanton.

USAID CCA projekat je već proveo seminare o CE označavanju s posebnim osvrtom na drvni sektor.

10.1.4.2.4 Kvalitet podrške

Prema USAID CCA-u, ne postoji akreditovana laboratorija koja nudi dovoljnu podršku certifikaciji proizvoda poput CE označavanja. Kako većina BiH preduzeća za proizvodnju namještaja svoje proizvode izvozi u Hrvatsku, 80% izvoznika koristi laboratoriju u Slavanskom Brodu (privatizirana, u bivšem vlasništvu države) za certificiranje.

Prema USAID CCA projektu, strani kupci većinom osiguravaju certifikate za BiH izvoznike mada su u ovom slučaju troškovi certificiranja veći.

10.1.4.2.5 Dobrovoljni standardi/certifikati u BiH i EU

Pitanje dobrovoljnih standarda u BiH i EU će se zajedno rješavati budući da se ovi standardi međusobno široko preklapaju.

10.1.4.2.6 Procesi dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u BiH (neki od JUS standarda, BAS standardi.)

BAS standarde (naročito BAS/TC 33 o šperploči, drvnim pločama, drvnim ostacima, Cork i Prodac drvo i BAS/TC 34 o vratima, prozorima i namještaju) izrađuje Institut za standardizaciju. Ovi standardi će postati obavezni za sve nositelje interesa (preduzeća u podsektoru proizvodnje stolarije, javne laboratorije, inspeksijska tijela, itd.) u skladu sa tehničkim propisima o ocjeni sukladnosti, kada ovi propisi stupe na snagu, tj. kada se provedu BiH zakonske procedure.

10.1.4.2.7 Proces dobivanja dobrovoljnih standarda/certifikata u Evropskoj Uniji (veliki broj ISO certifikata, itd.)

Gore spomenute obavezne sisteme certificiranja koji se odnose na ISO standarde u podsektoru stolarstva također mogu zahtijevati državni ili poslovni partneri iz Evropske Unije, ili određena vanjska tržišta, i tek tada će ovi standardi biti zadovoljeni, iako trenutno ne postoji pravna obaveza osiguranja ovih standarda, niti će postojati u budućnosti kada EU legislativa stupi na snagu. Ovo naročito važi za ISO standarde. U vezi sa ovim, jedno preduzeće je

jasno istaklo da bi neispunjavanje ovog standarda nepovoljno utjecalo na konkurenciju datog preduzeća na tržištu.

USAID-ov projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) ukazuje da se certificiranje u sektoru šumarstva uvodi preko “chain of custody” certifikata (CofC) koji je certifikacijski proizvod FSC ili PEFC vijeća (vidi detalje na web-stranicama navedenim u Aneksu 5).

10.1.4.2.8 Institucije

Certifikate za preduzeća koji se odnose na državno i međunarodno priznate standarde uglavnom osiguravaju međunarodno akreditovane organizacije u saradnji sa (BiH) državnim preduzećima/institutima poput TÜV Thüringen-a zajedno sa TÜV Adri-om i DQS i BiH tijelo za certifikaciju, BiH preduzeće za konzultantske usluge.

10.1.4.2.9 Sektor podrške i kvalitet podrške

Preduzeća u u podsektoru stolarstva nisu potpuno svjesna dobrovoljnih standarda (npr. ISO 9001) te ne raspolažu sa dovoljno znanja u oblasti ažuriranja postojećih certifikata (kao što je ažuriranje ISO 9.001 standarda na ISO 14001).

10.1.4.3 Ograničenja i preporuke

Ograničenja

- Nedostatak znanja unutar sektora o obavezi CE označavanja proizvoda kao preduslova za izvoz proizvoda na EU tržište;
- Nedostatak laboratorijskog osoblja te dovoljnih tehničkih kapaciteta za testiranje proizvoda;
- Nedostatak znanja unutar sektora o mogućnostima i prednostima koje pružaju dobrovoljni certifikati.

Preporuke:

- Potrebno je pružiti podršku podizanju svijesti o neophodnosti certificiranja i CE označavanja prilikom izvoza proizvoda na EU tržište, kao i o izradi dokumenata koji sadržavaju smjernice za obavezno CE označavanje;
- Potrebno je pružiti podršku unaprijeđenju tehničkih kapaciteta i jačanju ljudskih resursa u laboratorijama koje su akreditovane na državnom nivou za testiranje proizvoda u podsektoru stolarstva;
- Uz seminare koje vodi USAID CCA projekat i IFC (koji su zasnovani na općenitijim i teoretskim dokumentima pod nazivom «Međunarodni standardi i tehnički propisi») potrebno je ponuditi prateće seminare o CE označavanju¹⁷;
- Potrebno je pružiti podršku jačanju kapaciteta o dostupnim dobrovoljnim standardima o sistemima upravljanja okolišom (ISO,

¹⁷ IFC je osigurao općeniti i teoretski dokument pod nazivom “Međunarodni standardi i tehnički propisi”. Ovo je brošura o principima internog tržišta i ocjene sukladnosti. Ona ne sačinjava praktični vodič za svaku direktivu, već nudi informacije o tome kako započeti čitavu proceduru.

EMAS) te izraditi dokumente koji sadržavaju smjernice za dobrovoljne standarde.

10.1.5. Usluge poslovne podrške - stolarstvo

10.1.5.1. Faktori koji ograničavaju konkurentnost vrijednosnog lanca

Sektorom stolarstva dominiraju mala i srednja preduzeća sa uskim asortimanom proizvoda. Generalno, ova preduzeća imaju nisku potražnju za poslovnim uslugama iako većini njih nedostaju vještine potrebne za širenje i rast. Relativno mala grupa srednjih preduzeća posjeduje moderno rukovodstvo, tehnologiju i moderne proizvodne prakse. Ova preduzeća zahtijevaju poslovnu podršku i spremna su da plate za date usluge.

Poslovne usluge koje nude javni i privatni davatelji usluga nisu usklađene potrebama proizvođača stolarije. Poslovne usluge koje nude javni i privatni davatelji usluga nisu usklađene potrebama proizvođača namještaja. Dva donatora, GTZ i USAID, su kroz klaster projekte pružili podršku drvnoprerađivačkom sektoru i proizvođačima stolarije. Ishodi ovih projekata su bili uspostavljanje lokalnih i regionalnih klastera i uspostavljanje klastera drvne industrije na državnom nivou u 2008. godini. Ovaj klaster uključuje preduzeća za proizvodnju, vladine institucije, regionalne razvojne agencije, konsultante, udruženja, obrazovne organizacije te druge članove klastera. Početni uspjeh postignut kroz ove projekte u uspostavljanju veza između preduzeća, kao i veza sa javnim i privatnim davateljima poslovnih usluga, bi mogao imati veliki učinak na razvoj sektora pod uslovom je održavanje uspostavljenih veza u interesu svih nositelja interesa. U budućnosti će najvjerojatnije biti potrebna podrška donatora. Očekuje se da će USAID započeti sa novim projektom u drvnom sektoru u 2009. godini.

10.1.5.2. Ocjena privatnih i javnih institucija koje su potrebne za podršku preduzećima

10.1.5.2.1. Usluge poslovne podrške od strane vlade

Vlade ne nude poslovne usluge koje su posebno namijenjene srednjim i malim poduzećima u drvnom sektoru. Ipak, mala i srednja preduzeća mogu koristiti poslovne usluge koje nude različite agencije i/ili poslovni centri. Ove usluge uključuju informacije o pravnom okviru i dostupnim izvorima finansija, osnovnim uslugama konzaltinga i obukom za start-up poduzetništva i srednja i mala preduzeća.

10.1.5.2.2. Usluge poslovne podrške od strane regionalnih razvojnih agencija (RRA)

Što se tiče usluga poslovne podrške, samo nekoliko regionalnih razvojnih agencija provodi projekte u drvnom sektoru. Ipak, većina regionalnih razvojnih agencija provodi projekte koji nude poslovne usluge malim i srednjim preduzećima, što znači da mala i srednja preduzeća u drvnom sektoru mogu imati koristi od ovih usluga u "konkurenciji" sa malim i srednjim preduzećima iz drugih sektora.

ARDA planira da pokrene projekat koji je usmjeren na drvni sektor. Ovaj projekat će se sastojati od pomoći malim i srednjim preduzećima da pronađu pouzdane konsultante i programe za konsultantske usluge i usluge obuke. Pitanje finansiranja i implementacije ovog projekta još uvijek nije riješeno.

REZ je bio veoma aktivan u USAID CCA projektu te je uspostavio usku vezu sa drvnim preduzećima. Također je podržao uspostavljanje Centra izvrsnosti u drvnom sektoru (centar podrške tehnologiji), u saradnji sa Univerzitetom u Zenici. Ove godine REZ, u saradnji sa Univerzitetom u Zenici i uz finansijsku podršku Ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta Federacije Bosne i Hercegovine, je organizovalo obuku za devetnaest uposlenika u drvnim preduzećima o korištenju CNC tehnologije.

NERDA je započela sa implementacijom novog projekta u 2007. godini, pod nazivom CREDO. Ovaj projekat će biti usko usmjeren na nekoliko sektora i drvni sektor je jedan od njih. Preduzeća iz ovog sektora će dobiti konsultantske usluge i/ili obuku koja je dijelom finansirana od strane preduzeća a dijelom od strane Razvojnog fonda (koji će biti uspostavljen i vođen u okviru ovog projekta).

10.1.5.2.3. Usluge poslovne podrške od strane razvojnih agencija i centara za poslovnu podršku (BSC)

Većina razvojnih agencija i centara za poslovnu podršku ne nudi posebne usluge sektoru namještaja. Preduzeća iz sektora mogu koristiti usluge koje se nude srednjim i malim preduzećima i start-up poduzetništvima kao što je opisano u odlomku 5.4.3.

Zahvaljujući podršci RS Agencije za mala i srednja preduzeća u 2007. godini, uspostavljeno je ili ojačano nekoliko malih lokalnih klastera proizvođača namještaja. Klasteri su locirani u Prijedoru, Gradiški, Mrkonjić Gradu i Šipovu.

PLOD, novo uspostavljeni regionalni centar za poslovne odnose između domaćih srednjih i malih preduzeća i preduzeća iz Evropske Unije, je svečano otvoren u maju 2008. godine, ali još uvijek nisu određene sve konkretne aktivnosti ovog centra. On će se usredotočiti na nekoliko sektora, uključujući i drvni sektor.

Od lokalnih razvojnih agencija dvije pružaju direktnu podršku drvnim preduzećima: RAZ, agencija iz Zavidovića, i PREDA, agencija iz Prijedora. RAZ je nedavno započeo aktivnosti na uspostavljanju inkubatora za lokalni drvni sektor. PREDA je započela sa uspostavljanjem regionalnih klastera u 2005. godini te je pružila podršku klusteru dok nije postao finansijski održiv. Saradnja između razvojnih agencija i klastera je još uvijek uska.

10.1.5.2.4. Usluge poslovne podrške od strane privrednih komora (PK) i udruženja

Privredne komore ne nude nikakve posebne usluge preduzećima u sektoru stolarstva. Ipak, mala i srednja preduzeća iz ovog sektora mogu imati koristi od usluga koje pružaju ove komore.

Nedavno je unutar Vanjskotrgovinske komore (VTK) uspostavljena Agencija za promociju izvoza. EU EXPRO I projekat je podržao agenciju u pripremnj fazi, a novi EU EXPRO II projekat, čije pokretanje se očekuje uskoro, će biti usmjeren na izgradnju institucija. Uz to, unutar projekat će se također uspostaviti saradnja između 22 preduzeća. Drvna građa i drvni proizvodi su među odabranim prioritetnim sektorima.

Nekoliko privrednih komora je aktivno u drvnom klasteru (USAID CCA projekat). Među njima je najviše doprinijela privredna komora Federacije Bosne i Hercegovine.

Donatori su pokrenuli i podržali (bar u početnoj fazi) većinu postojećih udruženja u drvnom sektoru. Podrška donatora se sastojala od podizanja svijesti uposlenika u preduzećima o dobrobitima zajedničkih aktivnosti. Uz to, pružena je finansijska podrška uključujući pokriće operativnih troškova kancelarija sa malim brojem profesionalnog osoblja, izgradnja kapaciteta rukovodstva i osoblja koje je zaposleno u datom udruženju, kao i finansijska podrška razvoja i pružanja usluga.

Postoji samo nekoliko uspješnih udruženja koja nastavljaju sa aktivnostima, jakim članstvom, i osiguravanjem potrebnih izvora finansija i nakon okončanja podrške od strane donatora. U drvnom sektoru, postojeća udruženja se nalaze na lokalnom nivou i ona uglavnom rade kao neformalne grupe ili klasteri sa malim brojem članova. Prije šest godina, u okviru projekta finansiranog od strane donatora, pokrenuto je osnivanje udruženja na državnom nivou pod nazivom DRVO. Čak i nakon značajne podrške nekoliko donatora ovo udruženje nije uspjelo da dobije podršku preduzeća i da izgradi finansijsku održivost. Ovo udruženje nije aktivno u zadnje tri godine.

Ishod USAID-ovog projekta podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) su dva aktivna regionalna klastera (u regiji Bihaća i u Zeničko-dobojskom kantonu). Usluge članovima se sastoje od pružanja informacija o trendovima na tržištu, o kvaliteti proizvoda, tehnologiji, i vezama sa izvoznim tržištima. Klaster na državnom nivou koji je uspostavljen unutar istog projekta je u početnoj fazi i ne pruža poslovne usluge svojim članovima.

Regionalni drvni klaster u Prijedoru predstavlja uspješan i finansijski održiv klaster. Ima 42 člana od kojih sve članove čine mala preduzeća. Ovaj klaster je podržala PREDa, nekoliko donatora i RS Agencija za mala i srednja preduzeća. Usluge za članove uključuju promociju, studijske posjete stranim drvnim klasterima, trgovinske sajmove, obuke (o tehnologiji, proizvodnom procesu, specifičnijim vještinama rukovođenja), obrazovanje o međunarodnim standardima, informacije te dizajn proizvoda.

Postoji nekoliko aktivnih lokalnih klastera u RS i FBiH.

10.1.5.2.5. Usluge poslovne podrške od strane privatnih davalaca usluga

Individualni nezavisni (free-lance) konsultanti ili konsultantska preduzeća u većini slučajeva dolaze do malih i srednjih preduzeća putem projekata i oni veoma rijetko uspostavljaju dugoročne veze sa tim preduzećima. Ponuđene

usluge su besplatne ili visoko subvencionirane. Očekivalo se da će, prije kraja projekta, mala i srednja preduzeća postati svjesna potrebe za uslugama i da će biti spremna da plate za te usluge. Međutim, postoji veoma malo primjera u kojima pružatelji usluga nastavljaju sa svojim aktivnostima nakon okončanja projekata. Razlog tome je najvjerojatnije kombinacija manjka spremnosti potencijalnih klijenata da plate za usluge, te priroda usluga koje se ne podudaraju sa uočenim potrebama klijenata. Datan razlog može biti činjenica da zapošljavanje i obuka stručnjaka ne rezultiraju sposobnim stručnjacima te da je došlo do prestanka podrške donatora prije nego što je uloženi novac rezultirao uspostavljanjem održivih poslovnih usluga.

U okviru opštih vještina upravljanja su uvrštene vještine dobrog snabdijevanja, i, iz tog razloga je došlo do porasta u međunarodnim standardima (ISO, CE etiketa). Ove vještine su zastupljene u segmentima u kojima su donatori u prošlim godinama osigurali opsežno proširenje mogućnosti za lokalne konsultante.

Unutar drvnog sektora (USAID CCA projekat), 17 konsultantnih preduzeća iz oblasti tehnologije, upravljanja kvalitetom, dizajnom i generalnim upravljanjem je surađivalo sa malim i srednjim preduzećima te razvilo nove proizvode i veze za koje se očekuje da će se nastaviti.

10.1.5.3. Preporuke

Preporuke za EC su:

- Promicanje ideja klastera, saradnje i udruživanja preduzeća u sektoru namještaja;
- Promicanje mreže svih postojećih klastera i udruženja u sektoru namještaja te podrška uspostavi ove mreže;
- Promicanje saradnje između preduzeća na polju zajedničke nabavke, marketinga, promocije i prodaje;
- Podrška razvoju novih poslovnih usluga za preduzeća namještaja, kao što su obuka i konsultantske usluge iz tehnologije, proizvodnje modernog namještaja, proizvodnog procesa, te dizajna namještaja.
- Promocija i podrška saradnje preduzeća sa univerzitetima i školama.
- Podrška razvoju sposobnosti profesionalnih dizajnera i jačanje njihove veze sa preduzećima.
- Podrška uspostavljanju poslovnih veza između preduzeća i stranih partnera, dobavljača i ulagača.

10.1.6. Finansije - stolarstvo

10.1.6.1. Faktori koji ograničavaju konkurentnost vrijednosnog lanca

Slabosti na strani tražnje drugačije su kod srednjih i velikih preduzeća u odnosu na slabosti kada se radi o malim privatnim proizvođačima stolarije. Mnoga velika preduzeća još uvijek nije privatizovana, nakupili su ogroman dug, nisu riješili pitanje vlasništva te većinom nemaju nikakvu kreditnu sposobnost. Tek nakon što se privatiziraju, ova preduzeća će ostvariti kreditnu sposobnost za restrukturiranje i modernizaciju.

Uspješna srednja preduzeća trenutno ne nailaze na veće prepreke u pristupanju tržištu i u osiguravanju investicijskih zajmova pod povoljnim uvjetima.

Većina malih preduzeća u sektoru stolarstva se suočava sa istim preprekama kao i srednja i mala preduzeća iz drugih sektora.

Glavne prepreke na strani ponude su kamatne stope, kolaterali i ostali zahtjevi. Čak i pozajmice koje osiguraju razvojne banke i posebne kreditne linije finansirane od strane lokalne vlade i donatora nadilaze kreditne sposobnosti mnogih srednjih i malih preduzeća te većine start-up poduzetništava u ovom sektoru.

10.1.6.2. Ocjena privatnih i javnih institucija koje je potrebno uspostaviti radi podrške preduzećima

10.1.6.2.1. Finansiranje od strane razvojnih banaka

Investiciono-razvojna banka RS upravlja sa šest kreditnih linija. Od tih šest linija, dvije linije su za preduzeća i poduzetnike (cjelokupan iznos za 2008. godinu je 80.4 miliona KM). Mala i srednja preduzeća iz sektora namještaja se također mogu prijaviti za ove zajmove. Primjenu ovih kreditnih linija izvršavaju 6 komercijalnih banaka i tri mikro kreditne organizacije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za početnike poduzetnike, kreditna suma je 30.000 KM, rok otplate je 5 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 6 mjeseci; kamatna stopa je 7.13-7.33%, zavisno od lokacije; iznos za 2008. godinu je 12.9 miliona KM.
- Za poduzetnike i poduzeća, maksimalan zajam iznosi 5 miliona KM; rok otplate je 15 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem od 18 mjeseci; maksimalna kamatna stopa je 6,03% (posebni poticaji za nerazvijene regije (5.83%), prerađivačku industriju (5.73%), članove klastera (5.73%), izvoznike (5.03%) i turizam (5.73%)); iznos za 2008. godinu je 67,5 miliona KM.

Investiciona banka FBiH izvršava svoje djelatnosti direktno preko komercijalnih banaka. Primjenjuju se četiri kreditne linije. Preduzeća u sektoru namještaja se mogu prijaviti za tri od ove četiri linije. Primjenjuju se slijedeći uslovi:

- Za proizvodnju i usluge kamatna stopa je 5%, rok otplate je maksimalno 7 godina sa dopuštenim vremenskim prekoračenjem do jedne godine.
- Za izvoz, kamatna stopa revolving kredita je EURIBOR+1% bez dopuštenog vremenskog prekoračenja.
- Za posao
 - Uslovi za industriju i usluge: kamatna stopa 4%, dopušteno vremensko prekoračenje od 6 mjeseci, rok otplate maksimalno 5 godina; maksimalni iznos je 500.000 KM, to jest, 10.000-25.000 KM po poslu.

Generalni utisak nakon intervjuiranja ovih dviju banaka je da iste nisu dovoljno transparentne i da su odobrenja kredita zasnovana na političkim i ekonomskim kriterijima. Uz to, proces odobravanja traje predugo. Kritike Investicione banke FBiH su dosta oštrije nego one upućene Investiciono-razvojnoj banci RS.

10.1.6.2.2. Kreditno-garantni fondovi (KGF)

Mala i srednja preduzeća u sektoru namještaja mogu iskoristiti kredit osiguran od strane Fondova za kreditnu garanciju Brčko distrikta. Novi krug je počeo 2008. godine i zasnovan je na 1,300.000 KM depozita osiguranog od strane vlade. Kreditne linije su pojačane (depozit pomnožen sa 3 do 5), i četiri komercijalne banke su odabrane kao izvršitelji. Dogovoreni uslovi su slijedeći: kamatna stopa od 7.5%, zajam u iznosu od 100.000 KM i rok otplate do 5 godina.

Fondovi za kreditnu garanciju kojima upravlja LINK Mostar nude kredite za mala i srednja preduzeća te za start-up poduzetništva u sektoru namještaja. Cjelokupna kreditna linija koja je trenutno dostupna iznosi 4.6 miliona KM. Kreditna linija iznosi 7%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci, zajam iznosi do 50.000 KM, a rok otplate je do 5 godina. U proteklom periodu većinu korisnika su predstavljala mala i srednja preduzeća (81%) i samo 19% start-up poduzetništva.

Posebni fondovi za kreditnu garanciju za mlade su na raspoložanju za start-up poduzetništva i za mala i srednja preduzeća. Iznos zajma se kreće od 5.000 KM do 30.000 KM (20.000 KM za početnike), kamatna stopa je 6.2%, dopušteno vremensko prekoračenje je 6 mjeseci a rok otplate je 5 godina. Ovaj fond pokriva čitavu BiH i njime upravljaju LINK Mostar, SERDA Sarajevo, NERDA Tuzla, NVO TALDI Tuzla, MCO Sinergija Banja Luka i NVO CeBEDA Travnik. Ove organizacije nude podršku u izradi poslovnih planova i realizacije tih planova, te za ove usluge naplaćuju 1% of iznosa zajma.

SERDA je uspostavila jedan regionalni fond za kreditnu garanciju u 2006. godini, sa depozitom od 1 milion KM i kreditnom linijom osiguranom od strane Zagrebačke banke u iznosu od 3 million KM (linija će uskoro porasti na 4 miliona KM).

Uspjeh prvih uspostavljenih fondova za kreditnu garanciju je doveo do porasta interesa vlada za osiguranje depozita za garantne fondove, i za izdavanje zajmova preko odabranih komercijalnih banaka. Banke su također veoma zadovoljne ovim instrumentima te su počele sa ostvarivanjem većih kreditnih linija sa manjim kamatnim stopama.

Uspostavljeni su novi fondovi u Zeničko-dobojskom kantonu (500.000 KM kao depozit, kreditna linija od 1.5 milion KM), općina Prijedor (depozit od 600.000 KM, kreditna linija u iznosu od 3 miliona KM za poljoprivredu i mala i srednja preduzeća), NERDA, kantonalna vlada i općina Tuzla (depozit od 600.000 KM, kreditna linija od 2 miliona KM za mala i srednja preduzeća i obrte, kamatna stopa od 6.6%).

10.1.6.2.3. Komercijalne banke

Što se tiče kredita ponuđenog malim i srednjim preduzećima i poduzetnicima od strane komercijalnih banaka, postoje ograničenja kako na strani ponude tako i na strani potražnje. Ipak, komercijalne banke su glavni izvor finansija za uspješna srednja preduzeća u drvnom sektoru.

Ograničenja na strani ponude nisu vezana za manjak raspoloživih zajmova već za uslove koje klijenti moraju zadovoljiti kako bi im banke odobrile zajam, kao i visoka kamatna stopa (oko 9%). Većina prepreka se odnosi na tražene kolaterale i kratko dopušteno vremensko prekoračenje. Nedostatke komercijalnih banaka na koje često ukazuju preduzeća čini osoblje koje ne posjeduje adekvatno poznavanje posebnih karakteristika malih i srednjih preduzeća. Iz ovog razloga banke ne nude zajmove koji odgovaraju potrebama tih preduzeća. Dodatnu prepreku predstavlja činjenica da banke preferiraju veće zajmove koji nadilaze kreditne sposobnosti malih preduzeća.

Najveće prepreke na strani potražnje predstavljaju poslovne vještine malih i srednjih preduzeća koje ograničavaju njihovu sposobnost da izrade i predstave pouzdane poslovne planove i poslovne strategije.

Među komercijalnim bankama, ProCredit Bank i Volksbank-a imaju najviše iskustva sa finansiranjem malih preduzeća. Poredeći ove dvije banke može se zaključiti da ProCredit banka nudi povoljnije uslove što se tiče kolaterala, trajanja i dopuštenog vremenskog prekoračenja, te prilagođavanja uslovima rada klijenata i nameće kamatnu stopu između 10.5% i 18%. S druge strane, Volksbank-a naplaćuje manju kamatnu stopu dužnicima (9.5%) ali nudi striktnije uslove po pitanju kolaterala.

Lokalna vlada osigurava subvencije za kamatne stope malim i srednjim preduzećima koje rezultiraju u kamatnoj stopi od 6%. Iako je ova subvencija dovela do porasta u korištenju kredita koje nude komercijalne banke, procedura primjene ovih subvencija je komplikovana.

Većina komercijalnih banaka se više uključuje u mikro finansijski sektor, bilo direktno putem postupnog smanjenja svojih ponuda ili indirektno putem finansiranja mikro kreditnih institucija. Prednost banaka je vezana za kamatne stope (mnogo niže od stopa nametnutih od strane mikro kreditnih organizacija), ali mikro kreditne organizacije su u prednosti po pitanju kolaterala i ostalih uslova.

10.1.6.2.4. Specijalne kreditne linije

Posebne kreditne linije su finansirane od strane donatora i lokalnih vlada (različiti nivoi) i realizirane od strane komercijalnih banaka i mikrokreditnih organizacija. Većina ovih linija je namjenjena malim i srednjim preduzećima. Ponekad komercijalne banke dodaju vlastite fondove kako bi pojačale kreditne linije.

The EFSE (Evropski fond za jugoistočnu Evropu) je jedan od najvećih ponuđača dugoročnog finansiranja za lokalne finansijske institucije po pitanju ponude zajmova mikro i malim preduzećima. Partnerske zajmodavne institucije

u BiH čini osam banaka (uključujući ProCredit banku) i sedam mikrokreditnih organizacija. IFC and EBRD također podržavaju finansijski sektor preko različitih kreditnih linija i finansijskih usluga kako bi ojačali kredite za mala i srednja preduzeća i kako bi podržali razvoj ostalih finansijskih instrumenata (leasing, krediti, faktoriziranje i hipoteke).

U mnogim slučajevima ove posebne kreditne linije dovode do porasta ponuda banaka malim i srednjim preduzećima, ali iste ne rezultiraju promjenama u procedurama vezanim za uslove ostvarivanja zajmova. Drugim riječima, ove kreditne linije ne stvaraju povoljnije uslove za klijente.

Posebne kreditne linije koje finansira lokalna vlada a realiziraju komercijalne banke i/ili mikrokreditne organizacije, u većini slučajeva osiguravaju kredite po mnogo povoljnijim uslovima. Neke od nedavno uvedenih posebnih kreditnih linija su sljedeće:

- Vlada Kantona Sarajevo finansira novu kreditnu liniju (koju će ostvariti Nova banka Banja Luka) u iznosu od 7 miliona KM, sa kamatnom stopom od 2%. Jedan od kriterija udovoljavanja uvjetima je da se sjedište klijenta nalazi unutar Kantona Sarajevo.
- Sarajevska Općina Centar i Raiffeisen banka Sarajevo finansiraju posebnu kreditnu liniju u iznosu od 1 milion KM sa kamatnom stopom od 6%.
- Grad Banja Luka i NLB Banja Luka ostvaruju novu kreditnu liniju u iznosu od 4.5 miliona KM sa kamatnom stopom od 6.5%.

10.1.6.2.5. Ostali davaoci finansijskih usluga

Među ostalim pružateljima finansijskih usluga, mikrokreditne organizacije su najaktivnije u finansiranju start-up poduzetništava i malih i srednjih preduzeća. Leasing i faktoriziranje još uvijek nisu značajni finansijski instrumenti za ove segmente tržišta. Ipak, uspješna srednja preduzeća iz sektora namještaja koriste leasing kao izvor finansiranja.

Start-up poduzetništva spadaju u tipične klijente mikrokreditnih organizacija. Većina mikrokreditnih organizacija nudi zajmove po veoma sličnim uslovima, u maksimalnom iznosu od 15.000 eura (sa porastom do 25.000 eura), istekom do 3 godine, dopuštenim vremenskim prekoračenjem do 9 mjeseci i kolateralima uglavnom u vidu obveznica. Kolaterali i procedure su dosta prihvatljivije za start-up poduzetništva i mala preduzeća nego što su to zahtjevi komercijalnih banaka.

Zahvaljujući aktivnostima mikrokreditnih organizacija, koje pokrivaju čitavu BiH, pristup zajmovima nije problematičan za start-up poduzetništva niti za mala preduzeća. Najveću prepreku ovim preduzećima predstavljaju kamatne stope koje se kreću između 18 i 27% .

Leasing je relativno novi finansijski instrument sa kojim mala i srednja preduzeća još uvijek nisu upoznata. Leasing je sektor u BiH koji je trenutno u jakom porastu. Zahtjev leasinga za finansiranjem od 10-12 % iz vlastitih izvora predstavlja prepreku za mala i srednja preduzeća. S jedne strane,

najprivlačnije kategorije za leasing preduzeća su pojedinci i jaka preduzeća, dok su manje zainteresirani da pristupaju slabijim preduzećima. Micro leasing nije u upotrebi. Ovo bi moglo predstavljati šansu za mikrokreditne organizacije da djeluju kao agenti leasing preduzeća koja žele doseći jeftinije tržište.

Novo finansiranje koje je EBRO u maju ove godine ponudio Raiffeisen Leasing u iznosu od 10 miliona eura treba biti iskorišteno za mala i srednja preduzeća iz svih sektora (preduzeća sa manje od 250 zaposlenika i ispod 10 miliona ukupnog prihoda od prodaje).

Određene vrste leasing ugovora su mikro lease (maksimalna suma od 10.000 eura) ili mali lease (maksimalna suma od 125.000 eura). Očekivani prosjek iznosa ugovora je 50.000 eura. Ove vrste ugovora će dovesti do porasta kredita koji se nude malim i srednjim preduzećima, ali će se istovremeno ugovori nuditi pod istim uslovima kao i za ostale leasing ugovore. To znači da neće doći do porasta prihvatljivih kandidata.

Nedavno je u Bosni i Hercegovini uveden faktoring kao finansijski instrument, ali još uvijek nije pravno regulisan. Državna Agencija za kreditiranje izvoza pruža kredite za izvoz, kao i neke usluge faktoringa, ali ne u dovoljnoj mjeri. Nedavno su firma po imenu „Prvi Faktor“ (kapital iz Slovenije) i banka „FIMA“ najavile da će uvesti faktoring u BiH. Radi visokih troškova faktoringa, ne očekuje se da će mala i srednja preduzeća uskoro koristiti faktoring.

10.1.6.3. Preporuke

Preporuke za EC u ovom polju su slijedeće:

- Pržiti podršku u izradi pravne osnove za Fondove kreditnih garancija i razvoj istih, kako bi se povećao iznos sredstava koji bi bio na raspolaganju start-up firmama (poduzetnicima početnicima), kao i malim i srednjim preduzećima, te omogućiti daljnja unapređenja vezano za uslove/kriterije za kredit.
- Pružanje podrške obrazovanju i obuci rukovodioca i osoblja komercijalnih banaka o potrebama i karakteristikama malih i srednjih preduzeća; ciljevi obrazovanja trebaju biti pojednostavljivanje procedura prijave za zajam i procjenu, unapređenje sposobnosti procjene rizika kod osoblja kao i određivanje odgovarajućeg profila rizika za ove klijente. Potrebno je izvršiti dalje ispitivanje kako bi se odredili načini uvođenja traženih promjena.
- Pružanje podrške mikro leasing-u koji je prilagođen potrebama malih i srednjih preduzeća i start-up poduzetništava.
- Unapređenje osnovnih poslovnih vještina kod malih i srednjih preduzeća, uključujući vještine izrade poslovnih (biznis) planova.
- Podrška uvođenju posebnih kreditnih linija za izvoznike.

Literatura za podsektor stolarstva

1. Tehnologije u drvoprerađivačkoj industriji – sažetak REZ - Nov05
2. Pregled drvnog sektora i sektora šumarstva Forestry 2006 (USAID)
3. Komunikacije i transport u šumarstvu JA WB Okt06
4. Statistike u drvnom sektoru i sektoru šumarstva 2004
5. Istraživanje spremnosti DP firmi za izvoz - AGR Apr 06 (USAID)
6. Podrška izvozu REZ – finalni izvještaj Okt07
7. Lista podataka u drvnom sektoru S
8. Ocjena šuma - Cantrill Juli 05
9. EBRD Izvještaj o šumarskoj industriji
10. Studija tržišta namještaja u EU PNADH793
11. Sažetak tržišta namještaja u EU Strikcons Sep 06 Izvještaj o napretku H&H Drvni klaster (USAID) – samo tiskana kopija
12. Pregled rezultata ankete u drvnom sektoru (USAID) – brošura
13. Proizvođači medicinskog i aromatičnog bilja – Brošura
Vanjskotrgovinske komore (USAID) Drvoprerađivački sektor Market
Intell PNACK760
14. Pregled tržišta drvenih oplata JaakkoPoyry Nov05
15. Pripreme za LIGNA07 Univerzitet u Bernu Apr07
16. Remote sensing - izvještaj GISDATA Jun07
17. AndersOlson Report Nov 2004
18. Katalog 43 preduzeća
19. Komentari na podršku promociji i izvozu REZ – finalni izvještaj Jan
07
20. Odabir opreme Univerzitet u Bernu Apr07
21. Oprema za testiranje i laboratorijska oprema Univerzitet u Bernu
Apr07
22. Poslovni rezultati drvnog klastera – CCA- Oct07
23. Pregled drvoprerađivačkog sektora Prism May06
24. Kadrovi u drvoprerađivačkoj industriji – sažetak REZ Nov05
25. Ocjena tražnje kadrova u drvoprerađivačkom sektoru CGBIPAug03

11. Pregled ograničenja i preporuka – zajednička pitanja

11.1 Nekoliko ideja za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora

Pregled je zasnovan na pronalascima i preporukama ove studije. Pregled se odnosi jedino na potrebe preduzeća koje su prikazane u ovoj studiji. Ova studija je pokušaj da se potrebne politike, strategije, izgradnja institucija i aktivnosti postave unutar institucija za koje se smatra da su najbolji okvir za izradu i ostvarenje planova u korist preduzeća.

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
Nivo ministarstava (BiH, FBiH, RS, Kanton, Općina)	<p>Pružiti finansijsku podršku konkurentnosti svih sektora prije nego što EU pravila spriječe ovu podršku.</p> <p>Ojačati ulaganje u mašine i opremu uvođenjem jačih poticaja za obaranje cijena.</p> <p>Uspostaviti model garantnih fondova za zajmove kojima će upravljati regionalne razvojne agencije.</p> <p>S ciljem jačanja konkurentnosti preduzeća uvesti posebne subvencionirane kreditne linije za poljoprivrednika kao i za mala i srednja preduzeća za koja je putem studije izvodljivosti dokazano da posjeduju potrebu za širenjem.</p> <p>Podržati širenje mreže šumskih puteva.</p> <p>Uspostaviti i ostvariti politike, strategije i primjene preraspodjele zemlje kao bi se se ostvarili veći seoski posjedi.</p> <p>Ostvariti i provoditi registrovanje seoskih posjeda kako bi se popunio registar.</p>	Posljednja šansa BiH da podrži svoju industriju jeftinim zajmovima, naročito subvencijama je u vremenskom periodu prije nego stupe na snagu regulatorni propisi Evropske Unije. Bilo bi vrijedno truda pozajmiti novac od EBRD i ostalih, pod uslovom da industrija koristi ove subvencije da bi povećala nivo svoje konkurentnosti.

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
	Privatizirati i racionalizirati preostala preduzeća, posebno u drvoprerađi i metaloprerađi.	
Regionalne razvojne agencije	Regionalne razvojne agencije bi se trebale usredotočiti na regionalni razvoj u širem smislu. U njihovim pokušajima da podrže mala i srednja preduzeća, ove agencije bi bile najkorisnije kada bi djelovale kao inicijatori i facilitatori u procesu osnivanja organizacija za podršku malim i srednjim preduzećima.	Regionalne razvojne agencije nisu naročito odgovarajuće u ulozi vlasnika ili rukovodioca malih i srednjih preduzeća budući da imaju ograničen broj stručnog osoblja u oblasti poslovanja te su previše odaljene od stvarnosti poslovnih procesa.
Lokalne razvojne agencije	Lokalne razvojne agencije treba da se usredotoče na regionalni razvoj u širem smislu.	Iako su lokalne razvojne agencije bliže svijetu poslovanja od regionalnih razvojnih agencija, ni one nisu naročito odgovarajuće u ulozi vlasnika ili rukovodioca malih i srednjih preduzeća budući da imaju ograničen broj stručnog osoblja u oblasti poslovanja te su previše odaljene od stvarnosti poslovnih procesa.
Centri za poslovnu podršku	<p>Centri za poslovnu podršku bi trebali biti centri tipa info-centara koji su sposobni da pruže pomoć preduzećima u smislu njihove edukacije i dobrih savjetnika za tehnička, rukovodstvena i marketinška pitanja poput rješavanja problema 'cool chain' logistike u mliječnim farmama i gospodarstvima za uzgoj bobičastog voća, te pitanja s kojima se suočavaju proizvođači voća i povrća.</p> <p>Podići svijest malih i srednjih preduzeća o značaju standarda i dozvola za pristup EU tržištu (ova tačka je razrađena niže u dijelu koji se tiče standardizacije i certificiranja).</p> <p>Osigurati nesmetan pristup EU kao i obuku za pristup EU i ostalim tržišnim bazama podataka.</p> <p>Osigurati podršku za osnivanje klastera i administracije.</p>	<p>Centri za poslovnu podršku trebaju poslovati kao veza između preduzeća i pružatelja usluga. Vidi niže u tekstu prijedloge za polje rada i uspješnost centara poslovne podrške.</p> <p>Sanitarni i fitosanitarni standardi (HACCP, EUROPGAP, GLOBALGAP, eko-etiketiranje i dozvole o organskom gospodarstvu (KRAV etc.).</p> <p>Kvalitetna infrastruktura (e.g. EU tehnički propisi i direktive za svaki podsektor, ISO, Standardi u industriji motornih vozila i drugi standardi).</p>

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
Savjetodavni centri u podsektoru za bobičasto voće, voće i povrće, mljekarstvo i u podsektoru ljekovitog i aromatičnog bilja	<p>Ublažiti negativne posljedice malih seoskih posjeda te ubijediti poljoprivrednike da pređu na tehnologiju (staklenici-hot houses) i/ili ljetine (paprika, jagodičasto voće, itd.) koja se može unosno uzgajati na malim parcelama.</p> <p>Podići svijest poljoprivrednika o koristi od kolektivnog djelovanja i pružiti istima pomoć pri udruživanju u poljoprivredne zadruge.</p> <p>Podići svijest poljoprivrednika o potencijalu organskih proizvoda i o važnosti standarda i dozvola za pristup EU tržištu.</p> <p>Pružiti pomoć u rješavanju problema ‘cool chain’ (sistema hlađenja) logistike na seoskim posjedima, mliječnim farmama, gospodarstvima za uzgoj jagodičastog voća te farmama za proizvodnju voća i povrća.</p> <p>Osnažiti osnovne poslovne i finansijske vještine poljoprivrednika i malih i srednjih preduzeća preko obrazovnih i savjetodavnih usluga.</p>	<p>Koristiti vodeće poljoprivrednike i prihvaćene stručnjake kao zagovarače ovog koncepta.</p> <p>Savjetodavne centre treba oformiti po uzoru na najbolje savjetodavne centre u Evropskoj Uniji. Treba ostvariti praksu združivanja savjetodavnih centara u Bosni i Hercegovini sa savjetodavnim centrima u Evropskoj Uniji radi razmjene tehničkih vještina i informacija o pristupu tržištu, itd.</p> <p>Eko-etiketiranje i dozvole o organskom gospodarstvu (KRAV etc.).</p> <p>Sanitarni i fitosanitarni standardi (HACCP,EUROPGAP, GLOBALGAP, eko-etiketiranje i dozvole o organskom gospodarstvu (KRAV etc.).</p> <p>Svim poljoprivrednim sektorima treba podrška, npr. uzgajivači mliječne stoke i izrađivači mliječnih proizvoda treba da usvoje efikasne programe uzgajanja mliječne stoke te čišćenja štala; uzgajivači povrća i ljekovitog i aromatičnog bilja treba da usvoje vještine boljeg upravljanja seoskim dobrom i razvoja novih vrsta itd.</p>
Vanjskotrgovinska komora (FTC) i lokalne privredne	Vanjskotrgovinska komora bi mogla unaprijediti svoju podršku jačanjem strane mreže kroz proširenje zastupništava svojih vanjskotrgovinskih ureda na svim većim tržištima. Također je razumljivo da vanjskotrgovinske komore trebaju	Analizirana mala i srednja preduzeća ne smatraju da dobijaju dovoljno podrške od vanjskotrgovinske komore a još manje od strane lokalnih privrednih komora. Često

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
komore (CoC)	<p>proširiti ponudu kurseva na polju međunarodnih dozvola i standardizacije.</p> <p>Vanjskotrgovinske komore i privredne komore bi mogle unaprijediti podršku svojim članovima npr. putem provođenja analize tržišta koja ukazuje na mogućnosti za BiH preduzeća, pronalaženje kupaca i ravnopravnih partnerskih preduzeća, podršku poslovnim delegacijama i preduzećima koja žele da učestvuju u trgovinskim sajmovima ili da posjećuju iste. Uz to, podrška članovima se treba ostvariti putem organizacije i podrške preduzećima u naporima na polju izvoza te obuke o standardima i zahtjevima za certificiranje Evropske Unije.</p>	<p>se tvrdi da jedino veća preduzeća imaju koristi od aktivnosti vanjskotrgovinske komore. Obuka iz oblasti HACCP i CE marketinga koje nudi vanjskotrgovinska komora je do sada bila uspješna.</p> <p>Od kada je u 2004. godini članstvo privrednim komorama postalo dobrovoljno, u ovim komorama je došlo do znatnog gubitka članova što ukazuje na činjenicu da članovi ne smatraju vrijednim članstvo u privrednim komorama. Neke od privrednih komora su doživjele stanovit uspjeh u osiguranju informacija o međunarodnim i EU standardima i EU legislativi, kao i obukama iz ovih oblasti.</p>
Konfederacija industrije i udruženja u sektoru industrije	<p>Razviti svijest malih i srednjih preduzeća o značaju i korisnosti industrijskih udruženja kao osnova za finansiranje tih udruženja od strane članova udruženja.</p> <p>Pružiti podršku malim i srednjim preduzećima obukom efikasnih članova industrijskih udruženja i formiranjem konfederacije industrije kao krovne organizacije.</p>	<p>Industrijska udruženja u trenutnom sektoru su većinom one man shop radnje bez privlačnih ponuda za svoje članove zbog čega ova udruženja imaju problema sa sticanjem članova koji će platiti za svoje usluge.</p> <p>Glavne aktivnosti udruženja i konfederacije su lobiranje kod vlade u ime članova, organizacija konferencija i seminara unutar industrije sa ciljem unaprijeđenja tehničkog znanja i kontakata između svojih članova, iniciranje aktivnog učešća u organizaciji promocija vanjske trgovine te studijskih posjeta i turneja za promociju prodaje na inostranom tržištu (u saradnji sa vanjskotrgovinskom komorom); pravna podrška; podrška u izradi dokumentacije za izvoz robe;</p>

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
Univerziteti i tehnološki instituti	<p>Pružiti podršku izgradnji poljoprivrednih instituta kao i tehnoloških instituta u sektoru drvoprerađivačke i metaloprerađivačke industrije.</p> <p>Ojačati fakultete unutar univerziteta, naročito u oblasti predmeta koji se tiču općeg rukovođenja, marketinga i funkcionalnog i estetskog dizajna. Uz to treba naročito podržati uvođenje više programa unutar univerziteta koji nude magistarski studij u oblasti poslovne administracije (MBA) u saradnji sa Evropskom Unijom, Sjedinjenim Američkim Državama, Kanadom i univerzitetima u ostalim zemljama. Mašinski fakulteti, poljoprivredno-prehrambeni fakulteti i tehnički fakulteti sa odsjekom drvnoprerađivačkog usmjerenja treba da podrže moderni funkcionalni i estetski dizajn proizvoda i moderno upravljanje proizvodnim procesom, uključujući opsežne sisteme CAD-a, CNC-a, te kontrola i upravljanja proizvodnim procesom.</p> <p>USAID CCA je podržao eksperiment Akademije primijenjenih umjetnosti u Sarajevu u kojem su BiH dizajneri dizajnirali namještaja za 10 preduzeća; ovim dizajnerima bi se trebala pružiti dalja podrška budući u industriji namještaja BiH postoji velika potrebu za modernim dizajnerima.</p>	<p>statistika u industriji itd.</p> <p>Predlaže se da naročito tehnološki centri trebaju biti razvijeni tako da nude “praktična” istraživanja o proizvodima, proizvodnji i logistici. Primjeri bi bili od pomoći u rješavanju problema ‘cool chain’ logistike na gospodarstvima, mliječnim farmama i gospodarstvima za uzgoj bobičastog voća te farmama za proizvodnju voća i povrća. Uz to, primjerima bi se došlo do savjeta po pitanju novih proizvoda i proizvodnih tehnologija.</p> <p>Poljoprivredno-industrijski tehnološki instituti treba da podrže razvoj downstream izvoza mliječnih proizvoda poput sira.</p> <p>Uz to, ovi instituti bi mogli voditi proces savjetodavnih usluga time što bi se osposobili za pružanje podrške i obuke instruktora i uposlenika u savjetodavnim centrima.</p> <p>Uvođenje MBA programa je korak u pravom smjeru. Ponuda univerzitetskih kurseva spojenih sa ispitima za šire slojeve društva bi mogla biti od koristi u naporima edukacije rukovodioca o principima modernog upravljanja kao i marketinga i produkt dizajna.</p> <p>Rukovodioc ima naročito nedostaju vještine u oblasti općeg rukovođenja uključujući strateško planiranje / poslovno planiranje i marketing, moderno rukovođenje</p>

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
Javni centri koji nude dopunske kurseve	<p>Uspostavljanje ili jačanje postojećih “Centara za dopunske kurseve » kako bi se centri osposobili da ponude kurseve iz rukovođenja za rukovodioce-početnike, kao i kurseve iz marketinga i izvoza za praktičan rad u sektoru izvoznog marketinga / izvozne prodaje.</p> <p>Obučiti bankarsko osoblje o pojednostavljivanju procedura i formulara potrebnih za prijavu zasebnih poljoprivrednika, malih i srednjih preduzeća i zadruga za zajmove.</p>	<p>proizvodnim procesom te finansijsko računovodstvo.</p> <p>Cilj ovih kratkotrajnih kurseva (trebaju trajati 3 dana do 3 sedmice ili nekoliko dana u toku sedmice na duži vremenski period) treba biti da obuče uposlene rukovodioce i uposljeno osoblje o primjeni modernih metoda na pragmatičan način.</p>
Srednje stručne škole	Postoji potreba da se izvrši pregled načina na koji škole i preduzeća mogu poboljšati svoju saradnju kako bi se realiziralo dobro obrazovanje osoblja koje posjeduje zadovoljavajuće vještine.	Preduzeća smatraju da saradnja sa srednjim stručnim školama često doprinosi formiranju osoblja koje posjeduje tražene vještine. S druge strane, čini se da preduzeća ne preuzimaju uvijek odgovornost da učine praktičnu nastavu korisnom za učenike.
Srednje tekstilne škole	Unaprijediti obrazovanje dizajnera namještaja i ostalih proizvoda putem združivanja tekstilnih škola u BiH sa tekstilnim školama sa u Evropskoj Uniji.	Nedavni eksperiment u kojem su dizajneri sa Akademije primjenjenih umjetnosti u Sarajevu dizajnirali namještaj za 10 preduzeća je doveo do izuzetno dobrih rezultata.
Privatni konsultanti	Sa relativno malim preduzećima koja ne mogu priuštiti specijalizovane interne usluge veoma je važno za BiH da ima tijelo dobrih privatnih konsultanata. Ovi naponi na obuci konsultanata trebaju se nastaviti. U isto vrijeme, donatori trebaju prestati sa nuđenjem besplatnih usluga te početi sa uvjeravanjem preduzeća da je plaćanje za dobre konsultantske usluge korisno.	Donatori su obučili veliki broj privatnih konsultanata, ali većina njih nije bila u stanju da izgradi održive poslove. Čini se da je jedan od problema činjenica da BiH preduzeća nisu navikla da plaćaju za konsultantske usluge i da besplatna usluge podrške od strane donatora jačaju njihovo ubijedenje da su usluge ovog tipa besplatne.
Zadruge	Organizovati poljoprivrednike u zadruge za nabavku sirovina, pregovaranje o cijenama sa prerađivačima, te olakšavanje procesa razmjene i dijeljenja znanja.	Koristiti vodeće poljoprivrednike i prihvaćene stručnjake u promociji koncepta zadruge. Osigurati da poljoprivrednici budu vlasnici i organizatori zadruga a da

Institucije koje su predložene kao nositelji najvećeg dijela odgovornosti	Zajedničke preporuke za unaprijeđenje institucionalne podrške konkurentnosti vrijednosnih lanaca datih podsektora	Napomene
		zadruga vode profesionalne uprave po izboru poljoprivrednika. Izbjeći “pseudo” zadruge u kojima učestvuju prerađivači i/ili dobavljači jer bi se takve zadruge suočavale sa ispunjavanjem dvojnih i suprostavljenih uloga.
Instituti za standarde i certifikaciju	Preporuke za djelovanje za ove organizacije su objašnjene u poglavlju br. 10.	
Jezične škole	Sada se u osnovnim školama podučava engleski jezik tako da će mladi ljudi koji se upošljavaju u preduzećima i institucijama u budućnosti bar poznavati engleski jezik. Ipak, postoji velika potreba da aktualni rukovodioci i osoblje nauči engleski jezik. Iz tog razloga treba podržati bilo kakvu inicijativu da se uvedu kursevi engleskog jezika, ili drugog jezika široko zastupljenog u poslovnom svijetu. Poslovne ljude treba ohrabriti da nauče bar engleski jezik.	Pri susretanju se sa velikim brojem osoba u industriji i javnim institucijama primjetan je nedostatak rukovodioca i osoblja koje govori strane jezike. Poznavanje bar engleskog jezika na visokom nivou je apsolutno neophodno u osiguranju informacija o tehnologiji, dizajnu, poslovima i pitanjima vezanim za kulturu kupaca koje pomažu preduzeću da uđe na strano tržište kao jaki konkurent.
Banke i finansijske institucije	Razviti mikro leasing šeme koje su prilagođene potrebama malih poljoprivrednika. Pružiti podršku u obuci bankarskog osoblja o pojednostavljivanju procedura i formulara potrebnih za prijavu zasebnih poljoprivrednika, malih i srednjih preduzeća i zadruga za zajmove. Pomoći u uvođenju posebnih subvencioniranih kreditnih linija za poljoprivrednike te mala i srednja preduzeća.	

Ideje i stavovi o razvoju institucija / organizacija za poslovnu podršku

Bosni i Hercegovini nedostaju koherentne politike i strategije za podršku malim i srednjim preduzećima. Drugim riječima, ne postoji uvezana i koordinisana javna podrška industriji niti je ostvarena saradnja i koordinacija između različitih agencija u pokušaju da se podrži data industrija. Iz ovoga također slijedi da vlada ne vodi niti upravlja podrškom donatora u cilju optimalnog iskorištavanja donatorskih sredstava. Ovaj projekat nije izrađen da osigura odgovore na ova pitanja, ali će ponuditi neke krovne principe većinom za organizacije javne poslovne podrške.

Vanjskotrgovinska komora

Vanjskotrgovinska komora je odgovorna za promociju i pomoć sektoru izvoza. Članstvo u vanjskotrgovinskoj komori je obavezno te time ova komora ima veliki broj stalnih članova. U odnosu prema potrebama preduzeća, vanjskotrgovinska komora bi mogla unaprijediti svoju vanjsku mrežu kroz proširenje zastupništava svojih vanjskotrgovinskih ureda na svim većim tržištima, bar u Evropskoj Uniji. U cilju porasta značaja ovih ureda, isti bi se mogli locirati unutar BiH ambasada, kao što je običaj u mnogim zemljama Evropske Unije. Ovi uredi bi mogli funkcionisati kao tačke pristupa lokalnom tržištu. Vanjskotrgovinska komora bi tako mogla unaprijediti podršku svojim članovima npr. putem provođenja analize tržišta koja ukazuje na mogućnosti za BiH preduzeća, pronalaženje kupaca i ravnopravnih partnerskih preduzeća, podršku poslovnim delegacijama i preduzećima koja žele da učestvuju u trgovinskim sajmovima ili da posjećuju iste. Uz to, podrška članovima se treba ostvariti putem organizacije i podrške preduzećima u naporima na polju izvoza. Članovi vanjskotrgovinskih komora bi mogli kao polaznu tačku koristiti resurse Euro info korrespondentnog centra (EICC) i Agencije za promociju izvoza. Kako bi se osigurao pragmatičan pristup u poslovanju, u ovim uredima bi trebali biti zaposleni stručnjaci iz privatnog sektora. S ciljem postizanja ovog napretka važno je da se u odboru vanjskotrgovinske komore, rukovodstva i savjetodavnog tijela uposle iskusni i pragmatični rukovodioci i stručnjaci koji će se povući iz privatnog industrijskog sektora. Za organizaciju sa obaveznim članstvom veoma je važno da članovi imaju punu kontrolu nad politikama i aktivnostima organizacije. U suprotnom, organizacija rizikuje da je se posmatra kao skupu birokratsku prepreku razvoju.

Bilo bi korisno da se vanjskotrgovinske komore podrže pružanjem tehničke pomoći i združivanjem sa sličnim privrednim komorama u Evropskoj Uniji kao i Poslovnim misijama inostranih ambasada. Što se tiče lokalnih trgovinskih komora čini se logičnim da se ove komore udruže sa vanjskotrgovinskom komorom kako bi se osigurala dobra saradnja i koordinacija zajedničkih napora. Trgovinske komore bi trebalo organizovati i popuniti osobljem po istom principu kao i vanjskotrgovinsku komoru kako bi se osiguralo jedinstvo i interes članova za datu komoru.

Konfederacija industrije i industrijskih udruženja

Industrijska udruženja koja je posjetio Projektni tim su slaba da bi mogla odvojiti sredstva za podršku preduzećima. Ova udruženja su uglavnom bez dovoljno sredstava i s nedovoljnim brojem osoblja i nemaju podršku svojih članova. Ako pretpostavimo da će ova udruženja vremenom htjeti da se razviju i da preuzmu sličnu odgovornost kao njihove sestrinske organizacije u Evropskoj Uniji, onda ova udruženja treba znatno ojačati počevši od podizanja nivoa interesa preduzeća za udruženja.

Čini se da se ova udruženja mogu osnažiti time što treba izbjegavati da donatori djeluju kao inicijatori i pokretači, umjesto da se usredotoče na pronalaženje pokretača u obliku izvrsnih poslovnih rukovodioca koji će pružiti podršku u re-dizajniranju opsega glavnih usluga koje trebaju nuditi ova udruženja. Odbore trebaju sačinjavati visoko uvaženi poslovni ljudi. Uz to, treba angažovati rukovodstvo i glavne savjetnike iz niza industrijskih poduzetnika kako bi se dobilo i zadržalo poštovanje članova preduzeća. Kako bi različita industrijska udruženja igrala važnu ulogu u određivanju politika i strategija industrije, potrebno je da se ista udruže u konfederaciju industrija. Postoji balans između aktivnosti i polja rada vanjskotrgovinske komore/privrednih komora te konfederacije industrija/ industrijskih udruženja. Međutim, količina informacija sakupljena u ovom izvješčaju nam ne dozvoljava da dajemo ikakve razumne savjete po pitanju raspodjele odgovornosti i aktivnosti tako da ćemo ovo pitanje ostaviti za nadolazeće projekte.

Centri za poslovnu podršku

U Bosni i Hercegovini većina centara za poslovnu podršku je slabo koordinisana, s nedovoljnim brojem osoblja, bez dovoljno sredstava te se ovi centri uglavnom bave smanjenjem administrativnog opterećenja u preduzećima i služe start-up poduzetništvima. Jedan od najboljih centara za poslovnu podršku je imao samo dva korisnika usluga dnevno u 2007. godini, premda su usluge ovog centra skoro potpuno besplatne. Rukovodioci malih i srednjih preduzeća se drže po strani i na pitanje zašto ne koriste usluge ovih centara odgovaraju da ne smatraju da su centri za poslovnu podršku vrijedni njihove pažnje.

Ovaj problem nije prisutan samo u Bosni i Hercegovini. Veliki broj centara za poslovnu podršku u ekonomijama u nastajanju širom svijeta smatra da je teško zadobiti povjerenje preduzeća kojima treba da služe. Iako centrima za poslovnu podršku u isto vrijeme pomažu kompetentni savjetnici čiji rad je finansiran od strane donatora, čim se ovi savjetnici povuku, isto se desi i sa najboljim lokalnim savjetnicima koje uposle privatna preduzeća na temelju obuke koja im je pružena u centrima za poslovnu podršku. Ovo time nagriza bazu korisnika usluga i finansiranja što dovodi do sve nižeg nivoa dobrih usluga za preduzeća. Kako bi se promijenio ovaj trend i kako bi se izgradila jaka osnova za centre za poslovnu podršku, predlažu se slijedeće mjere u cilju poboljšanja date situacije:

- Osigurati detaljno poznavanje potreba i zahtjeva malih i srednjih preduzeća u lokalnoj regiji preko vođenja Analize potreba i zahtjeva.
- Podići svijest malih i srednjih preduzeća o prirodi usluga koje im mogu ponuditi centri za poslovnu podršku.
- Na sastancima koji će uključivati i predstavnike malih i srednjih i malih preduzeća izraditi paket usluga centara za poslovnu podršku, koristeći visoko uvažene industrijske rukovodioce kao pokretače.
- Organizovati Centar za poslovnu podršku kao nevladinu organizaciju čiji osnivač i vlasnik će biti lokalna poslovna zajednica sa odborom koji sačinjava 60% rukovodioca malih i srednjih preduzeća. Ostala mjesta u odboru treba ponuditi jednom javnom predstavniku, stručnjacima i osobama koje rade na umrežavanju poput bankara i rukovodioca iz velikih preduzeća – samo rukovodioci malih i srednjih preduzeća trebaju imati pravo glasa.

- Osigurati sredstva za administraciju iz općinskog, kantonalnog i državnog budžeta i imati spremna finansijska sredstva za finansiranje određenih projekata.
- Kompetencija rukovodstva i osoblja treba biti na nivou kompetencije najboljih konsultanta dobivenih iz industrije. Finansijska nadoknada za ove osobe treba biti na nivou koji odgovara istim poslovima u industriji i konzaltingu jer se u suprotnom ove osobe neće dugo zadržati na datim radnim mjestima.
- Vlasnici / korisnici usluga (mala i srednja preduzeća) trebaju odlučivati o prirodi usluga. Usluge mogu uključivati savjetovanje o procesu registracije, prijavi za kredit, dozvolama i ostale usluge od javnog značaja koje trebaju biti pružene bez ikakve finansijske naknade.
- Troškove ostalih usluga kao što su pretraga baza podataka o obukama (privatne 'in-house' baze podataka u Bosni i Hercegovini, EU te ostale baze podataka), početno dijagnosticiranje pojedinačnih problema s kojima se susreću mala i srednja preduzeća uključujući izradu opisa projekta za pomoć stručnjaka te podršku u nadgledanju rada stručnjaka treba pokriti iz budžeta malih i srednjih preduzeća na osnovu vaučer šema za stručnu pomoć.
- Centri za poslovnu podršku trebaju održavati bazu podataka o kvalifikovanim stručnjacima.
- Konačno, kapacitet centara za poslovnu podršku treba biti toliki da im dozvoli da zaposle dovoljan broj kvalifikovanog osoblja, i ne manje od deset osoba. Parametar prilagođavanja treba biti broj malih i srednjih preduzeća koje pokriva dati centar.
- Idealno bi bilo da profesionalne uporišne organizacije budu tehnološki instituti i instituti za menadžment.
- Udruženje centara za poslovnu podršku koje je organizovano kao kolektiv u privatnom vlasništvu treba djelovati kao matična organizacija.

11.1.2. Ograničenja i preporuke o zajedničkim pitanjima koja se tiču standardizacije i certificiranja

Naredno poglavlje sadrži detaljne informacije o ograničenjima i preporukama koje se tiču zajedničkih pitanja u vezi sa

1. Institutom za akreditovanje (BATA) i Institutom za standardizaciju (BAS)
2. podizanjem svijesti i
3. obukom

11.1.2.1. Instituti za akreditovanje (BATA) i institut za standardizaciju (BAS)

Institucionalna pitanja vezana za BATA i BAS su već opisana gore u tekstu u vezi sa šest podsektora.

Općenito se preduzeća žale da BiH instituti još uvijek nisu akreditovani da izdaju međunarodno validne certifikate koji su potrebni za pristup Evropskoj Uniji i ostalim međunarodnim tržištima, što ih prisiljava da dobiju certifikate od inostranih institucija o većem trošku nego što bi to vjerovatno bio slučaj u državnim institucijama. Osnovni razlog za nedostatak akreditiranja je široki nedostatak transponiranja i provedbe tehničkih propisa kao i procesa ocjene sukladnosti.

Trenutna situacija vezana za akreditaciju, certificiranje i standardizaciju često ograničava preduzeća u njihovim naporima na izvozu proizvoda na Evropsko tržište.

Ova zapreka se izražava u raspoloživosti resursa – prostora, vremena i novca. Odatle preduzeća gube šansu za potencijalno širenje na EU tržište, te u velikom broju slučajeva moraju da plate više nego što je potrebno da bi dobila određene certifikate o zadovoljenju standarda. Uz to, ova preduzeća moraju potrošiti više vremena (i napora) kako bi zadovoljila izlišni sistem međunarodnih i državnih standarda BiH.

Ukoliko zakonske odredbe o kvaliteti proizvoda ne budu transponirane prije nego što Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SAA) stupi na snagu, ovo bi moglo dovesti do djelomičnog gubitka na domaćem BiH tržištu. Uz to, ukoliko do ovog datuma EU odredbe o kvaliteti proizvoda ne budu transponirane, i ukoliko BiH proizvodi ne budu zadovoljavali ove evropske standarde, proizvodi iz Bosne i Hercegovine će pravno biti isključeni iz izvoza na EU tržište. U isto vrijeme, proizvodi iz EU koji zadovoljavaju pravne zahtjeve kada SAA stupi na snagu će se moći uvoziti u BiH bez ograničenja. Ovo naročito važi za poljoprivredno tržište na kojem već dominiraju inostrani proizvodi. Dakle, treba hitno transponirati, usvojiti i primjenjivati EU propise koji određuju preduvjete za akreditiranje i standardizaciju (institucije, procedure, itd.)

Neophodno je pružiti podršku aktivnostima na akreditiranju BATE i na obuci njenog osoblja kako bi se ova institucija osposobila da akredituje i obučava osoblje koje radi u institutima za certificiranje. Odmah po akreditovanju BATA-

e potrebno je zaposliti, obučiti i akreditovati osoblje u traženim institucijama za certificiranje, kako bi se istima omogućilo da izdaju preduzećima validne međunarodne certifikate. Akreditovane institucije bi zauzvrat uspostavile kurseve obuke za (privatne) konsultante o pružanju podrške u oblasti dizajniranja, provedbe, praćenja i ponovnog certificiranja certificiranih preduzeća.

11.1.2.1.1. Svijest

Većina intervjuisanih rukovodioca institucija je naglasila da većina kupaca te veliki broj rukovodioca preduzeća i nositelja interesa u javnom sektoru nema razvijen dovoljno visok nivo svijesti o značaju akreditiranja, standardizacije i certificiranja za mogućnost izvoza vlastitih proizvoda na EU tržište. Jačanje svijesti o ovom pitanju predstavlja prvi značajan korak u procesu promjene po kojem bi se BiH preduzeća dovela u bolju poziciju u smislu izvoza vlastitih proizvoda te zamjenskog uvoza.

Kako bi se prikazao nivo svijesti te predložila moguća rješenja, niže u tekstu je opisana situacija u kojoj se nalazi svaka od interesnih grupa (potrošači, javne institucije i preduzeća).

11.1.2.1.1.1. Jačanje svijesti potrošača

Jako domaće tržište zasnovano na sklonostima kupaca i odanosti kupcima je veoma značajno za većinu preduzeća kao jaka osnova za dostizanje uspjeha na polju izvoza na EU tržište i ostala tržišta. Iako postoje izuzeci, generalni utisak nakon vođenja intervjua sa nositeljima interesa je da potrošači u Bosni i Hercegovini nisu veoma ponosni na državna preduzeća te na raznolikost vlastitih proizvoda koje plasiraju na tržište. „Proizvedeno u BiH“ nije ni izdaleka glavni faktor koji privlači lokalne kupce i mnoga preduzeća. Ovaj stav podržavaju donatori koji naglašavaju da postoji veliki nedostatak javne svijesti BiH građana o međusobnoj vezi akreditiranja, certificiranja i standardizacije, sa proizvodima sigurnih za upotrebu od strane kupaca. Određeni nivo svijesti je postignut putem seminara za certiciranje koji su objavljeni u lokalnim novinama, ali je sigurno potrebno uložiti dodatni napor na ovom polju.

11.1.2.1.1.2. Jačanje svijesti u javnom sektoru

Jačanje svijesti ljudi zaposlenih u javnom sektoru je od ključnog značaja u procesu pružanja efikasne podrške privatnom sektoru.

Potrebno je znatno unaprijediti vezu između različitih regionalnih razvojnih agencija, različitih komora i preduzeća, te njihovih stvarnih ili potencijalnih članova. Ovo je moguće ostvariti preko jačanja interesa odgovarajućih partnera za rad na akreditiranju, certificiranju te standardizaciji kao i jačanje svijesti o ovim procesima. Za BiH preduzeća bi se mogla pokrenuti organizacija konferencija od strane javnog sektora te za javni sektor uz učešće međunarodnih gostiju iz oblasti poslovne certifikacije. Ove konferencije bi pomogle BiH preduzećima da osnaže

saradnju. Uz to bi političari u preko posjeta inostranstvu mogli pružiti podršku državnim preduzećima.

11.1.2.1.1.3. Jačanje svijesti u preduzećima

Pored generalnog jačanja svijesti o certificiranju, pomenuto je da preduzeća nisu dovoljno svjesna mjere do koje su, ako ikako, standardi i certifikati poput ISO standarda i CE označavanja primjenjivi u njihovim preduzećima.

Nadalje, pored nedostatka opće svijesti o značaju certificiranja za preduzeća, preduzećima često nedostaje znanja o datim standardima i certifikatima. Povrh toga, preduzeća nisu upoznata sa odgovarajućim standardima i procedurama za certificiranje iz oblasti datih standarda, te u dosta slučajeva ne znaju gdje mogu naći javne institucije i specijalizovane konsultante za privatnu podršku koji pružaju pomoć u oblasti procedura certificiranja.

Temeljni razlozi niskog nivoa svijesti su trostruki:

- Nedostatak finansijskih sredstava za certificiranje i za unajmljivanje konsultanta koji će pomoći sa uspostavljanjem traženih sistema kontrola i obuke osoblja.
- Iako veliki broj rukovodioca preduzeća smatra da je certificiranje opravdano, istima nedostaje ovlaštenje za uvođenje certificiranja iz razloga što poduzetnici/vlasnici preduzeća još uvijek nisu voljni da uvedu certifikate, naročito u slučaju kada ne planiraju izvoziti vlastite proizvode na EU tržište u bliskoj budućnosti.
- Veliki broj preduzeća je orijentisan na proizvodnju te samim tim ne poklanja dovoljnu pažnju izvoznim tržištima. Ukoliko je konkurencija na tržištu prejaka, čini se da ovim preduzećima nisu u interesu ni uvozne substitucije.

Rečeno je da je izvoz najveći u sektoru mljekarstva iz razloga što su veterinarski inspektori već bili obavezani zakonom da provedu Analizu opasnosti i kritične kontrolne točke (HACCP). Generalno je do određene mjere izgrađena svijest putem reklama za seminare o certificiranju koji su objavljeni u dnevnim novinama i/ili putem različitih doprinosa lokalnih TV stanica. Ipak veliki broj preduzeća još uvijek nije potpuno svjestan prednosti certifikacija (npr. za ISO standarde) koje, osim što povećavaju šanse za izvoz, također osiguravaju:

- Niže troškove, budući da ISO uvodi odgovarajuće sisteme kontrola na ispravnim tačkama u procesu, te time umanjuje trošak skupocjenog rada i nezakonito prisvojenih sistema za kontrolu.
- Efikasniju upotrebu sredstava kao što su drvne sirovine, ljudski resursi i mašine.
- Umanjene količine otpadnog materijala.

U cilju prevazilaženja nedostataka znanja o pitanjima vezanim za certificiranje potrebno je pružiti finansijsku podršku razvoju centralne mrežne baze podataka koja sadržava listu institucija za certificiranje i stručnjaka (lokalnih i međunarodnih), kao i centralnu mrežnu bazu podataka o dostupnim kursevima obuke o certificiranju u BiH.

Slijedeća tabela sadrži ograničenja i prateće preporuke za zajedničko pitanje „informisanosti.“

Ograničenja	Preporuke
<ul style="list-style-type: none"> • Većini kupaca i preduzeća nedostaje sklonost za proizvode porijeklom iz BiH • Rečeno je da većina kupaca nije svjesna značaja certificiranja kvalitete i sigurnosti proizvoda te svojstava traženih od strane proizvođača. • Nedostatak informisanosti javnog sektora o značaju pitanja vezanih za akreditiranje, standardizaciju i certificiranje • Nedostatak informisanosti većine preduzeća o značaju pitanja vezanih za akreditiranje, standardizaciju i certificiranje za izvoz robe na EU tržište, te o prijetnji uvoza iz Evropske Unije nakon provedbe Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 	<ul style="list-style-type: none"> • Razmotriti pružanje podrške izvođenju kampanja osvješćivanja javnosti o proizvodima proizvedenih u BiH, te mogućem uvođenju srodnog brend-a „Proizvedeno u BiH“ • Razmotriti pružanje podrške izvođenju kampanja osvješćivanja javnosti putem adekvatnih masovnih medija (bar na TV stanicama i putem novina) kako bi se ojačala svijest kupaca o pitanjima vezanim za certificiranje (pogotovo po pitanju sigurnosti hrane) • Razmotriti pružanje podrške ponudom seminara za izgradnju povjerenja i saradnje za regionalne razvojne agencije (o sektorskim pitanjima i pitanjima zajedničkim za više sektora) • Razmotriti pružanje podrške organizovanjem poslovnih posjeta u inostranstvo za privatne i javne institucije, zajedno sa visoko rangirajućim političarima; poslovne posjete bi djelovale kao „ulazna vrata u tržišta“ • Razmotriti pružanje podrške izvođenjem kampanja osvješćivanja javnosti putem adekvatnih masovnih medija (bar na TV stanicama i putem novina) kako bi se ojačala svijest preduzeća o pitanjima vezanim za certificiranje, označavanje proizvoda i promociju (naročito po pitanju odgovornosti proizvođača za štete nastale iz upotrebe proizvoda) • Razmotriti pružanje podrške izradi baze podataka koja sadrži institucije za akreditovanje i certificiranje kao i registar certificiranih BiH stručnjaka u polju certifikacije

	<ul style="list-style-type: none"> • Razmotriti fondove za stimulaciju sufinansirane iz fondova EU; jedan takav fond je već izdan od strane Ministarstva privrede u Republici Srpskoj
--	--

11.1.3 Obrazovanje

Pored jačanja svijesti za provedbu standarda i certifikacija, jako je značajno pružanje informacija, kao i obrazovanje i praktična obuka.

Iako nekoliko institucija iz privatnog, javnog i donatorskog sektora (npr. TÜV Adria, zajedno sa BIOBASE, EICC, USAID LAMP, IFC, već radi u ovoj oblasti te je ponudila veliki broj seminara o različitim pitanjima vezanim za standarde i certifikate, potrebno je organizovati još veliki broj obuka. Institucije za visoko obrazovanje ne nude obrazovanje o pitanjima certificiranja i standardizacije, naročito ne u kombinaciji sa praktičnom obukom.

Naporima uložnim u pružanje informacija, obrazovanje i obuku se ne upravlja na jedinstven način kako bi se osiguralo da aktivnosti na obrazovanju i obuci zadovoljavaju minimum standarda. S ciljem da se izbjegne dupliciranje napora kao i da se izbjegne nanošenje suvišnih troškova, ovim naporima treba upravljati i iste koordinisati na veoma oprezan način.

11.1.3.1 Obrazovanje potrošača

Potrošače treba uglavnom obrazovati slijedeći preporuke navedene gore u tekstu u paragrafu koji se tiče podizanja nivoa svijesti.

11.1.3.2 Obrazovanje javnog sektora

USAID LAMP je određenim nositeljima interesa u javnom sektoru već ponudio posebne obrazovne usluge o inspekciji i kontroli kvaliteta, te o provedbi određenih procedura vezanih za registrovanje koje su u skladu sa standardima Evropske Unije. Među učesnicima su se našli predstavnici BiH Agencije za zaštitu bilja, RS i FBIH sanitarni i fitosanitarni inspektorati, BiH Agencija za sigurnost hrane, Ministarstvo zdravlja te poljoprivredni instituti/laboratorije. Obuka se sastojala od studijske posjete Izraelu u toku koje je bilo planirano da se usvoje procesi provedbe fitosanitarne inspekcije i kontrole kvaliteta, kao i procesi provođenja procedura registrovanja pesticida u skladu sa EU standardima. Cilj studijske posjete je bio da učesnicima ponudi jasno razumijevanje procesa koji sežu od inspekcije na terenu (granične inspekcije i inspekcije rasadnika) do laboratorijske analize i izvještaja o rezultatima.

Ipak, ovi pokušaji pokrivaju samo mali broj osoblja za provedbu i kontrolu iz javnog sektora, i to iz razloga nedostatka informisanosti višeg administrativnog osoblja o potrebi za ovakvom vrstom obuke. Jedan učesnik u intervjuu je ocijenio da samo 1% svih inspektora (sanitarnih, tržišnih, veterinarskih) posjeduje obrazovanje zadovoljavajućeg nivoa.

Veoma različiti nivoi obrazovanja inspektora vode do različitih pristupa obavljanju kontrolnih posjeta preduzećima, kao i razlika u rezultatima datih posjeta. Čest je slučaj da privatno preduzeće koje ocjenjuje inspektor posjeduje više znanja o standardima i procedurama u polju sigurnosti hrane od samog inspektora.

Neki od fakulteta unutar univerziteta su organizovali vlastite laboratorije koje služe za izvođenje testova za certificiranje. Preduzeća već koriste ove usluge. Osoblje u ovim laboratorijama je dosta orijentisano na praktični rad te tako može pružiti obuku npr. o nadzoru nad preventivnom kontrolom (zasnovanom na EU uredbama) za poljoprivrednike koji koriste pesticide. S ovim u vezi, prema jednom od učesnika intervjua koji dolazi iz projekta povezivanja poljoprivrednih tržišta sa proizvođačima (USAID LAMP), u Hrvatskoj se već nude posebni kursevi o poljoprivrednim subvencijama i podršci poljoprivrednom sektoru u Evropskoj Uniji. Potrebno je uspostaviti veći broj laboratorija većeg kvaliteta te uposliti kompetentno osoblje koje će otvoriti/unaprijediti laboratorije i upravljati odgovarajućim sistemima certificiranja.

11.1.3.3 Obuka preduzeća

Ovo polje je podijeljeno na dvije vrste preduzeća:

1. preduzeća kojima su potrebni certifikati za vlastite proizvode, i
2. konsultanti/instituti koji pružaju usluge za preduzeća kako bi ista dobila certifikate.

Čini se da preduzeća ne raspolažu sa dovoljno znanja o certifikatima, njihovo primjeni te procedurama nabavke istih. Čak i preduzeća koja su generalno svjesna postojanja određenih certifikata ne znaju da li su ovi certifikati obavezni za vlastite proizvode/usluge, niti su upoznati sa načinom dobivanja ovih certifikata. Većina poljoprivrednih preduzeća nije upoznata sa zahtjevima za osiguranje evropskih poljoprivrednih certifikata niti razumije na koji način koristiti sisteme subvencioniranja i podrške za dobivanje certifikata. Čini se da ne postoji dostupan pisani materijal na bosanskom jeziku, i premda veliki broj institucija ne raspolaže relevantnim informacijama, postoji samo mali broj ureda koja mogu pružiti informacije ovog tipa. Ovaj nedostatak je moguće prevazići putem osiguranja odgovarajućih brošura i mrežne baze podataka koja sadržava spisak svih obaveznih certifikata i standarda koju će redovno ažurirati npr. javne institucije. Ova web stranica bi se mogla povezati sa ostalim korisnim informacijama kao što su dostupnost različitih vrsta subvencija za certificiranje uključujući budžet, maksimalan iznos za svako preduzeće i proceduru prijave.

Veliki broj preduzeća se susreće sa problemom plaćanja prilično visokih troškova održavanja seminara za obuku. U nekoliko slučajeva (npr. kursevi ubuke za 'HACCP menadžere' koje vodi preduzeće BIOBASE) svi učesnici pokrivaju vlastite troškove pohađanja kursa, iako ova preduzeća raspolažu sa veoma ograničenim fondovima. Cijena za 5-dnevni seminar (koji pruža npr. TÜV Adria), koji podučava učesnike o proceduri certificiranja za HACCP standarde, iznosi oko 430 eura. U Hrvatskoj sličan kurs (10-dnevni) košta 5000 eura. Kao posljedica ovoga, mnogo Hrvata učestvuje u seminarima koji se održavaju u Bosni i Hercegovini jer će ovdje dobiti isti certifikat koji bi dobili u Hrvatskoj. U

svjetlu ove razlike u cijeni, cijena obuke u BiH se sigurno ne može smatrati pretjerano visokom.

Kako bi se smanjila finansijska ograničenja, potrebno je osigurati mogućnosti obuke tako što će iste biti djelomično finansirane iz različitih izvora, npr. 1/3 troškova pokriva Evropska Unija, 1/3 javni sektor, 1/3 pojedinac/preduzeće. Ovo je način da se pomogne:

- Pojedincima da dobiju certifikate za određene standarde (kao instruktor, inspektor, itd.)
- Preduzećima da certificiraju svoje uposlenike
- Preduzećima da certificiraju svoj proizvodni proces i proizvode.

Mala preduzeća koja pohađaju obuku o pitanjima certifikacije su preduzeća koja se naročito suočavaju sa određenim međunarodnim preprekama i preprekama u poslovnom okruženju kao što su:

- Nedostatak razmjene znanja sa inostranim preduzećima koja rade u istom polju certificiranja
- Nedostatak odgovarajućih kurseva o upravljanju projektima koji se tiču provedbe certifikata
- Nedostatak informacija o dostupnosti grantova i o procedurama osiguranja grantova
- Nedostatak uzornih projekata (projekata dobre prakse) iz kojih se može naučiti
- Preduzećima nedostaje znanja i finansijske moći za adekvatnu promociju vlastitih certifikata kao i certificiranih proizvoda/usluga

Kako bi se prevazišle neke od ovih prepreka, u 2007. godini je registrovano udruženje konsultanata pod nazivom named 'Focus'¹⁸. Ovo udruženje ima za cilj da podrži svoje članove između ostalog osiguranjem baze podataka koja sadrži listu certifikovanih konsultanta, kao i pružanjem obrazovne podrške svojim članovima.

Veliki broj tek diplomiranih studenata čije obrazovanje odgovara ovoj industriji i insitutima za certificiranje ostaje bez posla. Uz finansijsku podršku vlade/donatora obukama o certificiranju i kontroli certifikata ovi ljudski resursi bi se mogli iskoristiti za toliko potrebno unaprijeđenje usluga certificiranja. Na primjer, nezaposlenim biolozima koji ne mogu naći posao bez poznavanja HACCP standarda i ostalih standarda se može ponuditi obuka unutar postojećih institucija za obuku, koja bi ih osposobila da dobiju posao u industriji i institucijama.

Nivo trenutne saradnje ostvarene između poslovnih i naučnih institucija je trenutno jako nizak. Ova saradnja se može ojačati putem:

- Kurseva koje će zajedno pohađati osoblje zaposleno u institucijama, studenti, te osoblje zaposleno u preduzećima
- Podrške stažiranju te praktičnoj izobrazbi u preduzećima

¹⁸ Informacije osigurane od strane BioBase tokom intervjua održanog 6 marta 2008. godine

- Organizacije/osnaživanja poslovnih sajmova i izložbi preduzeća na univerzitetima, te
- Stvaranjem virtualnih centara za podršku zapošljavanju usko vezanih uz certificiranje na tehničkim i fakultetima prirodnih nauka.

Slijedeća tabela sadrži ograničenja i prateće preporuke za zajedničko pitanje obrazovanja.

Ograničenja	Preporuke
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak obrazovanja u institucijama visokog obrazovanja o standardizaciji i certificiranju, naročito u kombinaciji sa praktičnim radom • Nedostatak mogućnosti obuke za nezaposlene naučnike s ciljem povećanja šanse za zapošljavanje u sektoru standardizacije i certificiranja • Rukovodioci i osoblje zaposleno u javnim institucijama i privatnim preduzećima ne posjeduju dovoljno znanja i informacija o obaveznim dozvolama i certifikatima • Visoki troškovi seminara obuke za pojedince i za preduzeća • Troškovi seminara obuke za lokalne instruktore iz oblasti certificiranja su previsoki da bi ih mogli priuštiti pojedinci ali čak i mala i srednja preduzeća. Troškovi bi čak bili i veći u slučaju da se angažuju (potrebni) međunarodni instruktore da vode kurseve o upravljanju projektima i kurseve koji nude znanja o marketingu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razmotriti pružanje podrške jačanju javnih obrazovnih institucija (univerziteta, akademija) koje se već bave certificiranjem kako bi se pružilo više usluga privatnom sektoru • Razmotriti pružanje podrške jačanju saradnje između poslovnih, naučnih i institucija visokog obrazovanja podrškom uvođenju stažiranja i praktične izobrazbe, poslovnih sajmova i izložbi preduzeća na univerzitetima, te uspostavi virtualnih centara za podršku zapošljavanju • Razmotriti pružanje podrške javnim institucijama i/ili kursevima obuke privatnih udruženja za nezaposlene naučnike (npr. HACCP standardi za nezaposlene tek diplomirane studente bilogije) • Razmotriti pružanje podrške za izradu brošura i/ili web stranice(a) koje sadrže sve dozvole i certifikate potrebne za izvršavanje određenih aktivnosti (1) • Razmotriti pružanje finansijske podrške za seminare obuke iz oblasti certificiranja, te dijeljenje troškova između države BiH, Evropske Unije i preduzeća • Razmotriti pružanje finansijske podrške seminarima obuke za privatna udruženja za certificiranje iz oblasti najnovijih razvoja u sektoru

<ul style="list-style-type: none"> • Visoki troškovi osiguranja međunarodne priznatosti (certificiranja) za preduzeća • Poljoprivrednici nisu upoznati sa zahtjevima za osiguranje evropskih poljoprivrednih certifikata i ne znaju na koji način da koriste sisteme podrške i subvencija 	<p>certificiranja, upravljanja projektima te marketinga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razmotriti pružanje podrške institucijama u toku procesa certificiranja malih i srednjih preduzeća • Razmotriti pružanje podrške za osiguranje kurseva za poljoprivrednike iz oblasti evropskih poljoprivrednih certifikata i mogućnosti da poljoprivrednici iskoriste sisteme podrške i subvencija
---	---

Opšta literatura / Izvještaji

- A. Inicijativa Razvoja konkurentnosti klastera (Odabir klastera) samo tiskana kopija
- B. Mapiranje OECD-a
- C. FIAS Vodič o konkurenciji (IBRD/WB) – opće informacije za zemlje u razvoju
- D. FIAS+Konkurencija+Politika+Final
- E. Vodič za investitore– BiH promotivni materijal
- F. Industrijska strategija za Republiku Srpsku (na bosanskom jeziku) samo tiskana kopija
- G. EIU – Nacionalni izvještaj za Bosnu i Hercegovinu, decembar 2007 – samo tiskana
- H. Economist Nacionalni izvještaj za Bosnu i Hercegovinu1 2 1
- I. Ekonomski trendovi u Bosni i Hercegovini – samo tiskana kopija
- J. Ekonomsko istraživanje - BiH
- K. BIHET Sept 07
- L. SERDA Poslovni Inkubator – priručnik
- M. Različite brošure i CD-i Sarajevske regionalne razvojne agencije (SERDA)
- N. Regionalni okvir za strategiju i implementaciju SERDA-e 2006-2007 – brošura
- O. Pred-investicioni izvještaj o gasifikaciji Podrinja
- P. SERDA knjige o planiranju– 5 svezaka na bosanskom jeziku
- Q. 2007 FIPA Vodič za ulagače
- R. Revidirana SRS+AP
- S. Dokument sa uputama o razvoju malih i srednjih preduzeća – finalna verzija, GAP analiza
- T. Finalni TNA 5 decembar na engleskom jeziku M2
- U. Studija izvodljivosti zajedničkog uređenja tržišta – Početni izvještaj 2007 – samo tiskana kopija
- V. RED mapiranje institucionalnog okvira za mala i srednja preduzeća
- W. Trenutni prikaz procesa, dozvola za pokretanje posla; dozvola za gradnju
- X. Finalni izvještaj o intervencijama u malim i srednjim preduzećima i GAP analiza
- Y. D1 finalni dokument
- Z. D3 finalni dokument
- AA. Poli Konačna verzija 1 inc

Aneks 1

Opis projekta

Opis projekta
Okvirni ugovor 2007.g. – Lot 5
„Analiza mapiranja vrijednosnog lanca“

Uvodne informacije

Bosna i Hercegovina teži članstvu u Evropskoj Uniji (EU). Niz tehničkih pregovaranja za potpisivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SAA) je zaključen i nakon potpisivanja SAA-a, BiH će morati svoj ekonomski sistem i pravne standarde prilagoditi evropskim standardima prije nego što joj se odobri status zemlje kandidata za članstvo u EU. Nivo konkurentnosti ekonomije svake od zemalja, uključujući i BiH, je odlučujući u osiguranju prava na pristupanje EU. Prema Kopenhagenskim kriterijima, zemlje pristupnice moraju imati stabilne institucije koje garantuju demokratiju i vladavinu prava. Uz to zemlje moraju harmonizirati domaće propise sa „Acquis Communaitare“, imati funkcionalnu tržišnu ekonomiju i garantovati dovoljnu konkurentnost na unutrašnjem evropskom tržištu. Trenutno BiH, poput većine zemalja jugoistočne Evrope, nije sposobna da izdrži „nemilosrdnu“ kompeticiju unutar Evropske unije.

Konkurentnost generalno znači da su pojedinačne firme, firme u regiji ili zemlji, kao i firme određenog sektora/grane dobro opremljene sa proizvodnim faktorima, dobro organizovane i rukovođene te stoga sposobne da se oslone na neophodnu infrastrukturu kako bi se uspješno afirmirale kako na domaćem tako i na svjetskom tržištu, u isto vrijeme održavajući zadovoljavajući životni standard. Konkurentnost jedne zemlje treba biti promovisana kroz strukturisanu politiku koja oblikuje sistem preuvjeta koji uključuju odgovarajuću infrastrukturu, visoko-kvalitetne proizvodne faktore, djelotvorne i konkurentne i komplementarne firme, zahjevne kupce i nabavljače (ukoliko je moguće organizovane u „lanac nabavke“) i kompetentno rukovodstvo. Koncept konkurentnosti Evropske Unije se odnosi na čitavu državnu ekonomiju, iako su efikasne firme u centru konceptualnih razmišljanja. Ovo je dalje navedeno od strane Evropskog Vijeća u Lisabonu (2000) i EU Generalnom direktoratu za poduzetništvo «Stvaranje najkonkurentnije i dinamične ekonomije temeljene na znanju, što treba da omogući punu zaposlenost i ekonomsku i društvenu koheziju, što će na kraju zavisiti od uspješnosti preduzeća, naročito, malih i srednjih preduzeća.»¹⁹

Prema Generalnom direktoratu za poduzetništvo određene su slijedeće odrednice konkurentnosti:

- Obuka i unaprijeđenje za društvo orijentisano na poslovanje;
- Osiguran pristup finansijskim sredstvima za mala i srednja preduzeća (SME), kao i za visoko tehnološke firme i rasporostranjene firme;
- Pristup istraživanju i inovaciji kao i boljem korištenju patenata od strane malih i srednjih preduzeća;
- Jačanje usluga poslovnog razvoja;
- Unaprijeđenje javne administracije;
- Unaprijeđenje uslova upošljavanja i rada.

Za zemlje u tranziciji poput Bosne i Hercegovine, postoje dalji izazovi budući da BiH također mora razviti i implementirati aktivnu ekonomsku politiku usmjerenu na tržište kako bi stvorila uslove za poželjan okvir za firme. Ovo uključuje stvaranje stabilnih političkih, pravnih i administrativnih uslova. Na nivou firme to znači unaprijeđen pristup kapitalu.

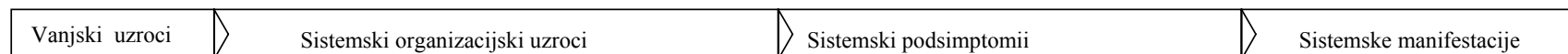
¹⁹ Izvor: EU Generalni direktorat za poduzetništvo (2000) str. 5

Aneks 2

Metodologija dijagnosticiranja organizacionih struktura

Model dijagnosticiranja

Uzročni lanac →



Uticaj 0	Organizacijski stav 1	Organizacijska struktura 2	Proces 3	Organizacijske funkcije		Posljedice 6	
				4 Razvojne	5 Održavanje		
Koji se ne može kontrolisati	Organizacijska klima	Horizontalna	Planiranje	Marketing		Značajne	
			MIS	Proizvodnja			
Koji se može kontrolisati	Lični stavovi	Vertikalna		Upravljanje ii korektivno djelovanje	Ljudski resursi		Teške
			Finansije				
Praćenje	Projekat	Rješavanje uzroka		Ublažavanje simptoma		Zaustaviti!	
Periodično	Veoma dugoročan	Dugoročno	Srednjoročno do kratkoročno			Odmah!	

← Lanac rješenja 215

Aneks 3

Lista sastanaka

Lista kontakata i sastanaka – kompanije i institucije

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status održavanja sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Sarajevska regija					
Regionalna razvojna agencija SERDA Sarajevo	Šefkija Okerić, direktorica	+387 33 652 935	25.02.08. 15,00	Regionalna razvojna agencija	Podrška malim i srednjim preduzećima
Udruženje MAP Vanjskotrgovinske komore Branislava Đurđeva 10	Goran Brčkalović, generalni sekretar	tel: +387 33 202 968 mob. +387 65 666 055	26.02.08 9,30	MAP podsektor, usluge podrške	
Euro info korespondentni centar BiH EICC (Vanjskotrgovinska komora) Branislava Đurđeva 10	Senad Hromić, direktor	+387 33 551 765	26.02.08. 11,00	Podrška svim sektorima	
Udruženje proizvođača voća i povrća Paromlinska 43 (Dioničko društvo Klas)	Miralem Sejdić gosp. Babić	+387 63 434 710	28.02.08. 9,00	Udruženje poljoprivrednih proizvođača "Dioničko društvo Klas"	
Preduzeće ŽICA Džemala Bijedića 16	Hrusto Tupeković, generalni rukovodioc	+387 33 775 100	28.02.08. 13,00	Metaloprerađiva	Srednje preduzeće

	Avdić, rukovodioc marketinga				
MoFTER Musala 2	Dušan Nešković, pomoćnik ministra za poljoprivredu i šef sektora	+387 33 209 819	03.03.08. 11,00	Vlada	
Privredna komora Kantona Sarajevo	Munevera Pahor, glavna tajnica	muneverap@pksa.com.ba	03.03.08. 13,00	Komora	
Dioničko društvo KLAS Paromlinska 43	Alija Šabanović	+387 33 727 124	05.03.08. 9,00	Bobičasto voće, proizvodnja voća i povrća	Veliko preduzeće
Preduzeće ANS DRIVE		+387 777 770	05.03.08. 13,00	Dvoprerada, građevinski materijal	Srednje preduzeće
Vijeće Ministara i BiH DEP (EPPU)	Azemina Vuković, direktorica	+387 33 218 552 avukovic@dep.gov.ba	07.03.2008. 9,00	Vlada	
Ministarstvo privrede, Kanton Sarajevo	Abid Sarić, ministar	+387 33 562 121 privrsa@ks.gov.ba	19.03.08. 10,00	Vlada	Podrška preduzećima

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Centar za poslovnu podršku Novi Grad Sarajevo (u sklopu SERDE), Trg nezavisnosti 12	Šefkija Okerić Asad	466 746 062 466 729	20.03.08 10,00	Centar za poslovnu podršku	
USAID LAMP	Maja Berbić, stručnjak za finansije	061 487 204 mberbic@usaidlamp.ba	20.03.08. 14,00	Pristup izvorima finansija za poljoprivredno poslovanje	
UPI Banka Sarajevo (Zgrada uprave kod Pozorista)	Enes Merzić Safet Hadžić	+387 33 497 575 497 649 upibanka@bih.net.ba	21.03.08. 9,30	Bankarstvo	Pristup finansijama
Ministarstvo za poljoprivredu FBiH Titova (zgrada Šipada)	Brković Nijaz, pomoćnik ministra	+387 33 261 930 info@fmpvs.gov.ba	24.03.08. at 10,00	Vlada	
EDC Izvršnost u inovaciji Josipa Štadlera 24	Sanscho Ramhorst, šef udruženja Aida Falan	+387 33 273 631 061 210 130 (Aida) afalan@edc.org	25.03.08. 11,00		
Svjetska banka Mirjana Karahasanović			25.03.08. at 15,00		
Udruženje MILCOS (Teloptic grupa)	Adin Fakić, direktor Rusmir Omičević, Brand manager Derviš Turčinović,	+387 33 638 870 info@teloptic.ba Derviš Turčinović (061 183 825)	03.04.08. 11,00	Mliječni proizvodi	

	Teloptic				
Preduzeće FAVEDA Jukićeva 70	Aida Zubčević, direktorica	+387-33 486 761 faveda@bih.net.ba	22.04.08. 10,00	Poljoprivreda, MAP	
Poljoprivredni fakultet Sarajevo (unutar Instituta za prehrabenu tehnologiju) Sarajevo	Mirsad Kurtović, dekan Milenko Blesić	+387 33 219 202 kazra@bih.net.ba Zmaja od Bosne 8	26.05.08. 10,00		
Mašinski fakultet Sarajevo	Izet Horman (katedra za drvoprerađu)	033 653 055 061 214 650	30.05.08.	Drvoprerađa - obuka	Telefonski intervju - Jasmina

BANJA LUKA 10.03.-12.03.08.

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
RS Ministarstvo privrede, Sektor za mala i srednja preduzeća i poduzetništvo	Milan Cvijić, pomoćnik ministra	051 338 370 m.cvijic@mper.vladars.net	ponedjeljak 10.03.08. 12,30	Vlada	Lejla
LAMP Banja Luka 1. Krajiškog korpusa bb	Slađana Bundalo	051 315 417 065 917 033	ponedjeljak 10.03.08. oko 13,00 sati	USAID-ov projekat	Ib
Vitaminka Banja Luka Braće Pišteljić 22	Žarko Mikić, direktor	051 300 049 Vitaminka.kibih@blic.net	utorak 11.03.08.	Prerada voća i povrća	Ib
Plantago Laktaši (MAP proizvođač)	Aleksandar Vukmirović, direktor	051 587 006 065 582 336 plantago@blic.net	utorak 11.03.08. 10,00	Medicinsko/ljekovito i aromatično bilje	Ib
Privredna komora RS Đure Daničića 1	Dragica Ristić, izvršna direktorica	051 215 833 dragicar@komorars.ba	utorak 11.03.08. 10,00	Komora	Lejla
Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća Banja Luka, Vuka Karadžića 4	Nikola Vukmirović, direktor	051 247 440 Rars- msp@blic.net	utorak 11.03.08. 13,00		Lejla
ARDA Banja Luka Krfška 74	Slobodan Marković, direktor	051 433 720 065 441 291 (Danijela)	utorak 11.03.08. 13,00		Ib
PREDA Prijedor	Miso Reljić,	052 241-601	srijeda 12.03.08.		Lejla

Banatska bb (bivša zgrada Poreske uprave)	direktor	preda@prijedor.com	10,30		
Metalna industrija Prijedor	Milovan Atlagić, direktor	052 232 511 mip@poen.net	srijeda 12.03.08. 10,30		Ib napomena: PREDA će osigurati prevodioca za Iba

BIHAĆ 13.03.-14.03.08.

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Komora Unsko-sanskog kantona 501. slavne brigade bb	Ismet Pašalić, predsjednik	037 227 762 061 163 235 061 159 793 (Sadeta) pkusk@bih.net.ba	četvrtak 13.03.08. 12,00	Komora	
PLOD Centar za posredovanje u Bihaću	Haris Komić	037 220 690 063 797 740 plod@plod.ba	četvrtak 13.03.08. 12,00		
Gradonačelnik Općine Bihać Bosanska 4	Hamdija Lipovača, gradonačelnik Kata Repac, pomoćnik gradonačelniku za razvoj, poduzetništvo i obrt	037 229 605 kabinet@bihac.org	petak 14.03.08. 9,00	Vlada	

MOSTARSKA REGIJA 26.03.-28.03.2008

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
RDA REDAH Mostar Bulevar narodne revolucije 17.	Ivan Jurilj, direktor Nevzet Sefo, RIC	+387 36 557-210 580-121	srijeda, 26.03.08 13,00	Podrška malim i srednjim preduzećima – svi sektori – Regionalna razvojna agencija	Ib and Lejla
RDA REDAH Centar za seoski razvoj, Buna Mostar	Himzo Tule Nevzet Sefo	+387 36 480 936 +387 36 557-210	srijeda, 26.03.08 14,30	Poljoprivreda	Ib and Lejla
Udruženje LINK Mostar Bulevar narodne revolucije 55a	Tomislav Majić Amela Bećirović	+387 36 580 151 580 142 GSM: 061 480 963	četvrtak, 27.03.08. 10,00	Podrška malim i srednjim preduzećima – svi sektori Udruženje	Lejla
Društvo Jaffa Commerc Blagaj, Mostar	Hamo Badžak Nedim Badžak	036 572-333 061 130-300	četvrtak, 27.03.08. 10,00	Poljoprivredna mala i srednja preduzeća Preporučeno od strane Regionalne razvojne agencije REDAH	Ib

FBiH Ministarstvo za razvoj, poduzetništvo i obrt	Jozo Bejić, generalni tajnik	036 449-120 036 449-123 GSM 063 896-599	četvrtak, 27.03.08. 13,00	Vlada	Lejla
Društvo Zalmo, Hamida Vuka 27, Mostar	Harun Zalihić	036 570-345 061 194-624	petak, 28.03.08. 9,00	Mala i srednja preduzeća za preradu metala Preporučeno od strane Regionalne razvojne agencije REDAH	Ib

ZENIČKA REGIJA

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Institut za metalurgiju "Kemal Kapetanović", Zenica Travnička cesta 7 http://www.miz.ba/	Mirsada Oruč, direktorica	032 247 999 (Sanela) E-mail: miz@miz.ba	29.04.08. 9,30	Metaloprerađivačka tehnologija Centar za istraživanje i razvoj	Centar za istraživanje i razvoj Ib and Meliha
Društvo KRIVAJA, TMK Zavidovići, Radnička br. 2 http://www.krivaja-tmk.com/	Ismet Mujanović, direktor Šemsudin Skejić, tehnički direktor	032 878 064 (Aida) E-mail: inzenjering@krivaja-tmk.com	29.04.08. 12,00	Stolarstvo i kuće; pilana	Ib i Meliha
Centar za poslovnu podršku Zenica – Vlada Zeničko-dobojskog Kantona Kučukovići 2 (zgrada RMK Prometa) http://www.zdk.ba/BSCPHP/index.php	Dženana Čolaković, generalna tajnica Salih Alispahić Valida Imamović Asim Kico	032 449 920 E-mail: bsczdk@bih.net.ba	29.04.08. 12,00	Podrška malim i srednjim preduzećima	Dženana Čolaković, generalna tajnica neće prisustvovati sastanku– imenovala je tri asistenta da umjesto nje prisustvuju sastanku Lejla

Regionalna razvojna agencija REZ Zenica Štrosmajerova 11 http://www.rez.ba/	Amela Malićbegović, direktorica Maja Kišić, Vođa tima, razvoj ekonomije	+387 32 462 161 amela@rez.ba maja@rez.ba	29.04.08. 15,00	Regionalna razvojna agencija, podrška malim i srednjim preduzećima	Lejla
--	---	---	--------------------	--	-------

TUZLANSKA I BRČANSKA REGIJA					
Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
NERDA CREDO projekat Centar za poljoprivredno poslovanje Center za poduzetništvo, promociju i razvoj	Enes Drljević Amra Jaganjac Mirza Kušljugić	035 274 385 nerda@nerda.ba M. i Ž. Crnogorčevića br. 5	07.04.08. 13,00	Regionalna agencija za razvoj	Ib, Lejla, Meliha
Društvo TMD AI Gradačac Sarajevska 62	Fadil Novalić, direktor Tadija Leutar, rukovodioc za marketing	035 822 800 035 822 803 e-mail: fadil.novalic@cimos.eu	08.04.08. 9,30	Prerada metala	Ib, Meliha
Općina Tuzla ZAVNOBiH-a 11	Safet Husanović, Šef Odjela za poduzetništvo i razvoj	035 307 380 035 307 387 E-mail: safeth@tuzla.ba	08.04.08. 9,00	Vlada	Lejla
USAID LAMP Tuzla, M. Tita 34/A/3	Midhat Glavić Rozalija Galac	035 252 603 061 710 613 (Mithat) E-mail: mglavic@usaidlamp.ba	08.04.08. 14,00	USAID	Lejla
Rudmont Živinice			08.04.08. 14,00		Ib, Meliha
Preduzeće Salkanović Odžak	Mr. Salkanović, direktor	063 340 081 Salkanovic-tisleraj@tel.net.ba	09.04.08. 11,00	Proizvođač namještaja i stolarije	Ib, Meliha
Privredna komora Brčko distrikta	Miroslav Čosić, predsjednik	049 217 556 (Aida) 049 216 116	09.04.08. 09,00	Komora	Lejla

Cvijete Zuzorić bb (zgrada Šipada III sprat					
Fond za kreditnu garanciju Cvijete Zuzorić bb zgrada Šipada	Husein Čaušević, direktor	049 232 260	09.04.08. 14,30		Lejla
Društvo Bosnaplod Brčko distrikt Vojvode Mišića 66	Nermin Bašić, direktor	049 216 076 bosnaplod@bih.net.ba	10.04.08. 9,00	Proizvođač i prerađivač voća i povrća	Ib, Meliha
Brčko distrikt, Odjel za ekonomski razvoj	Amra Abadžić, šefica pod-odjela	049 217 993 e-mail: amraab@bdcentral.net	10.04.08. 9,00	Vlada	Lejla

Lista sastanaka Standardi i certificiranje

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Delegacija Evropske Komisije	Dina Karić, rukovodioc zadataka, Delegacija Evropske Komisije u BiH	tel: +387 33 254 798 fax: +387 33 666 037 Dina.KARIC@ec.europa.eu	25.02.08 16:00	Pokretanje projekta i razjašnjavanje opisa projekta	
Međunarodna finansijska korporacija IFC-PEPSE Hamdije Kreševljakovića 19/IV	Selma Rasavac Ivana Ćuk	+387 33 251 555	25.02.08. 12,30	Mala i srednja preduzeća, opća prerada, informaciono-kompijuterske tehnologije	
gosp. Radomir Marinković konzultant u Institutu za standardizaciju	Radomir Marinković Ćemaluša 6/II, soba 77	Tel. +387 61 143 825	25.02.08. 11,00	Standardi – sve industrije	Mr. Marinković će dati prijedloge za najrelevantnije sastanke
Institut za akreditovanje	Refik Salihović Hamdije Ćemerlića 2	Sarajevo	25.02.08. 14,00	Procedure akreditiranja	
Evropska Komisija – EICC (Vanjskotrgovinska komora)	Senad Hromić	+387 33 551 765	26.02.08. 11,00	Podaci o izvozu / uvozu	Zvati naredne sedmice, gosp. Hromić nije u Sarajevu

TUV BiH Marka Marulića 2/II Umjesto GTZ	Muhamed Peljto, bivši stručnjak pri GTZ-u za drvnu industriju; trenutno zaposlen kao direktor TUV- a za BiH	+387 33 668 433 +387 33 641 404 +387 61 156 151	27.02.08. 10,00	Drvo	GDZ nije više uključen u drvnu industriju
EC – Podrška promociji izvoza	Cristine Young	+387 33 250 199	27.02.08. 15,00	Podaci o projektu o izvozu	Sastanak održan sa Volkerom

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Društvo Žica			28.02.08 13,00		Volker se pridružio sastanku sa Ib i Lejlom
Društvo Klas			28.02.08 9,00		Volker se pridružio sastanku sa Ib i Lejlom
Vetarinarska stanica Kantona Sarajevo	Nedim Brdarić Lejla Zahirović		29.02.08 10,00		
USAID - LAMP	Benjamin Torić	+38733273620 061 487 202	29.02.08. 16,30	Agro-poslovanje, biljni sektor	
BiH Institut za standardizaciju, Lukavica	Sead Rekić		03.03.08. 10,00		
EC rukovodioc zadataka	Sanja Spaić Vesna Grković Jelena Miloš		03.03.08 14,30 15,00 15,30		
USAID - LAMP	Nedim Džano	+38733273620 061 137 249	04.03.08. 9,00	Poljoprivredno poslovanje, biljni sektor	
Ured državne administracije za zaštitu biljaka	Sabaheta Ćutuk, zamjenik direktora		04.03.08 11,30		
Projekat udruživanja "Podrška Uredu za veterinarstvo	Caroline Schollmeyer		04.03.08. 15,00		

BiH					
BIO-BASE H. Čemerlića 2/XI	Esada Nuhbegović	063 830023 biobase@teamlink.ba	06.03.08. at 9,30	Autorizovana za HACCAP certificiranje	Malo preduzeće

Organizacija	Naziv kontakt osobe i titula	Kontakt detalji	Status sastanka	Sektor/prozvodi	Napomene
Društvo FAVEDA Slatinski put 66 (Kobilja glava)	Aida Zubčević, direktorica	486 761	22.04.08. 10,00	Proizvođač medicinskog aromatičnog bilja	Malo preduzeće
Kompanija Milcos Mostarsko raskršće bb	Adin Fakić, direktor, Samila Maraj, stručnjak za HACCAP certificiranje	033 638 870 061 183 825 (Derviš Turčinović)	24.04.08. 12,00	Mliječni proizvodi	
Društvo EĆO Pijačna 6 (FORUM poslovni centar)	Suad Ećo, direktor Elvedin Osmanović	766 800 061 157 265 (gosp. Ećo) 061 352 318 (gosp. Osmanović)	23.04.08. 10,00	Proizvođač namještaja	Malo preduzeće, 15-20 uposlenika http://www.eco-company.ba
Društvo Hano Kolodvorska 12 A	Nahid Hasanbegović, direktor	727 330	24.04.08. 09,00	Prerada metala –profili od aluminija, prozori i fasade	Srednje preduzeće, 51 uposlenik http://www.hano-bih.com/eng/osnovno.htm

Aneks 4

Spisak donatorskih projekata

Donatorski projekti za razvoj poljoprivrede, industriju metaloprerade i drvoprerade i projekti koji obuhvaju više sektora

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
POLJOPRIVREDA				
EU SESMARD (Podrška harmonizaciji sektora poljoprivrede, hrane i ruralnog sektora u Bosni i Hercegovini)		mart 2006-2008		<p>Ovaj projekat je posebno namijenjen da podrži jačanje kapaciteta poljoprivrednih institucija i institucija u ruralnom sektoru na državnom nivou na polju ključnih kompetencija na državnom nivou koje se tiču usluga vezanih za politike, zakonske odredbe, administraciju i ostale vezane usluge. Uz to, cilj projekta je jačanje centralne koordinacije i harmonizacije. Očekuje se osvarivanje niza rezultata kroz tehničku pomoć u vezi izrade:</p> <p>Jasnih i snažnih smjernica o izvještavanju i procedurama koordinacije na svim administrativnim nivoima, uključujući razvoj institucionalnih kapaciteta potrebnih za budući razvoj poljoprivrede te harmonizacije propisa sa EU. Ovo uključuje pomoć u izradi nacerta Okvirnog zakona o poljoprivredi, hrani i ruralnom razvoju.</p> <p>Osnovni kapaciteti na državnom nivou za koordinaciju razvoja poljoprivrede, hrane i ruralnog sektora širom Bosne i Hercegovine preko odgovarajućeg pravnog okvira.</p> <p>Relevantno osoblje na državnom i entitetskom nivou koje je sposobno da obavlja specifične poslovne zadatke koji uključuju izradu nacerta zakonskih odredbi, finansijskog planiranja, rješavanja međunarodnih pitanja zdravlja životinja i biljaka, planiranje seoskog razvoja, te sakupljanje, rezumiranje, prezentovanje i analiza podataka u sektoru, i obavljanje ostalih ključnih zadataka.</p> <p>Mehanizmi podrške razvoju izvršnih agencija u sektoru kao instrumenata za izvršavanje administrativnih i koordinacionih zadataka (npr. Veterinarske i fitosanitarne institucije, institucije vezane za</p>

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
				plaćanje te ostale institucije vezane za ovaj sektor).
SDC Švicarska Provedba: Podrška udruženja GTZ sektoru za proizvodnju voća i povrća PN 57.3000.7-001.00	Direkcija za razvoj i saradnju (DEZA)	I faza 01.01.05- 31.12.06 II faza 01.01.07- 31.12.09	2,5 miliona eura	Podrška preduzećima za poljoprivrednu proizvodnju kroz registrovane unije SHO (organizacije samopomoći) i društva. Unaprijeđenje u sektoru marketinga i održivosti ekonomske situacije u poljoprivrednim preduzećima. Savjetovanje u sektoru: - podrške proizvodnji i širenju - organizacijski razvoj društava - otvaranje tržišta za proizvode voća i povrća - osnivanje savjetovnih usluga u sektoru poljoprivrede - obuka o upravljanju - dalje kvalifikacije i savjetovanje za proizvođače - Provedba Integralne proizvodnje (IP)
SDC Švicarska Provedba: Podrška GTZ malim i srednjim preduzećima u sektoru proizvodnje voća i povrća Gradačac u Bosni i Herzegovini (BIH) PN 57.3017 1-001.00	Direkcija za razvoj i saradnju (DEZA)	I – III faza 2000 – 31.03.2007 4 faza 01.04.2007 31.03.2009	Lokalni budžet 535.332 eura	Glavni ciljevi IV faze ostaju stalni te su slijedeći: • Unaprijeđena nabavka voća i povrća za kupce. • Porast u prihodu preduzeća za poljoprivrednu proizvodnju • Veće šanse za poljoprivredna preduzeća za preradu voća i povrća da pristupe regionalnom tržištu zahvaljujući efikasnoj integraciji u vrijednosne lance. Sve komponente projekta su ojačane, održive te obavezane na provedbu u vlasništvu relevantnih institucija. • PMG Gradačac se obavezao da će za svoje članove zastupljene preko odbora osigurati uravnoteženi novčani tok te pozitivni saldo do 31.03.2009 • PMG Krajina će dobiti podršku do 31.01.2008. koja garantuje rast preduzeća iz vlastitih finansijskih sredstava. • Organizacija, koncepcija i finansiranje savjetodavnog kruga je

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
				<p>pročišćeno do 31.03.2009 tako da preduzeće može nastaviti sa svojim aktivnostima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komponenta podrške ženama je povjerena lokalnim institucijama do 31.03.2008 • Komponenta širenja Integralne proizvodnje (IP) je integrisana u planirani projekat Direkcije za razvojnu saradnju (DEZA-e) vezan za IP • Komponenta podrške mladima će biti povjerena vlastitim institucionalnim strukturama do 01.01.2008.
SVJETSKA BANKA Projekat poljoprivrednog i ruralnog razvoja	Vlada BiH SIDA	1 oktobar 2007 - 31 decembar 2011.sa 30 junom 2012. godine kao datumom okončanja ugovora	<p>IDA 21 miliona US \$</p> <p>SIDA 6 miliona US \$</p> <p>Vlada BiH 9.18 miliona US \$</p>	<p>Razvojni cilj projekta je podrška BiH u jačanju kapaciteta na državnom i entitetskom nivou u svrhu osiguranja efikasne i djelotvorne poljoprivredne usluge i programa podrške, kao i da se napravi značajan doprinos ubrzanju kvalificiranosti Bosne i Hercegovine pristupu podršci koja se pruža kroz Instrument predpristupne pomoći Evropske Unije za ruralni razvoj (IPARD).</p> <p>Ključni indikatori ostvarenih efekata će uključiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šezdeset procenata istraživanja oboljenja i zaraze izvršenih na osnovu očekivanih rizika. • Operativni pluralistički, vođeni potražnjom i na ishodima zasnovani ugovoreni programi i dvadeset procenata komercijalnih poljoprivrednika koji će od toga imati koristi • Stopocentne strukturne cjeline ruralnog razvoja napravljene kroz harmonizovane, EU IPARD saglasne institucije i sisteme na nivou svakog entiteta. • Državni ured za veterinarstvo provodi efektivan sistem identifikacije životinja obuhvatajući sedamdeset procenata goveda, svinja i malih preživara. • Uvođenje klasičnog testa svinjske groznice i programa klanja stoke

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
				<p>kao i opadanje slučajeva bruceloze za trideset procenata.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uprava za zaštitu zdravlja bilja implementira nadzor zdravlja bilja i sistgem procjene rizika. • Agencija za sigurnost hrane BiH implementira sistem za sigurnost hrane zasnovan na procjeni rizika. • Entitetski Inspektorati efektivno provode BiH zakone i propise o zdravlju bilja, zdravlju životinja i sigurnosti hrane. • Jedinice za poljoprivredne informacije na entitetskom nivou uspostavljene i prikupljaju FADN informacije iz 300 farmi. • Uspostavljena entitetska Odjeljenja za proširenje sa multioperativnim upravljačkim tijelom i odobrila CY2010 prošireni radni plan i budžet. • Najmanje 100 ugovorom obavezanih stručnih/savjetnih službi akreditovanih da posebnim sposobnostima implementiraju najmanje 50 stručnih ugovora zasnovanih na rezultatima. • Uspostavljeni registri farmi i platnih sistema na entitetskom nivou od strane Svjetske banke za isplatu projektnih sredstava. • Doneseni planovi ruralnog razvoja u skladu sa EU IPARD-om nadgledani od efikasnih Odbora za nadzor. • Pedeset procenata budžeta za poljoprivredni i ruralni razvoj korišteno za strukturno plaćanje kroz platni sistem u svakom entitetu odobren od strane Svjetske banke. • Projektna sredstva sto procentno raspodjeljena prema planu, vremenski i tačno završeni operativni godišnji plan i planovi obuke i nabavke. • Ankete korisnika pokazuju pedeset procenata upoznatosti sa Projektom i ukupno zadovoljstvo projektnim aktivnostima.
SIDA Ekonomski razvoj i stvaranje radnih				<p>Podrška ruralnom razvoju usmjerena kroz šest nevladinih organizacija koje su radile sa savjetnim sužbama za poljoprivrednike. Ova podrška će trajati tokom 2008. godine. Svjetska banka je nedavno započela</p>

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
mjesta				<p>trogodišnji razvojni projekat u poljoprivrednom sektoru. Švedska agencija za razvoj i saradnju – Sida je odlučila da stupi u partnerski odnos sa Svjetskom bankom tako što je doprinijela projektu dodatnom grant komponentom.</p> <p>Projekat vezan za zemljišnu administraciju već šest godina dobiva podršku kako bi se unaprijedio sistem zemljišne administracije te osigurala prava na vlasništvo koja će također imati pozitivan učinak na finansijsko tržište.</p>
SIDA Kvalitetna regulatorna struktura za razvoj sektora sigurnosti i kvaliteta hrane u jugoistočnoj Evropi (regionalni)		septembar 2005 septembar 2008	Vrijednost : 1.5 milijon eura	<p>Korisnici: MOFTER, Agencija za sigurnost hrane, Institut za akreditovanje, Vanjskotrgovinska komora.</p> <p>Cilj projekta je osigurati tehničku podršku osnaživanju sistema za sigurnost hrane u zemljama u regiji te porast međunarodnih trgovinskih tokova.</p>
Podrška vlade Norveške agro- kulturalnim projektima				<p>Projekat podržava nekoliko pojedinačnih projekata u saradnji sa Jæren produktutvikling iz Norveške. Sredstva će se između ostalog uložiti u izgradnju i jačanje konkurentnosti, te razmjenu znanja, između koledža Time i Øksnevad i ekvivalentnih obrazovnih institucija u Konjicu. Projekat će također podržati trgovinsko preduzeće „Agroneretva“ čiji je cilj da pomogne svojim članovima da prodaju svoje proizvode kao i da unaprijedi šanse za izvoz ovih proizvoda na strano tržište. Osim toga, dodatna podrška se pruža stalnoj obuci i razvoju kompetencija, te marketingu i agro-kulturalnim pitanjima koja se smatraju ključnim za budući razvoj. Uz to, određeni iznos sredstava je namijenjen za istraživanja u Srebrenici i Bratuncu kako bi se ispitale mogućnosti realizacije poljoprivrednih projekata u ovoj regiji u budućnosti.</p>
Španska agencija za		kraj 2006 -	Sveukupn	Opći cilj projekta je poboljšanje nivoa ruralnog i poljoprivrednog

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
međunarodnu razvojnu saradnju (AECI) Centar za ruralni razvoj i poljoprivredu (REDAH)		kraj 2009 godine	a vrijednost projekta 504,700 eura, 90% finansiran o od strane AECI (455,500 eura) a 10% (49,200 eura) od strane REDAH	<p>razvitka u hercegovačkoj regiji. Specifični cilj je podrška stvaranju i konsolidaciji Centra za poljoprivredu i ruralni razvoj regije Hercegovina. Korisnici projekta će biti korisnici usluga Centra za ruralni razvoj i poljoprivredu, koji se mogu podijeliti u slijedeće grupe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poljoprivredni proizvođači i prerađivači hercegovačke regije; • Udruženja, zadruge i druge vrste organizacija komercijalnog karaktera poljoprivrednog sektora; • Općine Hercegovine; • Studenti i profesori agronomije; • Stanovništvo regije Hercegovina čiji će se životni uslovi poboljšati.
Vlada Holandije Program razvoja izvoza Bosne i Hercegovine				<p>Novi programi (otvoreni za prijavu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehnički proizvodi • Turizam • Oprema za cjevovode i kontrolu industrijskih procesa 2005-2012 • Ugovaranje o kooperaciji, izljevanju i taljenju • Organski i konvencionalni sastojci hrane za industrijsku upotrebu 2006 -2010
Predvideni projekat EU: Jačanje i harmonizacija BiH informacionog			Indikativni budžet 1,300,000 eura	

Donator/projekat	Partneri	Trajanje	Vrijednost	Opis
sistema poljoprivrednog i ruralnog sektora, Bosna i Hercegovina, EC/BiH/08/015, EuropeAid/126652/C/SER/BA				
Predviđeni projekat EU: Pilot podrška programiranju u ruralnom sektoru u Bosni i Hercegovini, EC/BiH/08/017, EuropeAid/126651/C/SER/BA			Indikativni budžet 1,000,000 eura	
Predviđeni projekat EU: Podrška provedbi BiH zakona o hrani, Bosna i Hercegovina, EC/BiH/08/018, EuropeAid/126654/C/SER/BA			Indikativni budžet 1,000,000 eura	
Predviđeni projekat USAID-a: Razvoj konkurentnosti privatnog sektora		Višegodišnji		Industrije: Drvoprađivačka, poljoprivredna, turistička i industrija lakih metala

DRVOPRERADA				
USAID Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA)		juli 2004 – juli 2008	Budžet: 16 miliona dolara	Krajnji cilj CCA je podizanje stope ekonomskog rasta, te povećanje broja radnih mjesta u BiH jačanjem konkurentnosti u drvoprerađivačkoj industriji i sektoru turizma. CCA pruža tehničku podršku promociji razvoja u industrijskim klasterima, npr. preduzećima u privatnom sektoru, finansijski dobavljači, vladine i nevladine organizacije koje podržavaju funkcionisanje određene industrije. Projekat također radi na informisanju preduzeća u klasterima o trendovima na globalnom tržištu te o poboljšanju kvalitete proizvoda kao i operativne produktivnosti. CCA jača veze između preduzeća unutar klastera kao i veze između preduzeća i izvoznih tržišta, promovira investicije u klaster preduzeća i unaprijeđuje poslovno okruženje. CCA igra ključnu ulogu u koordinaciji aktivnosti međunarodne zajednice u sektoru šumarstva čiji je cilj održivo ekonomsko gospodarstvo BiH šumama. Projekat upravlja “Fondom za implementaciju konkurentnosti” u vrijednosti od 1,5 milion US dolara i promoviše korištenje garancijskog fonda (DCA) američke Vlade u vrijednosti od 47 miliona dolara koji podržava poslovno finansiranje u drvoprerađivačkom sektoru, sektoru turizma i agroposlovanja.
Predvideni projekat USAID-a: Razvoj konkurentnosti privatnog sektora		Višegodiš nji		Industrije: Drvoprerađivačka, poljoprivredna, turistička i industrija lakih metala
METALOPRERADA				
GTZ Otvoreni regionalni fond za vanjsku trgovinu za jugoistočnu Evropu „Podrška uvozu i izvozu u auto-		I faza 01.01.2007- 31.12.2009	297.000 eura	Krajnji cilj prvog dijela projekta je unaprijediti pozicioniranje kompanija za podršku autoindustrije sa zapadnog Balkana na zapadnoevropskom i svjetskom tržištu. Strategija uključuje kombinaciju usklađenih mjera. Planirane su slijedeće intervencije: <ul style="list-style-type: none"> • Dizajniranje i podizanje regionalnog Internet portala s ciljem povećanja regionalne i međunarodne reputacije podugovarača na

industriji preko međusobnog povezivanja klastera autoindustrije na Zapadnom Balkanu“ PN 06.2077.3-001.01				<p>zapadnom Balkanu. Ovaj portal istovremeno predstavlja osnovu za informisanje i komunikaciju za regionalne proizvođače te time olakšava regionalnu saradnju u lancu nabavke kao i cjelokupni proces <i>Upravljanja procesom nabavke</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podrška aktivnostima obične prodaje. Uspostavljanje ureda za prodaju u Njemačkoj koji će obavljati usluge marketinga za podugovarače iz Bosne i Hercegovine, Srbije i Makedonije (direktno obraćanje potencijalnih kupaca, „firm pools“ (skupine unutar preduzeća) • Planirane “firm pools”, itd. • Podrška za ostale zajedničke marketinške mjere poput učešća u zajedničkim sajmovima (Automechanika Frankfurt, Z-Messe Leipzig), organizacija marketinga i saradnje (Congress, saradnja na burzi), organizovanje delegacija poslodavaca za zapadnu Evropu te organizacija poslovnih putovanja do preduzeća na zapadnom Balkanu za potencijalne kupce.
Vlada Holandije Program razvoja izvoza Bosne i Hercegovine				<p>Novi programi (otvoreni za prijavu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehnički proizvodi • Turizam • Oprema za cjevovode i kontrolu industrijskih procesa 2005-2012 • Ugovaranje o kooperaciji, izljevanju i taljenju • Organski i konvencionalni sastojci hrane za industrijsku upotrebu 2006 -2010
Predvideni projekat USAID-a: Razvoj konkurentnosti privatnog sektora		Višegodišnji		Industrije: Drvoprerađivačka, poljoprivredna, turistička i industrija lakih metala

ZAJEDNIČKI ELEMENTI			
EU EXPRO (EU projekat tehničke pomoći za podršku promociji izvoza)		2006-2008	<p>Glavni cilj projekta je jačanje kapaciteta BiH za promociju izvoza. Ovo će se postići provedbom 3 odvojene projektne komponente s ciljem da se:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osigura podrška za izgradnju kapaciteta Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MoFTER) i Vanjskotrgovinske komore (FTC), kako bi se osigurao djelotvoran institucionalni okvir koji bi mogao provesti promotivnu izvoznu strategiju. 2. Vanjskotrgovinska komora je imenovana za Agenciju za promociju BiH izvoza uz odobrenje MoFTER-a. 3. Pruži podršku Agenciji za promociju BiH izvoza u razvoju međunarodne konkurentnosti i kapaciteta izvoza u posebnim sektorima. 4. Unaprijedi pristup informacijama iz oblasti trgovine i tržišta i poveća nivo svijesti o izvoznim potencijalima BiH kod poslovnih ljudi i zajednica u BiH kao i na međunarodnom planu.
Vlada Holandije CBI – Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju			<p>CBI nudi slijedeće usluge izvoznicima i organizacijama za poslovnu podršku (BSO's) u odabranim zemljama u razvoju:</p> <p><i>Informacije o tržištu Evropske Unije</i> Niz instrumenata kako bi izvoznici i organizacije za poslovnu podršku u zemljama u razvoju održali korak sa najnovijim razvojem EU tržišta.</p> <p><i>Company matching – organiziranje susreta između kompanija</i> On-line podrška koja povezuje perspektivne dobavljače u zemljama u razvoju, a koji se kvalificiraju za CBI podršku, sa pouzdanim uvoznicima u EU.</p> <p><i>Programi za razvoj izvoza</i> Programi za razvoj izvoza su izrađeni tako da pomognu poduzetnicima u zemljama u razvoju da pristupe EU tržištu, da uspiju na istom, i da konsoliduju ili prošire svoj trenutni udio u tržištu.</p> <p><i>Obuka</i> Obuka za izvoznike i organizacije za poslovnu podršku, između ostalog, o cjelokupnom izvoznom marketingu i upravljanju; unaprijeđenju</p>

				trgovine; rukovođenju učešćem u međunarodnim trgovinskim sajmovima, i razvoju informacionih sistema orijentisanih na kupce. <i>Razvoj organizacija za poslovnu podršku</i> Razvoj organizacija za poslovnu podršku se sastoji od nekoliko modula institucionalne podrške prilagođenih potrebama odabranih organizacija, zemalja i sektora.
GTZ Srednje stručno obrazovanje i obuka PN 06.2117.7-001.00		Cjelokupno trajanje projekta 2004-2009 Trajanje trenutne faze projekta 01.01.07-30.09.09	1.400.000	Projekat srednjeg stručnog obrazovanja i obuke pruža podršku provedbi reforme srednjeg stručnog obrazovanja i obuke u Bosni i Hercegovini. Ponuda projekta srednjeg stručnog obrazovanja će biti prilagođena kako bi odgovarala sadašnjim i budućim ekonomskim zahtjevima u BiH. Ono što je značajno je kompatibilnost sistema stručnog obrazovanja u BiH sa EU sistemom radi povećanja nivoa mobilnosti stručnih radnika te privlačnosti Bosne i Hercegovine na stranom tržištu. Cilj trenutne projektne faze je unaprijeđenje nivoa zapošljavanja učenika koji su završili neku od javnih srednjih stručnih škola. Što se tiče ovog aspekta, projekat podržava aktiviranje mehanizama i instrumenata u pilot-školama kako bi se unaprijedila saradnja sa privatnom ekonomijom. Savjetodavne mjere u okviru projekta su: razvoj nastavnih planova i programa, modeli profesionalne orijentacije, razvoj kapaciteta (lokalno upravljanje i profesionalno osoblje u školama) po pitanju novih nastavnih sadržaja i metodologija nastave organizovana prema principu učenja kroz rad, kao i rukovođenje školom. Odabrani projekti su: metaloprerađiva, drvoprerađiva i elektrotehnika. Predmeti usko vezani za «gender» su automatski uključeni u program.
GTZ Podrška lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju PN 2007.2109.2-001.00		Sveukupno trajanje projekta: 01.2008 – 31.12.2012 Konkretno trajanje	Sveukupna faza 2.500.000 eura Dodijeljeni budžet 1.000.000 eura	Cilj projekta je «Održivi ekonomski razvoj», i isti se odvija na mezo-nivou, ali uključuje i intervencije na makro nivou kao i na mikro nivou. Regionalna i lokalna podrška i ekonomska organizacija će dati svoj doprinos podršci novog projekta u pokretanju dinamične politike podrške koja vodi javni sektor kao i poduzetnike, udruženja i pružatelje usluga u njihovim naporima jačanja tržišne konkurencije. Doprinos ovog projekta u poređenju sa mjerama ostalih donatora je da odredi instrumente i strategije za regionalnu podršku ekonomiji. Istovremeno projekat podržava saradnju između regionalnih i lokalnih razvojnih

		projektne faze 01.2008 – 31.12.2009		agencija. Komponente podrške unutar projekta sačinjavaju savjetovanje, obrazovanje i obuka za partnerske organizacije, dostavljanje opreme za inovativne poljoprivrednike i lokalni doplatak za pilot projekte.
SIDA Ekonomski razvoj i stvaranje radnih mjesta	Vlade Velike Britanije i Holandije	2008-2011	Početno finansiranje od 11 miliona eura	Zajedno sa Velikom Britanijom i Holandijom, Švedska doprinosi finansiranju “Fonda za oporavak sektora poduzetništva” (ESRF) koji će raditi sa relevantnim državnim i entitetskim ministarstvima na rješavanju niza strukturalnih ekonomskih problema.
SIDA Ekonomski razvoj i stvaranje radnih mjesta				Sida je značajno doprinijela jačanju mikro kreditnih organizacija u Bosni i Hercegovini. Sida je također radila sa razvojnim agencijama u Bosni i Hercegovini; jedna agencija se nalazi u sjeveroistočnoj Bosni (Tuzli) - zove se NERDA i pokriva 34 općine u oba entiteta. Nastavak saradnje između SIDA-e i NERDE je planiran do 2010, i cilj ove saradnje je poboljšanje uslova za rast stope zaposlenosti u malim i srednjim preduzećima na sjeveroistoku zemlje.
SDC-SECO SIPPO: Švicarski program za promociju uvoza		2004-2007. Nastavak mandata je u toku		Još od 1999. godine, SIPPO promovira uvoz u Švicarsku i Zapadnu Evropu proizvoda iz zemalja u razvoju i tranziciji, uključujući Bosnu i Hercegovinu. Upoznaje lokalne stručnjake sa evropskim normama i standardima, zahtjevima za kvalitetom, uvoznim i carinskim propisima i taksama; pruža opsežnu podršku u oblasti dizajna, kvalitetnog upravljanja i prilagođavanja proizvoda, kao i podršku proizvođačima u generalnom promoviranju prodaje; utvrđuje proizvode za izvoz; obučava lokalno osoblje u marketingu i izvoznom procesu, i podržava učešće na međunarodnim trgovinskim sajmovima. Pristup evropskim tržištima u segmentu nakita i rukotvorina, igračaka, namještaja i kućnih potrepština, tkanina, namještaja za vrtove i urede, drvenih sirovina za industrijske potrebe, tehničke proizvode i elektronike, izlivanje, taljenje automobilskih dijelova, plastike i gume, mašinskih dijelova i elektronike , odjeće, tekstila, <i>software</i> proizvoda.

SDC-SECO SOFI/SECO Fond za start (SSF)		1997-2007 (SOFI) / 2009 /SSF)		<p>Švicarska organizacija za pomoć u investiranju (SOFI) predstavlja zajedničku inicijativu SECO-a i KPMG-a Švicarska. SOFI je konsultantska firma zamišljena kao jedinstveno sabirno mjesto za podsticanje, olakšavanje i doprinos djelotvornoj provedbi investicionih projekata u zemljama u razvoju i tranziciji. S tim ciljem, SECO je dao mandate SOFI da pruža slijedeće javne usluge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promovira u zemljama OECD-a ideju o ulaganju u zemlje u razvoju i tranziciji • Širi informacije o uslovima i mogućnostima ulaganja u zemlje u razvoju i tranziciji • Vodi obuku na radnom mjestu za institucije lokalnih partnera • Službe konzaltinga na projektnom nivou: strategija ulaganja, studije izvodljivosti, poslovno planiranje, potraga za partnerima, neophodni napori, finansijsko strukturiranje, i podrška klijentima tokom faze provedbe projekta. <p>SECO je također dao mandate SOFI da vodi kreditnu liniju, SECO fond za start (SSF). Iz ovog fonda se finansira do 50 posto troškova švicarskih kompanija tokom početne faze investicionog projekta u zemlji partneru SECO-a.</p>
Međunarodna finansijska korporacija (IFC) Pod-državna konkurentnost				<p>Cilj ovog projekta je da poveća konkurentnost lokalnih jedinica u privlačenju stranih investicija i da se smanje rizici i troškovi poslovanja na slijedeći način:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izrada i provedba procedura sa ciljem da se sistematski poboljša kvalitet dionica i tok propisa na državnom nivou i lokalnim nivoima, budući da lokalne reforme moraju biti uvezane sa državnim reformama kako bi se riješilo pitanje povoljnog poslovnog okruženja koje je van kontrole lokalnih jedinica; • Unaprijeđenje transparentnosti uspostavljanjem registara regulatornih propisa i procedura vezanih za licence za poslovanje, dozvole, i inspekcije koji će biti dostupni širokoj javnosti i koje će biti redovno ažurirani;

			<ul style="list-style-type: none"> • Podrška u provedbi pojednostavljenih administrativnih procedura i izgradnje e-government platforme za pružanje usluga; • Izgradnja kapaciteta lokalnih službenika za provedbu i održivost reformi; • Mjerenje uticaja reformi. <p>Izvešće Svjetske banke o poslovanju u jugoistočnoj Evropi uspoređuje razlike u poslovnim regulatornim propisima i njihovoj provedbi u 22 grada u jugoistočnoj Evropi, na osnovu slijedećih indikatora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pokretanje preduzeća • Rješavanje dozvola (građevinske dozvole) • Upis vlasništva • Provedba ugovora. <p>Ovi gradovi mogu uporediti svoje poslovne regulatorne propise sa ostalim gradovima unutar jedne zemlje ili unutar regije kao i sa ostalim gradovima širom svijeta.</p> <p>Izvešće Svjetske banke o poslovanju u jugoistočnoj Evropi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obuhvata razlike između zemalja i regija po pitanju regulatornih propisa i njihove primjene na svim nivoima vlasti • Potiče konkurenciju među područjima u cilju unaprijeđenja poslovnih propisa i uključenja reformi u politički program • Omogućuje gradovima da ispričaju svoju priču i da se upoređuju međusobno kao i sa ekonomijama 178 zemalja članica • Izrađuje instrument pomoću kojeg specifična područja mogu konkurirati na svjetskom tržištu • Mjeri napredak kroz određeni vremenski period kroz ponavljano sistemsko vrednovanje
Međunarodna finansijska korporacija (IFC) Program međunarodnih standarda i tehničkih	Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs		IFC Program međunarodnih standarda i tehničkih propisa u jugoistočnoj Evropi pomaže firmama u Albaniji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Srbiji da povećaju nivo upoznatosti sa međunarodnim standardima i tehničkim regulatornim propisima i nudi firmama i lokalnim pružateljima usluga niz tematskih obuka i konsultantskih usluga relevantnih za datu industriju.

propisa u jugoistočnoj Evropi				
SDC-SECO i IFC PEP Projekat korporativnog upravljanja u jugoistočnoj Evropi	IFC PEP SE	2005-2008	SECO kontribucija : 2,7 miliona dolara	<p>Program korporativnog upravljanja PEP SE predstavlja operaciju trogodišnje tehničke pomoći koju realizira Međunarodna finansijska korporacija (IFC) ,a finansira SECO. Glavni cilj ovog Programa je unapređenje korporativnog upravljanja preduzeća i banaka putem obuke i savjetodavne službe, kao i jačanja sveukupne sredine za korporativno upravljanje podizanjem svijesti na različitim nivoima, savjetovanjem o politikama i zakonodavstvu i edukacija različitih aktera u procesu. Podrška postizanju ovog cilja će se odvijati kroz četiri aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomoć preduzećima i bankama u provedbi dobre korporativne prakse; i na taj način poboljšanje kvalitete poslovnog kreditiranja i pristup kapitalu po povoljnim cijenama, povećanje kapaciteta u donošenju odluka i operativne efikasnosti, i , kao rezultat spomenutog, unapređenje njihovog ugleda; • Uspostavljanje djelotvornog okvira za korporativno upravljanje; u podršci otvorenim i transparentnim tržištima radi privlačenja investicija, kao i korektnog, na pravilima zasnovanog i provedivog režima. • Povećanje kapaciteta za obuku obrazovnih institucija; na taj način se pomaže u edukaciji slijedeće generacije ulagača, direktora, menadžera i drugih aktera u procesu u vezi sa dobrim korporativnim upravljanjem. • Podizanje javne svijesti o pitanjima korporativnog upravljanja. <p>Rezultat ovog Programa je da će preduzeća - korisnici djelovati mnogo efikasnije, dobiti bolji pristup finansijskim izvorima, biti u stanju privući strane ulagače, i poboljšati potencijalni ulazak ili širenje u EU, kao i na druga međunarodna tržišta.</p>
UNDP ICT u službi razvoja -				<p>UNDP-ov portfolio ICT u službi razvoja sadrži šest projekata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “eVlada u Vijeću Ministara

ICT4D				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projekat reforme e-Zakonodavstva ➤ Razvoj održivog biznisa za smanjenje siromaštva ➤ Podrška uspostavljanja odjela za ratne zločine u BiH – edukacija nosilaca pravosudnih funkcija ➤ Global Compact (Svjetski sporazum) ➤ eSEurope Inicijativa Pakta za stabilnost
Predviđeni projekat EU: Podrška EU jačanju institucionalnih kapaciteta za regionalni ekonomski razvoj, Bosna i Hercegovina, EC/BiH/08/029, EuropeAid/126861/C/SER/BA			Indikativni budžet 2,500,000 eura	
Predviđeni projekat EU: Jačanje kapaciteta za promociju izvoza i razvoj osnove za izvoz u BiH, EC/BiH/08/023, EuropeAid/126850/C/SER/BA			Indikativni budžet 1,500,000 eura	

Aneks 5

Spisak WEB stranica – standardi i certifikati

Standardi	Institucije/Izvori s interneta
Obaveza	
<ul style="list-style-type: none"> • EU zakonodavne mjere vezane za kvalitet i sigurnost hrane i provedbu ISO standarda, EN (Evropskih standarda) i HACCP 	http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards.htm http://www.cen.eu/cenorm/standards_drafts/index.asp http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points
<ul style="list-style-type: none"> • EU EMAS standardi upravljanja okolišem (standardi koji se dobivaju na dobrovoljnoj bazi) 	http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
<ul style="list-style-type: none"> • EU uredba o eko etiketama (standardi koji se dobivaju na dobrovoljnoj bazi) 	http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm
<ul style="list-style-type: none"> • EU uredbe o standardima za organsku hranu i o ostalim vezanim certifikatima 	http://ec.europa.eu/agriculture/qual/organic/index_en.htm
<ul style="list-style-type: none"> • Poljoprivredna EU-legislativa o Zaštićenoj oznaci izvornosti (PDO) / Zaštićenoj geografskoj oznaci (PGI), TSG (garantirano tradicionalni specijalitet) (oznake se dobivaju na dobrovoljnoj bazi) 	http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_en.htm
Dobrovoljni/B2B-potrebni standardi	
<ul style="list-style-type: none"> • HACCP 	http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikat o 'čistoj proizvodnji' 	Različiti pristupi npr. od strane SEED u sklopu projekta Svjetske Banke http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2002/01/18/000094946_02010310121683/Rendered/PDF/multi0page.pdf
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikat o Integrisanoj Proizvodnji (IP) 	Različiti pristupi npr. od strane Swiss IOBC http://www.iobc.ch/ip_principles.html
<ul style="list-style-type: none"> • UNECE standardi o svježem voću i povrću 	http://www.unece.org/trade/agr/standard/fresh/fresh_e.htm
<ul style="list-style-type: none"> • ISO standardi (npr. ISO 9001:2000/ISO 14001 standardi upravljanja okolišom) 	http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards.htm
<ul style="list-style-type: none"> • ISO 22000 standard 	http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=35466
<ul style="list-style-type: none"> • GLOBALGAP (=EUREPGAP) 	www.globalgap.org
<ul style="list-style-type: none"> • DPP (Dobra proizvođačka praksa) 	http://en.wikipedia.org/wiki/Good_manufacturing_practice
<ul style="list-style-type: none"> • KRAV standardi 	http://www.krav.se/sv/System/Spraklankar/In-English/
<ul style="list-style-type: none"> • IMO standardi 	http://www.imo.ch/index.php?seite=imo_index_en
<ul style="list-style-type: none"> • OK standardi 	http://organskakontrola.ba/o-nama1.htm
<ul style="list-style-type: none"> • DOP (Državni organski program) za američko tržište 	www.ams.usda.gov/NOP
<ul style="list-style-type: none"> • DIN standardi 	http://www.din.de/cmd?level=tpl-home&languageid=en
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikat britanskog udruženja poljoprivrednika 	http://www.soilassociation.org/
<ul style="list-style-type: none"> • BIO SUISSE standardi 	http://www.bio-suisse.ch/en/consumer/bud/index.php
<ul style="list-style-type: none"> • FAIRWILD standardi 	http://www.fairwild.org/

