



VANJSKOTRGOVINSKA KOMORA BOSNE I HERCEGOVINE
СПОЉНОТРГОВИНСКА КОМОРА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

01/0-50-1

19-10-2011

SK-1389-1/01
Sarajevo, 14.10.2011.

BOSNA I HERCEGOVINA
PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE
SARAJEVO

PRIMLJENO: 19 -10- 2011			
Organizaciona jedinica	Klasifikaciona oznaka	Redni broj	Broj putovanja
01 - 50-1-15-10/11		14	

BOSNA I HERCEGOVINA
PARLAMENTARNA SKUPŠTINA
BOSNE I HERCEGOVINE
PREDSTAVNIČKI DOM
N/p. Dr. Denis Bećirović, predsjedavajući

Predmet: Odgovor na poslaničko pitanje

U skladu sa vašim dopisom br. 01/a-50-1-15-10/11 od 27. septembra 2011. godine, vezano za pitanje poslanice gđe. Nermine Ćemalović koje se odnosi na nepostojanje Izvozne strategije Bosne i Hercegovine i adekvatnog institucionalnog okvira za podršku malim i srednjim poduzećima u BiH, želimo vas informirati o sljedećem:

1. Zbog nepostojanja adekvatnog institucionalnog okvira za podršku izvozu, 2006. godine je pokrenut projekat EUEXPRO I - 'Izgradnja kapaciteta za promociju izvoza u Bosni i Hercegovini', koji financira Evropska komisija u BiH (CARDS fondovi). Na Skupštini Vanjskotrgovinske komore Bosne i Hercegovine održanoj u decembru 2006. godine, prezentirana je namjera VTK BiH da preuzme poslove Agencije za promociju izvoza Bosne i Hercegovine. S tim u vezi, VTK BiH se aktivno uključila u pomenuti projekt Evropske komisije. Time je zajedno s Ministarstvom vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine postala jedan od glavnih korisnika ovog projekta.

U okviru EUEXPRO I, radilo se na uspostavljanju institucionalnog okvira u BiH. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine je za potrebe implementacije projekta donijelo sljedeće odluke:

1. Odluka o organizaciji i djelatnostima **Vijeća za poticaj izvoza Bosne i Hercegovine (Izvozno vijeće BiH)** pri Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH („Službeni glasnik BiH”, broj 98/06). Članovi Izvoznom vijeću BiH su: 7 predstavnika relevantnih ministarstava, IGA-e, Vanjskotrgovinske komore BiH i 7 vodećih izvoznika iz različitih grana privrede.

2. Odluka o povjeravanju obavljanja agencijskih poslova promocije izvoza roba i usluga iz Bosne i Hercegovine Vanjskotrgovinskoj komori Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH”, broj 49/07). U tom smislu, VTK BiH je oformila posebnu organizacionu jedinicu pod nazivom 'Agencija za promociju izvoza Bosne i Hercegovine – VTK BiH/BHEPA' koja je operativno zadužena za obavljanje poslova prema navedenoj odluci. Koristeći infrastrukturu cijele VTK BiH/BHEPA je počela sa radom u martu 2008. godine.

Glavni zadatak VTK BiH/ BHEPA je pružanje pomoći svim bosanskohercegovačkim kompanijama pri proširenju postojećih i pronalaženju novih izvoznih tržišta, putem promoviranja bh. proizvoda i privrednih potencijala u inozemstvu, istraživanja ciljnih tržišta za bh. izvoznike (regulativa, standardi, konkurenca, potencijalni partneri, itd.), te edukacije izvoznika.



U periodu 2008.-2010. završeno je više projektnih aktivnosti, kao što su:

- web portal za promociju izvoza koji je namijenjen stranim firmama, potencijalnim kupcima bh proizvoda, kao i portal namijenjen bh. izvoznicima;
- CD - direktorij izvoznika BiH (oko 1000 bh. izvoznika);
- Vodič za izvoznike;
- pilot program razvoja izvoza u odabranim preduzećima;
- kolektivni nastupi na inozemnim sajmovima i manifestacijama (uz subvencioniranje troškova nastupa za bh. mala i srednja poduzeća).

Projekat EUEXPRO I potencirao je potrebu uspostavljanja Fonda za konkurentnost kojim bi se pružila podrška izvoznicima. Ova inicijativa je usvojena na Izvoznom vijeću BiH, zatim na Vijeću ministara BiH. Međutim, nisu obezbjeđena sredstva iz budžeta Bosne i Hercegovine za njegovu implementaciju.

Također, Izvozno vijeće BiH je pripremilo i usvojilo dokument o neophodnosti izrade sveobuhvatne strategije razvoja i promocije izvoza Bosne i Hercegovine, kako bi se pomoglo malim i srednjim poduzećima da razviju svoju konkurentnost i proizvodnu bazu za izvoz.

Projekat EU EXPRO I se završio u februaru 2009. godine.

2. Na bazi rezultata projekta EUEXPO I i definiranih potreba za podsticaj izvozu, Europska komisija je prihvatile prijedlog Vanjskotrgovinske komore BiH/Agencije za promociju BiH za pokretanje novog projekta EUEXPRO 2 (Podrška razvoju i promociji izvoza Bosne i Hercegovine)– koji je započeo u februaru 2010. godine.

Osnovni ciljevi (komponente) EU EXPRO 2 projekta su:

1. pružanje podrške i pomoći Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i Izvoznom vijeću BiH u cilju kreiranja i promocije Izvozne strategije BiH, kao i monitoring rezultata;
2. unapređenje i proširenje aktivnosti i usluga Vanjskotrgovinske komore BiH/ Agencije za promociju,
3. Jačanje državnih institucionalnih kapaciteta kao i njihove međusobne saradnje i koordinacije po pitanjima izvoza.

1. Vezano za ovu komponentu projekta, u protekloj godini dana radilo se na pripremi **Strategije rasta izvoza Bosne i Hercegovine 2012.-2015**. Nacrt Strategije, kojeg dostavljamo u prilogu, trenutno je u procesu javne rasprave sa učešćem svih relevantnih institucija na državnoj i entiteskoj razini, te privrednika. Rasprava će trajati do 1.11.2011. godine. Nakon toga Izvozno vijeće BiH će Strategiju proslijediti Vijeću ministara BiH na usvajanje.

2. Putem VTKBiH/ BHEPA, implementiran je Program razvoja izvoza kojim je obuhvaćeno 20 malih i srednjih poduzeća iz 3 vodeća sektora privrede (metalska, drvna i prehrambena industrija). Sredstva za implementaciju ovog programa su obezbijeđena od strane Evropske komisije.

3. Kroz navedene dvije komponente, ojačana je institucionalna suradnja između VTKBiH/ BHEPA, MVTEO BiH i MVP BiH. Za daljnje unapređenje ove suradnje, očekuje se uspostavljanje novog saziva Vijeća ministara BiH.

Kao što se može vidjeti u Nacrtu strategije rasta izvoza BiH za 2012.-2015. godine, u čijoj izradi su sudjelovali predstavnici, kako državnog (svih nivoa), tako i privatnog sektora, predložene su konkretnе mjere i akcioni planovi kojima bi se smanjio vanjskotrgovinski deficit BiH i povećala zaposlenost.

Očekuje se da će Vijeće ministara BiH usvojiti ovaj dokument i obezbijediti finansijska sredstva za njegovu implementaciju.

Vanjskotrgovinska komora BiH/ Agencija za promociju izvoza BiH koja je aktivno sudjelovala i animirala privrednike u izradi Strategije, će i dalje nastaviti poduzimati sve moguće akcije za implementaciju mjera predloženih strategijom.

Očekujući podršku i Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine kod usvajanja ovog krucijalnog dokumenta za razvoj izvoza i bh. privrede uopće, ostajemo na raspolaganju za sva dodatna pitanja i objašnjenja.

S poštovanjem,

GENERALNI SEKRETAR

Prof. Dr. Faruk Jašarević





Nacrt Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine



Pripremilo Izvozno vijeće BiH

septembar/rujan 2011. godine

Sadržaj

1	Sažetak	12
2	Uvod.....	12
2.1	Cilj strategije.....	12
2.2	Koordiniranje procesa izrade strategije	13
3	Strateški kontekst.....	14
3.1	Razvojna strategija BiH.....	14
3.1.1	<i>Relevantni ciljevi iz nacrta plana aktivnosti Razvojne strategije.....</i>	15
3.2	Izvozna strategija RS-a od 2009. do 2012. godine	16
4	Ekonomski kontekst.....	17
4.1	BiH u globalnoj ekonomiji.....	17
4.2.	Obim, struktura i trendovi izvoza	23
4.3.	Ključna tržišta.....	25
4.4.	Uticaj DSU na izvozne rezultate	26
4.5.	Izvoz usluga.....	29
4.6.	Da li je BiH previše 'otvorena'?.....	29
Zaključci		31
4.7.	Ključni izazovi za vanjskotrgovinsku politiku BiH	33
5	Institucionalni kontekst za pružanje podrške izvozu	34
5.1	Institucije na državnom nivou	34
5.1.1	<i>Vijeće ministara BiH.....</i>	35
5.1.2	<i>Strukture za promociju izvoza</i>	36
5.1.3	<i>Pregled nedavnih aktivnosti promocije izvoza.....</i>	37
5.1.4	<i>Zaključci.....</i>	40
5.2	Infrastruktura kvaliteta BiH.....	41
6	Identificiranje ključnih sektora sa izvoznim potencijalom	42
6.1	Pokazatelji izvozne specijaliziranosti	43
6.2	Izvozni intenzitet i dodana vrijednost	44
6.3	Zaključak	46
6.4	Značaj turizma	47
7	Vizija i strateški ciljevi za Strategiju rasta izvoza BiH	48
8	Pregled ključnih sektora - prilike, problemi i djelovanje.....	52
8.1	Drvni sektor	53
8.1.1	<i>Sažetak SWOT analize drvnog sektora</i>	54
8.1.2	<i>Sažetak plana aktivnosti drvnog sektora.....</i>	55
8.2	Poljoprivredni i prehrambeni sektor	59
8.2.1	<i>Sažetak SWOT analize poljoprivrednog i prehrambenog sektora.....</i>	59
8.2.2	<i>Sažetak plana aktivnosti za poljoprivredni i prehrambeni sektor.....</i>	60
8.3	Metalni sektor	64
8.3.1	<i>Sažetak SWOT analize za metalni sektor.....</i>	65
8.3.2	<i>Sažetak plana aktivnosti za metalni sektor</i>	65

8.4	Gradevinski sektor	69
8.4.1	<i>Sažetak SWOT analize za gradevinski sektor</i>	71
8.4.2	<i>Sažetak plana aktivnosti za gradevinski sektor</i>	72
8.5	Sektor turizma	75
8.5.1	<i>Sažetak SWOT analize za sektor turizma</i>	76
8.5.2	<i>Sažetak plana aktivnosti za sektor turizma</i>	78
9	Planovi aktivnosti za poslovno okruženje	82
9.1	Izvozno finansiranje	82
9.1.1	<i>Razvoj finansijskog sektora općenito</i>	82
9.1.2	<i>Razvoj specifičnih instrumenata i usluga izvoznog finansiranja</i>	84
9.1.3	<i>Unaprjeđenje zakonskog i regulatornog okruženja za finansijske usluge</i>	85
9.2	Brendiranje i promocija BiH	89
9.2.1	<i>Identitet Bosne i Hercegovine</i>	90
9.2.2	<i>Nedavne aktivnosti i intervencije u cilju unaprjeđenja imidža države</i>	90
9.2.3	<i>SWOT analiza brenda BiH</i>	94
9.2.4	<i>Plan aktivnosti za brendiranje</i>	95
9.3	Transportni sistem BiH	98
9.3.1	<i>Sistem željeznica</i>	99
9.3.2	<i>Ceste</i>	100
9.3.3	<i>Zračni promet</i>	101
10	Strateški ciljevi i aktivnosti	105
10.1	Strateški cilj 1: Podići svijest o izvoznom potencijalu BiH na ključnim ciljnim tržištima	106
10.1.1	<i>Pripremiti i sprovesti strategiju brendiranja za BiH</i>	106
10.1.2	<i>Utvrđiti mogućnosti stvaranja zajedničkog brenda za ključne sektore</i>	107
10.1.3	<i>Izraditi strategije za sektorski usmjereni promociji na ključnim izvoznim tržištima</i>	108
10.1.4	<i>Izračunavanje privlačnosti tržišta EU i Sviljeta</i>	113
10.1.5	<i>Podržati i promovirati veće korištenje rješenja u smislu IKT-a i e-trgovine za izvoznike iz BiH</i>	116
10.2	Strateški cilj 2: Povećati broj preduzeća sposobnih za proaktivni izvoz	116
10.2.1	<i>Promocija izvoza kao ključne prilike za rast svih MSP-a</i>	117
10.2.2	<i>Razviti i provesti mehanizme podrške u cilju poticanja proaktivnog rasta izvoza</i>	119
10.2.3	<i>Osmisliti i provesti programe razvoja dobavljača u cilju nadogradnje performansi lanca nabavke i konkurentnosti</i>	120
10.3	Strateški cilj 3: Poboljšati sposobnost izvoznika da budu konkurentni na međunarodnim tržištima	122
10.3.1	<i>Pružiti podršku razvoju saradničkih izvoznih koalicija i klastera</i>	123
10.3.2	<i>Pomoći preduzećima da razviju proizvode sa većom dodanom vrijednosti kroz pružanje ciljane podrške usmjerene na inovacije, istraživanja i razvoj</i>	125
10.3.3	<i>Pojednostaviti finansijske instrumente koji izvoznicima stoje na raspolaganju</i>	126
10.3.4	<i>Izgraditi mehanizme za rješavanje nedostataka u pogledu vještina radne snage za izvozna preduzeća</i>	127
10.4	Strateški cilj 4: Omogućiti učinkovitu javno-privatnu infrastrukturu podrške za izvoznike	128

10.4.1	<i>Unaprijediti ulogu i status Izvoznog vijeća BiH u cilju bolje koordinacije otklanjanja izvoznih barijera i pružanja podrške rastu koji je vođen izvozom.....</i>	128
10.4.2	<i>Unaprijediti prometnu infrastrukturu i pojednostaviti carinske procese i procedure</i>	
10.4.3	<i>Poboljšati i proširiti usluge prema izvoznicima</i>	120

Grafikoni

Grafikon 1:	<i>Stopa rasta BDP-a, 2006-2010.....</i>	17
Grafikon 2:	<i>Državne stope štednje (% BDP-a), poredbene zemlje, 2007-2009.....</i>	18
Grafikon 3:	<i>BDP po stanovniku, poredbene zemlje (EU prosjek = 100), 2009.....</i>	19
Grafikon 4:	<i>Udio (Uvoza- Izvoza) u BDP-u, poredbene zemlje, 2005-2009.....</i>	20
Grafikon 5:	<i>Izvoz po stanovniku, poredbene zemlje, 2005-09</i>	21
Grafikon 6:	<i>Najmanje konkurentne evropske zemlje.....</i>	21
Grafikon 7:	<i>Poredak poredbenih zemalja, 2006-2010.....</i>	23
Grafikon 8:	<i>Vrijednost izvoza, uvoza i trgovinskog bilansa, BiH, 2006-2010 (u milijardama USD).....</i>	23
Grafikon 9:	<i>Vrijednost bh. izvoza po HS kodu, 2010</i>	24
Grafikon 10:	<i>Vrijednost izvoza roba po glavnim industrijskim grupacijama, po namjeni 2006-2010 (u milijardama KM).....</i>	24
Grafikon 11:	<i>Izvoz robe BiH u TRBB, 2006-2010 (u milijardama KM)</i>	25
Grafikon 12:	<i>Izvoz proizvoda visoke tehnologije, poredbene zemlje, 2006-2009</i>	26
Grafikon 13:	<i>Izvoz proizvoda visoke tehnologije, poredbene zemlje, 2006-2009 (BiH=1).....</i>	26
Grafikon 14:	<i>Vrijednost DSU, poredbene zemlje, 2000. i 2009. godina.....</i>	27
Grafikon 15:	<i>Prilivi DSU, poredbene zemlje, 2007-2009 (u milionima USD)</i>	28
Grafikon 16:	<i>Najniže rangirane evropske zemlje za poslovanje, 2010-2011.....</i>	28
Grafikon 17:	<i>Pokazatelj vanjskotrgovinske razmjene usluga u odnosu na robe, poredbene zemlje, 2010... ..</i>	29
Grafikon 18:	<i>Stvarni i prognozirani pokazatelj I+U/BDP</i>	31
Grafikon 19:	<i>Najkonkurentnije i najmanje konkurentne evropske zemlje u turizmu</i>	47
Grafikon 20:	<i>Međuzavisnost aktivnosti brendiranja</i>	106
Grafikon 21:	<i>Sektori sa najvećim izvozom, 2006.-2010.....</i>	124
Grafikon 22:	<i>Predložena nova struktura i članstvo Izvoznog vijeća</i>	129

Tabele

Tabela 1:	<i>Oblast djelovanja radnih grupa</i>	14
Tabela 2:	<i>Izvoz usluga, poredbene zemlje, 2005. i 2009. godine (trenutni USD)</i>	30
Tabela 3:	<i>Ključni izazovi vanjskotrgovinske politike BiH.....</i>	33
Tabela 4:	<i>Uloge MVTEO-a i Ministarstva vanjskih poslova u politici i promociji izvoza</i>	35
Tabela 5:	<i>Prisustvo na međunarodnim manifestacijama promocije trgovine, 2008-2010.....</i>	38
Tabela 6:	<i>Balassa Indeks otkrivenih komparativnih prednosti.....</i>	43
Tabela 7:	<i>Dinamika izvoza biH</i>	44
Tabela 8:	<i>Intenzitet izvoza i dodana vrijednost po uposleniku u različitim industrijama</i>	45
Tabela 10:	<i>Sažetak SWOT analize na osnovu zajedničkih rezultata radnih grupa.....</i>	48
Tabela 11:	<i>Internacionalizacija ekonomije BiH, 2010-2015. godine (u milionima KM)</i>	50
Tabela 12:	<i>Strategija rasta izvoza BiH – Vizija i strateški ciljevi.....</i>	51
Tabela 13:	<i>Sažetak pokazatelja drvnog sektora</i>	53
Tabela 14:	<i>Sažetak SWOT analize drvnog sektora i industrije namještaja.....</i>	54

Tabela 15: Sažetak plana aktivnosti za drvni sektor	56
Tabela 16: Osnovni pokazatelji za poljoprivredni i prehrambeni sektor	59
Tabela 17: Sažetak SWOT analize poljoprivrednog i prehrambenog sektora	59
Tabela 18: Sažetak plana aktivnosti za poljoprivredni i prehrambeni sektor	60
Tabela 19: Osnovni pokazatelji za metalni sektor	64
Tabela 20: Sažetak SWOT analize za metalni sektor	65
Tabela 21: Sažetak plana aktivnosti za metalni sektor	66
Tabela 22: Pokazatelji građevinskog sektora, uključujući plastične materijale	71
Tabela 23: SWOT analiza za građevinski sektor	71
Tabela 24: Plan aktivnosti za građevinski sektor	72
Tabela 25: Osnovni pokazatelji za sektor turizma	76
Tabela 26: Sažetak SWOT analize za sektor turizma	77
Tabela 27: Sažetak plana aktivnosti za sektor turizma	78
Tabela 28: Instrumenti i sistemi poslovnih finansija – BiH naspram razvijenih finansijskih sektora	83
Tabela 29: Izvozno finansiranje	85
Tabela 30: Problemi upravljanje rizicima kod kreditiranja pravnih lica u BiH	85
Tabela 31: Plan aktivnosti za izvozno finansiranje	87
Tabela 32: Matrica SWOT analize za brend BiH	94
Tabela 33: SWOT analiza za sektorsko brendiranje	95
Tabela 34: Plan aktivnosti brendiranja za BiH	96
Tabela 35: Sažeta SWOT analiza željezničkog saobraćaja	99
Tabela 36: Sažetak SWOT analize Cestovnog saobraćaja	100
Tabela 37: Sažetak SWOT analize Zračnog saobraćaja	102
Tabela 38: Plan aktivnosti za Transport	102
Tabela 39: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za drvo, proizvode od drveta, papir i proizvode od papira, te industriju namještaja	110
Tabela 40: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za metalnu industriju i srodne industrijske grane	111
Tabela 41: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za industriju građevinskih materijala	112
Tabela 42: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za prehrambenu i poljoprivrednu industriju	113
Tabela 43: Izračunavanje privlačnosti tržišta EU i Sviljeta za proizvode iz BiH	114
Tabela 44: Ključna EU tržišta po ključnim sektorima i grupama proizvoda (klasterima)	114
Tabela 45: Ključna tržišta u ostatku Sviljeta	115
Tabela 46: Mehanizmi podrške za program „Novi izvoznici“ u BiH	119
Tabela 47: Ključne oblasti podrške za postojeće BiH izvoznike	119

Dodaci

- 1. Izvozna strategija Drvnog sektora**
- 2. Izvozna strategija Metalnog sektora**
- 3. Izvozna strategija sektora Građevinarstva**
- 4. Izvozna strategija Poljoprivredno-prehrambenog sektora**
- 5. Izvozna strategija sektora Turizma**
- 6. Pregled prijedloga projekata**
 - 6.1. Promocija izvoza**
 - 6.2. Istraživanje izvoznog tržišta**

- 6.3. Znanja i vještine
- 6.4. Istraživanje, razvoj i inovacije
- 6.5. Klasterska podrška

Lista skraćenica i akronima

ACAA	Sporazum o ocjenjivanju usaglašenosti i prihvatanju industrijskih proizvoda (ACCA sporazum)
AMS	Agregatna mjera podrške
ASBiH	Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
BA	Bankovni akcept
BAM	Konvertibilna marka
BAS	Institut za standardizaciju Bosne i Hercegovine
BAS TAM	Program za pružanje usluga poslovnog savjetovanja EBRD-a
BATA	Institut za akreditiranje Bosne i Hercegovine
BBC	British Broadcasting Corporation
BHDCA	Direkcija za civilno zrakoplovstvo Bosne i Hercegovine
BHEPA	Agencija za promociju izvoza Bosne i Hercegovine
BI	Balassa Indeks
BiH	Bosna i Hercegovina
BSH	bosanski/srpski/hrvatski (jezik)
CBBiH	Centralna banka Bosne i Hercegovine
CBI	Holandski Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju
CCA	Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera
CE	Evropska oznaka usaglašenosti proizvoda
CEFTA	Srednjoevropski sporazum o slobodnoj trgovini
CI	Klaster inicijativa
CNN	Cable News Network
PK	Privredna komora
COMTRADE	Baza statističkih podataka o trgovini robom Ujedinjenih nacija
CRES	Konferencija o obnovljivoj energiji održana u Koloradu
CRK	Centralni registar kredita
D&B	Dun & Bradstreet
RB	Razvojna banka
DKP	Diplomatsko-konzularno predstavništvo
DKJ	Diplomatsko-konzularna jedinica
DMS	Dejtonski mirovni sporazum
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
EK	Evropska komisija
ECDL	Evropska računarska vozačka dozvola
EIB	Evropska investicijska banka
EN	Evropska norma (Evropski standard)
EPA	Agencija za promociju izvoza
OPI	Odsjek za promociju i unaprjeđenje izvoza pri MVTEO-u
EPIR	Izvor informacija o izvoznim politikama
EU	Evropska Unija
EU27	27 zemalja članica Evropske Unije
EU8	8 Zemalja Evropske Unije
EUEXPRO	Projekat promocije izvoza koji finansira Evropska Unija
EURELSMED	Podrška EU izgradnji institucionalnih kapaciteta za regionalni i

EUROLIBOR	lokalni ekonomski razvoj i razvoj malih i srednjih preduzeća u BiH
EUROSTAT	Londonska međubankovna ponuđena kamatna stopa
EXCO	denominirana u Eurima
FBIH	Statistički ured Evropskih zajednica
DSU	Izvozno vijeće BiH
FFRDC	Federacija Bosne i Hercegovine
VSI	Direktna strana ulaganja
FIPA	Savezni centar za istraživanje i razvoj SAD-a
FIRMA	Vijeće stranih investitora
SKR	Agencija za unaprjeđenje stranih investicija u BiH
FP	Projekat razvojnih intervencija za brzo napredovanje na tržištu
FP7	Slobodno kretanje roba
FSC (CoC)	Finansijski plan
FTA	7. okvirni program
VTK BiH	Vijeće za upravljanje šumama (Lanac nadzora)
ZST	Sporazum o slobodnoj trgovini
GATS	Vanjsko-trgovinska komora BiH
BDP	Zona slobodne trgovine
GSP	Opći sporazum o trgovini uslugama
HS	Bruto društveni proizvod
IKT	Opći sistem preferencija
IRB	Harmonizirani sistem
IGA	Informaciono-komunikacijske tehnologije
IMBIH	Investiciono-razvojna banka
MMF	Izvozno kreditna agencija BiH
ITP	Institut za mjeriteljstvo Bosne i Hercegovine
IPA	Medunarodni monetarni fond
IPARD	Indikativni tržišni potencijal
IRB	Instrument predpristupne pomoći
ISO	Instrument predpristupne pomoći za ruralni razvoj
IT	Investiciono-razvojna banka
ITC	Međunarodna organizacija za standardizaciju
KM	Informacione tehnologije
LC	Međunarodni trgovinski centar
LRC	Konvertibilna marka
MAX	Akreditiv
MVP	Kreditni biro
MIN	Maksimalan
MFiT	Ministarstvo vanjskih poslova
MVTEO	Minimalno
ANNT	Ministarstvo finansija i trezora
NACE	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa
NAFTA	Agencija za nadzor nad tržištem Bosne i Hercegovine
NATO	Statistička klasifikacija ekonomskih djelatnosti u EU
NVO	(Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)
OECD	Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini
OLS	Organizacija Sjevernoatlantskog ugovora (Sjevernoatlantski savez)
PS	Nevladina organizacija
PE	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
	Obični najmanji kvadrati
	Po stanovniku
	Privatni kapital

POF	Finansiranje na osnovu narudžbi kupaca
PKM	Paritet kupovne moći
SKM	Standard kupovne moći
IK	Infrastruktura kvaliteta
TRBB	Trokat Rim-Berlin-Beograd
RDA	Regionalna razvojna agencija
RIA	Regulatorna procjena uticaja
RS	Republika Srpska
SSP	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju
SIDA	Švedska međunarodna razvojna agencija
SIPPO	Švicarski program za promociju uvoza
MSP	Mala i srednja preduzeća
SC	Strateški cilj
SiFS	Sanitarni i fitosanitarni
SWOT	Prednosti, Slabosti, Mogućnosti, Prijetnje (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TP	Tehnička pomoć
GKT	Grupa za koordinaciju u turizmu
TBDP	Trgovinski bruto društveni proizvod
TIC	Trgovinski informacioni centar
TNK	Transnacionalna korporacija
TRIPS	Trgovinski aspekti prava intelektualne svojine
U.A.E	Ujedinjeni Arapski Emirati
UN	Ujedinjene Nacije
UNCTAD	Konferencija o trgovini i razvoju Ujedinjenih nacija
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija
UNDROIT	Institut International pour l'Unification du Droit Prive
UNICTRAL	Komisija Ujedinjenih nacija za međunarodno trgovinsko pravo
SAD	Sjedinjene Američke Države
USAID	Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država
USD	Američki dolar
PDV	Porez na dodanu vrijednost
FZU	Fond zajedničkog ulaganja
WB	Svjetska banka
WEF	Svjetski ekonomski forum
RG	Radna grupa
WTO	Svjetska trgovinska organizacija

Priznanja

Izvozno vijeće Bosne i Hercegovine šeli izraziti zahvalnost učesnicima iz sljedećih institucija, organizacija i kompanija iz privatnog sektora na učešću u pripremi Strategije rasta izvoza BiH:

1. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine
2. Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine
3. Ministarstvo komunikacija i transporta Bosne i Hercegovine
4. Ministarstvo finansija i rezervi Bosne i Hercegovine
5. Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine (VTKBiH)
6. Izvozna kreditna agencija (IGA)
7. Agencija za promociju stranih investicija (FIPA)
8. Ministarstvo energije, rudarstva i industrije Federacije Bosne i Hercegovine
9. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva Federacije BiH
10. Ministarstvo okoliša i turizma Federacije Bosne i Hercegovine
11. Federal Ministry of Transport and Communications
12. Federalna direkcija za civilnu avijaciju
13. Ministarstvo finansija Federacije Bosne i Hercegovine
14. Ministarstvo transporta I komunikacija republike Srpske
15. Vlada Brčko Distrikta
16. Privredna komora Federacije Bosne I Hercegovine
17. Privredna komora republike Srpske
18. Razvojna banka Republike Srpske
19. USAID FIRMA
20. USAID FARMA
21. UCODEP
22. EU Tehnička pomoć industriji turizma u Bosne i Hercegovini
23. EU Projekat sigurnosti infrastrukture u BiH
24. EU Projekat za trgovinske politike u BiH (EUTPP2)
25. Udruženje banaka Bosne i Hercegovine
26. Udruženje turističkih agencija Bosne I Hercegovine
27. Krivaja dd, Živinice
28. Daccomet – Standard, Prnjavor
29. Ečo Company, Sarajevo
30. Standard, Sarajevo
31. Economic, Vitez
32. Kameks, Sarajevo
33. Scontoprom, Prijedor
34. Promo, Donji Vakuf
35. Vukoje doo, Trebinje
36. Norfish, Blagaj
37. Faveda, Sarajevo
38. Sarajevska Pivara dd, Sarajevo
39. MILKOS, Sarajevo
40. Bimal, Brčko
41. Poljorad, Travnik

42. Inmer, Gradačac
43. Menprom, Tuzla
44. Agreks, Donji Žabar
45. Vispak, Visoko
46. Rankom Engineering, Bijeljina
47. Hp Investing, Mostar
48. Hering, Široki Brijeg
49. Deling, Tuzla
50. Cosmos, Sarajevo
51. Fuel Boss, Zenica
52. Unigradnja, Sarajevo
53. IGM Visoko
54. BBM Amfibolit, Vareš
55. Kontinental, Kiseljak
56. IPSA, Sarajevo
57. Širbegović Group, Gračanica
58. Velbos, Žepče
59. GP Put, Sarajevo
60. Hidrogradnja, Sarajevo
61. GP Put, Istočno Sarajevo
62. Arcelor Mittal, Zenica
63. Aluminij, Mostar
64. FAD Jelah, Tešanj
65. FAMOS, Istočno Sarajevo
66. Trudbenik, Doboј
67. BIRA, Bihać
68. Metalna Industrija, Prijedor
69. FEAL, Široki Brijeg
70. Livnica čelika, Tuzla
71. Rasklopna oprema, Istočno Sarajevo
72. BNT, Novi Travnik
73. Žica, Sarajevo
74. ALPRO, Vlasenica
75. Hidria Uniklima, Sarajevo
76. ELIT Motel, Banja Luka
77. Trios Consulting, Doboј
78. Hotel Neum, Neum
79. Reumal Fojnica, Fojnica
80. Fortuna Tours, Mostar
81. Banja Vrućica, Teslić
82. Hotel Ideja
83. OC Jahorina, Istočno Sarajevo
84. G -Tour, Međugorje
85. KJP OCS "ZOI 84", Sarajevo
86. Univerzitet za poslovne studije
87. Ugostiteljska i ekonomска škola, Prijedor

88. BBI Bank, Sarajevo
89. Hypo Alpe Adria Leasing, Sarajevo
90. Raiffeisen bank, Sarajevo
91. Pricewaterhouse Cooper, Sarajevo
92. ProCredit bank, Sarajevo
93. Unicredit bank, Sarajevo
94. Intesa Sanpaolo, Sarajevo

Stručni doprinos Strategiji dali su:

1. gđa. Aleksandra Nikolić, Ph.D.
2. gđin. Vjekoslav Domljan, Ph.D.
3. gđin. Muamer Halilbašić, Ph.D
4. gđin. Anto Domazet, Ph.D.
5. gđin. Jovo Ateljević, Ph.D.
6. gđin. Izet Horman, Ph.D.
7. gđin. Tarik Kupusović, Ph.D.
8. gđin. Nenad Brkić, Ph.D.
9. gđin. David King, Ph.D.
10. gđin. Dragiša Mekić
11. gđin. Enes Ališković
12. gđin. Andrew Thorburn, MBA
13. gđa. Meliha Kozarić Fanning

Sastancima su predsjedavali i koordinirali:

1. gđa. Selma Bašagić, FTCBiH
2. gđa. Fatima Sijarić, MoFTER
3. gđa. Sanja Grubačić, MoFTER
4. gđa. Lamija Kozarić Rahman, IGA
5. gđin. Goran Brčkalović, FTCBiH
6. gđin. Zvonimir Paopoči, FTCBiH
7. gđin. Midhat Čehajić, FTCBiH
8. gđin. Zijad Sinanović, FTCBiH
9. gđin. Esad Varupa, MoFTER

Logistička podrška

1. gđa. Sabina Strik
2. gđica. Marina Duka

1 Sažetak

2 Uvod

Da bi privreda Bosne i Hercegovine rasla, stvarala radna mjesta i povećavala ekonomsku dobrobit svojih stanovnika, ona se mora usredotočiti na međunarodnu trgovinu, a naročito na povećanje obima i vrijednosti svog izvoza. Reći da je izvoz uvjet za opstanak može zvučati dramatično, ali nema nikakve sumnje da naša zemlja treba brzo poboljšati svoj trgovinski rezultat u kratkom vremenskom periodu.

Iz ovoga slijedi da jasna strategija za poboljšanje izvoznog okruženja i identificiranje budućih prilika za povećanje izvoza sa dodanom vrijednosti treba osigurati da vlada i privatni sektor imaju iste usaglašene prioritete kojima će se poboljšati izvozni rezultat.

Jasno je, također da, dâ bi bila učinkovita, s obzirom na veoma specifičan ekonomski i politički kontekst BiH, strategija bi trebala obraditi ne samo pitanja promocije izvoza, nego i opća pitanja konkurentnosti preduzeća i poslovnog okruženja. I zaista, kako je proces izrade strategije napredovao, mnoge zainteresirane strane iz privatnog sektora su se usredotočile na potrebu da se uklone neke od značajnih prepreka izvozu, kao i na mnoge neosporne prilike za rast izvoza.

2.1 Cilj strategije

Kao rezultat prethodno navedenog, ova strategija sadrži niz ključnih ciljeva koje, možda, nije moguće pronaći u izvoznim strategijama drugih zemalja, a to su:

- potreba da se izradi koordinirani okvir za cijelu zemlju kako bi se pridonijelo pružanju podrške preduzećima u pogledu rasta izvoza i povećanja konkurentnosti;
- potreba za racionalnim i dobro koordiniranim pristupom pri raspodjeli oskudnih resursa u cilju pružanja podrške rastu izvoza;
- s obzirom na oskudne resurse, usredotočiti se na one sektore koji imaju potencijal da srednjoročno povećaju udio izvoza proizvoda sa dodanom vrijednosti, dok je u isto vrijeme potrebno osigurati da sva preduzeća imaju mogućnost pristupa osnovnim uslugama i informacijama koje će podstići njihov rast, a na kraju i internacionalizaciju.

Kako je konstatovao Međunarodni trgovinski centar Ujedinjenih Nacija, '*Strategija nije ništa drugo do realna procjena raspoloživih resursa, pri čemu se osigurava da su strateški ciljevi u skladu sa ovim resursima i da se resursi učinkovito usmjeravaju ka strateškim inicijativama*'.

Iz ovoga slijedi da pored definiranja strateških ciljeva i prioriteta, utvrđivanja željenih ishoda takvih ciljeva, pod-ciljeva i prioriteta, za provedbu strategije neophodno je osigurati:

- finansijska sredstva
- vještine kadrova
- institucionalne mehanizme, te
- povoljno zakonsko i regulatorno okruženje.

Tokom godina, u Bosni i Hercegovini izrađene su mnoge strategije, od kojih je samo mali broj proveden, a još manji praćen i analiziran u cilju utvrđivanja njihovog uticaja, kako zbog pomanjkanja političke volje, tako i zbog pomanjkanja finansijskih i ljudskih resursa. Uz podršku MVTEO-a, Izvozno vijeće i njegovi članovi će sada marljivo raditi kako bi se osiguralo da strategija koja je data u nastavku teksta bude, na odgovarajući način, i provedena. Ova zemlja ne može sebi dopustiti ništa manje od toga.

2.2 Koordiniranje procesa izrade strategije

Koordinator i nosilac procesa izrade strategije je Izvozno vijeće BiH, tijelo kojeg je 2007. godine osnovalo Vijeće ministara radi pružanja savjeta i preporuka na nivou politike u pogledu svih pitanja koja su povezana sa izvozom. Vijeće podržava Odsjek za promociju i unaprjeđenje izvoza pri MVTEO-u. Sastoji se od predstavnika ključnih institucija na državnom nivou, entitetskih vlada i privatnog sektora, te je stoga savršeno pogodno za obavljanje ovog zadatka.

Vijeće je zahtjevalo da dio metodologije izrade strategije bude široki konsultativni proces, tako da sve zainteresirane strane dobiju priliku da svojim idejama i stavovima doprinesu izradi strategije. Također, postoji namjera da, kada je to moguće, analitički proces bude zasnovan na podacima i činjenicama, tako da je obrazloženje preporuka moguće lako razumjeti.

U septembru/rujnu 2010. godine, Izvozno vijeće se sastalo i dogovorilo metodologiju izrade Izvozne strategije za BiH. Ključni elementi metodologije podrazumijevaju usredotočenost na ključne sektore sa potencijalom za rast izvoza i potrebu da se uključe sve relevantne zainteresirane strane u proces izrade strategije.

Nakon početne analize trgovinskih tokova u ključnim sektorima i potencijala za rast izvoza, Izvozno vijeće se složilo da uspostavi niz radnih grupa (RG). Svaka od RG-a je uključivala relevantne tehničke stručnjake kako iz privatnog, tako i iz javnog sektora, kao i NVO-e i stručnjake koje finansiraju donatori, kada je to bilo prikladno. Učesnici su imali zadatak da izvrše analizu određenog pitanja koje se odnosi na poslovno okruženje ili ključni sektor i pripreme planove aktivnosti za provedbu kroz ovu strategiju.

Radne grupe za izvozno okruženje bile su usmjerene na identificiranje prepreka izvozu i mogućih rješenja i prioriteta kako bi se postiglo da izvoz predstavlja manje optrećenje za bh. preduzeća.

Radne grupe za ključne sektore su imale zadatak da izvrše analizu zadatih sektora i značajnijih podsektora korištenjem SWOT predložaka u cilju identificiranja prioritetnih prilika za rast izvoza, kao i onih prepreka koje bi vlade na svim nivoima trebale rješavati u cilju pružanja poticaja rastu izvoza i većoj sektorskoj

konkurentnosti. Razlozi ovakvog odabira sektora obrazloženi su u Poglavlju 5 ovog dokumenta.

Do okončanja ovog procesa, osam radnih grupa je dalo doprinos u procesu izrade strategije. Područja koja su obradile ove RG navedena su u tabeli 1 koja slijedi:

Tabela 1: Oblast djelovanja radnih grupa

Izvozno okruženje	Ključni sektori
1. Finansiranje izvoza	4. Metalni sektor
2. Transport i logistika	5. Drvni sektor
3. Brendiranje i promocija BiH	6. Poljoprivredno-prehrambeni sektor
	7. Sektor građevinarstva
	8. Turizam

Izrađeni materijali RG-a su detaljni i kao rezultat toga, prilično opsežni. Izrađeni materijali svake od RG-a, pojedinačno, uključuju pregled stanja, detaljnu SWOT analizu i plan aktivnosti, a za ključne proizvodne sektore, i analizu ciljeva. Sve ovo je sažeto u ovom dokumentu strategije, a u cijelosti je dostupno na Internet stranici Izvoznog vijeća: www.exportcouncil.ba

3 Strateški kontekst

Kao što je navedeno u prethodnom tekstu, ova strategija ne stoji samostalno. Donatori i vlade na državnom i entitetskim nivoima su vrlo aktivni u pogledu planiranja poboljšanja ekonomskog učinka zemlje. Dvije nedavne strategije su od posebnog značaja za ove aktivnosti - Razvojna strategija BiH i Strategija poticanja izvoza Republike Srpske¹. Strategije i planovi koji su sadržani u ovim dokumentima su analizirani i gdje je prikladno, uvršteni u Strategiju BiH. Sažetak ovih strategija slijedi u nastavku teksta.

3.1 Razvojna strategija BiH

Razvojna strategija BiH sadrži šest razvojnih ciljeva, a to su:

- makroekonomска stabilnost,
- konkurentnost,
- održivi razvoj,
- zapošljavanje,
- EU integracije i

¹ Nije izrađena slična strategija za FBiH, iako je FBiH pripremila Strategiju ekonomskog razvoja FBiH, te usvojila Akcioni plan Razvoja Industrijske politike FBiH od 2011 – 2015 čija bi implementacija trebala imati pozitivan utjecaj na konkurenčnost poslovnog okruženja i kompanija koje posluju u FBiH. Pretpostavlja se da će Strategija rasta izvoza BiH pružiti odgovarajuće smjernice za vladu FBiH u pogledu razvoja i promocije njenog izvoza. Također se nadamo da će pitanja i aktivnosti pomenute u Strategiji rasta izvoza BiH imati utjecaj na SDI, Slobodne zone i industrijske podsticajne politike

- socijalna uključenost.

U pogledu cilja makroekonomске stabilnosti, strategija navodi da je moguće ostvariti taj cilj prevashodno kroz jačanje izvoznih aktivnosti i bolju regionalnu i globalnu ekonomsku integraciju, što će dovesti do bržeg rasta prihoda kroz razvijanje ekonomije na strani ponude. Nadalje se navodi da smanjenje spoljnotrgovinskog deficitia i deficitia na tekućem računu, te održavanje stabilnog nivoa rezervi strane valute predstavljaju najvažnije ciljeve za jačanje održivosti deviznih računa u nastupajućem srednjoročnom periodu.

Pružanje podrške rastu izvoza će biti jedna od prioritetnih politika za smanjenje spoljnotrgovinskog deficitia, što bi trebalo dovesti do smanjenja deficitia na tekućem računu.

Strategija sadrži indikativni finansijski okvir, koji je, u osnovi, kompilirani izvještaj o svim izvorima finansiranja, kako sa različitih nivoa vlade, tako i iz vanjskih izvora. Ova finansijska sredstva će dalje biti dodijeljena na godišnjoj osnovi po ciljevima i podciljevima koji su identificirani u Razvojnoj strategiji BiH.

3.1.1 Relevantni ciljevi iz nacrta plana aktivnosti Razvojne strategije

U okviru cilja „Makroekonomski stabilnost“- te podcilja pod naslovom „Vanjski sektor“, prioritet 2 obuhvata “Poboljšanje vanjske trgovine”.

Aktivnosti koje su predložene u nacrtu plana aktivnosti, pod Mjerom 1 naslovljene “Podrška izvozno orijentiranim preduzećima” navedene su u nastavku teksta (radni dokument):

- Studija o konkurentnosti izvoza
- izmjene zakona o PDV-u (povrat PDV-a za izvoznike skratiti sa 30 na 15 dana)
- povećanje garancijskog fonda Izvozno kreditne agencije
- izmjene zakona o Izvozno kreditnoj agenciji
- sticanje članstva u Regionalnim bankama² (Afrika i Azija)
- uspostava fonda bespovratnih finansijskih sredstava/grantova za certificiranje³
- uspostava komercijalnih predstavnistava u inozemstvu (VTK BiH and MVP/ekonomska diplomacija)
- uspostava fonda za smanjenje cijena kamatnih stopa i troškova pribavljanja garancija (entitetske vlade)
- uspostava vanjskotrgovinske statistike koju će moći koristiti veliki broj korisnika
- poboljšanje postojećih IT sistema koje koristi veterinarska inspekcija
- intenzivne veterinarske kontrole na graničnim prelazima

² Potrebno je razmotriti i uključivanje u članstvo Islamske i Inter Američke banke

³ Ovo je bitno pitanje. Potrebno je razjasniti da se grantovi trebaju fokusirati na CE oznaku i HACCP certifikat koji su mandatori, a ne na ISO standarde koji su dobrotoljni u naravi.

- uspostava fitosanitarne inspekcije
- studija o potrebama uspostave Ministarstva privrede na državnom nivou⁴

Sve predložene aktivnosti trebale su biti provedene u 2010. godini, međutim u taj nacrt nije uvršten jasan pokazatelj izvora finansiranja. U kontekstu postojeće strategije, članovi RG-a su neke od ovih aktivnosti identificirali kao prioritetne i te aktivnosti će biti detaljnije razrađene u okviru planova aktivnosti koji su u pripremi.

U okviru ovog istog Prioriteta 2, pod mjerom naslovljenom "Supstitucija uvoza strateških proizvoda", predložene aktivnosti prevashodno imaju za cilj jačanje sektora koji mogu doprinijeti supstituciji uvoza.

Međutim, u Razvojnoj strategiji BiH, pod ciljem „Održivi razvoj“, poljoprivreda i ruralni razvoj su posebno navedeni kao sektori koji doprinose održivom razvoju, što navodi na zaključak da je ovo sektor u kojem bi se substitucija uvoza mogla podsticati.

U okviru plana aktivnosti za vanjski sektor identificirana su još dva prioriteta:

- U Prioritetu 1 pod istim podciljem - „Vanjski sektor“ predložene su mјere i aktivnosti za privlačenje direktnih stranih ulaganja (DSU). Povećanje DSU-a bi, zasigurno, moglo imati značajan uticaj na izvozne rezultate. Dokazi iz drugih zemalja upućuju da povećanje DSU može imati značajan utjecaj na izvozne rezultate.
- U Prioritetu 3 – Jačanje uloge BiH u trgovinskim integracijama, predložene su mјere i aktivnosti koje se odnose na WTO i CEFTA integracije.

Izvještaj o postignutom napretku u pogledu provođenja Strategije tokom 2010. godine trenutno priprema DEP.

3.2 Izvozna strategija RS-a od 2009. do 2012. godine

Strategija sadrži šest realnih strateških ciljeva, pri čem je ostvarivanje svakog od tih pojedinačnih ciljeva podržano nizom operativnih ciljeva i programa. Ovi strateški ciljevi su:

1. Povećanje broja izvoznika i vrijednosti izvoza uklanjanjem izvoznih barijera i pružanjem podrške novim izvoznicima uz pomoć niza mјera i programa;
2. Promjena strukture izvoza povećanjem izvoza proizvoda sa dodanom vrijednosti, privlačenjem novih izvozno orijentisanih stranih investitora i podsticanjem inovacija;
3. Povećanje konkurentnosti kroz unaprijeđene uvjete poslovanja i infrastrukturu, podršku industrijskim klasterima, bolji pristup finansijama i sredstvima za istraživanje i razvoj;
4. Povećanje domaćeg sadržaja u izvoznim proizvodima kroz podsticanje supstitucije uvoza i razvoj domaćih lanaca vrijednosti;

⁴ Ovaj prijedlog izgleda nerealno do određene mјere osim ako sva državna ministarstva ne budu razmotrena

5. Povezivanje domaćih preduzeća u cilju podsticanja institucija i preduzeća da sarađuju i zajednički rade na poboljšanju izvoznih rezultata kroz klastersko povezivanje i relevantne zajedničke aktivnosti;
6. Uspostavljanje efikasnog institucionalnog okvira za podršku i promociju izvoza u cilju poboljšanja koordinacije i pružanja prioritetnih usluga.

Pored ovih šest ciljeva, u strategiji je naveden niz ključnih instrumenata koji podržavaju ovu strategiju. Ovi instrumenti obuhvataju informacije, obuku, promociju, finansijsku podršku, razvojne programe za MSP-e i promociju izvoza.

Ključne institucije odgovorne za provedbu strategije uključuju Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju Republike Srpske, Razvojna banka RS-a, Privredna komora RS-a i Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća RS.

Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju Republike Srpske je odgovorno za pripremu detaljnih planova provedbe. Dana 13. juna/lipnja 2011. godine, vlada RS-a je objavila dodjeljivanje 3 miliona BAM za podršku provedbi strategije.

4 Ekonomski kontekst

Osnovni cilj ovog poglavlja je da utvrdi ključne razloge ogromnog vanjskotrgovinskog deficit-a BiH koji bi trebao biti ključni fokus Izvozne strategije BiH.

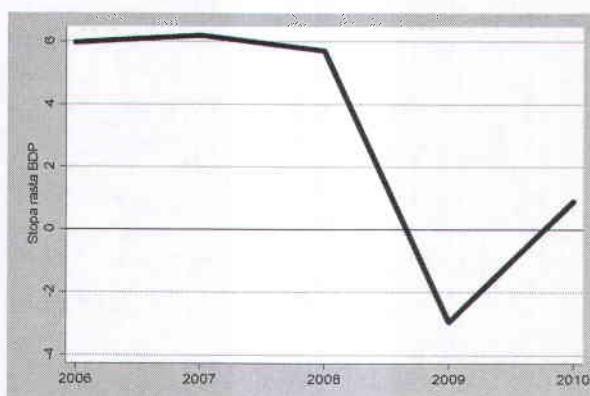
4.1 BiH u globalnoj ekonomiji

BiH prolazi kroz tranziciju od ekonomije vođene uvozom do one koja je vođena izvozom. Ostavština ove tranzicije uključuje vrlo značajan vanjskotrgovinski i fiskalni deficit koji je obavezao Vladu da se okreće MMF-u radi *stand-by* kredita.

Globalna ekonomska kriza narušila je ekonomski rast BiH s posljedičnim rizikom po njenu ekonomsku, društvenu i političku stabilnost. Stope rasta su u 2009. i 2010. godini naglo⁵ pale na -2,95, osnosno 0,9 % sa oko 6 % povećanja u 2006, 2007. i 2008. godini (vidi Grafikon 1). Stopa rasta u 2011. godini procjenjuje se na oko 2 %.

⁵ "Naglo usporavanje ekonomskog rasta... otkrilo je ranjivosti modela rasta zemlje koji se oslanja na potrošnju finansiranu iz vanjskih izvora, stvarajući tako velike vanjske disbalanse" (Evropska komisija, 2010, str. 28).

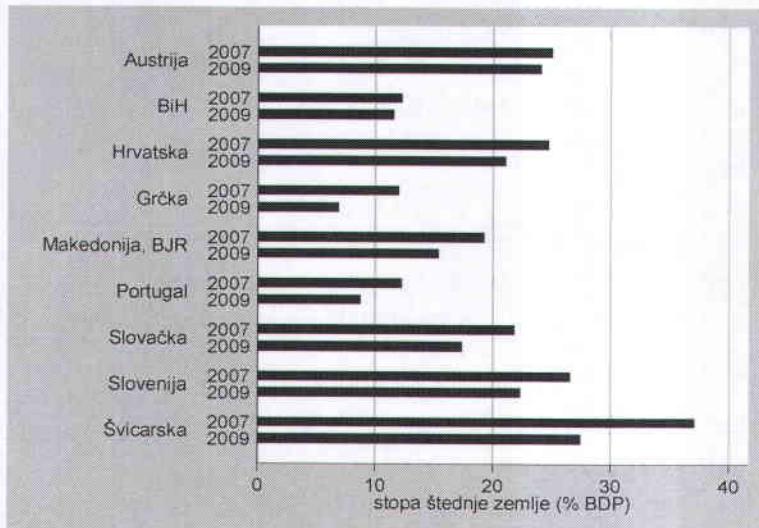
Grafikon 1: Stopa rasta BDP-a, 2006-2010



Izvor: Centralna banka BiH

BiH nije mogla izbjegći izloženost globalnoj krizi. Zapravo 40-60 % investicija u periodu prije krize bile su finansirane „uvezenim uštedama“ obzirom da su državne stope štednje premale (oko 10-12 % BDP-a) (vidi Grafikon 2). Shodno tome, relativno visoke investicije (oko 24-28 % BDP-a u periodu 2000-2007. godine) finansirane su prilivima doznaka radnika, DSU i kreditima koje su matične banke davale svojim supsidijarnim bankama. Smanjenje ovih priliva, naročito priliva⁶ DSU-a, doprinijelo je krizi u BiH u oktobru/listopadu 2008. godine.

Grafikon 2: Državne stope štednje (% BDP-a), poredbene zemlje, 2007-2009



Izvor: Svjetski ekonomski forum (2010)

Shodno tome, neophodno je započeti duboke strukturne reforme u cilju poboljšanja ukupne produktivnosti privrede. Obzirom da je manevarski prostor na potražnoj strani ekonomije veoma ograničen uslijed režima valutnog odbora i nefleksibilnog

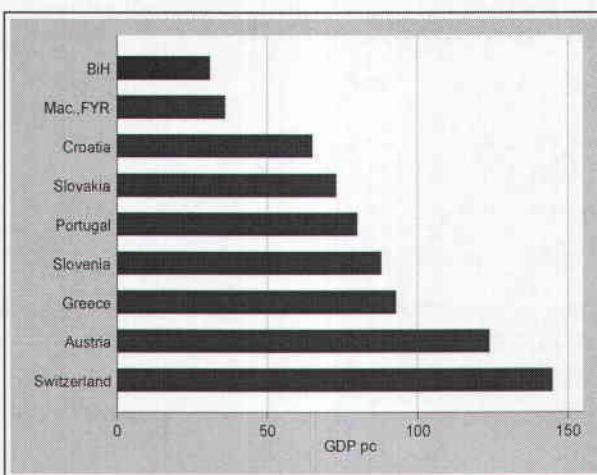
⁶ Prema Internet stranici FIPA-e, procijenjeno je da je bruto priliv DSU (izražen u milionima Eura) u 2007. godini iznosio 1,628; u 2008. godini – 701; u 2009. godini – 452; u 2010. godini – 359; Međutim, Statistički podaci Centralne banke BiH ukazuju na to da je za 2010. godinu, neto DSU (priliv minus odliv) bio negativan. Neto odliv bio je značajan uglavnom u sektoru finansijskih usluga.

deviznog tečaja, strana ponude ekonomije još snažnije poziva na ovu vrstu reformi. Ne postoje drugi načini unaprijeđenja produktivnosti, konkurentnosti i izvoznih rezultata (Kathuria, 2008).

BiH, zbog toga, gubi korak sa poredbenim zemljama⁷. Zajedno sa Moldavijom, Ukrajinom, Kosovom, Albanijom i Makedonijom, BiH se pridružuje najsiromašnjem dijelu Europe u pogledu bruto nacionalnog dohodka po stanovniku.

Posljedica ovoga je veliki jaz koji treba premostiti u cilju dostizanja nivoa konkurentnosti kakav je u EU. Kako je prikazano na Grafikonu 3 niže u tekstu, dohodak po stanovniku u BiH, mјeren standardima kupovne moći (SKM⁸), što je važan pokazatelj za ekonomski uspjeh zemlje, bio je oko 31% od prosjeka EU-27 u 2009. godini.

Grafikon 3: BDP po stanovniku, poredbene zemlje (EU prosjek = 100), 2009



Izvor: Eurostat (2011)

BiH ima najmanji udio trgovinske razmjene u BDP-u⁹ među poredbenim zemljama (vidi Grafikon 4). Deficiti su vrlo visoki i iz godine u godinu rastu, te su 2009. godine dostigli -38,8 % BDP-a. Uobičajeno je za evropske tranzicijske ekonomije da imaju trgovinske deficite¹⁰, ali u slučaju BiH, ovi deficiti su izrazito visoki.

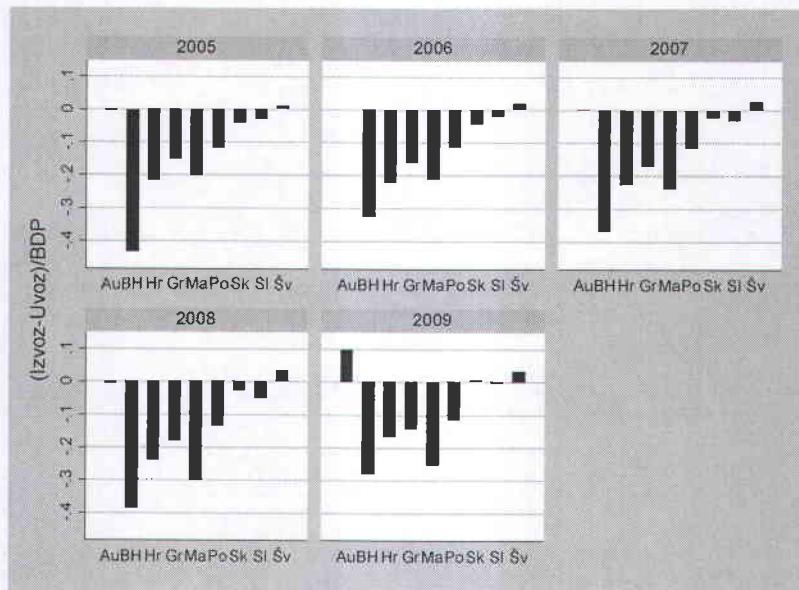
⁷ Poredbene zemlje čine grupu malih (u smislu veličine i broja stanovnika) južnoevropskih i srednjoevropskih ekonomija, odnosno Makedonija i Hrvatska (zemlje kandidati za pristup EU), Slovačka i Slovenija (napredne tranzicijske zemlje), Grčka i Portugal (napredne tržišne ekonomije) i Austrija i Švicarska (razvijene savezne države sa snažnim tržišnim ekonomijama).

⁸ Prema EUROSTAT (2011), pariteti kupovne moći (PKMi) govore koliko novčanih jedinica po datoj količini roba i usluga košta u različitim zemljama. PKMi se, prema tome, mogu iskoristiti kao stope valutne konverzije za konvertovanje rashoda izraženih u valutama zemlje u vještačku zajedničku valutu (Standard kupovne moći), pri čemu se eliminira efekat razlika u nivou cijena u različitim zemljama.

⁹ „Nizak udio izvoza u BDP-u i deficiti trgovinske razmjene od preko 20 procenata su pokazatelji pomanjkanja konkurentnosti“ (Kathuria, 2008: 8). U slučaju BiH, trgovinski deficiti se kreću oko 30-40% svog BDP-a.

¹⁰ Većina njih ima vanjskotrgovinske deficitne, osim Češke Republike od 2005. godine, te Mađarske i Slovačke od 2009. godine (EBRD, 2010).

Grafikon 4: Udio (Uvoza– Izvoza) u BDP-u, poredbene zemlje, 2005-2009



Izvor: WTO (2010)

Ključni izazov za BiH ekonomiju predstavlja slaba strana ponude, odnosno niski nivoi proizvodnje, naročito za izvoz. S obzirom na nizak nivo BDP-a po stanovniku BiH, njegove stope rasta od 5-6% u periodu prije krize su razočaravajuće. Ekonomija pati od neučinkovitosti, kako statičke (loša raspodjela postojećih resursa, naročito rada¹¹), tako i one dinamičke (niska akumulacija kapitala svake vrste, prevashodno infrastrukture). To je razlog zbog kojeg su BDP po stanovniku i izvozne vrijednosti po stanovniku na tako niskim nivoima.

Prepreke ekonomskom rastu i rastu izvoza, te smanjenju trgovinskih deficitova su brojne, ali one većinom potiču od veoma malog privatnog sektora¹², niske

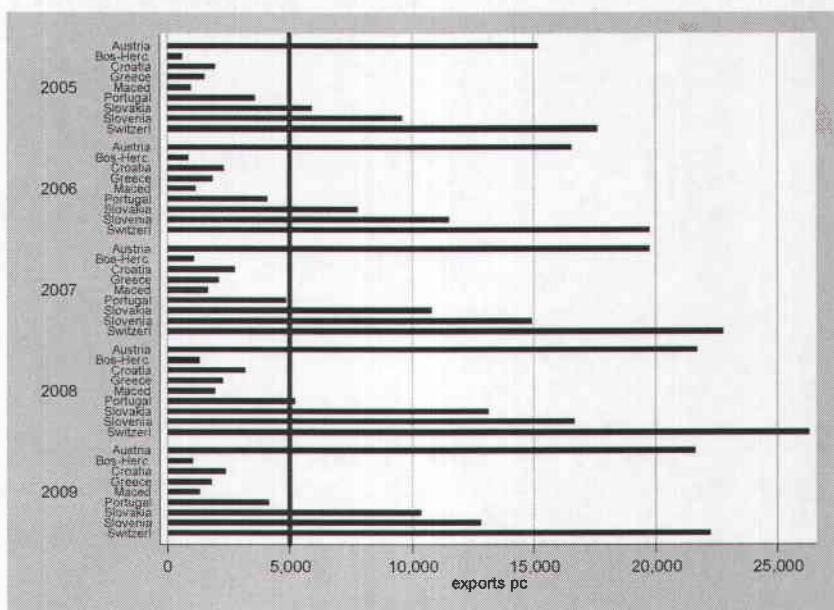
¹¹ Prema našim procjenama, svaka treća osoba u grupi radno sposobnog stanovništva je nezaposlena, tačnije, stopa nezaposlenosti doseže 31 % u 2011. godini. Administrativna stopa nezaposlenosti je čak veća i doseže 44 %. Međutim, ova stopa ne uzima u obzir zaposlene u sivoj ekonomiji, kao i veliku neproduktivnost u javnom sektoru. Prema našim procjenama svaki treći zaposleni, zaposlen je u prepunom javnom sektoru.

¹² U Izvještaju EBRD-a iz 2010. godine procjenjuje se da je udio bh. privatnog sektora u BDP-u 60%, slično kao u Srbiji sa Crnom Gorom - 65%, Hrvatskoj - 70%, Albaniji - 75% i Slovačkoj - 80%.

konkurentnosti ekonomije, a time i njene niske profitabilnosti i malog broja investicijskih aktivnosti. Posljedica toga su vrlo niske vrijednosti izvoza i BDP-a po stanovniku.

Vrijednosti izvoza po stanovniku BiH su male čak i u poređenju sa tranzicijskim zemljama. One su niže od onih u Makedoniji za 1,4 puta; u Hrvatskoj za 2,5 puta; u Sloveniji za 9,6 puta; i u Slovačkoj za 13,1 puta. Vrijednosti izvoza po stanovniku koje su manje od 5.000 USD treba posmatrati kao neuspjeh (vidi Grafikon 5).

Grafikon 5: Izvoz po stanovniku, poredbene zemlje, 2005-09



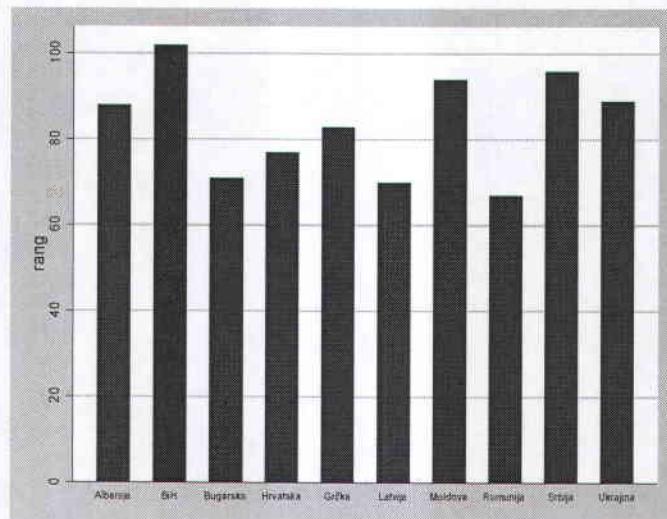
Izvor: WTO (2010)

Prema kriterijima iz Kopenhagena, zemlje koje teže članstvu u Evropskoj Uniji moraju biti u stanju dokazati postojanje djelotvorne tržišne ekonomije i sposobnost da se nose sa konkurenčkim pritiskom i tržišnim silama unutar Evropske Unije. Prema EK (2010: 31) „funkcioniranje tržišnih mehanizama i dalje ometaju distorzije, pretjerana uloga države i pomanjkanje konkurenčije“.

Nažalost, konkurentnost bh. ekonominije je trenutno niža od konkurentnosti ekonomija ostatka Europe. Prema Svjetskom ekonomskom forumu (2010), BiH je rangirana iza svih evropskih zemalja¹³ (vidi Grafikon 6).

Grafikon 6: Najmanje konkurentne evropske zemlje

¹³ Dvije evropske zemlje, Bjelorusija i Kosovo nisu uvrštene u izvještaje o svjetskoj konkurenčnosti.

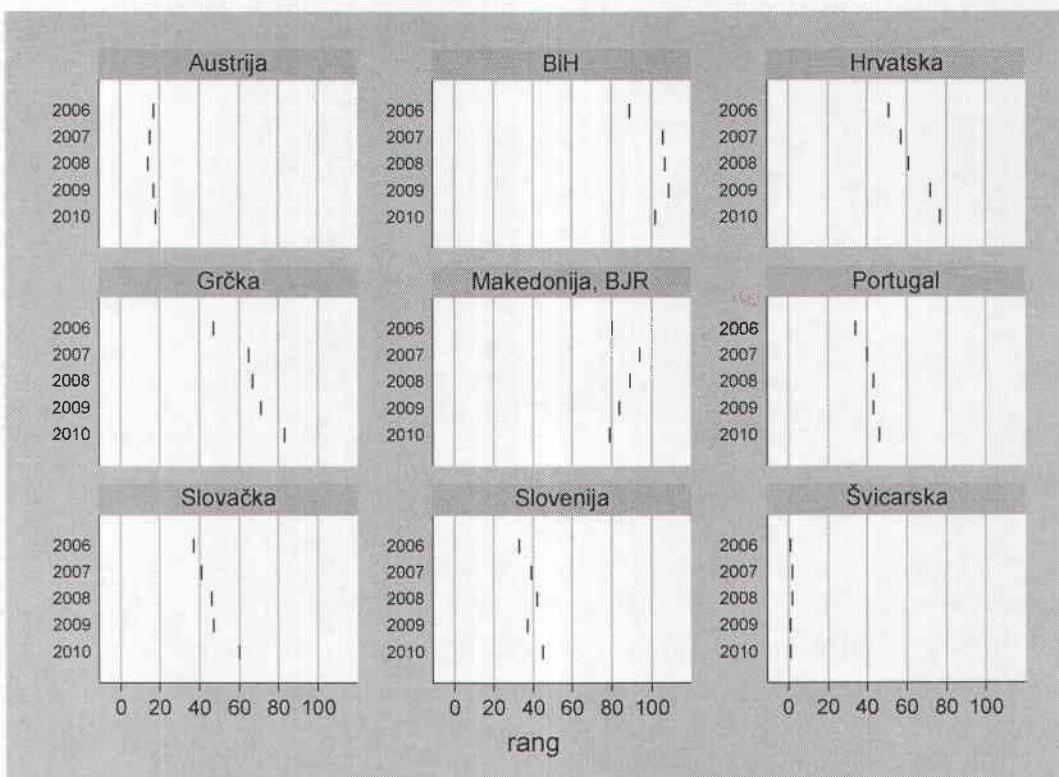


Izvor: WEF (2010)

Da bi uhvatila korak sa najmanje konkurentnim zemljama članicama EU, odnosno Grčkom, Bugarskom, Latvijom i Rumunijom, BiH će morati preskočiti od 19 (Grčka) do 35 (Rumunija) mesta na listi najkonkurentnijih zemalja svijeta WEF-a. Takav skok teško da može biti učinjen za manje od jednog desetljeća. Upravo toliko je BiH daleko od članstva u EU u pogledu konkurentnosti. Ovo je još važnije utoliko što je EU i dalje najvažniji trgovinski partner BiH sa udjelom od oko 69,4% ukupne vrijednosti izvoza BiH i 60,2% njene ukupne vrijednosti uvoza (ASBiH, 2010).

Ipak, treba primijetiti da se pozicija većine poredbenih zemalja pogoršala u posljednjih pet godina kako je prikazano na Grafikonu 7 koji slijedi.

Grafikon 7: Poredak poredbenih zemalja, 2006-2010

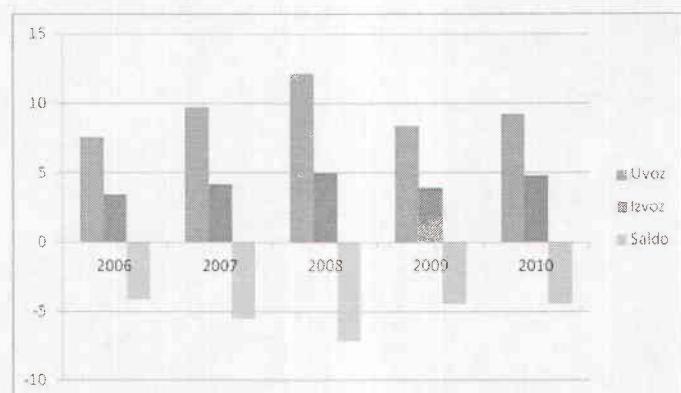


Izvor: WEF (2010, 2009, 2008, 2007)

4.2. Obim, struktura i trendovi izvoza

Grafikon 8 u nastavku prikazuje vrijednosti BiH izvoza, uvoza i trgovinskih deficitova (vrijednost izvoza minus vrijednost uvoza) za period 2006-2010. godine.

Grafikon 8: Vrijednost izvoza, uvoza i trgovinskog bilansa, BiH, 2006-2010 (u milijardama USD)



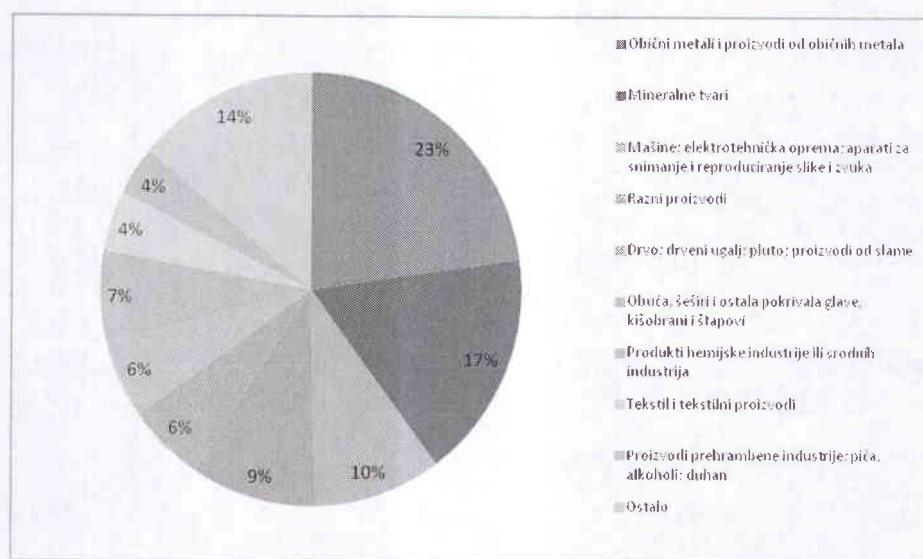
Izvor: UN COMTRADE (2011)

Veličina trgovinskog deficit je veliki problem. Deficit se smanjio tokom trajanja svjetske ekonomske krize, ali sada ponovo razvija tendenciju rasta do granica mogućnosti finansiranja tekućeg računa. Zbog toga je od suštinske važnosti da vrijednosti izvoza rastu.

Trenutno, bh. izvoz se uglavnom sastoji od roba niske dodane vrijednosti, usmjerene na veoma uski spektar izvoznih tržišta.

BiH ima usku izvoznu osnovu obzirom da vodećih devet sektora HS-a¹⁴ čini 86,6 procenata vrijednosti izvoza roba (vidi Grafikon 9).

Grafikon 9: Vrijednost bh. izvoza po HS kodu, 2010

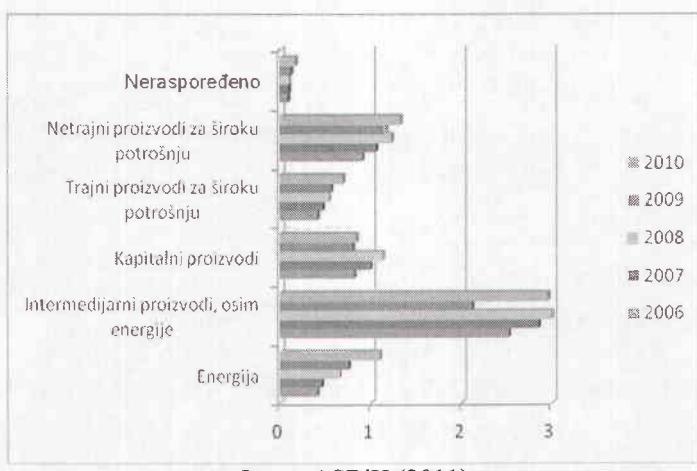


Izvor: ASBiH (2011)

Izvoz BiH se prevashodno sastoji od roba niske dodane vrijednosti. To uključuje proizvode kao što su repromaterijal, energija, radna snaga i kapitalno intenzivne robe (vidi Grafikon 10).

Grafikon 10: Vrijednost izvoza roba po glavnim industrijskim grupacijama, po namjeni 2006-2010 (u milijardama KM)

¹⁴ "Nomenklatura HS-a sadži odjeljke, naslove i podnaslove i odgovarajuće brojčane kodove. HS obuhvata 21 odjeljak (koji su označeni od I do XXI) i 97 poglavlja (koji su označeni od 01 do 97)" (ASBiH, 2009).



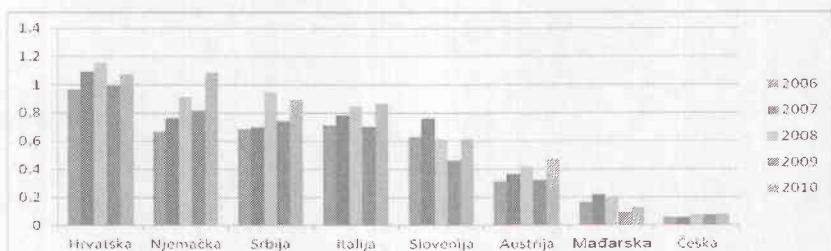
Izvor: ASBiH (2011)

Grafikon 10 prikazuje da se vrijednost izvoza repromaterijala (osim energije) nalazi na vodećoj poziciji u pogledu izvoza glavnih industrijskih grupa i čini 44,3 % ukupne vrijednosti izvoza roba u periodu 2006-2010. godina. Vrijednost ove vrste izvoza u apsolutnom iznosu manja je od 3,0 milijarde KM.

4.3. Ključna tržišta

Oko tri četvrtine izvoza BiH odlazi u Trokut Rim-Berlin-Beograd (TRBB)¹⁵ (vidi Grafikon 11).

Grafikon 11: Izvoz robe BiH u TRBB, 2006-2010 (u milijardama KM)



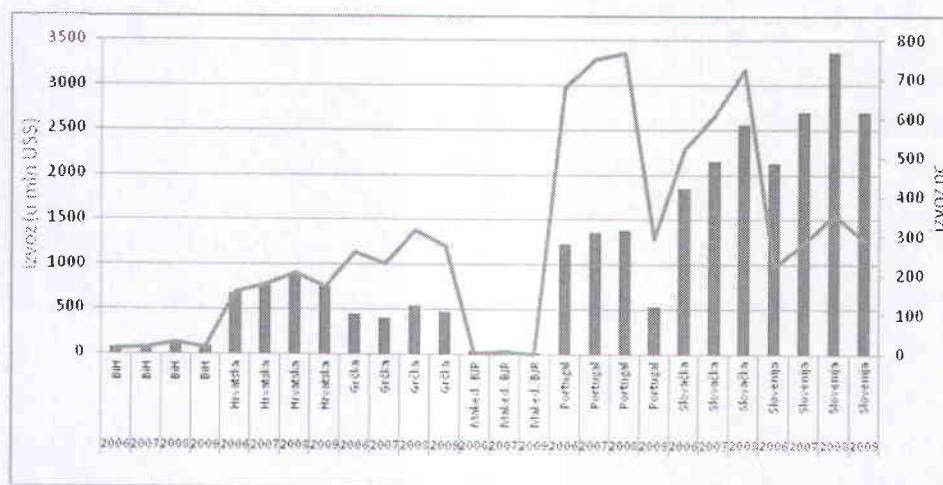
Izvor: ASBiH (2011, 2010, 2009, 2008, 2007)

Nadalje, na najboljih 100 izvoznih preduzeća otpada dvije trećine ukupnog izvoza, dok se dvije trećine ovih preduzeća nalazi u stranom vlasništvu. To znači da oko 40% izvoza BiH kontroliraju preduzeća u stranom vlasništvu. S obzirom da je bilo malo greenfield investicija u BiH, ovo je uglavnom uzrokovano privatizacijom i aktivnostima spajanja i pripajanja od 1995. godine.

Među izvezenim proizvodima, udio sofisticiranih i tehnološki naprednih proizvoda i kapitalnih roba je nizak i nema tendenciju rasta¹⁶. Kako je prikazano na Grafikonu 12, BiH nije poboljšala svoju poziciju u posljednjih nekoliko godina.

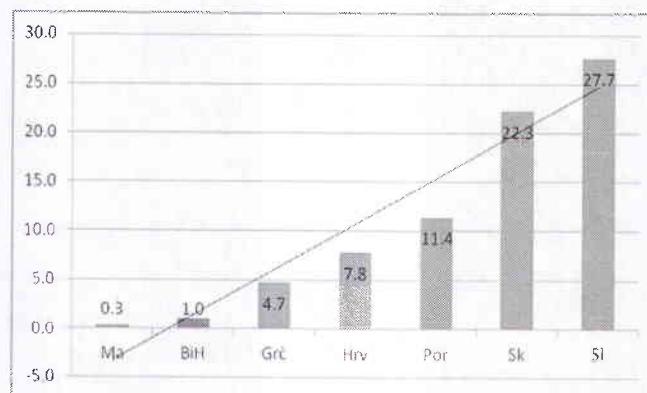
¹⁵ Iz ovog trokuta dolaze dvije trećine uvoza (obzirom da BiH ostvaruje značajan uvoz iz Kine, Rusije i Turske, pored zemalja ovog trokuta) (ASBiH, 2010)

¹⁶ Izvoz proizvoda visoke tehnologije čini proizvode koji zahtijevaju intenzivnu istraživačko-razvojnu aktivnost, kao što su zrakoplovstvo, računari, farmaceutski proizvodi, naučni instrumenti, te električne mašine (Svjetska banka, 2011)

Grafikon 12: Izvoz proizvoda visoke tehnologije, poredbene zemlje, 2006-2009

Izvor: Svjetska banka (2011)

Vrijednost izvoza proizvoda visoke tehnologije po stanovniku BiH iznosio je 20-30 USD u periodu 2006-2009. godine. Poredbene zemlje izvoze od 4,7 (Grčka) do 208 (Švicarska) puta više. Referentna granica za BiH bi mogla biti postavljena na 22-28 puta viši nivo. Ovo bi trebalo povećati izvoz proizvoda visoke tehnologije na oko 2,0 milijardi USD, ukoliko se želi uhvatiti u korak sa naprednim tranzicijskim ekonomijama, na primjer sa slovačkim i slovenačkim izvozom proizvoda visoke tehnologije po stanovniku (vidi Grafikon 13).

Grafikon 13: Izvoz proizvoda visoke tehnologije, poredbene zemlje, 2006-2009 (BiH=1)

Izvor: Svjetska banka (2011)

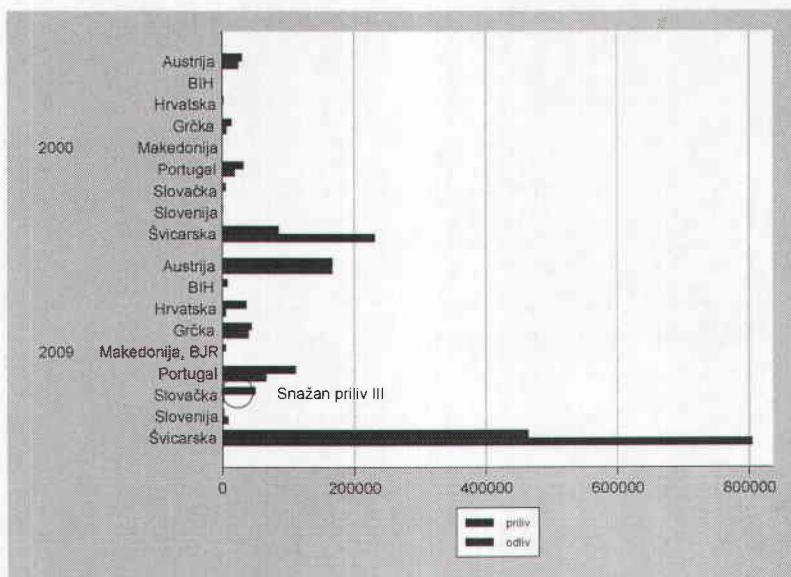
4.4. Uticaj DSU na izvozne rezultate

U većini evropskih ekonomija u tranziciji, DSU ima značajan uticaj ne samo na održavanje prihvatljivog trgovinskog bilansa, već i na omogućavanje prenosa tehnologija i vještina. Uprkos ovom uticaju u istočnoj i središnjoj Evropi, uticaj DSU na Zapadnom Balkanu je bio mješovit i relativno manje impresivan.

Priliv DSU u BiH je i dalje nizak i ispod potencijala, a opadajući trend se, zapravo, uočava od 2007. godine dostižući čak negativne vrijednosti u 2010. godini (CBBiH, 2011).

S druge strane, neke od poredbenih zemalja za BiH spadaju među naznačajnija odredišta DSU-a na svijetu uprkos činjenici da su ta ulaganja mala i čak ograničena na jednu zemlju. Slovačka bi mogla poslužiti kao primjer za BiH. Ona je uspjela povećati DSU u zemlju sa 4,7 milijardi USD u 2000. godini na 50,3 milijarde USD u 2009. godini (vidi grafikon 14).

Grafikon 14: Vrijednost DSU, poredbene zemlje, 2000. i 2009. godina

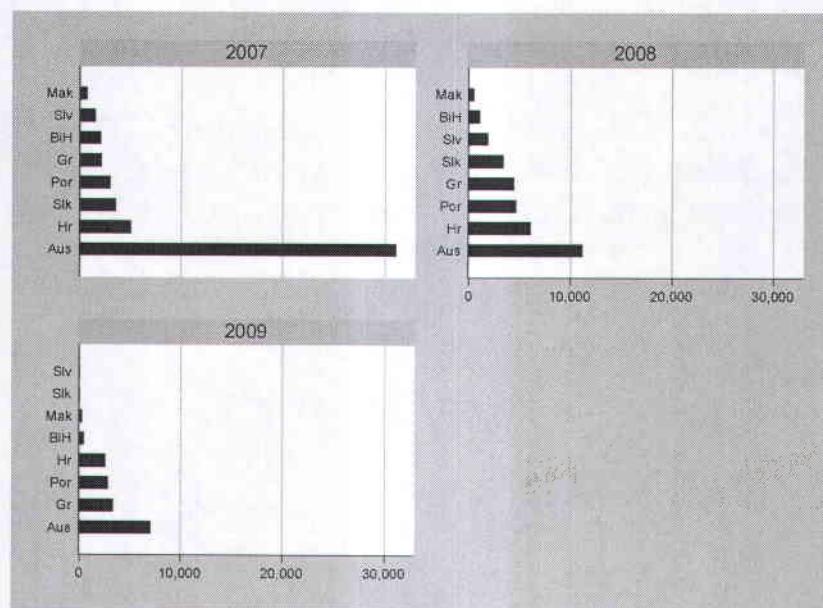


Izvor: UNCTAD (2010)

Pri procjenjivanju priliva DSU, treba imati na umu da je svjetska finansijska kriza smanjila priliv DSU širom svijeta i u svim regijama, pa tako i u Jugoistočnoj Evropi (vidi Grafikon 15)¹⁷.

¹⁷ DSU je sa gotovo 2 triliona USD u 2007. godini pao na 1 trillion USD u 2009., odnosno u 2010. godini (tačnije, na 1,11 u 2009. godini i 1,12 u 2010. godini) (UNCTAD, 2011)

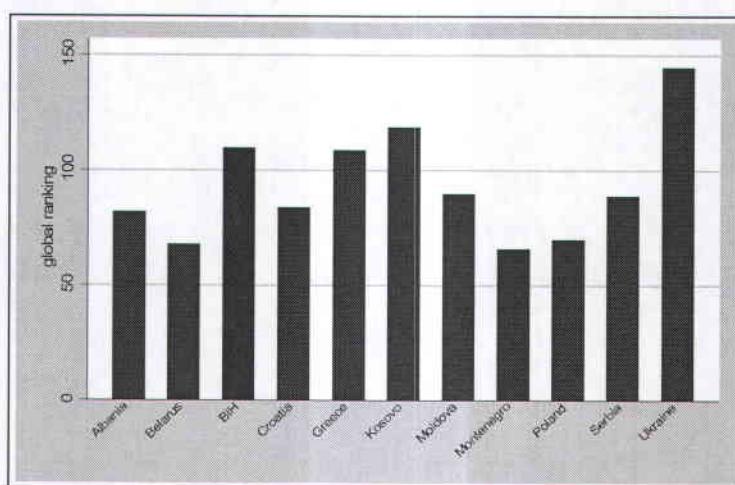
Grafikon 15: Prilivi DSU, poredbene zemlje, 2007-2009 (u milionima USD)



Izvor: UNCTAD (2010)

Poboljšanje političkog, pravnog, ekonomskog i fiskalnog okruženja u BiH može pomoći rješavanju problema niskog priliva DSU. BiH pripada regiji Zapadnog Balkana, što je najlošija evropska regija u smislu političke, ekonomске i poslovne klime (vidi Grafikon 16). Regionalne performanse, a naročito političko okruženje, su od suštinske važnosti za privlačenje DSU.

Grafikon 16: Najniže rangirane evropske zemlje za poslovanje, 2010-2011



Izvor: Svjetska banka (2010) www.doingbusiness.org

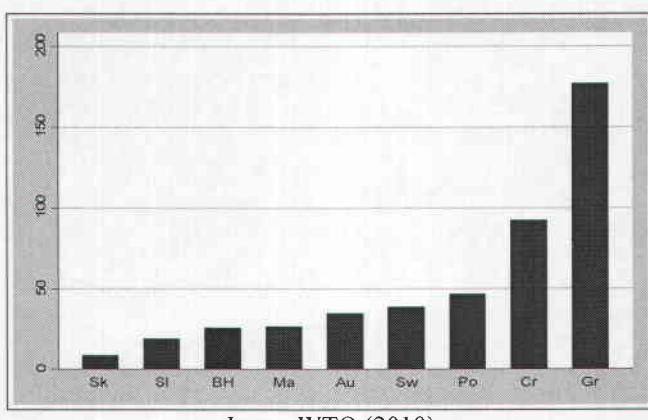
Što se tiče troškovne konkurentnosti (niži nivo aplikativne, a naročito tehnološke konkurentnosti) zasnovane na obilju prirodnih resursa i niskom nivou kompetencija, razmatranje nivoa plaća je od suštinske važnosti. Iako plaće u BiH nisu visoke u poređenju sa onima u EU ili u većini zemalja EU8, one su, ipak, visoke u odnosu na sastav proizvoda koji se izvoze, a među kojima dominiraju oni koji zahtijevaju niske

vještine radne snage i veliki stepen oslanjanja na prirodne resurse. Ovo čini BiH ranjivom na konkureniju iz zemalja sa nižim prihodima.

4.5. Izvoz usluga

Čini se da je teško povećati izvoz usluga u srednjoročnom periodu. Za razliku od nekih poredbenih zemalja, kao što su Grčka, Hrvatska i Portugal, koje su u mogućnosti veliki robni deficit nadoknaditi velikim viškom u razmjeni usluga, BiH nije u takvoj poziciji (vidi Grafikon 17).

Grafikon 17: Pokazatelj vanjskotrgovinske razmjene usluga u odnosu na robe, poredbene zemlje, 2010



Izvor: WTO (2010)

Pokazatelj izvoza usluga u odnosu na izvoz roba u 2010. godini je za oko jednu četvrtinu, kao i u Makedoniji, nepovoljniji nego u Grčkoj i Hrvatskoj, ali je bolji nego u Slovačkoj i Sloveniji.

Čini se da postoji izvjesni potencijal za unaprjeđenje izvoza usluga naročito u sektorima kao što su građevinarstvo, turizam, promet, komunikacije i finansijske usluge.

4.6. Da li je BiH previše 'otvorena'?

Nikada nije vršena analiza stepena otvorenosti bh. ekonomije. Postavlja se pitanje da li bh. izvoz i uvoz stoje u „pravoj“ proporciji u odnosu na njen BDP, pri čemu se provodi ni pretjerano „zaštitnička“, niti pretjerano „liberalna“ trgovinska politika.

Pokazatelj $(\text{izvoz} + \text{uvoz})/\text{BDP}$ kao mjera otvorenosti ekonomije korišten je u ovoj analizi.

Tabela 2: Izvoz usluga, poredbene zemlje, 2005. i 2009. godine (trenutni USD)

		BDP (milijardi USD)	BDP po stanovniku	Izvoz/BDP	(Izvoz + uvoz)/BDP
Austrija	2005	300	36910	0.413	0.832
Austrija	2009	380	46450	0.475	0.85
BiH	2005	11	3000	0.223	0.88
BiH	2009	17	4700	0.232	0.746
Hrvatska	2005	45	9680	0.196	0.611
Hrvatska	2009	63	13770	0.167	0.503
Grčka	2005	240	21600	0.071	0.295
Grčka	2009	330	29040	0.062	0.268
Makedonija	2005	5.8	2840	0.351	0.906
Makedonija	2009	9.2	4400	0.292	0.838
Portugal	2005	190	17990	0.199	0.519
Portugal	2009	230	21910	0.19	0.498
Slovačka	2005	61	10880	0.521	1.085
Slovačka	2009	88	16130	0.64	1.275
Slovenija	2005	36	18080	0.537	1.105
Slovenija	2009	48	23520	0.54	1.087
Švicarska	2005	370	56870	0.352	0.693
Švicarska	2009	490	65430	0.35	0.665
	min ^x			0.062	0.268
	max ^x			0.722	1.473
	Prosjek ^x			0.337	0.770
	Prosjek BiH			0.254	0.868

^x BiH isključena; Izvor: WTO (2010)

Tabela 2 pokazuje da vrijednost BiH izvoza predstavlja jednu četvrtinu njenog BDP-a. Ovo je ispod prosjeka poredbenih zemalja, koji doseže preko jedne trećine BDP-a (tačnije 33,7%). S druge strane, pokazatelj zbiru uvoza i izvoza u odnosu na BDP za BiH doseže 86,8 %, što je iznad prosjeka poredbenih zemalja koji je 77,0 % BDP-a.

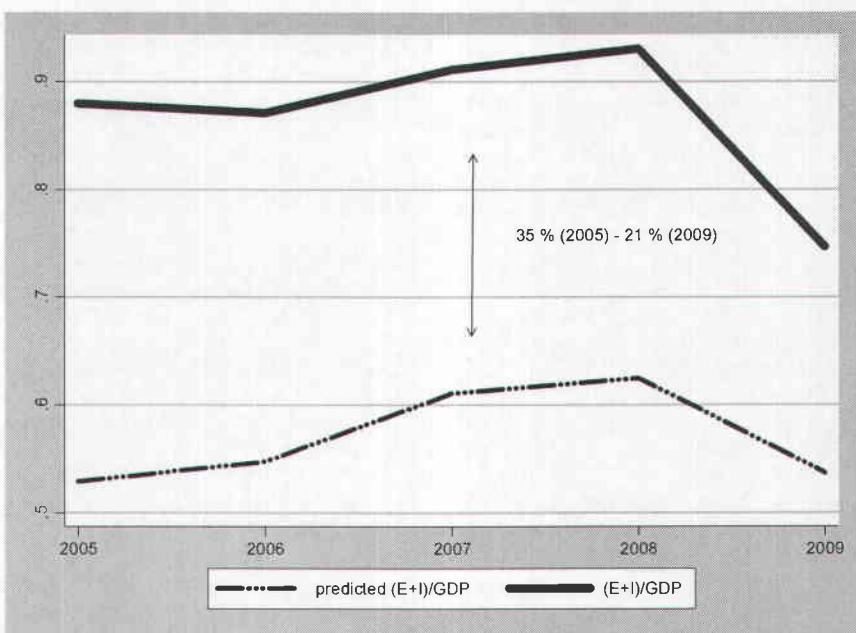
Neke od poredbenih zemalja, naime Grčka, Hrvatska i Portugal imaju nizak udio izvoza u BDP-u, ali ostvaruju značajne prilive od razmjene sa inozemstvom kroz izvoz usluga (turizam i sl.). Ovo im omogućava da finansiraju deficitne robne razmjene u relativno većoj mjeri nego BiH. Makedonija, da ne pominjemo Slovačku i Sloveniju, ima znatno veće stope izvoza nego BiH.

OLS regresija TBDP pokazatelja (izvoz plus uvoz u odnosu na bruto društveni proizvod u logaritmima BDP-a i BDP-a po stanovniku /u USD/) bila je aktuelna tokom perioda 2005-2009. godine¹⁸. Kao što se i očekivalo, udio trgovine u BDP-u negativno

¹⁸ $(\text{Izvoz} + \text{Uvoz})/\text{BDP} = -10.39 - 0.722 \text{ BDP} + 0.723 \text{ BDP ps}$
 $(-3.46) \quad (-2.86) \quad (3.51)$

se reflektira na BDP, a pozitivno na BDP po stanovniku. Koeficijenti imaju očekivane predznaće i značajno odstupaju od nule.

Grafikon 18: Stvarni i prognozirani pokazatelj I+U/BDP



Regresija i grafikon 18 ukazuju na nizak nivo robnog izvoza kao glavni problem i važan faktor u problemu nezaposlenosti u zemlji (Kathuria, 2008).

U malim zemljama, kao što je BiH, održivi rast bi se trebao zasnivati na izvozu, ali do danas, ovaj proces nije ostvario svoj potencijal. Nema sumnje da bi ključni odgovor na izazove poboljšanja i održavanja rasta trebao podrazumijevati održiv rast izvoza (Kathuria, 2008).

U nastojanju da izbjegne „zamku srednjih prihoda“, ulazak u tržišne prostore proizvoda koje su već zauzele zemlje sa niskim prihodima može postati sve teže za BiH, da ne pominjemo ulazak u tržišne prostore koje su zauzele zemlje sa visokim prihodima. Pored toga, BiH je okružena zemljama koje su veće i privlačnije za DSU, zbog čega se postavlja pitanje da li i na koji način ona može privući održiv priliv kvalitetnih ulaganja. (Kathuria, 2008).

Zaključci

Ukoliko mala otvorena ekonomija nije konkurentna tokom određenog vremenskog perioda, kao što je slučaj sa BiH, ishod će se jasno odraziti na porast vanjskotrgovinskog deficit. Deficit se smanjio tokom trajanja svjetske ekonomske krize, međutim, čini se da sada ponovo dobija tendenciju rasta. Deficit bi mogao, u određenoj mjeri, biti ublažen viškovima generiranim izvozom usluga, novčanim doznakama i DSU, iako je to još uvijek nedovoljno. U konačnici bi, pak, rastući prihodi od izvoza trebali pokriti trgovinske deficite. Zbog toga je od suštinske važnosti da dođe do rasta BiH izvoza.

Relativno nizak i fragmentiran nivo proizvodnje koji se ogleda u nefunkcioniranju na strani ponude je ključni izazov za BiH ekonomiju. Prepreke ekonomskom i rastu izvoza i smanjenjima deficita uključuju i vrlo mali privatni sektor, u smislu njegove finansijske i pregovaračke moći u kombinaciji sa niskom profitabilnošću i investicijskim aktivnostima preduzeća.

Snažan ekonomski rast zahtijeva opsežno preduzetništvo, unaprijedeno „*klastersko preduzetništvo*“ uz podršku adekvatno finansiranih i kompetentnih aktivnosti istraživanja i razvoja. Ovo bi, također, trebalo biti potpomognuto boljim pristupom finansijama. Mala ekonomija, po definiciji, ima dva načina da postane konkurentna. Ona se može nadograđivati na svoje komparativne prednosti kroz konsolidaciju i specijalizaciju u cilju postizanja troškovne učinkovitosti. Ona se, također, može usredotočiti na inovacije i birati ciljne tržišne niše i kupce prema svojim jedinstvenim proizvodima.

BiH ima jasne komparativne prednosti, ali trenutno nastoji biti cjenovno konkurentna, te se stoga konsolidacija kroz klastersko udruživanje čini održivim razvojnim putem za odabране industrije u srednjoročnom periodu. Međutim, za provedbu bilo kojeg od ova dva scenarija, a u cilju povećanja dodane vrijednosti, bit će neophodna podrška inovacijama i istraživanju i razvoju kako od strane donatora, tako i od strane države. Ovo će zahtijevati značajno povećanje trenutnog nivoa potrošnje na aktivnosti istraživanja i razvoja sa procijenjenih 0,03 na najmanje 2,0 procenata BDP-a.

Izvoz BiH se prvenstveno sastoji od roba sa niskom dodanom vrijednosti, kao što su repromaterijali, energija, radna snaga i kapitalno intenzivne robe. Izvoz visoke tehnologije po stanovniku nije bio veći od 20-30 USD u periodu 2006-2009. godine. Poredbene zemlje izvoze od 4,7 (Grčka) do 208 (Švicarska) puta više. Stoga bi referentna tačka za BiH trebala biti na 22-28 puta višem nivou.

BiH treba težiti povećanju izvoza visoke tehnologije na oko 2,0 milijardi USD, ukoliko se želi pridružiti naprednim ekonomijama u tranziciji, kao što su naprimjer, Slovačka i Slovenija sa svojim izvozom visoke tehnologije po stanovniku.

Imajući na umu ograničene raspoložive resurse, BiH bi trebala, u bilo kojem scenariju budućeg razvoja industrije, razmotriti razvoj zasnovan na klasterskom udruživanju. Mala zemlja ne može postati svjetski igrač na osnovu razvijanja pojedinačnih preduzeća. Potreban je sveobuhvatni klasterski pristup ekonomskom razvoju koji će dovesti do „... *geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća, specijaliziranih dobavljača, pružaoca usluga, firmi iz srodnih industrija i povezanih institucijakoje se međusobno nadmeću, ali i sarađuju.*¹⁹“

U srednjoročnom smislu, ova preduzeća su prevashodno ona iz sektora proizvodnje namještaja i drvnog sektora, te metaloprerađivačkog sektora (aluminijum i čelik), kao što je naprimjer, lijevanje i kovanje, obzirom da ovi podsektori koji zahtijevaju

¹⁹ Ovo je sažeta definicija klastera koju je ponudio profesor Michal Porter sa Harvard Univerziteta u svojoj knjizi „The Competitive Advantage of Nations“ koja je objavljena 1990. godine.

izuzetno intenzivan angažman radne snage pružaju bh. ekonomiji konkurentsку prednost u poređenju sa ekonomijama sa visokim prihodima.

Jasno je onda, da će ciljevi i mjere koji su detaljno navedeni u ovoj strategiji, a koji se odnose na inovacije i saradnju biti važni pokretači izvoznog rasta.

4.7. Ključni izazovi za vanjskotrgovinsku politiku BiH

U okviru trenutne administrativne strukture u BiH, odgovornost provedbe vanjskotrgovinske politike je u nadležnosti države. Ova situacija predstavlja značajan problem za državu u smislu osiguravanja da se međunarodne trgovinske obaveze poštuju na zadovoljavajući način i jednoobrazno od strane entiteta. Jačanje vertikalnih i horizontalnih koordinirajućih kapaciteta državnih i entitetskih ministarstava i drugih organa državne uprave u cilju upravljanja ovim procesom je od suštinske važnosti, a naročito pod okolnostima ograničenih resursa.

BiH treba razviti koherentniji okvir za provođenje vanjskotrgovinske politike. U tabeli 3 koja slijedi sažeto su navedeni neki od ključnih izazova vanjskotrgovinske politike.

Tabela 3: Ključni izazovi vanjskotrgovinske politike BiH

Stavka	Ograničenja	Posljedice
Trgovinska politika	Niski kapaciteti relevantnih institucija za provedbu međunarodnih obaveza.	Vanjskotrgovinska politika nije u potpunosti uskladena sa Trgovinskom politikom EU, te posljedice, neki od aspekata mašinerije vanjskotrgovinske politike nisu razvijeni: trgovinske zaštite, SiFS, tehničkih prepreka trgovini, GATS, TRIPS.
SSP	Zakonodavstvo BiH nije usklađeno sa pravnom stečevinom EU (<i>acquis</i>), te postoji nedostatak koordinacije među vladama.	SSP je potpisana u junu/lipnju 2008. godine, dok je Privremeni sporazum, čije težište je na trgovinskim oblastima SSP-a, na snazi od jula/srpnja 2008. godine, ali je napredak iz oblasti reformi povezanih sa EU ograničen.
CEFTA	Spor napredak u uspostavljanju adekvatnog sistema infrastrukture kvaliteta u BiH	Nekorištenje prednosti CEFTA-e
WTO	Radno tijelo je osnovano 15.07.1999. godine, ali BiH još nije postala članica WTO, organizacije koja okuplja 153 člana, odnosno više od 97% ukupne svjetske populacije	Nema pristupa mehanizmima WTO-a za rješavanje trgovinskih sporova niti za sve druge prednosti koje proizilaze iz specifičnih sporazuma WTO-a
Poljoprivredna politika	Nedostatak kapaciteta za izradu i provođenje koherentne	Izostanak napretka u sektoru sigurnosti hrane ima negativan uticaj na trgovinu

	poljoprivredne politike.	poljoprivrednim proizvodima.
	Tješnja koordinacija između države i Entiteta je od suštinske važnosti za učinkovit administrativni sistem i za zakonodavstvo o kontroli hrane.	Usklađivanje domaćih šema podrške (entiteti, Brčko, kantoni, općine)
Laboratoriјe	Reguliranje uvjeta za registraciju ne postoji na državnom nivou, a samo mali broj laboratoriјa je dobio ISO 17025, standard po kome se vrši akreditacija	Hijerarhija među laboratoriјama u pogledu testiranja i odnosa referentnih laboratoriјa.

S obzirom na veličinu ekonomije BiH, vanjskotrgovinska politika bi trebala biti usmjerena na ključni značaj izvoza za njen rast. Vanjskotrgovinske integracije potaknute trgovinskom politikom kako sa EU, tako i sa susjednim zemljama u okviru CEFTA-e će dodatno povećati šanse za rast izvoza.

Izvoz po stanovniku koji je manji od 5.000 USD bi se trebao smatrati neuspjehom. Treba imati na umu da bi izvoz trebalo povećati zbog rasta, a posebno zbog održavanja koraka sa povećanjem uvoza uzrokovanog integracijama, uzimajući u obzir duboku integraciju BiH u trgovinskim mrežama.

U srednjoročnom periodu, vanjskotrgovinska politika bi trebala biti usmjerena barem na usaglašavanje sa trgovinskom politikom EU i razvoj različitih aspekata mašinerije vanjskotrgovinske politike koji nisu razvijeni: trgovinske zaštite, propisi o porijeklu, utvrđivanje carinske vrijednosti uvezene robe, izračuni AMS-a, SiFS, tehničkih prepreka trgovini, GATS, TRIPS.

5 Institucionalni kontekst za pružanje podrške izvozu

5.1 Institucije na državnom nivou

Osnovni cilj ovog poglavlja je da ponudi kratak pregled institucionalnog okvira u BiH u pogledu politike i promocije izvoza. Posebna pažnja je posvećena ključnim institucijama uključenim u procese odlučivanja o politici i promociji izvoza na državnom nivou.

Složenost pravne organizacije BiH je neizostavan faktor koji treba razmotriti u svakoj analizi ili projektu bilo da je on pravne ili ekonomske prirode. Pravni sistem BiH je određen specifičnostima ustavnog uređenja zemlje, odnosno ustavnim rješenjima nastalim iz Dejtonskog mirovnog sporazuma (u daljem tekstu označeno kao DMS). Ovo je dovelo do složenog državnog uređenja prema kojem se država BiH sastoji od dva entiteta: FBiH i RS, te Distrikta Brčko, dok je sama FBiH sastavljena od deset kantona sa značajnim nivoom zakonodavnih ovlasti.

5.1.1 Vijeće ministara BiH

Vijeće ministara je vodeće tijelo izvršne vlasti Bosne i Hercegovine, koje ostvaruje prava i izvršava dužnosti kao državna vlada.

Iz perspektive izvoza, iako Ministarstvo prometa i komunikacija i Ministarstvo finansija i trezora imaju značajan uticaj na osiguravanje konkurentne i efikasne izvozne infrastrukture, najvažnije ministarske nadležnosti na državnom nivou u oblasti politike i promocije izvoza BiH imaju Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa i Ministarstvo vanjskih poslova. Nadležnosti ova dva ministarstva sažeto su prikazana u tabeli 4 koja slijedi. Zanimljivo je da je uloga Ministarstva vanjskih poslova u politici i promociji izvoza relativno neupadljiva.

Tabela 4: Uloge MVTEO-a i Ministarstva vanjskih poslova u politici i promociji izvoza

MINISTARSTVO VANJSKE TRGOVINE I EKONOMSKIH ODNOSA
<ul style="list-style-type: none"> • vanjskotrgovinska politika i carinsko-tarifna politika BiH; • pripremanje ugovora, sporazuma i drugih akata iz oblasti ekonomskih odnosa i trgovine sa drugim državama; • pripremanje bilateralnih i multilateralnih sporazuma i drugih akata vezano za obnovu i rekonstrukciju BiH; • odnosi sa međunarodnim organizacijama i institucijama iz oblasti vanjske trgovine i ekonomskih odnosa; • priprema i izrada strateških dokumenata o makroekonomskim odnosima iz oblasti ekonomskih odnosa; • poslovno okruženje, jedinstven ekonomski prostor; • razvoj i promocija preduzetništva; • kontrola prometa roba i usluga koji imaju poseban režim u oblasti izvoza i uvoza; • zaštita potrošača; • konkurenčija; • koordinacija međunarodne ekonomske pomoći BiH izuzev dijela koji se odnosi na pomoć Evropske unije; • veterinarstvo.
Ministarstvo je nadležno i za obavljanje poslova i zadataka iz nadležnosti BiH koji se odnose na definiranje politike, osnovnih principa, koordiniranje djelatnosti i usklajivanje planova entitetskih tijela vlasti i institucija na međunarodnom planu u područjima: poljoprivrede, energetike, zaštite okoline i korištenja prirodnih resursa i turizma.
MINISTARSTVO VANJSKIH POSLOVA
<ul style="list-style-type: none"> • provođenje utvrđene politike BiH i razvijanje međunarodnih odnosa u skladu sa stavovima i smjernicama Predsjedništva Bosne i Hercegovine; • predlaže utvrđivanje stavova o pitanjima od interesa za vanjskopolitičke aktivnosti i međunarodni položaj BiH; • zastupanje BiH u diplomatskim odnosima prema drugim državama, međunarodnim organizacijama i na međunarodnim konferencijama, i pri neposrednoj komunikaciji sa diplomatskim i predstavništvima drugih država međunarodnih organizacija u BiH; • praćenje stanja i razvoj međunarodnih odnosa BiH sa drugim državama, međunarodnim organizacijama i drugim subjektima međunarodnog prava i međunarodnih odnosa i izvještavanje Parlamenta Bosne i Hercegovine, Predsjedništvo Bosne i Hercegovine i Vijeće ministara Bosne i Hercegovine o istom (u daljem tekstu: Vijeće ministara);

- predlaganje Predsjedništvu Bosne i Hercegovine uspostavljanja ili prekida diplomatskih ili konzularnih odnosa sa drugim državama; saradnja sa međunarodnim organizacijama, predlaganje Predsjedništvu Bosne i Hercegovine učlanjenje, odnosno učešće BiH u radu međunarodnih organizacija;
- organiziranje, usmjeravanje i koordiniranje rada diplomatsko-konzularnih predstavništava BiH u inozemstvu;
- pripremanje i organiziranje međunarodnih posjeta i susreta;
- pripremanje bilateralnih i multilateralnih sporazuma;
- vršenje poslova u vezi sa boravkom i zaštitom prava i interesa državljanja BiH na stalnom i privremenom boravku u inozemstvu, te prava i interesa domaćih pravnih lica u inozemstvu;
- u saradnji sa nadležnim ministarstvima i institucijama prati međunarodna ekomska kretanja i odnose i obavještava nadležne organe o tome, kao i o ekonomskim odnosima BiH sa pojedinim zemljama i regionima;
- podsticanje, razvijanje i koordinacija saradnje sa iseljeništvom iz BiH;
- priprema dokumentacije, analiza, informacija i drugih materijala za potrebe Predsjedništva Bosne i Hercegovine, Vijeća ministara i drugih organa nadležnih za provođenje vanjske politike.

Uloge MVTEO-a i Ministarstva vanjskih poslova se međusobno nadopunjaju. S jedne strane MVTEO je uključen u veliki broj ključnih sektora, kao i u pregovore o međunarodnim ugovorima koji se odnose na pitanja trgovine. S druge strane, Ministarstvo vanjskih poslova ima isključivo pravo da zastupa državu na međunarodnom planu. Jasno je da ova dva ministarstva trebaju usko sarađivati kako bi se osigurala usklađenost aktivnosti BiH u inozemstvu.

Po pitanju međunarodne ekomske diplomatičke politike, ovo je, zasigurno, funkcija koja bi mogla biti proširena. Što se tiče MVTEO-a, MVP ima ograničene resurse što za posljedicu ima njegovu ograničenu sposobnost da djeluje proaktivno na ključnim tržištima kako u oblasti ekomske diplomacije tako i u vanjskotrgovinskoj promociji.

5.1.2 Strukture za promociju izvoza

Odlukom Vijeća ministara iz 2007. godine uloga Agencije za promociju izvoza BiH dodjeljena je Vanjskotrgovinskoj komori Bosne i Hercegovine. Prema Zakonu o VTK BiH, Vanjskotrgovinska komora BiH (VTK BiH) ima vrlo jedinstven pravni status, prava i obaveze.

Zakonom je utvrđeno da je Vanjskotrgovinska komora BiH samostalna, nevladina i neprofitna javno pravna asocijacija privrednih subjekata i privrednih asocijacija sa teritorije Bosne i Hercegovine, sa funkcijama usmjerenim na razvoj i unaprjeđenje ekonomskih odnosa BH privrede sa inozemstvom, uključujući i partnerski odnos i zastupanje interesa članova kod nadležnih organa Bosne i Hercegovine i odgovarajućih asocijacija u inozemstvu.

Prema postojećim odredbama, Vanjskotrgovinska komora BiH može raditi u saradnji sa vladom i uticati na sljedeća ključna područja politika:

- izrada i unaprjeđenje vanjskotrgovinske politike;
- izrada i unaprjeđenje carinsko-tarifne politike;
- razvoj i unaprjeđenje međunarodnih odnosa;

- razvoj i unaprjeđenje međunarodnog prometa i komunikacija.

VTK BiH je formirala operativno-promotivno tijelo – Agenciju za promociju izvoza BiH (BHEPA), koja djeluje u okviru organizacione strukture VTK-a BiH kao ogrankak za promociju ali u uskoj saradnji sa drugim sektorima VTK-a BiH .

Primarna uloga BHEPA-e je pružanje pomoći svim BiH preduzećima da razviju i prošire izvozna tržišta putem promocije njihovih proizvoda i sposobnosti zemlje na međunarodnom planu. Korisnici usluga BHEPA-e su prvenstveno pojedinačna preduzeća koja žele pokrenuti, proširiti ili diversificirati svoje izvozno poslovanje.

U skladu sa odlukom Vijeća ministara, usluge koje se pružaju kroz VTK BiH /BHEPA uključuju istraživanje ciljnog tržišta, izvještaje o tržištu, informacije koje se odnose na zakonodavstvo na ciljnim tržištima u inozemstvu, informacije o sajmovima, zahtjeve koji se odnose na proizvode (standarde) na ciljnim tržištima, strukturu tržišta i konkurenте, savjetovanje o potencijalnim klijentima i kupcima, savjetovanje o kanalima distribucije i potencijalnim distributerima, identifikaciju potencijalne tehnologije ili poslovnih partnera, izvozni klubovi – mreže bh. izvoznika sa sličnim interesima, organiziranje učešća na sajmovima, organiziranje izvoznih misija na ciljna tržišta, te organiziranje osnovnih obuka.

Ono što je neuobičajeno za jednu agenciju za promociju izvoza pod pokroviteljstvom države je to što se BHEPA uopće ne financira iz državnih fondova²⁰. Ovo je odlično za državu, ali zasigurno postavlja ograničenja na doprinos koji bi država mogla dati pri usmjeravanju aktivnosti službene EPA-e, koja mora zavisiti od resursa VTK-a i resursa projekata koji se finansiraju iz donatorskih sredstava kako bi pružila skupu podršku za promoviranje BiH izvoznika.

5.1.3 Pregled nedavnih aktivnosti promocije izvoza

Obzirom na ograničene resurse kojima raspolaže vlada, aktivnosti promocije izvoza tokom proteklih godina uglavnom su bile finansirane iz donatorskih projekata na principu raspodjele troškova sa preduzećima ili pod povoljnijim uvjetima. USAID, EU, SIDA, SIPPO – svi oni su pružili podršku učešću na različitim međunarodnim sajmovima, te su također, kada je to bilo moguće, finansirali izradu kvalitetnih brošura i drugog promotivnog materijala. Vanjskotrgovinska komora je, također, učestvovala u organizaciji i sufinansiranju određenih manifestacija zajedno sa preduzećima i donatorima koristeći vlastita sredstva.

Tabela 5 koja slijedi prikazuje zemlje u kojima su nedavno organizirane promotivne manifestacije.

²⁰ U 2009. godini, Agencija je primila 150.000 BAM za pružanje podrške preduzećima u pogledu njihovog prisustva na određenim međunarodnim trgovinskim manifestacijama. Zahtjevi koji su podneseni u 2010. i 2011. godini nisu finansirani. Agencija ne prima podršku države ni za svoje osnovne troškove poslovanja.

Tabela 5: Prisustvo na međunarodnim manifestacijama promocije trgovine, 2008-2010

2008. godina			2009. godina			2010. godina		
Sektor / podsektor	Zemlja	Broj	Sektor / podsektor	Zemlja	Broj	Sektor / podsektor	Zemlja	Broj
Drvo/namještaj	Grčka	7	Drvo / namještaj	Francuska	4	Drvo/namještaj	Njemačka	7
Prehrambeni	U.A.E	10	Prehrambeni	Grčka	9	Medusektorski	Srbija	10
Medusektorski	Saudijска Arabija	9	Medusektorski	Srbija	75	Prehrambeni/organski proizvodi	Njemačka	9
Prehrambeni, turizam, namještaj	Hrvatska	6	Metalni/auto dijelovi	Turska	4	Metalni/podugovaranje	Njemačka	6
Medusektorski	Alžir	11	Metalni/podugovaranje	Njemačka	3	Metalni/auto dijelovi	Srbija	11
Medusektorski	Turska	17	Medusektorski	Alžir	4	Prehrambeni	Srbija	17
Medusektorski	Crna Gora	29	Metaloprerađivački	Bjelorusija	6	Medusektorski	Makedonija	29
Medusektorski	Turska	16	Metalni/auto dijelovi	Ruska Federacija	4	Medusektorski	Mađarska	16
Metalni	Ukrajina	7	Prehrambeni	Njemačka	3	Drvo/namještaj	SAD	7
Medusektorski	Albanija	8	Medusektorski	Albanija	15	Medusektorski	Albanija	8

Izvor: VTK BHEPA

U nedostatku drugih izvora podrške, ovo je omogućilo određenom broju preduzeća da učestvuju na manifestacijama koje bi, inače, bile izvan njihovog domašaja. Pretpostavlja se da su ova preduzeća mnogo naučila tokom ovog procesa. Međutim, to također ima efekat stvaranja grupe preduzeća koja sada očekuju subvencioniranu podršku za međunarodne promotivne aktivnosti. Iako mnoge zemlje učestvuju u raspodjeli troškova slanja svojih preduzeća na inozemne trgovinske manifestacije, jasno je da finansiranje značajnog broja manifestacija u kratkom vremenskom roku prevazilazi državne resurse.

Zanimljivo je pomenuti popularnost multi-sektorskih manifestacija u odnosu na manifestacije koje su usmjerene na usko specijalizirane sektore, kao i sve veću aktivnost na njemačkom tržištu u 2010. godini sa njegovim oporavkom od recesije.

Pored organiziranja receptivnih i emitivnih sajmova i trgovinskih misija na državnom nivou, BHEPA je, također, izradila internet stranicu za domaće izvoznike, kao i verziju iste na engleskom jeziku sa ciljem informiranja potencijalnih kupaca o prilikama za pribavljanje resursa u BiH. Internet stranica je trenutno u procesu nadogradnje.

U prošlosti, MVTEO je, također, obezbijedilo određenu finansijsku podršku za sajmove koji su se održavali unutar BiH. U 2009. godini, posljednjoj godini kada su finansijska sredstva MVTEO-a bila raspoloživa, od ukupno 300.000 BAM sredstava raspoloživih za promociju trgovine, oko 50% je utrošeno na pružanje podrške domaćim trgovinskim manifestacijama. Nije poznato u kojoj mjeri su ove domaće manifestacije podstakle izvoz. Veliki broj ovakvih manifestacija finansiraju organizatori iz privatnog sektora. Oni mogu biti od pomoći u onoj mjeri u kojoj promoviraju zemlju i njene

proizvode. Međutim, naša preporuka nije da bi domaći sajmovi u BiH trebali biti dio Izvozne strategije.

Izvozno vijeće Bosne i Hercegovine (Izvozno vijeće)

Izvozno vijeće osnovano je Odlukom Vijeća ministara u oktobru/listopadu 2006. godine. Dodatnom Odlukom donesene su izmjene i dopune ove odluke i izrađen Pravilnik 2009. godine. Članstvo u Izvoznom vijeću uključuje zainteresirane strane kako sa državnog, tako i sa entitetskih nivoa:

- Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine;
- Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine;
- Ministarstvo finansija i rezervi Bosne i Hercegovine;
- Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine;
- Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine;
- sedam privrednih društava/izvoznika iz privatnog sektora;
- Ministarstvo energije, rudarstva i industrije Federacije Bosne i Hercegovine;
- Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske;
- Izvozno-kreditna agencija Bosne i Hercegovine, u svojstvu posmatrača.

Izvozno vijeće ima četiri ključne uloge kako je to definirano u prвobitnoj odluci Vijeća ministara:

- razmatranje informacija koje dostavi Vanjskotrgovinska komora BiH u pogledu svojih aktivnosti koje se odnose na promociju izvoza;
- razmatranje rezultata koje ostvari Vanjskotrgovinska komora u odnosu na svoje ciljeve;
- procjena svih relevantnih potreba izvoznika, njihovih primjedbi i prijedloga u pogledu pitanja promocije izvoza pod pokroviteljstvom MVTEO-a i projekta EU EXPRO;
- Davanje preporuka u cilju obezbjeđenja najpogodnijeg institucionalnog okvira za pružanje podrške izvozu u BiH.

Nakon izmjena i dopuna Odluke koje je usvojilo Vijeće ministara u aprilu/travnju 2009. godine, koje su se uglavnom odnosile na članstvo u Vijeću²¹, njegov Predsjedavajući, pomoćnik ministra za vanjskotrgovinske odnose i DSU, usvojio je pravilnik.

Pravilnikom se potvrđuje funkcija Odsjeka za promociju i unaprjeđenje izvoza (EPD) pri MVTEO-u, kao Sekretarijata Izvoznog vijeća, te Šefa EPD-a kao Generalnog sekretara Vijeća. Pravilnikom se, također, potvrđuju aktivnosti i funkcije vijeća i posvećuje im se više pažnje, kako je navedeno u nastavku.

²¹ FIPA se povukla iz prвobitnog članstva i bila izostavljena iz revidiranog članstva vijeća. U isto vrijeme, predstavnici entitetskih vlada postali su članovi Vijeća, što je bio razuman potez.

- Primarna uloga vijeća je obezbjeđenje institucionalne poveznice između Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i Vanjskotrgovinske komore BiH u cilju koordiniranja aktivnosti za promociju izvoza.
- Vijeće se, također, bavi i drugim pitanjima koja su od sústinske važnosti za uspostavljanje povoljne poslovne klime, što će doprinijeti stvaranju boljeg izvoznom okruženja.
- Za ove potrebe, Vijeće će angažirati stalne i privremene domaće i međunarodne stručnjake.
- Vijeće pokreće inicijative za izmjene i dopune sadašnjeg zakonodavstva, ukoliko smatra da postojeće zakonodavstvo predstavlja prepreku izvozu, te pokreće radnje sa ciljem usvajanja posebnih odluka.

Izvozno vijeće nema vlastite resurse, a resursi koji su na raspolaganju kroz MVTEO su zanemarljivi kao što je i sám budžet EPD-a. Bez podrške donatora, Vijeće teško da može funkcionirati. S obzirom na vrlo specifičan kontekst BiH, ovo je tijelo koje mora postati uticajnije nego što je to sada. Ovo se ne može dogoditi bez njegove sposobnosti da planira i poduzima mјere u cilju ispunjavanja svog mandata. Do trenutka sačinjavanja ovog dokumenta, njegova postignuća su mala zbog prethodno navedenih ograničenja.

5.1.4 Zaključci

Na papiru, barem, država ima uspostavljena sva tijela potrebna za vođenje vanjskotrgovinske politike i promocije, dok entiteti imaju mehanizme za pružanje podrške u cilju razvijanja izvoznika. Međutim, nameće se opći zaključak da iako je jasno da država želi pružiti podršku svojim izvoznicima i promovirati ih, ključne institucije su u obavljanju svojih djelatnosti ograničene pomanjkanjem finansijskih i ljudskih resursa.

Iz sažetka nadležnosti zasnovanog na Zakonu o ministarstvima, čini se da MVTEO i MVP trebaju usko saradivati, a naročito obzirom da MVTEO zaključuje bilateralne trgovinske sporazume, za šta MVP nema ovlaštenja. Međutim, MVTEO ne zastupa zemlju u inozemstvu, što je isključiva nadležnost Ministarstva vanjskih poslova. Shodno tome, o svim vanjskotrgovinskim pitanjima mora postojati komunikacija između ova dva ministarstva, nakon čega se ista analiziraju i koordiniraju na redovnim osnovama.

Postoji potreba za uspostavljanjem posebnih odjela za ekonomsku diplomaciju i vanjskotrgovinsku promociju²² u okviru najvećih diplomatsko-konzularnih predstavnštava, postojećih izvoznih tržišta i tržišta sa velikim izvoznim potencijalom. Obzirom da je ovo skupa aktivnost koja zahtijeva visok nivo ulaganja za kontinuirano i učinkovito prisustvo na inozemnim tržištima, ona može biti izvršena kroz uspostavljanje partnerskog odnosa sa VTK-om BiH, pri čemu bi uredi ambasada BiH u

²² Ekonomski diplomatija i vanjskotrgovinska promocija zahtjevaju različite vještine. U tom smislu, MVTEO bi potencijalno mogao obezbjediti ekspertizu u ekonomskoj diplomaciji pošto ima mandat pitanja vanjskotrgovinske politike BiH. Međutim, vanjskotrgovinska promocija je jasna uloga VTKBiH/BHEPA-e.

inozemstvu mogli biti domaćini, uz dodjelu poludiplomatskog statusa trgovinskim i komercijalnim predstavnicima, dok bi troškove života mogla snositi VTK BiH. Ovo je model koji koristi nekoliko zemalja, uključujući Ausriju i Dansku.

Iako je jasno da je inicijativa za uspostavljanje Izvoznog vijeća bila razuman potez, u stanju u kojem se trenutno nalazi, ono nije u mogućnosti učinkovito izvršavati ulogu koja mu je dodijeljena. Postoji potreba za jačanjem njegove institucionalne pozicije, neophodnih finansijskih sredstava i dodjeljivanjem većih ovlaštenja i nadležnosti. Jedno novo Izvozno vijeće bi moglo postati glavno strateško tijelo za razvoj politike i promocije izvoza što bi pomoglo povezivanju potreba i prioritata privatnog sektora sa resursima i strategijama Države, a za dobrobit i jednih i drugih.

5.2 Infrastruktura kvaliteta BiH

Sektorske radne grupe utvrdile su, kao prioritet, potrebu da se umanje prepreke izvozu uzrokovane sporim napretkom u razvoju infrastrukture kvaliteta zemlje.

U junu/lipnju 2011. godine, Delegacija EU sazvala je stručnu radnu grupu radi razmatranja budućih planova za pružanje podrške infrastrukturi kvaliteta BiH. Radna grupa je zaključila da postoje mnoga pitanja koja bi se na najbolji način mogla rješavati u kontekstu sveukupne strategije za slobodno kretanje roba (SKR) kao što je to bio slučaj u Hrvatskoj tokom njihovih nedavno okončanih pregovora za pristupanje Evropskoj Uniji.

Strategija SKR-a bi se mogla, pored rješavanja pitanja infrastrukture kvaliteta, također baviti

- Sporazumima o ocenjivanju usaglašenosti i prihvatanju industrijskih proizvoda (ACCA sporazum);
- nivoima finansiranja i ulaganja;
- proceduralnim pitanjima;
- nadzorom tržišta;
- zaštitom potrošača.

Razmatrajući konkretno pitanje pružanja podrške izvoznicima, radna grupa se složila da postoje tri neposredna prioriteta koja treba riješiti:

Prvi prioritet je unaprjeđenje koordinacije i upravljanja između postojećih institucija za kvalitet u BiH.

- Trenutno, Institut za akreditiranje Bosne i Hercegovine (BATA), Institut za standardizaciju Bosne i Hercegovine (BAS), Institut za mjeriteljstvo Bosne i Hercegovine (IMBIH) i Agencija za nadzor nad tržištem Bosne i Hercegovine (ANNT) podnose izvještaje direktno Vijeću ministara. Odnosi među ovim institucijama nisu formalizirani, te su stoga i sve aktivnosti koordinacije koje se poduzimaju neformalne.
- U isto vrijeme, različiti sektori unutar MVTEO-a koji su povezani sa infrastrukturom kvaliteta (Odjel za tehničke propise, Odjel za ocjenjivanje usklađenosti i Odjel za nadzor nad tržištem, zaštitu potrošača i konkurenčiju)

imaju samo neformalne odnose sa ovim tijelima, bez bilo kakvih ovlaštenja da usmjeravaju njihovo djelovanje.

Drugi prioritet je izrada ciljnog plana investiranja u svrhu nadogradnje, odnosno proširenja kapaciteta ključnih institucija i pružaoca usluga, kako bi se izvoznicima pružile potrebne usluge. Trenutno, postoji samo ograničena analiza koja je izvršena u pogledu sektorskog postavljanja prioriteta za investiranje. Ovo je pitanje kojim se trebaju baviti tijela kako privatnog, tako i javnog sektora.

Povezana sa ovim je i potreba za sveukupnom strategijom IK-a i plana aktivnosti utvrđenih po prioritetima za državna i entitetska tijela u cilju određivanja koje usluge bi trebale biti pružene u zemlji, a koje bi najbolje bilo izvršiti putem ugovorene saradnje sa susjednim zemljama. Ovo je pitanje za sve male zemlje u kojima potražnja za specifičnim visoko specijaliziranim uslugama koje se odnose na ocjenjivanje usklađenosti može biti nedovoljna da bi se opravdala investicija koja je potrebna pri pružanju ovakve usluge u zemlji.

Ključno za izvoznike je da je usluga isplativa i učinkovita, te da potpomaže, umjesto da ometa djelotvorni korisnički servis.

Treći prioritet je poboljšati napore vlade kako bi se osiguralo priznavanje postojećih certificiranih proizvoda. Ovo je, svakako, pitanje koje treba rješavati u kratkoročnom ili srednjoročnom periodu obzirom da će, u određenom trenutku u budućnosti, većina bh. standarda biti transponirana u EU norme (EN). U međuvremenu, kroz bilateralne pregovore, a možda i državne subvencije, privatni sektor se nada da će kratkoročna prepreka nepriznavanja biti prevladana, barem, kada su u pitanju ključne linije proizvoda.

6 Identificiranje ključnih sektora sa izvoznim potencijalom

Mnogi aspekti izvozne strategije će biti usmjereni na pružanje podrške potrebama svih izvoznika; međutim, različiti sektori i različite proizvodne linije često imaju i različite potrebe u smislu konkretnih aktivnosti pružanja podrške. Samo mali broj zemalja može pružiti intenzivnu stratešku podršku svim sektorima, što nije slučaj u BiH. U kontekstu ograničenih resursa neophodno je izvršiti odabir onih sektora koji će ostvariti najbolje rezultate u odnosu na izvršena ulaganja.

Izbor grupa sektora ili većih klastera sa potencijalom za unaprjeđenje izvoza izvršen je na osnovu tri glavna kriterija:

1. pokazatelji izvozne specijaliziranosti;
2. pokazatelji izvoznog intenziteta i dodana vrijednost po uposleniku;
3. sposobnost međusobnog povezivanja (mogući sinergijski efekti) među identificiranim širokim klasterima, te njihova veličina u smislu broja uposlenih i broja preduzeća po sektorskoj grupaciji.

6.1 Pokazatelji izvozne specijaliziranosti

Procjena izvozne specijaliziranosti BiH ekonomije izvršena je korištenjem Balassa indeksa (BI) otkrivenih komparativnih prednosti. Ovaj pokazatelj pokazuje odnos između ukupnog učešća BiH u svjetskom izvozu za određenu industriju i udjela ukupnog bh. izvoza roba u ukupnom svjetskom izvozu. Izračunavanje BI indeksa pomaže da se razdvoje industrije u kojima BiH nema konkurentnu prednost ($BI < 1$) i onih u kojima BiH ima konkurentne prednosti u poređenju sa drugim zemljama ($BI > 1$).

Ovaj indeks, također, omogućava da se izvrši rangiranje različitih industrija prema nivou njihove konkurentne prednosti (viša vrijednost indeksa = viši nivo komparativne prednosti). Analiza BI indeksa za 2008. godinu i 2009. godinu (vidi tabelu 6 u nastavku) pokazuje prilično visoke vrijednosti za proizvode drvne industrije i namještaj, proizvode metalne i srodnih industrija, kao i industriju kože, obuće i odjeće. Također, postoje i neke konkurentne prednosti za neke linije proizvoda u prehrambenom sektoru i građevinarstvu.

Tabela 6: Balassa Indeks otkrivenih komparativnih prednosti

Kod	Oznaka proizvoda	BI 2008	BI 2009	Udio u izvozu
'44	Drvo i proizvodi od drveta, drveni ugali	9.8	9.1	7.3
'76	Aluminijum i artikli od aluminijuma	9.5	7.4	9.8
'64	Obuća, kamašne i slični proizvodi; dijelovi tih proizvoda	9.5	9.0	5.4
'94	Namještaj, rasvjeta, znakovi, montažni objekti	6.9	7.9	7.7
'41	Sirova sitna i krupna koža, sa dlakom ili bez dlake (osim krzna) i štavljenja koža	6.1	5.0	1.1
'28	Neorganski hemijski proizvodi, jedinjenja plemenitih i izotopa	4.9	4.5	3.9
'78	Olovo i proizvodi od olova	4.7	6.1	0.2
'73	Proizvodi od gvožđa ili čelika	4.2	3.0	8.1
'36	Eksplozivi, pirotehnički proizvodi, šibice, piroforne legure i sl.	4.0	5.6	0.1
'25	So, sumpor, zemlja i kamen, gips, kreč i cement	2.8	3.5	0.9
'62	Odjeća i pribor za odjeću, osim pletenih ili kukičanih proizvoda	2.7	2.4	3.0
'17	Šećer i proizvodi od šećera	2.5	2.2	0.5
'68	Proizvodi od kamena, gipsa, cementa, betona, azbesta, liskuna ili sličnih materijala	2.5	3.6	0.7
'46	Proizvodi od materijala za pletariju; korparskih i slični proizvodi	2.2	2.7	0.0
'72	Gvožđe i čelik	2.1	1.9	6.7
'66	Kišobrani, štapovi, štapovi-stolice, bičevi, i sl.	2.1	2.2	0.0
'16	Prerađevine od mesa, ribe, morskih plodova, d.n.	2.0	1.8	0.5

'63	Ostali gotovi proizvodi od tekstila; setovi, iznošeni, dotrajali proizvodi od tekstila;	2.0	2.0	0.6
'83	Razni proizvodi od prostih metala	2.0	1.8	0.7
'19	Proizvodi i prerađevine na bazi žitarica, brašna, skroba ili mlijeka;	1.9	1.9	0.6

Izvor: ASBiH

6.2 Izvozni intenzitet i dodana vrijednost

Prethodna tabela predstavlja statičku analizu situacije u 2009. godini. Sa stanovišta Strategije promocije izvoza, također, je korisno odrediti najvažnije industrije ili proizvode u razvoju. Analiziranjem dinamike rasta izvoza BiH u periodu 2004-2008. godine (tabela 7 u nastavku), dobili smo vrlo slične rezultate onima iz prethodno navedene statičke analize konkurentnih prednosti. Jedina značajna razlika zabilježena je u nešto većem prisustvu prehrambenih i poljoprivrednih proizvoda.

Tabela 7: Dinamika izvoza biH

Poglavlje	Osnovna godina 2004	Indeks porasta izvoza 2006	Indeks porasta izvoza 2008	Udeo u ukupnom izvozu roba
88 Zrakoplovne, kosmičke letjelice i njihovi dijelovi	100	221	13,515	0.7
26 Rude, zgure i pepeo	100	1,374	899	1.0
04 Mliječni proizvodi, jaja, med, jestivi proizvodi životinjskog porijekla, d.n.	100	332	603	1.1
17 Šećer i proizvodi od šećera	100	418	543	0.6
15 Masti i ulja životinjskog ili biljnog porijekla	100	248	502	0.8
83 Razni proizvodi od prostih metala	100	379	496	0.6
73 Proizvodi od gvožđa ili čelika	100	278	462	5.5
16 Pređevine od mesa, ribe, morskih plodova	100	186	459	0.5
63 Drugi gotovi proizvodi od tekstila	100	167	445	0.7
64 Obuća i slični proizvodi	100	357	423	6.2
72 Gvožđe i čelik	100	324	414	4.2
30 Farmaceutski proizvodi	100	228	398	1.0
61 Odjeća i pribor za odjeću, pleteni ili kukičani proizvodi	100	269	361	1.4
85 Električne mašine i oprema	100	250	358	2.9
94 Namještaj, nosači madraca, rasvjeta, znakovi, montažni objekti	100	272	345	9.5
38 Razni proizvodi hemijske industrije	100	277	343	0.6
39 Plastika i plastični proizvodi	100	271	342	2.0

08 Voće za jelo, uključujući jezgrasto voće	100	268	323	0.7
---	-----	-----	-----	-----

Izvor: ASBIH

Nakon utvrđivanja statičkih i dinamičkih komparativnih prednosti BiH ekonomije, analizirali smo potencijalnu vrijednost izvoza dodane vrijednosti po uposleniku na nivou pojedinačnih industrija (Tabela 8).

Pregled ovih podataka pokazuje da industrije sa najvećim izvozom po uposleniku nisu one sa najvišom dodanom vrijednosti po uposleniku. Jedan od najvažnijih nalaza ove analize jeste da su neke od industrija bilo sa statičkim ili sa dinamičkim komparativnim prednostima, zapravo, klasificirane u grupi industrija sa najmanjom dodanom vrijednosti po uposleniku. Ove industrije su u prednosti zbog relativno jeftine radne snage ili pristupa prirodnim resursima, kao isključivim izvoznim konkurentnim prednostima. Ovo se prvenstveno odnosi na štavljenje i preradu kože, proizvodnju tekstila, te proizvodnju proizvoda od celuloze i papira. Ove industrije su isključene iz grupe sa potencijalom za unaprjeđenje izvoza, osim ukoliko su dio većih industrijskih klastera (proizvodi od celuloze i papira).

Tabela 8: Intenzitet izvoza i dodana vrijednost po uposleniku u različitim industrijama

Industrija	Izvoz po uposleniku (000 KM)	Dodata vrijednost po uposleniku (000 KM)
Proizvodnja duhanskih proizvoda	8.86	55.03
Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i topлом vodom	21,0	51.06
Proizvodnja ostalih proizvoda od nemetalnih minerala	17.95	43.67
Vađenje ruda metala	48.77	37.40
Proizvodnja osnovnih metala	179.81	33.59
Građevinarstvo	7.50	31.00
Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića	20.70	29.92
Proizvodnja uredskih mašina i računara	9.90	28.06
Vađenje sirove naftе i prirodnog plina, pripadajuće uslužne djelatnosti, osim istraživačkih radova	0.00	28.00
Vađenje ostalih ruda i kamena	11.56	27.20
Izdavačka djelatnost, štampanje i umnožavanje(reprodukција) snimljenih zapisa	4.61	26.44
Vađenje uglja i lignita; vađenje treseta	2.18	24.91
Proizvodnja radio, televizijske i komunikacijske opreme i aparata	19.67	24.48
Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda	73.45	24.04
Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa	29.86	24.02
Šumarstvo i iskorištavanje šuma i pripadajuće uslužne djelatnosti	4.61	23.45
Proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i opreme	37.67	23.21
Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava	99.69	20.19
Proizvodnja električnih mašina i aparata, d.n.	54.26	19.70
Ribolov i uzgoj ribe i pripadajuće uslužne djelatnosti	21.69	18.43
Proizvodnja medicinskih, preciznih, optičkih instrumenata, satova	18.49	16.74
Proizvodnja koksa, naftnih derivata i nuklearnog goriva	75.18	15.70

Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	107.64	15.50
Proizvodnja namještaja; ostala prerađivačka industrija, d.n.	57.88	15.07
Proizvodnja mašina i opreme, d.n.	66.03	14.94
Proizvodnja drveta, proizvoda od drveta i pluta, osim namještaja	29.74	14.58
Proizvodnja celuloze, papira i proizvoda od papira	56.78	11.44
Proizvodnja odjevnih predmeta i bojanje krvna	28.23	10.85
Štavljenje i obrada kože; proizvodnja kofera, ručnih torbi, sedlarskih i saračkih proizvoda i obuće	41.82	10.03
Proizvodnja tekstila	13.59	9.59

Izvor: ASBIH - 2009

Treća grupa kriterija odnosi se na potencijal za grupiranje sektorskih klastera i mogućnost uspostavljanja sinergijskog odnosa između različitih klastera²³.

Ovdje se pozivamo na najsveobuhvatniji projekat mapiranja klastera koji je proveden u Sjedinjenim Državama 2003. godine, kao i na Projekat mapiranja klastera EU²⁴. Identificirane klasterske grupe su analizirane u smislu njihovog relativnog značaja za ekonomiju BiH (u odnosu na BDP), zapošljavanje i ukupni broj preduzeća.

Najvažnija grupa velikih srodnih klastera u BiH sastavljena je od onih koji se okupljaju oko proizvodnje osnovnih i standardnih metalnih proizvoda, mašina, opreme, te proizvodnje saobraćajnih sredstava. Ovi širi klasteri (zajedno sa vađenjem ruda metala) činili su 4,2% BDP-a i 43,5% ukupnog izvoza BiH u 2009. godini. Ova grupa je, također, vrlo značajna u smislu broja preduzeća (oko 1.100), i broja uposlenih (gotovo 34.000).

Još jedna izuzetno važna klasterska grupacija sastavljena je od onih koji su grupirani oko proizvodnje proizvoda od drveta, proizvodnje celuloze, papira, proizvoda od papira, te proizvodnje namještaja. Ovi klasteri (zajedno sa šumarstvom, eksploatacijom šuma i pripadajućim uslužnim djelatnostima) čine 3,0% BDP-a i 16,5% izvoza BiH. Ova grupa sastoji se od oko 1.600 preduzeća, a upošljava gotovo 36.000 radnika.

Treća grupa se sastoji od onih klastera koji su formirani oko građevinarstva, industrije građevinskih materijala i građevinskih proizvoda. Ova grupa doprinosi sa 10,2% BDP-a. Ukupna vrijednost izvoza za ovu grupu je u 2009. godini iznosila 470 miliona BAM. Ona se sastoji od gotovo 4.000 preduzeća, a upošljava oko 46.000 radnika.

Posljednja grupa uključuje klaster poljoprivredne i prehrambene industrije. Ovaj klaster doprinosi sa 11% BDP-u i predstavlja 7,3% izvoza roba. On se sastoji od 1.800 preduzeća i formalno upošljava oko 28.000 radnika.

6.3 Zaključak

Na osnovu prethodne analize, ključni strateški sektori za koje je izvršena konkretna analiza koja je rezultirala planovima aktivnosti sektora, koji će biti predstavljeni u nastavku ovog dokumenta, prikazani su u tabeli 9 koja slijedi:

²³ Horizontalne ili vertikalne veze između klastera ili jedne industrije prisutne u različitim klasterima.

²⁴ <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>

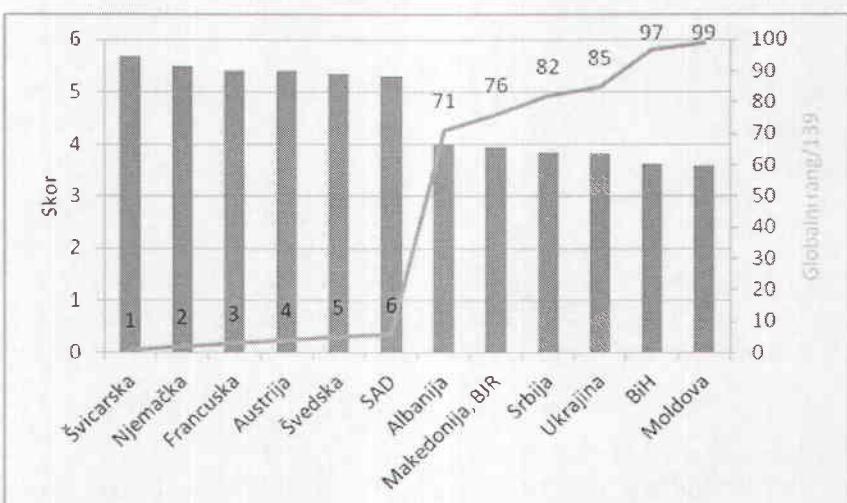
Tabela 9: Strateški proizvodni sektori i proizvodi

Ključni sektor	Broj preduzeća	Ukupni izvoz (KM milion)	% BDP	Uposleni
Metal i proizvodi od metala	1,138	3,361	4.24%	33,926
Drvo i namještaj	1,642	1,275	3.08%	35,975
Poljoprivreda i prehrambeno-prerađivački sektor	1,793	569	11.10%	27,952
Građevinske usluge i materijali	3,975	469	10.19%	46,235
Turizam	1,078	1,000	2.47%	32,458
Ukupno	9,626	6,674	31.08	176,546

Što je još važnije, ova analiza, koja je detaljnije obrađena u prezentaciji Analize trgovinskih tokova, koja se nalazi na Internet stranici Izvoznog vijeća, pokazuje da mnogi sektori posjedu značajan potencijal za izvoz kako kroz proizvode sa dodanom vrijednosti, tako i kroz tržišnu diversifikaciju.

6.4 Značaj turizma

Sektor turizma u Bosni i Hercegovini je slabo dokumentovan u smislu njegove veličine, vrijednosti i ekonomskog uticaja. Međutim, smatra se da uprkos tome, ovaj sektor može i treba dati značajan doprinos poboljšanju stresne situacije platnog bilansa, kao i stvaranju prilika za radna mjesta u ruralnim područjima. Uspješan sektor turizma donosi još jednu korist zemlji, a to je poboljšanje trenutno lošeg imidža BiH na međunarodnom planu. Za razliku od drugih zemalja, kao što su Grčka ili Hrvatska, sektor turizma neće u kratkom roku biti u poziciji da djelimično finansira trgovinski deficit BiH. Međutim, postoji široko mišljenje da ovaj sektor ima potencijal za rast, kao i da bude pokretač niza pratećih uslužnih djelatnosti, kao i povezivanje sa prehrambenim i poljoprivrednim sektorima. Ovo je razlog zbog kojeg je sektor turizma uvršten kao peti ključni sektor u Izvoznoj strategiji.

Grafikon 19: Najkonkurentnije i najmanje konkurentne evropske zemlje u turizmu

Izvor: WEF (2011)

7 Vizija i strateški ciljevi za Strategiju rasta izvoza BiH

U prethodnim poglavljima ponuđen je pregled prethodnih i aktuelnih trendova. Oni ukazuju da postoji veliki broj izazova sa kojima se suočava naša zemlja. Ove izazove najbolje mogu riješiti državni organi na svim nivoima radeći zajedno u cilju usaglašavanja aktivnosti i ciljeva koji su učinkoviti i djelotvorni, bez preklapanja, gdje je to moguće. Ovo, također, znači da javni sektor treba slušati i raditi sa postojećim preduzetnicima i investitorima u BiH, tako da njihovi napori i resursi budu usmjereni na one aktivnosti i sektore koje mogu postići najveći učinak.

Uprkos mnogim izazovima sa kojima se suočavaju, izvoznici su generalno pozitivni kada se radi o njihovim izgledima, kako se počinju oporavljati od recesije u periodu od 2008-2009. godine. Nedavno istraživanje koje je sprovedeno među malom grupom preduzeća koja su učestvovala u radu radnih grupa, ukazalo je da njih 95% očekuje da će povećati izvoznu prodaju u narednim godinama.

Rezultati do kojih su došle radne grupe detaljno su opisani u narednim poglavljima i u prilozima ove strategije. Međutim, postojalo je nekoliko zajedničkih pitanja koja su identificirana tokom procesa održavanja radionica, a koja ovdje vrijedi predstaviti u sažetom obliku. Ova pitanja navedena su u tabeli 10 koja slijedi:

Tabela 10: Sažetak SWOT analize na osnovu zajedničkih rezultata radnih grupa

ZAJEDNIČKE PREDNOSTI	ZAJEDNIČKE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odlični prirodni resursi (nezagađeno zemljište, klima, nešto ruda, itd.) ▪ Relativno niske plaće (u poređenju sa onima u zemljama EU) ▪ Geografski položaj (relativno niski troškovi transporta u pristupu ključnim tržištima) ▪ Tradicija proizvodnje (industrija, građevinarstvo, itd.) ▪ Dobro uspostavljene osnovne prometne i energetske mreže 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vještine (upravljanje, marketing i strukovne vještine – znanja i stručnosti koja se zasivaju na tržišnoj potražnji) ▪ Relativno visoki troškovi radne snage (plaće su visoke u odnosu na sastav proizvoda koji se izvoze) ▪ Marketing (istraživanje, brendiranje, planiranje, promocija) ▪ Pomanjkanje profesionalne i profitno orijentirane saradnje unutar sektora – nedovoljno razvijen pristup lancima vrijednosti
ZAJEDNIČKE MOGUĆNOSTI	ZAJEDNIČKE PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blizina bogatih tržišta (tržišta EU i Mediterana) ▪ Sporazumi o slobodnoj trgovini i tržišta sa niskim trgovinskim barijerama ▪ Značajna količina neiskorištenih resursa (zemlja, radna snaga, stručnjaci, objekti i oprema) ▪ Brendiranje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nerazvijena infrastruktura (fizička, poslovna, naučna) i nizak nivo njenih usluga; ▪ Pristup finansijama ▪ Nedostatak određenih vrsta osiguranja ▪ Imidž i brendiranje ▪ Pregovaračka moć BiH (povezano sa političkom nestabilnošću zemlje,

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje dodane vrijednosti izvoznih proizvoda ▪ Održivo korištenje prirodnih resursa (komparativne prednosti moraju biti bolje iskorištene) ▪ Povećanje investicija (DSU, partnerski odnosi, licenciranje, spajanje) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preklapanjem nadležnosti, slabim prisustvom na međunarodnom planu, pomanjkanjem usmjerene promocije, itd.) ▪ Funkcioniranje regulatornog i institucionalnog okvira ▪ Nezadovoljavajuća, odnosno neadekvatna razvojna politika (usko grlo između kapaciteta primarne i finalne proizvodnje, neizbalansirana radna snaga u smislu profila stručnosti i broja raspoloživog osoblja, itd.)
--	--

Strategija rasta izvoza Bosne i Hercegovine namjerno je ambiciozna. Ova Strategija nastoji pomoći u rješavanju dva velika izazova s kojima se susreće naša zemlja, a koja zahtjevaju hitnu pažnju. Prvi izazov je izuzetno visoka nezaposlenost, posebno među mladim ljudima. Iako ovo nije izazov s kojim se susreće samo BiH, ipak ga je potrebno adresirati. Drugi izazov je neodrživ nivo tekućeg vanjskotrgovinskog deficit-a, koji će biti teško nastaviti finansirati putem doznaka iz inozemstva i stranim direktnim ulaganjima kao što je to bio slučaj u prošlom periodu. Ovi izazovi mogu se djelimočno rješiti putem strategije koja će BiH pomoći da:

- diversificirai svoju izvoznu bazu povećanjem asortimana proizvoda koje nudi;
- diversificirai tržišta na koja izvozi u cilju širenja izvan sadašnjeg trokuta TRBB;
- povećai broj aktivnih izvoznika, tako da raspodjela među MSP-ima bude ravnomjernija;
- povećai dodanu vrijednost svojih proizvoda kako bi se osiguralo da je naša konkurentnost zasnovana na inovacijama, dizajnu i kvalitetu po prihvatljivoj cijeni, umjesto da se radi o cjenovnoj konkurentnosti.

Ovo su zahtjevni ciljevi. Njihovo ostvarivanje će, uistinu, zahtijevati značajan trud i ulaganja svih nivoa vlade i privatnog sektora kako bi se osiguralo da BiH ponovo postane konkurentno poslovno područje sposobno da iskoristi svoje brojne resurse i prilike.

Izvozno vijeće je, stoga, odabralo ambicioznu i lako provjerljivu viziju i ciljeve za Strategiju rasta izvoza:

"Kroz povećanje obima izvoza proizvoda i usluga sa dodanom vrijednosti, BiH poboljšava trgovinski bilans na 85% pokrivenosti do 2015. godine "

Sa trenutnom pokrivenosti uvoza izvozom od 58%, ovo je nevjerojatan izazov. On je, također i imperativ. Međutim, kako naša glavna tržišta nastavljaju svoj oporavak i rast, vjerujemo da je ovo realno.

Ovo znači da bi izvoz trebalo povećati tri puta, a uvoz dva puta. U isto vrijeme, nominalni BDP bi trebao porasti za 1,4 puta, dok bi internacionalizacija ekonomije BiH, odnosno pokazatelj I+U/BDP trebao porasti sa 0,85 do 1,43 (vidi Tabelu 11).

Tabela 11: Internacionalizacija ekonomije BiH, 2010-2015. godine (u milionima KM)

	2010	2011e	2012e	2013e	2014e	2015e	2015/2010
Nominalni BDP	24,750	26,384	28,495	31,060	33,079	35,361	1.4
Izvoz roba i usluga	7,734	9,500	11,875	14,844	18,555	23,193	3
Uvoz roba i usluga	13,284	15,542	17,992	20,616	23,788	27,286	2
I + U	21,018	25,042	29,867	35,460	42,343	50,480	2.4
(I+U)/BDP	0.85	0.95	1.05	1.14	1.28	1.43	1.7

Izvor: interni izračuni zasnovani na podacima MMF-a

Prethodno navedena vizija ukazuje da nije dovoljno povećati izvoz proizvoda sa niskom dodanom vrijednosti. S obzirom na zavisnost BiH od uvezenih zaliha, ovo bi, u kratkom roku, moglo čak pogoršati stanje trenutnog trgovinskog deficit-a.

Neophodno je, pak, pružiti podsticaj i podršku preduzećima kako bi im se pomoglo da investiraju u nadogradnju kompetencija radne snage i razvijanje novih proizvoda. Također će biti neophodno snažnije podsticati integraciju postojećih lanaca nabavke širom zemlje. Međutim, također, moramo povećati broj izvoznika u BiH. Ako je jedna stotina preduzeća (od kojih se 60% nalazi u stranom vlasništvu) odgovorna za dvije trećine BiH izvoza, tada je jasno da postoji potreba za povećanjem broja domaćih preduzeća koja će postati veliki i značajni izvoznici sami po sebi.

Neformalna promatranja ukazuju da postoji mnogo izvoznika koji rade sa jednim klijentom koga su pronašli putem ličnih veza. Iako je ovo dobar početak, u isto vrijeme predstavlja i rizik, pa se ova preduzeća trebaju popeti na narednu stepenicu i postati proaktivni izvoznici koji prodaju brendirani proizvod prepoznatljiv po svom kvalitetu i dizajnu, a ne proizvod koji se prodaje kao repromaterijal na osnovu niske cijene.

Za ostvarivanje ove vizije, ova strategija postavlja veliki broj strateških ciljeva. Ovi ciljevi su generički za sve sektore i svaki od njih je popraćen nizom mjera i aktivnosti.

U tabeli 12, koja slijedi, navedna je naša vizija i ključni strateški ciljevi.

Tabela 12: Strategija rasta izvoza BiH – Vizija i strateški ciljevi

VIZIJA ZA BiH			
KROZ POVEĆANJE OBIMA IZVOZA PROIZVODA I USLUGA SA DODANOM VRIJEDNOSTI, BiH POBOLJŠAVA TRGOVINSKI BILANS NA 85% POKRIVENOSTI DO 2015. GODINE			
Vizija se ostvaruje kroz četiri strateška cilja			
SC1: Podići svijest o izvoznom potencijalu BiH na ključnim tržištima	SC2: Povećati broj preduzeća sposobnih za proaktivran izvoz	SC3: Poboljšati sposobnost izvoznika da budu konkurentni na međunarodnim tržištima	SC4: Na svim nivoima pripremiti učinkovitu javno-privatnu infrastrukturu podrške za izvoznike
<i>Ciljevi koje treba ostvariti kroz strateške aktivnosti navedene u nastavku:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pripremiti i provesti strategiju brendiranja za BiH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promovirati izvoz kao ključnu priliku za rast svih MSP-a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružiti podršku razvoju saradničkih izvoznih koalicija i klastera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprijediti ulogu i status Izvoznog vijeća BiH u cilju koordinacije otklanjanja izvoznih barijera i pružanja podrške rastu koji je vođen izvozom
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvrditi mogućnosti stvaranja zajedničkog brenda za ključne sektore 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razviti i sprovesti mehanizme podrške u cilju poticanja proaktivnog rasta izvoza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pomoći preduzećima da razviju proizvode sa većom dodanom vrijednosti kroz pružanje ciljane podrške usmjerene na inovacije, istraživanja i razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprijediti prometnu infrastrukturu i pojednostaviti carinske procedure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izraditi strategije za sektorski usmjerenu promociju na odabranim ključnim tržištima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osmisliti i provesti programe povratnih veza u cilju nadogradnje performansi lanca nabavke i konkurentnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojednostaviti finansijske instrumente koji stoje izvoznicima na raspolaganju 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poboljšati i proširiti usluge prema izvoznicima
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružiti podršku i promovirati 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izgraditi mehanizme za 	

rješenja e-trgovine za bh. izvoznike		rješavanje nedostataka u pogledu kompetencija radne snage za izvozna preduzeća	
--------------------------------------	--	--	--

Pored ovih strateških ciljeva kojima su obuhvaćeni svi sektori, izradili smo i konkretne planove aktivnosti za pet ključnih sektora koji su identificirani na početku ovog procesa, kao i za tri ključna izazova koji se odnose na izvozno okruženje, odnosno za brendiranje, pristup finansijama i promet, koji su, također, činili dio doprinosa radnih grupa.

8 Pregled ključnih sektora - prilike, problemi i djelovanje

Priprema sektorskih planova aktivnosti izvršena je tokom osmomjesečnog perioda, između oktobra/listopada 2010. godine i maja/svibnja 2011. godine.

Proces je uključivao šest stručnih eksperata i 124 različita predstavnika kako privatnog, tako i javnog sektora koji su aktivno učestvovali u formalnim i neformalnim radnim sastancima. Preciznije, 58 privatnih preduzeća, 56 predstavnika institucija sa državnog i entitetskih nivoa i 12 predstavnika donatora bilo je aktivno uključeno u proces izrade Strategije. Ukupno je održano 30 formalnih sastanaka radnih grupa, od kojih je svaki bio održan uz učešće Odsjeka za promociju i unaprjeđenje izvoza pri Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa i Vanjskotrgovinske komore, odnosno Agencije za promociju izvoza Bosne i Hercegovine.

Prvi korak je bio procijeniti trenutnu situaciju u svakom sektoru i verificirati nalaze stručnjaka tokom konsultativnog i participativnog procesa. Naredna faza je bila izraditi SWOT analize, korištenjem *Delphi* metoda, sa posebnim naglaskom na uticaj koji svaka utvrđena stavka ima na izvozne sposobnosti sektora. Posljednja faza sastojala se u izradi detaljnih planova aktivnosti za svaki sektor. U ovom poglavlju dat je sažetak ključnih nalaza za svaki sektor. Detaljne situacione analize, kao i opravdanost svake stavke u SWOT analizama, te svi akcioni planovi nalaze se u Prilozima 1 do 5 Strategije, a prezentirani su kao posebni i pojedinačni izvještaji za svaki sektor.

Metodologija je zahtijevala participatori pristup, angažiranjem svih zainteresiranih strana uključujući javni i privatni sektor, kao i donatorsku zajednicu. Učesnici iz privatnog sektora odabrani su u konsultacijama sa tehničkim ekspertima i na osnovu ulaznih informacija koje je pružila VTK. Preduzeća su u ovom procesu učestvovala na dobrovoljnoj osnovi, opredijeljena da poboljšaju izvozno okruženje i regulatorni okvir, ali ne izbjegavajući svoje vlastite nedostatke u pogledu njihove težnje da budu konkurentni na sofisticiranim tržištima.

Nalazi se odnose kako na razvoj izvoza, tako i na aktivnosti promocije izvoza, obzirom da promotivne aktivnosti u velikoj mjeri zavise od faze razvoja u kojoj se preduzeća iz privatnog sektora trenutno nalaze. Konkurenčnost je izašla na površinu kao suštinsko

pitanje na više nivoa, odnosno na nivou institucionalnog okvira, infrastrukture kvaliteta, regulatornog okvira, holističkog marketing i strateškog planiranje, što će biti predstavljeno u narednim poglavljima ovog dokumenta.

Kako je ranije opisano u poglavlju 6, sljedeći sektori su odabrani za detaljnu analizu na osnovu potencijala za rast i njihovog značaja za ekonomiju BiH i budući rast izvoza:

1. Drvni sektor
2. Poljoprivredni i prehrambeni sektor
3. Metalni sektor
4. Sektor Građevinarstva
5. Turizam

8.1 Drvni sektor

Drvni sektor je jedan od tri sektora koji imaju pozitivan trgovinski bilans. On učestvuje u ukupnom izvozu sa 11,16%, odnosno u apsolutnim vrijednostima, izvoz drvnog sektora u 2010. godini²⁵ iznosio je 813,946,335 BAM, od 7,3 milijarde BAM ukupnog izvoza.

Sektor se sastoji od nekoliko podsektora: drvo i proizvodi od drveta (rezana građa, furnir, ploče, građevinska stolarija, podovi i parketi, drvena ambalaža) namještaj i montažna drvena gradnja. Najveći udio izvoza zabilježen je za izvoz sjedišta (6,20%), dok su rezana građa i namještaj ukupno činili preostalih 5% u približno jednakim procentima. Ovo su neki od osnovnih pokazatelja učešća i relevantnosti sektora, ne samo u pogledu obima njegovog izvoza, već i u pogledu njegove uloge u zapošljavanju, kao i njegovog učešća u BDP-u zemlje.

Tabela 13: Sažetak pokazatelja drvnog sektora

Udio u BDP-u	3,08%
Udio u izvozu	11,16%
Broj aktivnih preduzeća	1.642
Broj uposlenih	35.975

Ovaj sektor se, uprkos zadovoljavajućem izvozu, suočava sa brojnim izazovima, ali i sa mnogim prilikama da postane profitabilniji, te preraste u visoko konkurentnu industriju u regiji. U nastavku su dati nalazi fokus grupe koju su činili praktičari i predstavnici kako iz javnog, tako i iz privatnog sektora. Ovi nalazi podržani su dokazima i obrazloženjima u detaljnном dokumentu koji je priložen u obliku Priloga 2.

²⁵ Podaci VTK-a BiH, Struktura vanjskotrgovinske razmjene u 2010. godini;

8.1.1 Sažetak SWOT analize drvnog sektora

Ovaj sažetak SWOT analize definira sve probleme (slabosti i prijetnje) onako kakav je njihov uticaj na mikro nivou ekonomije. Važno je napomenuti da je fokus grupa razmatrala sektor u širem kontekstu, povezujući ga sa šumarstvom, s jedne strane i razvojem ljudskih resursa, s druge. Smatra se, a to je potvrđeno i Statističkim podacima, da, generalno postoji malo dodane vrijednosti u izvozu ovog sektora. Komparativna prednost koja se sastoji u ogromnim šumskim resursima se može pretvoriti u slabost, ukoliko se resursima ne gospodari na ispravan način. Bukovo drvo predstavlja najvrjedniji izvor sirovine u ovom sektoru. Ipak, njegova vrijednost nije u cijelosti iskorištena. Ono se izvozi kao rezana građa ili kao poluproizvod. Finalizacija proizvoda, uz korištenje ovog konkretnog drveta, se mora povećati. Brendiranje i prvo priznavanje kvaliteta se mora pažljivo izgraditi i kontinuirano promovirati. Postoje dvije grupe proizvoda, odnosno potencijalnih klastera u ovom sektoru:

1. namještaj i kuhinje od punog drveta;
2. građevinski elementi i montažni objekti;

Namještaj od punog drveta, u mnogim slučajevima, trpi zbog zastarjelog dizajna i tehnologije koja se ne zasniva na potrebama ciljnih kupaca na međunarodnom planu. Ipak postoji nekoliko svijetlih primjera koji dokazuju da je moguće proizvesti dizajnerski namještaj visoke klase, a ovo je upravo područje na koje bi se bh. proizvođači trebali usredotočiti.

Građevinski elementi ne uključuju samo prozore i vrata, već i unutrašnje zidne panele, brodske podove, parkete i druge proizvode.

Za montažne objekte moguće je koristiti neke od građevinskih elemenata dostupnih u zemlji, te proširiti svoje assortimente kako bi ispunili potrebe pažljivo ciljanih kupaca. Kao i kod svih sektora u BiH, marketing (ne samo promocija, kako se to često pogrešno shvata) predstavlja jednu od glavnih slabosti. Tradicionalne obuke iz oblasti marketinga nisu uvijek dovoljne, već su potrebni prilagođeni programi, uključujući posjete drugim preduzetnicima i učešće na međunarodnim sajmovima. Programi razmjene upravljačkih kadrova bi se, također, trebali koristiti u budućnosti kako bi se ubrzala promjena svijesti što je neophodno kako bi se u cijelosti iskoristio ovaj obećavajući sektor.

Tabela 14: Sažetak SWOT analize drvnog sektora i industrije namještaja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradicija industrijske proizvodnje ▪ Niski troškovi radne snage ▪ Geografski položaj ▪ Raspoloživa infrastruktura u sektoru ▪ Sirovine ▪ Instalirani kapaciteti prerade ▪ Organizaciona fleksibilnost proizvođača u 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zastarjelost tehnologije ▪ Organizacija i upravljanje ▪ Neusklađenost primarnih prerađivačkih kapaciteta sa raspoloživom sirovinskom osnovom ▪ Nepostojanje aktivnih kapaciteta za proizvodnju furnirskih ploča i ploča od

odnosu na konkureniju (plaćanje/isporuke)	<ul style="list-style-type: none"> usitnjenoog drveta ▪ Pomanjkanje vertifikacije FSC i FSC lanca nadzora ▪ Atomiziranost industrije ▪ Niska produktivnost u odnosu na angažirana sredstva rada ▪ Razvoj i dizajn proizvoda ▪ Stručna radna snaga / raspoloživost i interes kadrova za angažman u sektoru ▪ Standardizacija (CE, ISO 9000..)
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje korištenja sjećivog etata ▪ Povećanje stepena finalizacije proizvoda ▪ Strana ulaganja u drvnog sektor ▪ Postojanje obrazovnih institucija ▪ Supstitucija uvoza ploča od usitnjenoog drveta ▪ Restrukturiranje pilanske industrije ▪ Brendiranje sirovine ▪ Razvoj novih poluproizvoda (brodski podovi...) ▪ Niske trgovinske barijere ▪ Imidž evropskog proizvođača ▪ Tržišni trendovi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalna konkurenija uz dominaciju Kine ▪ Nepovoljna finansijska sredstva (kamate, obrtni kapital, izvozne garancije ...) ▪ Nepostojanje brendova ▪ Mogući nedostatak radne snage prouzrokovani liberalizacijom viznog režima ▪ Nedostatak koordinacije tržišta rada, obrazovnog i naučnog sistema ▪ Loša struktura sektora ▪ Niska dodana vrijednost poluproizvoda ▪ Vanjskotrgovinska politika BiH - uskladenost provedbe i pregovora ▪ Nedovoljni i neujednačeni poticajni programi za ulaganja stranog kapitala i zapošljavanja na nivou BiH

Izvor: rezultati radne grupe

8.1.2 Sažetak plana aktivnosti drvnog sektora

Plan aktivnosti definira tri sektorska cilja:

1. pozicioniranje drvnog sektora kao vodećeg izvoznog sektora;
2. unaprjeđenje efikasnosti poslovanja u šumarstvu kao osnove za stabilnost sektora;
3. usklađivanje obrazovnog sistema, kompetencija i naučno-istraživačkog rada sa potrebama sektora.

Svaki od ovih ciljeva je detaljnije obrađen kroz mјere koje su sastavljene od niza aktivnosti koje se moraju poduzeti kako bi se ostvarili ovi ciljevi. Projektne zamisli su, također, navedene u tabeli 15 koja slijedi:

Tabela 15: Sažetak plana aktivnosti za drvni sektor

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1: Pozicioniranje drvnog sektora kao vodećeg izvoznog sektora		
1.1. Jačanje marketinga kroz cijeli sektor	1.1.1. Utvrđivanje strateških izvoznih linija proizvoda u drvnom sektoru	1. Analize trenutne izvozne strukture i ključni proizvodi i prednosti BiH; 2. Identifikacija ključnih tržišta i proizvoda
	1.1.2. Promocija i jačanje pozicije sektora na ciljnim tržištima	3. Priprema sektorskih/tržišnih strategija rasta
	1.1.3. Podrška jačanju marketinga na nivou preduzeća	4. Izrada Plana učešća u finansiranju troškova sa sveobuhvatnim marketinškim planom, uključujući sve elemente marketinga
	1.1.4. Brendiranje bukovog drveta i povezanih proizvoda	5. Testirati bukovo drvo i uporediti ga sa drugim zemljama porijekla; 6. Certificirati u akreditovanoj laboratoriji EU; 7. Zaštititi trgovачke marke; 8. Dizajnirati logo; 9. Licencirati zainteresirane proizvođače;
1.2. Jačanje poslovnih veza	1.2.1. Lobiranje i podrška zajedničkim izvoznim naporima bh. preduzeća na bilo kojem tržištu korištenjem postojećih ureda u inozemstvu	10. Organizirati redovne mjesečne sastanke preduzeća iz sektora u cilju pokretanja stvaranja poslovnih aliansi za izvoz; 11. Identificirati vodeće izvoznike za pojedinačna tržišta kroz konsultativni proces unutar udruženja, a na osnovu broja i vrste tržišnih kontakata koje posjeduje bilo koje od tih preduzeća;
	1.2.2. Pojedinačna podrška preduzećima u odabiru i pripremi asortimana u skladu sa potražnjom na bilo kojem zadatom ciljnom tržištu	12. Pripremiti spisak preduzeća za koja postoje uspostavljeni kontakti i iskoristiti vodeće izvoznike da se poveća izvoz na ciljna tržišta; 13. Identificirati preduzeća koja već posjeduju znanja o potrebama svojih ciljnih tržišta i kojima je potrebna tehnička pomoć u prilagođavanju asortimana proizvoda; 14. Raditi sa vodećim preduzećima u cilju proširivanja njihovih znanja o potrebama kupaca; definirati programe i pružiti pomoć domaćim vodećim preduzećima u pogledu njihove saradnje sa domaćim dobavljačima.

	1.2.3. Podrška MSP-ima u razvoju funkcija poslovanja (međunarodno ugovaranje, planiranje kupovine i zaliha i sl.)	15. Obuke u cilju unaprjeđenja ključnih funkcija poslovanja potrebnih za profitabilan izvoz;
1.3. Kontinuirani razvoj novih proizvoda	1.3.1. Studija o proizvodnji ploča od usitnjene drvene ploče	16. Pripremiti studiju izvodljivosti za proizvodnju furnirskih i ploča od usitnjene drvene ploče u BiH
	1.3.2. Promocija stranih ulaganja za ploče od usitnjene drvene ploče	17. Pripremiti plan promocije ulaganja za proizvodnju ploča od usitnjene drvene ploče; 18. Izvršiti ciljanu promociju i neposredno predstavljanje potencijalnim investitorima
1.4. Jačanje tehnološkog nivoa i obima proizvodnih kapaciteta	1.4.1. Uspostaviti fond za industrijski razvoj (privatizacija, razvojne banke)	19. Definirati načela Fonda za industrijski razvoj 20. Definirati izvore finansiranja i mehanizme provedbe i otplate; 21. Operacionalizirati fond
	1.4.2. Jačanje IGA-e za pružanje podrške u pogledu priprema za izvoz	22. MVTEO BiH treba obezbijediti dodatni kapital IGA-i za program „priprema za izvoz“
	1.4.3. Fondovi EU – edukacija, priprema projekta, te mehanizmi za pomoć pri tehnološkim transferima	23. Serija obuka: Svjesnost o EU- Drvo i drvena građa; Fondovi EU – načela, kriteriji i mehanizmi za korištenje, kako za učesnike iz javnog, tako i za učesnike iz privatnog sektora
	1.4.5. Programi kontrole kvaliteta i sistema osiguranja kvaliteta za MSP-e (FSC CoC, ISO, itd.)	24. Niz obuka o kontroli kvaliteta; 25. Sistem vaučera za uvođenje raznih standarda i sistema kontrole kvaliteta

Cilj 2: Unaprjeđenje efikasnosti poslovanja u šumarstvu kao osnove za stabilnost sektora

2.1. Jačanje nivoa kontrole kvaliteta i standardizacije	2.1.1. Uvesti i održavati FSC i FSC lanca nadzora u BiH	26. Obuke iz oblasti FSC-a; 27. program tehničke pomoći za „održivo poslovanje ⁵⁷ šumsko-privrednih preduzeća
	2.1.2. Pomoć za ISO standardizaciju	28. Provedba programa ISO certificiranja u dvije komponente: a) obuka, b) finansijska pomoć kroz mehanizme učešća u finansiranju troškova.
2.2. Veća učinkovitost poslovanja	2.2.1. Usvojiti Zakon o šumama u FBiH (zakon je već usvojen u RS-u)	kao projekt već kao aktivnost

javnih preduzeća	2.2.2. Usvojiti i provesti Strategiju i programe za unaprjeđenje poslovanja šumarstva kako u RS, tako i u FBiH	29. Tehnička i finansijska podrška u provedbi projekata iz Programa šumarstva FBiH; 30. Tehnička i finansijska podrška u razvoju projekata iz Programa šumarstva RS-a.
Cilj 3: Usklađivanje obrazovnog sistema, kompetencija i naučno-istraživačkog rada sa potrebama sektora		
3.1. Jačanje konkurentnosti kroz razvoj ljudskih resursa	3.1.1. Promoviranje obrazovanja i zapošljavanja u sektoru	31. Organizirati niz sastanaka preduzeća, odnosno poslodavaca radi definiranja zajedničkog promotivnog plana za privlačnost sektora; 32. Pripremiti zajednički budžet za medijsku promociju vodećih subjekata u sektoru; 33. Organizirati sastanke sa kantonalnim i entitetskim ministarstvima obrazovanja.
	3.1.2. Uvođenje novog nastavnog plana i programa u cilju jačanja konkurentnih kompetencija (nove tehnologije, moderni dizajn...)	34. U saradnji sa privatnim sektorom i mreža lokalnih konsultanata, pripremiti prijedlog za jačanje visokog obrazovanja; 35. Organizirati okrugle stolove sa ministrima obrazovanja i predstavnicima univerziteta.
	3.1.3. Poboljšati vještine (razvoj radnih sposobnosti) u upravljanju i proizvodnji	36. Pripremiti plan strukovnog obrazovanja za drvni sektor u saradnji sa preduzećima iz privatnog sektora, uključujući budžet zasnovan na raspodjeli troškova unutar konzorcija preduzeća, s jedne i podrške budžetu s druge strane; 37. Pripremiti poziv za podnošenje prijedloga za pružaoce usluga u cilju provođenja plana strukovnog obrazovanja; 38. Provedba praćenja i izvještavanja prema svim korisnicima
3.2. Jačanje inovativnih sposobnosti	3.2.1. Pružiti podršku razvoju modernog Istraživačko-razvojnog instituta za drvo BiH na državnom nivou	39. Pripremiti Studiju izvodljivosti za uspostavljanje Instituta, kao i poslovni plan; 40. Usputaviti Institut (kroz model PKM-a ili neki sličan modalitet)
	3.2.2. Pružiti podršku projektima inovacija	41. Program učešća u finansiranju troškova u cilju pružanja podrške pojedinačnim preduzećima da provedu svoje aktivnosti na razvoju proizvoda

Izvor: rezultati radne grupe

8.2 Poljoprivredni i prehrambeni sektor

Ovaj sektor, iako tradicionalno ne predstavlja glavnu snagu BiH industrije, ima visoko učešće u BDP-u, solidno učešće u BiH izvozu, ali i visok trgovinski deficit. Pokrivenost uvoza izvozom je samo 22,86%²⁶. Apsolutna vrijednost izvoza u ovom sektoru iznosila je oko 564 miliona BAM, dok je uvoz bio 2,46 milijarde BAM. Ipak, ova industrija ima potencijala za izvoz usko specijaliziranih proizvoda u okviru tržišnih niša. Moguće je formirati nekoliko klastera u okviru ovog sektora koji se odlikuje velikim brojem podsektora, uključujući voće i povrće, meso i mesne proizvode, mlijeko i mlječne proizvode, ribu, med i ljekovito bilje, alkoholna i bezalkoholna pića.

Podsektori mlijeka i mlječnih proizvoda, te mesa i mesnih proizvoda nisu spremni ispuniti zahtjeve EU tržišta²⁷ koji se odnose na sigurnost proizvoda. Ovi proizvodi se glavnom izvoze u zemlje CEFTA-e i na neke specijalizirane segmente tržišta sa visokom koncentracijom iseljeništva iz BiH. Međutim, mnogi proizvodi, uključujući ribu, voće, povrće, ljekovito bilje, a uskoro i med se mogu izvoziti u EU i na druga tržišta. Tokom procesa konsultacija, prepoznato je nekoliko potencijalnih prilika za klastersko udruživanje, uključujući svježe voće i povrće, prerađeno voće i povrće za krajnje potrošače, med i ljekovito bilje, alkoholna i bezalkoholna pića, riba i industrijsko bilje. Svi oni imaju izvozni potencijal, ali zahtijevaju razvojnu pomoć i to u svim aspektima (upravljanje, saradnja, infrastruktura kvaliteta, unaprjeđenje učinkovitosti proizvodnje, zoniranje i sl.)

Tabela 16: Osnovni pokazatelji za poljoprivredni i prehrambeni sektor

Učešće u BDP-u	11,10%
Učešće u izvozu	7,36%
Broj preduzeća	1.793
Broj uposlenih	27.952

8.2.1 Sažetak SWOT analize poljoprivrednog i prehrambenog sektora

Niže prikazana SWOT analiza ilustrira sektor na osnovu trenutne situacije. Pitanje koje se najčešće spominje – pitanje malih parcela zemljišta i niske učinkovitosti u proizvodnji, je svedeno pod stavku „struktura sektora“. Također je vidljivo da slabosti dominiraju ovom SWOT analizom. Ovo su nalazi fokus grupe, praktičara i stručnjaka iz ove oblasti.

Tabela 17: Sažetak SWOT analize poljoprivrednog i prehrambenog sektora

Prednosti	Slabosti
-----------	----------

²⁶ Prezentacija VTK-a BiH o vanjskotrgovinskoj razmjeni u 2010. godini;

²⁷ Postoje i pitanja kvaliteta koja je potrebno razmotriti, ali se kvalitet više mjeri kroz percepciju kupca i krajnjeg potrošača, te ga je u tom smislu potrebno razvijati.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vitalan i dinamičan sektor ▪ Unaprjeđenje performansi sektora ▪ Tradicionalne poslovne veze u regionu ▪ Kvalitet i raspoloživost prirodnih resursa ▪ Postojanje granskih udruženja i komunikacije u sektoru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktura sektora, uključujući pristup velikim zemljišnim parcelama ▪ Pregovaračka moć ▪ Nizak nivo specijalizacije – neprofiliran nastup na tržištu – tradicionalni asortimani proizvoda (svi proizvode isto) ▪ Snabdijevanje i distribucija – lanci vrijednosti nedovoljno razvijeni ▪ Neučinkovitost/nedovoljna razvijenost / nepostojanje granskih udruženja ▪ Upravljačka i specifična tehnička znanja ▪ Necjenovna konkurentnost – priznavanje kvaliteta, sigurnosti i brenda ▪ Nedostatak sirovina ▪ Nivo iskorištenja kapaciteta ▪ Informacije o tržištu (stepen iskorištenja IT tehnologija)
<p>Mogućnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oporavak regiona ▪ Podrška procesu restrukturiranja - IPA, IPARD ▪ Jačanje turizma u regionu ▪ Sličan profil potrošača u regionu ▪ Preferencijalni status zemlje na većini atraktivnih tržišta ▪ Geografski položaj ▪ Potencijal za razvoj ljudskih resursa i transfer tehnologija ▪ Reforma javne uprave i jačanje institucija ▪ Mogućnost proizvodnje jedinstvenih proizvoda 	<p>Prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imidž BiH ▪ Finansiranje obrtnih sredstava / inovacija ▪ Teret administrativnih procedura za izvoznike ▪ Sistem osiguranja i kontrole kvaliteta i zaštita intelektualne svojine ▪ Sposobnost djelotvornog komuniciranja među zanteresiranim stranama ▪ Uslužne i prateće industrije nerazvijene – pakovanje, štampanje, „pamentne“ usluge, kao što su dizajn, zaštitni znakovi i brendiranje ▪ Politička i zakonodavna nestabilnost ▪ Nedovoljni kapaciteti administracije – automatizacija procesa – na svim nivoima administrativnog odlučivanja ▪ Nedostatak politika promocije MSP-a i njihovog umrežavanja

8.2.2 Sažetak plana aktivnosti za poljoprivredni i prehrambeni sektor

Plan aktivnosti definira tri sektorska cilja:

1. povećati izvoz sektora;
2. poboljšati konkurentnost sektora;
3. promoviranje kulture kvaliteta.

Svaki od ovih ciljeva je detaljnije obrađen kroz mjere koje se sastoje od niza aktivnosti, koje je potrebno preduzeti kako bi se ostvarili ovi ciljevi. Projektne zamisli su, također, navedene u tabeli 18 koja slijedi:

Tabela 18: Sažetak plana aktivnosti za poljoprivredni i prehrambeni sektor

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj1:Povećati izvoz sektora		
1.1. Opća promocija sektora	1.1.1. Izgradnja novog svježeg imidža prehrambenog sektora BiH	<p>1. "Hrana iz Bosne" – internet stranica i portal e-trgovine (dvojezično - na jezicima naroda BiH i na engleskom jeziku)</p> <p>2. Izgradnja brenda „Hrana iz Bosne“ i marketing program koji uključuje elemente dizajna, pakovanje, opću strategiju promocije, kvalifikacije za članstvo programa</p>
	1.1.2. Identifikacija prilika na tržištu	<p>3. Korištenje državnog brenda na odabranim sajmovima; kampanja unutrašnje tržišne promocije na odabranim ciljnim tržištima</p> <p>4. Identifikacija i dokumentiranje novih tržišnih prilika za prehrambene proizvođače u BiH;</p> <p>5. Izrada strategija ulaska na tržište;</p> <p>6. Podrška provedbi strategija ulaska na tržište;</p> <p>7. Prisustvo na odabranim sajmovima, emitivne i receptivne trgovinske delegacije; dokumentiranje i promocija ključnih bh. proizvođača</p>
1.2. Umrežavanje u cilju omogućavanja pristupa tržištu	1.2.1. Izrada portala izvoznika prehrambenog sektora	<p>8. Studija izvodljivosti za portal izvoznika prehrambenog sektora;</p> <p>9. Dizajniranje i uspostava portala;</p> <p>10. Promocija portala prema svim prehrambenim proizvođačima</p> <p>11. Razvoj <i>online</i> obavještajnog servisa za prikupljanje informacija o prehrambenom tržištu – o cijenama, novim proizvodnim trendovima, tržišnim trendovima i sl.</p>
	1.2.2. Podrška domaćim mrežama	<p>12. Razvoj <i>online</i> savjetodavnog servisa za tehnologiju (korištenje nove tehnologije u cilju povećanja prinosa i produktivnosti)</p> <p>13. Održavati i ažurirati sadržaj portala (baza podataka o uvozu/izvozu, pravna pitanja, pitanja kvalieta, „ko je ko“ u prehrambenom sektor i sl.)</p> <p>14. Obuka prehrambenih proizvođača iz oblasti korištenja IT-a radi unaprjeđenja pristupa informacijama i tržištima</p> <p>15. Program regionalnih i podregionalnih izvoznih klubova u cilju razmjene iskustava i spoznaja među preduzećima iz prehrambenog sektora</p>

		16. Plan mentorstva za izvoz; podrška mentorstvu između iskusnih i novih izvoznika povezana sa obukom na radnom mjestu
1.3. Stvaranje lanaca vrijednosti	1.3.1. Inicijativa izvozne korpe	17. Odabir grupe proizvođača za učešće u zajedničkim marketinškim aktivnostima
	1.3.2. Podrška infrastrukturi lanaca vrijednosti	18. Mapiranje ključnih lokacija opskrbe i distribucije 19. Podrška uspostavljanju skladišta, sušara i rashladnih komora.
	1.3.3. Strateška marketinška podrška lancima vrijednosti	20. Pružanje podrške pri izradi strategija ulaska na tržiste, uključujući proizvodni program, distribuciju i prosaju za vodeća preduzeća. 21. Pružiti podršku jačanju lanaca nabavke – raditi sa poljoprivrednicima i vodećim preduzećima na operativnim mehanizmima 22. Pružiti podršku pilot programu "Zajednički stvorena nova vrijednost" za nove proizvode zasnovanom na komplementarnostima postojećih proizvoda dva preduzeća
	1.3.4. Strategija proizvodnje hrane BiH	23. Podrška izradi Strategije proizvodnje hrane BiH, uključujući Ruralni razvoj
Cilj 2: Poboljšati konkurenčnost sektora		
2.1. Finansiranje izvoznika	2.1.1. Kreditni garantni fond	24. Studija izvodljivosti u cilju ispitivanja potencijala za osnivanje fonda radi kreditiranja obrtnog kapitala izvoznika hrane ²⁸
	2.1.2. Inicijativa podrške izvozu	25. Brži povrat PDV-a, smanjenje poreskih opterećenja za socijalne naknade
	2.1.3. Mehanizmi za podršku implementaciji izvozu	26. Program učešća u finansiranju troškova za pružanje podrške pri izradi i provedbi marketinških strategija izvoza
2.2. Institucionalni razvoj	2.2.1. Unapređenje dijaloga između javnog i privatnog sektora	27. Nadogradnja granskih udruženja proizvođača na državnom i lokalnim nivoima korištenjem internet portala, kao ključnog sredstva komunikacije kako bi se omogućio dijalog između javnog i privatnog sektora u cilju rješavanja prioritetnih pitanja 28. Identificirati žarišnu tačku u svakoj administrativnoj jedinici – imenovati jednu osobu koja će biti učinkovit kontakt sa državnim institucijama, uz definiranje komunikacijskih

²⁸ Ova primjedba odnosi se na potrebe svih sektora za istom vrstom asistencije, a koje se nalaze u sektorskim Akcionim planovima: Vlada bi trebala imati jasnu strategiju upravljanja sredstvima Državne pomoći u skladu sa pravilima SSP i WTO.

		protokola.
	2.2.2. Pojednostavljivanje izvoznih procedura	29. Analize svih administrativnih postupaka i njihovog provođenja u praksi sa fokusom na unaprjeđenje učinkovitosti; 30. Izraditi publikaciju "Kako do izvozne dokumentacije"
	2.2.3. Izgradnja i pružanje podrške relevantnim institucijama	31. Jačanje institucija za potpunu provedbu SSP-a i CEFTA-e 32. Izgradnja odgovarajućih institucija za provedbu IPARD-a 33. Usaglašavanje statističkog izvještavanja
	2.2.4. Trgovinski režim	343. Liberalizacija trgovine sa Rusijom ²⁹
2.3. Izgradnja učinkovitog sistema transfera tehnologija	2.3.1. Razvoj znanja	35. Izgradnja poslovne alianse „Obrazovanje vođeno istraživanjem“ – fond PKM-a za pružanje podrške istraživanjima za izvozna preduzeća i razvoj visoko obrazovanih i kvalificiranih stručnjaka 36. Projekat "Ko može riješiti vaše probleme?" – baza podataka koja sadrži istraživače, istraživačke institucije i agencije, projekte EU, laboratorije i usluge koje su potrebne preduzećima i sl.
	2.3.2. Sistem tehničke podrške	37. Uspostaviti "Centar za prehrambenu industriju" 38. Uspostaviti Savjetodavni servis za sektor poljoprivrede 39. Uspostaviti "think-thank" kapacitete
2.4. Promocija MSP-a i ruralnog razvoja u mikro-lokacijama	2.4.1. Podrška razvoju mikro-lokacija, odnosno lokalnih inicijativa za jačanje MSP-a	40. Podrška razvoju poljoprivredno prehrambenih MSP-a na lokalnom nivou; 41. Promocija tradicionalnih/jedinstvenih proizvoda 42. Podrška MSP-ima u sticanju certifikata koje prepoznaju potrošači (npr. organska hrana, Global Gap, itd.)

²⁹ U 2010-oj godini Rusija je u BiH izvezla 1,1 milijardu BAM, većim dijelom roba oslobođenih carinskih dažbina. Istovremeno, BiH je Rusiji izvezla robe u vrijednosti 38 miliona BAM, na koje je u najvećem dijelu platila carinske dažbine. Zbog navedenog se čini realnim da naredni korak vlade bude analiza prilika za poboljšanje trgovinskog bilansa sa Rusijom. Donedavno je BiH imala MFN status sa Rusijom koji je povučen 2010 godine.

Cilj 3: Promoviranje kulture kvaliteta

3.1. Jačanje institucionalnog okvira za kontrolu kvaliteta	3.1.1. Podrška proširivanju znanja iz oblasti kvaliteta i sigurnosti proizvoda	43.. Izgraditi Informacioni centar (u okviru postojećih struktura) o sistemima kvaliteta u poljoprivredno-prehrambenom sektoru sa informacijama o institucijama koje se bave kvalitetom, uvoznim procedurama i zahtjevima EU 44. Edukacijski programi – Direktiva o nitratima i njeni zahtjevi, okolišni aspekti proizvodnje, edukacija iz oblasti kvaliteta i sigurnosti hrane
	3.1.2. Jačanje sistema osiguranja kvaliteta	45. Oformiti međunarodno priznatu komisiju za senzorsku kontrolu kvaliteta 46. Pružiti tehničku pomoć u razrješavanju „spornih predmeta“ 47. Osigurati neophodni pravni okvir kako bi MVTEO mogao izdavati tzv. "market orders"
	3.1.3. Osigurati punu implementaciju nacionalnog programa praćenja rezidua za proizvode životinjskog porijekla, i one biljnog porijekla pogodne za izvoz	48. Osigurati finansiranje implementacije projekata u ovoj oblasti (za proizvode poput meda, krompira, itd.)
3.2. Jačanje kapaciteta preduzeća za uspostavljanje kontrole kvaliteta	3.2.1. Jačanje okolišne odgovornosti i zaštite okoliša	49. Izraditi proaktivne strategije za zaštitu okoliša 50. Promovirati sisteme kvaliteta – pomoć pri certificiranju (npr. ISO 14011) 51. Edukovati preduzeća u pogledu koraka za dobivanje okolišnih dozvola

8.3 Metalni sektor

Metalni sektor uključuje metale i rude, proizvode od metala (cijevi, profile i druge proizvode), opremu i mašine, te automobilsku industriju. Ovaj sektor je, pred drvnog, jedini proizvodni sektor koji ima pozitivan trgovinski bilans. Trenutno, ovaj sektor je najveći izvozni sektor u BiH. Osnovni metali, kao što su aluminijum i čelik su vodeći u izvozu, sa automobilskom industrijom koja ima stalan tempo razvoja, dok proizvodi od metala imaju veliki potencijal, ali zahtijevaju pomoć u aktivnostima koje se odnose na inovacije i promociju. Podsektor proizvodnje mašina zaostaje za prethodna tri i zahtijeva razvojnu pomoć u smislu restrukturiranja njegovog poslovanja, kao i ulaganja u modernu tehnologiju i licenciranje. Detaljne situacione analize ovog sektora nalaze se u prilogu ovog dokumenta, sa jasnim pokazateljima konkurentnosti svakog podsektora unutar metalnog sektora. Ukupni izvoz ovog sektora je u 2010. godini iznosio 3,2 milijarde BAM³⁰, što predstavlja oko 43% ukupnog izvoza BiH.

³⁰ FTCBiH 2010;

Međutim, nizak nivo učešća u BDP-u ukazuje na to da je nivo dodane vrijednosti u ovom sektoru nizak, što dokazuje potrebu za inovacijama i integracijom lanca vrijednosti, kako je i potvrđeno kroz konsultativni proces tokom pripreme ove strategije. Kako bi se ostvario rast vrijednosti, neophodna su ulaganja, bilo putem kreditnih sredstava ili kroz direktna ulaganja, kako domaća tako i strana.

Tabela 19: Osnovni pokazatelji za metalni sektor

Učešće u BDP-u	4,24%
Učešće u izvozu roba	43,47%
Broj preduzeća	1.138
Broj uposlenih	33.926

8.3.1 Sažetak SWOT analize za metalni sektor

SWOT analiza koja je navedena u nastavku je sažetak vrlo opsežnih i detaljnih analiza koje je izvršila fokus grupa u kojoj su aktivno učestvovali predstavnici sva četiri podsektora, odnosno sektora i najveći izvoznici. Njihovi nalazi potvrđeni su i u nepristrasnoj naučnoj ekonomskoj analizi.

Tabela 20: Sažetak SWOT analize za metalni sektor

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usmjerенost na specijalizirani segment tržišta funkcioniра u odabranim restrukturiranim preduzećima ▪ Inovacije automobilskog sektora ▪ U zemlji postoji niz osnovnih resursa (minerali, rude i metali) ▪ Fokus VTK-a BiH /BHEPA-a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing sa posebnim naglaskom na istraživanje i pozicioniranje ▪ Inovacije ▪ Unutrašnja saradnja i razvoj dobavljačkog lanca unutar sektora ▪ Strateško planiranje i upravljanje zasnovano na vrijednosti ▪ Dobit u odnosu na tržišni učinak ▪ Nedovoljna podrška ustanovama za promociju
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećana DSU i ulaganja općenito sa promijenjenom strukturom u cilju razvoja finalnih proizvoda ▪ Povećana potražnja na međunarodnim tržištima ▪ Jaka pozicija čelika u odnosu na zamjenske materijale (aluminijum, plastika ...) ▪ Povećanje potražnje za proizvodima od metala sa niskim nivoom dodane vrijednosti i za uslugama termičke obrade u EU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politička nestabilnost u BiH ▪ Visoki troškovi električne energije ▪ Nove industrijalizirane zemlje ▪ Tehničke regulative i zahtjevi za ulazak na tržišta CEFTA-e i EU ▪ Pristup finansijama ▪ Tržište rada

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovacije i cijene u automobilskoj industriji ▪ Tržišta Ruske Federacije i zemalja NAFTA-e predstavljaju priliku za proizvođače proizvoda od metala i proizvođače mašina ▪ Sporazumi o slobodnoj trgovini | |
|---|--|

8.3.2 Sažetak plana aktivnosti za metalni sektor

Plan aktivnosti sadrži tri ključna cilja:

1. intenziviranje izvozne orijentacije i izvozne spremnosti preduzeća iz metalnog sektora;
2. unaprjeđenje inovacijskih i institucionalnih kapaciteta metalnog sektora;
3. pružanje podrške ulasku na tržište i izvoznom poslovanju preduzeća iz metalnog sektora.

Svaki od ovih ciljeva je detaljnije obrađen kroz mјere koje su sastavljene od niza aktivnosti koje se moraju poduzeti kako bi se ostvarili ovi ciljevi. Projektne zamisli su, također, navedene u tabeli 21 koja slijedi:

Tabela 21: Sažetak plana aktivnosti za metalni sektor

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1. Intenziviranje izvozne orijentacije i izvozne spremnosti preduzeća metalnog sektora		
1.1. Definirati izvozni potencijal preduzeća za različite podsektorske grupe	<p>1.1.1. Istraživanje izvozognog kapaciteta preduzeća na osnovu vizije, tehnologije, proizvoda, ljudskih resursa, profitabilnosti, finansija, organizacije</p> <p>1.1.2. Odabrati preduzeća koja nisu izvoznici, a koja su spremna da usvoje izvoznu orijentaciju, te im pružiti pomoć u pogledu izvozne spremnosti</p>	<p>1. Inicijativa strategije metalnog sektora sa ciljem udvostručavanja broja izvoznih preduzeća u metalnom sektoru; domaće i međunarodne konsultantske usluge u cilju klasificiranja neizvoznika na a) preduzeća koja su spremna izvoziti, b) preduzeća sa izvoznim potencijalom, c) ona bez potencijala za izvoz</p>
1.2. Povećanje izvoza nisko i srednje intenzivnih izvoznika u	1.2.1. Pružanje pomoći pri restrukturiranju javnih preduzeća (pripremiti se za prodaju, partnerstva ili pružiti	2. Tehnička pomoć za preduzeća metalnog sektora u pogledu strategija širenja izvoza

<p>metaloprerađivačkim industrijama (udio izvoza u ukupnoj prodaji je manji od 40%)</p>	<p>pomoć u unaprjeđenju poslovanja),</p> <p>1.2.2. Obezbijediti bolji pristup finansijama</p> <p>1.2.3. Razviti promotivne aktivnosti za bolje pozicioniranje bh. metalnog sektora na stranim tržištima</p>	<p>3. Usvajanje i povećanje učinkovitosti izvoznog marketinga razvijanjem snažnih izvoznih preduzeća-posrednika</p> <p>4. Program učešća u finansiranju troškova izgradnje i promocije brenda za preduzeća metalnog sektora u vrijednosti od 50%</p>
<p>1. 3. Poboljšati poslovno okruženje za nove projekte metaloprerađivačke industrije u BiH, koji nude nove koncepte prerađivačkih kapaciteta</p>	<p>1.3.1. Povećanje izvoznih kapaciteta u visoko izvozno orijentiranim preduzećima i proširivanje lanca vrijednosti u proizvodnji aluminijuma, glinice i čelika prema poslovnim aktivnostima finalne potražnje</p>	<p>7. Pripremiti projekat pod nazivom „Kako osigurati energiju i povećati energetsku učinkovitost u industriji metalnog sektora u BiH“</p> <p>8. FBiH i Aluminij d.d. Mostar trebaju pripremiti studiju izvodljivosti u cilju razmatranja prilika za unaprjeđenje djelotvornosti i povećanja nivoa dodane vrijednosti u proizvodnji aluminijuma</p> <p>9. Studija izvodljivosti, plan aktivnosti i promocija pod nazivom „BiH – vodeća zemlja u preradi aluminijuma – 100 malih fabrika u dolini Neretve u narednih 10 godina“</p>
<p>1.4. Razvijanje elemenata dugoročnog razvoja domaćih preduzeća koja proizvode automobiličke dijelove i komponente</p>	<p>1.4.1. Razvijanje strateškog partnerstva sa VW, CIMOS i drugim proizvođačima automobila</p>	<p>10. Elaborat o prilikama za razvoj proizvodnje automobilskih dijelova u BiH u saradnji sa vodećim proizvođačima automobila (FIAT, Renault, KIA, Hyundai, Ford)</p>

1.5. Povećanje ulaganja u metalni sektor privlačenjem direktnih stranih ulaganja i domaćih investitora	1.5.1. Prikupljanje informacija o potencijalnim investitorima zainteresovanim za transfer proizvodnje na Zapadni Balkan i promoviranje potencijala BiH da usvoji ove transfere	11. Projekat usvajanja transfera tehnologije i proizvodnje iz zemalja EU u metalnom sektoru kroz DSU, licence, saradnju i podugovaranje
Cilj 2. Unaprjeđenje inovacijskih i institucionalnih kapaciteta metalnog sektora		
2.1. Intenzivirati razvojno-istraživačke aktivnosti u metalnom sektoru	2.1.1. Određivanje istraživačkih projekata u Istraživačkom programu FBiH i RS koji trebaju primiti podršku u vidu državnih novčanih sredstava iz Fonda za istraživanje i razvoj u FBiH i iz budžeta u RS	12. Centar za istraživanje i projektovanje u BiH Metalni sektor zasnovan na načelima rada FFRDC-a ³¹ (ulaganje 100% državnog kapitala koji će u naredne četiri godine preći na samoodrživ način rada)
2.2. Razvoj istraživačkih projekata za povećanje konkurentnosti u sektoru – natjecati se za fondove EU za zajedničke projekte u metalnom sektoru	2.2.1. Razviti 3-4 istraživačka projekta u metalnom sektoru za FP7 u saradnji sa univerzitetima ili istraživačkim centrima u inozemstvu i 2 projekta za IPA fondove	13. Razvijanje projekata za proizvodnju robe široke potrošnje u metalnom sektoru BiH 14. Studija izvodljivosti i modeli razvoja za "Povećanje zaposlenosti i prihoda od izvoza u sektoru aluminijuma razvijanjem novih osnovnih i prerađivačkih kapaciteta u BiH"
2.3. Razvijanje znanja za pripremu projekata za FP7 i IPA projekte u metalnom sektoru	2.3.1. Edukacija kadra u preduzećima metalnog sektora	15. Serija seminara o tome kako pripremiti FP i IPA projekte u metalnom sektoru 16. Tehnička pomoć za pružanje podrške izradi projekata u preduzećima

³¹ Savezni centar za istraživanje i razvoj SAD-a – program koga finansira Vlada SAD u cilju pružanja podrške istraživačko-razvojnim aktivnostima u ključnim sektorima.

2.4. Razvoj novih i inoviranje postojećih proizvoda (stvaranje novih proizvoda, dizajn i brendiranje)	2.4.1. Uspostaviti saradnju na projektima između univerziteta i istraživačko-razvojnih centara i preduzeća iz metalnog sektora u cilju inoviranja na polju proizvoda i dizajna proizvoda, odnosno razvoja brendiranja u saradnji sa marketinškim agencijama	17. Program učešća u finansiranju troškova u iznosu od 50% za razvoj novog proizvoda ili obnavljanje starih
2.5. Omogućavanje certificiranja izvoznih proizvoda i izvoznih preduzeća	2.5.1. Pružanje podrške aktivnostima u cilju certificiranja izvoznih proizvoda i izvoznih preduzeća	18. Program učešća u finansiranju troškova u iznosu od 50% za certificiranje proizvoda i preduzeća
2.6. Uspostavljanje institucionalne saradnje između poslovnih subjekata i univerziteta i istraživačkih centara	2.6.1. Unaprjeđenje saradnje na području inovacija u proizvodima, tehnologijama i upravljanju izvoznim aktivnostima u preduzećima iz metalnog sektora BiH	19. Definirati potencijalna područja saradnje i efekte saradnje između preduzeća iz metalnog sektora i univerziteta i istraživačkih centara u BiH, te pružiti preduzećima adekvatnu podršku

Cilj 3. Pružanje podrške ulasku na tržište i izvoznom poslovanju preduzeća metalnog sektora

3.1. Unaprijediti tržišne informacije koje se odnose na prikupljanje podataka i određivanje ciljnog tržišta	3.1.1. Razviti i provesti određeni broj projekata usmjerenih na unaprjeđenje kapaciteta metalnog sektora u svrhu boljeg određivanja izvoznih tržišta	20. Istraživački trendovi i budući razvoj u pogledu potražnje za proizvodima od metala na evropskim tržištima
3.2. Povećanje konkurentnosti preduzeća iz metalnog sektora BiH u smislu kvaliteta proizvoda, isplativosti i kapaciteta za budući razvoj u tržišnom i tehnološkom smislu	3.2.1. Unaprjeđenje kvaliteta proizvoda, nivoa isplativosti i kapaciteta za budući razvoj u tržišnom i tehnološkom smislu	21. Istraživački potencijal za izvoz i potencijalni raskorak između potražnje i ponude preduzeća iz metalnog sektora BiH
3.3. Unaprjeđenje pristupa kapitalu za	3.3.1. Unaprjeđenje uvjeta za korištenje kredita do nivoa	22. Definirati i provesti programe restrukturiranja poslovanja po principu „jedan na jedan“

finansiranje	izvoznih konkurenata	kapaciteta IGA-e
	3.3.2. Ospozobljavanje preduzeća iz metalnog sektora da koriste kredite za razvoj i finansiranje izvoza	25. Uspostavljanje garancijskog fonda za finansiranje MSP-a izvoznika
	3.3.3. Smanjiti izvozni rizik za preduzeća iz metalnog sektora BiH	26. Uspostaviti sistem i stvoriti uvjete za primjenu osiguranja od rizika 27. Uspostaviti fond za osiguranje od rizika za preduzeća iz metalnog sektora
3.4. Razvoj ljudskih resursa	3.4.1. Izvršiti procjenu i ispunjavanje potreba metalnog sektora za različitim vještinama	28. Prikupiti podatke iz srednjih škola i univerziteta, kao i iz Zavoda za zapošljavanje o kadrovima koji posjeduju kvalifikacije za obavljanje poslova u metalnom sektoru (Procijeniti ponudu i trendove projekata) 29. Prikupiti podatke iz preduzeća metalnog sektora o potrebama za kvalificiranim kadrom i neophodnim profilima, te trendovima projekata
3.5. Jačanje klastera u automobilskoj industriji	3.5.1. Unaprijediti međusobnu saradnju	30. Uspostavljanje centra za stručno obrazovanje u metalnom sektoru (zasnovanom na PKM)
	3.5.2. Ojačati promociju automobiličke industrije BiH	31. Unaprijediti međusobnu saradnju kroz redovne sastanke i saradnju zasnovanu na potrebama 32. Promovirati izvozne potencijale u automobilskoj industriji kroz odabrane sajmove, bilateralne posjete i sl.

3.6. Poboljšanje zakonskog okvira i prakse državnih institucija koja se odnosi na zone slobodne trgovine	3.6.1. Riješiti konfuznu situaciju u pogledu uloge i potencijala zona slobodne trgovine za strane investitore u BiH	33. RIA (Regulatorna procjena uticaja) koja se odnosi na uticaj postojećih propisa i praksi na području ZST-a i preporuke kako regulisati ovo područje u kontekstu integracija BiH u EU ³²
---	--	---

8.4 Građevinski sektor

Građevinski sektor se sastoji od jedinstvene kombinacije proizvoda i usluga. Može se posmatrati kroz nekoliko grupa proizvoda: građevinski proizvodi i elementi, priprema građevinske lokacije, izgradnja objekata, postrojenja i stručne usluge kao što su projektovanje i konsalting. Ova je klasifikacija zasnovana na sektorskoj klasifikaciji NACE 1.1.

Međutim, ono što smo mi uočili obuhvata građevinske materijale, građevinske radove i stručne usluge za objekte visokogradnje i niskogradnje. Tokom nekoliko prethodnih godina, građevinski sektor, u cijelini, prošao je kroz velika previranja zbog svjetske ekonomske i finansijske krize. Nema zvaničnih podataka o izvozu građevinskih radova ili stručnih usluga. U tabeli koja slijedi prikazana je vrijednost proizvoda građevinskog sektora, uključujući i plastične mase kao građevinski materijal.

Tabela 22: Pokazatelji građevinskog sektora, uključujući plastične materijale

Udio u BDP	10,19%
Udio u izvozu roba	6,07%
Broj preduzeća	3.975
Broj uposlenih	46.235

8.4.1 Sažetak SWOT analize za građevinski sektor

SWOT analiza ovog sektora pokazala je da preovladavaju slabosti koje su uglavnom usmjerene na četiri oblasti: finansije (garancije), promocija (ekonomska diplomacija), regulatorni okvir (kvalitetna infrastruktura, zakoni, institucije) i saradnja unutar sektora.

Problemi koji su isključivo vezani za razvoj; odnose uglavnom na starosnu strukturu i vještine kadrova, kao i na pitanja preduzeća koja nisu restrukturirana i na općenito male prosječne plaće u ovom sektoru.

Tabela 23: SWOT analiza za građevinski sektor

Prednosti	Slabosti
-----------	----------

³² MVTEO će u skorijoj budućnosti donijeti odluku da li da implementira ovaj projekt.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prirodni resursi i sirovine ▪ Razvijena industrija građevinskog materijala ▪ Tradicija i iskustvo u gradnji ▪ Uspješna iskustva u realizaciji projekata u BiH i inozemstvu ▪ Geografski položaj ▪ Energetska infrastruktura ▪ Širok asortiman proizvoda i mogućnost proširenja asortimana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedovoljna znanja i vještine za izvoz ▪ Nedovoljno poznavanje inozemnih tržišta i neinformiranost o stanju na inozemnim tržištima ▪ Ograničena raspoloživost značajnih faktora konkurentnosti, kao što su tehnologija, kapital i informacije ▪ Neposjedovanje ISO certifikata i CE oznake, te ovlaštenih laboratorija za kontrolu kvaliteta ▪ Konkurentnost BiH preduzeća na inozemnom tržištu ▪ Međusobna neuvezanost izvoznih preduzeća ▪ Pristup finansijama ▪ Ljudski resursi (deficitaran kadar od KV radnika do VSS) ▪ Neposjedovanje EN certifikata
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova rastuća tržišta za građevinarstvo ▪ Povećanje nivoa saradnje unutar sektora, kao i sa institucijama u zemlji i okruženju ▪ Povećanje sofisticiranosti tehnologije ▪ Povećanje izvoza građevinskih materijala ▪ Održivo korištenje prirodnih resursa ▪ Smanjenje izvoza sirovina, a povećanje izvoza gotovih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepostojanje ministarstva za građevinski sektor ▪ Nedostatak strategija razvoja izvoza, te strategije razvoja građevinskog sektora u BiH ▪ Zakon o građevinarstvu i transpozicija EU regulativa o građevinskim materijalima ▪ Potrebna velika ulaganja u modernizaciju opreme ▪ Tendencija rasta globalne nesigurnosti sa odrazom na ekonomski rast u BiH ▪ Izvoznici su izloženi velikim rizicima zbog nepostojanja bilo kakve uskladene podrške izvozu (garancije od političkih rizika, visoke cijene kapitala, neinformiranost o regulatornim okvirima inozemnih tržišta, problemi sa naplatom)

8.4.2 Sažetak plana aktivnosti za građevinski sektor

U građevinskom sektoru postoje dva cilja:

1. jačanje tržišne konkurentnosti građevinskog sektora;
2. izgradnja funkcionalnog, efikasnog i fleksibilnog građevinskog sektora.

Ova dva cilja odražavaju ukupno stanje u građevinskom sektoru u ovom trenutku, a ono bi se moglo rezimirati u sljedećih nekoliko stavki:

- ovo je sektor sa velikim intenzitetom zapošljavanja u kome BiH ima dugo i uspješno iskustvo;
- u smislu marketinga i promocije, ovo je veoma specifičan sektor kome je, stoga, potreban poseban pristup;
- postoji veliki potencijal koji se ogleda u dobroj bazi sirovina (komparativne prednosti) i velikom stepenu raspoloživosti radne snage (nezaposlenost);
- preduzeća u ovom sektoru moraju intenzivirati saradnju kako bi uspješno zakoračila na regionalno tržište na kojem bi lako mogla postati vodeća grupa.

Ciljevi su usmjereni na izgradnju konkurentnosti i održavanje ravnoteže između razvoja sektora i pažljivog planiranja njegove buduće promocije.

Treba napomenuti da je ovaj sektor dobio najmanje pomoći, iako zapošljava značajan broj ljudi, uglavnom PKV i KV radnika, odnosno onih sa srednjom stručnom spremom, što je značajno iz razloga što ova kategorija stanovništva ima najveći procentualni udio u stopi nezaposlenosti.

Tabela 24: Plan aktivnosti za građevinski sektor

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1: Jačanje tržišne konkurentnosti građevinskog sektora		
1.1. Ojačati pravni i poslovni okvir domaćeg tržišta za konkurenčnost građevinskog sektora	1.1.1. Poboljšanje zakona koji se odnose na građevinarstvo i investicije	1. Pregled zakona o građevinarstvu; 2. Na osnovu pregleda, predložiti izmjene i dopune/amandmane na zakone kojima će se stvoriti povoljniji uvjeti za razvoj sektora.
	1.1.2. Usklađivanje domaćih propisa sa EN	3. Razmotriti domaće zakonske propise; 4. Uskladiti domaće propise sa EN;

1.2. Ojačati veze lanca vrijednosti kao strateškog pristupa razvoju izvoza	1.2.1. Izgraditi djelotvorne mehanizme saradnje između javnog i privatnog sektora u svrhu formiranja uspješnih poslovnih alijansi	<p>5. Na državnom nivou uspostaviti funkcionalno udruženje, okrenuto sektorima, sa funkcijom poslovnog zagovaranja;</p> <p>6. Mapirati sektorske lidere različitih linija proizvoda;</p> <p>7. Mapirati ciljna tržišta za podsektore i izraditi planove aktivnosti za svaki od tih podsektora;</p> <p>8. Organizirati bilateralne sastanke za sektorska preduzeća u cilju asocijativnog povezivanja lanca vrijednosti</p> <p>9. Organizirati bilateralne sastanke za sektorska preduzeća različitih linija proizvoda sa sličnim inozemnim preduzećima u cilju uključivanja u regionalne / međunarodne lance vrijednosti;</p>
	1.2.2. Horizontalno i vertikalno ojačati funkciju izvoznog marketinga u okviru sektora	<p>10. Uspostaviti odvojene mehanizam istraživanja tržišta za građevinske usluge i za proizvode u cilju stalnog praćenja trendova i mogućnosti;</p> <p>11. Organizirati stručno usavršavanje za građevinska preduzeća u oblasti građevinskih usluga i marketinga proizvoda;</p> <p>12. Podrška preduzećima okupljenim u strateške alijanse da se predstave na strateškim tržištima (trgovinske delegacije i/ili sajmovi)</p>
1.3. Razviti umrežavanje i javno-privatni dijalog	1.3.1. Povećati broj preduzeća u sektoru koja su upoznata sa konceptom zagovaranja	<p>13. Edukacija za preduzeća iz oblasti funkcija lobiranja i zagovaranja;</p> <p>14. Organizirati redovan javno-privatni dijalog u vezi sa pozicijom i potrebama sektora</p>

	<p>1.3.2. U saradnji sa VTK BiH, kroz mrežu diplomatsko-konzularnih predstavništava povećati broj kontakata sa investitorima kao i sa preduzećima na ciljnim tržištima</p>	<p>15. Uspostaviti efektivan mehanizam (radnu grupu) za zastupanje interesa građevinskog sektora u inozemstvu;</p> <p>16. Razviti zajednički Internet portal u okviru VTK BiH za građevinska preduzeća/izvoznike (sve na jednom mjestu)</p>
Cilj 2: Izgradnja funkcionalnog, efikasnog i fleksibilnog građevinskog sektora		
2.1. Podrška restrukturiranju bivših „giganata“	<p>2.1.1. Preispitati status i potencijale velikih sistema koji su trenutno neefikasni (na osnovu njihovih finansijskih izvještaja)</p>	<p>17. Izraditi stručne revizije i planove ulaganja za preduzeća u kojima država ima procenat u vlasništvu;</p> <p>18. Razviti realne modele i mehanizme za restrukturiranje (JPP, FZU) uz profesionalizaciju upravljačke funkcije</p>
	<p>2.1.2 Izraditi Program ublažavanja socijalnih problema</p>	<p>19. Uspostaviti socijalno održive programe koji za cilj imaju rješavanje statusa zaposlenih u neprofitabilnim preduzećima (preduzećima u stečaju)</p>
2.2 Poboljšati sposobnosti ljudskih resursa	<p>2.2.1 Poboljšati nivo sofisticiranosti i znanja na svim nivoma</p>	<p>20. Stručno usavršavanje za PKV i KV radnike iz oblasti građevinskih usluga</p> <p>21. Razvoj sistema upravljanja za poboljšanje kvaliteta rada i efikasnosti</p>
	<p>2.2.2 Anlizirati potražnju radne snage i fleksibilnost uvjeta rada u sektoru</p>	<p>22. Mapirati trendove ponude i potražnje radne snage u ovom sektoru</p> <p>23. Utvrditi moguće modele za veću fleksibilnost tržišta rada u građevinarstvu</p>
	<p>2.2.3. Pripremiti plan izgradnje kvalitetnih ljudskih resursa za potrebne vještine u sektoru</p>	<p>24. Organizirati okrugle stolove uz učešće preduzeća iz privatnog sektora s ciljem utvrđivanja potreba u narednih 5 godina;</p> <p>25. Sa svakim pojedinačnim ministarstvom obrazovanja u zemlji sagledati broj studenata upisanih na tehničke fakultete ili više škole;</p> <p>26. Izraditi zajednički plan</p>

		povećanja raspoloživog tehničkog kadra (odnosi se na drvni i metalni sektor također).
2.3. Poboljšati pristup finansijama	2.3.1. Osnažiti IGA-u	<p>27. Pripremiti procjenu rizika za izvoz relevantnih sektora;</p> <p>28. Pripremiti studiju izvodljivosti u vezi potreba građevinskog sektora za izvoznim garancijama i trenutne ponude takvih instrumenata u BiH, uključujući i analize propuštenih prilika za ostvarivanje finansijske dobiti;</p> <p>29. Lobirati za povećanje kapitala IGA-e kako bi mogla opsluživati veći broj klijenata</p>
	2.3.2. Uspostaviti odvojene kreditne linije za izvoz za međunarodne, kapitalom intenzivne građevinske projekte	30. Izraditi prijedlog odgovarajuće kreditne linije za građevinske, kapitalom intenzivne projekte u inozemstvu

8.5 Sektor turizma

Sektor turizma zadire u mnoge druge uslužne sektore i proizvodne industrije, kao što su prehrambena industrija, građevinarstvo i finansijske usluge. Njegov uspjeh je blisko povezan sa slikom zemlje, njene političke i ekonomске stabilnosti, te kvaliteta njene prometne infrastrukture (aerodromi, ceste i željezница) i informatičkih usluga (rezervacije, hosting, plaćanja, informacije). Sektor turizma zavisi od građana bilo koje zemlje, ali i utiče na njih. To je sektor u kome se obrće gotov novac, te je tako sklon otvaranju sivih zona. Međutim, uočljivo je da BiH ima neosporno prirodno bogatstvo kao i kulturne, istorijske i vjerske lokalitete koji su privlačni stranim turistima. Većina gostiju još uvijek dolazi iz okruženja, odnosno onog prvog kruga zemalja koje razumiju Bosnu i Hercegovinu i imaju više informacija nego turisti iz drugih dijelova svijeta.

To je samo po sebi pokazatelj da je promocija jedna od slabih tačaka sektora turizma i da informacije ne dopiru do publike. Ni publika nije ciljana, dok je iznos budžeta za promociju nepoznat. Usmene preporuke i dijaspora, zajedno sa povremenim grupama turista u potrazi za avanturom, i dalje stižu do zemlje. Mnogi dolaze u jednodnevne ili dvodnevne posjete koje su dio većih aranžmana u okruženju (npr. sa hrvatske obale do Mostara, Sarajeva i Međugorja).

Mnogo toga je potrebno ovom sektoru, koji međutim, srednjeročno ali i dugoročno gledano, može pomoći u zapošljavanju ljudi i promociji drugih proizvoda iz BiH. Osnovni pokazatelji za ovaj sektor dati su u narednoj tabeli, ali je pouzdanost podataka upitna, jer statistički sistem u svom sadašnjem obliku ne pruža

sveobuhvatne i tačne podatke u veoma složenoj strukturi ovog sektora. Prema tome, informacije date u tabeli 25 odgovaraju samo podacima prijavljenog prihoda. Smatra se da je stvarni prihod veći.

Tabela 25: Osnovni pokazatelji za sektor turizma

Udio u BDP	2,47%
Udio u izvozu usluga	1 milijarda BAM u 2009. god.
Broj preduzeća	1.078
Broj uposlenih	32.458

8.5.1 Sažetak SWOT analize za sektor turizma

SWOT analiza predstavlja rezime duge i detaljane diskusije vođene u okviru veoma motivirane, profesionalne i stručne radne grupe. Pitanja koja vrijedi pomenuti su:

- fragmentirana statistika;
- PDV sistem koji ne tretira izvoz usluga kao izvoz proizvoda, što dodatno narušava motivaciju preduzeća koja se bave upravljanjem destinacijama (a koja su trenutno u početnim fazama, i tek ih je nekoliko), a koja bi mogla dovoditi goste na organiziran i profitno orijentiran način;
- loša slika zemlje (neusklađen politički i ekonomski napredak); i
- nedefinirani turistički proizvodi (destinacije).

Što se tiče propisa, u nekim slučajevima su potrebne jednostavne izmjene kojima bi se napravile značajne promjene (npr. higijenski zahtjevi za restorane i kafiće). Međutim, za neka regulatorna i institucionalna pitanja bit će potrebni razgovori unutar zemlje, kao i pažljivo planiranje i koordinacija. Sva ova pitanja proizilaze iz dugih diskusija vođenih tokom procesa konsultacija.

Tabela 26: Sažetak SWOT analize za sektor turizma

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografski položaj ▪ Jedinstveno istorijsko i kulturno nasljeđe (deset vijekova raznolike istorije, istorijski i kulturni lokaliteti i spomenici) ▪ Koncentracija kvalitetnih prirodnih resursa (mogućnost ponude diferenciranog proizvoda i veza sa ruralnim razvojem) ▪ Međunarodno prepoznate manifestacije, pojedinci i destinacije (npr. Međugorje, Sarajevo, Sarajevo Film Festival, Mostar, Jahorina i druge planine) ▪ Ljudi i gostoljubivost ▪ Povoljne cijene hrane i pića 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistički i istraživački podaci (usitnjeni, otežavaju praćenje trendova i dokazivanje vrijednosti sektora ostatku privrede) ▪ Ljudski resursi (nedostatak adekvatno educiranih kadrova u sektoru turizma, na svim nivoima, uvjeti rada u industriji turizma ne čine je naročito atraktivnom za zapošljavanje) ▪ Poticaji za preduzeća koja upravljaju destinacijama (receptivne agencije) ▪ Inovacije i sofisticiranost (nedefinirani proizvodi, neujednačen standard usluga, slabo korištenje informacionih tehnologija, nerazvijena infrastruktura) ▪ Nedovoljna saradnja u okviru sektora na svim nivoima (vodi ka dupliciranju napora i usitnjjenosti ponude) ▪ Holistički pristup marketingu ▪ Promocija (nije zasnovana na destinaciji, neujednačena, ipak nedovoljna u smislu kvaliteta i finansijskih sredstava, nema koordinacije) ▪ Neformalna ekonomija u sektoru turizma ▪ Državni regulatorni okvir nije usklađen ▪ Državni institucionalni okvir nije koordiniran ▪ Nerazvijena fizička infrastruktura
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ BH krajolik je „nova“, još uvijek neistražena destinacija ▪ Razvoj odgovarajućih smještajnih kapaciteta (čak i u turističkim gradovima) ▪ Razvoj veza između sektora turizma i poljoprivrede ▪ Potencijal za formiranje klastera okupljenih oko lokaliteta ili djelatnosti ▪ Proširivanje ponude na sezonskim destinacijama da bi se obuhvatili aranžmani tokom cijele godine ▪ Fokus na „zaokružene“ proizvode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donosioči odluka ne prepoznavaju potencijal turizma kao sektora koji generira rast ▪ Nepostojanje politike destinacija ▪ Neotkrivena minska polja ▪ Dvostruko oporezivanje ▪ Konkurenčija u okruženju i mediteranskim zemljama ▪ Loša slika zemlje

8.5.2 Sažetak plana aktivnosti za sektor turizma

U sektoru turizma postoje tri cilja:

1. kreiranje djelotvornog mehanizma koordinacije za sektor turizma;
2. nadogradnja lanaca nabavke BiH turizma;
3. unaprjeđenje povoljnog okruženja za turizma u BiH.

Ovi ciljevi, kao i naknadne mjere, aktivnosti i projekti kreirani su tako da se bave rješavanjem ključnih pitanja koja okružuju sektor turizma u Bosni i Hercegovini. Broj i vrste projekata mogu biti i mnogo veći, ali je opći utisak bio da se optimalni rezultati mogu postići samo ako se najprije riješe sistemski problemi. Kao što je slučaj i sa drugim sektorima, i ovaj plan aktivnosti se bavi značajnim brojem širih problema.

Tabela 27: Sažetak plana aktivnosti za sektor turizma

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1: Izrada djelotvornih mehanizama koordinacije za sektor turizma		
1.1 Unaprijediti kapacitet Grupe za koordinaciju u turizmu s ciljem podrške razvoju turizma u BiH	1.1.1 Utvrditi i postići dogovor o modelu koji omogućava razvoj industrije i zadovoljava administrativne zahtjeve BiH	1. Pripremiti preporuke za Vijeće ministara i entitete u vezi sa zajedničkom platformom za razvoj, marketing, brendiranje i promociju turizma 2. Razviti model „turističke ekspertske organizacije“ i definirati njenu ulogu i odgovornosti u pružanju tehničke podrške GKT-u 3. Pripremiti preporuke vezane za ulogu GTK-a, članstvo i način njene koordinacije sa drugim zainteresiranim stranama na državnom i entitetskim nivoima
	1.1.2 Razviti finansijske mehanizme u cilju podrške radu GKT-a	4. Razviti model direktnih i indirektnih finansijskih potreba GKT-a 5. Pripremiti preporuke vezane za godišnji budžet GKT-a – izvori i osnova za utvrđivanje godišnjih sredstava
	1.1.3 Standardizirati procese procjene kvaliteta u BiH tako da odgovaraju onima koji se koriste na emitivnim tržištima	6. Utvrditi najbolje mehanizme procjene kvaliteta za BiH i pripremiti strategiju realizacije, uključujući budžet i odgovornosti 7. Provesti strategiju
	1.1.3 Razviti godišnje planiranje GKT-a i ciklus izvještavanja	8. Razviti i koordinirati realizaciju plana promotivnih i marketinških aktivnosti i podrške

		<p>9. Razviti i koordinirati realizaciju plana aktivnosti na razvoju proizvoda i pružanje podrške</p> <p>10. Izraditi raspored izvještavanja GKT-a</p>
Cilj 2: Nadogradnja lanaca nabavke BiH turizma		
2.1 Izraditi programe podrške za pružaoce usluga	2.1.1 Uspostaviti model kontinuirane obuke iz relevantnih vještina u turizmu	<p>11. Provesti istraživanje ponude i potražnje na tržištu rada</p> <p>12. Utvrditi manjak vještina i informiranosti u pogledu lanca nabavke</p> <p>13. Provesti analizu razvojnih potreba /potreba za obukom u cilju prevazilaženja manjka vještina/informiranosti</p> <p>14. Razviti modele za subvenciranu edukaciju u oblasti ključnih vještina utvrđenih u pomenutoj studiji</p> <p>15. Izraditi preporuke za uspostavljanje mreže centara za obuku iz odgovarajućih vještina za industriju turizma</p> <p>16. Podržati uspostavljanje pilot edukacijskog centra/čvorišta za industriju turizma</p> <p>17. Provesti istraživanje najbolje međunarodne prakse za klasifikaciju ključnih vještina i kompetencija u sektoru turizma i raditi sa obrazovnim i edukacijskim institucijama i industrijskim grupacijama u BiH u cilju postizanja dogovora o mogućim strukturama stručnog usavršavanja i mehanizmima njihove realizacije</p>
	2.1.2 Pokrenuti podsektorske programe za grupe pružalaca usluga	<p>18. Izraditi nastavni plan i program i pokrenuti program za receptivne tur operatere / turističke zastupnike</p> <p>19. Izraditi nastavni plan i program i pokrenuti program za hotele i druge smještajne kapacitete</p> <p>20. Izraditi nastavni plan i program i pokrenuti program za upravljanje lokalitetima i atrakcijama</p>
2.2 Poboljšati upravljanje resursima	2.2.1 Unaprijediti upravljanje prirodnim resursima	<p>21. Izraditi preporuke za platformu saradnje različitih odgovornih organizacija i agencija</p> <p>22. Utvrditi nedostatke u praksama i vještinama turističkog menadžmenta na lokalitetima prirodnog nasljeđa</p>

		23. Izraditi preporuke za poboljšanje praksi i vještina turističkog menadžmenta i podržati njihovu realizaciju
	2.2.2 Unaprijediti upravljanje kulturnim resursima	24. Izraditi preporuke za platformu saradnje različitih odgovornih organizacija i agencija 25. Utvrditi nedostatke u praksama turističkog menadžmenta na lokalitetima kulturnog nasljeđa 26. Izraditi preporuke za poboljšanje praksi i vještina turističkog menadžmenta i podržati njihovu realizaciju
2.3 Poboljšati vanjske veze sa ključnim emitivnim tržišta	2.3.1 Uspostaviti veze sa tour operaterima na ključnim emitivnim tržišta	27. Napraviti listu ciljanih tour operatera na ključnim emitivnim tržišta; shvatiti potrebe i prioritete 28. Subvencionirati pilot programe za izgradnju povjerenja u BiH proizvode
	2.3.2 Kontaktirati inozemne trgovačke predstavnike/ovlaštene zastupnike na ključnim emitivnim tržišta	29. Kontaktirati trgovačke predstavnike BiH turizma na ključnim emitivnim tržišta; izraditi kampanje odnosa s javnošću usmjerene na tour operatore i potencijalne posjetioce sa posebnim osvrtom na proizvode i tržište (uzeti u obzir i prodajne agencije u okviru dijaspore?)
	2.3.3 Napraviti višejezični turistički Internet portal sa linkovima ključnih BiH turističkih operatera i inozemnih tour operatera koji nude paket aranžmane za BiH	Nije primjenljivo kao projekt već kao aktivnost
2.4 Poboljšati interpretaciju prirodnih i kulturnih resursa	2.4.1 Procijeniti potrebe za interpretacijom kojima bi se poboljšalo iskustvo posjetilaca	30. Utvrditi mehanizme kojima bi se poboljšalo iskustvo, razumijevanje i uvažavanje posjetilaca (npr. signalizacija, vodiči, elektronski i štampani materijali)
2.5 Poboljšati tržišne informacije i uspostaviti mehanizme pomoću kojih će industrija dobijati podatke o tržištu	2.5.1 Uspostaviti mehanizme prikupljanja trižišnih podataka među pružaocima usluga	31. Izraditi i provesti preporuke i podržati realizaciju prikupljanja tržišnih podataka unutar BiH 32. Izraditi preporuke za dostavljanje analize podataka industriji
Cilj 3: Unaprjeđenje povoljnog okruženja za turizam u BiH		
3.1 Poboljšati	3.1.1 Poboljšati vazdušni	33. Provesti analizu trenutnih prepreka

pristup na inozemna tržišta	pristup na ključna emitivna tržišta	boljem vazdušnom pristupu
		34. Na osnovu analize, izraditi preporuke za intervencije (npr. pregovori sa niskobudžetnim aviomajstorima, veća konkurenca, mogućnost niskobudžetnih cijena karte kod postojećih avioprevoznika)
	3.1.2 Poboljšati pristup željeznicom	35. Provesti analizu trenutno raspoloživih željezničkih pristupnih ruta i redova vožnje (uključujući prekograničnu kompatibilnu širinu kolosjeka)
	3.1.3 Poboljšati cestovni pristup	36. Izraditi preporuke za uvođenje novih programa kupovine karata i poboljšanja reda vožnje
3.2 Poboljšati finansijske programe kojima se podržava razvoj i promocija turizma	3.2.1 Napraviti mehanizam dodjele grantova u svrhu raspodjele troškova i/ili kreditni mehanizam kako bi se podržalo ulaganje u inovacije i razvoj novih proizvoda	37. Provesti analizu postojećih cestovnih ruta i izraditi preporuke za olakšavanje autobuskog saobraćaja
	3.2.2 Izraditi programe finansiranja u okviru lokalne zajednice za poboljšanja turističke infrastrukture	38. Izvršiti pregled praksi koje se koriste u signalizaciji i izraditi preporuke za poboljšanje modela saobraćajnih znakova tako da su pristupačniji turistima
	3.2.3 Poboljšati modele oporezivanja tako da odražavaju izvozni status receptivnog turizma	39. Utvrditi prioritete razvoja/unaprjeđenja proizvoda i napraviti preporuke za kreditni mehanizam / mehanizam dodjele grantova u svrhu raspodjele troškova kojima bi se ti prioriteti realizirali
		40. Izraditi preporuke o najefikasnijim mehanizmima za lokalnu zajednicu uz pomoć kojih će se utvrditi i podržati poboljšanje lokalne turističke infrastrukture na mikro lokacijama
		41. Izraditi preporuke za uspostavljanje fonda namijenjenog razvoju proizvoda za gradove i općine (npr. podrška glavnim događajima kroz javna nadmetanja ili slično)
		42. Izvršiti pregled i poboljšati porezni režim za receptivne djelatnosti (npr. porezne olakšice za izvoz; problemi sa dvostrukim oporezivanjem)
		43. Izvršiti pregled korištenja boravišne takse i pripremiti preporuke u vezi relevantne politike Vijeća ministara kojima bi se poboljšalo finansiranje promotivnih

		aktivnosti za ovaj sektor.
3.3 Poboljšati statistiku industrije turizma	3.3.1 Napraviti modele turističke statistike na osnovu najboljih svjetskih praksi	44. Izvršiti pregled postojećih modela i metodologija prikupljanja i analize turističkih podataka, uzimajući u obzir raspoložive, nedavno provedene analize 45. Izraditi preporuke za poboljšanje metodologije prikupljanja i analize turističkih podataka, uključujući i projekcije potrebnih resursa
	3.3.2 Za prelazni period izraditi modele podrške prikupljanju podataka	46. Izraditi mapu puta za uvođenje satelitskog obračuna u turizmu 47. Napraviti i realizirati mehanizme prikupljanja podataka kojima će se poboljšati direktni nivoi informacija o industriji turizma

9 Planovi aktivnosti za poslovno okruženje

9.1 Izvozno finansiranje

Svjetska finansijska kriza je imala značajan uticaj na BiH preduzeća, a naročito na MSP kroz smanjenje pristupa kako obrtnom kapitalu tako i investicijskim kreditima. Pristup finansijskim sredstvima je međutim čak i prije krize predstavljao glavni problem za domaća preduzeća, što su potvrdile i sve sektorske radne grupe.

Radna grupa za izvozno finansiranje utvrdila je tri oblasti kojima se treba pozabaviti kako bi se izvoznicima omogućio bolji pristup finansijskim sredstvima.

9.1.1 Razvoj finansijskog sektora općenito

Prva oblast se odnosi na ukupni razvoj finansijskog sektora u cilju proširenja opsega raspoloživih finansijskih instrumenata. U 2010. godini projekat FIRMA, kojeg finansiraju USAID i SIDA, je uradio poređenje raspoloživosti finansijskih usluga u BiH sa uslugama raspoloživim u razvijenim zemljama. Rezultati ove analize navedeni su u tabeli 28 koja slijedi i oni ukazuju na to koliko se još toga mora uraditi po pitanju pristupa obrtnom kapitalu i kratkoročnim kreditima, davanju dugoročnih kredita i finansijskih sredstava za investicijsko ulaganje, kao i razvoja općih sistema upravljanja rizikom.

Tabela 28. Instrumenti i sistemi poslovnih finansijskih sektora

Instrument	Izvor	Napredni finansijski sektori	Status u BiH
Kategorija: obrtni kapital/kratkoročni krediti			
Odobreno prekoračenje	Komercijalne banke	Malo se koristi u poslovnom finansiranju	Uobičajeni izvor obrtnog kapitala, neosiguran, ali niske maksimalne vrijednosti zaduženja
Leasing opreme	Leasing kompanije	Uobičajeni instrument za široki spektar proizvodne opreme u svim industrijama	Malo korištenje koncentrirano na vozila; neiskorišteno za proizvodnu opremu.
Obrtni kapital Na sredstvima zasnovan revolving	Komercijalne banke	Najčešći instrument koji banke koriste za obrtni kapital, vezan za potraživanja i zalihe	Ne postoji. Zalihe i potraživanja se koriste kao dodatno osiguranje za nekretnine
Faktoring; Finansiranje na osnovu narudžbi kupaca	Faktoring kompanije	Široko dostupno; generalno ga koriste MSP sa većim kreditnim rizikom koja se ne kvalificiraju za/dodatno revolving kreditiranje	Faktoring postoji, ali se vrlo ograničeno koristi; nema finansiranja na osnovu narudžbi kupaca
Akreditivi; bankovni akcepti; ročna mjenica vučena na banku; izvozni krediti	Komercijalne banke	Akreditivi i bankove mjenice se univerzalno koriste za produženje izvoznog trgovinskog kredita; intenzivne izvozno trgovinske kredite koje podržavaju Vlade.	Limitirani izvozno trgovinski krediti (entitetske razvojne banke, IGA)
Kratkoročni krediti	Komercijalne banke	Obično nije efikasan izvor obrtnog kapitala za MSP. Više ga koriste veća preduzeća kao fleksibilan izvor finansiranja	Uobičajen izvor obrtnog kapitala; djelimično osiguran tekućim sredstvima; uobičajeno potrebna hipoteka u nekretninama
Kratkoročni vrijednosni papiri, tržište	Investicione banke	Ne koriste ih MSP, vrlo aktivan i koristan instrument	Ne postoji

Instrument	Izvor	Napredni finansijski sektori	Status u BiH
novca		za veća preduzeća	
Kategorija: Finansijska sredstva za opremu i proširenje / dugoročni krediti			
Dugoročni krediti	Komercijalne banke	U veoma širokoj upotrebi	U širokoj upotrebi
Finansiranje opreme	Kompanije za finansiranje opreme	U veoma širokoj upotrebi	Ne postoji
Korporativne obveznice	Investicione banke	U širokoj upotrebi od strane velikih preduzeća	Nekoliko privatnih inicijativa; javno tržište ne postoji
Kapital – javna tržišta, privatno plasiranje sredstava, investitori	Investicione banke, brokeri, fondovi privatnog kapitala, davaoci preduzetničkog kapitala	Javna tržišta su aktivna i likvidna, intenzivni privatni kapital i preduzetnički kapital	Nema novog kapitala kao rezultat aktivnosti na javnim tržištima. Nema organiziranog/institucionalnog preduzetničkog kapitala. Fondovi privatnog kapitala postoje, ali ih tek nekoliko obuhvata MSP
Razvojni kredit	Vlade	Široko dostupni, na njih se pozitivno gleda, dobro poznati, s dobrom podrškom	Ograničeni, nedovoljno poznati ili razumljivi. Vide se kao nešto što je teško dostupno

Izvor: RG za izvozno finansiranje

9.1.2 Razvoj specifičnih instrumenata i usluga izvoznog finansiranja

Smatra se da komercijalne banke nisu sklone davanju posebne finansijske podrške izvoznicima čije potrebe spadaju u dvije kategorije. Prvu kategoriju čini podrška rastućim izvoznicima tamo gdje postoji potreba za povećanjem ili unaprjeđenjem proizvodnih kapaciteta. To zahtijeva srednjeročno ili dugoročno finansiranje do koga je teško doći kao što je već naznačeno u prethodnom tekstu.

Drugu kategoriju čini osiguranje finansijskih sredstava za obrtni kapital s ciljem da se pokrije ulaganje u zalihe ili da se finansiraju izvozna potraživanja. Izbor u ovoj kategoriji je bolji zahvaljujući entitetskim razvojnim bankama i IGA-i, iako je ograničen u pogledu stvarne visine raspoloživih finansijskih sredstava.

U tabeli 29 koja slijedi dat je kratak pregled finansijske podrške koja je dostupna iz vladinih izvora.

Tabela 29: Izvozno finansiranje

Izvor	Opis
Investiciono-razvojna banka RS	Posebna kreditna linija za izvoznike sa iznosom do 2 miliona KM, Rok: 12 mjeseci (plaća se samo kamata a glavnica po dospijeću) kamatna stopa: 4,4%
Razvojna banka FBIH	Izvozna kreditna linija – Rok: 18 mjeseci (15 mjeseci samo kamatu vraćaju, i glavnica se vraća zadnja 3 mjeseca) kamatna stopa: 5% Kolateral: 1:1,5
IGA	Faktoring - Finansiranje izvoznika po izvršenom izvozu do 80% fakture do 120 dana odloženog plaćanja Cijena: EUROLIBOR + premija rizika Program osiguranja izvoznih rezultata

Izvor: RG za izvozno finansiranje

9.1.3 Unaprjeđenje zakonskog i regulatornog okruženja za finansijske usluge

Ključno pitanje za zajmodavce i davaoce kapitala u BiH tiče se njihove mogućnosti da izvrše naplatu duga. Ovo je, također, problem koji su često pominjala BiH preduzeća koja su, ponekad, iznosila pritužbe kako je lakše naplatiti sredstva od inozemnog, nego od domaćeg kupca.

Neki od problema upravljanja poslovnim rizikom navedeni su u narednoj tabeli 30, a predstavljaju probleme koji bi se trebali uzeti u obzir u cilju omogućavanja efikasnijeg i opsežnijeg kreditiranja od strane finansijskih institucija.

Tabela 30: Problemi upravljanje rizicima kod kreditiranja pravnih lica u BiH

Instrument	Izvor	Razvijeni finansijski sektori	Status u BiH
Kreditni rejting preduzeća	Privatne kompanije (D&B, Coface, itd.)	Kreditni rejting je osnovna potreba kod kreditiranja, univerzalno se koristi	Ne postoji
Informacije o urednosti	Privatne kompanije (D&B, Coface, itd.)	Uz informacije o rejtingu, ove agencije, također, bilježe informacije o urednosti izmirenja obaveza	Jedna kompanija (LRC) obezbjeđuje ove informacije, ali ne radi kreditni rejting
	Sopstvena	Ozbiljne krivične kazne za	U aplikacijama za kredite

izmirenja obaveza i postojećim obavezama dužnika-klijenata	izjava prilikom apliciranja za kredit	neistinite izjave i informacije u popunjavanju aplikacije za kredite, koje zahtjevaju da se daju sve informacije o svim zaduženjima	traže se ove informacije, ali nema sankcija za neistinitost informacija. Provjere se vrše putem CRK-a.
	Registri dugovanja kojim upravljaju Vladine finansijske institucije	Uobičajeno u Evropi	CRK: Pokriva sve obaveze privatnog sektora prema finansijskim institucijama, uključujući kreditne obaveze, finansijski <i>leasing</i> , te garancije trećih lica/sudužnike. Dostupni samo finansijskim institucijama
Registrar hipoteka zaloge	Javni ili poljavnji registri i katastri na državnom i lokalnim nivoima	Pokriva hipoteke, na nekretninama, odnosno zaloge na opremi i pokretnoj imovini. Unverzalno se koristi za sve institucionalne kredite, sa jasnim slijedom tražilaca izvršenja. Dostupan javnosti.	Postoji jedan registar opreme i pokretne imovne na kojima je zasnovano založno pravi. Zemljišne knjige postoje na općinskom nivou, ali veliki dio nekretnina još uvijek nije pravilno registriran.
Naplata	Privatne kompanije za usluge naplate dugovanja	Postoje uslužne kompanije koje se bave naplatom. Naplatu podržava pravni/sudski sistem.	Nešto usluga postoji, ali je upotreba ograničena. Nema preuzimanja obaveza/ likvidacije sredstava dužnika od strane trećih lica kojima je to osnovna djelatnost.
Likvidacije hipoteke	Aukcionari, posrednici (engl. <i>jobber</i>)	Široka, prilično likvidna tržišta za bilo koju vrstu osiguranja	Vozila i nekretnine je moguće prodati. Tržišta su premala za likvidaciju opreme ili osiguranja u zalihama.

Izvor: RG za izvozno finansiranje

Kao što je već pomenuto, većina aktivnih kompanija u BiH koje pružaju finansijske usluge su u stranom vlasništvu. Njihove aktivnosti će striktno zavisiti od komercijalnih procjena rizika i profita. Sve dok se pravno i regulatorno okruženje za ovaj sektor ne poprave, neće biti mnogo mogućnosti da se poboljša pristup finansijama bh. izvoznika.

Nakon analize, pripremljen je nacrt plana aktivnosti za ovaj sektor i načelno se o njemu razgovaralo sa onim organizacijama koje bi bile odgovorne za njegovu realizaciju. Plan naveden u tabeli 31 koja slijedi predstavlja prioritete utvrđene kroz radnu grupu za finansije.

Tabela 31: Plan aktivnosti za izvozno finansiranje

MJERA	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1: Poboljšati finansijske instrumente		
1.1. Poboljšati ukupno finansiranje	1.1.1. Olakšati pravne i regulatorne kontrole davaja kredita	1.1.1.1. Smanjiti potreban nivo rezerve za kreditni gubitak za one kredite koji su osigurani kolateralom prvog reda 1.1.1.2. Povećati broj dana nakon kojih se krediti prebacuju u nižu klasu
	1.1.2. Osigurati bolji pravni i regulatorni tretman kolaterala	1.1.2.1. Olakšati korištenje polica osiguranja, vrijednosnih papira, potraživanja i garancija kao instrumenta kolateralna
		1.1.2.2. Ubrzati unos podataka u zemljišne knjige
		1.1.2.3. Ubrzati sudske postupke koji se odnose na preuzimanje kolateralna
		1.1.2.4. Uvesti ured nezavisnih izvršitelja (sličnih notarskim uredima) za sudske presude
	1.1.3. Poboljšati zakon o sistemu indirektnog oporezivanja i podzakonske akte o korištenju bankovnih garancija u carinskim procedurama ³³	1.1.3.1. Ukinuti carinsku garanciju za redovne uvoznike
1.2. Razviti izvozno finansiranje	1.2.1. Napraviti mehanizme savjetovanja u oblasti proizvodnje u cilju olakšavanja novčanih tokova tokom pripreme proizvodnje za izvoz i ispunjavanja otpremnih naloga	1.2.1.1. Proširiti i preciznije usmjeriti relevantne kreditne linije IRB-a i one u RB FBiH

³³ Moguće je da će se ova aktivnost uskoro realizirati kroz planirani novi nacrt Zakona o Carinskoj politici

	1.2.2. Uvesti kreditne linije za izvoz i realizirati ih kroz banke koje nude najniže provizije	1.2.2.2. Uspostaviti kreditnu liniju za izvoz u cilju pružanja podrške izvozu kapitalnih dobara kroz nametanje posebnih akciza na uvoz „luksuznih“ roba
2.1. Unaprijediti postojeće institucije	2.1.1. Unaprijediti rad Izvozno-kreditne agencije (IGA)	2.1.1.1. Izmjeniti Zakon o Izvozno kreditnoj agenciji BiH (tako da se IGA-i dodijeli mandat da u ime države daje garancije inozemnim izvoznicima mašina i opreme s ciljem da se oni tehnološki bolje opreme ili formiraju nova BiH preduzeća)
		2.1.1.2. Povećati Garancijski fond IGA-e
		2.1.1.3. Ratificirati međunarodne konvencije (UNICTRAL i UNDROIT)
	2.1.2. Unaprijediti pomoć koju investiciono-razvojne banke daju za razvoj izvoznika	2.1.2.1. Povećati kapital i organizacijske kapacitete investiciono-razvojnih banaka kako bi radile na razvoju izvoza

Cilj 3: Poboljšati zakonsko okruženje

3.1. Izmjeniti zakon o platnom prometu	3.1.1. Uvesti precizna pravila o računima za plaćanje	3.1.1.1. Uvesti član po kome preduzeća mogu imati jedan glavni račun za plaćanje i analitička konta
3.2. Izmjeniti zakon o bankama	3.2.1. Poboljšati postojeću legislativu faktoringa	3.2.1.1. Izmjeniti podzakonske akte o entitetskim agencijama za bankarstvo
3.3. Poboljšati zakon o PDV-u	3.3.1. Poboljšati finansijsku poziciju izvoznika (obrtni kapital)	3.3.1.1. Smanjiti vrijeme povrata PDV-a za izvoznike sa 30 na 15 dana
		3.3.1.2. Neto izvoznici bi trebali biti oslobođeni plaćanja PDV-a na uvoz sirovina
3.4. Poboljšati zakon o ulagačkim preduzećima	3.4.1. Omogućiti fondovima zajedničkog kapitala da funkcijiraju	3.4.1.1. Zakonima regulirati realizaciju preduzetničkog kapitala
		3.4.1.2. Izmjeniti zakone (državne i entitetske) o porezu na dohodak kako bi se podržali fondovi zajedničkog kapitala
3.5.1.1. Pripremiti zakon o nezavisnim sudskim izvršiteljima	3.5.1. Pripremiti analizu izvršnih sudskih presuda koje se odnose na finansijska/poslovna pitanja (plaćanja, kolaterali, stečaji, itd.); Pripremljeni nacrti	3.5.1.1. Formirati tim sastavljen od predstavnika različitih zainteresiranih strana (sudovi, banke, preduzeća, akademska zajednica, itd.)
		3.5.1.2. Usvojiti podzakonske akte kojima se regulira rad izvršitelja

	zakona i podzakonskih akata	3.5.1.3. Organizirati obuku za potencijalne izvršitelje
--	-----------------------------	---

9.2 Brendiranje i promocija BiH

Imidž Bosne i Hercegovine (BiH) je od ogromnog značaja za izgradnju njenog međunarodnog ugleda i za održavanje konkurentne prednosti njene ekonomije. Dokazano je da zemlja sa boljim imidžem, naročito zemlja porijekla za proizvode i usluge, ima komparativnu prednost koja se može pretvoriti u ekonomsku vrijednost. Stoga je veoma važno da se ispita i ocijeni ekomska vrijednost imidža BiH kako bi se mogle donositi pravilne poslovne odluke i raditi na poboljšanju imidža.

Imidž BiH, kao zemlje, podrazumijeva postojanje određenih strukturalnih elemenata. To su elementi poput proizvoda, preduzeća, nacionalnih karakteristika BiH, ekomske i političke situacije, istorije i tradicije; drugim riječima to su vjerovanja, uspomene, uvidi, iskustva i utisci koje klijenti i potrošači dovode u vezu sa BiH. Svi ti elementi utiču na praktične potrošačke navike, a vrijednost njihovog uticaja se povećava obrnuto proporcionalno količini dostupnih informacija o proizvodu. Što je manje relevantnih informacija o bh. proizvodima i preduzećima, to je veći uticaj imidža zemlje.

Marketinški stručnjaci u BiH bi trebali, prvo u zemlji a potom i na inozemnim tržištima, prikazivati pozitivne vrijednosti i koncepte o određenim tržišnim segmentima. Imidž zemlje se, za razliku od imidža proizvoda i preduzeća, ne može kontrolirati samo marketinškim aktivnostima. Naprotiv, na imidž zemlje utiče više izvora i obično se rutinski koristi za interpretaciju zemlje porijekla.

Zemlje bi trebalo posmatrati kao brendove s obzirom na uticaj koji imidž zemlje ima na njene privredne djelatnosti. BiH bi se u tom smislu trebala posmatrati kao kolektivni brend izgrađen na šest oblasti sistema državnih kompetencija:³⁴ 1) turizam, kao najočigledniji aspekt promocije bh. brenda, 2) zadovoljstvo inozemnih klijenata (investitora ili kupaca izvezenih proizvoda) sa bh. proizvodima i uslugama, 3) politička uprava, posmatrana kao kompetentnost države da vodi politike, 4) investicije i migracije, kao i karakteristike ljudi iz BiH koji žive u drugim zemljama, 5) kultura i nasljeđe, koji predstavljaju percepciju povezanu sa proizvodima kulture i kulturnim manifestacijama, i 6) ljudi, u smislu percepcije ljudskih potencijala Bosne i Hercegovine.

Za stvaranje autentičnog, atraktivnog imidža BiH u svijesti drugih ljudi potrebno je uspostaviti ravnotežu između različitih elemenata brenda. Za malu zemlju poput BiH, prednost se daje „krovnoj“ strategiji.

³⁴ Simon Anholt, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, New York: Palgrave Macmillan, 2007

9.2.1 Identitet Bosne i Hercegovine

U istraživanju koje je UNDP proveo u novembru/studenom 2009. godine zaključuje se da u proteklih deset godina nije ostvaren značajniji napredak u političkim procesima u BiH³⁵. Posljedica toga jeste značajan zaostatak BiH za drugim zemljama iz okruženja u pogledu procesa euroatlantskih integracija. Rezultati gore pomenutog istraživanja nagovještavaju razlike u stavovima građana različitih etničkih grupa, kao i razlike koje se odnose na procjenu državnih i međunarodnih institucija.

Bosna i Hercegovina ne može izraditi djelotvornu promotivnu strategiju za stvaranje pozitivnog imidža (brenda) u svijetu sve dok ne izradi državnu strategiju vanjske politike koja će utvrditi ciljeve koje treba ostvariti preko mreže diplomatsko-konzularnih predstavništava (DKP). To očigleno nije moguće sve dok se u zemlji ne postigne konsenzus o ključnim domaćim političkim pitanjima ili dok ne dođe do značajnih promjena u političkoj stvarnosti BiH. Pomenuta strategija nije dokument već više zajednički dogovorena, usvojena i provedena odluka između različitih interesnih grupa, a u pogledu vanjske politike Bosne i Hercegovine.

9.2.2 Nedavne aktivnosti i intervencije u cilju unaprjeđenja imidža države

Diplomatski forum „Imidž BiH i kako ga poboljšati“

Način na koji svijet vidi Bosnu i Hercegovinu bez sumnje predstavlja jedno od glavnih pitanja koja utiču na ukupni razvoj zemlje. U proces popravljanja imidža se, međutim, ne može krenuti spontano. Državne institucije, NVO-i, poslovna zajednica i ključni subjekti širom zemlje moraju biti uključeni u postizanje dogovora o strateškom konsenzusu. To su potvrđile i one zemlje koje su uspjеле da se za veoma kratko vrijeme (Slovenija, Baltičke zemlje, Hrvatska) predstave u znatno pozitivnijem svjetlu u odnosu na sliku koja je ranije postojala o njima.

Međutim, zbog nestabilne političke situacije i nedosljedne politike promocije imidža Bosne i Hercegovine nisu postignuti očekivani rezultati. Stoga je Ministarstvo vanjskih poslova 2006. godine započelo proces razgovora o imidžu BiH kao faktoru ukupnog razvoja. Kao dio Diplomatskog foruma 2006. godine, Ministarstvo je pokrenulo razmatranje različitih aspekata i faktora koji utiču na imidž BiH u inozemstvu. Na seminare, konferencije i druge skupove pozvani su predstavnici državnih institucija, NVO-a i stručnjaci kako bi dali ocjenu i preporuke o različitim pitanjima o kojima se razgovaralo. Od 2006. godine više nije bilo sličnih aktivnosti.

U 2006. godini Odsjek za analize i planiranje MVTEO-a je, također, napravio analizu o „imidžu BiH u svijetu“. Ministarstvo je tokom priprema za analizu provelo brojne konsultacije sa diplomatsko-konzularnim predstavništvima BiH kako bi sadržaj

³⁵ Prema UNDP-ovom istraživanju pod nazivom Sistem ranog upozoravanja, koje je provedeno u periodu između 2002. i 2009. godine, 80% Srba, 60% Hrvata i 18% Bošnjaka se nisu mogli identificirati sa državom općenito. Iznad svega vole svoj etnički identitet, potvrđujući samo odrednicu „konstitutivni narod“ i čine sve druge koji ne pripadaju ovoj grupi ili ne žele da se vide kao „jedan od njih“ da se osjećaju isključenim iz političkih procesa i javnog života. Prema tome identitet BiH nije određen na osnovu teritorijalnog jedinstva već na osnovu etničkog identiteta.

analize bio utemeljen na što više relevantnih informacija i podataka. Značajan broj diplomatsko-konzularnih predstavništava Bosne i Hercegovine je na upitnik kojeg je dostavilo Ministarstvo vajskih poslova odgovorilo na veoma konstruktivno, te između ostalog, dalo niz značajnih prijedloga i sugestija u cilju unaprjeđenja imidža BiH u svijetu³⁶. Analiza je polučila nekoliko osnovnih zaključaka koji su kako se čini i danas relevantni:

1. imidž koji BiH ima u inozemstvu dominantno utiče na njen ukupan razvojni proces i poziciju u međunarodnim odnosima;
2. imidž koji BiH ima u inozemstvu znatno je lošiji nego što je realno stanje u zemlji;
3. uloga MVTEO-a i bh. diplomatičke reprezentacije u kreiranju imidža zemlje u inozemstvu je od izuzetne važnosti.

Sektor za analize i planiranje MVTEO-a je, koristeći se ovim zaključcima, pokrenuo ciklus Diplomatskih foruma o „*Imidžu BiH i kako ga poboljšati*“ sa sljedećim ciljevima:

- jačanje svijesti o imidžu BiH kao faktoru ukupnog razvoja BiH;
- jačanje svijesti da imidž države nije statična kategorija, nego da se može mijenjati, te da je za pozitivne promjene potreban organiziran i koordiniran pristup državnih institucija i drugih relevantnih subjekata u državi – naučnih institucija, nevladinih organizacija i sl.;
- iniciranje različitih projekata o različitim konkretnim aspektima imidža;
- stvaranje pretpostavki za konstruktivniju ulogu diplomatske mreže BiH u promociji države i kreiranju pozitivnog imidža³⁷.

Ovi ciljevi, nažalost, nisu bili formulirani u jedan plan aktivnosti, pa prema tome nisu urađeni ni projekti koji bi vodili ka realizaciji prethodno navedenih ciljeva. Kao rezultat toga, nema ni izvještaja o praćenju realizacije. Međutim, ovi su ciljevi i dalje korisni i kao takvi, mogu pomoći istraživačima i drugima da utvrde ciljeve nekih novih istraživačkih projekata.

Kao dio ciklusa Diplomatskih foruma učesnici su razgovarali o relevantnim oblastima za promociju BiH i stvaranje pozitivnog imidža zemlje: 1) opća pitanja bh. imidža, faktori i nosioci, brendiranje, 2) diplomatička reprezentacija u funkciji kreiranja pozitivnog imidža BiH, 3) potencijal dijaspore i imidž, 4) turizam u funkciji razvoja imidža i imidž u funkciji razvoja turizma, 6) bosanskohercegovački mediji i imidž BiH, 6) multietničnost i multikulturalizam kao faktor imidža BiH, 7) informaciona tehnologija kao sredstvo kreiranja pozitivnog imidža, 8) slika BiH u očima stranih predstavnika prije i poslije iskustva u Bosni, 9) umjetnost, kultura i sport u funkciji kreiranja imidža BiH.

Učesnici i nosioci aktivnosti su bile institucije u BiH koje imaju zadatak i interes kreiranja pozitivnog imidža zemlje: Vjeće ministara, Ministarstvo vanjskih poslova

³⁶ *Imidž Bosne i Hercegovine i kako ga unaprijediti?*, ciklus Diplomatskih foruma, MVP BiH, (Sarajevo: MVP BiH, 2006.)

³⁷ *Imidž Bosne i Hercegovine i kako ga unaprijediti?*, ciklus Diplomatskih foruma, MVP BiH, (Sarajevo: MVP BiH, 2006.)

BiH, FIPA, Vanjskotrgovinska komora BiH, Privredna komora FBiH i RS, te turistička udruženja, značajnija preduzeća, predstavnici međunarodne zajednice, nevladine organizacije i mediji.

Uprkos naporima uloženim tokom posljednjih godina, studije koje su do sada provedene ukazuju da je imidž BiH uglavnom negativan i da većina interesnih grupa (aktera) smatra da je brend zemlje neutraktivan. Bez obzira na to, možda kao rezultat gore pomenute aktivnosti državnih organa, neke donatorske aktivnosti su i materijalizirane kao što je opisano u nastavku teksta.

Agencija za unaprjeđenje stranih investicija (FIPA)

FIPA je bila jedan od inicijatora kampanje „Enjoy Life“ s ciljem unaprjeđenja imidža Bosne i Hercegovine u inozemstvu. Uz finansijsku pomoć USAID CCA projekta, pripremila je novi turistički logo i video klipove „Enjoy Life“. Materijali su distribuirani putem diplomatsko-konzularne mreže kao i kroz međunarodne medije uključujući CNN i BBC. Nakon kampanje „Enjoy Life“, FIPA je provela kampanju okrenutu privrednoj djelatnosti „Enjoy Business“. Cilj kampanje je bio da se povoljno poslovno i investiciono okruženje u BiH predstavi svijetu, a posebno da se privuku strani investitori. Poslovni potencijal BiH predstavljen je kroz seriju od 9 odvojenih video zapisa u trajanju od po 30 sekundi.

Aktivnosti projekta USAID CCA na Strategiji brendiranja BiH

U 2007. godini tim za sektor turizma USAID CCA projekta pripremio je projekat pod nazivom „Razvoj strategije brendiranja za BiH“³⁸. Cilj je bio da se pripremi okvir za Strategiju brendiranja BiH kojom će se kroz usredsređenje na sektor turizma povećati konkurentnost zemlje na međunarodnom planu. Održani su brojni sastanci sa različitim grupama zainteresiranih strana širom zemlje s ciljem da se utvrde stavovi o tome koje su to prednosti, a koji nedostaci turističkih destinacija u BiH. Na osnovu ovog istraživanja utvrđeni su osnovni elementi ili vrijednosti, karakteristike koje se mogu projicirati na različite sektore i koristiti u marketinškim aktivnostima svakog od sekora pojedinačno kao zajednički pravac.

Prema nalazima pomenute studije, Bosna i Hercegovina, kao što je to slučaj i sa većinom drugih zemalja, ima mnoge kvalitete koji mogu doprinijeti da turistički identitet BiH bude jedinstven u odnosu na njegove konkurente na inozemnim tržištima. Utvrđeni ključni kvaliteti su³⁹:

1. netaknuta priroda,
2. gostoljubivi ljudi,
3. bogato kulturno nasljeđe.

Ovi bi kvaliteti trebali biti osnova za strategiju brendiranja i promociju u sljedećim marketinškim komponentama: promocija na Internetu, brošure, odnosi sa javnošću, DVD-ovi, itd. Rezultati će se ogledati u postepenom porastu svijesti o tome kako se BiH diferencira od svojih konkurenata.

³⁸ Bosna i Hercegovina: Razvoj strategije brendiranja BiH, (Sarajevo, Banjaluka: radionica USAID-a, 2008.)

³⁹ Bosna i Hercegovina: Razvoj strategije brendiranja BiH, (Sarajevo, Banjaluka: radionica USAID-a, 2008.)

Obje ove inicijative su bile korisne, ali država niti jednu od njih nije usvojila, pa tako nisu imale onaj uticaj za koji se nadalo da će imati.

Što se tiče brendova na nivou preduzeća, interesantno je pogledati rezultate analize „super brendova“ u BiH. U 2008. godini utvrđeno je da u BiH postoji 130 super brendova od kojih 20 dolazi iz Hrvatske (15%) i 2 iz Srbije (1,5%). U isto vrijeme je utvrđeno da u Hrvatskoj i Srbiji ne postoji niti jedan super brend koji potiče iz BiH⁴⁰.

Slična situacija se ponovila u 2010. godini kada je od 28 utvrđenih super brendova⁴¹, 5 bilo iz Hrvatske (18%) i nijedan iz Srbije. I u 2010. godini je utvrđeno da u Hrvatskoj i Srbiji ne postoji nijedan super brend koji potiče iz BiH.

Može se reći da BiH mora razviti više potrošačkih brendova, kao i to da postojeći proizvodi koji se prodaju na tržištima u okruženju još uvijek nisu postali „brendovi“.

Zaključci

Imidž „zemlje porijekla“ je važan element u procesu donošenja odluka potrošača. Kvalitet i pouzdanost proizvoda često su povezani sa percepcijama koje potrošači imaju o zemlji porijekla. Stoga je pozitivan imidž države od ključne važnosti za uspjeh bh. izvoznika.

Unaprijed koncipirani imidž zemlje iz koje preduzeća dolaze utiče na ulazak na bilo koje izvozno tržište. Stoga je jasno da jak državni brend može donijeti značajne koristi izvoznicima, pogotovo u onim segmentima u kojima je brend preduzeća slab.

Za stvaranje snažnog brenda države potrebno je postići politički konsenzus o stvarima koje se odnose na interes BiH u vanjskoj trgovini i načine na koje ona sebe predstavlja. Sve političke i diplomatske poruke moraju biti usklađene na svim inozemnim tržištima, a istu poruku treba da slijedi i promocija kad god se interesi bh. privrede predstavljaju u inozemstvu. To znači izbjegavanje situacija da se na sajmu pojavi nekoliko štandova iz iste zemlje, ali pod različitim imenima što šalje zbunjujuće poruke potencijalnim investitorima i poslovnim partnerima.

Čak i ako se državni brend ne popravi u kraćem vremenskom roku, treba ojačati sektorske brendove i brendove pojedinačnih proizvoda, kao što je to potvrđeno tokom procesa pripreme Strategije izvoza. Snažni sektorski i pojedinačni brendovi će tokom vremena doprinijeti pozitivnjem državnom brendu.

Nepostojanje marketinške orijentacije, struktura izvoza sa relativno malim učešćem proizvoda i usluga dodane vrijednosti, kao i mali broj izvoznika, između ostalog, ukazuju na sistematski nedostatak marketinški orijentiranog razmišljanja na svim nivoima bh. društva i ekonomije. Plan aktivnosti dat niže u tekstu ukazuje samo na ideje i projekte koje bi trebalo razviti i realizirati. Opredjeljenost i raspoloživost

⁴⁰ www.superbrands.com

⁴¹ Zvanično objavljena lista super brendova u BiH u 2010. sadrži imena 28 brendova.

finansijskih sredstava za izvozne i razvojne institucije u BiH činit će ključ njegove uspješne realizacije.

9.2.3 SWOT analiza brenda BiH

Na osnovu prethodno pomenutih studija i pregleda koji su urađeni kao dio aktivnosti RG za brendiranje, izrađena je SWOT analiza za BiH brend kojom se utvrđuju interne prednosti i slabosti, kao i vanjske mogućnosti i prijetnje, što je prikazano u tabeli 32 koja slijedi.

Tabela 32: Matrica SWOT analize za brend BiH

PREDNOSTI (P) -interne	SLABOSTI (S) - interne
<ul style="list-style-type: none"> • Olimpijske planine • Zemlja koja ima dobitnika Nobelove nagrade i nagrade Oskar • Prirodna ljepota • Prirodni resursi i bogatstvo • Zdrava hrana i voda • Tradicija • Dobri ljudi • Kultурно i istorijsko nasljeđe • Turističke atrakcije • Geopolitički položaj • Uspješni pojedinci (sportisti, umjetnici, pisci, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak jedinstva, političke trzavice i nedostatak političke volje za rješavanjem problema • Složen i dezorganiziran politički i administrativni sistem • Nedostatak svijesti i senzibiliteta za osjetljiva pitanja • Nedovoljna finansijska sredstva/finansiranje • Loš prethodni imidž • Ljudi sami sebe vide u negativnom svjetlu • Nedostatak profesionalizma, skoro svugdje • Loš dizajn • Nedostatak razvoja brenda na svim nivoima
MOGUĆNOSTI (M) - vanjske	PRIJETNJE (P) - vanjske
<ul style="list-style-type: none"> • Još uvijek nema jasno profiliranog brenda, što je šansa da se ustpostavi pozitivan imidž u inozemstvu • Geopolitički položaj • Mogućnost pristupanja EU i NATO • Brojna dijaspora 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenca • Politička nestabilnost u BiH i njene vanjske posljedice • Politički imidž odnosni prevagu u odnosu na imidž cijele zemlje • Neutvrđena pozicija u kontekstu različitih područja interesa • Predrasude • Poteškoće u identifikaciji unutar regionala Balkana („Balkanizacija“) • Brži napredak zemalja iz okruženja • Vrijeme • Brojna dijaspora • Neutvrđena struktura • Nepovjerenje • Spor napredak u provođenju SSP-a

Radne grupe su, također, posmatrale SWOT analizu sektorskih brendova u kontekstu sektorskih radnih grupa. Rezultati analize su prikazani u tabeli 33 koja slijedi.

Tabela 33: SWOT analiza za sektorsko brendiranje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Relativno kvalitetni proizvodi; • Relativno kvalitetna tehnologija; • Umjerene cijene i „kvalitet po prihvatljivoj cijeni“; • Relativno dobri ljudski kapaciteti u proizvodnji (kvalifikacije, broj, radno iskustvo); 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljna ulaganja u iniciranje i održavanje brenda; • Nedovoljno znanje o stvaranju brenda; • Loše strukture za održavanje brenda u preduzećima; • Loše upravljanje portfolijem brendova; • Ne mjeri se vrijednost brenda i vlasnicima je nepoznata; • Dominacija strategije „guranja“ nad strategijom „privlačenja“; • Slaba pregovaračka pozicija u kanalima distribucije;
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Regionalni specijalizirani segmenti tržišta; • Etnička tržišta u EU, SAD, Kanadi i Australiji; • Dostupnost informacija i mogućnost dobijanja brzih ideja; 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalni brendovi, uglavnom poznati iz vremena „prije rata“; • Novi regionalni brendovi praćeni snažnom marketinškom podrškom; • Svjetski brendovi praćeni snažnom marketinškom podrškom; • Nepostojanje tradicije u BiH da se brend napravi sa tržišta krajnjeg potrošača; • Loš imidž BiH kao zemlje porijekla; • Veliki međunarodni maloprodajni lanci koji više vole popularne/jake inozemne brendove ili svoje trgovačke brendove; • Etnocentrizam potrošača na inozemnim tržištima;

U sektorskim SWOT analizama ogleda se i SWOT analiza brenda proizvoda. Kao što je to ranije rečeno, prema istraživanju i nalazima o super brendovima, brendovi iz BiH se ne prepoznaju u regionu.

9.2.4 Plan aktivnosti za brendiranje

Na osnovu analize postojećeg brenda BiH kao zemlje i na osnovu matrice SWOT analize sektorskog brenda, utvrđena su tri osnovna cilja zajedno sa predloženim mjerama za njihovu realizaciju, što je prikazano u tabeli 34 koja slijedi.

Tabela 34: Plan aktivnosti brendiranja za BiH

MJERE	AKTIVNOSTI	PROJEKTI
Cilj 1: Poboljšanje brendiranja i promocije BiH		
1.1. Jačanje institucionalnih kapaciteta i komunikacije odjela za odnose s javnošću na državnom nivou	1.1.1. Priprema institucionalne Strategije komunikacija i brendiranja na državnom nivou/ Strategije brendiranja BiH	1. Ispitivanje sadašnjih percepcija o BiH među relevantnim ciljnim grupama; 2. Priprema Strategije brendiranja; 3. Priprema komunikacionog plana; 4. Pomoć u realizaciji projekta „Izgradnja konkurentnog identiteta BiH“ (model S. Anholta)
	1.1.2. Podrška razvoju vizuelnog identiteta državnog nivoa	5. Izgradnja <i>online</i> imidža zemlje;
1.2. Jačanje medija i odnosa sa medijima kako u zemlji tako i u svijetu	1.2.1. Razvoj profesionalnih medija za praćenje i izvještavanje o relevantnim događajima i temama	6. Radionice za novinare o ulozi, zadacima, aktivnostima, organizaciji i funkcioniranju državnih i sektorskih institucija;
	1.2.2. Definiranje i promocija zajedničkih strateških odluka na državnom nivou zajedno sa promocijom kroz medije i odnose s javnošću	7. Ispitivanje i stvaranje pozitivnog imidža BiH unutar zemlje, među građanima BiH;
1.3. Proaktivno učešće BiH u međunarodnim integracijskim procesima i aktivnostima	1.3.1. Jačanje komunikacijskih i promotivnih kapaciteta ekonomskе diplomatiјe BiH i DKP-ova (MVP BiH)	8. Radionice za predstavnike MVP-a u inozemstvu o odnosima s javnošću i komunikaciji; 9. Jačanje međunarodnih odnosa s javnošću i javne diplomatiјe;
	1.3.2. Lobiranje u centrima političke i ekonomskе moći za brže euroatlantske integracije, kao i druge integracijske procese	10. Specijalizirane obuke iz razvoja vještina lobiranja za visoke zvaničnike; 11. Priprema plana aktivnosti u vezi sa pristupanjem NATO, WTO i EU; 12. Priprema budžeta i raspodjela sredstava za procese promocije i lobiranja u vezi sa međunarodnim integracijama;

	<p>1.3.3. Promocija sporta, kulture i drugih afirmativnih događaja i ljudi na međunarodnom nivou</p>	<p>13. Raspodjela sredstava za podršku talentovanim pojedincima u oblasti sporta i kulture; 14. Aktivna medijska promocija bh. talenta – sponsorisan program</p>
Cilj 2: Poboljšanje brendiranja i promocije sektora		
2.1. Jačanje izvoznog / međunarodnog marketinga i brendiranja za proizvođače i njihove proizvode u okviru određenog sektora	<p>2.1.1. Izrada strategije marketinga i komunikacija za svaki pojedinačni sektor/strategije brendiranja sektora</p> <p>2.1.2 Podrška promociji i pozicioniranju proizvoda i proizvođača iz određenog sektora, kao i promocija širom sektora</p>	<p>14. Definirati i izraditi strategije brendiranja sektora kroz direktni dijalog sa predstavnicima privatnog sektora, a u smislu tržišne potražnje i bh. resursa; 15. Definirati i izraditi strategije sektorske komunikacije „ključnih poruka“ u smislu realnih i potencijalnih kapaciteta</p> <p>16. Podrška ekonomskim misijama i privrednim sajmovima – zasnovanim na sektorima; 17. Podrška u pripremi sektorskih Internet stranica sa bazama podataka o preduzećima/izvoznicima; 18. Priprema vizuelne identifikacije za ključne grupe bh. proizvoda, zajedno sa istovremenom realizacijom integriranog marketinškog pristupa 19. Podrška razvoju baza podataka o marketinškim posrednicima na inozemnim tržištima specijaliziranim za određene sektore.</p>
2.2 Podrška u razvoju održivog sektorskog brendiranja	<p>2.2.1 Podrška u razvoju „kvalitetne kulture“</p> <p>2.2.2 Razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta</p>	<p>20. Izrada i realizacija obrazovnih programa kombiniranih sa sufinansiranjem u cilju postizanja standarda kvaliteta; 21. Realizacije projekta „Dokaz o kvalitetu“; 22. Razvoj visokokvalitetnih proizvoda sa „geografskim porijeklom“ praćenih snažnim brendiranjem i promocijom; 23. Radionice o održivom brendiranju</p> <p>23. Izrada studije o stavovima klijenata i potrošača na inozemnim tržištima prema imidžu BiH i njenim proizvodima – zasnovana na sektorima, uključujući mjerena etnocentrizma</p>

Cilj 3: Unaprjeđenje procesa upravljanja brendom na nivou preduzeća		
3.1. Jačanje marketinške funkcije na nivou uprave preduzeća	3.1.1. Podrška strukturama za upravljanje brendom u okviru preduzeća	24. Osmisliti posebno prilagođene programe planiranja marketinga i upravljanja brendom za najviše nivoje uprave, vodeći računa o specifičnostima različitih sektora;
	3.1.2. Poboljšati proces marketinškog planiranja u okviru preduzeća	25. Uspostaviti programe zapošljavanja u cilju bolje marketinške strukture unutar preduzeća; 26. Organizirati specijaliziranu radionicu za osoblje koje radi na prodaji i marketingu na temu procesa planiranja marketinga i njegove realizacije
3.2. Jačanje izvoznog / međunarodnog marketinga i brendiranja za preduzeća	3.2.1. Pomoći preduzećima u postizanju standarda kvaliteta proizvoda kao i dobijanja „dokaza“ o kvalitetu	27. Uspostaviti fondove namjenjene raspodjeli troškova u cilju poboljšanja kvaliteta/razvoja proizvoda; 28. Uspostaviti fondove namjenjene raspodjeli troškova za inovacione proizvode;
	3.2.2. Podrška razvoju regionalno orientiranih preduzeća i regionalnih brendova	29. Podrška u smislu istraživanja i kontakata kroz ekonomsku diplomaciju i VTK/EPA onim bh. preduzećima koja žele da prošire svoje prisustvo na inozemnim tržištima; 30. Uspostaviti fondove namjenjene raspodjeli troškova kao investicioni poticaj preduzećima koja se šire u inozemstvu.

9.3 Transportni sistem BiH

Trenutno ne postoji integrirana strategija transporta za BiH. Ovakvu strategiju je pripremilo Ministarstvo prometa i komunikacija 2008. godine, ali je Vijeće ministara istu odbilo.

Razvoju ovog sektora, prema tome, predстоji još mnogo toga. U Izvještaju Evropske Unije o napretku BiH za 2010. godinu navodi se da " *Sveukupno gledano, pripreme u oblasti transporta su u ranoj fazi. Potrebno je pripremiti strategije za transportnu infrastrukturu i finalizirati pravni okvir. Unaprjeđenje transportne infrastrukture tek je počelo*".

Za tri ključna segmenta transportnog sistema BiH pripremljene su SWOT analize. Iste su prikazane u daljem tekstu.

9.3.1 Sistem željeznica

Povratne informacije koje dolaze od izvoznika, naročito onih koji rade u metalnom sektoru, ukazuju na to da je željeznička mreža skupa i neučinkovita za BiH.

Trenutno, entitetske vlade kontroliraju nadzorne i upravljačke strukture za sistem željeznica BiH. Postoji samo ograničena koordinacija na državnom nivou, a Zakon iz 2005 godine kojim je planirano razdvajanje upravljanja željezničkom mrežom na putnički i teretni željeznički saobraćaj, još nije implementiran.

Implikacija je to da kako su sada struktuirane, BiH preduzeća željeznica su neodrživa i svakako nesposobna da investiraju bilo u unaprjeđenje mreže, bilo u poboljšanje usluga⁴².

Praktične implikacije ove rascjepkane upravljačke strukture za izvoznike je to što pošiljka koja se kreće preko entiteta mora da se zaustavi radi zamjene lokomotiva na entitetskim granicama. Ovo povećava troškove i zasigurno produžava vrijeme potrebno za dolazak na destinaciju. Kao primjer, putovanje vozom od Sarajeva do Zagreba traje 9 sati u odnosu na 6 sati cestovnim putem i 40 minuta zrakom.

Tabela 35: Sažeta SWOT analiza željezničkog saobraćaja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> Postojeći regulatorni okvir Cjenovna konkurentnost Siguran transport određenih vrsta proizvoda Ekološki bezbjedan Ključna usluga za neke od najvećih BiH izvoznika 	<ul style="list-style-type: none"> Izostanak implementacije zakona i regulativa koje se odnose na segment Željeznica Struktura preduzeća koja upravljaju željeznicama Loš kvalitet usluga (nizak imidž usluga) Nedovoljna konkurentnost ovog segmenta u odnosu na druge vrste saobraćaja Nedovoljni resursi za kapitalne investicije
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> Restruktuiranje postojećih preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak finansijskih sredstava za

⁴² Godine 2010 željeznice FBiH imale su gubitak od 21 milion Eura, dok su željeznice RS-a poslovale sa gubitkom nešto većim od 10 miliona Eura.

<p>koja upravljaju željezničkim saobraćajem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privlačenje stranih investicija (kompanija operatera) • Jačanje/podizanje infrastrukture kako bi se povećala konkurentnost 	<p>pokrivanje tekućih gubitaka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak političke volje da se restrukturiraju preduzeća koja upravljaju željezničkim saobraćajem • Prevelik broj uposlenih u preduzećima i neodgovarajući omjer kvalifikacija • Uticaj međunarodnih sporazuma i članstava u međunarodnim organizacijama
---	---

9.3.2 Ceste

U poređenju sa susjednim državama, cestovna mreža u BiH je nedovoljno razvijena. Primjer za ovo je činjenica da u BiH postoji samo 40 km autoceste u odnosu na oko 1.125 km u Hrvatskoj. To usporava unutrašnji promet i produžava vrijeme putovanja do granica.

Prilika za BiH je izgradnja 340 km autoceste koridora 5C čija trasa je Šamac-Doboj-Sarajevo-Mostar-Čapljina-Doljani, sa izlaskom na Jadransko more u Pločama. Za finansiranje izgradnje, EIB i EBRD su entitetskim vladama stavili na raspolaganje kreditna sredstva u iznosu od 550 miliona EUR. Ova kreditna sredstva nisu iskorištena do danas, te država trenutno plaća penale zbog nekorištenja ovih sredstava.

Prema tome, još mnogo toga predstoji do okončanja izgradnje komponente 5C autoceste. Dodatni razlog za ovo je to što izgradnja ove komponete predstavlja veliki i složen graditeljski izazov koji zahtijeva izgradnju 90 tunela. Samo mali dio radova je završen, pri čemu je izgrađena jedna kratka dionica između Sarajeva i Kaknja. Naredna dionica je isplanirana. Vlada FBiH, trenutno, organizira javne pozive za finansiranje dionice čija dužina je 20 km od Vlakova do Tarčina.

Trenutni status je da, iako je trasa više-manje utvrđena, kupovina zemljišta tek predstoji zbog, između ostalog, i nedostatka zakona o obaveznom otkupu. Zbog toga nije moguće procijeniti kada će koridor 5C biti stavljen u funkciju u potpunosti.

Tabela 36: Sažetak SWOT analize Cestovnog saobraćaja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Ključna usluga u prevozu većeg dijela roba koje se izvoze iz BiH • Dobre kvalifikacije uposlenih u 	<ul style="list-style-type: none"> • Cijena goriva • Postojeća cestovna mreža

<p>cestovnom saobraćaju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurentne cijene obzirom na relativno nisku cijenu rada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ključni putni pravci su preopterećeni • Mogućnost zadovoljenja EU standarda • Vrijeme čekanja na graničnim prijelazima • Pristup dozvolama za ulazak na određena tržišta
Mogućnosti <ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja koridora 5C • Istražiti poziciju BiH kao strateške tranzitne lokacije • Pristup EU će povećati obim transporta • Poboljšanje pozicije BiH prijevoznika kroz postizanje bilateralnih sporazuma • Povećanje broja graničnih prijelaza • Državni podsticaji za kupovinu nove opreme (ekološke opreme, s nižom potrošnjom goriva) 	Prijetnje <ul style="list-style-type: none"> • Sporazum o formiranju sindikata • Smanjenje broja graničnih inspekcija za proizvode organskog i životinjskog porijekla • Subvencije drugih država sopstvenim preduzećima u cestovnom saobraćaju

9.3.3 Zračni promet

Postoji ukupno 25 aerodroma u BiH, od kojih je 7 asfaltirano, a 4 imaju piste od preko 2.300 m i licencirana su za međunarodni zračni promet. Četiri vodeća aerodroma su Sarajevo, Banja Luka, Mostar i Tuzla.

Sveukupnu odgovornost za civilno zrakoplovstvo ima Ministarstvo prometa i komunikacija putem Direkcije za civilno zrakoplovstvo (BHDCA) sa sjedištem u Banja Luci. Problem je što zračni promet preko BiH kontroliraju strane agencije.

Međutim, pojedinim aerodromima upravljaju gradske vlasti pod čijom kontrolom se isti nalaze. Prema tome, ovi organi su odgovorni za razvoj svojih aerodroma kao prometnih čvorišta. Sa liberalizacijom viznog režima za zemlje Schengena koja je sada na snazi za bh. građane, postoji mogućnost da se poveća broj direktnih letova prema i iz BiH, naročito kod nisko-budžetnih avio kompanija. Trenutno njemački Wings radi linije iz Sarajeva do Štugarta i Kelna. Druge popularne avio kompanije, kao što su

Easyjet i Ryanair još uvijek nisu prisutne u BiH iako su vrlo aktivne u susjednoj Hrvatskoj.

U pogledu planiranih letova, trenutno samo Sarajevo ima značajan broj putnika⁴³, iako su njegove aerodromske takse najveće u Evropi (71 EUR po putniku), što umanjuje njegovu privlačnost kao nisko-budžetne destinacije. Aerodrom također trpi štetu zbog vremenskih uvjeta tokom zimskim mjesecima, kada se zbog naglih i nepredvidivih promjena vremena aerodrom zatvara iznenada i bez duže prethodne najave.

Što se tiče teretnog zračnog transporta, sve odlazne količine su veoma male. Sarajevo je jedini aerodrom sa bilo kakvim teretnim zračnim poslovanjem.

Radna grupa za transport i logistiku se fokusirala na ciljeve i aktivnosti koje su od posebnog značaja za izvoz proizvoda i usluga uključujući turizam.

Tabela 37: Sažetak SWOT analize Zračnog saobraćaja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Brzina • Sigurnost • Aerodromska infrastruktura • Lokalni avio prevoznici • Solidan pravni okvir • Dobro obučeno osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> • Cijena aerodromskih usluga • Niska iskorištenost objekata u odnosu na kapacitete (Tuzla, Banja Luka, Mostar) • Nizak broj destinacija i avio-kompanija • Ne postoji alternativa Sarajevskom međunarodnom aerodromu tokom zimskih mjeseci
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Povećanje vrijednosti prijevoza roba • Privlačenje novih nisko budžetnih avio-kompanija • Povećanje broja direktnih letova iz BiH • BiH preuzimanje kontrole svog 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan broj destinacija • Zakoni se ne implementiraju na vrijeme • Nedovoljan broj kvalifikovanog osoblja • Vremenski uvjeti tokom zime

⁴³ Tokom ljetnih mjeseci kapaciteti aerodroma u Sarajevu su gotovo maksimalno iskorišteni.

vazdušnog prostora	(Sarajevski aerodrom)
<ul style="list-style-type: none"> Poboljšanje veza između aerodroma i ključnih krajnjih destinacija (centar grada, druge ključne turističke destinacije) 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurenca obližnjih međunarodnih aerodroma (Banjaluka-Zagreb, Tuzla-Beograd)
<ul style="list-style-type: none"> Proširenje kapaciteta međunarodnog aerodroma Sarajevo 	

Na osnovu SWOT analiza, radna grupa za Transport i logistiku razvila je tri ključna cilja:

- Poboljšati efikasnost i konkurentnost BiH transportnog sistema;
- Poboljšati slobodno kretanje roba između BiH i ključnih izvoznih tržišta;
- Poboljšati bezbjednost saobraćaja u BiH.

Tabela 38 daje sažeti prikaz ključnih mjera i aktivnosti koje je preporučeno implementirati.

Tabela 38: Plan aktivnosti za Transport

Mjera	Aktivnost
Cilj 1: Poboljšati efikasnost i konkurentnost BiH transportnog sistema	
1.1. Pripremiti i implementirati EU strategiju integracije prevoza za BiH sa CEFTA-om i EU	Pregled i inoviranje planova iz 2008
	Pregled EU integriranih planova prevoza
	Priprema strategije integracije i podnošenje iste na usvajanje i finansiranje Vijeću Ministara BiH
	Nadzor implementacije strategije
1.2. Pripremiti kombiniranu strategiju transporta za BiH	Pripremiti uz konsultacije sa ključnim sektorima i drugim kupcima transportnih usluga
	Anagžirati konsultante na pripremi strategije uz konsultacije sa državnim i entitetskim tijelima
	Prezentirati strategiju Vijeću Ministara radi

	implementacije
1.3. Ubrzati implementaciju koridora 5C (i cestovnih i željezničkih elemenata)	Završiti planiranje trasa Otkupiti zemljište gdje je to potrebno Oglasiti zahtjeve za ponudama za građevinske kompanije Upravljati implementacijom projekata
1.4. Implementirati Zakon o željeznicama iz 2005 godine	Restruktuirati preduzeća koja upravljaju željeznicama Osavremeniti kvalitet željezničke mreže kako bi se stekli uvjeti za veću brzinu ovog saobraćaja te poboljšala cijelokupna usluga Otvoriti željezničku mrežu i usluge privatnim operaterima
1.5. Proširiti usluge avio prevoza	Potpuno opremiti sve aerodrome u skladu sa dogovorenim razvojnim planovima Povećati broj destinacija i broj putnika (nove avio-kompanije i nove destinacije) Implementirati zakone i harmonizirati direktive Poboljšati transportne usluge i infrastrukturu između aerodroma i krajnjih odredišta

Cilj 2: Poboljšati slobodno kretanje roba između BiH i ključnih izvoznih tržišta

2.1. Povećati broj licenci za BiH transportne operatere sa ključnim tržištim	Pregovarati dodatne licence za Italiju, Francusku, Austriju, Rusiju
2.2. Rješiti pitanje limitiranog broja graničnih inspekcija za robu životinjskog i organskog porijekla	Razmotriti opcije za povećanje broja graničnih inspekcija i pripremiti planove aktivnosti

	Nadzor implementacije planova aktivnosti za povećanje broja graničnih inspekcija
2.3. Implementirati Zakon o Državnoj pomoći	
Cilj 3: Poboljšati bezbjednost saobraćaja u BiH	
3.1. Osavremeniti transportnu infrastrukturu kako bi se zadovoljili EU standardi	Pripremiti studiju za identifikaciju prioriteta za poboljšanje sigurnosti BiH transportne infrastrukture
	Nadzor implementacije preporuka studije
3.2. Poboljšati primjenu postojeće legislative o sigurnosti transporta	Raditi sa privatnim i javnim sektorom kako bi se osigurala primjena postojeće legislative
	Kreirati javnu kampanju za podizanje svijesti o bitnosti sigurnosti u saobraćaju

10 Strateški ciljevi i aktivnosti

U ovom poglavlju se opisuju mjere i aktivnosti za koje predlažemo da budu realizirane u cilju postizanja vizije iznesene u prethodnom tekstu. Te mjere i aktivnosti bi se trebale realizirati zajedno sa detaljnim sektorskim planovima aktivnosti.

10.1 Strateški cilj 1: Podići svijest o izvoznom potencijalu BiH na ključnim tržištima

Kao što je naznačeno u nalazima RG za brendiranje, BiH porijeklo, osim nekoliko izuzetaka, ne predstavlja prednost kada se radi o prodaji na svjetskom tržištu. Za one zemlje koje nemaju značajnije trgovačke ili kulturne odnose sa BiH, posljedice rata su još uvijek veoma realne. Za one koje bolje poznaju zemlju, trenutna politička situacija stvara nesigurnost u pogledu same zemlje i njenih proizvođača. Bivši partneri u lancima vrijednosti jugoslovenskih republika sada su često konkurenca, što važi i za bivše klijente iz srednje i istočne Evrope i novih članica EU.

Proizvođači iz BiH istovremeno zaslužuju bolje. U ovoj zemlji se proizvode proizvodi dobrog kvaliteta, zemlja ima tradiciju izvrsnosti u brojnim glavnim sektorima i imala bi koristi od jakog državnog i sektorskog brenda. Jasno je da je jednostavno sve ovo sugerirati, međutim za realizaciju su potrebni i vrijeme i resursi. Na nivou države odgovornost za razvijanje i održavanje 'brenda' leži na vlastima, ukoliko se postigne

dogovor oko jedne takve aktivnosti. Što se tiče nivoa sektora ili pojedinačnih preduzeća, privatni sektor treba da preuzme vodeću ulogu, jer je za jedno takvo ulaganje potrebna komercijalna opravdanost. Međutim, tamo gdje će uspjeh ključnih sektora imati uticaj na ukupnu ekonomiju u državi (turizam je dobar primjer toga), država može i trebala bi, ukoliko je to moguće, pružiti finansijsku podršku tim planovima.

10.1.1 Pripremiti i provesti strategiju brendiranja za BiH

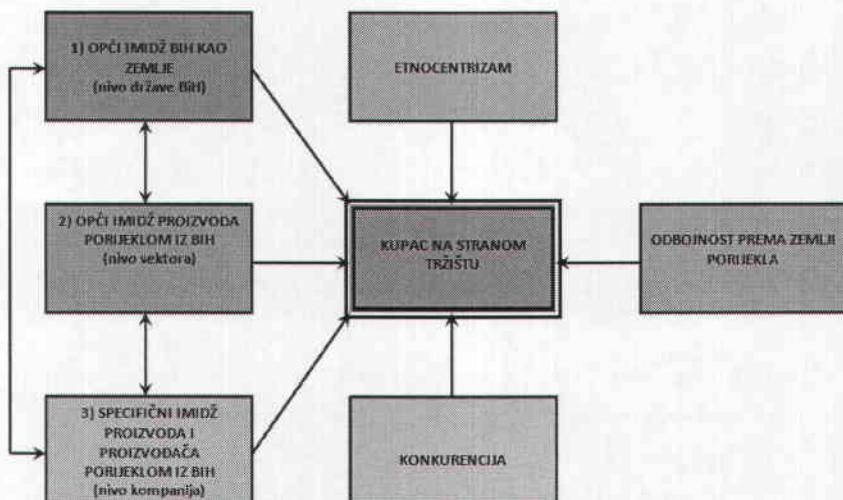
U cilju poboljšanja imidža Bosne i Hercegovine i njenih proizvoda na inozemnim tržištima trebalo bi, u idealnim uvjetima, istovremeno realizirati tri strateška cilja brendiranja:

- poboljšanje brendiranja i promocije BiH kao države;
- poboljšanje brendiranja i promocije na nivou sektora u BiH;
- poboljašnje procesa upravljanja brendom u preduzećima u BiH.

Ova tri cilja su međusobno zavisna, a njihov zajednički uticaj na tri nivoa planiranja i realizacije prikazan je na narednom grafikonu XX koji pokazuje svaki nivo brendiranja koji utiče na željene, konačne odluke koje kupci na određenim izvoznim tržištima donose u vezi određene kupovine:

Grafikon 20: Međuzavisnost aktivnosti brendiranja

Slika: Imidž zemlje porijekla i njegov utjecaj na kupovinu



Pitanje koje se postavlja za BiH je odakle početi? Logična prva aktivnost, kao što je predloženo u planu aktivnosti brendiranja, je priprema Strategije brendiranja BiH.

Da bi takva jedna aktivnost bila uspješna, Vijeće ministara BiH, kao najviši izvršni nivo BiH vlasti, bi trebalo da preuzme vodeću ulogu u pripremi Strategije brendiranja BiH. I pored činjenice da su u jednoj ovakvoj aktivnosti dva ključna ministarstva ona iz oblasti vanjske trgovine i vanjskih poslova, odnosno Ministarstvo vanjskih poslova

BiH i Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, veoma važni akteri, svi nivoi vlasti su u istu uključeni u određenom obimu.

Minimum koji ova strategija treba da sadrži je:

- zajednička vizija za Bosnu i Hercegovinu koju je lako prenijeti kao poruku, jednostavno pretvoriti u vizuelni identitet, a koja pri tom odražava zajedničke vrijednosti BiH;
- utvrđeni ciljevi i odgovornosti vlasti na svim nivoima, kao i ciljevi i odgovornosti relevantnih agencija. Presudna stvar u ovom dijelu strategije je utvrđivanje misije za svakog od pomenutih predstavnika države;
- knjiga brenda za zemlju u kojoj se jasno određuju stavovi vlasti u vezi sa ključnim pitanjima i temama, kojom se jasno utvrđuje kako se strategija brendiranja realizuje i ko je zadužen za njenu realizaciju. U tom kontekstu bi tijela poput FIPA-e i VTK mogla imati određenu ulogu;
- plan realizacije i budžet kako bi ključne aktivnosti bile dobro organizirane i profesionalno obavljene.

Strategija brendiranja BiH nije jedina aktivnost za poboljšanje imidža države, ali je presudna prva aktivnost kojom će se svim zainteresiranim stranama dati niz jasnih mjera koje dalje treba razviti u aktivnosti i projekte od kojih su neki već predloženi u planu aktivnosti za brendiranje, koji se nalazi u prilogu ove strategije.

Neke aktivnosti koje će, ukoliko se realiziraju, imati momentalan uticaj na bolji imidž BiH nisu, same po sebi, aktivnosti brendiranja već više pokazatelji stabilnosti zemlje i nivoa njene važnosti i aktivnog učešća u međunarodnim ekonomskim i političkim tokovima. To su, naprimjer, euroatlantske integracije i stepen napretka ka pristupanju u EU.

10.1.2 Utvrditi mogućnosti stvaranja zajedničkog brenda za ključne sektore

Cilj brendiranja 2: Poboljšanje brendiranja i promocije na nivou sektora u BiH je potrebno postići na 'srednjem' nivou planiranja. Odgovornost za realizaciju ovog cilja leži i na specijaliziranim državnim institucijama, kao i na entitetskim ministarstvima, privrednim komorama, sektorskim udruženjima i pojedinačnim preduzećima. Postoji jasna veza između ovog cilja i inicijative za podršku klasterima u okviru trećeg strateškog cilja ove strategije.

S obzirom da je sektor mjesto gdje se spajaju zajednički interesi različitih aktera, potrebno mu je posvetiti posebnu pažnju. Općenito govoreći, sektori su odgovorni za percepciju o kvalitetu proizvoda i proizvođača iz bilo koje djelatnosti, a njihov imidž ima uticaja na prihvatanje i odluke o kupovini na inozemnim tržištima. Njihova vrijednost se ogleda u etiketi „Proizvedeno u BiH“ („Made in BiH“).

Postoje dvije grupe mjera koje treba razviti i provesti s ciljem poboljšanja brendiranja i promocije na nivou sektora:

- mjere koje se odnose na jačanje marketinga i brendiranja izvoza među prizvođačima u bilo kojem sektoru;

- mjere koje se odnose na razvoj održivih sektorskih brendova.

Prva grupa mjera vezana je za pripremu generičkih strategija sektorskog brendiranja na osnovu istraživanja ključnih ciljnih izvoznih tržišta. Ovom prvom grupom mjera potrebno je utvrditi zajedničke interese i željeno pozicioniranje sektorskih aktera; njom je potrebno utvrditi grupe proizvoda koje će biti promovirane, kao i posebni programi marketinga i komunikacija za sektor.

Druga grupa mjera odnosi se na razvoj pretpostavki za održivost aktivnosti brendiranja na sektorskem nivou, a posebno, na postizanje i održavanje kvaliteta proizvoda i proizvođača, jačanje njihove saradnje, razvoj zajedničkih izvoznih projekata, korištenje sinergija i raspodjelu sredstava u cilju postizanja maksimalnih rezultata.

Za ovaj cilj potrebni su koordinacija, saradnja, jasno prepoznavanje zajedničkih interesa, odlučno rukovodstvo, stalna edukacija i unaprjeđenje kompetencija sa svim zainteresiranim stranama u procesu brendiranja i promocije.

Radi ilustracije, sektorsko brendiranje bi se moglo planirati i realizirati sljedećim redoslijedom:

1. odabrati ključna tržišta na osnovu temeljitog istraživanja;
2. definirati potencijal i ponudu i utvrditi partnere koji će učestvovati u procesu (da li će naglasak biti na regionu, na proizvodima ili na proizvodima iz regiona?);
3. pripremiti sporazum među proizvođačima u cilju rješavanja pitanja kao što su kontrole kvaliteta, zaštita trgovačke marke, zaštita zemlje (regiona) porijekla, raspodjela troškova, raspodjela dobiti, raspodjela poslova i odgovornosti;
4. na osnovu ovog sporazuma, pripremiti i realizirati plan promotivnih aktivnosti.

Iako se može činiti da su svi ovi koraci jasni i jednostavni za praćenje, ipak će njihov razrađen sadržaj, kao i detaljno planiranje i finansiranje svakog od ovih koraka brendiranja i promocije datih u općim okvirima pokazati njihovu složenost i srednjeročnu prirodu. Možemo zaključiti da u cijeloj strategiji postoji snažna razvojna komponenta, koja je možda i najjača upravo u ovom dijelu.

10.1.3 Izraditi strategije za sektorski usmjerenu promociju na ključnim izvoznim tržištima

Sva tržišta na kojima naši izvoznici mogu prodavati i ostvarivati dobit su važna. Iako je veliki procenat našeg izvoza usmjeren na mali broj zemalja, BiH je u 2010. godini izvezla proizvode u vrijednost od najmanje 1 milion BAM u 128 zemalja širom svijeta. Sa stanovišta promocije jasna je potreba da se pažnja vlada usmjeri na oblasti sa velikim potencijalom u kojima će javna podrška imati najvećeg uticaja.

Najbolja praksa sugerira da je trogodišnja ili četvorogodišnja kampanja koju podržava država minimum potreban da se napravi značajan skok u pogledu izvoznog rezultata u određenom podsektoru i tržištu.

Uspješne sektorski orijentirane promotivne strategije su obično one koje se vode potražnjom i tržištem. Iskustvo sa BHEPA-om je pokazalo da nijedna agencija ne može obavezati preduzeća da učestvuju na događajima ili u aktivnostima za koje nemaju nikakvog interesa, čak i kada su ti događaji subvencionirani.

Za ključne sektore bi se sa granskim udruženjima trebale dogovoriti sektorske promotivne strategije koje bi mogle obuhvatati niz aktivnosti u zavisnosti od sektorske orijentacije. Pomenute aktivnosti bi mogle obuhvatati:

- sajmove sa marketinškim aktivnostima prije samog događaja i aktivnostima na generisanju kvalificiranih kontakata u kombinaciji sa medijskim aktivnostima, kao i aktivnostima odnosa s javnošću;
- primarno istraživanje kupaca ili krajnjih korisnika u dатој земљи što će dovesti до sektorski specifičnih informacija;
- posjete trgovinskih delegacija i posjete u cilju pretraživanja tržišta radi susreta sa potencijalnim klijentima u zemlji i sticanja više saznanja o tržištnim uvjetima – može obuhvatati i posjetu relevantnom sajmu;
- mini sajmovi; umjesto odlaska na sajam, manja grupa izvoznika na određenom tržištu organizira jedan jednonedjeljni događaj na kojem će se okupiti potencijalni kupci i mediji da pogledaju proizvode.

Određivanje ciljnih tržišta za BiH proizvode:

Jasno je da ograničena sredstva znače da je važno odabrati ona tržišta na kojima proizvodi iz BiH imaju najviše potencijala. S obzirom da tržišta u velikoj mjeri variraju, za potrebe analize napravili samo tri grupe:

- tržišta u okruženju;
- zemlje članice EU – svih 27;
- ostatak svijeta.

Svaka od ovih regija je analizirana u pogledu njenog potencijala za ključni rast izvoznog sektora.

Izračunavanje indikativnog tržišnog potencijala za BiH proizvode u zemljama u okruženju:

Gledano iz globalne perspektive, zemlje u okruženju se smatraju relativno malim tržištem, ali veoma važnim za BiH u kontekstu geografske blizine, članstva u CEFTA-i, zajedničke istorije, jezika, kulture i drugih sličnosti⁴⁴. S ciljem procjene važnosti ovih tržišta, izračunali smo rezultat za indikativni tržišni potencijal (ITP). Za ovaj pokazatelj se uzimaju u obzir potencijalna ponuda (BiH) i potencijalna potražnja (partnerske zemlje) za određeni proizvod.

⁴⁴ "... dvije inače iste zemlje će se upustiti u 42% više trgovine ukoliko imaju zajednički jezik, nego kada to nije slučaj; 47% više trgovine ako obje pripadaju trgovinskom bloku; 114% više ako imaju istu valutu i 188% više ako imaju zajedničku kolonijalnu prošlost. (Pankaj Ghemawat, prema časopisu *Economist* od 20. aprila/travnja 2011. godine).

Parametar potencijalne ponude se predstavlja kao ukupan BiH izvoz određenih proizvoda, dok se potencijalna potražnja predstavlja kao ukupan uvoz datog proizvoda od strane partnerske zemlje. Nakon poređenja potencijalne ponude i potencijalne potražnje, odabrali smo manju vrijednost. Potom smo od te vrijednosti oduzeli izvoz datog proizvoda koji je BiH ostvarila u tu partnersku zemlju. Time se dobija vrijednost indikativnog tržišnog potencijala. Visoke vrijednosti ITP-a ukazuju na to da se radi o važnom izvoznom proizvodu BiH, kao i na činjenicu da je analizirana partnerska zemlja značajan uvoznik datog proizvoda, te su tako otvorena vrata za dalji rast izvoza. Nasuprot tome, niske vrijednosti ITP-a ukazuju na to da se ili ne radi o značajnom proizvodu iz perspektive BiH ili da analizirana partnerska zemlja nije značajan uvoznik datog proizvoda, što očigledno utiče na potencijal za izvoz.

Za svaku od susjednih zemalja koje je i članica CEFTA-e, izračunat je indikativni tržišni potencijal na šestom nivou HS klasifikacije. Ovi pokazatelji su nakon toga grupisani prema kategorijama pojedinačnih proizvoda kao što je to prikazano u narednim tabelama. Od naročitog značaja je poređenje vrijednosti ITP-a i trenutnog prisustva Bosne i Hercegovine na datom tržištu (prvi red u analizi). Na kraju smo analizi dodali spisak pet ključnih izvoznih konkurenata na svakom tržištu. Ova nam informacija pomaže da zaokružimo sliku ukupnog potencijala za ulazak na određeno tržište.

Prva klasterska grupa – drvo, proizvodi od drveta, papir i proizvodi od papira, namještaj – opće karakteristike:

Nije nikakvo iznenađenje da je najznačajnije prisustvo BiH na tržištu Hrvatske i Srbije. Najveći potencijal za povećanje trgovine u budućnosti je nominalno izražen u ove dvije zemlje. BiH ima trenutno znatno manje prisustvo u ostale tri zemlje. Također smo prepoznali značajan potencijal za širenje trgovine, naročito kada se posmatra trenutna pozicija BiH na ovim tržištima. To se prije svega odnosi na papir i proizvode od papira u Albaniji i Makedoniji, te namještaja u Crnoj Gori.

Tabela 39: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za drvo, proizvode od drveta, papir i proizvode od papira, te industriju namještaja

	Pokazatelj	Zemlja				
		Albanija	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija
Drvo i proizvodi od drveta	Izvoz BiH (000 \$)	4.029	39.327	2.255	3.965	41.845
	Indikativna potencijalna trgovina (000 \$)	27.779	78.342	28.163	16.432	62.443
	Glavni konkurenti	Grčka, Italija, Turska	Austrija, Slovenija, Njemačka	Bugarska, Turska, Srbija	Srbija, Hrvatska, Slovenija	Austrija, Rumunija, Mađarska
Papir i karton	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	254	24.376	5.073	4.657	19.191
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	30.718	40.565	27.827	15.742	52.472

	Glavni konkurenti u 2010. god.	Italija, Francuska, Grčka	Njemačka, Italija, Austrija	Srbija, Njemačka, Slovenija	Srbija, Slovenija, Poljska	Njemačka, Italija, Poljska
Namještaj	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	48	36.695	680	4.811	15.888
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	43.001	138.570	37.469	55.247	69.594
	Glavni konkurenti u 2010.	Italija, Kina, Turska	Italija, Kina, Slovenija	Turska, Srbija, Italija	Srbija, Italija, Kina	Kina, Italija, Njemačka

Izvor: ITC-ova baza podataka trgovinskih statistika

Druga klasterska grupa – metaloprerađivačka i srodne industrije – ključne karakteristike:

Najznačajnije prisustvo BiH je na tržištima Hrvatske i Srbije. Najveći potencijal za povećanje trgovine u budućnosti je nominalno iskazan u ovim zemljama. BiH ima značajno prisustvo i u Crnoj Gori.

Prisustvo u Albaniji i Makedoniji je mnogo manje značajno. Što se tiče trenutne pozicije BiH na ovim tržištima, na njima postoji dosta prostora za rast izvoza. To se prije svega odnosi na željezo i čelik, proizvode od željeza i čelika i druge metalne proizvode (Albansko tržište).

Tabela 40: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za metalnu industriju i srodne industrijske grane

	Pokazatelj	Zemlja				
		Albanija	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija
Željezo i čelik	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	0	43.161	9.840	15.432	59.326
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	148.840	86.219	108.939	9.579	35.275
	Glavni konkurenti u 2010. god.	Srbija, Grčka, Turska, Ukrajina, Italija	Italija, Njemačka, Austrija, Makedonija, BiH	Ukrajina, Romania, Bugarska, Srbija, Grčka	BiH, Srbija, Makedonija, Japan, Albanijska, Italija, Grčka	Slovačka, BIH, Makedonija, Italija, Grčka
Elementi od željeza i čelika	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	2.573	35 564	1.083	13.309	19.949
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	90.586	180 044	42.464	38.291	147.261
	Glavni konkurenti u 2010. god.	Italija, Kina, Grčka, Holandija, Slovenija	Italija, Njemačka, Turska, Kina, Slovenija	Srbija, Grčka, Turska, Italija, Bugarska	Srbija, BiH, Italija, Hrvatska, Njemačka	Njemačka, Italija, Kina, Makedonija, Slovenija
Različiti	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	6	1.663	24	746	807

	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. (000 \$)	11.519	17.980	6.826	5.073	16.318
	Glavni konkurenti u 2010. god.	Italija, Grčka, Kina, Turska, Njemačka	Italija, Austrija, Njemačka, Slovenija, Kina	Turska, Grčka, Njemačka, Italija, Slovenija	Italija, Srbija, Njemačka, Kina, Grčka	Njemačka, Italija, Slovenija, Kina, Turska
nuklearni reaktori, bojleri	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	57	29.285	1.045	1.120	44.302
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	12.425	296.838	29.407	10.371	287.468
	Glavni konkurenti u 2010. god.	Italija, Kina, Njemačka, Grčka, Turska	Njemačka, Italija, Kina, SAD, Slovenija	Njemačka, Italija, Srbija, Turska, Grčka	Kina, Njemačka, Italija, Slovenija, Srbija	Kina, Njemačka, Italija, Slovenija, Poljska
Elektronske komponente	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	138	13.687	1.928	3.408	14.741
	Indikativna potencijalna trgovina u 2010. god. (000 \$)	87.651	113.594	51.126	40.941	94.142
	Glavni konkurenti u 2010. god.	Italija, Kina, Grčka, Turska, Njemačka	Kina, Njemačka, Austrija, Italija, Kineski Taipei	Njemačka, Mađarska, Slovačka, Srbija, Kina	Kina, Srbija, Njemačka, Hrvatska, Korea	Kina, Njemačka, Austrija, Rumunija, Francuska

Izvor: ITC-ova baza podataka trgovinskih statistika

Treća klasterska grupa – građevinska industrija i industrija građevinskog materijala – opće karakteristike:

Tržišta građevinskih usluga su mala: Albanija - 20 miliona američkih dolara u 2009. godini, Hrvatska - 14 miliona američkih dolara, Makedonija - 13 miliona američkih dolara. Jedina zaista značajna tržišta su ona u Srbiji sa 120 miliona američkih dolara u 2009. godini i Crnoj Gori sa 100 miliona američkih dolara u 2008. godini.

Građevinski materijal BiH izvozi uglavnom u Hrvatsku. Druge zemlje u regiji su manje značajne. Izuzetak predstavlja Crna Gora, gdje BiH zauzima četvrto mjesto kao najveći izvoznik. Analiza ukazuje na to da bi orientaciju ovog sektora trebalo okrenuti na druge zemlje u regiji poput Srbije, Albanije i Crne Gore.

Tabela 41: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za industriju građevinskih materijala

	Pokazatelj	Zemlja				
		Albanija	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija
Kamen, gips, cement	Izvoz BiH u 2010. god. (000 \$)	20	15.894	159	1.653	2.992
	Indikativna potencijalna trgovina	7.387	7.323	4.568	5.950	7.527

u 2010. god. (000 \$)	Italija, Grčka, Makedonija, Kina, Španija	Italija, BIH, Austrija, Slovenija, Njemačka	Grčka, Italija, Srbija, Bugarska, Njemačka	Srbija, Italija, Hrvatska, BiH, Kina	Italija, Makedonija, Njemačka, Slovenija, Austrija
Glavni konkurenti u 2010. god.					

Izvor: ITC-ova baza podataka trgovinskih statistika

Četvrta klasterska grupa – prehrambena i poljoprivredna industrija – ključne karakteristike:

Najznačajnije prisustvo BiH je u Hrvatskoj (110 miliona američkih dolara), nakon čega slijedi Srbija (43 miliona američkih dolara) i Crna Gora (17 miliona američkih dolara). Interesantno je da je tržišni potencijal zemalja u okruženju prilično konzistentan, te varira od 116 miliona američkih dolara u slučaju Srbije do skoro 200 miliona američkih dolara u slučaju Albanije. Posebnu pažnju je potrebno posvetiti činjenici da su Albanija i Makedonija zemlje sa najvećim potencijalom za povećanje trgovine, gdje BiH trenutno malo izvozi.

Tabela 42: Analiza tržišnog potencijala u zemljama u okruženju za prehrambenu i poljoprivrednu industriju

	Pokazatelj	Zemlja				
		Albanija	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija
Životinje i proizvodi životinjskog porijekla	Izvoz BiH (000 \$)	493	36 109	7 325	6.220	9 579
	Indikativna potencijalna trgovina (000 \$)	27.627	23 914	19 607	31.554	11 124
Proizvodi od povrća	Izvoz BiH (000 \$)	347	12 660	183	1.375	9 205
	Indikativna potencijalna trgovina (000 \$)	37.635	30 123	33.449	19.753	31 179
Masti životinjskog i biljnog porijekla	Izvoz BiH (000 \$)	817	13 476	0	327	3.563
	Indikativna potencijalna trgovina (000 \$)	24.257	11 404	12.720	5.443	2.196
Gotova hrana	Izvoz BiH (000 \$)	8.349	48 464	5.168	9.104	20.903
	Indikativna potencijalna trgovina (000 \$)	110.399	88 075	118.922	84.602	72.201

Izvor: ITC-ova baza podataka trgovinskih statistika

Moguća je daljnja analiza uz korištenje iste metodologije u cilju utvrđivanja indikativnog tržišnog potencijala za pojedinačne proizvode prije nego za grupe proizvoda kao način da se pomogne novim izvoznicima i grupama izvoznika da utvrde nove specijalizirane segmente tržišta sa potencijalom.

10.1.4 Izračunavanje privlačnosti tržišta EU i Svjeta

U kontekstu EU i ostatka Svjeta, proces utvrđivanja tržišnog potencijala bio je drugačiji. S tim u vezi ispitali smo i bodovali potencijalnu tržišnu privlačnost svake zemlje članice EU kao izvoznog tržišta za BiH za grupe proizvoda iz odabranih ključnih

tržišta u pogledu pet ključnih faktora, pri tome se koristeći ITC-ovom bazom podataka trgovinske statistike. Sve ovo prikazano je u tabeli 43 koja slijedi.

Tabela 43: Izračunavanje privlačnosti tržišta EU i Sviljeta za proizvode iz BiH

Veličina tržišta (vrijednost uvoznika)	Glavnih 10 uvoznih tržišta za određeni prozvod	2
	Glavnih 30 uvoznih tržišta za određeni prozvod	1
Tržišna dinamika	Rastuće tržište u periodu između 2006. i 2010. godine	1
Postojanje trgovinskih ograničenja	Ekvivalentna carinska stopa < 10%	1
Prisustvo BiH na tržištu	BiH izvozi najmanje 10% ukupnog izvoza ili najmanje 1 milion BAM u toj kategoriji proizvoda na tom tržištu	1

Tržišta sa 5 (najviše) bodova su klasificirana kao tržišta visokog potencijala dok su ona sa 4 boda klasificirana kao tržišta srednjeg potencijala. Jasno je da se ovdje moraju uzeti u obzir i drugi faktori, međutim izvoznicima i agencijama je, ovim, ponuđen inicijalni metod za odabir tržišta koji je voden podacima.

Analiza, koja je opisana u nastavku, provedena je uz korištenje prethodno navedene metodologije u cilju utvrđivanja ključnih tržišta za sve ključne klastere proizvoda svih sektora. Detaljne tržišne analize mogu se naći u svakoj od sektorskih strategija. Tabela 44 u donjem tekstu pokazuje najbolje ocjenjena EU tržišta za svaki sektor, odnosno grupe proizvoda unutar sektora

Tabela 44. Ključna EU tržišta po ključnim sektorima i grupama proizvoda (klasterima)

Sektor	Top EU tržišta							
	GE	FR	BE	IT	NE	UK	OS	SWI
Ukupni broj bodova	1,111	1,052	910	697	596	595	130	127
DRVNI SEKTOR								
Grupa (klaster) I: Drvo i proizvodi od drveta	73	68	58	70			67	58
Grupa (klaster) II: Papir i celuloza	90	90	86	71		75		
Grupa (klaster) III: Namještaj	69	69	62	59	59		59	59
POLJOPRIVREDNI I PREHRAMBENI SEKTOR								
Grupa (klaster) I: Poljoprivredni proizvodi	72	61	59	58	67	58		
Grupa (klaster) II: Riba i proizvodi od ribe	10	10		11				10
Grupa (klaster) III: Hrana i piće	226	225	204		209	208		
Grupa (klaster) IV: Duhanski proizvodi	4		4	4		4	4	
METALNI SEKTOR								
Grupa (klaster) I: Osnovni metali i proizvodi od metala	121	95	79	99	85			

Grupa (klaster) II: Mašine i uređaji	238	219	170	209		185		
Grupa (klaster) III: Transportna sredstva	150	136	118	116	116			
SEKTOR GRAĐEVINARSTVA								
Grupa (klaster) I: Građevinski materijali	58	79	70		60	65		

Tabela 45 u donjem tekstu pokazuje ukupan broj bodova za tržišta koja su izvan EU i CEFTA-e. Među tim tržištim načini se određeni broj zemalja koje BiH nude "status povlaštene nacije" (Most Favoured Nation – MNF) izvoznicima iz Bosne i Hercegovine. Takva su tržišta Sjedinjenih Američkih Država, Švicarske i Japana.⁴⁵

Tabela 45: Ključna tržišta u ostaku Svijeta

	USA	CAN	JAP	KOR	AUS	MEX	HK	SWI	CHIN
Ukupni broj bodova	917	848	549	334	295	274	163	127	99
DRVNI SEKTOR									
Grupa (klaster) I: Drvo i proizvodi od drveta	48	60	50	37				58	30
Grupa (klaster) II: Papir i Celuloza	81	75	36		38	52			
Grupa (klaster) III: Namještaj	49	59	49	29	46			59	
POLJOPRIVREDNI I PREHRAMBENI SEKTOR									
Grupa (klaster) I: poljoprivredni proizvodi	55	59					36		
Grupa (klaster) II: Riba i proizvodi od ribe	6	8					8	10	
Grupa (klaster) III: Hrana i piće	187	172	121		104		116		
Grupa (klaster) IV: Duhanski proizvodi			3				3		
METALNI SEKTOR									
Grupa (klaster) I: Osnovni metali i proizvodi od metala	98	67		87					69
Grupa (klaster) II: Mašine i oprema	212	177	172	143		151			
Grupa (klaster) III: Transportna sredstva	119	109	80		73	71			
SEKTOR GRAĐEVINARSTVA									
Grupa (klaster) I: Građevinski materijal	62	62	38	38	34				

⁴⁵ Druge zemlje koje nisu obuhvaćene ovom tabelom, a koje BiH izvoznicima nude status MFN su, između ostalih, Novi Zeland, Norveška i Iran. Do 2010 godine, BiH je isti status imala sa Rusijom i Kanadom.

10.1.5 Podržati i promovirati veće korištenje rješenja u smislu IKT-a i e-trgovine za izvoznike iz BiH

Mogućnosti koje Internet pruža izvoznicima su nešto što većina preduzeća tek treba da istraži. Mnoga preduzeća imaju ograničene informatičke vještine u smislu marketinga i promocije, a manja preduzeća još uvijek rade na uspostavljanju svoje Internet stranice na stranim jezicima. Ipak, korištenje IT-a u svim sferama privredne djelatnosti može biti bitan instrument za inovacije i rast.

Iako je slabo dokumentovan, sektor IT usluga u BiH je navodno aktivan i jak. Već postoji gransko udruženje za ovaj sektor koje direktno vodi VTK. Udruženje, osim ostalih, pruža i usluge obuke iz ECDL-a (Evropska računarska vozačka dozvola) što je dobar početak za bilo koje preduzeće čiji je cilj iskoristiti snagu IKT.

Stoga bi bilo moguće da VTK koordinira pružanje usluge čiji je cilj da se kod izvoznih preduzeća poveća produktivno korištenje IKT.

Usluga bi se sastojala od dvije osnovne faze:

- prva faza bi podrazumijevala provođenje strukturirane revizije preduzeća u smislu kako ono koristi IKT u upravljanju svim aspektima svog poslovanja, uključujući prodaju i promociju, u odnosu na svoju cjelokupnu strategiju. Uslugu bi realizirao kvalificirani konsultant za IKT.
- na osnovu rezultata revizije, izradio bi se plan aktivnosti koji bi se pozabavio prioritetima koje je utvrdilo preduzeće. Plan bi mogao obuhvatati i brojne mehanizme u cilju pomoći preduzeću da unaprijedi korištenje IKT-a, uključujući obuku, stručno savjetovanje, mentorstvo i studijska putovanja. Među ovim aktivnostima, posebna pažnja bi se posvetila mogućnostima e-trgovine i korištenja Interneta kao instrumenta promocije.

Detaljniji sažetak projekta je priložen u Dodatku 1.

10.2 Strateški cilj 2: Povećati broj preduzeća sposobnih za proaktivran izvoz

Kao što je već naznačeno u prethodnim poglavljima ovog izvještaja, ukupan broj velikih i proaktivnih preduzeća u domaćem vlasništu je mali, a veoma mali ako pogledamo usko specijalizirane podsektore. Da bi se ostvarila vizija ove strategije neće biti dovoljno samo pomoći postojećim izvoznicima da se prošire. Također je bitno i da se poveća ukupan broj izvoznika koji aktivno izvoze. To ne samo da će imati pozitivan uticaj na trgovinski bilans, nego će i povećati stopu zaposlenosti u cijeloj zemlji u ključnim sektorima za rast izvoza.

Željeni ishod ovog cilja je da do 2015. godine, BiH ima 1.000 dodatnih aktivnih izvoznika, pri čemu bi izvozni promet svakog od njih bio veći od 1 milion BAM.

Od procijenjenih 160.000 registriranih preduzeća u BiH⁴⁶, procjenjuje se da je njih najviše dvije hiljade izvoznika. Imajući u vidu činjenicu da dvije trećine našeg izvoza

⁴⁶ Izvor: Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH za 2009.-2011 godinu. U prosjeku 8% preduzeća u EU izvozi, tako da je razmjera preduzeća koja izvoze iz BiH mala pri čemu ima više nego dovoljno prostora za rast. U registru izvoznika BHEPA pobrojano je nešto manje od 1.000 preduzeća.

potiče od 100 najboljih izvoznika, to znači da mnoga preduzeća, čak i ukoliko izvoze, imaju veoma mali izvozni promet.

Jasno je da svi izvoznici nemaju iste potrebe u pogledu primanja podrške. Oni koji nikada nisu izvozili imaju različite potrebe u odnosu na sofisticirana međunarodna preduzeća.

10.2.1 Promocija izvoza kao ključne prilike za rast svih MSPa

Istraživanja ukazuje da postoji mnogo razloga zbog kojih preduzeća okljevaju da postanu izvoznici, a ovi razlozi su zajednički i za većinu zemalja. Zajedničke barijere⁴⁷ obuhvataju:

- percepciju da je izvoz rizičan u smislu naplate;
- inozemna pravila i regulativa su previše strogi;
- nedostatak informacija o mogućnostima i zahtjevima tržišta;
- nemogućnost kontaktiranja inozemnih kupaca;
- nedostatak obrtnog kapitala i podrške 'vlasti';
- nepostojanje razumijevanja o tome kako izvoziti
- loše poznавanje stranih jezika i loše tehničke sposobnosti za izvoz.

Svim ovim „preprekama“ se mogu pozabaviti vladini programi podrške kojima se omogućava da kvalificirana tijela rade sa pojedinačnim preduzećima i pomognu im da procijene da li su spremna za izvoz; da utvrde šta je potrebno uraditi da bi se izvozilo, te da ovim preduzećima pruže podršku kako bi im pružili pomoć tokom početne faze izvoza, pri procjeni tržišnih mogućnosti, izradi strategija i pripremi za realizaciju.

Da bi bio uspješan, program „*Novi izvoznici*“ treba biti brendiran, pod kontrolom i podržan širom zemlje kako bi se na taj način osiguralo da sva preduzeća počnu razmišljati o tome da izvoze. BHEPA bi trebala koordinirati ovaj program na nivou države. Međutim, elementi ovog programa mogu biti i na entiteskom ili kantonalm nivou u skladu sa raspoloživim vještinama i resursima.

U mnogim zemljama postoji ceremonija dodjele godišnje nagrade 'izvoznik godine' kojom se ističu najuspješniji izvoznici i njihova dostignuća. Nagrade se daju ne samo velikim preduzećima, već i novim izvoznicima. Iako se u BiH već dodjeljuju mnoge poslovne nagrade, bilo bi dobro dodati i jednu posebnu nagradu usmjerenu samo na izvoz.

Internet stranicu BHEPA-e bi trebalo dodatno razviti tako da postane portal za nove izvoznike koji traže informacije o mogućnostima izvoza i načinima kako započeti sa izvozom. Ovaj razvojni proces je već u toku.

⁴⁷ Utvrđenje u OECD-ovoј studiji „Uklanjanje prepreka za pristup malih i srednjih preduzeća međunarodnim tržištima“ iz 2008. godine

U tabeli 46 koja slijedi dat je okvirni pregled usluga koje bi mogle biti dostupne u okviru programa „Novi izvoznici“:

Tabela 46: Mehanizmi podrške za program „Novi izvoznici“ u BiH

Opis usluge
Revizija izvoznih kapaciteta: struktuiran pregled rezultata preduzeća i budućih planova i predloženih planova aktivnosti za rješavanje slabosti u cilju omogućavanja uspješnog izvoza
Planiranje izvoznog tržišta: plan aktivnosti zasnovan na reviziji izvoznih kapaciteta u cilju ulaska na novo tržište uključujući: odabir tržišta, odabir ciljanih klijenata, prilagođavanje proizvoda, priprema promotivnih planova i realizacija plana i budžeta
Edukacija iz oblasti izvoza: teme za nove izvoznike bi mogle obuhvatati pitanja poput: Uvod u izvoz, izrada izvoznih strategija, istraživanje inozemnih tržišta, utvrđivanje opcija distribucije, strategije određivanja izvoznih cijena, otprema proizvoda na inozemna tržišta, pregovaranje o izvoznim poslovima i plaćanju, razumijevanje različitih kultura, međunarodni standardi kvaliteta, uspješno učešće na sajmovima, korištenje Interneta za povećanje prodaje na međunarodnom tržištu, kratke informacije o tržištu
Usluge mentorstva za izvoz i savjetovanja: pružanje podrške od strane iskusnih i kvalificiranih konsultanata u cilju pružanja pomoći novim izvoznicima da planiraju uspjeh i da istovremeno izbjegnu skupe greške pri prvim koracima izvoza
Informacije o izvoznom tržištu: pristup relevantnim informacijama o stanju na tržištu u pogledu standarda proizvoda, veličine i potencijala tržišta, sistema distribucije, potencijalnih kupaca, analize konkurenčije, kao i informacija o podršci i savjetima o načinu provođenja primarnog istraživanja tržišta.
Trgovinske delegacije: pomoć za utvrđivanje odgovarajućih sajmova i planiranje prisustva na istim
Izrada promotivnih materijala: podrška za izradu profesionalnih materijala i Internet stranica na BHS i stranim jezicima

Neke od gore pomenutih usluga su generičke i mogu se dobiti od brojnih pružalaca takvih usluga. Za druge je potrebno specijalizirano znanje. BHEPA je, naprimjer, izradila metodologiju za provođenje revizije izvoznog kapaciteta i jednostavan obrazac za izradu marketinških planova za izvoz. VTK, također, realizira obuku koja je usmjerena na izvoz.

Za BHEPA-u će izazov biti razmjena ovog osnovnog znanja i metodologije sa drugim organizacijama koje pružaju poslovnu podršku i istovremeni rad na unprjeđenju svog internog kapaciteta za opsluživanje sve sofisticiranih klijenta.

10.2.2 Razviti i provesti mehanizme podrške u cilju poticanja proaktivnog rasta izvoza

Neke agencije za promociju izvoza koriste tipologiju kojom se klijenti segmentiraju na osnovu njihovih potreba i potencijala za rastom. Rast izvoza među najboljih 100 izvoznika u BiH će jasno imati najveći uticaj na ukupne izvozne rezultate. Potrebe ovih uspješnih preduzeća nisu međutim iste kao potrebe novih izvoznika. Isto tako za državu nije opravdano da nudi isti nivo usluga ovim preduzećima, jer ona često već imaju resurse da sama preduzmu većinu aktivnosti. Međutim, jasno je da čak i velika preduzeća imaju potrebu i trebaju očekivati određenu podršku od države.

Uz pretpostavku da program „Novi izvoznici“ pruža podršku onom segmentu tržišta kojeg čine preduzeća koja ne izvoze i mlađi izvoznici, cilj povećanja broja proaktivnih izvoznika će biti usmjerjen na sve druge tržišne segmente. Ti segmenti obuhvataju strane ulagače, velike domaće izvoznike, preduzeća koja djeluju u ključnim sektorima i druge izvoznike.

U tabeli 41 koja slijedi navedene su neke ključne oblasti podrške i opće aktivnosti potrebne za povećanje izvoza pobrojanih kategorija izvoznika. Jasno je da će u kraćem periodu ambiciozne ciljeve uspostavljene ovom strategijom uglavnom realizirati oni izvoznici koji su već, kao takvi, formirani i uspješni. To će obuhvatati najboljih 100 izvoznika od kojih mnogi djeluju u ključnim sektorima. Formirani izvoznici, međutim, obično iziskuju manje direktnе podrške za izvozne aktivnosti. Potrebe su obično usmjerene na pitanja konkurentnosti i inovacija.

Što se tiče postojećih izvoznika, veća direktna podrška bi se trebala usmjeriti na preduzeća u ključnim sektorima gdje povećanje dodane vrijednosti, uvođenje dodatnih novih proizvoda, povećanje broja klijenata i traženje novih tržišta predstavljaju značajne aktivnosti.

Tabela 47: Ključne oblasti podrške za postojeće BiH izvoznike

Kategorija izvoznika	Ključne oblasti podrške	Ključne aktivnosti
Strani ulagači	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj dobavljača ▪ Naknadna briga o investiciji ▪ Podrška drugoj fazi strategija rasta ▪ Podrška istraživanju, razvoju i inovacijama ▪ Podrška za edukaciju i obuku 	Proaktivna promocija BiH u cilju povećanja priliva DSU i poboljšanja druge faze ulaganja od strane postojećih ulagača
Vodeći domaći izvoznici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj dobavljača ▪ Lobiranje u cilju podrške unaprjeđenju poslovnog okruženja ▪ Podrška za investicijska ulaganja ▪ Podrška istraživanju, razvoju i inovacijama ▪ Podrška za edukaciju i obuku 	Podrška vodećim izvoznicima za izradu pojedinačnih prilagođenih strategija u cilju unaprjeđenja rasta izvoza i uklanjanja konkretnih izvoznih barijera s kojima se preduzeća susreću
Izvoznici u ključnim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informacije o kretanju tržišta i generisanje kvalificiranih kontakata 	Podrška ključnim sektorima na ključnim ciljnim tržištima (glavna

sektorima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotivne strategije za glavna tržišta ▪ Program podrške klasterima ▪ Pristup TP-u za izradu i realizaciju strategije ▪ Podrška istraživanju, razvoju i inovacijama ▪ Podrška za edukaciju i obuku 	tržišta i nova tržišta) da povećaju konkurentnost i izvoz proizvoda sa dodanom vrijednosti
Svi izvoznici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informacije o kretanju tržišta ▪ Učešće na sajmovima ▪ Tehnička podrška od strane savjetnika za izvoz ▪ Podrška unutar tržišta od strane bh. savjetnika za izvoz 	Podrška razvoju proaktivnih startegija kojima se unaprjeđuje rast i dodana vrijednost

Realizacija ovakve kombinacije mjera podrške neće biti uloga samo jedne organizacije. Naprimjer, za očekivati je da bi se FIPA, vjerovatno u saradnji sa FIC-om i MVTEO-om, mogla pozabavi potrebama i mogućnostima stranih ulagača, kako postojećih tako i onih novih. VTK već blisko sarađuje sa velikim izvoznicima koji su, također, i njihovi glavni finansijeri, a njihova uloga kao Agencije za promociju izvoza BiH ukazuje na jasnu vodeću ulogu u pogledu pružanja podrške izvoznicima u ključnim sektorima. Veliki izvoznici, također, direktno sarađuju sa različitim sektorima MVTEO-a, kao i sa drugim ministarstvima. S obzirom na raspon aktivnosti podrške koje je potrebno realizirati, broj potencijalnih primalaca i implikacije u smislu resursa, vodeća uloga ne znači i ekskluzivnu ulogu.

Privredne komore, regionalne i podregionalne razvojne strukture, također, mogu imati ulogu u unaprjeđenju konkurentnosti i pripremi preduzeća kako bi ona bila spremna za izvoz. Kao što je to slučaj i u drugim državama, najbolje rezultate za zemlju u cjelini polučit će koordiniran pristup gdje sve zainteresirane strane shvataju svoju ulogu i sposobne su da realizuju ono što je obećano.

10.2.3 Osmisliti i provesti programe razvoja dobavljača u cilju nadogradnje performansi lanca nabavke i konkurentnosti

Pitanje koje se stalno ponavlja i o kome se razgovaralo na brojnim sastancima RGa tiče se problema povezanog sa pribavljanjem repromaterijala za proces proizvodnje od lokalnih dobavljača. Iako su različiti donatorski projekti provodili analize lanca vrijednosti, izgleda da još uvijek postoje ograničenja u snabdijevanju i to ne samo u smislu proizvoda već i u smislu usluga. Vjerujemo da bi u ovom kontekstu program razvoja dobavljača mogao imati određeni uticaj da se pomogne preduzećima da razviju konkurentne proizvode i usluge koji su vođeni tržištem.

Agencije za promociju izvoza često koriste programe razvoja dobavljača da pomognu velikim međunarodnim ulagačima da identificiraju preduzeća koja će zadovoljiti specifične zahtjeve snabdijevanja, a koja nisu dostupna na tržištu i čije nepostojanje ograničava rast. Jedan primjer je program razvoja dobavljača kojeg su napravili češka Agencija za investicije i razvoj poslovanja, *CzechInvest*, i Ministarstvo industrije kao odgovor na žalbe utvrđene njihovim godišnjim anketiranjem ulagača, odnosno inozemnih proizvođača o problemima u pogledu identificiranja dobavljača određenih

komponenti. *CzechInvest* je identificirao i dokumentirao mogućnost koju je potom promovirao prema domaćim preduzećima koja bi mogla biti zainteresirana i sposobna da zadovolje zahtjeve u smislu snabdijevanja.

Provadena je revizija svakog kandidata u smislu njegovih kapaciteta da zadovolji zahtjeve, koji je potom, na osnovu rezultata revizije, prošao kroz program razvoja dobavljača u trajanju od 12 mjeseci, kojeg su na bazi raspodjele troškova finansirali *CzechInvest* i preduzeća, a sve u cilju njihovog osposobljavanja da zadovolje zahtjeve klijenta u pogledu kvaliteta, dizajna i isporuke. Mnoga od ovih preduzeća u prošlosti nisu bila aktivni izvoznici. Međutim, činjenica da su postali ovlašteni dobavljači velikih multinacionalnih preduzeća dala im je i samopouzdanje i reference da se samostalno šire na međunarodnom planu.

U BiH postoji mnogo velikih preduzeća, kako domaćih, tako i međunarodnih, koja su značajni izvoznici. Stoga bi ona potencijalno mogla biti izvrsni partneri za manja preduzeća koja nude profesionalnu i visokokvalitetnu robu i usluge.

MVTEO bi mogao finansirati Program razvoja dobavljača u BiH uz učešće Vijeća stranih investitora kao savjetnika i Vanjskotrgovinske komore kao mogućeg partnera u realizaciji.

Inače, ovakav jedan program **bi** bio struktuiran kao proces koji se sastoji od devet koraka:

1. provođenje istraživanja u cilju utvrđivanja potreba za snabdijevanjem među velikim preduzećima u odabranim sektorima;
2. angažiranje potencijalnih kupaca identificiranih roba i usluga za Program razvoja dobavljača uz obavezu da se pomogne domaćim dobavljačima koji u istom učestvuju;
3. detaljno dokumentiranje potrebe za snabdijevanjem obuhvaćenih preduzeća u pogledu elemenata kao što su: troškovi proizvodnje, vrijeme isporuke, kvalitet proizvoda i usluga, vještine i znanja, tehnički resursi i kapacitet, geografska blizina;
4. promoviranje ove mogućnosti u svim dijelovima BiH da bi se osiguralo sa su svi dobavljači svjesni postojanja mogućnosti i da se mogu prijaviti za ovaj program;
5. ocjena kandidata u skladu sa kriterijima koje su utvrdila potencijalna preduzeća – kupci;
6. provođenje detaljne revizije kapaciteta preduzeća dobavljača odabralih za program. Revizija bi trebala obuhvatiti pitanja kao što su pregled proizvodnog procesa i stanja tehnologija koje se koriste, ocjena kapaciteta fabrike, procjena kvaliteta sistema upravljanja, pregled sistema upravljanja i finansijskog stanja preduzeća, ocjena nivoa vještina i kapaciteta kadrova;
7. na osnovu ocjene kapaciteta preduzeća da zadovolji potrebe dobavljača, plan aktivnosti razvoja dobavljača bi bio dogovoren sa menadžerom programa, dobavljačem i kupcem. Plan bi mogao da obuhvata kombinaciju obuke, razvoja

- proizvoda, unaprjeđenja proizvodnog kapaciteta, izrade strategije, poboljšanja kvaliteta i druge relevantne faktore;
8. realiziranje programa razvoja dobavljača uz podršku vanjskih stručnjaka;
 9. na kraju faze realizacije, ocjena kapaciteta preduzeća da pruži tražene usluge i kreće u pregovore o ugovoru između dobavljača i kupca.

Iako je ovaj program izrađen u cilju uspostavljanja veza između preduzeća sa sjedištem u BiH, mogao bi se, također, realizirati i kao usluga inozemnim kupcima zainteresiranim za pribavljanje resursa ili neke druge oblike partnerstva sa preduzećima iz BiH.

10.3 Strateški cilj 3: Poboljšati sposobnost izvoznika da budu konkurentni na međunarodnim tržištima

Kao što je već utvrđeno, izvoznici sa sjedištem u BiH suočavaju se sa brojnim izazovima onog trenutka kada postanu spremni za rast. Vlada i privatni sektor moraju raditi zajedno na uklanjanju prepreka rastu, kao i na podršci preduzećima sa potencijalom da u kratkom roku izrastu u veća preduzeća. Još uvijek postoji previše preduzeća koja su i dalje usmjerena na jednog ili na mali broj kupaca i koja su u tehničkom pogledu dobra, ali još uvijek vrše prodaju na osnovu niske cijene sa ograničenim strateškim pogledima na izvozni potencijal, odnosno preduzeća koja zarađuju za život, ali im nedostaje instrumenata za rast i kreiranje stvarnog uticaja u svojim sektorima i na ključnim tržištima. Moramo pomoći nekim od ovih izvoznika da uhvate „voz razvoja“ i postanu uspješne priče na koje naša zemlja može biti ponosna.

Bez obzira na veličinu, sva preduzeća imaju slične zahtjeve prema vladu, ukoliko planiraju da rastu i prosperiraju. Dodatak jednom atraktivnom i efikasnom pravnom i regulatornom okruženju je od presudne važnosti. Djelotvorne bilateralne i multilateralne politike trgovine trebale bi omogućiti pristup tržištu po najmanjim mogućim cijenama.

Osim toga, preduzeća traže pomoć i u pogledu:

- pristupa relevantim i pravovremenim informacijama o tržišnim mogućnostima i potencijalu,
- pristupa finansijskim sredstvima da bi osigurala da mogu podržati svoje planove rasta,
- pristupa kvalificiranim savjetima i stučnosti u cilju izbjegavanja skupih grešaka, kao i osiguranja da se na najbolji mogući način iskoriste utvrđene mogućnosti,
- tehničke obuke i obuka iz upravljanja da bi se osiguralo da njihova preduzeća mogu realizirati svoje strategije.

Sve su ove stavke koje su, u određenoj mjeri, već pružene u zemlji. Ono što je potrebno je veća i kvalitetnija podrška koja je direktno usmjerena na prioritetne potrebe naših izvoznika. Za to će biti potrebna saradnja svih organizacija iz javnog i privatnog sektora koje imaju interesa za razvoj konkurentne i uspješne zemlje.

10.3.1 Pruziti podršku razvoju saradničkih izvoznih koalicija i klastera⁴⁸

Saradnja među preduzećima trenutno nije dobro uspostavljena u većini industrijskih sektora u BiH. Nedostatak povjerenja i složeno poslovno i političko okruženje često mogu uticati na otežavanje realizacije saradničkih poduhvata. Međutim, zbog ograničenja koja obuhvataju veličinu, finansijske resurse, tehnološke kapacitete, te nedostatak odgovarajućih kompetencija i znanja, mnoga preduzeća, osim onih stotinjak najboljih izvoznika, borit će se da sama ostvare značajan rast koristeći se sopstvenim resursima.

Širom EU, kao i u brojnim drugim dijelovima svijeta u razvoju, saradničke poduhvate (izvozne koalicije, lanci vrijednosti, klasteri) uspješno podržavaju državne i regionalne vlasti. Čini se razumnim da se i u slučaju BiH pažnja usmjeri na ovaj pristup.

Istraživanje klastera u Španiji i šire ukazuje na to da je ključ uspjeha svih takvih inicijativa u tome da su one na kraju vođene tržištem i zaradom, da ih predvode akteri iz privatnog sektora prije nego tijela koja finansira država, da su uključene u razvoj proizvoda i inovacije (iako možda ne na samom početku) i da imaju jasna i transparentna pravila rada koja su obično uklopljena u sporazum koji se zakonski može provesti.

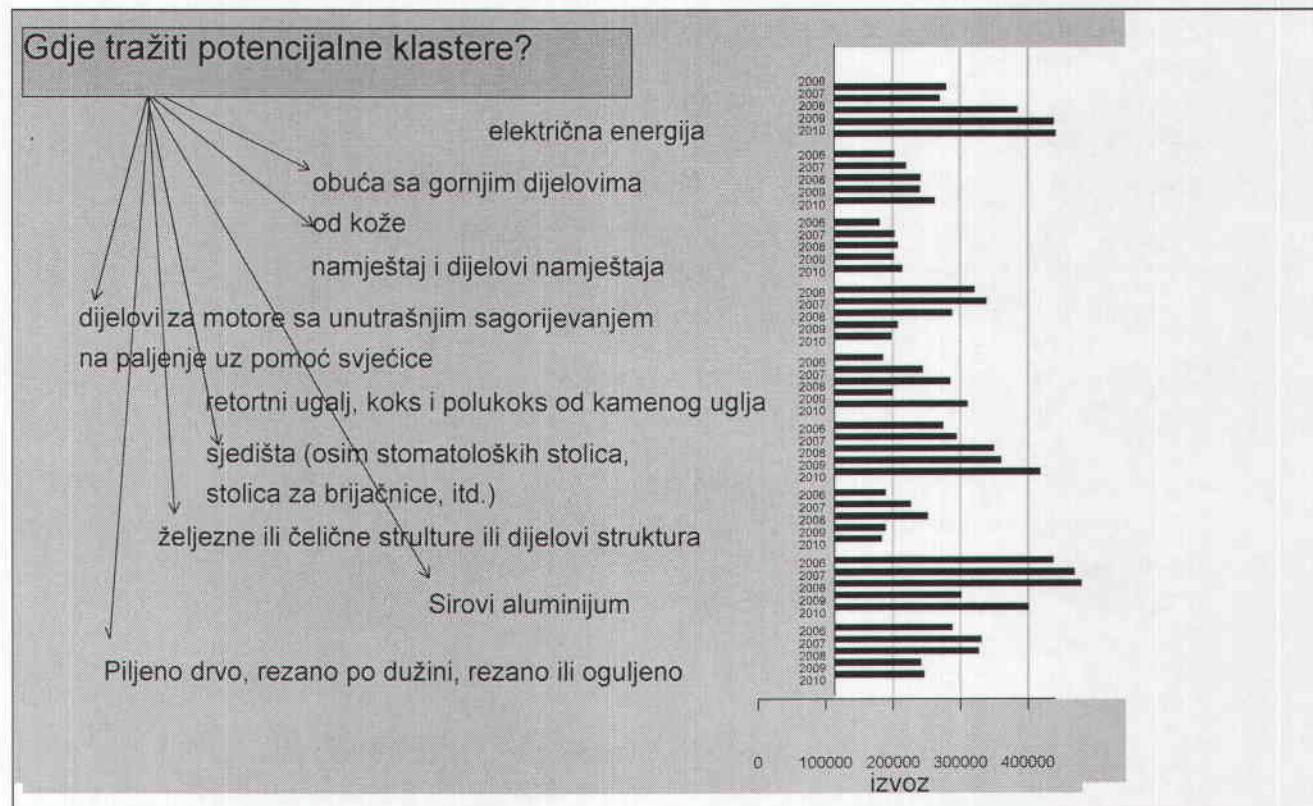
Vjerujemo da bi se kratkoročne koristi povećale za grupe preduzeća koja su locirana u jednoj regiji i koja rade zajedno u cilju promocije svojih proizvoda u određenim ciljnim tržištima na kojima su jasno utvrđene zajedničke mogućnosti. Drvni i metalni sektor predstavljaju jasne mogućnosti za ovu vrstu saradnje. Svježa i prerađena hrana su, također, kandidati za zajedničku promociju imajući u vidu ograničenja među brojnim poljoprivrednim proizvođačima u BiH. Ovu vrstu saradnje može podržati dobro organizirano i sufinsansirano istraživanje tržišta ili učešće na sajmu, što kasnije može voditi u pravcu zajedničkih aktivnosti na brendiranju, kao i drugih aktivnosti.

Iako su korisni i važni gledano u srednjoročnom periodu, mali podregionalni klasteri mogu imati ograničen uticaj na izvozni rezultat u kratkoročnom periodu. Za veći uticaj bit će važno da se razmotre značajni i potencijalno dobro finansirani klasteri i njihov potencijal da povećaju izvoz kroz zajedničku saradnju sa univerzitetima i naučno-istraživačkim institutima u pogledu istraživanja i inovacija.

OECD definira klastere kao „*mreže međusobno zavisnih preduzeća, institucija proizvođača znanja, konsultanata i kupaca povezanih sa lancom proizvodnje koji stvara vrijednost. Koncept klastera prevazilazi koncept uvezivanja preduzeća, jer obuhvata sve oblike dijeljenja i razmjene znanja... i također prevazilazi tradicionalne sektorske analize*“.

Na osnovu činjenice da je razmjera važna, analiza ključnih izvoznih sektora u BiH na 4-cifrenom nivou ukazuje na to da su drvo i metal, što ne iznenađuje, sektori sa potencijalom za okupljanje u velike klastere kao što je to prikazano na grafikonu koji slijedi.

Grafikon 21: Sektori sa najvećim izvozom, 2006.-2010.



Presudni faktori uspjeha Klasterske inicijative BiH obuhvatit će:

- jasno artikulirane strategije razvoja, konzistente sa strategijom ekonomskog razvoja regiona / okruga / entiteta / BiH
- stvaranje širokih partnerstava među ključnim akterima o specifičnim projektima (ključni akteri na ovom nivou bi obuhvatili relevantne igrače u tzv. trostrukoj spirali – partnerstvu između privatnog sektora, vlade i akademske zajednice usmjerena na razvijanje određenog klastera);
- usmjerenje na tehnologije za tržišta sa velikim potencijalom za rast;
- stvaranje kritične mase u cilju dobijanja i zadržavanja međunarodnog priznanja.

BiH bi trebala napraviti okruženje koje privlači međunarodna preduzeća, promovira učenje, odnosno edukaciju, prenos tehnologija, koje potiče formiranje MSPa, ohrabruje formiranje i razvoj lanca nabavke, razvija institucije koje omogućavaju realizaciju izvoza, ohrabruju aktivnosti fonda zajedničkih ulaganja, te pruža podršku razvoju kanala distribucije na tržištu EU.

Uspješne klasterske inicijative bi trebale obuhvatati aktere i pružaoce infrastrukture koji su pobrojani u nastavku teksta. Trenutno svi oni ne postoje u BiH, ali će se već materijalizirati u skladu sa onim što diktiraju tržišne snage. Međutim, tamo gdje je uključenost države proaktivna doći će, kao rezultat toga, do povećanja konkurentnosti klastera:

- preduzeća (na uzlaznom / silaznom mjestu u lancu proizvodnje , preduzeća koja imaju zajednički interes kao što je slična radna snaga i / ili tehnologije, itd.);
- preduzeća koja pružaju zajedničke usluge: savjetovanje, pravne, poslovne, i slične usluge;
- finansijske organizacije (banke, fondovi zajedničkih ulaganja, poslovni anđeli, itd.);
- javne institucije (općinske / kantonalne vlasti, agencije povezane sa ekonomijom i politikama ekonomskog razvoja, naučnom i tehnološkom politikom, itd.);
- univerziteti (fakulteti, naučno-istraživački centri, centri za prenos tehnologija, edukacijski centri, laboratorije, inkubatori, tehnološki parkovi, itd.);
- organizacije za saradnju (klasterske organizacije, trgovinske organizacije, NVO-i, formalne i neformalne mreže, razvojne agencije).

Za BiH je vjerovatnije da bi se klasterske politike trebale razviti na regionalnom, kantonalnom i lokalnom nivou. Na osnovu iskustava drugih zemalja EU, može se reći da su klasterske politike u unitarno uređenim zemljama (npr. Italija), a da ne govorimo u federalno uređenim zemljama (Švicarska, Belgija), razvijene na regionalnom nivou (Sölvell, 2009). Imajući u vidu veliku fragmentiranost političko-institucionalnog prostora u BiH, dolazimo to toga da nema nikakve prepreke provođenju klasterskih politika na regionalnom nivou, ali i da, nasuprot tome, nema ni sveobuhvatne politike na državnom nivou. Jednostavno rečeno, klasterske politike bi se trebale provoditi, jer nema druge alternative.

Ključni povezani aspekti klasterske politike bi trebali biti:

- politika privlačenja DSU (kroz investicionu certifikaciju klastera);
- polike poslovnih veza;
- ekonomski politika usmjerena na sektor;
- naučno-obrazovna politika i edukacija radne snage;
- konkurenčijska politika i tržišna integracija.

|Usredotočiti se na DSU bi bilo razborito. Ulagače obično privlače uspješni klasteri kao što je to slučaj u mnogim malim evropskim zemljama u tranziciji (Slovenija, Slovačka, itd.). S tim u vezi se mala i srednja domaća preduzeća okupljaju oko nekoliko stranih strateških ulagača. Stoga je najvažnije da državne / entitetske / kantonalne / općinske vlasti svojim politikama što je više moguće poboljšaju priliv DSU.

Nacrt prijedloga projekta za razvoj programa podrške klasterima priložen je ovom dokumentu u Dodatku 1.

10.3.2 Pomoći preduzećima da razviju proizvode sa većom dodanom vrijednosti kroz pružanje ciljane podrške usmjerene na inovacije, istraživanja i razvoj

Kao što je to već utvrđeno, izvoz BiH se uglavnom sastoji od roba sa nižom dodanom vrijednosti kao što su repomaterijali, energija, roba koja zahtjeva intenzivan

angažman radne snage i kapitala. Dijagnoza i SWOT analiza bh. preduzeća iz ključnih sektora (drvo, poljoprivreda i prehrambena industrija, metal, građevinarstvo i turizam), koji su provedeni tokom procesa izrade strategije, pokazali su da su glavne slabosti preduzeća iz BiH, naročito MSP-a, zastarjelost tehnologije, slaba produktivnost u odnosu na zaposlenu radnu sangu, razvoj proizvoda i dizajn. Osim toga, nivo inovacionih aktivnosti kod BiH preduzeća je prilično nizak. To se odražava u malom udjelu naprednih tehnologija u prodanoj proizvodnji, nedovoljnem korištenju novih tehnologija kod MSP-a, niskom nivou resursa i potrošnje za istraživanja i razvoj koji dolaze od poduzetničkog sektora, kao i nizak nivo svijesti o zaštiti PIS-a.

Slaba inovaciona aktivnost među preduzećima u BiH, naročito među MSP-ima, rezultat je prije svega nedostatka pristupa kapitalu. Inovacioni poduhvati su opterećeni znatnim rizikom od neuspjeha, koji umanjuje šanse za dobijanje bankovnih kredita kao izvora za finansiranje ulaganja. Osim toga, tradicija saradnje između institucija znanja (univerziteta, organizacija za istraživanje i razvoj) je ograničena. To je dodatno pogoršano činjenicom da u zemlji ne postoji dosljedne infrastrukture za podršku inovacijama.

Preduzeća koja su slaba u smislu tehnologija, kapitala i kadra jedva da se mogu natjecati na međunarodnom tržištu.

Stoga se u rezimeima planova aktivnosti za ključne sektore sa izvoznim potencijalom predlažu mјere koje se odnose na kontinuiran razvoj novih proizvoda i inovacija postojećih proizvoda, jačanje tehnološkog nivoa i opsega proizvodnih kapaciteta, jačanje inovacionih kapaciteta, te intenziviranje naučno-istraživačkih i razvojnih aktivnosti.

Predložene su dvije vrste projekata:

- plan učešća u finansiranju troškova kojim bi se pomoglo pojedinačnim preduzećima da realiziraju aktivnosti na razvoju proizvoda (u smislu novih i postojećih proizvoda) i unaprjeđenju produktivnosti;
- program poticajnih sredstava kojim bi se podržala saradnja između univerziteta ili naučno-istraživačkih i razvojnih centara i bh. preduzeća u cilju poticanja inovacija u oblasti razvoja proizvoda, dizajna proizvoda ili razvoja brendiranja u saradnji sa marketinškim agencijama.

Kratak pregled predloženih projekata za ovu aktivnost priložen je u Dodatku 1.

10.3.3 Pojednostaviti finansijske instrumente koji izvoznicima stoje na raspolaganju

I dok je pristup finansijama čest izvor briga za MSP širom svijeta, on u BiH predstavlja istinski problem kao što je i naznačeno u analizi radne grupe za izvozno finansiranje kao i u povratnim informacijama dobijenim od sektorskih radnih grupa.

U planu aktivnosti koji je detaljno izložen u Poglavlju 9 navode se brojne prioritete aktivnosti koje bi, ukoliko se provedu, smanjile problem pristupa finansijskim sredstvima za rastuća preduzeća sa sjedištem u BiH. Jasno je da će biti važno riješiti pitanje averzije prema riziku kod bankarskih institucija, koje su uglavnom u stranom

vlasništvu. To se djelimično može riješiti reformom zakona o kolateralima i omogućavanjem da zajmodavci putem sudova traže brzo obeštećenje u slučaju neispunjavanja ugovornih obaveza. Naime, ovo posljednje rješenje bi bilo korisno i za pojedinačna preduzeća koja se, također, suočavaju sa izazovima naplate od svojih klijenata.

Faktori koji ograničavaju dalji razvoj kreditnog sistema obuhvataju i ograničenu veličinu i uzak izbor sredstava koja se mogu koristiti kao kolateral⁴⁹, broj i zaostatak sudskih predmeta, stečajni postupak, dugotrajne sudske procese, te izvršenje sudskih presuda. Vrijednost kolaterala potrebnog za dobijanje kredita u BiH (% iznosa kredita) iznosi 173,4% nasuprot prosjeku od 113,4% u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji.⁵⁰

Osim toga, preduzeća iz BiH imaju zanemarljiv pristup vanjskim nebankarskim finansijskim izvorima. Nedostatak odgovarajućeg pravnog, regulatornog i nadzornog okvira i dalje sprječava njihov nastup i razvoj. Treba snažno podržati mobilizaciju domaće štednje kroz razvoj finansijskih institucija i finansijskih proizvoda.

Na raspolaganju MSP-ima je i *leasing* koji je, međutim, skup i podrazumijeva dosta birokratije. *Leasing* preduzeća se primarno bave (oko 70%) leasingom za potrošače (privatni automobili i druga trajna potrošna dobra), dok davanje opreme i drugih mašina u zakup čini preostalih 30%.

Postoji tek nekoliko fondova zajedničkog ulaganja usmjerenih na sektor malih preduzeća koji nisu uspjeli da dostignu održive investicione volumene.

Ukoliko se želi da ova strategije bude provodiva, vlasti na svim nivoima bi se trebale urgentno pozabaviti rješavanjem pitanja i unaprjeđenjem pravnog okruženja za pristup finansijskim sredstvima.

10.3.4 Izgraditi mehanizme za rješavanje nedostataka u pogledu vještina radne snage za izvozna preduzeća

Tokom cijelog procesa izrade strategije, preduzeća iz svih sektora su isticala da manjak kvalificiranih radnika ili generalno loše vještine radne snage predstavljaju glavno ograničenje njihovoj sposobnosti širenja poslovanja i povećanja izvoza. Preduzeća moraju razviti svoje kadrove i unaprijediti vještine specifične za poslove koje obavljaju. Rukovodstvo, također, treba unaprijediti kako opće poslovne vještine, tako i one koje su specifične za izvoz. U cilju povećanja izvoza mnoga preduzeća moraju unaprijediti svoje jezičke, prodajne i pregovaračke vještine.

Iako se u nekim sektorima infrastruktura u smislu edukacije poboljšava kroz stručno obrazovanje, činjenica da je obrazovanje podentitetska odgovornost u FBiH i entitetska odgovornost u RS znači da postoji nejednakost rasподjela resursa za edukaciju, kao i različiti nastavni planovi i programi za slične potrebe širom BiH. To je

⁴⁹ „BiH se bez pretjerivanja kao država i kao privreda može posmatrati kao da je u potpunosti paralizirana tim nasljeđem neriješenih imovinsko-pravnih odnosa“ (Delibegović-Broome (2002), str. 32)

⁵⁰ Četvrti krug istraživanja BEEPS-a u 2008.-2009. godini, istraživanje je obuhvatilo oko 11.800 preduzeća u 29 tranzicijskih zemalja.

dovelo do konfuzije na tržištu i predstavlja potencijalno ograničenje za pokretljivost radne snage, jer poslodavcima iz različitih dijelova zemlje nije u potpunosti jasno značenje određenih strukovnih ili univerzitetskih kvalifikacija.

Osim toga, finansijska ograničenja, zastarjeli nastavni planovi i programi ili nedostatak opreme ponekad znače i nemogućnost institucija koje pružaju stručnu edukaciju da opreme studente modernim vještinama prilagođenim aktuelnim poslovima raspoloživim na tržištu.

Osim pomenutih ograničenja, iskustvo u BiH i drugdje pokazuje da MSP nisu voljna da potroše novac na edukaciju u drugim ustanovama ili na internu edukaciju, koja se obično smatra kao nešto što je skupo i što podrazumijeva 'slodoban radni dan' prije nego oblikom ulaganja u produktivnost preduzeća. Tako se čak i programi koje finansiraju donatori, a koji su često 'besplatni', ne smatraju baš uvijek produktivnim ulaganjem.

Cilj ovog programa je da se preduzećima pruži podrška pri razvoju vještina i programa razvoja znanja kojima će se pokazati uticaj edukacije i kojima će se pomoći rješavanju najvažnijih nedostataka u smislu vještina radne snage. Sažetak projekta za ovaj program priložen je u Dodatku 6.

10.4 Strateški cilj 4: Omogućiti učinkovitu javno-privatnu infrastrukturu podrške za izvoznike

Osnovna svrha ove strategije je da se usklade usluge koje pružaju državni organi i relevantni pružaoci usluga sa prioritetnim potrebama izvoznika na svim nivoima. Strategije opisane u nastavku zasnovane su na potrebama koje su utvrđene tokom procesa izrade strategije.

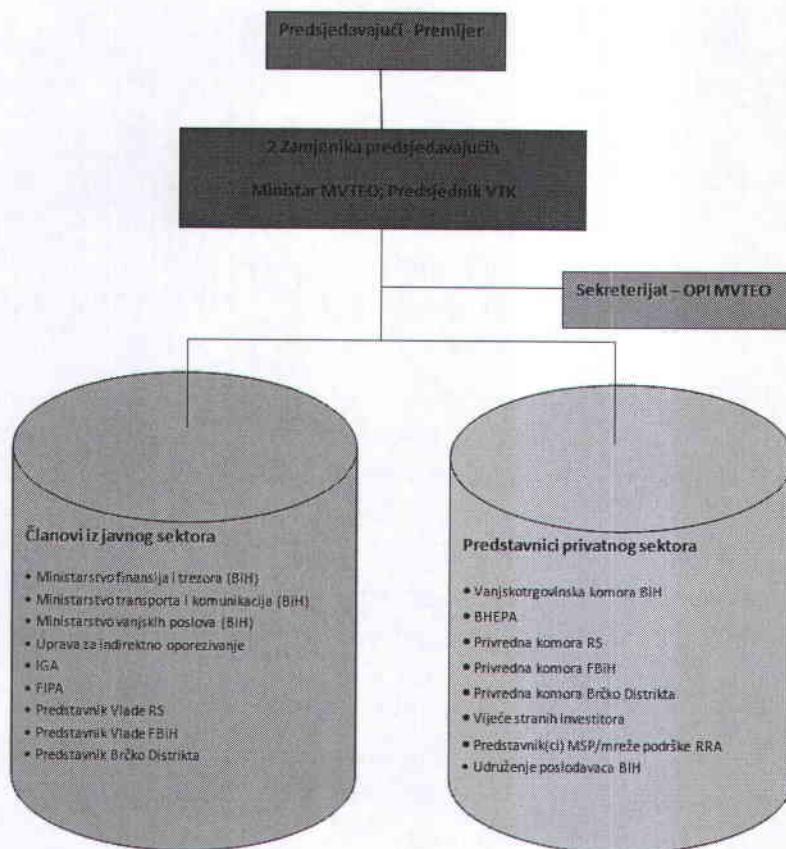
10.4.1 Unaprijediti ulogu i status Izvoznog vijeća BiH u cilju bolje koordinacije otklanjanja izvoznih barijera i pružanja podrške rastu koji je vođen izvozom

Vjerujemo da je odluka Vijeća ministara iz 2007. godine da se formira Izvozno vijeće BiH bila dalekovidna i razborita. Kao što je to već istaknuto u Poglavlju 5, ciljevi Izvoznog vijeća su jasni i još uvijek potrebni u trenutnom političkom kontekstu.

Međutim, od 2009. godine djelotvornost Vijeća je umanjena nedostatkom sredstava njegovog sekretarijata (Odsjek za promociju izvoza pri MVTEO-u). Iako je članstvo prošireno 2009. godine tako da obuhvata i entitetska ministarstva, ipak, možda, postoji još prostora za dodatnu uključenost koja bi u isto vrijeme Vijeću pružila veće ovlasti koje se odnose ne samo na pokretanje inicijativa za određene politike nego i praćenja njihove učinkovitosti na svim nivoima.

Grafikon 22 koji slijedi prikazuje kao bi se struktura članstva Izvoznog vijeća mogla prilagoditi u cilju osiguranja veće uključenosti i uticaja u pogledu pitanja koja se tiču izvoza.

Grafikon 22: Predložena nova struktura i članstvo Izvoznog vijeća



Vjerujemo da izrada ove strategije predstavlja mogućnost za vlasti da unaprijede Izvozno vijeće kao tijelo koje će koordinirati strategije usmjerene na unaprjeđenje izvoza. Stoga predlažemo da se izvrše izmjene i dopune Pravilnika Vijeća kako bi se osiguralo da njegova misija odražava zahtjeve Izvozne strategije BiH.

S obzirom na pitanja i prijedloge sadržane u ovoj strategiji, uistinu bi se moglo izaći sa argumentom za promjenu imena ovog tijela u Vijeće za izvoz i konkurentnost, te tako signalizirati političku važnost konkurentne privrede.

10.4.2 Unaprijediti prometnu infrastrukturu i pojednostaviti carinske procese i procedure

Prometni sistem koji dobro funkcioniра je ključan preduvjet za trgovinu robama i uslugama, odnosno za ekonomski razvoj. Niži troškovi transporta roba i usluga, te pouzdane i vremenski tačne usluge, čine izvozne proizvode konkurentnijim i atraktivnijim. Dalje, obzirom na potencijalno stratešku poziciju Bosne i Hercegovine te mogućnosti koje postoje da BiH postane glavni regionalni tranzitni centar, jasno je da će rast ovog sektora biti bitan preduvjet rasta izvoza, kao i značajan sektor u kreiranju novih radnih mesta.

Stoga je od krucijalne važnosti za Bosnu i Hercegovinu hitna implementacija plana aktivnosti prezentiranog u Tabeli 38, ne samo radi poboljšanja infrastrukture već i radi cjelokupnog imidža Bosne i Hercegovine.

10.4.3 Poboljšati i proširiti usluge prema izvoznicima

Uprkos ograničenjima u pogledu resursa ključnih institucija za podršku izvozu kako na državnom, tako i na entitetskim nivoima, a na osnovu povratnih informacija od radnih grupa, ipak postoje brojni nedostaci u pogledu pružanja usluga kojima bi se trebalo pozabaviti. Usluge koje se pružaju bi eventualno mogle biti zasnovane na raspodjeli troškova ili čak na povratu cjelokupnih troškova pod uvjetom da su usluge visokog kvaliteta.

Mreža trgovinskih informacionih centara u BiH

Istraživanje provedeno među izvoznicima u BiH i šire ukazuje da je pristup strateškim marketinškim informacijama od velike važnosti i da se izuzetno cjeni. Iako je mnogo besplatnih informacija dostupno na Internetu, ipak ih nije uvijek lako i pronaći, te često ne daju dovoljno detaljne podatke. Mnoge informacije se moraju platiti, a *online* podaci su ipak općenito preskupi da bi im jedno preduzeće pristupilo. Najbolje rješenje je, prema tome, koncept raspolje. RS je već formirala Trgovinski informacioni centar, a BHEPA nudi ad-hoc trgovinske informacije ali još uvijek nema posebno izdvojenu strukturu za ovu svrhu. Ima smisla da se podaci o međunarodnom tržištu razmjenjuju među svim potpornim organizacijama kako bi se izbjeglo dupliciranje i na najbolji mogući način iskoristili oskudni budžeti.

BHEPA bi trebala preuzeti vodeću ulogu u formiranju mreže Trgovinskog informacionog centra, možda zajedno sa Evropskom preduzetničkom mrežom, koja već ima pristup nekim korisnim izvorima podataka i informacijskim mrežama. Da bi kreirala takvu mrežu, BHEPA bi mogla raditi zajedno sa partnerskim komorama u RS i FBiH kao i sa drugim organizacijama koje su u mogućnosti da doprinesu ovom procesu izrade strateškog informacijskog plana koji će za početak opsluživati potrebe izvoznika u ključnim sektorima, a potom, u skladu sa rastom stručnosti i resursa, i sve izvoznike. Uvjet za takvu saradnju bio bi sporazum o dijeljenju informacija i resursa kako bi mreža imala minimalno potrebna finansijska i ulaganja u ljudskim resursima za sve svoje članice.

Koordinacija ovog resursa omogućit će bolje usluge za izvoznike širom zemlje koji će znati da jednim pozivom na broj TIC-a imaju pristup vrijednim informacijama po veoma niskim cijenama za sve članove mreže TIC-a. Naprimjer, može se desiti da TIC RS postane vodeći stručnjak za pružanje informacija o tržištu kože i tekstila, dok je TIC FBiH vodeći stručnjak za vino i druge odabrane proizvode. TIC u okviru BHEPA bi se mogao baviti građevinskim, metalnim i drvnim sektorom. To sve naravno lijepo izgleda u teoriji. U praksi će preduzeća ići tamo gdje dobijaju najbolje usluge.

Kratak pregled potencijalnih usluga koje bi pružala Mreža TIC-ova mogao bi obuhvatati:

Za preduzeća iz BiH: uslugu kojom se podržavaju zahtjevi postojećih i potencijalnih izvoznika u pogledu strateških, kao i taktičkih informacija. Neke od tih informacija bile bi dostupne na zahtjev (reakтивно) dok bi se druge informacije (događaji, mogućnosti, novi izvještaji, itd.) mogle proizvoditi na proaktivnoj osnovi i promovirati izvoznicima iz specifičnih sektora.

Informacije bi mogle biti usmjerene na niže navedene kategorije:

<ul style="list-style-type: none"> • Standardi proizvoda/kvaliteta • Mogućnosti distribucije • Profil sektora/tržišta • Usluge podrške i dobavljači na tržištu • Analiza konkurenčije • Informacije o državnim programima podrške • Pristup ažuriranim informacijama za prijavljivanje na tendere 	<ul style="list-style-type: none"> • Opći uvjeti poslovanja • Carina i relevantna regulativa • Profili potencijalnih klijenata/partnera i sveobuhvatni izvještaj o poslovanju preduzeća • Analiza trgovinskih tokova • Pristup objavljenom sektorski zasnovanom istraživanju • Pristup međunarodnim bazama podataka i specijaliziranim sektorskim publikacijama • Ad hoc izvještaji ili profili o posebnim tržištima ili sektorima
--	---

Za preduzeća sa sjedištem u inozemstvu koja traže informacije o BiH mreža bi mogla ponuditi uslugu kojom se objašnjavaju i promoviraju raspoložive mogućnosti za trgovinu i ulaganje:

<ul style="list-style-type: none"> • Traženje dobavljača • Standardi i regulativa • Sektorski profili • Usluge podrške i dobavljači na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> • Uparivanje • Opći uvjeti poslovanja • Pristup objavljenim istraživanjima • Lokaliteti i zgrade
--	---

Međunarodna mreža savjetnika za trgovinu

Iz pregleda institucionalnih kapaciteta kao i iz povratnih informacija od izvoznika, jasno je da i pored činjenice da BiH ima 53 strane ambasade i da pored toga što je Vanjskotrgovinska komora isključivo povezana sa Međunarodnom trgovinskom komorom, postoji potreba da se povećaju i prošire aktivnosti u oblasti promocije trgovine i ekomske diplomacije. Jasno je da su resursi problem, ali i lokacija i profili onih koji su uključeni u ekomske aktivnosti možda neće u potpunosti zadovoljavati potrebe izvoznih klijenata.

Mnoge male zemlje i regije imaju sopstvene mreže savjetnika za trgovinu koji rade sa diplomatskim korom, ali su od njega odvojeni. Preporučujemo sličan pristup i za BiH.

Preporučujemo da se VTK i Ministarstvo vanjskih poslova dogovore da, kao pilot projekat, zajedno imenuju savjetnike za trgovinu u Njemačkoj i Austriji tokom 2012. godine. Savjetnici bi u Njemačkoj radili iz Štutgarta i Minhena umjesto iz kancelarije

ambasade u Berlinu. U Austriji bi savjetnik za trgovinu mogao biti smješten na istoj lokaciji kao i ambasada pod pretpostavkom da se obezbijedi odgovarajući prostor.

Alternativne lokacije bi mogle da obuhvate iznajmljivanje prostorija od partnera VTK-a iz mreže privrednih komora na njihovim tržištima ili, još bolje, iznajmljivanje zasebnog, odvojenog objekta na lokacijama u centru grada gdje bi preduzeća potencijalno mogla da iznajme prostor tokom svojih posjeta datoj zemlji i na taj način namire troškove poslovanja. Naime, cijelim pitanjem plaćanja usluga koje pružaju savjetnici bi se trebalo pažljivo pozabaviti. Mnoge agencije koje vlasti i druge EPAe finansiraju (Danska i Austria su dva različita primjera) zahtijevaju od pojedinačnih preduzeća koja koriste usluge savjetnika za trgovinu da plate barem za dio utrošenog vremena i nastalih troškova. Ovo je za male zemlje jedini način na koji one mogu održavati svoje inozemne urede.

Odabrani savjetnici za trgovinu bi odgovarali BHEPA-i koja bi ih i vodila iako bi, po potrebi, savjetnici ostvarivali vezu sa odjelom za ekonomsku diplomaciju u okviru ministarstva u cilju osiguravanja odgovarajuće koordinacije i protoka informacija.

Poslovi pojedinačnih savjetnika za trgovinu bili bi u određenoj mjeri vođeni promotivnim aktivnostima i izvoznim potencijalom na određenom tržištu. Međutim, vrlo je moguće da bi ti poslovi obuhvatali:

- odgovaranje na *ad hoc* upite bh. izvoznika o uvjetima poslovanja (koje bi procjenivala BHEPA);
- proaktivne sastanke sa glavnim ciljnim preduzećima (potencijalni kupci bh. proizvoda iz ključnih sektora u cilju generiranja upita o pribavljanju resursa ili u ime pojedinačnih preduzeća);
- izradu informativnih letaka za zemlju/sektor (utvrđivanje i izvještavanje o posebnim podsektorskim mogućnostima);
- utvrđivanje izvoznih mogućnosti (iz pregleda vijesti u datoj zemlji);
- izrada upita o pribavljanju resursa u ciljnim podsektorima;
- organiziranje podsjeta trgovinske delegacije (u datu zemlju i u BiH);
- generiranje lokalnih odnosa s javnošću za uspješne priče o izvozu ili pribavljanju resursa.

Savjetnici za razvoj izvoza

Mnogi donatori su aktivno pružali podršku domaćim MSP-ima u razvoju poslovanja, i ta je podrška bila subvencionirana, a pri tom su se angažirali domaći konsultanti koji su u brojnim slučajevima bili 'certificirani'. Među programima kroz koje su konsultanti certificirani ili kvalificirani su CBI-ov program savjetnika za izvoz kojeg je finansirala Vlada Holandije, BS-TAM program kojeg je vodio EBRD sa sredstvima EU, EURELSMED program koji vodi sistem vaučera za konsultantske usluge za MSP-e kroz niz 'certificiranih' konsultanata.

Iako su sve ove inicijative izvanredne i korisne, vjerujemo da sada vlasti trebaju postaviti neke minimalne standarde za savjetnike za izvoz koji će biti sposobni da

pruže odgovarajuću podršku novim izvoznicima kao i onima koji se šire. Sa ambicioznim ciljem od 1.000 novih izvoznika do 2015. godine, kvalitet podrške koja se pruža bit će od presudne važnosti.

Poboljšati pristup infrastrukturi kvaliteta

Za izvozna preduzeća bitna su dva aspekta kvaliteta. Kvalitet proizvoda i kvalitet usluga koje se pružaju da bi se osiguralo da je klijent zadovoljan. Alternativna mjera bi za ovo mogla biti certifikacija za standarde poput ISO 9000.

Međutim, još jedan osnovni uvjet za bilo koji izvezeni proizvod jeste poštivanje zakonskih standarda ciljnog tržišta. Sadašnje stanje infrastrukture kvaliteta u BiH za mnoge izvoznike znači korištenje inozemnih tijela za testiranje kvaliteta što može biti i skupo i vremenski zahtijevno.

S obzirom da je cilj ove strategije otklanjanje prepreka izvozu, predlaže se da se napravi plan učešća u finansiranju troškova da bi se omogućilo preduzećima kojima je potrebna certifikacija proizvoda da istu i izvrše u zemlji, gdje je to moguće, ili izvan BiH. Kroz Program kvaliteta u BiH preduzeća bi dobila podršku u vidu grantova kojima bi se nadoknadilo 50% troškova testiranja proizvoda i certifikacije u maksimalnom iznosu od 10.000 BAM. MVTEO bi mogao biti nosilac realizacije ovog programa kojeg bi na terenu provodili VTK ili entitetske privredne komore koristeći model sličan onome koji je razvijen za BiH Mechanizam podrške izvoznicima.