

## **8. Analiza industrije i strukture industrijske proizvodnje u FBiH za Sektor tekstila, kože i obuće**

### **8.0 Uvod-definicija sektora i methodske osnove**

Analizom je obuhvaćen sektor tekstila, kože i obuće u FBiH. Osnovni cilj analize jeste da se trasiraju i odrede mogući strateški razvojni ciljevi te tako doprinese daljnjem razvoju sektora.

U središtu ove analize stoje preduzeća koja su dostavila tražene podatke i s kojima su obavljeni razgovori i održani okrugli stolovi.

U okviru izrade analize iskoristio se prije svega raspoloživi sekundarni materijal i objavljeni radovi, koji su bili od značaja za ovaj sektor. Tu spada i sistematska analiza raspoloživih, za sektor bitnih statističkih podataka u BiH, koji su ipak oskudni. Osim toga, određen doprinos dala je i sistematska priprema empirijskih iskustava iz GTZ-ovog projekta savjetovanja sektora u okvirima programa za unapređenje privatne privrede, naročito u stvaranju tržišnih šansi i strategija za izgradnju sektora. Razgovori sa menadžerima domaćih proizvođača ovoga sektora dali su neophodne podatke koji su korišteni u izradi ove analize.

Za analizu stanja u sektoru tekstila, kože i obuće pripremljen je jedinstven upitnik sa 81 pitanjem, kako bi se dobili cjeloviti odgovori, dovoljni za svestranu analizu stanja u ovoj industrijskoj oblasti.

Pitanja su obuhvatila:

- finansijske pokazatelje za 2006., 2007. i plan za 2008. godinu,
- podatke o kadrovima,
- stanje primijenjenih tehnologija u pripremi i proizvodnji,
- stanje proizvodnje,
- stanje razvoja i razvojnog trenda, njene ekonomske politike, i
- strana ulaganja i sistem podsticanja razvoja.

Upitnik je potpuno popunilo šest kompanija, a nepotpuno još pet. Upitnici su dostavljeni menadžmentima kompanija uz neposredan razgovor članova tima, intervjuu, posjeta firmama i drugih oblika prikupljanja neophodnih podataka, a sve sa ciljem sagledavanja

pravog stanja: proizvodne i druge opreme, nivoa tehnologije, procesa rada i izrade odgovarajućih proizvoda, kontrole kvalitete i proizvodnje u cjelini sa proizvodnim tokom materijala i radne dokumentacije.

Analiza stanja kroz navedene parametre obuhvatila je 6 firmi, od kojih su:

- IMK "KULA" d.o.o. Gradačac (proizvodnja odjeće)
- Konfekcija "BORAC" d.d. Travnik (proizvodnja konfekcije)
- VIS konfekcija d.o.o G. Vakuf-Uskoplje (proizvodnja odjevnih predmeta od tekstila, kože, trgovina i transport)
- BONTEX d.o.o. Maglaj (proizvodno-trgovačko društvo)
- FORTUNA d.d. Gračanica (serijska proizvodnja obuće)
- ZIKO d.d. Zavidovići.

### 8.0.1 Inozemni trendovi tekstilnoj i industriji odjevnih predmeta

#### • Trendovi iz ugla proizvodnje

Inozemna tekstilna industrija i industrija odjevnih predmeta je u svojoj vertikalnoj podjeli (od proizvodnje vlakana i pređenja do gotove konfekcije) i u svojoj horizontalnoj liniji (od modnih proizvoda preko standardnih artikala do mnogostruke tehničke i industrijske primjene) je organizovana izuzetno heterogeno. U proteklih 25 godina – uslijed različitih lokalnih i domaćih okvirnih uvjeta i uslijed razuđenosti u nivou rada u različitim globalnim područjima privrede – desila su se važna prilagođavanja strukture.

Najjasniji trend da se prepoznati u grani **odjevnih predmeta**: radni procesi sa visokim radnim udjelom u troškovima stvaranja dodane vrijednosti (kao i generalno posmatrano u industriji odjeće) su premješteni u zemlje sa niskom razinom plaća.

Stepen ove promjene položaja iz industrijskih zemalja u zemlje u razvoju i u zemlje sa niskim plaćama dostigao je danas udio od 95 %: jedva da će moći dalje rasti. Pasivno oplemenjivanje lona se realizira pretežno u konfekciji, a posao većinskim dijelom u proizvodnji pletene robe i tkanja. Firme za proizvodnju odjevnih predmeta svih žanrova svoja investiciona sredstva i svoje znanje koncentriraju danas samo još na stvaranje kolekcija, na marketing kupovine i prodaje i na logistiku.

Tehnički knowhow više ne spada u središnju kompetenciju firmi za proizvodnju odjevnih predmeta; skoro da je potpuno zamjenjiv, to znači da se sredstva u tu svrhu odvajaju samo još u ograničenom iznosu. Troškovi lona u vezi sa produktivnošću kadra su odlučujuće prednosti u konkurenciji kod konfekcionara u zemljama sa niskim nivoom plaća.

Danas su tome suprotno tipični faktori uspjeha kod zapadnih konfekcionara upravo proizvod, distribucijski kanal i trgovačka marka. Primjer za identitet poslovanja: jedno radno mjesto u Zapadnoj Evropi košta maksimalno do 50.000 KM.

Proces trenda **tekstilnog primarnog sektora** bio je različitiji: klasične tekstilne predfaze (proizvodnja vlakana, pređenje, tkanje, pletenje, oplemenjivanje) su veoma kapitalno intenzivne i zbog toga su u odnosu na niske plaće mnogo otpornije. Primjer za to: radno mjesto u jednoj predionici ili tkaonici može koštati više miliona maraka.

Premještanja proizvodnje, koja su obrazložena isključivo prednostima u pogledu troškova plaće, su u ovom slučaju rijetka i imaju druge uzroke – obično strateškog karaktera i vezane za lokaciju. Drastično nazadovanje privrednih jedinica od 1970. godine – pri rastućim rezultatima u proizvodnji – se pripisuje činjenici, da su se potrebe za produktivnošću, investicijama i inovacijama mogle uspješno sresti samo kod firmi sa veoma snažnim kapitalom. Mnoge firme nisu bile dorasle izazovima koje su donijele strukturne promjene struke: u okviru ove strukturne promjene zahtijevao se porast produktivnosti s jedne strane i dobra sposobnost isporuke, modne i tehničke inovacije proizvoda kao i logističko savladavanje proizvodnih partija, koje bivaju sve manje, s druge strane. Rezultat ove strukturne promjene je danas visoko specijaliziran «ostatak industrije», koji je izuzetno efikasan i konkurentan i u kojem troškovi plaće igraju još samo podređenu ulogu. Za ovaj podsektor važi opće pravilo, a to je da su se vertikalna preduzeća, koja su ranije prevladavala, «horizontirala», prvenstveno s ciljem da se dostigne veća fleksibilnost proizvoda i bolja logistika. Drugim riječima: tekstilna grana i konfekcije su se reorganizirale.

Tekstilna preduzeća su glavni dobavljači konfektionara. Njihov faktor uspjeha je kombinacija između efikasnih jedinačnih troškova izrade po komadu i inovativnog proizvoda.

Potpuno neovisno od lokacije razvio se sektor **industrijskih i tehničkih tekstila**. Ova industrijska grana nudi tehničko-tekstilne proizvode za raznovrsnu ne-tekstilnu upotrebu (automobilska i vazduhoplovna industrija, medicinska i filterska tehnika, poljoprivreda, vrtlarstvo, građevinarstvo, itd.). Konjunktorni ciklusi, koji su specifični i štetni za tekstilnu industriju i industriju odjeće, skoro da ne dotiču ovaj sektor, koji se ističe visokim tehničkim inovacijama i tehnikama primjene. Pošto su ove firme sekundarni dobavljači, što znači da njihovi troškovi čine samo jedan mali dio od ukupnih troškova potrošača, kvalitet proizvoda i tehnika primjene je bitnija od troškova stvaranja dodane vrijednosti (a time i produktivnosti).

Faktori uspjeha, koji utječu na sve podsektore u istoj mjeri, ne postoje: u svakom sektoru postoje firme koje su "protiv trenda" razvile "vlastitu konjunkturu" u jednom segmentu tržišta. Postoje privredno gledano uspješne firme koje proizvode odjevne predmete sa vlastitim udjelom u gotovom proizvodu od 100 % (npr. Trigema) kao što postoje i uspješno poslujuća vertikalna preduzeća, ali i proizvođači tehničkih materijala, koji više nisu mogli opstati u dobrom tržišnom okruženju. Kao i u svim drugim granama industrije bitno je to, koliko dobro menadžmentu polazi za rukom da iskoristi specifične prednosti firme u odnosu na konkurenciju i kako da odstrani slabosti.

- **Trendovi iz ugla plasmana**

Sezonski uvjetovano neredovni prilivi radnih naloga je važan problem organizacije cjelokupnog tekstilnog proizvodnog lanca što dovode na svim nivoima do oscilacija u iskorištenju proizvodnih i ljudskih kapaciteta, što na kraju često uvjetuje nastanak uskih grla u proizvodnji te likvidnosti, kao i prekomjerne proizvodnje u kratkom vremenu. Čak i inteligentne proizvodnje su, usljed visokog rizika u svijetu mode, samo s rezervom podesne i samo oni konfekcionari koji proizvode općepoznatu marku i koji imaju dobru prodju (npr. Boss) mogu sebi priuštiti visokorizične proizvodnje. Nešto slabije marke ili *no names* (bezimene) su usmjerene na kratkoročne naloge, koji vremenski leže bliže potrebi, kako bi realizirali plan, ili pak moraju potpuno odustati od šansi koje nudi tržište.

Pravovremena raspoloživost tekstilima osigurava se prvenstveno putem – dugoročno odredjenih – međunarodnih sajмова štofova i odjevnih artikala, koji se već oko 20 godina pomjeraju na sve kraće vremenske rokove, a sve skupa za oko 2 mjeseca. Od toga profitiraju isključivo etablirani ponuđači marki, koji i do 100 % svog obrta mogu dugoročno realizirati putem stalnih ili prednalogā: rizik plasmana može se zbog jake marke prenijeti na prodaju, koja samo "sigurnu" robu poznatih marki može držati na skladištu. Ostatak kupuje kratkoročno, po potrebi. Udio relativno «sigurnih» glavnih narudžbi je prema iskustvima zadnjeg CPD-sajma sa 75 % iz 1980. godine opao na gotovo 20 % od ukupnih potreba. Značaj tržišta zapadnih konfekcionara može se ocijeniti po obimu u kojemu poznate marke učestvuju u stalnim narudžbama.

Pad broja stalnih narudžbi sa pratećim, veoma rastrošnim posljedicama po logistiku, skladištenje i dispoziciju, je najbitnija karakteristika trenda tekstilnog lanca proizvodnje i prodaje.

- **Stagnacija na tržištima tekstila**

Raspoloženje u modnoj industriji konfekcije i u trgovini tekstila ostaje i dalje teško, izuzetak su dominant-ne marke. Nove boje i priželjkivana renesansa u jeans-modi, na primjer, teško da će donijeti očekivani napredak. Povremeno prijavljeni slučajevi porasta prometa za oko 3-5 % dobro dođu, ali nisu više ohrabrujuća, jer stagniranje je ipak realnost.

Mnogi učesnici u tržištu strahuju da bi štaviše, kao i u 2000. godini, još jedno nazadovanje i do 3 % bilo realno. Razlozi za to su različiti:

**a.** Samo neke firme mogu ići ukorak sa brzim ritmom i pomjerenim sezonskim rokovima, mnoge potrošačke želje ostaju neispunjene, jer se danas može odreći kupovine nekog tekstilnog proizvoda;

**b.** Udio troškova za odjeću u cjelokupnoj sumi svih izdataka privatnih domaćinstava se stalno smanjuje, sa preko 8 % u 1994. godini na samo nešto više od 6 % danas. Poboljšani prihodi domaćinstava nisu se uspjeli ponovo pronaći u trgovini, kako se očekivalo.

c. Prebacivanje troškova na potrošačke cijene su u tekstilu, u današnje vrijeme, na gotovo cijelom prostoru EU-a nemogući za primijeniti. Jasnije nego do sada može se primjetiti, da se izdaci koncentriraju na druge proizvode i usluge – to su između ostalog putovanja, elektronika (mobilni, računari) itd.

d. Klasična trgovina tekstilom gubi udio u tržištu u usporedbi sa kanalima distribucije, koji su strani ovoj branši, kao što su lanci trgovina prehrambenim artiklima, parfimerije, pržionice kafe, itd., koje veoma uspješno pokušavaju pridobiti kupce sa cjenovno agresivnim količinskim popustima, a time ograničiti porast koji se odnosi na vrijednost.

### 8.0.2 Inozemni trendovi u industriji kože i obuće

Industrija obuće dominira industrijom kože i podsektorom galanterije. Svjetska prodaja u ovom sektoru procjenjuje se u procentima udjela kako slijedi: koža 30%, obuća 60% i galanterija 10%.

Proteklih godina svjetsko tržište, a naročito evropsko se, s obzirom na razvoj dezintegracije pojedinih zemalja i nastanak novih država potpuno nanovo orijentiralo. Zbog ratnih dešavanja i potpune izolacije tržišta u Bosni i Hercegovini industrijski razvoj je nazadovao za 10-15 godina, a u nekim granama industrije i više, pa se mora krenuti s razvojnim ciklusom od početka.

Slomom bivšeg istočno-evropskog privrednog prostora naročito Sovjetskog Saveza, kao velikog tržišta, bivša Jugoslavija je izgubila skoro  $\frac{3}{4}$  svog tržišta, s time i novonastale države. Nove države istočne Evrope su, ili pronašle druge dobavljače, ili zbog loše privredne situacije nisu mogle potpisivati nove ugovore. Čest je slučaj da su ranija tržišta koja su držala zemlje tada u ratu zauzeli oni koji nisu ratovali, jer nisu imali prekid u razvojnem ciklusu.

Brzom privatizacijom kombinata nekadašnji socijalistički privredni sistem u zemljama Poljske, Češke, Slovačke, Mađarske i Rumunije uz učešće inozemnih investitora za otkup preduzeća, ili osnivanjem novih nastale su nove realnosti u proizvodnji i na tržištu. Naročito njemačke tvornice obuće, te preduzeća koja izrađuju pojedine dijelove obuće i materijal, iskoristile su, u spomenutim zemljama povoljne prilike novoosnivanja, ili preuzimanja tvornica.

Za strane investitore plaće i druga lična primanja zaposlenika, imaju odlučujuću ulogu za izbor mjesta i partnera. Prije svega su niska primanja interesantna za investitora.

Države koje teže ka većoj proizvodnji kao što su Kina i Vijetnam, trebaju se shvatiti kao ozbiljan i realan konkurent **zapadnoevropskim proizvođačima obuće**. Ne samo da su troškovi niski, nego je dodatno i stopa produktivnosti visoka. U posljednjih 10 godina ove zemlje su naučile izrađivati obuću i kožu željenog kvaliteta koju kupac traži.

Uprkos masovnom azijskom pritisku, Italija je i dalje na svjetskom tržištu vodeći proizvođač. Talijanska industrija kože i obuće raspolaže visoko kvalificiranim i motiviranim stručnim osobljem, izvrsnim dizajnerima i modernim tehnologijama.

Talijanski dizajneri određuju i utječu na svjetsku i evropsku modu obuće. Ovi dizajneri širom svijeta igraju važnu ulogu i time dovode talijansku modu obuće u vodeću poziciju na svjetskom tržištu.

**U podsektoru kože** računalo se na dramatični porast cijena izazvano krizom kravljeg ludila, te slinavke i šapke. Očekivani porast cijena nije nastupio, ali su svakako određena povećanja cijena uslijedila, posebno za obuću sa visokim udjelom kože.

**Kožna galanterija i sitna kožna roba** su najčešće turski proizvodi. Putem malih preduzeća (porodični pogoni) i istaknutom zanatskom sposobnošću, obilježenu dugom tradicijom, određuju dizajn i ponudu. Porodični pogoni su fleksibilni i u mogućnosti su da brzo reagiraju na modne promjene. Na polju visokokvalitetne kožne galanterije i sitne kožne robe postoji manji broj specijaliziranih preduzeća koja bi mogla dokazati visoku produktivnost.

Sve veći značaj i pristup u sektoru kože i obuće pronašli su supstitute i specijalni tekstilni materijali.

Ovi materijali imaju osobine slične koži, te se od kože, optički, teško mogu razlikovati. Stalni razvoj tekstilnih materijala osiguravaju znatno širu upotrebu za kupce u proizvodnji obuće.

Trijumfalni dolazak u branšu obuće održali su, npr. «GOROTEX» ili « SYMPATEX», te sve postojeće materijale koji stoje s tim i vezi.

Masovnim premještanjem proizvodnje u inozemstvo, Njemačka industrija kože i obuće je obilježena dramatičnim udjelom insolventnosti u periodu od 20 godina. Od 1980.godine cca 60% njemačkih pogona za izradu obuće je moralo biti zatvoreno.

Kao protupotez uvoz obuće na njemačko tržište se u periodu od 1980. do 2000.godine snažno povećao. Danas 97% kupljene obuće u Njemačkoj je proizvedeno u inozemstvu. Time je Njemačka jedan tipičan primjer tendencije u svijetu za proizvodnju u inozemstvu. Pri internacionalnoj proizvodnji bilježi se raspodjela po zemljama kod dvije vodeće evropske nacije obuće, Italija i Njemačka. Dok Njemačka proizvodnju uglavnom premješta u Mađarsku, Poljsku, Češku i Slovačku. Italija se koncentrira na susjedne balkanske zemlje, te je jedini poslodavac za proizvodnju u Bosni i Hercegovini. Tendencije se šire prema Aziji, što već postaje realnost.

Na osnovu toga Italija, Vijetnam i Kina postaju glavni konkurenti Bosni i Hercegovini za borbu na njemačkom tržištu.

Azija (Indija, Kina, Tajvan) su u posljednjih 15 godina evropskim proizvođačima ozbiljni konkurenti. Ne zaostaju za Evropljanima po pitanju produktivnosti, kvaliteta, roka isporuke.

Zajedničkim djelovanjem moderne tehnike komunikacije (internet), tehnike proizvodnje i logistike, azijskim proizvođačima je potrebno osam sedmica od davanja narudžbe, do konačne dostave u njemačke luke (putna relacija Bombay-Hamburg).

Kod malih i srednjih preduzeća, te kod kupaca, postoje pogrešne pretpostavke o visini troškova transporta. I pri velikoj udaljenosti, ovi troškovi jedva da i igraju ulogu. Nude se specijalne transportne linije kao direktna, brza kontejnerska dostava od strane transportnih preduzeća. Primjera radi, transport jednog para cipela košta 1,00 KM (0,5 EUR) na relaciji Bombay-Hamburg. U tome ipak odlučuje proizvodnja, kvalitet i egzaktna logistika nekog preduzeća i naravno količina proizvoda.

### **8.0.3 Lanac iskorištavanja vrijednosti**

Lanac iskorištavanja vrijednosti obuhvata cjelokupan podsektor kože, robu od kože i obuće. Počinje stočarstvom i prostire se preko obrade u pogonima za preradu mesa, transporta, sve do daljnjeg stepena obrade i trgovine različitim proizvodima, pa do krajnjih kupaca.

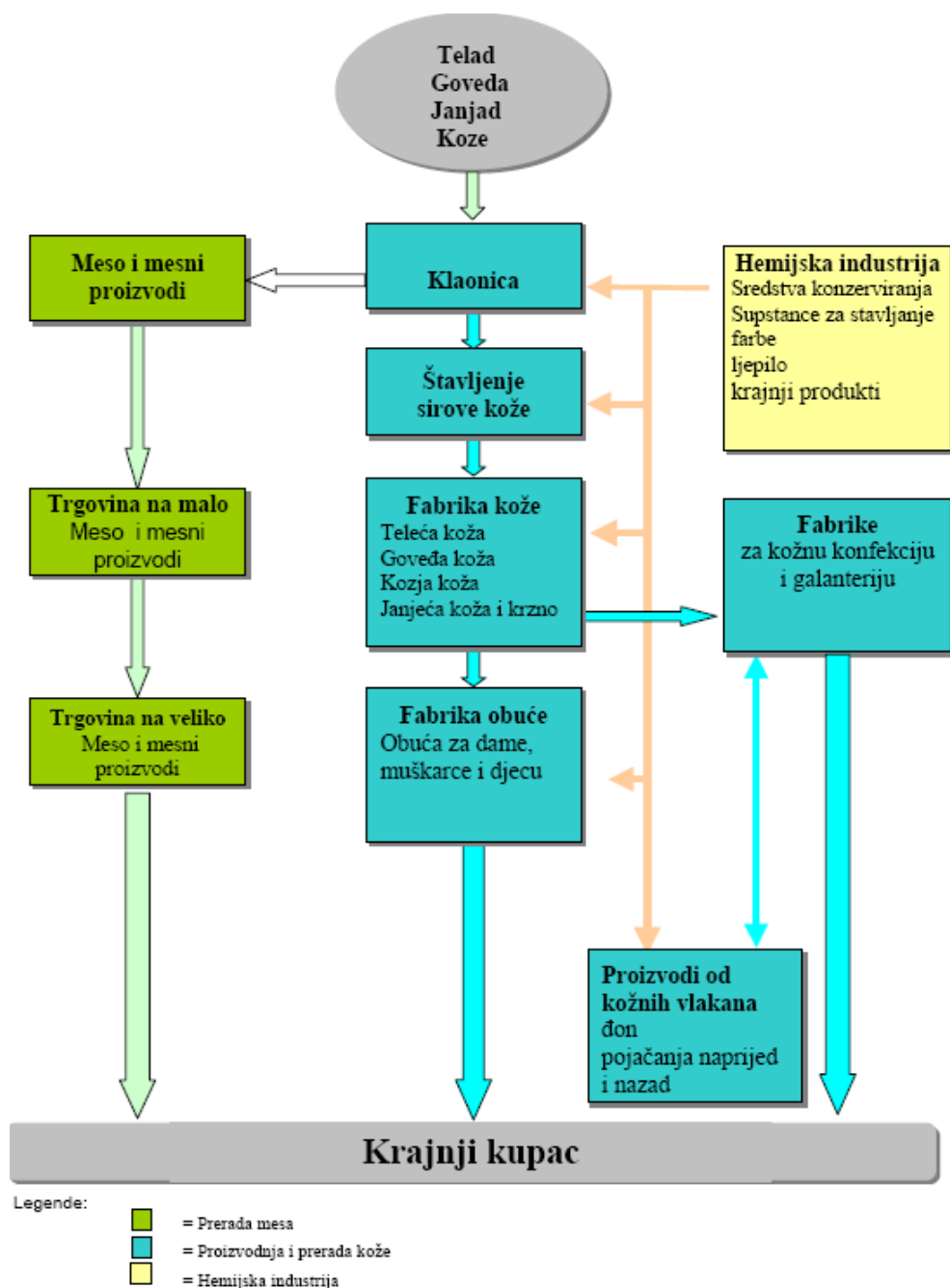
Direktan porast vrijednosti ima sirova koža koja daljnjim stapienom prerade do gotove kože postiže pravu vrijednost. Tako npr. jedan seljak prodajom sirove kože za cca. 2,5 m<sup>3</sup> dobiva oko 8,0 KM. Nasuprot tome kvadratni metar goveđe kože, zavisno od kvaliteta i dorade, košta od 45,0 do 60,0 KM.

Otpad od kože, koji nastaje tokom najrazličitijih procesa daljnje obrade, se obrađuje različitim pripremnim metodama u proizvode od kožnih vlakana i ponovo dovodi u obliku uloška za cipele, prednjih i zadnjih pojačanja u optok materijala.

Daljnje korištenje vrijednosti bilježi se kod kože u industriji obuće, sitne kožne robe i galanterije, te kod kožne konfekcije. Ostaci od kože pri izradi obuće i kožne konfekcije se koriste posebno pri izradi sitne kožne robe.

Uspoređujući sa drugim zemljama jugoistočne Evrope, u BiH je pristiglo manje inostranih direktnih investicija. Inostrana preduzeća dolaze samo do izražaja samo kao nalogodavci, od toga je 95% talijanskih preduzeća.

U odnosu na druge zemlje Slovenija se uzdigla sa svojim angažiranjem u BiH. Slovenački proizvođač obuće «ALPINA» je kupila i privatizirala tvornicu obuće «FOGS» Sarajevo. «ALPINA» u BiH je veoma često nalogodavac lon poslova. Pored ostalog, tvornica obuće KTK iz Visokog i LIŠTO iz Širokog Brijega rade za «ALPINU». Slovenski investitori poznaju dobro ovu regiju, raspolažu neophodnim znanjem jezika, te tako mogu izbjeći postojeću birokraciju. Oko 80% slovenskih investitora se koncentriralo na zemlje jugozapadne Evrope.



**Slika 8.1** Lanac iskorištenja vrijednosti u industriji kože i obuće

Značajan razlog za suzdržavanje inostranih investitora u proizvodnji kože i obuće se vidi u tome, da je potrebni kapacitet za evropsko tržište već dovoljno pokriven. Posebno njemačke fabrike i preduzeća, koja izrađuju dijelove obuće i alat u već spomenutim zemljama (Mađarska, Češka i Poljska) su iskoristile povoljne prilike za osnivanje novih ili preuzimanje postojećih fabrika.

Kratkoročno, vidi se veoma malo šansi za inozemne investicije ili za osnivanje novih tvornica u BiH. Ova branša je opterećena ogromnim kapacitetima. Opterećenje kapaciteta u ovom sektoru procjenjuje se na 30-40%. Uz to se, u skladu sa iskustvom, angažiraju investitori u zemljama sa što je moguće većom kupovnom snagom. To su pored ostalih Slovenija, Grčka, Češka i Mađarska, ali za sada ne i Bosna i Hercegovina



Na polju izrade ostalih kožnih proizvoda i dijelova pribora aktivno je mnogo malih, privatnih, zanatskih preduzeća. Ne postoje podaci o tome. Procjene stručnjaka su riskantne, zbog atomistične strukture u ovoj branši.

## **8.1 Presjek stanja proizvodnih programa**

Glavna pretpostavka uspješne strategije preduzeća je imati dobar i komercijalno uspješan proizvodni program. Zadovoljstvo kupca određenim proizvodom je jedan od osnovnih kriterija kojim se mjeri komercijalni uspjeh proizvoda.

### **8.1.1 Osnovni podaci**

Pod sektorom tekstila, odjeće i obuće u privredi BiH, u smislu ove analize podrazumijevaju se sljedeće grane prerađivačke industrije:

- proizvodnja tekstila (D17D Nace),
- proizvodnja odjeće, dorada i bojenje krzna (D18KD Nace),
- prerada kože, izrada galanterije i obuće (D19KD Nace).

Sektor tekstila, odjeće i obuće BiH je u proizvodnji, vanjskotrgovinskoj razmjeni i investicijama privrede BiH u periodu 2003. – IX 2007. učestvovao sa 6,7% proizvodno tržišne i razvojne snage, što je po pojedinim segmentima:

- proizvodnja, 220,5 miliona KM ili 3,7%,
- izvoz, 360,1 milion KM ili 7,9,
- investicije, 39,9 miliona KM ili 3,5%.

Tako djelatnosti sektora tekstila, odjeće i obuće BiH zauzimaju sljedeća mjesta:

- prerada kože, izrada galanterije i obuće, 11-to mjesto u sektoru prerađivačke industrije BiH,
- proizvodnja tekstila, 13-to mjesto u sektoru prerađivačke industrije,
- proizvodnja odjeće, dorada i bojenje krzna, 16-to mjesto u sektoru prerađivačke industrije BiH.

Pojam podsektora tekstilne industrije podrazumijeva proizvodnju vlakana, pređe, tkanje, pletenje i oplemenjivanje tekstila. Industrija odjeće obuhvata uglavnom konfekciju odnosno preradu od tekstila do modnih artikala.

**Tabela 8.1** Zaposlenost i plaće u F BiH (KM)

Oblast proizvodnje	Broj zaposlenih	Neto plaća	Bruto plaća
Proizvodnja tekstila	4711	345,50	508,07
Proizvodnja odjeće, dorada i bojenje krzna	6971	299,79	440,87
Prerada kože, izrada galanterije i obuće	6366	337,09	495,72
<b>Ukupno:</b>	<b>18.048</b>	<b>324,88</b>	<b>477,76</b>

### 8.1.2 Industrijski proizvodi

Količine proizvedene kože su niske i stalno se mijenjaju, tako je 1998.godine zabilježen veliki uspon u proizvodnji kože, koji se može samo objasniti narudžbama dorade do traženog stepena kvaliteta. Ako se procijene vrijednosti potrebnog materijala za gornji dio cipela iz sortimenta obuće za žene, muškarce i djecu, te izrada radne obuće od početne tačke utroška materijala u prosjeku svih sortimenata od 0,20 m<sup>2</sup> po paru cipela, onda je 1996.godine na domaćem tržištu prodano najmanje 645.000 pari obuće. Ako se uzme ista polazna osnova za naredne godine, onda je na domaćem tržištu prodano 960.000 pari obuće. Time su pobijeni argumenti procenata o proizvedenoj obući, da se od domaće kože ne može izraditi obuća prihvatljivog kvaliteta.

Preduzeća sa sjedištem u tim mjestima, odnosno područjima Sarajevo-Visoko, Mostar, Tuzla, Bluka nisu povezane u proizvodni lanac. Nemaju osnovne, ni strateške alijanse sa univerzitetima, ni sa institutima za istraživanje, niti sa preduzećima iz različitih sektora. Postoji velika potreba i mogućnosti djelovanja za stvaranje skupina i za povećanje sistematske konkurencije, ako se svi akteri međusobno integriraju.

**Tabela 8.2** Proizvodnja odabranih industrijskih proizvoda

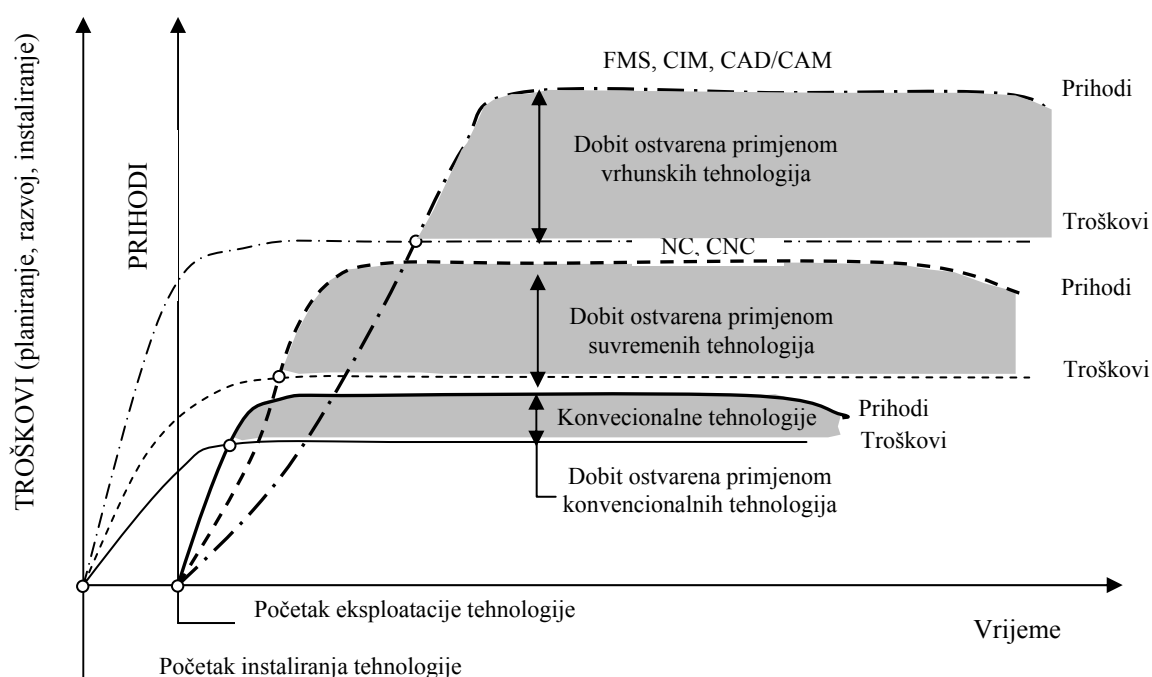
Proizvodi	2002	2004	2006
<b>1. Proizvodi tekstila</b>			
- pamučno predivo (t)	11	60	-
- vuneno predivo (t)	59	439	389
- čarape hilj.pari	2.175	1.172	1.221
- kućansko rublje hilj. m <sup>2</sup>	362	111	47
<b>2. Proizvodnja odjeće, dorada i bojenje krzna</b>			
- trikotažno rublje (t)	63	-	45
- trikotažna odjeća (t)	152	395	67
- rublje (hilj/m <sup>2</sup> )	51	48	213
- konfekcija odjeće	4.978	6.140	4.291
- kožna odjeća (hilj/m <sup>2</sup> )	96	130	91
<b>3. Prerada kože, izrada galanterije i obuće</b>			
- gornja koža (hilj/m <sup>2</sup> )	144	167	235
- teška kožna obuća (hilj pari)	—	274	818
- muška, ženska i dječje kožne cipele i čizme (hilj.pari)	3.188	3.056	3.222
- ostala obuća (hilj/pari)	115	145	173

## 8.2 Stanje tehnologija i tehnoloških sistema

### 8.2.0 Opće stanje tehnologija

Od 70-ih godina pa sve do kraja prošlog stoljeća, nakon više stoljeća dominacije industrijskog načina proizvodnje, u industrijski razvijenim zemljama započeo je novi ciklus tehnoloških promjena, koji obuhvata nove tehnologije i tehnike, nove oblike organizacije proizvodnje i novi sistem znanja. Posebno je značajan prodor u području

tehnologije novih materijala, primjene automatizacije (roboti), informatizacije proizvodnih sistema i procesa (NC, CNC/CAM, ACC), fleksibilnih proizvodnih sistema i u drugim područjima. Jedan od najeksplicitnijih pokazatelja tehnološke razvijenosti nacionalne ekonomije jeste tehnološka složenost proizvoda i tehnološka razvijenost tehnologije. Tehnologije višeg tehnološkog nivoa imaju ukupne troškove veće (veće investicije u proizvodnu opremu), u odnosu na konvencionalne tehnologije (proizvodna oprema znatno jeftinija), međutim, novim tehnologijama ostvaruju se daleko veći prihodi, tako da je dobit znatno veća (slika 8.2).



**Slika 8.2** Tok kapitala kod ulaganja u proizvodne tehnologije različitog stepena tehnološke složenosti

Domaća industrija tekstila, kože i obuće je konvencionalna, bazirana na lon poslovima gdje je najniži nivo sticanja dobiti (slika 8.2.). Implementacija novih tehnologija i procesa proizvodnje u sektoru tekstila, kože i obuće sporije prodire od realnih potreba, rezultat čega je veliko zaostajanje za inozemnim proizvođačima. Za takvo stanje postoji brojni razlozi od kojih nema koristi, oni su: nedostatak finansijskih sredstava za kupovinu modernih tehnologija, nedostatak školovanih i motiviranih kadrova koji bi vukli naprijed, a koji nisu ni dovoljno stimulirani na radnom mjestu, nepostojanje programa doškolovanja i specijalizacije za nove tehnologije, itd. Da bi se proizvodilo po zahtjevima globalnog tržišta i ekonskim kriterijima profita neophodno je što prije provesti sistem vrijednosti u domaćim proizvodnim i poslovnim sistemima, kako bi to bio impuls za adekvatnijim korištenjem vlastitog kadra.

## 8.2.1 Podsektor tekstila

### 8.2.1.1 Stanje i otežavajuće okolnosti za implementaciju modernih tehnologija

- Proizvodni i obradni sistemi su po pravilu stari deset i više godina, koji su obično u dobrom

stanju, iako tehnološki u većini slučajeva nisu ravni sistemima u razvijenoj tekstilnoj industriji u inozemstvu. Neznatna automatizacija u odjevnom sektoru se nadoknađuje kroz veliki udio zaposlenika, npr. pri procesu krojenja, peglanja i drugim poslovima.

- Zbog visokog intenziteta lona, jedno radno mjesto moguće je finansirati sa više hiljada KM, zato

je nivo plaća važan konkurentski faktor. Nije samo visina plaća odlučujuća za planiranje investicije, nego troškovi lona po komadu, koji se iz proizvoda mogu izračunati „troškovi plaća puta produktivnost“.

Uticaj firmi na cijenu po komadu varira pri tome ovisno o proizvodu i kvalitetu za +/- 25-30%. Neznatno je moguće povećati kvalitet u pozitivnom smislu, ako se mogu ponuditi dodatne faze proizvodnje, npr. tehnologija ravnog pletenja (bolji dotok materijala, kraći rokovi isporuke, brza realizacija ideja i prodaja proizvoda).

**Tabela 8.3**

Zemlja	Bruto troškovi plaća KM/sat	Produktivnost F sat/komad	Cijena lona KM/komad
FBiH	3,00	0,75	2,25
Njemačka	30,00	0,35	10,50

- Glavni problemi i nedostaci menadžmenta firmi odjeće su u sljedećim oblastima:
  1. Informatizacija i integracija poslova (CIM) još je nedovoljna, bolje rečeno još nije dovoljno primijenjena i integrirana u proizvodnji i poslovnom sistemu.
  2. Implementacija novih tehnologija zaostaje, kako je navedeno iz više razloga.
  3. Moderna organizacija firme i optimiranje procesa proizvodnje u cilju smanjenja troškova i ciklusa proizvodnje nije za sada prihvaćena u pravom obliku.
  4. Poslovi modeliranja, dizajniranja i kreacije još su u početnoj fazi s izuzetkom pojedinačnih slučajeva.

5. Kalkulacija i troškovni princip minimizacije za postizanje konkurentnost nije dovoljno primijenjen.
6. Poznavanje razvoja tržišta i trendova.
7. Marketing i prodaja.

### 8.2.1.2 Implementacija modernih i novih tehnologija

- Ustanove za obuku i davaoci usluga bliskih sektoru

Za odjevni i tekstilni sektor u BiH radi se neznatno na školovanju i doškolovanju. Na visokoškolskim i stručnim ustanovama, osim Tehničkog fakulteta u Bihaću ne postoje odsjeci kao npr. odsjek za tekstilnog inženjera, dizajnera, ili predmeti koji intenzivnije obrađuju pojedine sektore, kao npr. marketing tekstila. S tim u vezi je teško pronaći u oblasti tekstila dobro obrazovani mladi kadar. Cijeli sektor trpi pod nedostatkom dinamičnog i dobro stručno osposobljenog mladog kadra. Sektor kao poslodavac je neatraktivan za mladi dobro kvalifikovani kadar, zašto postoji više razloga (niske plaće, uvjeti rada nisu dovoljno atraktivni, napredovanja u struci gotovo da ne postoje itd.). Čak i kada se radi o radnicama, vrlo je teško u BiH naći kvalificirano osoblje (šivačice, krojačice itd). Uglavnom se školuju radnici na proizvodnim trakama.

- Na Umjetničkoj akademiji u Sarajevu i Tehničkom fakultetu u Bihaću se nudi tekstilni dizajn.

Nažalost, industriji poznate i prihvaćene CAD/CAM metode, kao i aparati za testiranje nisu stavljeni na raspolaganje, osim nekih firmi (KULA Gradačac). Moderne metode krojenja, dizajniranja, planiranja procesa izrade nisu stalna praksa u domaćim proizvodnim pogonima.

U suštini, nedostaju uluge bliske sektoru i time konkretna ponuda davaoca usluga vezanih za sektor. Kako se pribor i pomoćni materijal uglavnom kupuje u inostranstvu, a domaća tekstilna industrija vrlo malo nastupa kao izvoznik materijala, može se reći da je umrežavanje sektora unutar zemlje neznatno.

Input-output-matrica naglašava poteškoće preduzeća za izradu odjevnih predmeta u BiH, koje su primorane da veliki broj predproizvoda uvoze iz «skupih» zemalja, kako bi sa uložnim materijalom ostale konkurentne. Posljedica: loše izražena uvezanost domaćih dotavljača vodi ka segmentiranju tržišta.

Dakle, BiH firme pri tome djeluju kao sateliti u međunarodnoj raspodjeli rada, koje sa (promjenjivim) udaljenim nalogodavcima imaju «vezu», ali zato sa susjednim «satelitima», tj. firmama za proizvodnju odjevnih predmeta iz zemlje imaju manje. Lokalno tržište kao važan veznik ne postoji, efekat zračenja na lokalno tržište se veoma često ograničava na neformalne poslove, koji otežavaju s tim u skladu, formaliziranu izgradnju domaćeg trgovinskog sistema.

Kada se govori o stanju tehnologija i tehnoloških sistema treba imati u vidu da preko 90% dominira proizvodnja, kakva je u Istočnoj Europi (Bugarska, Rumunija, Ukrajina, Poljska i Češka), a koja uglavnom koristi njemačke i italijanske naloge.

## 8.2.2 Podsektor kože i obuće

### 8.2.2.1 Stanje i otežavajuće okolnosti za implementaciju modrenih tehnologija

- Nedostatak kvalificiranog osoblja je jedan od osnovnih razloga za probleme u industriji kože i obuće u Bosni i Hercegovini.

Doškoloavanje dugogodišnjih zaposlenika nije zabilježeno, a još manje osvježavanje znanja kroz cjeloživotno učenje, što danas traži moderna industrijska proizvodnja. Ovaj nedostatak odnosi se na sve nivoe. Nedostaci su u kvalitetim menadžerima koji bi trebali organizirati nešto novo. Sklonost za pasivnošću se još više pojačava uslijed lon poslova. Nivo majstora, brigadira i stručnih suradnika je odsječen od ranijih kontakata i nema mogućnosti za doškoloavanje. Modelari nemaju priliku informirati se o modnim tendencijama. S proizvodnjom isključivo za druge je mnogo od Know-how nestalo.

Pri tome, ranija jugoslavenska industrija kože i obuće imala je tradiciju dugu nekoliko decenija i uživala je dobar ugled. Već 1929. godine u Visokom je osnovana prva stručna škola za preradu kože i obuće na Balkanu. Od tada je bivša država postala jedna od vodećih nacija obuće u Evropi. Od kraja rata (septembar 1995.) ne postoji nijedno takvo stručno usmjerenje.

- Izvor sirove kože u Bosni i Hercegovini neće biti više dostavljan u obliku kooperacija, nego pretežno individualno od strane seljaka, te se time računa na manji dotok.

Time potrebe fabrika za preradu kože ne mogu biti pokrivena. Industrija kože je u veoma lošem stanju. Vlada nedostatak narudžbi, uređenje pogona ne odgovara u mnogo čemu više tehničkom potraživanju kvaliteta, sigurnosti na radnom mjestu i zaštiti okoline. Ako industrija kože ne dobije pomoć, ova grana industrije neće moći opstati.

- Instrument lon poslova je oprobano sredstvo za preduzeća sa niskim kapitalom, koja na ovaj način ne moraju ulagati kapital.

I sa proizvodnjom za druge radi se profitabilnije, navodi se primjer drugih zemalja (Kina i Vijetnam) pokazuje. Proizvodnja za druge u Bosni i Hercegovini, za sada, nije profitabilna iz dva razloga: Prvi razlog je niska produktivnost, pa se ne može postići dobit, drugi razlog je to što su bosanske fabrike po pravilu ovisne o samo jednom nalogodavcu, koji u potpunosti diktiraju uvjete rada. Bosanske fabrike prihvataju svaki uvjet, a da pri tome samostalno ne pregovaraju. Pri proizvodnji za druge, postoje stalna razilaženja o dostavljenom kvalitetu, toku dostave, kao i o razlikama količine i sortimenta. I ovo je jedan izraz slabosti proizvođača u Bosni i Hercegovini. Studija USAID-a (USAID Business Development Program Sector Survey Textiles and Leather, Business Consulting May 1998.), u kojoj je isključivo zalaganje za proizvodnju za druge pri odgovarajućoj visokoj

produktivnosti i smanjenjem broja radne snage, što nije pravo rješenje, jer se razvoj ne temelji na novim tehnologijama, dizajnu i novim proizvodima, već na poslovima od danas do sutra i bez prave i realne vizije razvoja.

Osnovno je da se preduzeća mogu braniti agresivnom pritisku cijena i proizvodnje za druge udruživanjem i tako usaglašavanjem planova i programa, ali i vlastitim razvojem i školovanjem kadrova.

### 8.2.2.2 Tehnologija i tehničko stanje kože i obuće

- Tehnologije, mašine i postrojenja su zastarjeli, osim rijetkih izuzetaka, ali ipak funkcioniraju ispravno. Prosječna starost mašina je 20 do 30 godina, te iz tog razloga ne igraju ulogu u procjeni preduzeća u okviru privatizacije. Uprkos starosti mašina i postrojenja, pogoni su u stanju proizvesti obuću po cijenama srednjeg segmenta dobrog kvaliteta u odnosu na opremljenost različitim načinima izrade.

Postojeći tehnološki procesi i tehnologije ne osiguravaju prihvatljivu produktivnost, gdje pod pojmom produktivnosti podrazumijevamo koeficijent proizvodne količine po glavi zaposlenih u jednoj radnoj smjeni. Pošto ne raspolažemo ovim vrijednostima, zadovoljit ćemo se količinom i brojem zaposlenih. Pri tome je uzeto 220 radnih dana u godini.

**Tabela 8.4** Produktivnost u sektoru kože i obuće 1997. - 2005. godina

Grupa proizvoda	Jedinica mjere	1997	2000	2005
Koža i galanterija	m <sup>2</sup> /radnik	0,824	1,101	1,670
Obuća	pari/radnik	2,375	1,980	1,821

Pri uobičajenoj izradi obuće lijepljenjem, prema internacionalnoj približnoj vrijednosti, iznosi 10 pari cipela po glavi u jednoj smjeni. Ako se uzme u obzir znatno manje radnih dana, razlika proizvodnje po glavi u industriji obuće u razvijenijim zemljama je još veća.

- Najvažniji temelj za kalkulaciju ponuđenih cijena predstavljaju troškovi proizvodnje u minuti.

Troškovi za izradu jednog para čizama ili cipela se trebaju kalkulirati tako što će se potrebno vrijeme, utvrđeno normom u sklopu pogona, multiplicirati sa proizvodnjom u minuti. Prema iskustvu, vrijednost proizvodnje u minuti, zavisno od veličine pogona, kreće se između 8 - 14 feninga (jednako 7,16 eurocenta). Ova vrijednost predstavlja kalkulaciju navedenih troškova, te navodi prema mjerilima zapada, na pogrešne zaključke. Egzaktno približno određivanje ove važne osnove kalkulacije neće biti sprovedeno ni u jednoj tvornici u Bosni i Hercegovini, pošto nema ni objektivnih normi (REFA), ni potrebnih informacija o troškovima, ni modernog proračuna troškova.

Prema našem iskustvu troškovi plaćeni za jedan par gornjih dijelova iznose između 4 i 6 KM (2,05 do 3,07 Eura). Za gotove cipele vrijednost iznosi između 5 i 8 KM (2,56 i 4,09 Eura).



U pogonima za proizvodnju kože i obuće, postoji proračun troškova, ali ne i mjesto, a posebno ne i nosilac troškova. Zbog toga menadžment nije u poziciji pravovremeno prepoznati troškove i njihove uzroke, te prema tome ne provodi promjene putem programa za smanjenje troškova. Odluke se donose na osnovu iskustva. Tri vrste troškova izdvajaju se iz toga kao najvažnije. Udio u ukupnim troškovima jeste:

osoblje 50 (+/- 10% ), materijal 20 (+/- 5%), energija 10 (+/- 5%).

Ne postoje valjani programi za smanjenje troškova, detaljno otvoreni prema principu nastajanja kao:

- Program smanjenja energetske troškova ( električna energija i energija za zagrijavanje).
- Upotreba materijalnih normi.
- Rad prema pojedinačnim normama u svrhu orijentiranja proizvodnje prema nadnicama za porast produktivnosti.
- Rad prema normama kvaliteta.

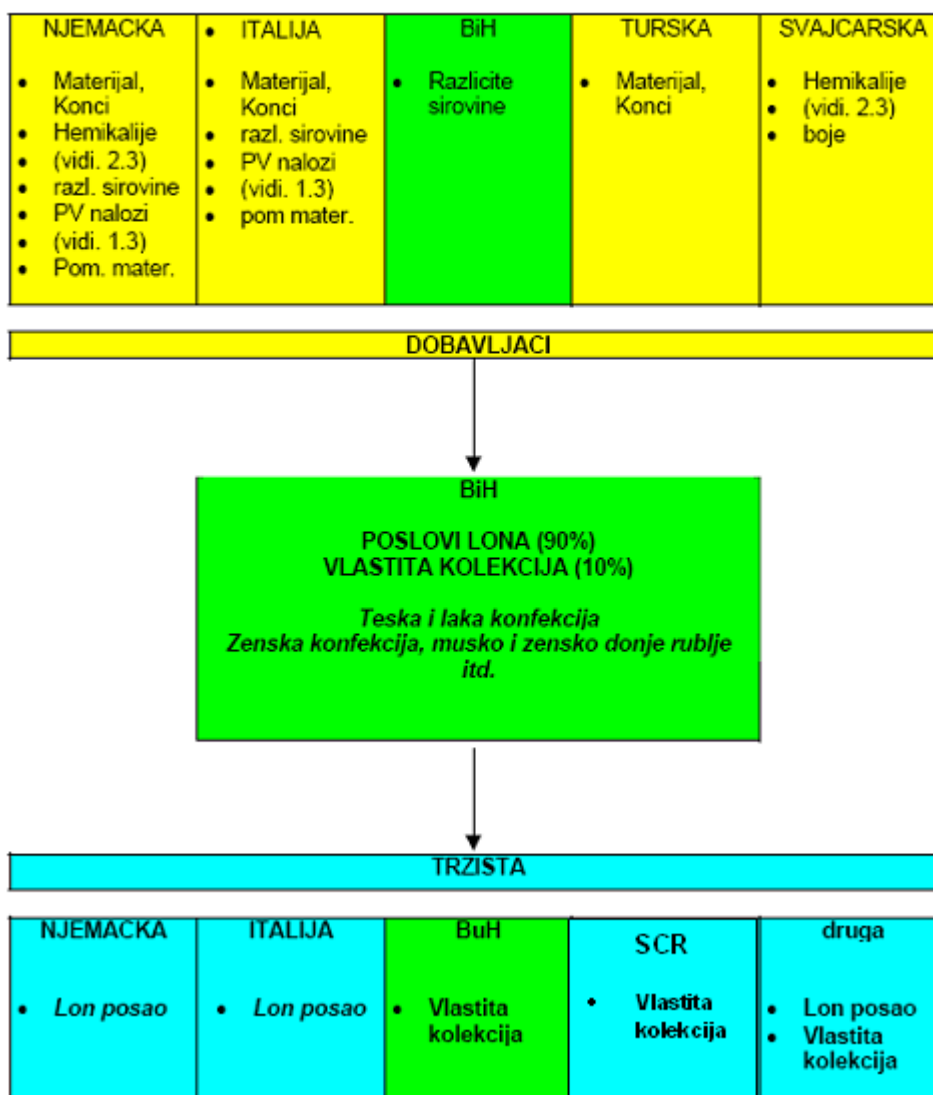
Upotreba i ulaganje u računare nije slučaj, osim u nekim preduzećima. Osnovni stav je sljedeće: Radije zaposliti više osoblja nego koristiti efekte racionalizacije uz istovremeno smanjenje troškova upotrebom računara. Rad mnogih menadžera još uvijek nije usmjeren na poboljšanje produktivnosti i tržišta.

- Za proizvode predstupnja, kao što su: alat, kalup, prednje pojačanje, zadnje pojačanje, donovi, uložci za obuću, pertle, rupe za pertle, kožni konac, ljepilo ne postoji specijalizirana industrija. Proizvodnja je, kao i ranije koncentrirana prije svega u Hrvatskoj i Sloveniji. Zbog teritorijalne situacije nakon rata ovi proizvodi se moraju uvoziti. Dakle, u ovom dijelu domaći proizvođači su okrenuti uvozu, pa nema potrebe govoriti o tehnologiji.
- **Obrazovne institucije** u obliku stručnih škola, koje obuhvaćaju teoretsku i praktičnu nastavu, od početka rata u Bosni i Hercegovini ne egzistiraju. Za sada pogoni za proizvodnju kože i obuće još koriste postojeću kvalificiranost predratnog vremena. To se odnosi posebno na poslove izrađivača kože i obuće. Poboljšanje kvalifikacije za radna mjesta u pogonu zapošljavanjem učenika jedva da i postoji. Ni mogućnosti za usavršavanje ne postoje. Stručno obrazovanje za inženjera obučarstva za različita područja djelovanja više ne postoji. Na temelju nepostojanja poslovne perspektive učenici jedva da i pokazuju interese za novu granu industrije. U ovom sektoru postoji manjak mladog, kvalificiranog, stručnog osoblja za izradu kože i obuće od kvalifikacije za majstora, pa do inženjera.

### 8.2.2.3 Implementacija modernih i novih tehnologija

Institucije i preduzeća koja smo posjetili ne raspolažu institucijom za **istraživanje i razvoj**, bar ne u potrebnom obliku. Sistemi tehnologija CAD / CAM, prema našem iskustvu, daleko su od upotrebe. Nedostatak sposobnih računara i softvera uvjetovan je nedostatkom finansijskih sredstava.

Input-output-isprepletenost odjevne industrije u BiH – kvalitativni pregled



**Slika 8.3** Kvalitativni pregled odjevne industrije u BiH

Pojedinačno su se preduzeća prema DIN ISO 9002 certificirala npr. «Vitex» u Visokom u skladu sa «ISO 9002» što je učinjeno samo od nekolicine.

Institucije za testiranje su zastupljene u obliku vlastitih laboratorija. Ne postoji laboratorija na nacionalnom nivou, koja može obraditi svaki proizvod u suradnji sa evropskim normama za ispitivanje kvaliteta i koja bi mogla da nadgleda laboratoriju. Rad

prema evropskim - normama nije moguć, jer sama dokumentacija, propisi i tehnički preduvjeti nedostaju.

Implementacija novih i modernih tehnologija kasni u primjeni, ne ulaže se dovoljno u edukaciju za primjenu ovih tehnologija, tako da se bez osmišljenih programa, motiva i kadrova ovo pitanje neće uspješno riješiti.

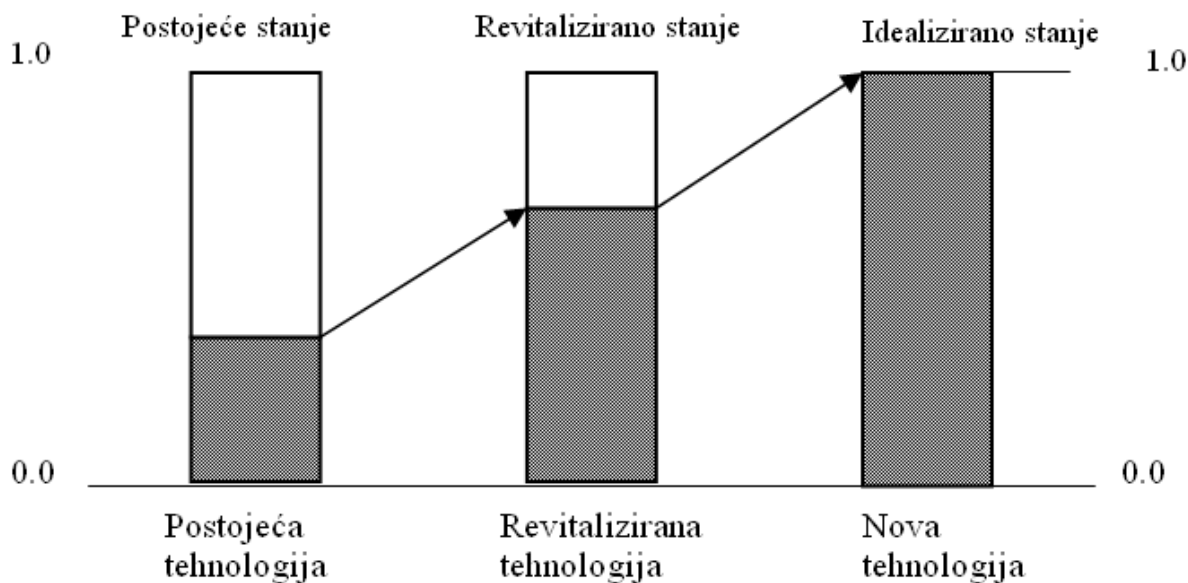
## **8.3 Mogućnosti revitaliziranja i moderniziranja tehnologija**

### **8.3.1 Osnovne podloge za razvoj industrijske proizvodnje**

Moderna industrijska proizvodnja zahtijeva neprekidno inoviranje i unapređenje postojećih proizvoda, proizvodnih procesa i sistema, tehnologija i kvalitete rada od čije efikasne primjene ovisi opstanak mnogih proizvodno-poslovnih sistema. Osnovne su podloge za razvoj moderne industrijske proizvodnje: nove proizvodne tehnologije i tehnike, informacijske tehnologije (CAD/CAPP/CAM-CAQ), brzi razvoj proizvoda, primjena znanja, inovacije, fleksibilnost i moderni proizvodni sistemi s ciljem postizanja konkurentne prednosti uz smanjenja troškova proizvodnje.

### **8.3.2 Osnovi revitaliziranja i reinženjeringa tehnologija**

Domaća industrija tekstila, konfekcije, kože i obuće suočavala se i prije rata s nizom tehnološko-proizvodnih i ekonomsko-tržišnih problema (nedovoljna modernizacija proizvodnih procesa, teškoće plasmana proizvoda, stanje kvaliteta i slično), a posebno sada nakon devastacije proizvodnih kapaciteta i ljudskih resursa. Navedeni problemi su posljedica nadovoljnog rasta društvenog proizvoda u industrijskim sistemima čiji je nivo znatno niži od nivoa ostvarenog društvenog proizvoda u industrijskim sistemima razvijenih zemalja. Društveni proizvod kao rezultat rada industrijskih sistema ovisi o mnogo faktora kao: vrste proizvoda, vrste i nivoa tehnološkog procesa i kvaliteta upravljanja, menadžmenta itd. Revitaliziranjem, a još više reinženjeringom industrija poprima drugu, redizajniranu sliku tehno-ekonomskog stanja u odnosu na ranije stanje. Tehno-ekonomska razlika između postojećeg i novog-revitaliziranog stanja najbolje pokazuje pravi učinak izvedenog revitaliziranja (slika 8.4). Revitalizirani tehnološki procesi smanjuju utrošak direktnog živog rada, a povećavaju učešće indirektnog živog rada koji se zove intelektualni rad utemeljen na znanju, kao i učešće minulog rada.



**Slika 8.4** Stanje tehnologije prije i nakon izvršenog revitaliziranja

### 8.3.3 Revitaliziranje/reinženjering proizvodnje i konkurentska sposobnost

Prema tome, revitaliziranje određenog tehnološkog procesa proizvodnje ili tehnologije može se shvatiti kao dubok intelektualni proces koji se temelji na postojećem i novom stanju s tim što se postojeće neprofitabilno stanje primjenom znanja prevodi u novo profitabilno stanje, gdje je profit

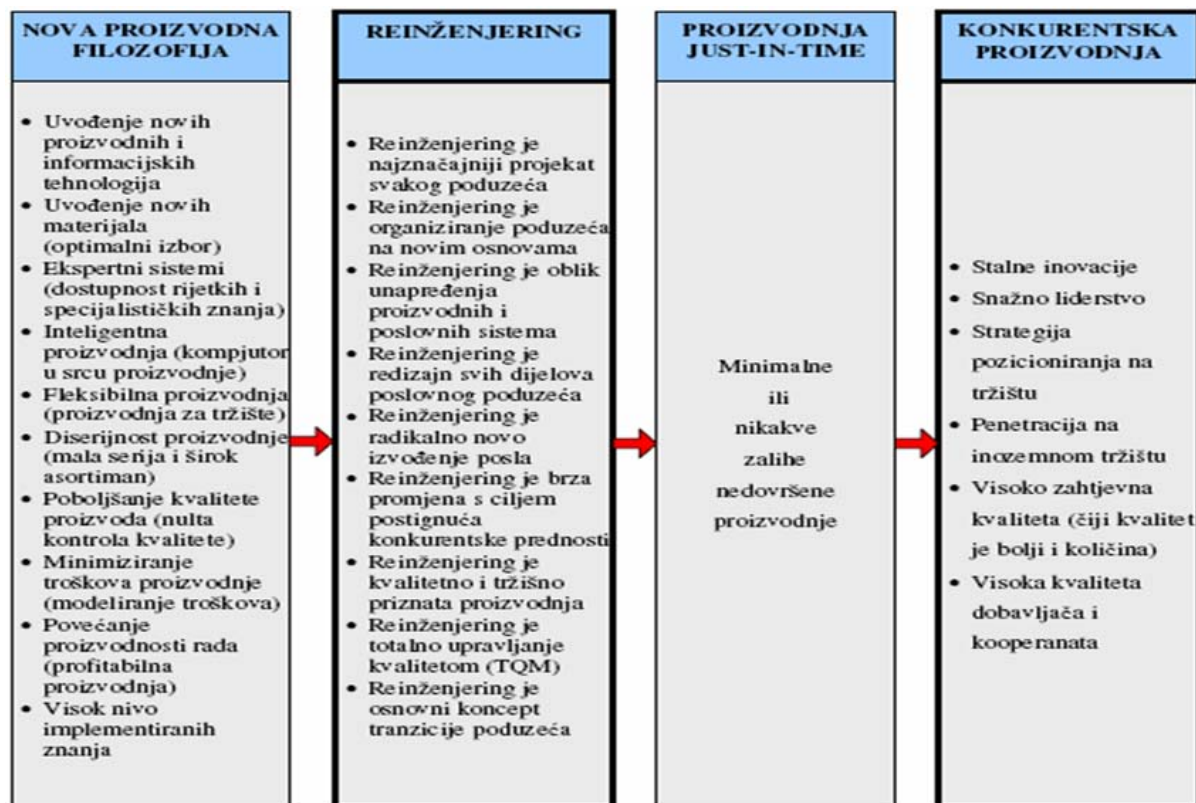
$$P_r = U_p - U_t > 0$$

( $U_p$ -ukupni prihod,  $U_t$ - ukupni troškovi).

Primjenom revitaliziranja sve se više smanjuje vrijeme rada na obradnom sistemu po jedinici proizvoda, a povećava vrijeme pripreme (projektovanje, planiranje, programiranje, modeliranje, simulacije, optimizacije) uz smanjenje potrošnje materijala i energije, a poboljšanje kvalitete proizvoda. Izvršenim revitaliziranjem usvojene su nove metode u obradi, konstrukciji, projektovanju i planiranju procesa, što snižava troškove izrade i uz višu kvalitetu proizvoda osigurava bolji plasman. Za bolje poznavanje potrebe izvođenja revitaliziranja potrebno je znati učešće minulog rada, učešće živog direktnog i indirektnog rada po jedinici proizvoda. Dakle, što je proces proizvodnje moderniji (CNC sistemi, FMS, revitalizirane i nove tehnologije) to je manji utrošak direktnog živog rada, a veće učešće indirektnog živog i minulog rada. Direktni živi rad se odnosi na poslove kojima se direktno upravlja procesom obrade uz korištenje proizvodne opreme. Indirektni živi rad se troši na razvoj i oblikovanje proizvoda, konstruiranje, projektiranje procesa obrade, pripremu proizvodnje, dok minuli rad čine radni prostori, sredstva za rad, energija, materijal i slično.

Revitaliziranje i reinženjering tehnologija i tehnoloških procesa jeste organiziranje proizvodnje na novim osnovama koje će radikalno redizajnirati proizvodne procese kako

bi se poboljšala učinkovitost poslovanja (tehnologija, kvaliteta, brzina protoka materijala, minimiziralo trajanje ciklusa rada, itd.)



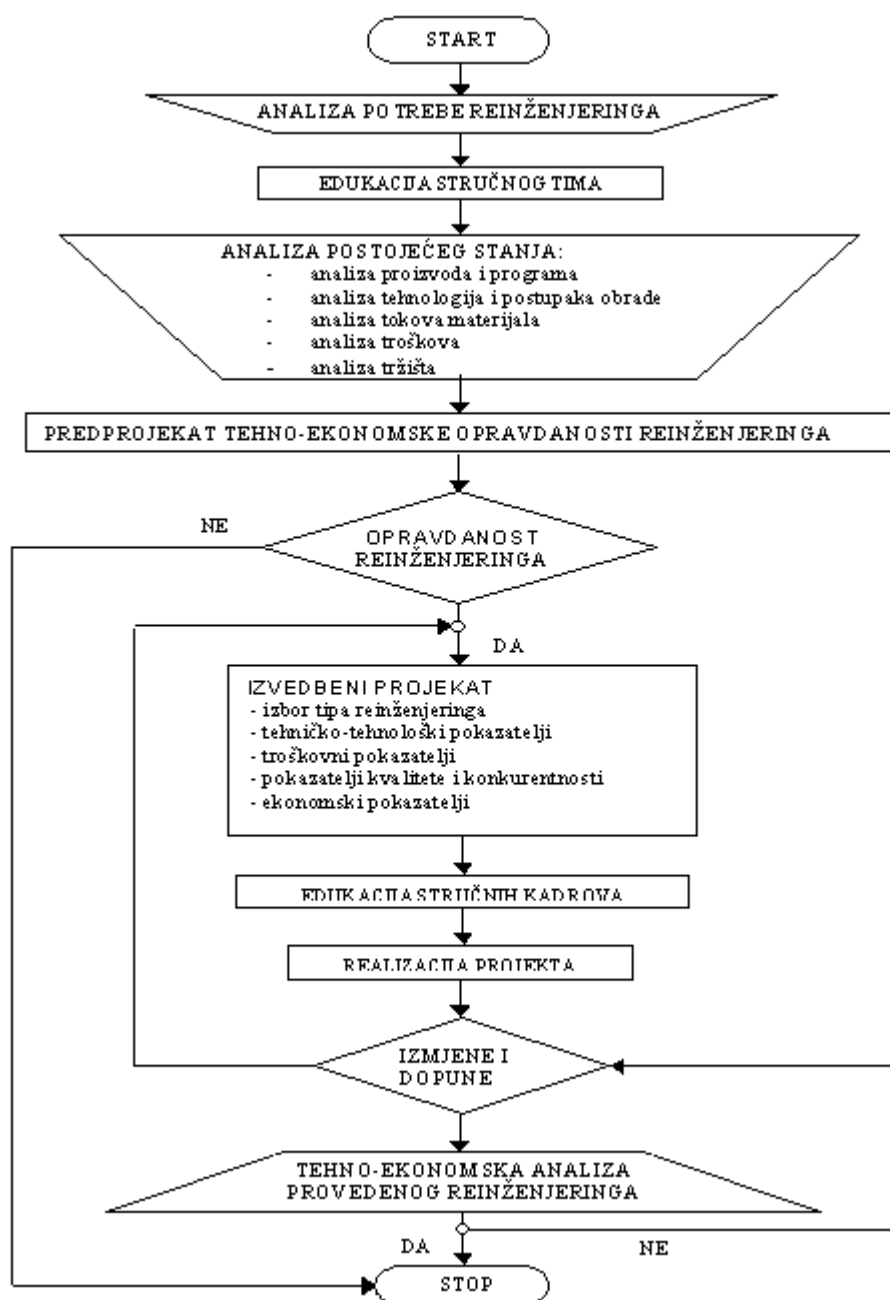
Reinženjering proizvodnje i konkurentna sposobnost

**Slika 8.5** Koraci do postizanja konkurentne proizvodnje

### 8.3.4 Algoritam revitaliziranja/reinženjeringa

Revitaliziranje/reinženjering podrazumijeva sljedeće korake:

- analiza i vrednovanje postojećeg stanja proizvodnje,
- potreba istraživanja tržišta i konkurencije,
- identifikacija uskih grla u proizvodnom procesu,
- definicija problema i ciljne funkcije reinženjeringa,
- alternative i rješenja za postizanje ciljne funkcije reinženjeringa,
- izbor optimalnog rješenja za ostvarenje cilja reinženjeringa,
- realiziranje postupka reinženjeringa,
- održavanje proizvodnog sistema u reinženjeringu,
- analiza rezultata reinženjeringa,
- uspješno ostvaren reinženjering i
- reinženjeringom poboljšano stanje proizvodnog sistema.



Slika 8.6 Algoritam revitaliziranja/reinženjeringa

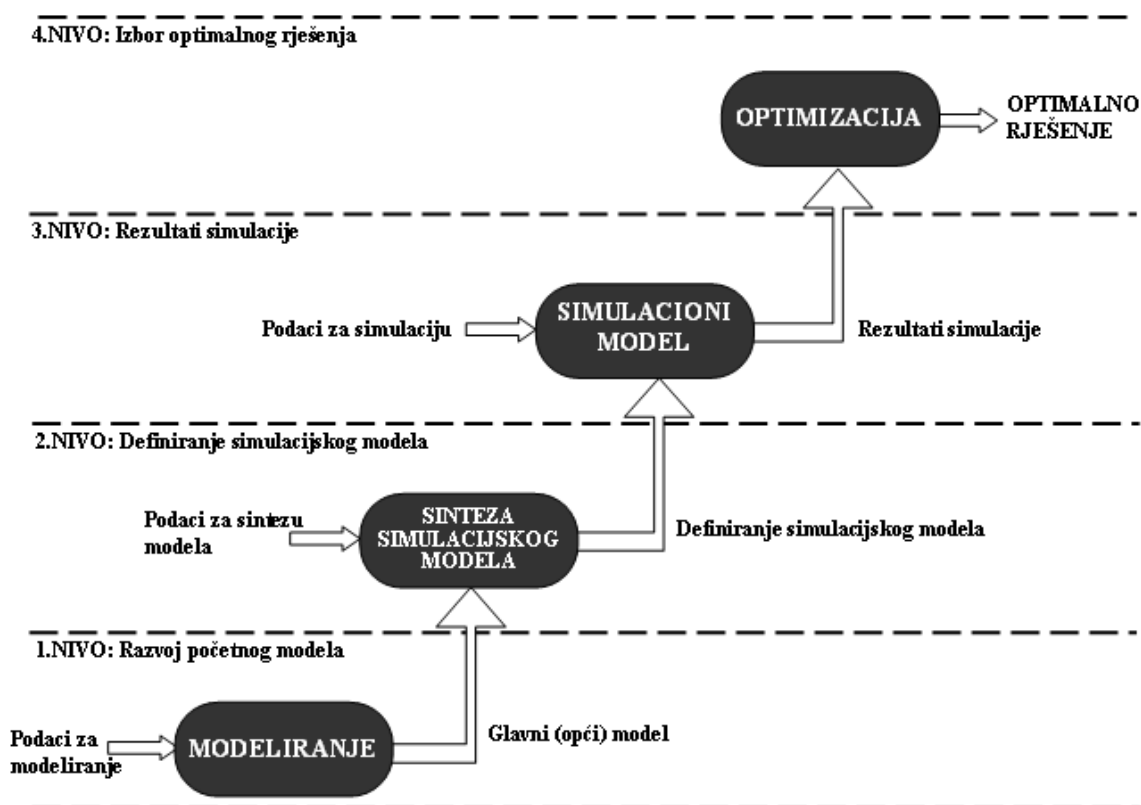
### 8.3.5 Revitaliziranje i moderniziranje tehnologija implementacijom znanja

Moderniziranje tehnologija primjenom znanja ima četiri koraka (slika 8.7): Alati za modeliranje i simulaciju procesa moraju ispunjavati sljedeće funkcije:

- tekstualna i grafička dokumentacija procesa (analiza postojećeg stanja i izrada modela),
- promjene u strukturi procesa (smanjenje vremena trajanja i broja potrebnih obradnih sistema,...),

- iskazivanje mjera performansi sistema kvantitativno (vrijeme procesa, normativ utroška materijala, broj potrebnih strojeva,...) i kvalitativno (prioriteti izvođenja postupka, materijala,...)
- komunikacijske veze,
- uporaba i implementacija znanja.

Prema tome, modeliranje, sinteza, simulacija i optimiranje jesu metode ugrađenih znanja u postojeće tehnologije. Ako to ne daje očekivane i prave rezultate, treba ići na implementaciju novih tehnologija, što zahtjeva veća investicijska sredstva u odnosu na prethodnu metodu.



**Slika 8.7** Revitaliziranje postojeće tehnologije pomoću implementacije znanja

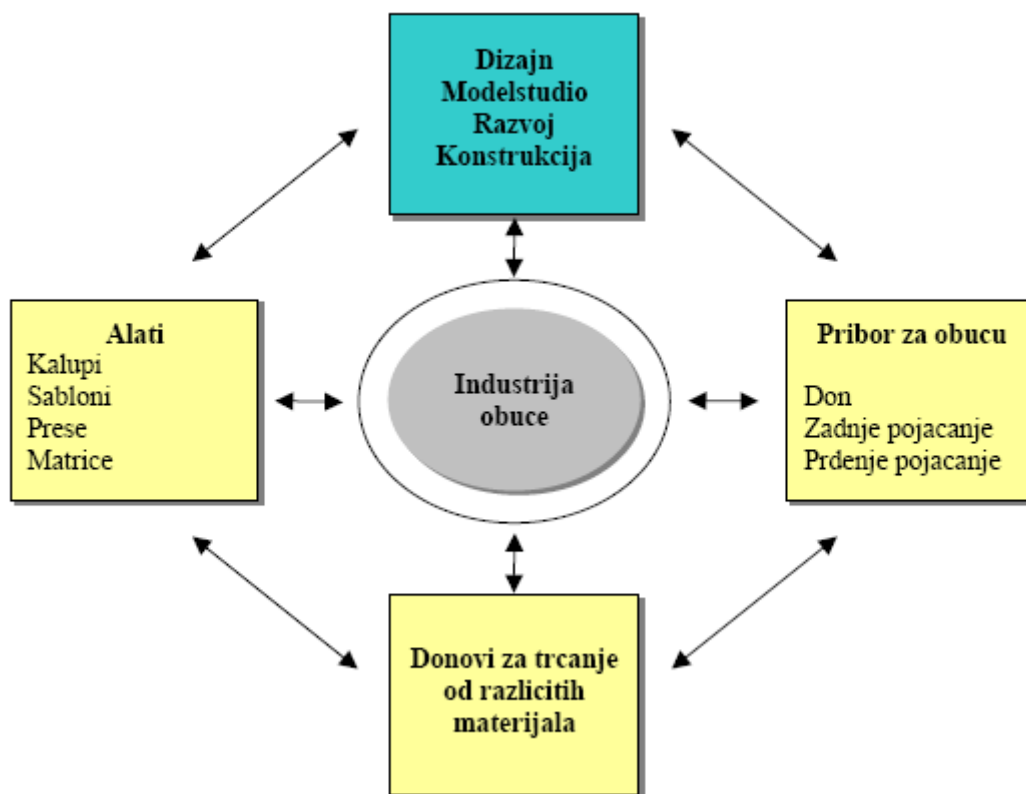
### 8.3.6 Specijaliziranje i racionaliziranje u industriji obuće

Problemi i izazovi, sa kojima se Bosna i Hercegovina suočava su slične onima koje imaju i druge zemlje tranzicije. To se odnosi i na preduzeća iz industrije kože i obuće. Industrija obuće je daleko dominantnija i radi isključivo lonproizvodnja za italijanske naručioce, dok industrija kože jedva da i igra ulogu kod inozemnih ili domaćih kupaca. Prvi stepen industrije za proizvodnju đonova, dijelova obuće, alata, ili kalupa, bez kojih izrada cipela nije moguća, u Bosni i Hercegovini uopće ne postoji.

Stanovništvo u Bosni i Hercegovini broji 3,9 milijuna stanovnika, koji uglavnom snabdjevaju inozemna preduzeća. Industrija obuće je manje ili više «dobrovoljno» ustupila mjesto inozemnim preduzećima na domaćem tržištu. S druge strane, domaće

tržište je premaleno da bi se ponudio dovoljan prodajni potencijal za industriju kože i obuće. Bosna i Hercegovina ima dobre tržišne šanse da inostranu konkurenciju, u većem broju, potisne sa domaćeg tržišta i da izvozi svoje proizvode.

Dobre šanse za poboljšanje privrednog položaja će nastati, ako se preduzeća iz ovog sektora, u smislu sistematske konkurentnosti, najprije unutar sektora i dugoročno sa institucijama mesa budu integrirali. To uključuje i specijalizaciju, koja bi dovela do racionalizirajućeg efekta. Naredna slika ukazuje na moguću interakciju unutar sektora za proizvodnju kože i obuće.



**Slika 8.8** Racionalizacija i specijalizacija u industriji obuće

Slika 8.8 predstavlja internacionalno, uobičajeno zajedničko djelovanje različitih grana industrije. Specijaliziranjem bi se mogla postići veća proizvodnja pri istovremeno većem kvalitetu proizvoda. Sada, proizvodnju donova i kalupa ne mogu obavljati bosanska preduzeća. Takva proizvodnja bi bila preskupa, a nedostaje i kvalificirano osoblje. Izrada ovakve proizvodne linije, za sada, može se vršiti samo od strane inozemnih investitora.

- Smatra se veoma važnim, da preduzeća ponovno ožive svoja stara tržišta i da tako grade određenu filozofiju tržišta i da stalno razrađuju grupe proizvoda. Pri tome se misli na poznata imena, kao što su: «AIDA FORTUNA», «IZBOR» i «PROLEX». Ova preduzeća među domaćem stanovništvom i na zapadnoevropskom području poznata su po dobroj i kvalitetnoj obući. Oblik kalupa i imena kalupa se trebaju što duže zadržati, a upotreba materijala prilagoditi modnim potrebama i povećanoj potražnji kvaliteta od strane kupaca. Ako ove mjere budu konzekventno sprovedene, postoje šanse da se firme u **gornjem segmentu cijena** etabliraju.



- Područje **cipala za ulicu** je kao proizvod serijske proizvodnje dovoljno pokriven i nudi manje tržišnih prilika. Ali, kroz promijenjeni odnos prema slobodnom vremenu i promjenama u radnoj okolini . više osoblja je zaposleno u administraciji, tako da je veća potražnja za modernim i skupim proizvodima iz sektora kože i obuće, uključujući i podsektor kožne galanterije. Ovaj krug osoblja je uglavnom u javnim službama, u bankama, te u drugim službama zaposlen, a iz poslovnih razloga se moraju reprezentirati, te su visokokvalitetne proizvode spremni kupiti, zbog toga su veće tržišne prilike na području obuće **za slobodno vrijeme** i moderno elegantne odjeće.
- Proizvodnja **sportske obuće** zahtijeva visoke investicije za specijalne mašine. Neophodne investicije mogu samo obezbijediti inozemni investitori. Specijalizacija za različitu sportsku obuću zahtijeva velike investicije. Vodeći proizvođači sportske obuće, ADIDAS, NIKE, PUMA i FILA, vladaju tržištem i ne dozvoljavaju dolazak novih proizvođača. Sportska obuća za specijalnu upotrebu zahtijeva potrebne investicije na području unapređenje i razvoja. U ovom segmentu ne vide se dobre tržišne šanse.
- Potencijal **ženske i dječije obuće** je znatno veći od potencijala muške obuće. Žene kupuju i do pet puta više obuće od muškaraca i, zbog razvijenije modne svijesti, spremne su prihvatiti veće cijene od muškaraca. Ovaj, u svijetu uobičajen trend odnosi se i na Bosnu i Hercegovinu. Posebno u gradovima zastupljena je ova vrsta kupaca, usprkos niskim primanjima. Dio stanovništva, koje je svjesno modnih zbivanja, štedi na nekim drugim stvarima iz svakodnevnog života, da bi sebi mogl priuštiti ovaj luksuz. Zbog rasta djece, automatski se povećala i potrošnja dječje obuće. Jednom djetetu svake godine, u prosjeku su potrebna dva para obuće. U krugu porodice posebno se vodi računa o zdravlju djece. I ovdje vrijedi pravilo da se drugi troškovi potiskuju u korist djece. Postoji velika potreba koja se treba nadoknaditi tržišnim šansama za proizvodnju. Tržišne šanse ima specijalna obuća npr. obuća za zanatlije, za poslove na kojima se stoji, ili kreće, za zdravstvene radnike, za atletičare itd. Proizvodnja **obuće velikih brojeva** je svakako samo 1/3 od ukupne proizvodnje obuće. Ženska obuća veličine do broja 45. i muška obuća do broja 52. se može naći u sklopu toga. Proizvodnja obuće za žene i muškarce u velikim veličinama je internacionalni tjesnac. S tim u vezi se specijalni putevi proizvodnje u pogonima trebaju izgraditi i ponuditi na sopstvenim prodajnim mjestima. Ovaj koncept se može podržati marketinškim mjerama.
- **Podsektor kože** ima male tržišne šanse i to samo ako se proizvodnja kože koncentrira na samo jedan pogon u svakom entitetu. Tamo se može izgraditi proizvodnja za specijalnu kožu, npr. za kožnu konfekciju, namještaj i opremu za auta. Kod **proizvoda kožne galanterije** postoji i visok udio crnog tržišta, npr. proizvodi turskog porijekla. U ovoj grani industrije vladaju mali pogoni. Ovi pogoni su privatno vlasništvo i fleksibilni su kad je u pitanju prilagođavanje tržištu. Raspolazu izvjesnom količinom kapitala i imaju dobre tržišne šanse.

## 8.4 Unutarnja i vanjska ograničenja (SWOT analiza)

Osnovna karakteristika firmi u BiH jeste da se još uvijek bave time da svoj posao u lonu u prvoj liniji konsolidiraju sa njemačkim i italijanskim kupcima. Istovremeno nedostajuća tekstilna predindustrija sa odgovarajućim kapacitetima i kvalitetima, čini nemogućom lon proizvodnju, odnosno puni posao. Zbog toga je za očekivati da će se tržišne šanse sektora prije pogoršati nego poboljšati, ako se ne izvrši postepena preorijentacija sektora u smislu otvaranja novog razvojnog potencijala, koji bi se sastojao u znatno višem tehnološkom nivou nego su to sadašnji lon poslovi. To ne znači da lon poslove treba odbaciti, već razvojni ciklus treba temeljiti na kompleksnim poslovima koji imaju veći tehno-ekonomski rezultat.

SWOT analiza je osnova za izradu strateških razvojnih ciljeva (t. 7.5.). Pri tome se izvodi procjena i definira:

- Snaga sektora tekstila, kože i obuće,
- Slabosti sektora,
- Neiskorištene mogućnosti,
- Određena ograničenja i zapreke,
- Glavni ciljevi,
- Zaključci, prilike i prijetnje.

### 8.4.1 Procjena podsektora tekstila i konfekcije

SNAŽNA OBILJEŽJA, PREDNOSTI SEKTORA	SLABOSTI, NEDOSTATCI, MANE, LOŠE STRANE SEKTORA
<p>Najznačajniji su potencijali sektora tekstila i odjeće FBiH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prirodni resursi (vuna, kudelja, lan, sirova koža, i dr.),</li> <li>- instalirani resursi (kapaciteti primarne i finalne prerade, obučena i stručna radna snaga uz stalnu edukaciju),</li> <li>- dugogodišnja tradicija proizvodnje i industrijska kultura o ovome sektoru,</li> <li>- tradicija izvoza i orijentacija na</li> </ul>	<p>Najveća su ograničenja sektora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevelika izvozna zavisnost, skoro 100%</li> <li>- proizvodnja kroz lon poslove sa kompanijama iz Njemačke i Italije,</li> <li>- proizvodnja u disperziranim mikro, malim i srednjim kompanijama (oko 90%),</li> <li>- male serije različitih proizvoda,</li> <li>- proizvodnja na ženskoj radnoj snazi uz veliko odsustvovanje s posla i velika</li> </ul>

<p>izvoz,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- postojanje iskusnih stručnjaka,</li> <li>- dobar kvalitet konfekcije,</li> <li>- motivacija menadžmenta</li> </ul>	<p>bolovanja,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- teški uvjeti rada,</li> <li>- velika konkurencija, slabo iskorištenje kapaciteta (oko 50%),</li> <li>- niske ugovorne cijene, visoke norme i niske plaće (oko 350-450 KM mjesečno),</li> <li>- teško dobivanje poslova preko tendera o javnim nabavkama,</li> <li>- mala ili nikakva sistemska podrška države,</li> <li>- visoka cijena energenata,</li> <li>- visoka izdvajanja za poreze i doprinose na plaće, posebno u FBiH,</li> <li>- opterećenje visokim carinama za uvoz repromaterijala i opreme koji se ne proizvodi u BiH,</li> <li>- nije reguliran uvoz i neocarinen i neoporezovan promet proizvoda ovog sektora putem prodaje na divljim pijacama i slično,</li> <li>- nepostojanje sektorske politike i strategije razvoja,</li> <li>- institucionalna i sistemska neorganiziranost na nivou BiH,</li> <li>- nedostatak predindustrije (kupovina materijala iz inozemstva),</li> <li>- slaba produktivnost,</li> <li>- nedostatak nacionalnog sistema tržišta,</li> <li>- nezadovoljavajuće finansiranje, mali obrtni kapital u industriji i nepostojanje obrtnog kapitala u trgovini.</li> </ul>
IDENTIFICIRANJE GLAVNIH CILJEVA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jačanje i izgradnja lokalnih tržišta kroz opće poboljšanje privredne situacije i</li> </ul>	

obnova nacionalnog trgovinskog sistema,

- Uspjesi primjernih preduzeća dokazuju, da za jedan određen broj kvalitativno dobrih i dinamičnih firmi postoje dobre razvojne šanse,
- Pojačana regionalna integracija i vezivanje u jedan regionalni sistem tekstilne industrije i konfekcije,
- Širenje na tržišta susjednih zemalja,
- Prostorna blizina i sličnost ukusima zapadnoevropskih ključnih tržišta (naročito Italije),
- Oživljavanje i reaktiviranje ranijih kontakata i prodajnih mjesta-tržišta (susjedne zemlje, Njemačka),
- Kroz sistematizaciju tržišta, bolje mogućnosti planiranja i mogućnost postizanja povoljne cijene,
- Pristup boljoj proizvodnji kroz sistematiziranje proizvodnje i rekonstruiranje.

#### 8.4.2 Procjena podsektora kože i obuće

SNAŽNA OBILJEŽJA, PREDNOSTI SEKTORA	SLABOSTI, NEDOSTATCI, MANE, LOŠE STRANE SEKTORA
<p>Najznačajniji su potencijali-prednosti sektora kože i obuće FBiH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niske plaće u srednjoj i istočnoj Evropi,</li> <li>• Zasada još dobro kvalificirani radnici,</li> <li>• Široka paleta proizvoda dobrog kvaliteta,</li> <li>• Veliki i odmah dostupan kapacitet proizvoda,</li> <li>• Dugotrajna tradicija i iskustvo,</li> <li>• Koristi se većinom isto govorno područje,</li> <li>• Blizina evropskog prodajnog tržišta,</li> <li>• Prodaja domaće kože domaćoj industriji obuće,</li> </ul>	<p>Najveća su ograničenja-slabosti sektora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak menadžerskih sposobnosti u privredno-tržišnoj okolini,</li> <li>• Nedostatak menadžerskih sposobnosti u marketingu i dizajnu,</li> <li>• Menadžerstvo još uvijek nije orijentirano ka tržištu, nego ka proizvodnji,</li> <li>• Prekobrojno osoblje, a naročito režijskog osoblje,</li> <li>• Nedostaju odgovarajuće obrazovne institucije za edukaciju,</li> <li>• Mala i nedovoljna produktivnost,</li> <li>• Ekstremna ovisnost o lonproizvodnji (posebno Italija),</li> <li>• Nedostatak likvidnosti,</li> <li>• Malo iskorištavanje kapaciteta,</li> <li>• Nedovoljno poznavanje stranih jezika,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak za sektor specifičnih informacija i iz toga proizišli nesigurnosti planiranja,</li> <li>• Ne postoji industrija za izradu proizvoda od kožnih vlakana i otpadaka.</li> <li>• Visok udio crnog tržišta.</li> </ul>
IDENTIFICIRANJE GLAVNIH CILJEVA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaštita od neregularnog uvoza,</li> <li>- Angažiranje države u stvaranju uvjeta da proizvodnja kože i obuće povрати nekadašnji status u zemlji i inozemstvu,</li> <li>- Stimuliranje i promocija ulaganja,</li> <li>- Jačanje mjera podrške razvoju sektora malih i srednjih preduzeća,</li> <li>- Moderniziranje proizvodnje uz implementaciju novih tehnologija,</li> <li>- Osvajanje novih proizvoda,</li> <li>- Specijalizacija u proizvodnji,</li> <li>- Dostizanje visokog kvaliteta proizvoda,</li> <li>- Unapređenje saradnje između proizvođača uz različite forme udruživanja, kao što su klasteri, udruženja proizvođača uz mogućnost obavljanja zajedničkih aktivnosti (istraživanje tržišta, nastupi na sajmovima, organiziranje doškolovanja-edukacije, zajedničko učešće na promotivnim skupovima, itd.),</li> <li>- Jačanje integracije proizvođača kože i obuće zbog razvoja i zajedničkog nastupa na međunarodnom tržištu,</li> <li>- Supstitucija uvoza,</li> <li>- Jačanje proizvodnje kožne galanterije gdje postoje dobre tržišne šanse, jer su ovi artikli proizvedeni u malim privatnim preduzećima, koja se mogu prilagoditi promjenjivoj potrebi kupaca.</li> </ul>	

### 8.4.3 Zaključci o budućim prilikama i prijetnjama

Zaključci stanja		
Broj	Stanje-prilike	Prijetnje-zaključci
1.	<p>Postojeći resursi domaće industrije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prirodni resursi (vuna, kudelja, lan, sirova koža, i dr.),</li> <li>- Instalirani kapaciteti primarne i finalne prerade nisu dovoljno moderni i traže revitalizaciju,</li> <li>- Obučena i stručna radna snaga uz stalnu edukaciju u odnosu na azijske zemlje konkurente ima prednost,</li> <li>- Dugogodišnja tradicija proizvodnje i industrijska kultura o ovome sektoru daju prednost u odnosu na glavne konkurente iz Azije čiji su proizvodi svuda na domaćem tržištu,</li> <li>- Tekstilna industrija i industrija obuće ima tradiciju izvoza i orijentirana je na izvoz,</li> <li>- Postojanje iskusnih stručnjaka ali neophodna su osvježanja znanja,</li> <li>- Domaća industrija daje dobar kvalitet konfekcije, bolji od azijskih proizvođača,</li> <li>- Motivacija menadžmenta i menadžera nije svuda maksimalna, a nedostaje i znanja.</li> </ul>	<p>Tekstilna industrija i industrija obuće pod velikim je pritiskom velikih količina i niskih cijena koje nude azijski proizvođači, proizvođači iz Turske i sl.</p> <p>Domaća industrija teško može prihvatiti takmičenje u niskim cijenama, ali može u dizajnu, kvaliteti, tradiciji izvoza na područje EU gdje se cijene ovi parametri. To zahtijeva puno više rada u domaćoj industriji tekstila i obuće na većoj ugradnji znanja u proizvode, a to mogu znalci, stručnjaci eksperti.</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p><b>1.</b> Kako inozemnu konkurenciju domaća tekstilna industrija i industrija kože može tržišno pobijediti boljim dizajnom, kvalitetom, brzom isporukom i u pravo vrijeme, neophodno je da se u sektoru tekstila, kože i obuće strateški i metodološki razrade modeli edukacije i transfera znanja u cilju podizanja domaće proizvodnje koja će biti bliža tržištu i koju će tržište sve više tražiti. To znači viši nivo konkurentske sposobnosti domaćih proizvođača.</p> <p><b>2.</b> Dakako, u ovome poslu se moraju uključiti naučne i visokoškolske institucije obrazovanja, ali i ostali subjekti u FBiH.</p>
2.	<p>Unutarnja tehnologizacija, organizacija i informatizacija proizvodnih i poslovnih procesa domaćih proizvođača nije adekvatna vremenu i zahtjevima moderne proizvodnje i globalnog tržišta. Ovo zahtijeva preispitivanje stanja i</p>	<p>Inozemni proizvođači imaju prednost što su veći, proizvode velike količine, ali često i upitnog kvaliteta. Organizacijski i tehnološki se razlikuju što je inače svojstveno ovoj industriji. Radi se o proizvođačima koji su i novi i bez tradicije i industrijske kulture. Sigurno je da će</p>

	<p>studiozan i temeljit pristup u implementaciji modernih metoda reinženjeringa, redizajna i novog početka u kvalitativnom i kvantitativnom smislu kako bi domaća preduzeća postala moderna i ispred inozemne konkurencije koja je izuzetno motivirana i čitavu strategiju vodi na niskim cijenama rada zaposlenika, što je teško i nemoguće prihvatiti u domaćoj industriji, jer i sad su primanja izuzetno mala.</p>	<p>napredovati i zato nema vremena za čekanje (misli se na domaća preduzeća)</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p><b>3.</b> Sektor tekstila, kože i obuće se mora reorganizirati i potom optimalno organizirati i povezati sve domaće proizvođače u jednu cijelinu kako bi svi zajedno usvojili i sproveli strategiju moderne proizvodnje. U tom poslu moraju se naći i visokoškolske organizacije, resorna ministarstva Vlade FBiH i drugi.</p> <p><b>4.</b> Izgraditi sektorsku politiku i strategiju moderniziranja domaće industrije tekstila, kože i obuće.</p>
3.	<p>Mala i nedovoljna produktivnost domaće industrije tekstila, kože i obuće je uvijek bio problem, a posebno danas kada su kapaciteti smanjeni i kada se proizvodnja sve više temelji na lon poslovima gdje nema stvaralaštva i znanja već kopija stranih rješenja. Korijeni ovakvog stanja su duboki i višefaktorni koji traže potpuno redizajniranje postojeć stanja i ne samo unutar preduzeća, već i izvan u okviru države.</p>	<p>Inozemni proizvođači proizvoda tekstila i kože imaju, bez obzira što mi mislili o njima, veću disciplinu i podjelu rada unutar kompanija i ozbiljna su prijetnja našoj ionako maloj produktivnosti. Problem produktivnosti nije u njima već u nama. Prijetnja je ozbiljna i mi je moramo sami riješiti prije svega unutar domaćih proizvođača. Dakle, problem produktivnosti je velik, ne samo zbog troškova proizvodnje i niske konkurentnosti te plasmana proizvoda na tržište, već i zbog niza faktora unutar poslovnih sistema, gdje nisu uređeni odnosi u obavezama i zadacima npr.: vrednovanja rada, organizacije poslova, mentaliteta itd.</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p><b>5.</b> Iz temelja redizajnirati tehnološku organizaciju i disciplinu u domaćim preduzećima od faze tehnološke pripreme proizvodnje, lansiranja dokumentacije, faze proizvodnje do distribucije proizvoda. Ovaj posao moraju preuzeti menadžmeni domaćih firmi jer to je njihov posao, koji za njih niko drugi neće obaviti, a pomoć mogu dobiti na više strana od</p>

		kompetentnih centara znanja, do fakulteta i onih koji već to primjenjuju u proizvodnji.
4.	<p>Specijalizacija programa proizvodnje u preduzećima sektora tekstila, kože i obuće je bitna zbog izrade razvojnih planova, raspodjele poslova unutar sektora, moderniziranje proizvodnje i težnji ka savršenstvu, što nije moguće kada se radi sve i svašta, kakva je donekle situacija danas. Specijalizacija moderne proizvodnje je imperativ ne samo u tehnološkom smislu, već i u troškovnom i kadrovskom, pa ovome zadatku treba pristupiti odgovorno i sa puno smisla za uvažavanje mišljenja svih kompetentnih činilaca i institucija.</p> <p>Specijalizacija nudi mogućnost i udruživanja proizvođača (klasteri) u obavljanju zajedničkih aktivnosti (istraživanje tržišta, obrazovanje, promocije proizvoda, planiranje razvoja i nastupa na tržištu i sl.).</p>	<p>Kod inozemnih proizvođača specijalizacija je temelj modernog pristupa organizaciji i ekonomiji proizvodnje i s obzirom na količinsku proizvodnju koju imaju oni su tu u prednosti. Naša je prednost kreativnost, širok asortiman specijaliziranih proizvoda i optimalni dizajn, a to su proizvodi s većim stupnjom ugrađenih znanja koji imaju i veću cijenu.</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p><b>6.</b> U okviru sektora izvršiti dogovor i raspodjelu proizvoda između proizvođača, vodeći računa o njihovoj dosadašnjoj specijalizaciji, akumulirana znanja, kadrove i rezultate na tržištu.</p> <p><b>7.</b> Specijaliziranje programa treba biti smjer kuda idu domaći proizvođači u narednih deset godina, što treba biti određeno u Strategiji razvoja. Kada je specijalizacija u pitanju, nije obaveza da samo jedan proizvođač bude kod određenog tipa i asortimana proizvoda, može ih biti više ali da su tu već danas postigli određene rezultate, tj. da imaju dobre temelje za dalji ubrzani razvoj, jer vrijeme nije na našoj strani.</p>
5.	<p>Dostizanje kvaliteta koje tržište traži i kvaliteta na nivou evropskih standarda. Jedan broj domaćih proizvođača posjeduje sve potrebne certifikate i kvalitetu proizvoda koja odgovara pa i standardima koji su postavljeni u tekstilnoj industriji, što dokazuje i činjenica da se većina domaće proizvodnje izvozi na tržišta Evropske unije. Kvaliteta na evropskom nivou te istovremeno niži</p>	<p>Konkurencija u kvaliteti inozemnih proizvođača nije nešto što treba posebno respektirati, ali ni omalovažavati, jer pozicije u tehnologiji i kvaliteti i posebno na tržištu nisu konstante, Ako budemo govorili mi smo bolji, a ništa činili da to i budemo možemo doživjeti teška razočaranja. Zbog toga kvaliteti treba krajnje pristupiti odgovorno imajući na umu da je to naša glavna komparativna prednost, koju tek trebamo dokazati na</p>



	troškovi rada nego u zemljama Zapadne Evrope predstavljaju značajnu komparativnu prednost BiH.	<p>tržištu, jer mi obično radimo u lon poslovima, što nas može zavarati u odnosu kada sami kreiramo, dizajniramo i proizvodimo.</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p>8. U domaćim kompanijama uvesti lanac kontrole kvaliteta i upravljanja kvalitetom koristeći modrene metode rada, ali i snimanja svakog radnog mjesta, kako je to u modernoj proizvodnji (bar kod identifikacije mjesta nastanka škart proizvoda ili greške) gdje se zna kvaliteta po fazi i poziciji rada.</p> <p>9. Osigurati sve potrebne certifikate kvalitete neophodne za izvoz i plasman proizvoda na međunarodno tržište</p> <p>10. Informatizacija u sektoru kvalitete je neophodnost da se sazna pravo stanje u realnom vremenu, a ne kada se izvede distribucija proizvoda. Uvesti mjere stimulacije, jer kvalitet je naša razvojna šansa.</p>
6.	<p>Državni poticaji za razvoj tekstilne industrije u raznim oblicima trebaju biti standardi ponašanja, iako tu postoje brojna ograničenja s obzirom da se radi državnim subvencijama na izvozne proizvode, uveliko bi olakšale tehnološku modernizaciju</p> <p>i povećanje konkurentnosti što je posebno važno u uvjetima relativne podinvestiranosti domaćih proizvođača tekstila i obuće. Krediti bi trebali povećavaju dostupnost sredstva po povoljnim uvjetima namijenjenih nabavi obrtnih sredstava te finansiranju izvoza.</p>	<p>Kod nekih zemalja ova branša industrije uživa poseban status, to može biti i kod nas ako se u Strategiji razvoja usvoji da je to i sektor tekstila, kože i obuće. Posebno je značajno, jer u ovome sektoru je najbrojnija ženska radna snaga koju je teže zaposliti u nekim drugim granama prerađivačke industrije,</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p>11. Odrediti se u Strategiji razvoja industrije BiH gdje je mjesto industrije tekstila, kože i obuće i ako je to prioritet tada kreirati zakonske odrednice i druge akte koji će podržati takav strategijski stav.</p>

		<p>12. Do realiziranja zaključka 11. usvojiti i primjeniti u praksi prelazna rješenja kako bi ovaj Sektor dobio razvojni vjetar u leđa, jer u protivnom bi čekanje Strategije moglo biti štetno i vrlo kasno da se probudi domaća industrija tekstila i obuće.</p>
7.	<p>Mogućnost povezivanja s proizvođačima u drugim zemljama, dobar geografski položaj, te globalizacija tekstilne i obućarske proizvodnje otvara bosanskohercegovačkim proizvođačima mogućnost povezivanja s kompanijama u zemljama u okruženju koje posjeduju određene kapacitete za proizvodnju.</p> <p>Ovom pitanju treba pristupiti selektivno jer iskustvo nas uči da se neki inozemni proizvođači prepotentno ponašaju gubeći iz vida da je saradnja moguća samo na obostranom uvažavanju i interesu. Ako toga nema tada nema ni saradnje.</p>	<p>Globalizacija proizvodnje i tržišta nas upućuje na međunarodno povezivanje i suradnju, bez obzira što trenutno nekada ova suradnja donosi manje od željenih rezultata. Ako mi to ne učinimo na vrijeme tada će to uraditi neki proizvođači iz dalekih zemalja i naš će položaj biti otežan, jer dobit ćemo konkurenciju za koju se nismo spremili i koja ima znatno povoljniju konkurentnsku sposobnost u visini izdvajanja za osobna primanja zaposlenika, čija su primanja znatno niža.</p> <p><b>Zaključak:</b></p> <p><b>13.</b> Na nivou sektora tekstila, kože i obuće i pojedinih preduzeća, te privredne komore FBiH snimiti stanje mogućih povezivanja i potencijalnih partnera u inozemstvu. Definirati metodologiju realiziranja ovoga zadatka u skladu sa zakonskim okvirima i interesima domaćih proizvođača pristupiti konkretizaciji ovih poslova. Prvo početi sa primjerima gdje već postoji saradnja, uključujući i saradnju u lon poslovima koje valja unapređivati u smislu preuzimanja i složenijih poslova od ovih.</p>

## 8.5 Mogući strateški razvojni ciljevi i mjere za konsolidiranje industrije

Ova analiza, kao i strateški razvojni ciljevi i mjere za konsolidaciju industrije tekstila, kože i obuće treba ukazati na opće karakteristike i probleme s kojima se ova industrija u FBiH suočava, te ukazati na glavne aktivnosti i pravce koje državni organi i drugi trebaju poduzeti kako bi pridonijeli oporavku ove industrijske grane.

### 8.5.1 Strateški razvojni ciljevi i pretpostavke koje treba riješiti da bi se ostvarili uvjeti i podloge za svestrani razvoj:

#### 1. Ciljni pravac: Definiranje Strategija budućeg razvoja tekstilne industrije kako bi se prilagodila novim uvjetima poslovanja i tržišnim pravilima ponašanja.

Strategija budućeg razvoja tekstilne industrije ne može se oslanjati na iskustvo poslovanja ove grane u prošlosti, već se mora oslanjati na sadašnje objektivne okolnosti i činjenice. Dakle, ova industrija može opstati ako se prilagodi novim uslovima poslovanja i tržišnim pravilima ponašanja. Strategija razvoja treba prikazati planski razvoj ove grane industrije najmanje u narednih deset godina uvažavajući sadašnje stanje i naučno-tehnološki razvoj u svijetu.

#### 2. Ciljni pravac: Izvozna orijentacija.

Izvozna orijentacija je jedna od najznačajnijih karakteristika ove proizvodnje, pa je, u budućnosti, nužno povećati konkurentsku sposobnost ovog sektora, kako na postojećim tako i na novim tržištima.

#### 3. Ciljni pravac: Poboljšanje ekonomsko-socijalnog položaja zaposlenika implemen-tacijom rerinženjeringa u proizvodnim i poslovnim sistemima.

Ekonomsko-socijalni položaj zaposlenika u tekstilnoj industriji i industriji kože i obuće je veoma loš s obzirom na prosjek zarada u FBiH, što zahtijeva poduzimanja cjelovitih tehnološko-ekonomskih i programsko-tržišnih rješenja, ali i rješenja od strane organa države koja će poboljšati uvjete poslovanja ove grane industrije. Zarade u ovom sektoru su tradicionalno među najnižim u okviru prerađivačke industrije. Danas je ovaj problem veći, jer je prostor za rast plaća ograničen niskim cijenama doradnih lon poslova i visokim operativnim troškovima preduzeća.

#### 4. Ciljni pravac: Problem neregularnog uvoza-sive ekonomije

Neregularni uvoz ili tzv. upitni uvoz narušava konkurenciju na domaćem tržištu, obim sive ekonomije još uvijek je zastupljen, kao i proizvodnja i prodaja „na crno“. U prilog tome ide i registriranje firmi za proizvodnju i promet, koje nabavljaju jeftinu robu iz sivih kanala deklarirajući i prodajući je kao vlastiti proizvod.

#### 5. Ciljni pravac: Investiranje u Sektor tekstila, konfekcije, kože i obuće.

Slab priliv sredstava stranog kapitala za razvoj proizvodnje ima za posljedicu nizak nivo investiranja u sektor tekstila, konfekcije, kože i obuće. Zbog toga najveći broj preduzeća

ima zastarjelu tehnologiju i opremu što je kočnica za razvoj moderne i prpfitabilne industrije iz ove branše. Kada se zna da su proizvođači u posljednjih 10-15 godina proizvodnu opremu znatno usavršili u pravcu veće produktivnosti i efikasnije upotrebe energenata i sirovina, uz također uvođenje novih materijala, tada se postavlja imperativ pred domaće proizvođače da što prije implementiraju nove produktivne proizvodne sisteme, čemu, i na nivou države, treba osigurati odgovarajuće poticaje.

#### **6. Ciljni pravac: Edukacija i osvježavanje znanja zaposlenika i stjecanje novih znanja.**

Evidentan je nedostatak visokostručnih obrazovanih kadrova u industriji tekstila, kože i obuće, te nedovoljno osvježavanje znanja zaposlenika kroz seminare i radionice permanentnog učenja i sticanja novih znanja bez kojih nema uspješnog razvoja proizvodnih i poslovnih sistema ove branše. Neophodno je educirati ovakve kadrove, koji bi radili na razvoju novih proizvoda, dizajnu, primjeni novih tehnologija i tehnoloških inovacija, te kreacija i modeliranju proizvoda u cilju osvajanja tržišta.

#### **7. Ciljni pravac: Moderna organizacija proizvodno-poslovnih sistema.**

Organizacija posla nije adekvatna zahtjevima moderne proizvodnje, postoje brojni „prazni hodovi“ koji nisu rezultat samo menadžmenta i zaposlenika, već i modela „preživljavanja“ kroz rad na lon poslovima koji ne pružaju mogućnosti za kreativnost ni korištenje vrhunskih znanja, pa time u pravom smislu nisu ni razvojni.

#### **8. Ciljni pravac: Unapređenje vlastite proizvodnje.**

Dominantno oslanjanje na manje složene poslove pa i najprostije poslove dorade (tzv. „cut and make“ poslovi) i nedostatak investicionog zamaha u mnogim preduzećima smanjuje potrebu za unapređenje vlastite proizvodnje i obrazovanje stručnjaka vrhunskih znanja, ali i za sveukupno poboljšanje poslovnih aktivnosti, što nije ostvarivo bez visoke motivacije zaposlenika i visokih znanja. Unapređenje je složen multidisciplinarni proces koji treba realizirati u više pravaca, kao: tehnološko-proizvodno, informatičko, kadrovsko, organizacijsko, stimulacijsko, minimizacija troškova, kvalitetno unapređenje.

#### **9. Ciljni pravac: Definiranje industrijska politika radi bržeg tehnološkog razvoja.**

Definiranje industrijska politika radi bržeg tehnološkog razvoja, većeg korištenja stručnih znanja, posebno iz informatičko-komunikacionih tehnologija, bržeg implementiranja ovih tehnologija u klasično-industrijske tehnologije i u sve djelatnosti društva, potrebno je razraditi sistem podsticajnih mjera, čime bi se omogućilo i masovnije otvaranje manjih firmi visokih tehnologija koje bi zapošljavale visokostručne kadrove školovane na domaćim i inozemnim univerzitetima. Svjetska iskustva ukazuju na činjenicu da i male zemlje, kakva je i Bosna i Hercegovina, boljom poreskom politikom, smanjenjem administrativnih prepreka i na druge načine, mogu postati, za relativno kratko vrijeme, ozbiljni partneri u razvoju i implementaciji sofisticiranih tehnologija.

Industrijskom politikom i mjerama ekonomske politike potrebno je stvarati ambijent u kome će preduzeća biti zainteresirana za agresivniju apsorpciju novih tehnologija. Sve bi ovo trebalo doprinijeti da najmanje 10% BDP bude ostvareno izvozom domaćih proizvoda. S obzirom na nedostatak kritične mase za transfer, implementaciju i dogradnju licenciranih tehnologija potrebno je, u što kraćem vremenu, pristupiti formiranju fondova za podsticaj istraživanja i razvoja. Fondovi bi se mogli formirati na nivou kantona, regija, entiteta i države BiH. Sredstva prikupljena u fondovima koristila bi se prvenstveno za razvojne projekte koji bi za rezultat imali povećanje konkurentne sposobnosti naših firmi, a time i realno povećanje našeg izvoza.

**10. Ciljni pravac: Programiranje i razvoj naučno/znanstvenih istraživanja koja bi podržala razvoj ovog sektora.**

Zbog toga treba povećati izdvajanja za nauku, istraživanje i obrazovanje, kako bi mladi kadrovi bili educirani za razvoj moderne proizvodnje koja može ostvariti konkurentnu prednost na globalnom tržištu. Dakako, ovo može biti ciljni zadatak i za ostale sektore prerađivačke industrije, resorna ministarstva i privredne komore.

**11. Ciljni pravac: Zakonski propisati olakšanja pri transferu novih tehnologija i postupaka i uvoza moderne opreme.**

Olakšanja mogu biti definirana u manjim carinama i porezima do povoljnijih kredita u odnosu na sadašnje stanje u zemlji.

Vladina politika pri nabavljanju proizvoda napredne tehnologije treba biti usmjerena ka uvozu one opreme koja će podstaći vlastito inovatorstvo i na informatizaciji i osavremenjavanju postojećih tehnologija i tehnoloških kapaciteta. Ovo se posebno odnosi na one privredne djelatnosti koje ne mogu same unaprijediti svoju proizvodnju niti značajnije povećati izvoz bez podrške razvojnih instituta i visokoškolskih institucija, gdje svakako spada i sektor tekstila, odjeće, kože i obuće.

**12. Ciljni pravac: Restrukturiranja i privatiziranje preduzeća.**

Konačno treba završiti privatiziranje preduzeća tekstilne industrije, pri čemu se misli a) procesi restrukturiranja velikih sistema i b) preduzeća koja su ušla u postupak privatizacije. Konsolidaciju treba izvesti prije nego preduzeće bude prodano, kako bi se uspješnije privatizirala i kako bi se izbjegli dosadašnji loši slučajevi privatiziranja. Svako odugovlačenje privatiziranja otežava preduzećima prilagoditi se novim tržišnim i tehnološkim uvjetima. Sadašnje stanje, kada nemaju sredstava, a niti pravih motiva da uđu u proces reorganiziranja poslovanja, jer čekaju dolazak novog investitora. Svakako, rješavanje ovog problema je u nadležnosti Agencije za privatizaciju, koja treba ubrzati proces privatiziranja preduzeća, kako bi preduzeća konačno bila na putu izlaska iz krize.

*Pri tome, sve loše strane dosadašnje privatizacije treba izbjeći, uz napomenu da privatizacija nije samo promjena vlasnika, već prije svega promjena tehnološkog statusa preduzeća.*

**13. Ciljni pravac: Revitaliziranje i reinženjering primarne proizvodnje .**

Učešće države u ovom zadatku je neophodno i važno, pa se i država o tome mora očitovati, jer se radi o podsticanju razvoja sirovinske baze, gdje mora biti i usmjeravanje toka investicija u ovaj sektor. Revitaliziranje i razvoj proizvodnje prediva i tkanina je višestruko važan, sa aspekta zadovoljenja domaće tražnje iz domaće proizvodnje što vodi smanjenju visokog stepena uvozne zavisnosti i pozitivno djeluje na vanjskotrgovinski bilans zemlje. Jednako tako, korištenje domaćih sirovina je preduvjet za preorijentiranje na naprednije i isplativije oblike doradnih poslova, kao i na klasičan izvoz.

Svakako da je ovo pitanje za šire stručno-tehnološko i ekonomsko elaboriranje, prije konačne odluke, imajući na umu da su u ovoj proizvodnji postojali znatni i prepoznatljivi kapaciteti. *Dakako, ovo treba da bude koordinirano s ostalim aktivnostima oporavka proizvodnje prediva i tkanina.*

**14. Ciljni pravac: Revitaliziranje proizvodnih sistema.**

Revitaliziranje treba stručno i organizirano voditi, smišljeno i programirano kako bi se postigli očekivani rezultati. Treba imati u vidu da je vrijeme ograničeno u kome treba izvršiti revitaliziranje, i ako će za revitaliziranjem i moderniziranjem uvijek postojati potreba s obzirom na razvoj i tehnološki napredak konkurencije i činjenicu da je međunarodno tržište najbolji pokazatelj izvršenog revitaliziranja. Sveukupno revitaliziranje preduzeća ne može se uspješno ostvariti bez vlastitih razvojnih potencijala i kompetentnih kadrova, koji i pored ratnih razaranja i opadajućeg kadrovskog trenda ne bi trebali biti upitni, budući se u proces revitaliziranja mogu uključiti i vanjske institucije i kompetentni stručnjaci. Revitaliziranje i moderniziranje mogu se sagledati kroz četiri osnovna vida:

- revitaliziranje na temelju korištenja novih i vlastitih znanja zahtijeva najmanja moguća finansijska sredstva, jer polazi od revitaliziranja postojećih proizvodnih kapaciteta,
- revitaliziranje na temelju kupovine novih tehnologija i moderne proizvodne opreme traži veća finansijska sredstva i obično angažiranje stranih firmi,
- revitaliziranje izvedano kombiniranjem prva dva vida, tj. korištenjem domaćeg znanja i znanja tehnološko razvijenih stranih firmi,
- revitaliziranje izvedeno uz pomoć stranih finansijskih sredstava na principu zajedničkih ulaganja.

Koji će od navedenih vidova revitaliziranja biti korišten ovisi od konkretnih i specifičnih uvjeta pojedinih privrednih subjekata. U svakom slučaju, projekt revitaliziranja treba dati odgovor na ova i niz drugih pitanja bitnih za postizanje konkurentne sposobnostiproizvodnog i poslovnog sistema.

## **15. Ciljni pravac: Informatizacija i modernizacija Sektora tekstila, kože i obuće u pripremnom, proizvodnom i poslovnom dijelu**

Za unapređenje i modernizaciju tehnologija treba osigurati sistem školovanja koji će dati stručne kadrove sposobne da rade na unapređenju postojećih i implementaciji novih tehnologija. To se prije svega odnosi na transfer, razvoj i primjenu novih CAx tehnologija, dizajna, odnosno mode i modeliranja, optimizacije postupaka i troškova rada u sektoru tekstila, konfekcije i obuće.

Također, nedostatak je i u marketingu odnosno području promidžbe i prodaje, kao i u menadžmentu upravljanja i razvoja. Trebalo bi na univerzitetskom nivou ponuditi specijalistički ciklus marketinga na zapadnom nivou (analitika, izvozni marketing, marketinska strategija, marketing tehnologija, marketing znanja, itd). Relevantno sektorno unapređivanje tehnologije trebalo bi prije svega težiti širokoj difuziji modernog razvojnog trenda, osiguranju mjera kvaliteta i organizacionih koncepata. Unapređenje tehnologije bi se trebalo pri tome orijentirati na slijedeće osnovne principe:

- Podsticanje sektorno relevantnog obrazovanja na univerzitetima kroz mogućnost specijalizacije u odredjenom fahu u oblasti tekstila (tekstilni inženjeri, prerada kože, dizajn itd.) Dalje jačanje Tehničkog fakulteta u Bihaću za tekstilni dizajn koji već educira stručnjake iz ovog područja te na Umjetničkoj akademiji u Sarajevu i eventualno povezivanje sa drugim obrazovnim institucijama/studijima da bi obrazovanje još više koristilo domaćoj industriji.
- Stimuliranje širenja tehnologije – preko informacionih i savjetodavnih centara, specifičnih demonstracionih centara, Computer Aided Design (CAD) ili Computer Aided Management (CAM), firme za učenje, REFA – školovanja (Train-the-Trainer), kvalitetan menadžment.
- Podsticanje istraživanja i razvoja i buđenja kreativnih potencijala na nivou firme, npr. tehnološka konkurencija, poresko unapređivanje razvojnih troškova firme, briga o sistematskom informiranju firme iz BiH i slično.
- U svakom proizvodnom i poslovnom sistemu treba snimiti postojeće stanje, analizirati ga i u skladu s trendom tehnološkog razvoja razvijenih proizvodnji projektirati tehničko-tehnološka i tržišno-ekonomska rješenja pri čemu treba na temelju relevantnog internog i eksternog stanja usvojiti tip revitaliziranja i moderniziranja, nosioce i izvršioce ovoga veoma složenog i značajnog procesa.

Za realizaciju navedenog predlaže se dogovor o saradnji na relaciji sektor tekstila, kože i obuće i Tehnički fakultet u Bihaću, Odsjek za tekstil i dizajn radi izrade programa i modaliteta saradnje.

## 8.5.2 Strateške mjere za konsolidiranje industrije i programi za opravak proizvodnje i izvoza

U prethodnoj tački ukazano je na jedan broj glavnih ciljnih pravaca i problema s kojima se suočava sektor industrije tekstila, konfekcije, kože i obuće. Neki od navedenih problema su postali dugotrajni, teško ih je prevazići i njihovo rješavanje zahtijeva konkretne aktivnosti svih učesnika, ne samo menadžmenta i zaposlenika preduzeća, već i određenih državnih organa, te institucija obrazovanja, privrednih komora i drugih. Dakako, to ne treba obeshrabrili odgovorne u lancu rješavanja problema, nego ih treba dodatno motivirati da se detektiraju prava stanja i ulože napor u definiranju efikasnih mjera, nositelja zadataka i rokova za njihovo rješavanje. Neki su od strateških mjera:

### 1. Naučna i primijenjena istraživanja u svrhu razvoja industrijske proizvodnje

Putem ciljanih natječaja/konkursa izabrati i povjeriti projektne zadatke kompetentnim organizacijama i dokaznim istraživačima koji garantiraju kvalitetan izlazni rezultat koji mora garantirati aplikaciju projektnih rješenja. Vlada FBiH bi mogla na ovu temu pripremiti sa univerzitetima kvalitetno savjetovanje iz koga bi proistekli prijedlozi i zaključci za realiziranje. Resorno ministarstvo bi moglo preuzeti realiziranje ovih poslova. Naučno-istraživački rad u BiH nije zadovoljavajući, posebno ne rad na tehnologijskim projektima koji bi trasirali put razvoja i primjenu novih tehnologija i tehnoloških metoda. U nedostatku materijalno-tehničkih i finansijskih sredstava, te adekvatnih uvjeta za rad pokazuje se da su naučna i primjenjena istraživanja u krizi. Zbog toga treba povećati izdvajanja za nauku, istraživanje i obrazovanje, kako bi mladi kadrovi bili educirani za razvoj moderne proizvodnje koja može ostvariti konkurentnu prednost na globalnom tržištu. Fakultete treba snažno podržati u razvoju modernih instituta koji bi postali neophodna veza nauke i prakse i koji bi preuzeli tehnološki razvoj malih i srednjih preduzeća koji ne mogu imati vlastite institute, niti razvojne centre.

### 2. Kadrovi i istraživačke laboratorije na fakultetima koristiti za potrebe razvoja proizvodnje

Da bi se intenzivirala saradnja privrede sa fakultetima potrebno je pronaći način za poboljšanje naučno-istraživačke infrastrukture univerzitetskih laboratorija nabavkom nove i savremen istraživačke opreme. Kadrovi sa univerziteta potrebno je stimulirati i obavezati na saradnju sa privrednim subjektima. Novim zakonom o visokom obrazovanju potrebno je izvršiti integriranja kadrova i istraživačkih kapaciteta na nivou univerziteta i tako osposobiti akademsku zajednicu da se značajnije i organiziranije uključi u projekte koji su od koristi proizvodnje, izvoza i čitavog društva. Ovo se posebno odnosi na projekte kojima se vrši transfer i razvoj novih tehnologija, te njihova implementacija u proizvodnji. Bez značajnijeg i konkretnijeg uključivanja fakultetskih i drugih kompetentnih kadrova u razvoj proizvodnih i poslovnih sistema nije moguće tehnološki revitalizirati proizvodnju i poslovanje. To se posebno odnosi na mala i srednja preduzeća koja nemaju vlastite razvojno-tehnološke centre i kojima najviše treba pomoć i uključivanje stručnih kadrova izvan vlastite sredine.



### **3. Zajedničke aktivnosti preduzeća, komora, državnih organa u razvoju sektora tekstila, kože i obuće**

Razvoj sektora treba slijediti kroz zajednički rad različitih državnih i privrednih institucija. U realiziranju zadataka i sprovođenju mjera nalaze se privredne komore, zastupnici interesa firmi i drugih institucija. Ove institucije trebaju, kao partneri za politiku s jedne strane i preduzeća s druge strane, igrati ulogu katalizatora i promotora za jačanje konkurentnosti tekstilne, konfekcijske i branše obuće. Politički nivo je odgovoran za stvaranje privrednih okvirnih uvjeta specifičnih za ovaj sektor industrijske proizvodnje, kako bi predložene razvojne koncepcije u svim pravcima djelovanja (tehnološke, kadrovske, investicijske, tržišne) imale povoljne uvjete za realizaciju u što moguće kraćem roku. Dakle, važno je da se mjerama za poboljšanje pristupi brzo, jer izgubljeno vrijeme u odnosu na konkurenciju teško se može nadoknaditi u današnjoj dinamičnoj tržišnoj situaciji. Pri tome su osnovne pretpostavke za sprovođenje strategije razvoja sektora da odgovorne institucije na političkom nivou i ustanove na mezo nivou (udruženja, komore itd.):

- da jasno definiraju, razgraniče i s drugim relevantnim institucijama dogovore nivo odgovornosti,
- da poduzmu političke mjere te transparentno i konstruktivno, na bazi jednog intenzivnog dijaloga sa odgovarajućim preduzećima iz tekstilne i odjevne branše, otvore dijalog s ciljem rapidnog poboljšanja sveukupnog stanja ovog sektora proizvodnje,
- da dogovorno i konstruktivno sarađuju na sprovođenju mjera Pakta o stabilnosti.

### **4. Nelegalno odvijanje aktivnosti u proizvodnji i prometu tekstilnih proizvoda**

Još uvijek je široko zastupljeno nelegalno odvijanje aktivnosti u proizvodnji i prometu tekstilnih proizvoda, stvarajući na taj način nelojalnu konkurenciju preduzećima koja regularno posluju. Nadležnost za suzbijanje ovih pojava snose isključivo državni organi. Aktivnosti koje se moraju preduzimati jesu intenzivnije i temeljnije kontrole od strane tržišne, finansijske i inspekcije na tržištu rada. Pitanje je da li preduzeća koja su prijavljena za proizvodnju i promet odjeće zaista imaju proizvodnju, ili to samo koriste kao masku za prodaju neregularno uvezene robe. To znači da tokovi kretanja robe trebaju biti pod kontrolom i nadzorom jer, na ovakav način, pričinjava se šteta regularnim preduzećima i državi jer se ne plaćaju sve dažbine koje su propisane. Nadležni državni i kantonalni organi s drugim resornim institucijama trebaju utvrditi koncepciju, mjere i rješenja da se počne s rješavanjem ovih problema.

### **5. Restrukturiranje i moderniziranje proizvodnje i poslovanja**

- a) Na turbulentnom i prebukiranom međunarodnom tržištu vlada oštra konkurencija za koje treba vrlo efikasno poslovno preduzeća. Zbog toga, preduzeća moraju stalno težiti tehnološkim, organizacionim i troškovnim unapređenjima koja će

dovesti do rasta produktivnosti, racionalnom korištenju svih proizvodnih resursa i smanjenju troškova poslovanja.

- b) Da bi se to ostvarilo potrebna su nova i radikalna rješenja u pripremi i realizaciji proizvodnje sa implementacijom novih tehnologija, te nabavku najsavremenije proizvodne opreme, uključujući i informacione sisteme, nove tehnike upravljanja i dizajn, kao i primjenu novih tehnika i metoda u pripremi proizvodnje.
- c) Proizvođači odjeće trebaju koristiti tehnološke inovacije kao jednu od glavnih poluga u stvaranju novih modela, procesa proizvodnje, što bi trebalo činiti realnu konkurentsku prednost na tržištu.

Nosilac ovih aktivnosti trebao bi biti sektor tekstila, kože i obuće zajedno s nadležnim prtvrednim komorama i drugima u izradi programa mjera i zadataka i njegovoj realizaciji.

## **6. Projekt revitalizacije-reinženjeringa tehnologija i procesa u sektoru tekstila, kože i obuće**

Reinženjering proizvodnje zahtijeva realizaciju određenih faza kako bi se izbjegli nepotrebni vremenski, finansijski i drugi gubici. Procesu reinženjeringa treba pristupiti studiozno i analitički.

Zbog toga se reinženjering izvodi u nekoliko glavnih faza:

- a) **Preprojekt:** Analiza postojećeg stanja, gdje je i analiza okruženja, domaćeg i međunarodnog tržišta.
- b) **Predprojekt:** Tehno-ekonomske opravdanosti reinženjeringa. Ovim predprojektom treba dobiti odgovor da li je revitalizacija opravdana i koliki će približni troškovi revitalizacije biti. Ovaj predprojekt sadrži analizu ukupnog stanja proizvodnog preduzeća, stanja: proizvoda, tehnologija, proizvodnih troškova, tržišta i naznačava mogućnosti i pravce revitaliziranja. Ako ovaj predprojekt pokaže da nije tehno-ekonomski opravdano revitaliziranje i moderniziranje, tada se neće ni izvoditi, što znači neće se ići u nove troškove. Prema tome, ovaj predprojekt prekida ili nastavlja proces revitalizacije u cjelosti ili u pojedinim segmentima.
- c) Odluka odgovornih organa o izvođenju reinženjeringa.
- d) **Izvedbeni projekt** i podprojekti reinženjeringa proizvodnje. Izrada projekta revitalizacije zahtjeva studiozan, stručan i sistematiziran analitički rad i poznavanje stanja u području tehnologije, proizvodnje, tržišta u užem i širem okruženju. Kako je u pitanju izuzetno stručan i profesionalan rad, ovakve projekte treba raditi kompetentan i posebno educiran i pripremljen multidisciplinarni tim stručnjaka i eksperata različitih profila.

- e) **Projekt:** Edukacija i osposobljavanje stručnih kadrova za implementaciju reinženjeringa. Preduzeća nisu osposobljena niti naviknuta na zadatke koje revitalizacija traži. Radi toga je neophodno organizirati intenzivnu edukaciju stručnih kadrova za obavljanje ovih poslova.
- f) **Projekt** (metodologija-postupak): Implementacija prtojektiranog reinženjeringa.
- g) Vrijednosna analiza rezultata reinženjeringa.
- h) Realizacija izvedbenog projekta. Kroz revitalizaciju treba osigurati kvalitetne promjene strukture proizvodnje, sistema vrijednosti i načina ponašanja u odnosu na postojeće stanje. Aplikacija projektnih rješenja će biti veoma složena i teška, ne samo zbog osiguranja finansijskih sredstava, već i zbog potrebe mijenjanja navika ljudi.

## **7. Specijalizacija i racionalizacija u industriji obuće**

- a) Bosna i Hercegovina suočava se sa problemima i izazovima sličnim onima koje imaju i druge zemlje tranzicije. To se odnosi i na preduzeća iz industrije kože i obuće. Industrija obuće je daleko dominantnija i radi isključivo lon proizvodnja za italijanske naručioce, dok industrija kože jedva da i igra ulogu kod inozemnih ili domaćih kupaca. Prvi stepen industrije za proizvodnju đonova, dijelova obuće, alata, ili kalupa, bez kojih izrada cipela nije moguća, u Bosni i Hercegovini uopće ne postoji.
- b) Stanovništvo u Bosni i Hercegovini broji 3,9 milijuna stanovnika, koje uglavnom snabdijevaju inozemna preduzeća. Industrija obuće je manje ili više «dobrovoljno» ustupila mjesto inozemnim preduzećima na domaćem tržištu. S druge strane, domaće tržište je premaleno, da bi se ponudio dovoljan prodajni potencijal za industriju kože i obuće. Bosna i Hercegovina ima dobre tržišne šanse da inostranu konkurenciju, u većem broju, potisne sa domaćeg tržišta i da izvozi svoje proizvode.

Dobre šanse za poboljšanje privrednog položaja će nastati, ako se preduzeća iz ovog sektora, u smislu sistematske konkurentnosti, najprije unutar sektora i dugoročno sa institucijama mesa budu integrirali. To uključuje i specijalizaciju, koja bi dovela do racionalizirajućeg efekta.

## **8. Lon poslovi i njihova selekcija**

- a) Osnovna karakteristika firmi u BiH jeste da se još uvijek bave time da svoj posao u lonu u prvoj liniji konsolidiraju sa njemačkim i italijanskim kupcima. Istovremeno nedostajuća tekstilna predindustrija sa odgovarajućim kapacitetima i kvalitetima, čini nemogućom lohn proizvodnju, odnosno puni posao. Zbog toga je za očekivati, da će se tržišne šanse sektora prije pogoršati nego poboljšati, ako se ne izvrši postepena preorijentacija sektora u smislu otvaranja novog razvojnog potencijala, koji bi se sastojao u znatno višem tehnološom nivou nego su to sadašnji lon poslovi. To ne znači da lon poslove treba odbaciti, već razvojni ciklus

treba temeljiti na kompleksnim poslovima koji imaju veći tehno-ekonomski rezultat.

- b) Važno je da preduzeća u okvirima politike za unapređenje sektora budu u središtu daljeg razvoja proizvoda i tržište. Tako srednje i dugoročno posmatrano postoje rješenja u okvirima:
- c) Brzog oslobađanja iz opkoljenja poslova u lonu na niskom nivou čija je karakteristika loša pozicija u pregovorima bosansko-hercegovačkih preduzeca i koja se reflektiraju kroz jednostranu nadmoć inostranih poslovnih partnera.
- d) Prihvatanje tzv. inteligentne lon proizvodnje sa visokim udjelom usluga (srednji nivo) i većom lojalnošću kupaca.
- e) Razvoj vlastite kolekcije, tj. marke.
- f) Primjer u tom smislu može poslužiti Italija i posebno Turska koje su prije bile glavni partneri u lon proizvodnji Njemačkoj. Da bi se sada uspješno razvile u ponuđače vlastitih kolekcija, tj. marki.
- g) Obrazloženja za preorijentaciju i okretanje od strategije niskog lona su:
  - jeftine lon poslove zamjeniti i orijentisati ka zemljama sa najnižim primanjima, što se u obzir visoke plaće u BiH, ne može opravdati,
  - prijašnji argument, da ovi poslovi zbog svog izvoznog karaktera jačaju bilancu vanjske trgovine, u velikoj mjeri više ne stoje, jer stvaranje dodatne dobiti zbog međunarodnih prekomjernih kapaciteta u zemljama srednje i istočne Evrope biva sve manji i u pojedinim slučajevima ne pokriva čak ni troškove plaća,
  - stvarni know-how transfer i efekti učenja skoro da nisu zastupljeni jer nalogodavci, u mnogim slučajevima, mogu odustati od dugoročno isplaniranih poslovnih kontakata usljed prevelike ponude partnera u lon proizvodnji,
  - usljed niskog potencijala povećanja plaća, koji je povezan sa pasivnim lonom, lokalna kupovna moć ostaje slaba, a atraktivnost sektora za stručni kadar ostaje vrlo slaba,
  - potražnja potrošača za tekstilom pokrivena je kroz legalne i ilegalne uvoze koji gutaju devize; stvaranje dodane dobiti seli se u inostranstvo te na taj način, sektor odjevnih predmeta u poređenju sa drugim sektorima malo doprinosi privrednoj dinamici u zemlji.

## **9. Organi vlasti FBiH**

Pored već navedenog organi vlasti u FBiH bi trebali:

- Dovedi u ravnopravan položaj sve subjekte ovog sektora sa ostalim potrošačima energenata vođenjem cjenovne politike na način kako to rade zemlje EU koje stimuliraju bolje korištenja instaliranih kapaciteta.

- Smanjenje poreza i doprinosa na plaće.
- Provođenje zakonskih odredbi u tenderskim procedurama i dodjele poslova domaćim proizvođačima pod konkurentskim uvjetima u odnosu na inozemne proizvođače.
- Stimulacija prioritetne proizvodnje za izvoznju orijentaciju domaćih kompanija.
- Uvozne sirovine i repromaterijale osloboditi obaveze plaćanja carina i PDV-a.
- Tehnološku opremu, koja je uglavnom iz uvoza, osloboditi plaćanja carina i PDV-a, jer je to uvjet za brže moderniziranje postojećih proizvodnih kapaciteta i izgradnju novih.
- Formirati stimulatívne kreditne linije u okviru postojećih banaka koje bi pomogle da se proizvodnja modernizira i tako postane konkurentno sposobna za izvoz.
- Smanjiti neregularni uvoz i neocarinjani promet proizvoda ovog sektora putem divlje prodaje, itd.
- Olakšanje viznog režima i donošenje sektorske politike razvoja u okviru cjelokupne industrijske politike zemlje.
- Institucionalno organiziranje na nivou BiH u okviru Ministarstva industrije ili na drugi način.

## **10. Organizacije za tehnološki razvoj, edukaciju i transfer znanja**

Pored već navedenog organizacije za edukaciju, transfer i tehnološki razvoj bi trebale:

- Osmisliti, razviti i transferirati tehnološka, upravljačka i organizacijska znanja u proizvodne sisteme.
- Napraviti savremene programe i organizirati sisteme cjeloživotnog učenja kao stalni i kontinuirani način sticanja novih i osvježavanja postojećih znanja zaposlenika u sektoru tekstila, kože i obuće.
- Na fakultetima, institutima i razvojnim centrima gdje je to moguće formirati kompetentne timove od najboljih domaćih i stranih stručnjaka i definirati odgovarajuće razvojne projekte koji će biti implementirani u proizvodnji.
- Na fakultetima gdje postoje tekstilni odsjeci posebno analizirati savremenost nastavnih programa i upis studenata, te povezanost ovih fakulteta sa kompanijama iz sektora tekstila, kože i obuće.
- Škole, seminare, radionice za transfer znanja i rješavanje proizvodnih problema i slično.

- Podsticati ljudske resurse utemeljene na znanju i inovativnu djelatnost u proizvodnim sistemima, kao glavni resursi za sticanje konkurentske prednosti, pa ih stoga treba snažno motivirati, vrednovati i stvoriti uvjete za njihov razvoj.

### **11. Kompanije u sektoru tekstila, kože i obuće**

Pored već iskazanih zadataka kompanije u ovome sektoru bi trebale:

- Izvesti reinženjering svih kompanija sektora s glavnim ciljem ostvarenja konkurentske sposobnosti i postizanja konkurentske prednosti (od oblikovanja proizvoda, faza projektiranja tehnologije, tehnološkog procesa proizvodnje, do kontrole i osiguranja kvalitete, te plasmana na tržište).
- Modernizirati pripremu proizvodnje i sami proces proizvodnje uvođenjem modernih metoda i tehnologija uz zamjenu dotrajale proizvodne opreme i uvođenje novih tehnologija posebno proizvodno-informatičkih tehnika.
- Kompanije postaviti na temelje širokog transfera tehnologija i znanja uz obavezno cjeloživotno učenje - za one koji to prihvataju usvojiti stimulativne kriterije vrednovanja i napredovanja u struci.
- Kompanije organizirati na savremen, produktivan i konkurentan način (uvesti funkcije kao što su: razvojna, logistička, upravljanje kvalitetom uz certifikaciju i ISO standarde, kadrovski resursi i transfer znanja, transfer i implementacija CAX tehnologija, itd.) kako bi uspješno odgovorile globaliziranom i turbulentnom tržištu i sve većoj konkurenciji zemalja u razvoju gdje je znatno jeftinija radna snaga.

**12.** Tekstilna industrija i industrija kože i obuće se nalazi danas u izuzetno teškom i složenom položaju, jer se, s obzirom na pojavu novih proizvođača i njihovo osvajanje tržišta u zadnjih deset godina, radi o pitanju opstanka ove grane industrije u FBiH. Nedostatak finansijskih sredstava, i to ne samo za moderniziranje i razvoj kapaciteta, već i za nabavu obrtnih sredstava, jeste problem koji opterećuje najveći broj domaćih proizvođača ovoga sektora. Navedeno pokazuje da je neophodno u resornim ministarstvima i privrednoj/gospodarskoj komori FBiH osmisliti metodologiju za spas ovoga Sektora u protivnom mogao bi nestati sa privredne karte BiH.

## Literatura

1. I. Karabegović, D. Ujević: «Applying intelligent systems as a basis for improving the position and competitiveness of the european textile industry» CC časopis : Fibres & Textiles Eastern Europe 2006, januar 2006
2. D. Ujević, L. Szivoczka, I. Karabegović: "Anthropometry and the Comparison of Garment Size Systems in some European countries" Collegium Antropologicum, Volume 29 1/2005, juni 2005, Zagreb, Hrvatska
3. D. Ujević, I. Karabegović,: "Značajke antropometrijskih mjerenja i 3D skeniranje čovjeka u svrhu izrade odjeće" Collegium antropologicum", Zagreb 2004, Hrvatska, ISSN 0350-6134,CC,UDC 572, str.71-78.
4. Karabegović, D. Ujević: "Anthropometric Measurements of Children aged between 3 and 5 Years", 8<sup>th</sup> Joint International Conference INNOVATIVE MATERIALS & TECHNOLOGIES IN MADE-UP TEXTILE ARTICLES AND FOOTWEAR, CLOTECH '2008, LODZ, JUNE, 12-13<sup>TH</sup>, 2008, ISBN 978-83-7283-265-8
5. I. Karabegović, Darko Ujević: ANTHROPOMETRIC MEASUREMENTS OF CHILDREN IN AGES 3-5., 8<sup>th</sup> Joint International Conference Clotech'2008., 12-13. juni 2008., Technical University of Lodz, Poljska
6. I. Karabegović, D.Ujević, D.Hodžić:"Analysis of material transfer by rollers in the sewing process" TMCE 2008, Izmir, Turkey, april 21-25, 2008. 7. International Symposium on Tools and Methods of Competitive Engineering
7. Karabegović, D. Ujević i saradnici – Projekat: "Inteligentni sistemi u proizvodnji modne odjeće" Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke, Sarajevo 2005.
8. Jurković, M., Tufekčić, Dž.: Unapređenje tehnoloških procesa proizvodnje revitalizacijom postojećih i implementacijom novih tehnologija / Improvement of technological manufacturing processes by revitalization of existing and implementation of new technologies, Komorski časopis 2(2000)1, 10-11, Tuzla.
9. Jurković, M.: Tehnologijom do uspjeha, Ekonomist 2(1997)53; 16-19, Sarajevo.
10. Jurković, M.: Neminovnost revitalizacije, Ekonomist 2(1997)52; 11-14, Sarajevo.
11. Jurković, Milan; Karabegović, Isak; Mahmić, Mehmed. Reengineering of Production-the Basic Concept of the Development of Enterprise // Research and Development in Mechanical Industry. RaDMI-2005. 2005. 15-20 , Vrnjačka Banja, 2005

