ANALIZA LANACA VRIJEDNOSTI

GRAČANICA

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA **3**

UVOD **4**

PROFIL JLS **5**

KRITERIJI ZA ODABIR LANACA VRIJEDNOSTI **9**

ANALIZA INDUSTRIJA I LANACA VRIJEDNOSTI **12**

Drvo-prerađivačka industrija **12**

Prikaz vodećih aktera 12

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja namještaja i Proizvodnja furnira i ostalih ploča od drva 13

Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa **16**

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa 16

Metalo-prerađivačka industrija **18**

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda i mašina 18

PREPORUKE ZA EKONOMSKI RAZVOJU **22**

ZAKLJUČAK **26**

IZVORI I KORISNI LINKOVI **27**

LISTA SKRAĆENICA

BiH	Bosna i Hercegovina
D.D.	Dioničko društvo
D.O.O.	Društvo ograničee odgovornosti
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
FSC CoC	Forest Stewardship Council Certification Chain of Custody
FSC FM	FSC za upravljanje sumama
IPA	Instrument za pretpristupnu pomoć
IPARD	Instrument za pretpristupnu pomoć za ruralni razvoj
JLS	Jedinica lokalne samouprave
JP	Javno preduzeće
KM	Konvertibilna marka
MSP	Mala i srednja preduzeća
FBiH	Federacija BiH
UNDP	Razvojni program ujedinjenih naroda
TK	Tuzlanski kanton
ŠG	Šumsko gazdinstvo
ŠPD	Šumsko privredno društvo

UVOD

Svrha ove analize lanaca vrijednosti je podrška odabranim jedinicama lokalne samouprave u dizajniranju i primjeni adekvatnih mjera razvoja tržišta rada i povoljnog poslovnog okruženja, a koje će stimulisati jačanje lanaca vrijednosti, koristiti lokalne i regionalne potencijale i doprinijeti razvoju tržišta i otvaranju novih radnih mjesta. Prvi korak u ovom procesu se odnosio na procjenu performansi lanca vrijednosti u odabranim lokalitetima koji će se koristiti kao osnova za dizajniranje buduće pomoći za ekonomski razvoj.

Sljedeće aktivnosti su sprovedene u prilikom pripreme ovog izvještaja:

- Prikupljanje i obrada podataka: broj uposlenih za svaki lanac vrijednosti (ukoliko je dostupno struktura zaposlenih po starosti i spolu), godišnji prihodi po svakom odarabnom lancu, vrijednost izvoza, broj kompanija koje su uključene u lanac vrijednosti i druge relevantne podatke.
- Opisati strukturu i tok lanca vrijednosti u ciljani JLS – uloga ključnih aktera u lancu, međusobne veze i odnosi (od dobavljača repromaterijala do industrijskih procesa i marketinga)
- Prilike i problem identificiranih vodećih lanaca vrijednosti u odabranim JLS.
- Pregled poslovnog okruženja u kojem lanci vrijednosti djeluju. Prikupiti i analizirati podatke vezano za mjere i alate koje koriste JLS u kreiranju podrške privatnom sektoru/strateškim industrijskim granama (sa fokusom na identificirane vodeće lance vrijednosti/grupe proizvoda).
- Analiza strateških dokumenta kao i drugih postojećih analiza lanaca vrijednosti.

Metodologija koja se koristila tokom ove analize se zasnivala na konceptu lanaca vrijednosti razvijenog od strane *Michaela Portera*.

Tokom rada na analizi lanaca vrijednosti, prikupljeni su i obrađeni sekundarni i primarni podaci. Prva faza istraživanja je podrazumjevala prikupljanje i analizu sekundarnih podaka od relevantnih izvora i nadležnih institucija kao što su agencije za statistiku na državnom i entitetskim nivoima, Vanjsko-trgovinska komor BiH, entitetske komore, sektorske asocijacije, JLS, ministarstva, međunarodne organizacije, razvojne agencije, itd. Na osnovu sekundarnih podatak identifikovni su ključni lanci u sektoru, te su date preporuke za daljnju, dubinsku analizu koja je podrazumjevala prikupljanje primarnih podataka od ključnih aktera u lancu. Intervjui su vršeni direktno sa predstavnicima lokalnih samouprava i preduzećima što je također omogućilo i direktno sagledavanje proizvodne lokacije, objekata, opreme, te kontakt sa uposlenicima firme.

Ovako prikupljeni podaci analitički su obrađeni te detaljno elaborirani kroz analize pojedinačnih lanaca na osnovu čega su definisane preporuke za ekonomski razvoj.

Rezultati analize su prezentirani u nastavku ovog izvještaja sa fokusom na strukturu, tok i mjerljive podatke izabranih lanaca vrijednosti za svaku JLS, lokalne partnere kao i mjere podrške biznisu, aktivnosti i usluge koje su identificirane u ciljanim JLS, a koje se relevantne za odbrane lance vrijednosti.

PROFIL JLS

Geografski položaj i prirodne karakteristike

Općina Gračanica prostire se na površini od 219,5 km², što čini 14,2% teritorija Tuzlanskog kantona ili: 0,428% teritorija Bosne i Hercegovine. Reljef općine Gračanica postepeno se uzdiže iz Sprečkog polja, počevši od 150 mnv. Čine ga cjeline, nominirane kao sprečanska i trebavska. Ustvari, trebavska brdska cjelina uzdiže se iz panonsko-posavske ravnice. Najviši vrhovi su Vis - 692 mnv, Sijedi Krš - 664 mnv, Monj - 532 Teritorij općine Gračanica prostire se između 44° i 45° sjeverne geografske širine, u pojasu umjereno-kontinentalne klime, s umjereno toplim ljetima i umjereno hladnim zimama. U jesenjim mjesecima, toplije je nego u proljetnim. Najviše padavina ovaj kraj ima u proljeće i ljeto.

Razvoju grada i naselja pogoduje umjerena, župska klima, uvjetovana zaklonjenošću trebavskim pobrđem sa sjevera i ozrenskom gromadom, od oštre planinske klime iz centralnog dijela Bosne, s juga. Gračanica ima prosječnu temperaturu od 10° C i 830 mm padavina po m² u toku godine. Najniže temperature bilježe se u siječnju/januaru, a najviše u srpnju/julu.

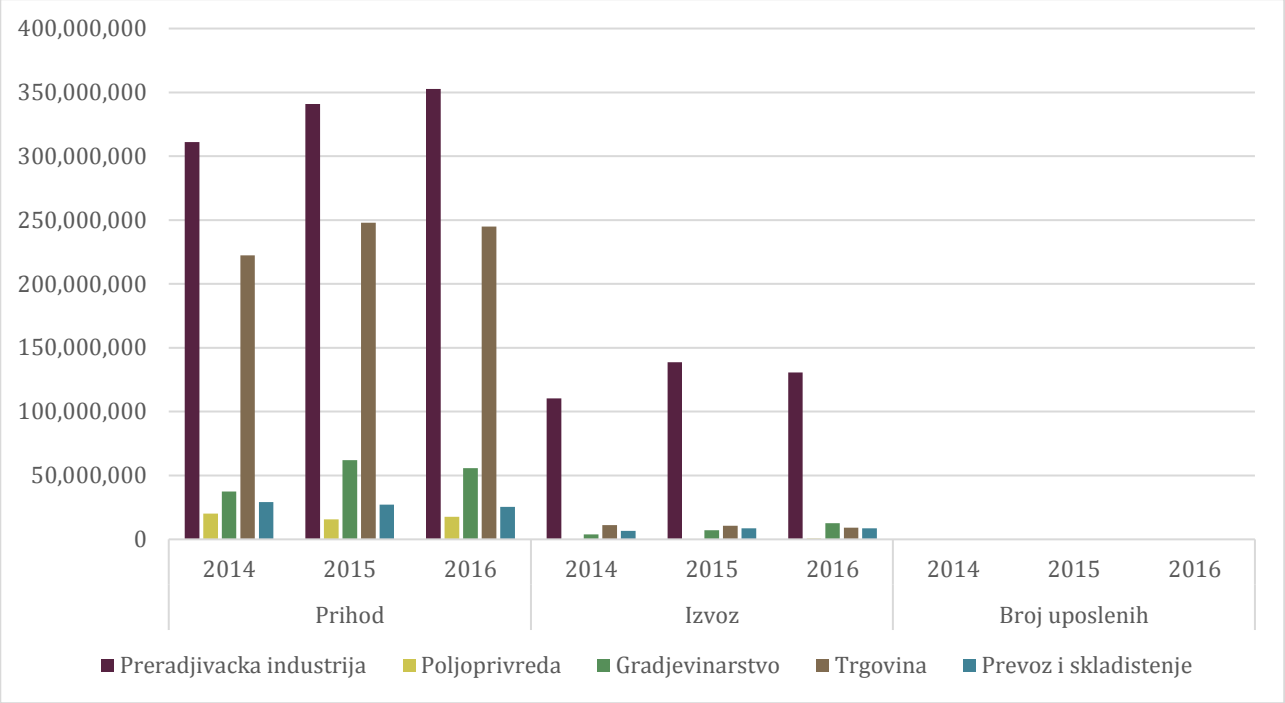
Demografija i kretanje stanovništva

Prema preliminarnim podacima iz Popisa 2013. godine u općiniGračanica ima 48.403 stanovnika, što je za gotovo 8% manje u odnosu na ranije procjene. Prema podacima Federalnog zavoda za programiranje razvoja, procenat radno sposobnog stanovništva kretao se od 70,5% u 2010.g. do 71.1% u 2014.g. Na području općine ima ukupno 25 mjesnih zajednica, od kojih je MZ Gračanica u urbanom, a sve ostale mjesne zajednice u ruralnom području. Preliminarni podaci iz Popisa 2013. godine pokazuju da 72% stanovnika živi u ruralnim mjesnim zajednicama. U periodu 2008.-2014. godine prirodni priraštaj na 1000 stanovnika opao je sa 5,00 stanovnika/1000 stanovnika na 2,47 stanovnika/1000 stanovnika.

Pregled stanja i kretanja u lokalnoj ekonomiji

U ovoj JLS je registrovano (u 2016[1]) 434 preduzeća koja zapošljavaju više od 7300 radnika. Ova preduzeća su ostvarila prihod od više od 732 miliona KM od čega je 22% ostvareno kroz izvoz.
Struktura ekonomije sa vodećim sektorima je data u nastavku.

[1] Podaci iz baze Tron



U opštini Gračanica od vodeće industrijske djelatnosti zu kapaciteti u drvprerađivačkoj, industriji plastike i metaloprerađivačkoj industriji.

Uloga općine Gračanica u stvaranju povoljnog poslovnog okruženja

U pogledu dostupne poduzetničke infrastructure, u opštini Gračanica postoje tri poslovne zone.

Opština Gračanica ima aktuelnu Strategiju razvoja općine koja je revidirana i važi za period 2016-2020. Revizija Strategije razvoja je rađena u skladusa MIPRO metodologijom.

Strateško fokusiranje

U procesu revizije strateških fokusa, na osnovu preporuka srednjoročne evaluacije implementacije strategije i revidovane SWOT matrice, Općinski razvojni tim revidirao je fokuse za period implementacije Strategije 2016-2020. godina. Definisani su sljedeći fokusi:

- Iskoristiti konkurentnost općine kao poduzetničkog centra, za otvaranje novih radnih mjesta.
- Zadržati i privući mlade.
- Iskoristiti potencijale u poljoprivredi.
- Koristiti prednosti prekogranične saradnje.
- Osigurati zaštitu životne sredine putem izgradnje komunalne infrastrukture i jačanja međuopćinske saradnje.
- Koristiti turističke potencijale i osigurati očuvanje kulturno-historijske baštine

Strateški ciljevi

Nakon usaglašenih izmjena, u planskom periodu 2016-2020. godina Općina Gračanica će se rukovoditi sljedećim strateškim ciljevima:

- Strateški cilj I (SC I): Privučene investicije, povećana zaposlenost
- Strateški cilj II (SC II): Bolja uprava i uređen društveni sektor
- Strateški cilj III (SC III): Čista voda, zrak i tlo

Razvojni tim općine Gračanica definisao je sljedeće fokuse ekonomskog razvoja:

- intenzivirati i institucionalizirati komunikaciju sa privrednicima (zadržati postojeće investitore) i potencijalnim investitorima (privući nova ulaganja);
- kontinuirano raditi na poboljšanju efikasnosti administrativnih procedura i umanjiti barijere za rad privrednog sektora;
- poboljšati organizaciju tradicionalnih privrednih sajmova i pratiti efekte sajmova u privlačenju investitora;
- intenzivirati razvoj poljoprivrede;
- inicirati sistemski pristup u razvoju turizma
- razvoj turističkih proizvoda, uz korištenje prirodnih potencijala i promociju kulturno-historijskog naslijeđa.

Postojeće-planirane mjere podrške

Za realizaciju plana **ekonomskog razvoja revidiranom strategijom** općine Gračanica definisano je **29** projekata i mjera grupisanih u **7** programa:

PROGRAM	MJERA/PROJEKAT
1.1.1.Program: Unapređenje poslovnog okruženja uvođenjem standarda	P 1.1.1.1. Unapređenje poslovnog okruženja kroz primjenu BFC standarda
	P 1.1.1.2. Online info pult za podršku MSP (Projekat NBR-a- Partnerstvo za efektivnu implementaciju lokalnog ekonomskog razvoja u SIBiH)
	P 1.1.1.3. Upravljanje imovinom Općine
1.1.2.Program: Podrška edukacijama i promociji poslovnih subjekata	P 1.1.2.1. Organizovanje događaja od interesa za poslovne subjekte
	P 1.1.2.2. Podrška izdavačkim projektima
	M 1.1.2.3. Podrška sajmu GRAPOS EXPO (sajam privrede)
1.1.3.Program: Podrška zapošljavanju	P 1.1.3.1. Jačanje konkurentnosti na tržištu rada - prvo radno iskustvo
	P 1.1.3.2. Razvoj stručnjaka iz oblasti softverskog programiranja - BILD
	P 1.1.3.3. Jačanje konkurentnosti na tržištu rada - stručno osposobljavanje (volontiranje)
	P 1.1.3.4. Podrška mladima stipendiranjem i kreditiranjem
1.2.1.Program: unapređenja poljoprivredne proizvodnje	P 1.2.1.1. Podizanje zasada maline i jagode
	P 1.2.1.2. Plastenička proizvodnja povrća
	P 1.2.1.3. Izgradnja infrastrukture za navodnjavanje poljopriv. kultura
	P 1.2.1.4. Uspostava i održavanje protivgradne zaštite
	P 1.2.1.5. Podrška unapređenju poljoprivredne proizvodnje
	M 1.2.1.6. Edukacija poljoprivrednih proizvođača

PROGRAM	MJERA/PROJEKAT
	M 1.2.1.7. Unapređenje poljoprivrednog zemljišta (namjenska sredstva iz promjena namjene zemljišta)
	M 1.2.1.8. Podrška izložbi stočarstva Gračanica-Doboj Istok
1.3.1.Program: Unapređenje kulturno-historijskog naslijeđa	P 1.3.1.1. Evidencija i kategorizacija kulturno-historijskog naslijeđa općine Gračanica
	P 1.3.1.2. Promocija kulturno-historijskog naslijeđa općine Gračanica
	P 1.3.1.3. Izgradnja spomen obilježja
	P 1.3.1.4. Sanacija vjerskih objekata
	P 1.3.1.5. Uređenje izletišta
	P 1.3.1.6. Zaštita i očuvanje objekata od ambijentalne vrijednosti
1.3.2.Program: Tekući transfer građanima i podrška NVO za obogaćivanje kulturnih sadržaja	M 1.3.2.1. Podrška kulturnim manifestacijama (izložbe, revije, koncerti, sponzorstva itd.)
	M 1.3.2.2. Podrška kulturnim manifestacijama mladih, stvaralaštva u osnovnim i srednjim školama
1.3.3.Program: Unapređenje turističke ponude i starih zanata	P 1.3.3.1. Izrada suvenira na području općine
	P 1.3.3.2. Očuvanje tradicionalnih vrijednosti
	P 1.3.3.3. Upis UG Gračaničko keranje na UNESCO listu nematerijalne svjetske baštine

KRITERIJI ZA ODABIR LANACA VRIJEDNOSTI

Strateško opredjeljenje za razvoj privrednih sektora u JLS nije jasno dat strategijom lokalnog razvoja, focus je uglavnom na povećanje stope zaposlenih sa akcentom na mlade i kao posebne industrijske grane su izdvojene IT industrija, poljoprivredu i turizam.
Kao strateške fokuse možemo uzeti:

- Smanjiti nezaposlenost i razviti bolje sisteme obrazovanja koji će biti usklađeni sa potrebama tržišta rada
- Unaprijediti kapacitete JLS za podršu lokalnoj privredi i stvaranju povoljnog poslovnog ambijenta
- Unaprijediti imidž i privući nove investicije
- Zaštita okoliša, iskorištavanje turističkih potencijala, razvoj turizma.

Ono što se nameće kao zaključak kao jedan od vodećih problema sa kojim se susreću i privrednici na području ove JLS je je **nedostatak kvalifikovane i osposobljenje radne snage**

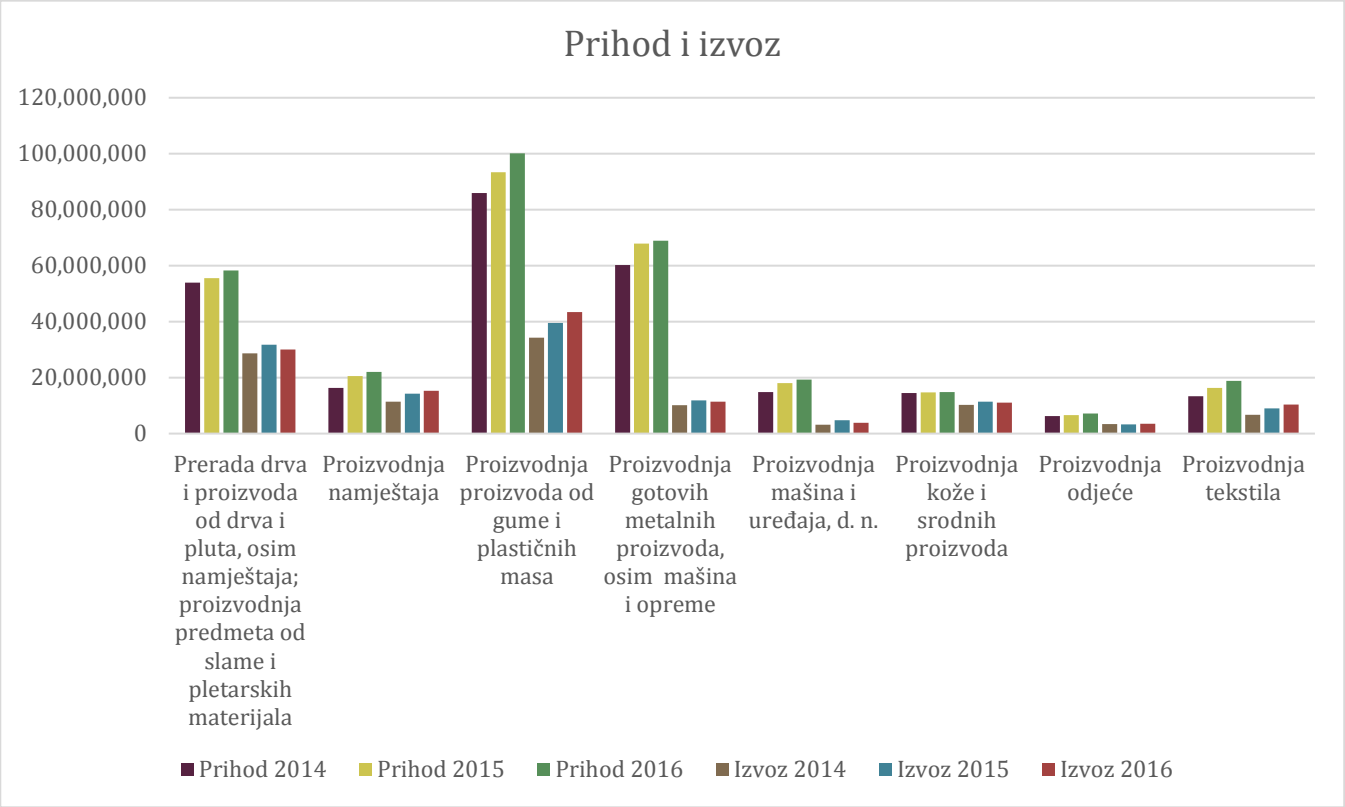
Vodeći se zajedničkim strateškim ciljevima JLS kao i postojećim stanjem u privredi/identifikovani problemi-izazovi, sljedeći kriteriji su uzeti kao osnova za odabir ključnih lanaca vrijednosti i njihovu daljnju dubinsku analizu:

- Broj uposlenih
- Promet i obim proizvodnje
- Osigurano tržište, prednost izvozno orijentisana tržiša
- Kapacitet za daljnji razvoj i zapošljavanje
- Raspoloživi prirodni resursi

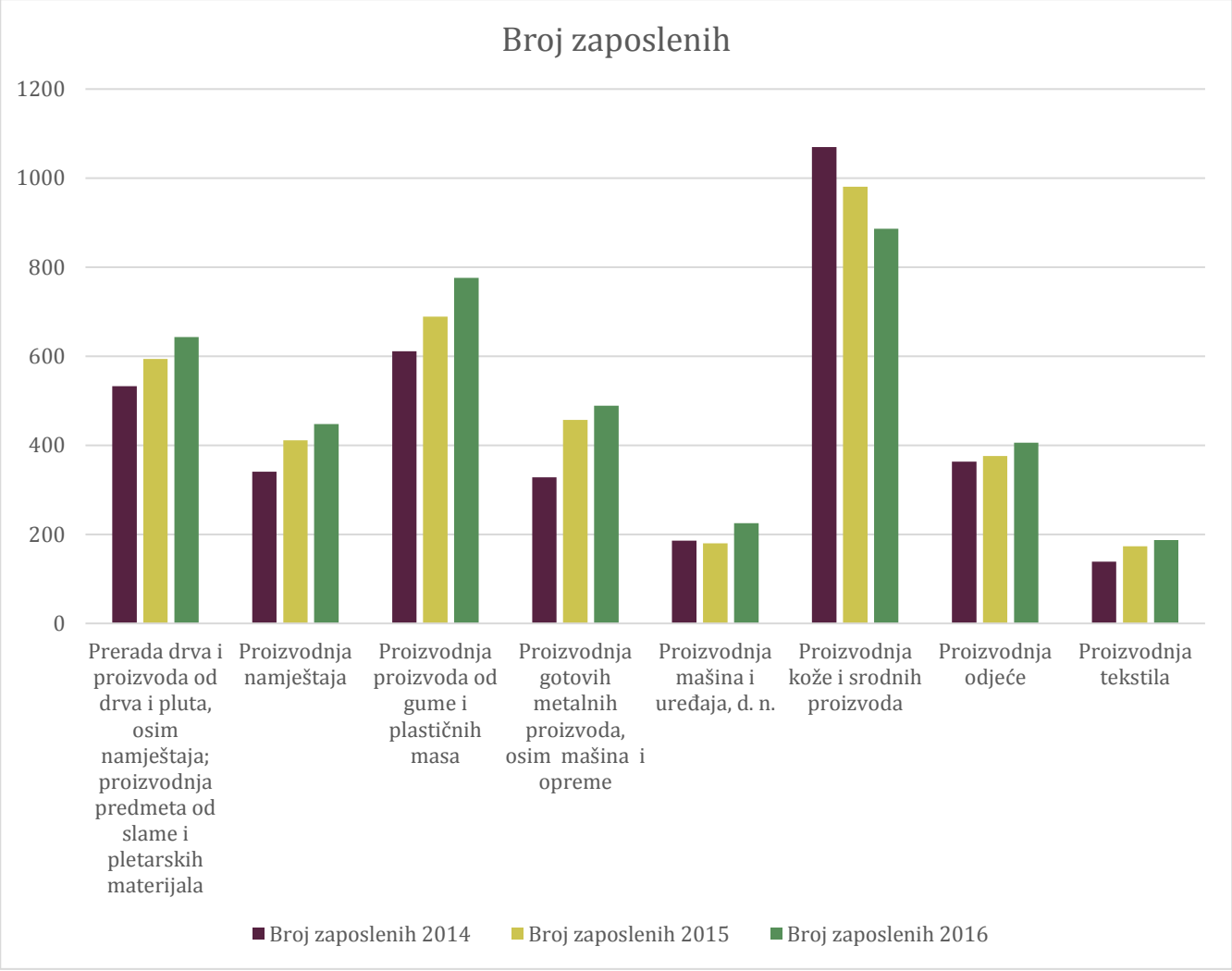
Preradjivačka industrija u ovoj JLS je veoma diverzifikovana, u nastavku je data struktura:

	Prihod			Izvoz			Broj zaposlenih		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala	53,886,995	55,501,022	58,279,773	28,697,936	31,729,783	30,016,934	533	594	643
Proizvodnja namještaja	16,350,695	20,599,688	22,091,747	11,458,180	14,317,491	15,347,055	341	411	448
Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa	85,952,278	93,381,951	100,078,309	34,297,090	39,535,286	43,441,172	611	689	776
Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim mašina i opreme	60,223,602	67,841,491	68,928,403	10,136,715	11,826,776	11,421,766	328	457	489

	Prihod			Izvoz			Broj zaposlenih		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Proizvodnja mašina i uređaja, d. n.	14,796,008	18,037,926	19,330,546	3,172,537	4,759,182	3,878,511	186	180	225
Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	14,442,587	14,719,085	14,779,102	10,226,442	11,351,937	11,086,243	1,070	981	886
Proizvodnja odjeće	6,276,786	6,579,400	7,210,499	3,378,084	3,296,317	3,551,835	363	376	406
Proizvodnja tekstila	13,350,505	16,282,455	18,815,943	6,715,451	8,964,613	10,370,361	139	173	187



Pregled vodećih industrija po broju zaposlenih:



Na osnovu prikazanih podataka očigledno je da tri industrije imaju kontinuirani rast prihoda i izvoza, te iako tekstilna industrija zapošljava značajan broj radnika obzirom da se radi o nisko akumulativnoj grani focus kao najperspektivnije industrije za budući razvoj je stavljen na:

Gračanica	**Drvno-prerađivačka industrija**	**Metalo-prerađivačka industrija**	**Prerada plastike**

ANALIZA INDUSTRIJA I LANACA VRIJEDNOSTI

Drvo-prerađivačka industrija

Drvo-prerađivačka industrija na području ove JLS ima dugu tradiciju. Drvopreradjivačka industrija sa proizvodnjom namještaja (tarife 16 i 31) je u 2016 godini ostvarila prihod od oko 80,3 miliona KM, od čega je od izvoza ostvareni prihod 45,3 miliona KM. Drvopreradjivačka industrija sa proizvodnjom namještaja (tarife 16 i 31) u ukupnom izvozu JLS učestvuje sa 28% dok u izvozu preradjivačke industrije učestvuje sa 35%.

Prikaz vodećih aktera

Tarifa 16

	Naziv kompanije	Prihod		
		2014	2015	2016
1	Isowood d.o.o. Gračanica	9,294,041	9,444,574	11,651,404
2	RADIAL d.o.o. GRAČANICA	6,199,490	7,317,204	7,743,008
3	OBRT-COMERC d.o.o. GRAČANICA	5,452,985	5,844,864	5,871,815
4	UNO-PROM d.o.o.	4,123,439	4,222,840	4,272,402
5	TURSUNPROM d.o.o.	3,714,530	3,562,272	3,859,363
6	BENPROM d.o.o. DONJA ORAHOVICA, GRAČANICA	2,246,008	2,863,473	3,513,693
7	DŽAMBO d.o.o. GRAČANICA	3,353,444	3,210,228	3,436,598
8	HUSANOVIĆ & CO d.o.o. GRAČANICA	1,633,723	2,001,201	1,954,112
9	Timber Trading and Manufacturing d.o.o.	917,598	2,303,977	1,912,467
10	DRVO-STIL d.o.o. GRAČANICA	1,257,738	773,025	1,510,238
11	AHMEDBEGOVIĆ d.o.o. GRAČANICA	1,530,371	1,751,898	1,491,394
12	BH - LEGNO d.o.o. GRAČANICA	3,761,775	1,031,008	1,358,523
13	Halidex d.o.o. Gračanica	980,956	1,016,051	1,038,061
14	HALIDOVIĆ d.o.o. GRAČANICA	754,322	960,716	941,905
15	Muftić d.o.o. Gračanica	527,882	603,252	889,341
16	KIKAN d.o.o. GRAČANICA	584,210	729,684	863,530
17	ŽEPIĆ d.o.o. GRAČANICA	875,420	968,264	860,638
18	DUSA-KOMERC d.o.o. GRAČANICA	695,480	872,243	758,839
19	NEDŽM d.o.o. GRAČANICA	776,995	742,001	698,329
20	IVADO d.o.o. DONJA ORAHOVICA	622,057	557,639	602,859

Tarifa 31

	Naziv kompanije	Prihod		
		2014	2015	2016
1	Jadrina d.o.o. Gračanica	10,131,419	13,244,653	13,393,969
2	INGRAT d.o.o. GRAČANICA	6,132,330	7,355,035	8,697,778

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja namještaja i Proizvodnja furnira i ostalih ploča od drva

Na malom području je teško izdvojiti jedan lanac sa jednom grupom proizvoda sličnog stepena finalizacije imajući u vidu ograničen broj poslovnih subjekata koji često imaju široku paletu proizvoda od rezane građe do proizvoda višeg stupnja finalizacije kao što su proizvodnja furnira, ploča, parketa, dječijih kreveta, itd. Zbog stepena finalizacije i trenda rasta smo kao najperspektivniji lanac vrijednosti izdvojili , lanac koji objedinjuje proizvodnju namještaja i proizvodnju ploča.

Struktura i tok lanca vrijednosti

Ulazna i osnovna sirovina za ovaj lanac vrijednosti potječe iz bh šuma. Proizvođači nabavljaju sirovinu iz Šume TK, Šuma RS, dok ostatak kupuju od vlasnika privatnih šuma ili čak uvoza iz Hrvatske. Trupac se prerađuje u pilanskim postrojenjima najčešće samih proizvođača. Daska se prerađuje u elemente za građevinsku stolariju i/ili elemente za podove i podne obloge i ploče.

Opis ključnih aktera

Organizacije koje utiču na lanac

- **Ministarstvo Vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH**; Promocija poduzetništva, Zastupanje i promocija industrije, Podrška nastupu na međunarodnim sajmovima.
- **Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva FBiH**; Definisanje zakonskih okvira – Zakon o šumama nije donešen.
- **Ministarstvo energije, rudarstva i industrije FBiH**;
- **Inspekcijski organi na entitetskom nivou** za nadzor nad eksploatacijom šuma.
- **BATA i Institut za standardizaciju**– usvajanje adekvatnih standarda.

Organizacije podrške:

- **Opština Gračanica:** Definisanje strateškog pristupa i pružanje adekvatne podrške: Ubrzavanje i pojednostavljenje administrativnih procedura; Zastupanje interesa privrednika na višim instacama;
- **Privredne komore: Privredna komora FBiH, Privredna komora TK, Vanjsko-trgovinska komora BiH**: Zastupanje interesa sektora, strateško planiranje, promocija sektora. Nastupi na ino sajmovima.
- **Agencija za promociju izvoza BH-BHEPA**: Promocija BH proizvoda kroz organizaciju trgovačkih misija, poslovnih susreta, posjeta i/ili izlaganja na vodećim sajmovima namještaja; edukacija i informisanje o trendovima na tržištu.
- **Obrazovne institucije**
- **RAZVOJNE AGENCIJE - (NERDA).** Razvojne agencije uglavnom vrše implementaciju Evropskih razvojnih projekata i na taj način pružaju podršku kako prerađivačkom sektoru, tako i ovoj industriji. Uopšteno, ne postoji posebno razvijen sistem podrške ovoj industriji, a posebno ne nekom od podsektora, kao što je odabrani lanac vrijednosti.

- **Projekti i donatora** kao sto su USAID, Sida, EU, EBRD, GIZ i pojedinačni projekti vlada.

Akteri u lancu

- **Dobavljači:**
  - **Drvo:** Šume TK, Šme RS, je dobavljač osnovne sirovine-trupca; pored toga tu si dobavljači iz privatnih šuma i lokalne pilane snadbjevaju proizvođače sa rezanom građom, te uvoz iz Hrvatske.

- **Usluge**
  - **Financijske institucije**: Banke, mikrokreditne organizacije i druge. Razvoj stimulativnih financijskih proizvoda; Edukacija o postojecim financijskim proizvodima (faktoring, garancije)
  - **Konsultantske kuće**
  - **Certifikacijske kuće** kao TUV Adria, TUV Nord, SGS, ICS, ove kompanije certificiraju BH proizvođače u skladu sa odgovarajućim standardima i normama. Najčešći certifikati u ovoj grani su (FSC CoC, CE oznaka, ISO serija certifikata – 9000, 14000, 18000, 26000; BSCI – socijalno odgovorno poslovanje isl.)

- **Prerađivači, u nastavku su date vodeće kompanije**
  - **Iso Wood** registrovana za Proizvodnja furnira i ostalih ploča od drva koja sa učestvuje sa gotovo 14,4% u ukupnom prihodu drvopreradjivačke industrije i industrije namještaja a u izvozu ove dvije grane sa 11,7%;
  - **Jadrina** registrovana za proizvodnju namještaja, i sa 16.7% u ukupnom prihodu drvopreradjivačke industrije i industrije namještaja a u izvozu ove dvije grane sa 15.7%;
  - **Ingrat** registrovana za proizvodnju namještaja, koja sa učestvuje sa 10,4% u ukupnom prihodu drvopreradjivačke industrije i industrije namještaja a u izvozu ove dvije grane sa 18.3%;

- **Izvoznici:** Direktno proizvođači kroz vlastite kontakte.

- **Kupci:** Direktni kupci i kompanije uglavnom sa tržošta Njemačke, Skandinavije i Beneluxa. Također su naročito u slučaju kompanije INGRAT na domaćem tržištu prisutni kao kupci, obzirom na specifičan proizvod, obrazovne institucije i međunarodne organizacije (OSCE; TIKA i sl.)

Prilike, prepreke i uska grla

Prilike

- Kontinuirani rast proizvodnje, prodaje i izvoza na tržište EU.
- Izgrađena pozicija na tržištu EU, uspostavljna dobra saradnja i povjerenje kupaca, te potražnja za proizvodima iz ponude ove tri kompanije.
- Blizina EU tržišta i privlačenje novih investitora sa posebnim naglaskom na bh dijsporu.
- Diversifikacija proizvodnje i težnja za podizanje stepena finalizacije proizvoda kod proizvođača.
- Uvođenje novih tehnologija u obradi drveta koje će povećati iskoristivost, ali i segment upotrebe.

Problemi i uska grla

- Veoma izražen trend migracija u posljednjih nekoliko godina što dodatno otežava već lošu situaciju sa nedostatkom kvalifikovane radne snage. Poseban je problem iseljavanja mlađeg stanovništva što direktno utiče na negativna prirodni priraštaj koji je već godinama unazad negativan u većini JLS u BiH. Obrazovni sistem ne prati zahtjeve tržišta, nema dobre komunikacije

između privrede i obrazovnih institucija. Postojeći programi srednješkolskog obrazovanja proizvode kadar bez praktične nastave i koji nije osposobljen za rad u privredi.

- Nedostatak sirovine/nestimulativan sistem raspodjele sirovine. Većina ispitanih kompanija kao jednu od osnovnih prepreka navodi nedostatak sirovine (kvantitet i kvalitet). Generalno među kompanijama vlada mišljenje da nadležne vlade i đumska šprivredna društva ne gazduju šumama na adekvatna način, da ne postoji strategija gazdovanja i obnove šumskih resursa, da je prisutna ilegalna sječa, te da se raspodjela trupaca vrši na netransparentan način. Prinuđeni su da trupce uvoze, uglavnom iz Hrvatske i Rumunije kako bi imali osiguran kontinuitet kvaliteta ulazne sirovine a time i finalnog proizvoda. Drvoprerađivači smatraju da domaće sirovine ima dovoljno, ali nisu zadovoljni raspodjelom trupaca.
- Administrativne i zakonske barijere koje usporavaju rješavanje imovinsko-pravnih odnosa, zatim izdavanja potrebnih dozvola, provođenje naplate komunalnih taksi, itd.
- Porezi, doprinosi i ostali nameti su veliko opterećenje za privrednike.

Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa

Najzastupljenija industrija , gledano po ostvarenom prihodu je proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa koja ukupno u prihodu JLS učestvuje sa 13.8% a u prihodu ostvarenom od preradjivačke industrije učestvuje sa 28.3 %. Što se tiče izvoza ova industrija u ukupnom izvozu učestvuje sa 26.7% a u izvozu preradjivačke industrije sa 33.2%.
U ovoj industriji je registrovano 30 kompanija koje upošljavaju 776 radnika što čini 10.1% ukupno uposlenih radnika u JLS.
Kao najperspektivniji lanac u ovoj industriji identifikovana je **Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa.**

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa

Ovaj lanac vrijednosti u ukupnom prihodu Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa učestvuje sa 71.2% a u izvozu sa 77.9%.

Struktura i tok lanca vrijednosti

Akteri lanca sa prihodom su prikayani u nastavku. Napomena: Kompanija RPC Superfos se pojavljuje pod imenom Helioplas.

	Naziv kompanije	Prihod		
		2014	2015	2016
1	HELIOPLAST d.o.o. GRAČANICA	20,555,690	25,744,966	26,781,458
2	PLAMINGO d.o.o. GRAČANICA	19,931,335	19,827,206	20,881,976
3	VARIPLAST d.o.o. GRAČANICA	12,688,366	13,256,950	13,184,481
4	Bema Ba d.o.o. Gračanica	2,630,914	2,711,504	4,013,616
5	PLASTOFLEX d.o.o. Gračanica	1,731,980	2,163,168	3,468,355
6	SRMA d.o.o GRAČANICA	2,031,473	1,133,155	1,492,315
7	Moda-Plast d.o.o. Gračanica	770,273	679,051	695,852
8	ELMAS d.o.o. GRAČANICA	376,120	426,406	562,719
9	PLASTPROM d.o.o. GRAČANICA	111,442	86,742	73,409
10	BM PLASTIC d.o.o. GRAČANICA	185,014	102,612	55,393
11	DANBIH PLAST d.o.o. GRAČANICA	0	0	0
12	PLASTIKA MUFTIĆ d.o.o. GRAČANICA	0	0	0
13	BEGACRIL d.o.o. GRAČANICA	0	0	0

Organizacije koje utiču na lanac

- Ministarstva: Na nivou BiH to su: Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i Ministarstvo finansija BiH, koja su nadležna za vanjsko- trgovinsku politiku i carinsko-tarifnu politiku, za poslovno okruženje i konkurenciju, itd. Njihova uloga je definisanje politika uvoza repromaterijala i usklađivanje carinskih tarifa sa EU-om, što je od velikog značaja za konkurentnost naših kompanija koje uvoze sav repromaterijal. Entitetska ministarstva industrije, ministarstva poduzetništva, ministarstva rada i ministarstva finansija, obezbjeđuju poticaje pri zapošljavanju novih radnika, poticaje za izvoz, poticaje za uvođenje odgovarajućih standard, itd. Na regionalnom i lokalnom nivou organizacije od uticaja su Ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta i općinski organi koji daju poticaje kroz kreditno-garantne fondove, industrijske zone, poslovne inkubatore, itd.

- Upravne organizacije: Na nivou BiH to je Uprava za indirektno oporezivanje, uključujući i carinsku upravu.
- Institut za akreditaciju BiH (BATA)

Organizacije podrške

- **Opština Gračanica:** Definisanje strateškog pristupa i pružanje adekvatne podrške: Ubrzavanje i pojednostavljenje administrativnih procedura; Zastupanje interesa privrednika na višim instacama;
- **Privredne komore: Privredna komora FBiH, Privredna komora TK, Vanjsko-trgovinska komora BiH**: Zastupanje interesa sektora, strateško planiranje, promocija sektora. Nastupi na ino sajmovima.
- **Agencija za promociju izvoza BH-BHEPA**: Promocija BH proizvoda kroz organizaciju trgovačkih misija, poslovnih susreta, posjeta i/ili izlaganja na vodećim sajmovima namještaja; edukacija i informisanje o trendovima na tržištu.
- **RAZVOJNE AGENCIJE - (NERDA).** Razvojne agencije uglavnom vrše implementaciju Evropskih razvojnih projekata i na taj način pružaju podršku kako prerađivačkom sektoru, tako i ovoj industriji. Uopšteno, ne postoji posebno razvijen sistem podrške ovoj industriji, a posebno ne nekom od podsektora, kao što je odabrani lanac vrijednosti.
- **Obrazovne institucije**
- Klaster plastičara i alatničara Bosne i Hercegovine, osnovan 2008. od strane gračaničkih privrednika, članovi privrednici iz cijele BiH. Osnovan i Centar za napredne tehnologije (MTTC). https://www.mttc.ba
- **Projekti i donatora** kao sto su USAID, Sida, EU, EBRD, GIZ i pojedinačni projekti vlada.

Akteri u lancu

- **Proizvođači:**
  - **Vodeće tri kompanije u lancu vrijednosti učestvuju u njegovom ostvarenom prihodu sa oko 85%. To su Helioplast)RPS Superfos), Plamingo i Variplast**
  -

- **Tržište:** Italija, BiH, Srbija, Crna Gora, Njemačka, Slovenija, Hrvatska, Velika Britanija, Skandinavske zemlje.

Prilike, uska grla i problem

Prilike

- Blizina EU tržišta
- Već uspješno ostvarena investicija iz Velike Britanije.
- Postojeći instalirani kapaciteti i iskustva

Uska grla i problem

- Česta fluktuacija radne snage..

- Zastarjelost tehnoloških kapaciteta prouzrokovano nedostatkom povoljnih sredstava za kupovinu novih sredstava.

- Tržišna promocija

Metalo-prerađivačka industrija

Razmatrani lanac vrijednosti na nivou BiH upošljava gotovo 20000 osoba, i ostvaruje prihod od 2 milijarde KM od čega je kroz izvoz gotovo 50%.

LANAC VRIJEDNOSTI: Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda i mašina

Obzirom na široku paletu proizvoda kao jedan lanac vrijednosti ćemo posmatrati proizvodnju gotovih metalnih proizvoda i masina.
Ovaj lanac vrijednosti u ukupnom prihodu JLS učestvuje sa 12% a u prihodu ostvarenom u preradjivačkoj industriji sa 25 %. Izvoz ostvaren kroz ovaj lanac je 9.4% ukupnog izvoza JLS a 11.7 % izvoza preradjivačke industrije ove JLS. U ovom lancu vrijednosti je registrovano kompanija koje upošljavaju radnika što predstavlja 9.8% ukupno zaposlenih radnika u JLS.

Vodeći akteri u ovom lancu vrijednosti sa njihovim prihodom dat je u nastavku:

Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim mašina i opreme

	Naziv kompanije	Prihod		
		2014	2015	2016
1	TRGOVIR d.o.o. GRAČANICA	31,029,339	32,404,942	32,051,604
2	INDEX d.o.o. GRAČANICA	15,283,637	15,390,625	14,567,697
3	KOVAN M.I. d.o.o. GRAČANICA	5,897,656	10,086,225	10,204,532
4	LIMORAD d.o.o. GRAČANICA	3,171,580	3,429,184	3,615,296
5	Hst Cnc Technik d.o.o. Gračanica	2,998,961	2,985,699	3,061,996
6	ADAM Co d.o.o. Gračanica	802,884	871,080	2,331,746
7	BAUGLAS d.o.o. Gračanica	467,682	941,595	877,398
8	H E Metalltecnik d.o.o. Gracanica		127,602	563,949
9	SEMING d.o.o. GRAČANICA	273,385	221,379	473,925
10	METALDOM d.o.o. GRAČANICA	140,367	253,857	365,760
11	INOVER GROUP d.o.o. Gračanica	25,000	930,597	335,391
12	ALU-DOM d.o.o. Gračanica		29,234	188,876
13	VARPRODUKT Društvo sa ograničenom odgovornošću Donja Orahovica,			110,134
14	KETEN d.o.o. Gračanica	23,116	67,201	73,387
15	QR-OGRADNI SISTEMI Društvo sa ograničenom odgovornošću			50,182
16	S.L.A.V. d.o.o.	16,302	14,571	28,370
17	CHROMOPLAST ZANATSKA ZADRUGA	0	35,063	27,960
18	AKA METAL d.o.o. GRAČANICA	93,693	52,637	180
19	BIODOM društvo sa ograničenom odgovornošću Gračanica, Stjepan Polje			20
20	MASS INOX product GRAČANICA	0	0	0

Proizvodnja mašina i uredjaja

	Naziv kompanije	Prihod		
		2014	2015	2016
1	EURO PROST d.o.o. GRAČANICA	6,921,312	7,192,493	8,466,593
2	FINING d.o.o. GRAČANICA	2,509,301	3,761,003	3,582,531
3	TRING d.o.o. GRAČANICA	1,584,685	1,801,926	2,461,621
4	GLOBAL LIFT BIH d.o.o. MIRIČINA	1,675,457	2,834,749	1,961,985
5	PRIM CO COMPANY d.o.o. DONJA ORAHOVICA	803,079	1,019,689	1,293,939
6	FARS-INOX d.o.o. GRAČANICA	497,129	513,354	756,993
7	MI FERING d.d. GRAČANICA	164,861	457,963	444,447
8	DBC d.o.o. GRAČANICA	326,123	390,384	213,961
9	ELMAR- MONT d.o.o. TUZLA	126,848	66,365	148,476

Struktura i tok lanca vrijednosti

Organizacije koje utiču na lanac

- **MINISTARSTVA** - (Ministarstvo spoljne politike i ekonomskih odnosa BiH; Ministarstvo energije, rudarstva i industrije FBiH; Ministarstvo rada i socijalne politike FBiH; Ministarstvo obrazovanja i znanosti FBiH) kao institucije uticaja pružaju određen nivo podrške prerađivačkom sektoru, pa tako i metalnom sektoru. Ukoliko se posmatra podsektor gotovi metalni proizvodi i mašine, Ministarstva na državnom i entitetskom nivou nemaju posebno razrađen nivo podrške. Zapravo, podrška postoji samo prerađivačkom sektoru, dok čak ni metalni sektor nema posebno razrađen vid sistemske podrške.

- **EVROPSKA TEHNIČKA LEGISLATIVA** - (Evropska Komisija) usmjerena je između ostalog na usaglašavanje tehničkih proizvoda na nivou Evropske Unije. U podsektoru mašina i dijelova mašina najvažniji standardi predstavljaju standarde iz oblasti zavarivačkih radova i to: EN ISO 9606-1, EN 3834, EN 1090, kao i CE znak za nedovršene mašine i kompletne (funkcionalne) mašine. Oko 60% od ukupnog broja proizvođača posjeduje neke ili sve standarde iz oblasti zavarivanja, dok mali broj proizvođača mašina kao kompletnih jedinica posjeduje CE znak.

Organizacije podrške

- **Opština Gračanica:** Definisanje strateškog pristupa i pružanje adekvatne podrške: Ubrzavanje i pojednostavljenje administrativnih procedura; Zastupanje interesa privrednika na višim instacama;
- **Privredne komore:** Privredna komora FBiH, Privredna komora TK, Vanjsko-trgovinska komora BiH: Zastupanje interesa sektora, strateško planiranje, promocija sektora. Nastupi na ino sajmovima.
- **Agencija za promociju izvoza BH-BHEPA:** Promocija BH proizvoda kroz organizaciju trgovačkih misija, poslovnih susreta, posjeta i/ili izlaganja na vodećim sajmovima namještaja; edukacija i informisanje o trendovima na tržištu.
- **Zavod za zapošljavanje FBiH**
- **RAZVOJNE AGENCIJE - (NERDA).** Razvojne agencije uglavnom vrše implementaciju Evropskih razvojnih projekata i na taj način pružaju podršku kako prerađivačkom sektoru, tako i metalnom sektoru. Uopšteno, ne postoji posebno razvijen sistem podrške metalnom sektoru, a posebno ne nekom od podsektora, kao što je odabrani lanac vrijednosti.

- **OBRAZOVNI SISTEM -** (Mješovita srednja škola Gračanica. Mašinski fakulteti Sarajevo i Banja Luka) u okviru ovog lanca vrijednosti vrši funkcije obrazovanja, treninga, prekvalifikacije i dokvalifikacije stručne radne snage.
- **JAVNI INSTITUTI –** Institut za mjeriteljstvo BiH , Institut za standardizaciju BiH i Institut za akreditaciju BiH (BATA), Metaluški institut Kemal Kapetanović Zenica i Javna ustanova Institut za urbanizam, građevinarstvo i ekologiju RS Banja Luka vrše podršku u smislu kalibracije, mjeriteljstva, standardizacije, akreditacije i ispitivanja u području metalnog sektora.
- **NEZAVISNE CERTIFIKACIJSKE KUĆE – (**TÜV Croatia; TÜV Adria; TÜV Rheinland InterCert; TÜV SÜD Savai dr.) vrše podršku proizvođačima u smislu savjetovanja i certifikacije sistema menadžmenta kvalitetom.
- **FINANSIJSKE INSTITUCIJE - (**Banke i osiguravajuće kuće) vrše podršku proizvođačima u smislu obezbjeđenja finansijskih sredstava koje proizvođači koriste u svakodnevnom poslovanju, razvojnim i investicionim projektima**.**
- **TRENING CENTRI –** bave se edukacijom, obukom i prekvalifikacijom radne snage u metalnom sektoru. Identifikovani trening centri u oblasti podsektora mašina i dijelova mašina su: Institut za zavarivanje Tuzla, Institut Kemal Kapetanović Zenica, A.D. 4. Septembar Teslić, INTERA HTEC Mostar, Teximp Zenica, Mašinski fakultet Banjaluka.

Akteri u lancu

- **Dobavljači:**
  - **Repromaterijal:** većim dijelom dolazi iz uvoza (lim, metal, itd.) zbog kvalitete i porijekla robe (uglavnom EU). Manji dio repromaterijala dolazi iz BiH.

- **Proizvođači:**

- **Tržište:** izvoz veći od 70% proizvodnog obima u zemlje EU (Austrija, Italija, Slovačka, Češka Republika, Njemačka, Poljska, Mađarska, Grčka...), te izvoz u zemlje regiona (Srbija, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora).

Prilike, problem i uska grla

Prilike

- **Tradicija proizvodnje u metalnoj industriji** predstavlja još jednu od priliku za dalje unapređenje ovog sektora.

- **Blizina Evropskog tržišta** predstavlja još jednu od prilika za dalji razvoj lanaca vrijednosti u metalnom sektoru. Poznato je da je metalni sektor EU izuzetno snažan u svim svojim podsektorima, počevši od metalnih konstrukcija, preko proizvodnje mašina, do autoindustrije, Ove tržišne prilike ogledaju se u niskim transportnim troškovima, brzim odgovorima na zahtjev kupaca i kratkim rokovima isporuke. Slična situacija je i za odabrani lanac vrijednosti.

- **Srednjoškolski i visokoškolski obrazovni sistem, u dijelu stručnih zanimanja, usmjeren na metalni sektor.** U okviru ovih obrazovnih sistema postoje tradicijaobrazovanja za zanimanja potrebna ovom sektoru. Kadrovi koji su obrazovani u visokoškolskom obrazovnom sistemu bili su tradicionalno kao jako kvalitetan kadar prepoznati i na medjunarodnom tržištu rada

- **Uspostavljanje saradnje i kooperativnih odnosa sa postojećim proizvođačima na teritoriji BiH.** Ova prilika odnosi se na umrežavanje, uspostavljanje tješnje saradnje i kooperantskih

odnosa između postojećih proizvođača u metalnom sektoru i potencijalnih investitora i/ili drugih (manjih) proizvođača na teritoriji BiH.

Problemi i uska grla

- **Nedostatak kvalifikovane radne snage.** Ovaj nedostatak je jedan od ključnih nedostataka koji je identifikovan u metalnom sektoru. Nezainteresovanost mladih, nedovoljno usmjeravanje i podrška od strane roditelja, odsustvo radnih navika i nepovoljna ekonomska (politička) situacija predstavljaju osnovne uzroke za pojavu ovog nedostatka. Većina mladih se obrazuje u području ekonomskih, pravnih i menadžerskih nauka, dok se jako mali broj mladih opredijeljuje za stručna zanima. Oni koji se opredjele za stručna zanimanja su u prosjeku učenici sa nižim prosjekom ocjena, tako da izlazni rezultat obrazovanja se zadržava na niskom nivou. S druge strane, npr. zanimanja CNC operatera zahtijevaju visoka i stručna znanja iz oblasti mašinstva i informatike.

- **Odlazak u inostranstvo stručne i obučene radne snage.** Razlozi koji dovode do pojave ovog nedostatka su niska lična primanja za kvalitetne radnike, uz nedostatak političke stabilnosti i jako loše perspektive za osnivanje porodice u BiH. Radnici koriste preduzeća koja posjeduju moderne tehnologije da bi se prekvalifikovali ili doobučili u oblasti upravljanja sa CNC mašinama, zavarivanju i specijalizovanim zanimanjima, te nakon toga relativno lako pronalaze posao u inostranstvu (Njemačka, Austrija, Švedska, Danska i dr.).

- **Nizak stepen kvaliteta materijala na domaćem tržištu**. Iako domaći distributeri repromaterijala koriste uglavnom materijale sa zapadno-evropskog tržišta, ne postoji konstantnost u kvalitetu tih materijala. Naredni problem je obezbjeđenje adekvatne i odgovarajuće prateće dokumentacije za materijal. Posmatrani problem je teško rješiv, posebno zbog pravila poslovanja koja se nameću od strane Evropskih naručioca metalnih dijelova i proizvoda, a koja se odnose na eksplicitno korišćenje tačno definisanih Evropskih materijala.

- **Nedostatak komunikacije i saradnje između proizvođača i obrazovnih institucija**. Većina preduzeća tvrdi da imaju loš odnos sa srednjim stručnim školama i fakultetima, kao i da oni ne prate njihove zahtjeve. Srednje stručne i tehničke škole treba da obezbjede kvalitetne i kvalifikovane kadrove u oblasti rukovanja sa numerički upravljanim alatnim mašinama, zavarivanju, bravarskoj djelatnosti i dr., dok mašinski fakulteti treba da obezbjede kvalitetne i kvalifikovane kadrove u oblasti tehničke pripreme proizvodnje, projektovanja proizvoda i tehnologija, kao i programiranja numerički upravljanih alatnih mašina i dr. Preduzeća tvrde da je uopšteno mali broj i nizak kvalitet kadra koga obezbjeđuju srednje stručne škole. Ovaj problem je jedan od ključnih problema i moguće ga je rješiti u srednjeročnom periodu uz angažovanje JLS, preduzeća i direktora srednjih škola.

PREPORUKE ZA EKONOMSKI RAZVOJU

- **Unapređenje tržišta rada – kvalitet i kvantitet radne snage u skladu sa potrebama tržišta** Podrška za ovu priliku ogledala bi se u unapređenju postojećih planova i programa obrazovanja u metalnom sektoru (uz obavezno učešće domaćih proizvođača iz metalnog sektora), podrška ulaganju u savremena nastavna sredstva u obrazovne institucije u oblasti CNC programiranja, robotike, zavarivanja, projektovanja, kao i podršku uspostavljanju programa stalnog obučavanja i doedukacije nastavnog i profesorskog kadra, kao i podršku pozitivnom marketingu za proizvodna zanimanja (za roditelje i učenike osnovnih i srednjih škola). Cilj ove intervencije je uspostaviti dugoročno kvalitetni sistem obrazovanja, sa posebnim naglaskom na srednje stručne i tehničke škole u oblasti prerade metala. Jednokratne mjere bi obuhvatale podršku za obuku i prekvalifikaciju postojeće radne snage.

- **Programi zapošljavanja – kroz programe zavoda za zapošljavanje i međunarodnih projekata.** Već duži niz godina postoje ovi programi i većina privredni subjekata je koristila ovu vrstu pomoći što je značajno s apsekta umanjenje troškova doprinosa i poreza na plaću pogotovo za osobe koje nemaju adekvatne vještine i znanja gdje kompanije moraju da investiraju u njihovu obuku i osposobljavanje. Međutim, jedan od uslova da se pristupi ovoj vrsti podrške jeste da kompanije ovom pristupajuzrelo i ozbiljno, da popunjavaju zaista potrebna radna mjesta čime bi bilo obezbjedjena održivost te aktivnosti, odnosno trajno zapošljavanje a ne zapošljavanje na period vezan isključivo za period uslovljen uslovima ugovora o poticaju. Takodjer postoji i problem da radnici sve češće iskoriste ove programe zapošljavanja da bi stekli znanja, iskustva i vještine i nakon isteka perioda podrške samoinicijativno odlaze na rad u zemlje EU, dok kompanije imaju problem jer formalno nisu ispunili obavezu prema zavodu ili pružaocu podrške. Prijedlog je da se ovaj kriterij izmjeni, te da se pored kompanije obavežu i osobe koje se zapošljavaju da ukoliko napuste radno mjesto prije vremena su dužne obavijestiti zavod ili pružaoca podrške kako bi se moglo dalje odlučivati o mjerama koje treba poduzeti. Posebno je važno da su javni pozivi za poslodavce koncizni, jasni, transparentni, sa jasno definisanim kriterijima (tehnički i evaluacioni) i propisanim pravilima. Isto treba definisati i za osobe koje će biti uposlene.

- **Programi poticaja i podrške JLS i drugih pružalaca pomoći.** Javni pozivi za podršku privredi se moraju bazirati na stvarnim potrebama realnog sektora i pratiti trendove i promjene koje se dešavaju unutar svake industrije. Na žalost, još uvijek je ustaljena praksa u mnogim JLS, pa i ministarstvima da se po automatizmu odobravaju određeni budžeti i dodjeljuje podrška ustaljenim sektorima ili čak istim korisnicima više puta bez adekvatnog monitorninga, praćenja efekata i rezultata. S tim u vezi, potrebno je pratiti dešavanja u privredi, anketirati poslovne subjekte i pratiti ekonomske pokazatelje, te na osnovu tih parametara kreirati program poticaja i pomoći privredi. Posebno je važno da su javni pozivi koncizni, jasni, transparentni, sa jasno definisanim kriterijima (tehnički i evaluacioni)

- **Grant fond za finansiranje inovacija i tehnološko unapređenje kompanija.** Značajan broj kompanija tokom intervjua je tehnološku zastarjelost identifikovao kao jedan od ograničavajućih faktora. Kako se privrednici uvijek bore za opstanak na tržištu time nemaju dovoljno vremena, potrebnih znanja ili informacija o raspoloživim pozivima za grant sredstva. U ovom dijelu bi bila značajna podrška JLS ukoliko bi mogla da redovno informiše privrednike o postojećim javnim pozivima, te da organizuje edukacije ili pruži tehničku pomoć kod pripreme aplikacija i olakša prikupljanje potrebne dokumentacije.

- **Uspostavljanje-aktiviranje Savjetodavnih vijeća i mehanizama koordinacije (triparitetna vijeća**) sa ciljem obezbjeđenja komunikacije i koordinacije aktivnosti. Funkcionalno Savjetodavno vijeće će omogućiti poslodavcima da iskomuniciraju njihove potrebe, da se koordiniraju aktivnosti, usklade upisne politike, iniciraju promjene postojećih i/ili donođenje novih nastavnih planova. Uspostavljanje VET vijeca je i zakonska obaveza.

- **Razvijanja programa stipendija za deficitarna zanimanja.** Planirati mjere za prevazilaženje postojećih problema hiperprodukcije određenih profila i zanimanja, dok s druge strane je sve manji interes za određena zanimanja. Razviti program stipendiranja učenika za deficitarna zanimanja u saradnji sa privrednicima, nevladinim sektorom i nadležnim vladinim institucijama.

- **Promotivne kampanje za podizanje svjesti o značaju, perspektivi i atraktivnosti određenih zanimanja.** Kako bi se promijenila percepcija manje atraktivnih ili deficitarnih zanimanja neophodno je upoznati buduće učenike, studente i njihove roditelje sa opisom radnih zadataka koji se vežu za određeno zanimanje i potencijalima za zapošljavanje.

- **Tržišno povezivanje i promocija.** Podrška za ovu priliku ogledala bi se u promociji domaćih proizvođača iz obrađenih lanaca vrijednosti na inostranim tržištima. Prije svega ova podrška se odnosi na ugovaranje i sufinansiranje posjeta i nastupa na specijalizovanim sajmovima, B2B susreta, susreta preko Privrednih komora Evropskih država, osposobljavanju domaćih proizvođača za nastup na Evropskom tržištu (certifikacije i marketing aktivnosti). Kako je Evropsko tržište u segmentu metalnog sektora - ogromno, tako je i ova prilika veoma interesantna za domaće proizvođače. Domaći proizvođači posjeduju impresivne kapacitete, tradiciju i znanje u ovoj oblasti. Cilj je izvršiti povezivanje relevantnih industrijskih sektora iz EU sa domaćim proizvođačima, a samim time obezbijediti plasman, dugoročne narudžbe i kontinuitet poslovanja. Pored Evropskog tržišta ne smiju se zanemariti tržišta zemalja Bliskog Istoka i Ruske Federacije.

- **Unapređenje sirovinske baze – kvantitet i kvalitet sirovine.** Iako se sirovina smatra osnovnom konkurentnom prednošću, pored tradicije u obradi drveta, ona ujedno predstavlja jedan od vodećih problema sa kojima se susreću proizvođači. Većina ispitanih kompanija kao prepreku svom razvoju navode sirovinu, odnosno obezbjeđenje kontinuiteta količine i kvaliteta što bi omogućilo planiranje proizvodnje i invesicija (jedna od izjava tokom razgovora sa kompanijama je da "za 10 godina nećemo imati ni sirovine niti ljudi da rade" aludirajući na sve manje kvalitetne sirovine koja se adekvatno ne obnavlja i masovno iseljavanje stanovništva). Ovdje se radi se o složenom problem koji treba rješavati paralelno na više nivoa:

    - **Zakonski i regulatorni okvir**
    - Kada je u pitanju procedura za raspodjelu sirovine većina ispitanih kompanija proizvođača smatra netransparentnom i diskriminirajućom.
    - Uspostavljanje potrebne strukture za ispunjenje preuzetih obaveza iz Konvencije o međunarodnoj trgovini ugroženim vrstama divljih životinja i biljaka (CITES) kao alat za zadovoljavanje kriterija EU direktive o drvetu 995/2010.
    - Analiza mogućnosti za potpisivanje VPA (Volontery Partnership Agreement) kao alata za zadovoljavanje kriterija EU direktive o drvetu 995/2010.

    - **Odgovorno gazdovanje šumskim resursima**
    - Korištenje resursa koji se nalaze u privatnom vlasnistvu
    - Efikasnije korištenje raspoložive sirovine
    - Unapređenje nadzora sječe šuma.

- **Porezi, doprinosi i ostali nameti su veliko opterećenje za privrednike.**

- Ovaj problem je na višim nivoima i JLS ne mogu direktno uticati na rješavanje tog problema, ali kroz druge stimulativne mjere kao što su regresiranje kamata, programa zapošljavanja, isl. mogu pomoći privrednicima.

- **Privlačenje stranih investicija sa posebnim fokusom na bh dijasporu.**
  Više od 2 miliona ljudi iz BiH živi izvan zemlje. BiH dijaspora je uglavnom dobro integrirana i u boljem položaju od drugih migrantskih zajednica u zemljama u kojima živi, s velikim potencijalom i spremnosti da doprinese razvoju BiH. O tome svjedoči značajna novčana podrška iz dijaspore, koja se trenutno procjenjuje na 14% BDP-a BiH, što znatno prelazi priliv izravnih stranih ulaganja u zemlju. Međutim, interakcija BiH s dijasporom ne pruža poticaje za pomoć usmjeravanju ulaganja u produktivne svrhe u smislu socioekonomskog razvoja. Potrebna je odlučna intervencija za uključivanje investitora iz dijaspore na planski i dobro osmišljen način, poticanje ulaganja i uspostavljanje lokalne platforme za pružanje poslovnih usluga i olakšavanje ulaganja dijaspore. Sve više je međunarodnih razvojnih agencija (UNDP, USAID itd.) koji implementiraju višegodišnje projekte sa ciljem podrške bh dijaspori da investira i razvija poslove u BiH.

- **Organizacija obuka za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju.**

- **Razvijanja programa stipendija za deficitarna zanimanja.** Planirati mjere za prevazilaženje postojećih problema hiperprodukcije određenih profila i zanimanja, dok s druge strane je sve manji interes za određena zanimanja. Razviti program stipendiranja učenika za deficitarna zanimanja u saradnji sa privrednicima, nevladinim sektorom i nadležnim vladinim institucijama.

- **Promotivne kampanje za podizanje svjesti o značaju, perspektivi i atraktivnosti određenih zanimanja.** Kako bi se promijenila percepcija manje atraktivnih ili deficitarnih zanimanja neophodno je upoznati buduće učenike, studente i njihove roditelje sa opisom radnih zadataka koji se vežu za određeno zanimanje i potencijalima za zaposljavanje.

- **Unapređenje sistema nadzora sječe i sprečavanja nelegalne sječe.** Trenutno se BiH nalazi na listi zemalja visokog rizika za nelegalnu sječu što uveliko predstavlja prepreku za BH proizvođače u pronalažnju novih tržišta. Ovo je postalo naročito bitno nakon 3.3.2013. od kada je regulativa o drvetu EU TR 995/2010 postala obvezivajuća. Sistematsko smanjenje nelegalne sječe i trgovine će dovesti do poboljšanja pozicije BiH na međunarodnom tržištum a samim tim i njenih proizvođača. S druge strane, sačuvaće se sirovinski resursi i racionalnije koristiti u proizvodnji.

- **Certifikacija privatnih šuma.** Značajni resursi šuma se nalaze u privatnom vlasništvu, ali nije u potpunosti iskorišten. Samo 15% vlasnika privatnih šuma koristi resurse na komercijalnoj osnovi. Certifikacija bi proširila sirovinsku bazu pogodnu za korištenje u skladu sa Evropskim normama. Obzirom da su privatni posjedi usitnjeni kao prvi korak bilo bi neophodno aktivirati postojeća i/ili formirati nova udruženja vlasnika šuma kako bi se time pojednostavio i pojeftinio proces certifikacije, kao i proces edukacije o profitabilnom upravljanju šumskim resursima.

- **Jačanje kapaciteta JLS i sektora za privredu:**
  - Kontinuirane edukacije za osoblje i službenike čija radna mjesta su vezana za pružanje pomoći i podrške privredi i ekonomskom razvoju JLS (priprema projekata po EU metodologiji, upravljanje projektima i projektni ciklusi, IPARD, IPA, COSME, i drugi projekti u kojima sutra korisnici mogu biti direktno I JLS i lokalna privreda).
  - Apliciranje na projekte finansirane od strane EU, projekte prekogranične saradnje i drugih donatora. Kroz ove projekte JLS dobiva dragocijenu tehničku pomoć kroz koje razvija svoje kapacitete, dobiva iskustvo i umrežava se. Također će JLS imati dodatne

izvore finansiranja, ali je bitno da se dugoročno u planiranju budžeta izdvajaju sredstva za ove namjene.

- Međuopćinsko umrežavanje, razmjena informacija i priprema zajedničkih projekata. Ekonomija i privreda ne poznaju granice i da bi se dao puni poticaj razvoju privrede i zapošljavanju od zajedničkog interesa je svim JLS da zajednički djeluju, uklanjaju određene administrativne barijere i stvaraju bolje okruženje za poslovanje. Potrebna je razmjena dobrih praksi i informacija.

ZAKLJUČAK

Većina privrednih subjekata se suočava sa značajnim problemima, od kojih su mnogi zajednički bez obzira na industrijsku granu.

Tržište. Većina privrednih subjekata ima problem sa izlaskom na tržište. Ovo se posebno odnosi na tržište EU, na kom postoji konkurencija, a koje se pokazalo kao ključno za napredak bh privrede. Prije svega, bh privrednici često nedovoljno poznaju tržište da bi mogli pravilno usmjeriti svoju proizvodnju, a, još više, potencijalni kupci na tim tržištima nedovoljno ili ništa ne znaju o proizvodima i proizvodnim mogućnostima bh firmi. Ako se želi postići pomak po ovom pitanju, onda se ne može oslanjati na to da će kupci sami doći. Ovdje mora postojati proaktivan pristup. Nadalje, ponuda i tražnja na tržištu EU i drugim svjetskim tržištima se stalno mijenja, stari proizvodi se poboljšavaju, uvode se novi. Ukoliko bh firme ne mogu da prate tehnološke i tržišne trendove, ne mogu ni biti konkurentne. Razvoj proizvoda nije jednostavna stvar i zahtijeva veliko znanje i velika ulaganja, ali bez toga nema opstanka.

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

Tehnologija. Većina proizvođača ima ili potpuno zastarjelu opremu koja se što prije mora zamijeniti ili opremu koja je zastarjela, ali još neko vrijeme može služiti. Takva oprema povećava troškove održavanja, a time se povećaju i troškovi proizvodnje. Osim toga, korištenje zastarjele opreme u proizvodnji zahtijeva veliki udio ručnog rada. Osim u slučajevima kad su preduzeća fokusirana na pojedine tržišne segmente gdje je nema proizvodnje u velikim serijama, ovakva proizvodnja najčešće nije konkurentna na domaćem, a posebno na evropskom i drugim tržištima.

Poslovno okruženje i uslovi za poslovanje. Po pitanju okruženja u kom posluju, naša preduzeća su u dosta nepovoljnijem položaju u odnosu na evropsku konkurenciju. Zakonska regulativa koja se odnosi na poslovanje privrede je veoma komplikovana, pa su preduzeća dužna da se pridržavaju preko 20 zakona vezanih za veliki broj fiskalnih i parafiskalnih dažbina, te oko 30 zakona koji govore o kaznenim odredbama, a preduzeće je dužno da u toku godine preda preko 100 raznih prijava i obrazaca.

Na osnovu zajedničkih i specifičnih problema ali i mogućnosti, napravljene su prepruke za svaki lanac i svaku odabranu JLS. Ipak, zbog preglednosti u tabeli ispod su prezentirane sve preporuke tako da su prvo predstavljene zajedničke bez obzira na industriju ili JLS, a zatim i specifične po lancu i JLS.

IZVORI I KORISNI LINKOVI

NAZIV DOKUMENTA	LINK
Strategija razvoja opštine Gračanica 2011-2020.	http://www.opcina-gracanica.ba/index.php/bs/uprava/strategija-lokalnog-razvoja.html
USAID projekat Podrška BiH dijaspore ekonomskom razvoju zemlje	https://diasporainvest.ba/?lang=bs
Analiza sektora šumarstva u BiH, FAO	http://www.fao.org/3/a-au015o.pdf
Strategija razvoja metalnog i elektrosektora FBIH za period 2015-2025, prijedlog	http://www.pksa.com.ba/new/aktuelnosti/najave/Strategijarazvoja2016.pdf
Završni izvještaj studije „Odnosi šumarstva i drvoprerađivačke industrije“, 2011, Federalno Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva	http://fmpvs.gov.ba/upload_files/1452505302-SumarstvoidrvnaindustrijaZavrno.pdf
Uspješni primjeri saradnje u lokalnim zajednicama, 2015. UNDP BiH[2]	
Naša Perspektiva	http://nasaperspektiva.ba/platforma-za-stvaranje-boljeg-poslovnog-okruzenja-u-bih/
RESTART – poslovna ambasada	http://restart.ba/?lang=bs

[2] http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia_and_herzegovina/docs/Publications/Migration%20and%20development%20brochure%20Dec%202015%20BHS.pdf