

Koordinacioni odbor za izradu Strategije  
Ministarstva privrede HNK

STRATEGIJA RAZVOJA MALOG I SREDNJEG  
PODUZETNIŠTVA  
U HERCEGOVAČKO-NERETVANSKOM KANTONU  
2012.-2020.

*„Strategija je kreirana u sklopu programa SEENET, Vertikalna akcija 3B „Jačanje sistema malih i srednjih preduzeća“, kojeg finansira Ministarstvo spoljnih poslova Italije, vodeći partner i sufinansijer je Regija Toskana, a implementira Oxfam Italia.*

Mostar, mart 2012.

|   |    |
|---|----|
| Izvršni sadržaj .....   | 3  |
| Češće korištene kratice .....   | 4  |
| UVOD .....  | 5  |
| I. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE .....   | 6  |
| II. STRATEŠKI OKVIR .....   | 8  |
| II.1. Nacionalni okvir razvoja malog i srednjeg poduzetništva .....   | 8  |
| II.1.1. Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini 2009.-2011. ....                             | 8  |
| II.1.2. Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva F BiH 2009.-2018 .....  | 9  |
| II.2. Prioritetni sektori razvoja BiH i Hercegovine .....   | 10 |
| II.3. EU okvir .....  | 12 |
| II.3.1. Glavni sektori MSP u EU .....   | 12 |
| II.3.2. EU političko-pravni okvir .....   | 15 |
| III. AMBIJENT HNK OSTVARIVANJA STRATEGIJE .....   | 17 |
| III.1. Političko-institucionalni okvir razvoja .....  | 17 |
| III.2. Institucionalni ambijent kao osnovni izazov poslovanja .....   | 21 |
| III.3. Programi podrške razvoju privrede .....  | 24 |
| III.4. SWOT analiza MSP sektora .....   | 30 |
| III.5. Ključni nalazi socio-ekonomskih i političko-institucionalnih analiza stanja MSP sektora                          | 32 |
| IV. VIZIJA I OČEKIVANI REZULTATI RAZVOJA MSP .....  | 34 |
| V. STRATEŠKI CILJEVI .....  | 36 |
| V.1. Promovisanje razvoja poduzetništva .....   | 38 |
| V.2. Jačanje institucija podrške MSP .....  | 41 |
| V.3. Poboljšanje pristupa finansijamaMSP .....  | 44 |
| V.4. Jačanje konkurentnosti MSP .....   | 46 |
| VI. OKVIRNI AKCIONI PLAN .....  | 51 |
| Strateški cilj 1: Promovisanje razvoja poduzetništva .....  | 52 |
| Strateški cilj 2: Jačanje institucija podrške MSP .....   | 55 |
| Strateški cilj 3: Poboljšanje pristupa kapitalu MSP .....   | 58 |
| Strateški cilj 4: Jačanje konkurentnosti MSP .....  | 60 |
| VII. SISTEM MONITORINGA I EVALUACIJE .....  | 62 |
| VII.1. Formiranje Vijeća za konkurentnost i razvoj .....  | 62 |
| VII.2. Sastav Vijeća za konkurentnost i razvoj .....  | 62 |
| VII.3. Zadatak Vijeća za konkurentnost i razvoj .....   | 62 |
| VII.3.1. Povezivanje razvojnog i budžetskog planiranja i izrada godišnjih planova .....                                 | 63 |
| VII.3.2. Praćenje godišnjih planova i izvještaja .....  | 64 |
| VII.3.3. Definisanje statističkih indikatora, formiranje baza podataka i provođenje anketa ...                          | 64 |
| Literatura .....  | 65 |
| Aneksi .....  | 67 |
| Popis članova Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja malog i srednjeg<br>poduzetništva HNK 2012.-2020 ..... | 67 |

## Izvršni sadržaj

Ono po čemu se dinamične regije posebice ističu, što im daje poseban identitet, je **institucionalna sposobnost privlačenja i razvoj konkurentne prednosti**. To se često čini stvaranjem mreža raznih vrsta, koje još više jačaju identitet regije.

Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva (SRMSP) Hercegovačko-neretvanskog kantona (HNK) 2012.-2020.godine, predstavlja *konsenzus* o:

- (i) uspostavi **ambijenta**, sposobnog institucionalno privlačiti i umrežavati male i srednje poduzetnike
- (ii) postizanju tuzemne i inostrane **konkurentne** sposobnosti regije.

HNK će u razdoblju od 2012. do 2020.godine, postati najpoduzetnija regija u Bosni i Hercegovini. Snažnim rastom nametnut će se kao spona buduće EU regije, Dalmacije, s jedne strane i Bosne s druge strane i tako doprinijeti razvoju BiH, kako na EU, tako i na njenom mediteranskom putu.

Ključne skupine poduzetnika na koje se SRMSP pri tome oslanja su:

- Operatori snažno rastućih malih i srednjih firmi, posebno gazela
- Poduzetnici/poduzetnice-početnici
- Poduzetnici/poduzetnice ruralnih sredina
- Poduzetnici/poduzetnice koji prestaju s aktuelnim djelovanjem i traže novi početak.

Najbolja mogućnost postizanja održivog razvoja na lokalnom i regionalnom nivou postiže se osiguranjem podrške malim i srednjim poduzetnicima koji imaju mogućnost rasta, koji mogu napredovati, koji koriste nove, posebno energetski štedne tehnologije, koji razvijaju nove organizacione i proizvodne procese i tako postižu relativno sniženje proizvodnih troškova, povećavaju izvoz (i tako stvaraju osnovu za osiguranje neophodnog uvoza), produktivno se povezuju s drugim poduzetnicima u lokalne i regionalne poduzetničke klubove, uvezuju svoje poslovanje u lokalne/regionalne klustere i šire, u internacionalne lance vrijednosti.

Aktiviranje lokalnog razvoja, tj. razvoja u općinama HNK, napose u njihovim ruralnim dijelovima, i snaženje regionalnog razvoja u cjelini, zasniva se na partnerskim odnosima javnog i privatnog sektora i civilnog društva. Kroz takve partnerske odnose triju strana zasniva se i razvija poslovna infrastruktura (poslovni akceleratori, poslovne zone i izvozni inkubatori) i klasteri kao njihov ekonomski sadržaj.

Poduzetnici i klasterizetnici ne djeluju i nisu usamljeni čamci, koji plove po svom samostalnom kursu, nego dijelovi flote, koja plovi zajedničkim kursom. Također, ni poslovnu infrastrukturu lokalnih jedinica samouprave ne posmatramo kao usamljene čamce, nego kao flotu, koja, u ekonomskom smislu, čini eksportnu platformu regije, geografski lociranu u Neretvanskoj dolini, unutar razvojnog koridora Konjic-Ploče.

Najperspektivniji dio te platforme čine izvozni inkubatori, jer bez snažnih izvoznih snaga nije moguće uspostaviti spoljno-ekonomsku ravnotežu HNK, a kamoli zadovoljavati kopenhagenske kriterije ulaska u EU.

Tek u takvom ambijentu je moguće dnevno stvarati barem 6,5 radnih mjesta i sedmično barem 11 firmi u sektoru malih i srednjih preduzeća HNK u razdoblju do 2020.godine.

## Češće korištene kratice

Tablica 1:

| Kratice       | Značenje   |
|---------------|--|
| <b>AMP</b>    | Akt za mala preduzeća EU (Small Business Act – SBA)                |
| <b>CK</b>     | Centar kompetentnosti  |
| <b>FRK</b>    | Fond riziko kapitala (engl. joint venture fund)                    |
| <b>II</b>     | Izvozni inkubator  |
| <b>IK TC</b>  | Informaciono-komunikacioni trening centar                          |
| <b>KI</b>     | Klasterska inicijativa   |
| <b>KIC</b>    | Kantonalni info centar HNK   |
| <b>KGF</b>    | Kreditno garantni fond   |
| <b>MSP</b>    | Malo i srednje poduzetništvo/poduzetnici                           |
| <b>MF</b>     | Ministarstvo finansija HNK   |
| <b>MP</b>     | Ministarstvo privrede HNK  |
| <b>MPULS</b>  | Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave HNK            |
| <b>MSTK</b>   | Male i srednje transnacionalne kompanije                           |
| <b>PZ</b>     | Poslovna zona  |
| <b>HNK</b>    | Hercegovačko-neretvanski kanton                                    |
| <b>OCD</b>    | Organizacije civilnog društva (LINK, REDAH itd.)                   |
| <b>PA</b>     | Poslovni akcelerator   |
| <b>PZ</b>     | Poslovna zona  |
| <b>RIC</b>    | Regionalni info centar   |
| <b>SDI</b>    | Strane direktne investicije (engl. FDI)                            |
| <b>SEENET</b> | Translokalan mreža za saradnju između Italije i jugoistočne Evrope |
| <b>SRMSP</b>  | Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva                  |
| <b>TNK</b>    | Transnacionalna kompanija  |
| <b>TP</b>     | Tehnološki park  |
| <b>VKR</b>    | Vijeće za konkurentnost i razvoj HNK                               |
| <b>ZZ</b>     | Zavod za zapošljavanje HNK   |

## UVOD

Vlada Hercegovačko-neretvanskog kantona je 21.02.2011.godine donijela Odluku o pristupanju izradi Strategije razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom kantonu za period 2012.– 2020.godine.

Nosioc procesa izrade Strategije je **Ministarstvo privrede HNK**, u suradnji s **Oxfam Italia – Ured u BiH**, u okviru implementacije Programa „SEENET - Translokalna mreža za saradnju Italije i jugoistočne Evrope“ i Projekta „Jačanje sistema malih i srednjih preduzeća na području Hercegovačko-neretvanskog kantona“.

Zadatak pripreme SRMSP je, nakon prethodno provedene tenderske procedure, povjerena **LiNK-u**, koji je potom pripremio nacrt Akcionog plana pripreme Strategije.

Ministarstvo privrede HNK je prihvatilo Akcioni plan i imenovalo:

- **Radnu grupu za izradu Strategije razvoja malog i srednjeg poduzetništva 2012.-2020.godina i**
- **Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja malog i srednjeg poduzetništva 2012.-2020.godina.**

Zadatak Koordinacionog odbora je bila izraziti gledište, dati komentare i sugestije o svim fazama izrade Strategije, te u sklopu toga usvojiti nacрте socio-ekonomske analize, PEST analize, SWOT analize, viziju, strateške i prioritetne ciljeve, akcione planove i, na kraju, Nacrt Strategije.

Radnu grupu za izradu Strategije su činili predstavnici Ministarstva privrede HNK, te predstavnici REDAH-a i LiNK-a. Zadatak Radne grupe je bila pripremiti prednacрте dokumenata i prezentovati ih Koordinacionom odboru.

Primjenom najšire varijante **otvorenog metoda koordinacije** (uobičajenog mehanizma dobrovoljne kooperacije jedinica vlasti u EU), u odnosima Ministarstva privrede HNK i jedinica lokalne samouprave, te partnerskim odnosom s predstavnicima civilnog društva, Koordinacioni odbor je pripremio Nacrt Strategije tokom razdoblja oktobar 2011. - mart 2012.godina.

## I. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE

Metodologija izrade Strategije je obuhvatila:

- *analizu relevantnih dokumenata, s naglaskom na:*
  - Zakon o poticaju razvoja male privrede i zaštitu tradicionalnih djelatnosti (obrta) HNK,
  - Informaciju o stanju poduzetništva i obrta na području Hercegovačko-neretvanskog kantona u 2010. godini i
  - Program razvoja male privrede Hercegovačko-neretvanskog kantona za period 2011.-2015. godine, Vlade HNK,
- *javne konsultacije javnog, privatnog i civilnog sektora, te*
- *individualna usaglašavanja s predstavnicima nadležnih institucija, pojedinačnih MSP i njihovih poslovnih udruženja.*

Koordinacioni odbor, koji je bio nadležan za koordinaciju aktivnosti na izradi SRMSP, održao je tri sjednice. Na prvoj, održanoj 15.11.2012. godine, razmatrao je i prihvatio PEST i Socio-ekonomsku analizu, te prijedlog SWOT analize.

Na drugoj sjednici, zapravo konferenciji vizioniranja, održanoj 20.12.2012. godine, utvrđeni su vizija razvoja MSP i SWOT analiza, te prihvaćeni strateški i prioritetni ciljevi razvoja MSP.

Na trećoj sjednici, održanoj 09.03.2012.godine, razmatran je i prihvaćen Nacrt SRMSP i upućen Vladi HNK na daljnje razmatranje.

Pregled aktivnosti Radne grupe za pripremu SRMSP daje se u narednim tablicama.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Korak 1: Analiza i dijagnoza</b> | 1.1. Posjete jedinicama lokalne samouprave HNK                               |
|                                     | 1.2. Prijedlog za imenovanje Radne grupe                                     |
|                                     | 1.3. Prijedlog za imenovanje Koordinacionog odbora                           |
|                                     | 1.4. Analiza aktuelnih dokumenata EU, BiH, F BiH, HNK, JLS, REDAH-a i LiNK-a |
|                                     | 1.5. Izrada prijedloga PEST analize  |
|                                     | 1.6. Izrada prijedloga socio-ekonomske analize                               |
|                                     | 1.7. Izrada prijedloga SWOT analize  |

U skladu s odlukom Radne grupe, proces pripreme strategije je otpočeo analizom postojećih dokumenata OECD, EU, svih nivoa vlasti BiH, koji se odnose na MSP, te na MSP sektor HNK napose. Svrha analize odnosnih dokumenata je bila utvrđivanje okvira razvoja MSP.

Analiza postojećih dokumenata BiH, koju je Radna grupa provela u razdoblju 01.–29.10. 2011. godine, obuhvatila je 38 dokumenata. U istom razdoblju Radna grupa je posjetila sve JLS, razmotrila s nadležnim organima specifične izazove i upoznala se sa strateškim dokumentima JLS.

Analizu dokumenata i posjete JSL je pratila izrada PEST, SWOT i Socio-ekonomske analize.

|   |   |
|---|---|
| <b>Korak 2: Definisanje strateškog okvira</b> | 2.1. Utvrđivanje vizije razvoja MSP                   |
|   | 2.2. Potvrda SWOT analize                             |
|   | 2.3. Identifikacija strateških i prioritetnih ciljeva |

Konferencija vizioniranja je imala za glavni cilj predstavljanje glavne ideje i koncepta SRMSP ključnim zainteresovanim akterima, kao i informisanje javnosti o do tada postignutim rezultatima procesa strateškog planiranja i njenog uključivanju u proces.

Koordinacioni odbor je utvrdio viziju razvoja i potvrdio SWOT analizu sa sugestijama za njeno daljnje sažimanje, a prijedlog strateških i prioritetnih ciljeva uputio na daljnje razmatranje.

|  |  |
|--|--|
| <b>Korak 3: Utvrđivanje Strategije</b> | 3.1. Potvrda strateških i prioritetnih ciljeva   |
|  | 3.2. Utvrđivanje okvirnog akcionog plana   |
|  | 3.3. Utvrđivanje Nacrta Strategije od strane Koordinacionog odbora Ministarstva privrede HNK |
|  | 3.4. Usvajanje SRMSP od Vlade HNK  |
|  | 3.5. Organizovanje završne konferencije  |

Proces javnih konsultacija se, kao sastavni dio participativnog pristupa, odvijao kroz cio proces strateškog planiranja. Prve konsultacije su održane u razdoblju izrade situacionih analiza, nastavljene kroz konferenciju vizioniranja, te završene prikupljanjem primjedbi na Nacrt Strategije.

LiNK će organizovati završnu konferenciju povodom zaključivanja procesa planiranja razvoja MSP za odnosno razdoblje.

|  |   |
|--|---|
| <b>Korak 4: Izrada okvira monitoringa i implementacije</b> | 4.1. Formiranje Vijeća za konkurentnost i razvoj  |
|  | 4.2. Izrada Nacrta Godišnjeg plana provođenja SRMSP (i Programa razvoja male privrede)  |
|  | 4.3. Izrada Godišnjeg budžeta strateških projekata u saradnji s MF HNK  |
|  | 4.4. Izrada Godišnjeg plana provođenja SRMSP (i Programa razvoja male privrede)   |
|  | 4.4. Utvrđivanje i ažuriranje statističkih indikatora zaposlenosti, dodane vrijednosti i izvoza sektora MSP                       |
|  | 4.5. Izrada polugodišnjih i godišnjeg izvještaja o provođenju Godišnjeg plana provođenja SRMSP (i Programa razvoja male privrede) |

Ministarstvo privrede HNK će, na prijedlog VKR, pripremiti Nacrt Godišnjeg plana provođenja Strategije. Plan će služiti kao input za izradu Godišnjeg budžeta HNK. Po usvajanju godišnjeg budžeta, Ministarstvo privrede će pripremiti Godišnji plan provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP. VKR i MP će polugodišnje razmatrati Godišnji plan provođenja SRMSP (i Programa razvoja male privrede) i poduzimati korektivne mjere, ako bude potrebno.

## II. STRATEŠKI OKVIR

SRMSP je postavljena tako da se njenim ostvarenjem poboljšavaju uslovi nastanka, razvoja i internacionalna konkurentnost MSP HNK, ali i konkurentna pozicija HNK u cjelini.

SRMSP je **krovni dokument HNK**, kojim se definiše ukupna politika MSP i predstavlja jedno od **polazišta u definisanju sektorskih politika** koje se tiču razvoja MSP sektora.

U procesu kreiranja SRMSP uvažene su potrebe MSP sektora kroz princip kombinacije dugoročne vizije, strateških i prioriternih ciljeva razvoja MSP, što omogućava korištenje različitih instrumenata, mjera i mehanizama podrške.

### II.1. Nacionalni okvir razvoja malog i srednjeg poduzetništva

#### II.1.1. Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini 2009.-2011.

Bosna i Hercegovina je usvojila Strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća, no ona se ne implementira punom snagom, niti je uspostavljen evropski usklađen sistem praćenja ključnih indikatora razvoja malih i srednjih preduzeća, te njihovog doprinosa zapošljavanju i stvaranju dodane vrednosti. To stvara velike prepreke u razvijanju efikasnijih politika podrške razvoju MSP.

Odnosna strategija uglavnom se zasniva na:

- usvajanju promjena ili dopuna zakonskog okvira za rad malih i srednjih preduzeća na nivou BiH;
- institucionalnim poboljšanjima;
- poboljšanjima obrazovnog i konzultantskog sistema;
- poboljšanju finansijskih instrumenata za mala i srednja preduzeća.

Odnosna strategija ima općenito za cilj da:

- poboljša okruženje za podršku poslovanju (pravno i finansijsko okruženje, infrastruktura za podršku poslovanju);
- sinhronizira strateške i institucionalne faktore u razvoju malih i srednjih preduzeća s onima koje preporučuje EU;
- stimulira povećanje udjela prihoda i doprinosa dodane vrijednosti za sektor malih i srednjih preduzeća općenito;
- stimuliše rast, putem usmjerene podrške, inovativnim i izvozno – orjentisanim malim i srednjim preduzećima;
- omogući i aktivno podrži razvoj klastera malih preduzeća, mreže i udruženja za saradnju, da se stvori „kritična masa“, npr. u oblasti istraživanja i tehnološkog razvoja, nabavki, marketinga i izvoza;
- omogući pristup malih i srednjih preduzeća finansijskim resursima, budžetskog i komercijalnog karaktera;
- pruži podršku novim preduzećima u svim ekonomskim sektorima;
- aktivno promoviše i pomogne promociju poduzetničke kulture u BiH;
- poboljša konkurentnost malih i srednjih preduzeća na inostranim tržištima;
- pomaže kod izgradnje obrazovnog sistema na nivoima srednjeg, višeg i visokog obrazovanja, sa programima u kojima bi omladinsko poduzetništvo bilo u prvom planu i gdje bi se obrazovali novi menadžment kadrovi;
- smanji neopaženu ekonomiju.



## II.1.2. Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva FBiH 2009.-2018.

Projekt razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine (F BiH) zasniva se na zajedničkoj viziji povećanja broja subjekata i razvoja malih i srednjih preduzeća u F BiH i kao takav konkretno definiše razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Tablica 2: Pregled strateških ciljeva i prioriteta

| Strateški cilj   | Prioriteti   |
|--|--|
| <b>1. Smanjenje administrativnih prepreka</b>                | 1.1. Stvaranje jedinstvene baze podataka poslovnih subjekata MSP                                     |
|  | 1.2. Praćenje učinka poticaja  |
|  | 1.3. Analiza i provođenje zakonodavne regulative za poticaje   |
|  | 1.4. Jačanje elektronskog poslovanja   |
| <b>2. Promovisanje poduzetništva</b>                         | 2.1. Unaprjeđenje poduzetničke kulture i poslovanja  |
|  | 2.2. Uspostava pozitivnih odnosa prema privatnom poduzetništvu                                       |
|  | 2.3. Informisanje poduzetnika o svim aktivnostima koje se poduzimaju vezano za poticanje razvoja MSP |
|  | 2.4. Promotivne aktivnosti   |
| <b>3. Uspostava i jačanje mreže razvojnih ustanova</b>       | 3.1. Uspostava središnje mreže razvojnih ustanova  |
|  | 3.2. Edukacija poslovnih savjetnika za MSP   |
|  | 3.3. Unaprjeđenje rada razvojnih agencija  |
| <b>4. Finansijska podrška</b>                                | 4.1. Uspostava institucionalni okvir za finansijsko tržište  |
|  | 4.2. Djelovanje Razvojne banke F BiH   |
|  | 4.3. Djelovanje garancijskih agencija  |
|  | 4.4. Djelovanje poslovnih banaka   |
|  | 4.5. Agencija za koordinaciju predpristupnih fondova EU  |
| <b>5. Stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za MSP</b> | 5.1. Finansiranje mreže nastavnika i obrazovnih ustanova za poduzetništvo                            |
|  | 5.2. Uključivanje polaznika obrazovnih programa za poduzetništvo                                     |
|  | 5.3. Dokvalifikacija i prekvalifikacija poduzetnika, obrtnika i njihovih zaposlenih                  |
| <b>6. Jačanje poslovne infrastrukture</b>                    | 6.1. Usvajanje prostornih planova  |
|  | 6.2. Formiranje i opremanje poslovnih zona u kantonima   |
| <b>7. Tehnološki razvoj</b>                                  | 7.1. Razvoj inovacijskih centara   |
|  | 7.2. Transfer tehnologija  |
|  | 7.3. Jačanje veza sa univerzitetom i institutima   |
|  | 7.4. Osiguranje sistema kvalitete i zaštita intelektualnog vlasništva                                |

|  |  |
|--|--|
| <b>8. Poticanje poduzetništva ciljanih skupina</b> | 8.1. Poticaji ciljanim skupinama poduzetnika |
|  | 8.2. Poticanje zadružne privrede             |
|  | 8.3. Poticaj tradicionalnih obrta            |
|  | 8.4. Poticaji za zapošljavanje               |
|  | 8.5. Poticaji poduzetnicima izvoznicima      |

Mjere i aktivnosti za poticanje malog i srednjeg poduzetništva su prvenstveno usmjerene na:

- promociju poduzetništva;
- finansijsku podršku poduzetnicima;
- stručnu pomoć poduzetnicima;
- razvoj poduzetničke infrastrukture (podmirivanje potreba za poslovnim prostorom, savjetodavnim uslugama, informacijama i sl.);
- usklađivanje postojećih zakonskih propisa s potrebama malog i srednjeg poduzetništva;
- obrazovanje svih sudionika iz Programa poticaja malog i srednjeg poduzetništva;
- podršku tehnološkom razvoju;
- poticanje međusobne saradnje i povezivanje subjekata malog i srednjeg poduzetništva te poticanje saradnje s velikim poduzetnicima.

## II.2. Prioritetni sektori razvoja BiH i Hercegovine

U populaciji firmi regije Hercegovina postojalo je, u razdoblju 2006.-2010.godine, 5,8 % snažno rastućih malih i srednjih firmi (REDAH, 2011a).<sup>1</sup>

Po internacionalnoj praksi evropskih tranzicijskih zemalja, to je donja granica zastupljenosti populacije snažno rastućih firmi, u ukupnoj populaciji firmi. Od tranzicijskih zemalja jedino Slovačka i Rumunija imaju tako nizak rezultat. Niz drugih tranzicijskih zemalja ima znatno bolji rezultat. Na primjer, kod baltičkih zemalja udio iznosi 15-20 %.

Budući da HNK nema dovoljan broj snažno rastućih firmi - njihov broj je 3-6 puta manji u odnosu na zemlje koje imaju relativno najviše snažno rastućih firmi - **nužno je stvarati ambijent koji će osigurati pojavu i razvoj takvih firmi.**

Snažno rastuće firme treba tražiti posebno u prioritetnim sektorima razvoja nadležnih političko-institucionalnih tijela i identifikovati odgovarajućim ekonometrijskim studijama.

<sup>1</sup> Snažno rastuće firme su, prema OECD definiciji, one koje ostvaruju rast broja zaposlenih (ili prihoda) preko 20 % godišnje u kontinuitetu od minimalno tri godine, s tim da početni broj zaposlenih iznosi minimalno 10 (stroži kriterij je minimalno 20 zaposlenih).

Tablica 3: Prioritetni i najdinamičniji sektori razvoja BiH i Hercegovine od značaja za HNK

| SKD | Djelatnost  | Podpodručje                                       | Strategije i studije  | Prioriteti   |
|-----|---|---|---|--|
| A   | Poljoprivreda, lov i šumarstvo                                    |   | Strategija razvoja Bosne i Hercegovine                          | Poljoprivreda, proizvodnja hrane i ruralni razvitak  |
|     |   |   | Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Poljoprivredni i prehrambeni sektor  |
|     |   |   | Regionalna strategija ekonomskog razvoja za regiju Hercegovina  | Razvoj poljoprivrede   |
| D   | Prerađivačka industrija   | Proizvodnja prehrambenih proizvoda, pića i duhana | Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Poljoprivredni i prehrambeni sektor  |
|     |   |   | Najdinamičniji sektori malih i srednjih preduzeća u Hercegovini | Proizvodnja sira   |
|     |   | Proizvodnja drveta i proizvoda od drveta          | Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Drveni sektor  |
|     |   | Proizvodnja proizvoda od gume i plastičnih masa   | Najdinamičniji sektori malih i srednjih preduzeća u Hercegovini | Plastika i guma  |
|     |   | Proizvodnja baznih metala i metalnih proizvoda    | Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Metalni sektor   |
| E   | Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom i vodom |   | Strategija razvoja Bosne i Hercegovine                          | Korištenje obnovljivih i neobnovljivih prirodnih resursa za osiguravanje održivog razvoja, podrška razvoju energetskog sektora |
| F   | Građevinarstvo  |   | Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Građevinski sektor   |
| H   | Ugostiteljstvo  |   | Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015.                   | Sektor turizma   |
|     |   |   | Regionalna strategija ekonomskog razvoja za regiju Hercegovina  | Razvoj turizma   |
|     |   |   | Najdinamičniji sektori malih i srednjih preduzeća u Hercegovini | Turizam  |
| K   | Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne djelatnosti    | Pružanje softverskih usluga i izrada softvera     | Najdinamičniji sektori malih i srednjih preduzeća u Hercegovini | Informaciono-komunikacioni sektor  |

Izvor: Strategija razvoja Bosne i Hercegovine, Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine, Regionalna strategija ekonomskog razvoja za regiju Hercegovina i *The Most Dynamic SME Sectors in Herzegovina*.

Pored sagledavanja prioritetnih sektora razvoja, za koje se očekuje da će kao takvi biti podržani odgovarajućim instrumentima ekonomske politike, potrebno je, u sagledavanju dinamike razvoja MSP, posebno sa stanovišta stvaranja održivih radnih mjesta, imati u vidu profil i dinamiku MSP u EU, kao i politiku EU prema sektoru MSP, pošto su političke aspiracije BiH postati članicom EU.

## II.3. EU okvir

### II.3.1. Glavni sektori MSP u EU

Na svom putu od zemlje s višim srednjim dohotkom do zemlje s visokim dohotkom, BiH (i HNK) trebaju imati u vidu organizacionu strukturu proizvodnje u zemljama s visokim dohotkom, posebno u EU jer BiH teži članstvu u njoj.

U 2010. godini je bilo 20,8 miliona MSP u EU od kojih je 19,2 miliona (92,1 %) otpadalo na mikro preduzeća tj. ona s manje od 10 zaposlenika.

Udio broja velikih preduzeća u ukupnom broju preduzeća je zanemariv u EU. Ima ih 43.000 i čine 0,2 % ukupnog broja preduzeća.

MSP zapošljavaju više od 2/3 zaposlenih (87,5 mln.) privatnog sektora EU. Tako čine kičmu zaposlenosti evropske ekonomije.

MSP stvaraju 58,4 % bruto dodane vrijednosti privatnih preduzeća u EU.

U zemljama člancima EU-27 mikro firme čine devet desetina ukupnog broja firmi, zapošljavaju skoro trećinu od ukupnog broja zaposlenih i stvaraju petinu dodane vrijednosti. Značajna su u svim nefinansijskim sektorima privrede osim u sektoru električne energije, plina i vodosnabdijevanja.

Na nivou prosjeka EU-27, mikro preduzeća zapošljavaju praktički koliko i velika preduzeća, tačnije: 30%, spram 33%. Dominiraju sektorom nekretnina i značajna su u ugostiteljstvu i turizmu, trgovini automobilskim dijelovima, trgovini na malo, popravkama i građevinarstvu.

*Mala preduzeća (10-49 zaposlenika), koja imaju vrlo ravnomjernu distribuciju po zemljama EU-27, za razliku od, na primjer, mikro firmi, nalaze se u industriji (preradi metalnih i drvnih proizvoda), te u građevinarstvu, i maloprodaji i veleprodaji auto dijelova.*

Tablica 4: Ključni indikatori nefinansijskih preduzeća (EU-27), 2005.godina

| Indikator                     |   | Ukupno      | MSP           | Mikro | Mala  | Srednja | Velika |
|-------------------------------|---|-------------|---------------|-------|-------|---------|--------|
| 1                             | 2   | 3<br>(=4+8) | 4<br>(=5+6+7) | 5     | 6     | 7       | 8      |
| broj preduzeća                | • mln   | 19.65       | 19.60         | 18.04 | 1.35  | 0.21    | 0.04   |
|                               | • %   | 100         | 99,8          | 91,8  | 6,9   | 1,1     | 0,2    |
| broj zaposlenih               | • mln   | 126.7       | 85.0          | 37.5  | 26.1  | 21.3    | 41.7   |
|                               | • %   | 100         | 67,1          | 29,6  | 20,6  | 16,8    | 32,9   |
| dodana vrijednost             | • mlrd. EUR   | 5.360       | 3.090         | 1.120 | 1.011 | 954     | 2.270  |
|                               | • %   | 100         | 57,6          | 20,9  | 18,9  | 17,8    | 42,4   |
| dana vrijednost po zaposlenom | prosjek za mala i velika preduzeća                          |             |               |       |       |         |        |
|                               | u 1000 EUR  | 42.3        | 36.4          | 29.9  | 38.7  | 44.8    | 54.4   |
|                               | u odnosu na ukupan prosjek za mala i velika preduzeća (u %) | 100         | 86,1          | 70,7  | 91,5  | 105,9   | 128,6  |

Izvor: Schmiemann (2008)

Napomena: zadnji izvorni podaci za MSP EU se odnose na 2008.godinu – iza te godine postoje samo ekstrapolacije.

Praktično tri četvrtine MSP u EU odnosno više od 15 miliona MSP otpada na tri djelatnosti:

- trgovina na malo, popravke i održavanja;
- nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge;
- građevinarstvo.

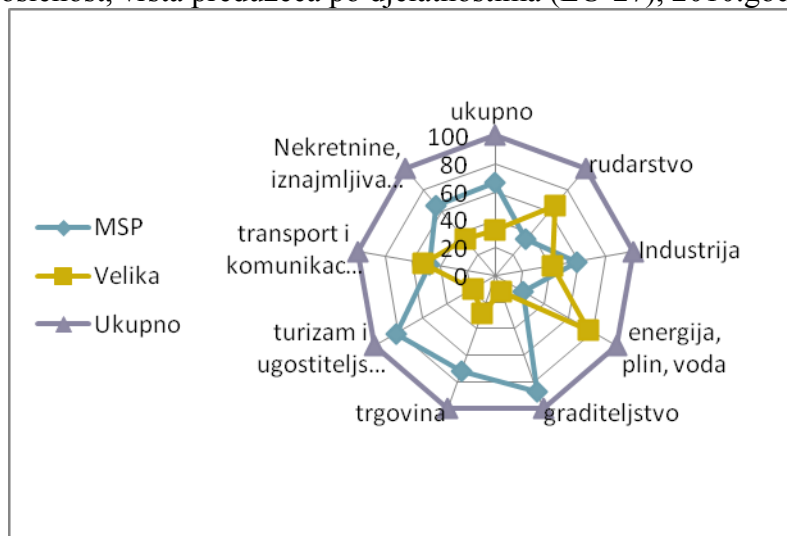
Tablica 5: Broj i vrste preduzeća po djelatnostima (EU-27), 2010.godina, procjena

| 1          | 2   | Mikro      | Mala      | Srednja | MSP        | Velika | Ukupno     |
|------------|---|------------|-----------|---------|------------|--------|------------|
|            |   | 3          | 4         | 5       | 6 (=3+4+5) | 7      | 8 (=6+7)   |
| <b>C-K</b> | <b>ukupan broj nefinansijskih poduzeća</b>          | 19.198.539 | 1.378.401 | 219.252 | 20.796.192 | 43.034 | 20.839.226 |
| <b>C</b>   | <b>rudarstvo</b>                                    | 15.667     | 4794      | 941     | 21.402     | 275    | 21.677     |
| <b>D</b>   | <b>industrija</b>                                   | 1.760.912  | 311.564   | 77.335  | 2.149.811  | 17.226 | 2.167.037  |
| <b>E</b>   | <b>energija, plin, voda</b>                         | 34.753     | 3.815     | 2.213   | 40.781     | 993    | 41.774     |
| <b>F</b>   | <b>građevinarstvo</b>                               | 2.789.236  | 208.857   | 22.385  | 3.020.478  | 2.373  | 3.022.851  |
| <b>G</b>   | <b>trgovina</b>                                     | 5.968.300  | 361.222   | 42.324  | 6.371.846  | 6.948  | 6.378.794  |
| <b>H</b>   | <b>turizam i ugostiteljstvo</b>                     | 1.552.574  | 151.018   | 12.066  | 1.715.658  | 1.527  | 1.717.185  |
| <b>I</b>   | <b>transport i komunikacije</b>                     | 1.109.424  | 93.533    | 16.956  | 1.219.913  | 4.046  | 1.223.956  |
| <b>K</b>   | <b>nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge</b> | 5.967.673  | 243.598   | 45.032  | 6.256.303  | 9.646  | 6.265.949  |

Izvor: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Graf 1 pokazuje da velika preduzeća dominiraju nad MSP (imaju preko polovice zaposlenih odnosno djelatnosti), u djelatnostima proizvodnje električne energije, plina i vode (77% ukupno zaposlenih), rudarstva (66 %), te transportu, skladištenju i telekomunikacijama (52 %).

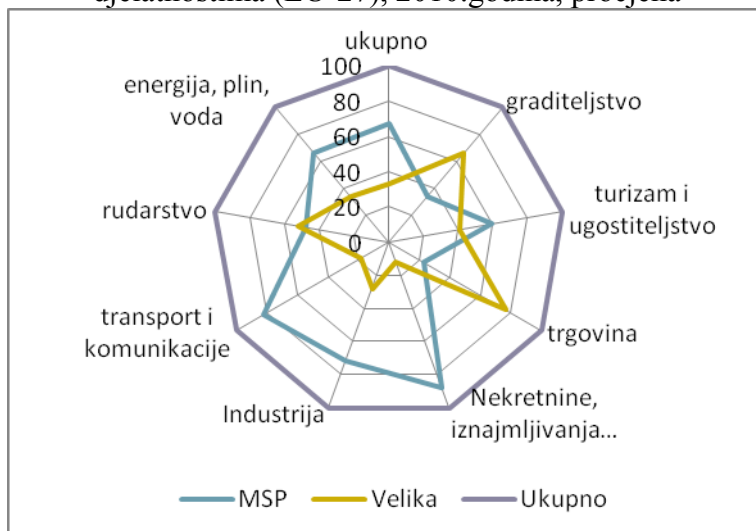
Graf 1: Zaposlenost, vrsta preduzeća po djelatnostima (EU-27), 2010.godina, procjena



Izvor: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Graf 1 također pokazuje da MSP imaju dominaciju u broju zaposlenih u djelatnostima **građevinarstva** (88% ukupno zaposlenih u djelatnosti), **turizma i ugostiteljstva** (82%), **trgovine** (72 %), **nekretnina, iznajmljivanja i poslovnih usluga** (66 %) i **industrije** (59 %).

Graf 2: Bruto dodana vrijednost, vrsta preduzeća po djelatnostima (EU-27), 2010.godina, procjena



Izvor: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Graf 2. pokazuje da MSP dominiraju po veličini ostvarene bruto dodane vrijednosti (% ukupno ostvarene bruto dodane vrijednosti u djelatnosti), u slijedećim djelatnostima:

- građevinarstvo (82 %);
- turizam i ugostiteljstvo (76 %);
- Nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge (72 %);
- trgovina (70 %).

Tablica 6: Djelatnosti u kojima dominiraju MSP po broju firmi, zaposlenosti i bruto dodanoj vrijednosti (EU-27), 2011.godina, procjena

| Rang | Broj firmi                                   | Zaposlenost                                  | Bruto dodana vrijednost                      |
|------|--|--|--|
| 1    | Trgovina na malo, popravke i održavanja      | Građevinarstvo                               | Građevinarstvo                               |
| 2    | Nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge | Turizam i ugostiteljstvo                     | Turizam i ugostiteljstvo                     |
| 3    | Građevinarstvo                               | Trgovina na malo, popravke i održavanja      | Nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge |
| 4    | Industrija                                   | Nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge | Trgovina na malo, popravke i održavanja      |

Izvor: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Iz tablice 6 je vidljivo da MSP, iz djelatnosti trgovine, dominiraju po broju firmi. Međutim, kad se počnu uključivati drugi, zahtjevniji atributi (broj zaposlenih i ,naročito, dodana vrijednost), pozicija trgovine slabi, a pozicija građevinarstva i turizma (s ugostiteljstvom), jača.

U tablici 7 se daje profil MSP sektora (EU-27), koji može biti od koristi za HNK u provođenju benčmarking analize.

Tablica 7: Relativni udjeli zaposlenosti MSP sektora u ukupnoj zaposlenosti pojedinačnih ekonomija (EU-27), 2011.godina (u %)

| MSP sektor  | Najmanji udio     | Prosječan udio | Najveći udio       |
|---|-------------------|----------------|--------------------|
| <b>Rudarstvo</b>                                    | 0,07 (Belgija)    | 0,23           | 0,60 (Estonija)    |
| <b>Industrija</b>                                   | 6,57 (Luksemburg) | 14,07          | 22,90 (Estonija)   |
| <b>Električna energija, plin, voda</b>              | 0,04 (Irska)      | 0,40           | 1,04 (Estonija)    |
| <b>Građevinarstvo</b>                               | 2,26 (Irska)      | 8,98           | 13,68 (Španija)    |
| <b>Trgovina</b>                                     | 11,60 (Slovenija) | 19,42          | 34,57 (Grčka)      |
| <b>Ugostiteljstvo i turizam</b>                     | 1,99 (Poljska)    | 6,25           | 15,46 (Cipar)      |
| <b>Transport, skladištenje, komunikacije</b>        | 2,99 (UK)         | 5,25           | 7,87 (Latvija)     |
| <b>Nekretnine, iznajmljivanja i poslovne usluge</b> | 8,56 (Bugarska)   | 13,98          | 20,63 (Nizozemska) |
| <b>Udio MSP u ukupnoj zaposlenosti</b>              |                   | 68,58          |                    |

Izvor: EUROSTAT

*Napomena: Izračun je napravljen tako što su izračunate strukture zaposlenosti pojedinih zemalja (ukupna zaposlenost ekonomije zemlje u sektorima C do I, plus sektor K = 100), te potom izračunati prosjeci za skupinu EU-27.*

Iz tablice 7 je vidljivo da od 100 zaposlenih osoba u EU-27, u sektoru MSP ih je zaposleno 69, najviše u trgovini (19), i industriji (14). Zaposlenost u MSP, u sektorima rudarstva i električne energije, vode i plina je zanemarljiva, jer ta dva sektora ukupno ne zapošljavaju više od 0,63 % ukupno zaposlenih u ekonomijama EU-27.

### II.3.2. EU političko-pravni okvir

BiH je na svom EU putu obavezna, kad se radi o MSP, slijediti odredbe Akta za mala preduzeća (AMP) EU, jer je juna 2008.godine, potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju s EU i tako stupila u ugovorne odnose s EU.

Član 93. Sporazuma koji se odnosi na MSP glasi:

„Saradnja između strana bit će usmjerena na razvoj i jačanje malih i srednjih preduzeća (MSP), u privatnom sektoru i posebno će se voditi računa o Operativnim ciljevima koji se tiču pravne tekovine (acquisa) Zajednice u oblasti MSP, kao i o deset smjernica utvrđenih u Evropskoj povelji o malim preduzećima.“

Izvještaj o napretku BiH u 2010. godini, Evropske komisije navodi (str. 50-1):

„Evropska povelja za mala preduzeća se primjenjuje sporo i neujednačeno, a pripreme za provođenje Akta o malim preduzećima su u početnoj fazi. Potrebno je provesti državnu Strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća. I dalje je potrebno usvojiti zakon o promociji malih i srednjih preduzeća i poduzetništva koji je neophodan za provođenje Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća.“

U entitetima su, kako ističe Izvještaj o napretku BiH u 2010.godini, poduzete su izvjesne inicijative za pružanje podrške malim i srednjim preduzećima. Ipak, mala i srednja preduzeća u zemlji i dalje rade pod različitim uslovima.

Potrebno je u potpunosti provesti strategiju elektronske vlade za pružanje javnih usluga poduzećima *on-line*, a nedostaje i sistematski pristup poslovnom obrazovanju.

**Akt za mala preduzeća (AMP; Small Business Act - SBA)**, koji je zamijenio Evropsku povelju za mala preduzeća, **je najviši politički dokument u EU politici MSP.**

Uspjeh EU povelje za MSP omogućio je da AMP bude prihvaćen od Vijeća ministara EU, decembra 2008.godine, i donesen 2009.godine. **Time je politika MSP stavljena u središte ekonomskog i administrativnog odlučivanja u EU.** To je veliko postignuće za EU i MSP u Evropi.

SRMSP HNK je instrument primjene AMP u HNK, poticaj ekonomskim reformama u HNK i stavljanja MSP politike u središte ekonomskog i administrativnog odlučivanja u HNK, također.

MSP su i bit će motor osiguravanja radnih mjesta i napretka HNK, ako im se osigura pravi ekonomski okvir. MSP strategija je instrument kojim se to osigurava.

AMP definiše principe, daje smjernice i najbolje prakse u oblasti podrške MSP i poduzetništvu. Na prvo mjesto stavlja potrebe MSP, kako bi se ojačao njihov potencijal za stvaranje novih radnih mjesta i ojačala konkurentnost unutar jedinstvenog tržišta.

Ključni element AMP je princip „*Small think first*“ (*Prvo misli na male*), koji treba da bude uključen u donošenje odluka na svim nivoima u EU, i u nacionalnim politikama.

AMP definira 10 načela politike MSP. Ona su ugrađena u MSP Strategiju HNK i na njih se pozivaju strateški ciljevi Strategije HNK.

Načela, kojima se rukovodi koncipiranje i provođenje politika, kako na nivou EU, tako i na nivou zemalja-članica su:

1. Stvoriti okruženje u kome poduzetnici i porodične firme mogu cvjetati i u kome se poduzetništvo nagrađuje;
2. Osigurati da pošteni poduzetnici koji su bankrotirali brzo dobiju novu priliku;
3. Koncipirati pravila u skladu sa načelom „Prvo misli na male“;
4. Postići da državna uprava bude u stanju da odgovori na potrebe MSP;
5. Prilagoditi instrumente javne politike potrebama MSP;



6. Olakšati pristup MSP finansijama i uspostavljanje pravnog i zakonodavnog okruženja naklonjenog pravovremenom plaćanju u komercijalnim poslovima;
7. Pomoći MSP da bolje iskoriste mogućnosti koje nudi jedinstveno tržište;
8. Promovisati unaprjeđenje vještina u MSP i sve oblike inovacija;
9. Omogućiti MSP da ekološke izazove pretvore u prilike;
10. Ohrabriti i podržati MSP da iskoriste rast tržišta.

Evropska unija (EU) je usvojila **Strategiju za pametan, održiv i uključiv privredni rast, Evropa 2020.godina**, koja se nadovezuje na „Lisabonsku strategiju“ (2000. – 2010.godina) i kojom se definišu okviri za uspostavljanje politike razvoja MSP. Strategija definiše **tri operativna cilja**:

- **pametan rast** podrazumijeva jačanje znanja i inovacija, poboljšanje kvaliteta edukacije, istraživanja, transfera tehnologija uz puno korištenje IKT i poboljšanje uslova za pristup finansijama za istraživanje i razvoj;
- **održiv rast** podrazumijeva izgradnju efikasnije, održive i konkurentne ekonomije efikasnijim korištenjem resursa i formulisanjem industrijske politike za eru globalizacije;
- **uključiv rast** podrazumijeva jačanje politika zapošljavanja i obrazovanja, sistema socijalne zaštite i povećanje društvene odgovornosti u okviru poslovne zajednice.

Definisani operativni ciljevi su u funkciji povećanja zaposlenosti, jačanja istraživanja i inovacija, edukacije, smanjenja emisije plinova i jačanja energetske efikasnosti i smanjenja siromaštva.

EK (European Commission), ETF (European Training Foundation), OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) i EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), su uključili zemlje Zapadnog Balkana u proces sagledavanja politike MSP.

U sklopu toga EK, ETF, OECD i OECD izdaju, svake druge godine, pregled politika prema sektoru MSP u zemljama Zapadnog Balkana. Do sada su objavljena dva pregleda, 2007.godine i 2009.godine, zadnji pod naslovom: „Indeks MSP politike 2009. - Napredak u provođenju Evropske povelje za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu“.

### III. AMBIJENT HNK OSTVARIVANJA STRATEGIJE

#### III.1. Političko-institucionalni okvir razvoja

Evropska Komisija je, 06.05.2003.godine, usvojila Preporuku 2003/361/EC, kojom definiše MSP. Prema njoj, preduzeće se, i to je osnovni kriterij, tretira malim i srednjim, ako mu broj zaposlenika ne prelazi 250, te, prema dopunskom kriteriju, ako mu prihod ne prelazi 50 mln. eura, ili, alternativno (zavisno koji kriterij samo preduzeće odabere), ako mu aktiva ne prelazi 43 mln. eura.

BiH nema službenu definiciju MSP, no imaju je F BiH i HNK.

Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>2</sup> definiše male, srednje i velike pravne osobe i navodi da je mala pravna osoba ona koja ispunjava najmanje dva od tri

<sup>2</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj: 83/09

kriterija: broj zaposlenih, veličinu poslovne imovine i prihod. U skladu s tim, MSP je ono preduzeće koje ima poslovnu imovinu manju od 4 mln. KM, ili prihod manji od 8 mln. KM, ili broj zaposlenih manji od 250.

Za razliku od ove potpuno neadekvatne definicije, koju daje Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, federalni Zakon o poticaju razvoja male privrede<sup>3</sup> definiše MSP kao preduzeće koje ima manje od 250 zaposlenih i, prema dopunskom kriteriju, prihod manji od 40 mln. KM, ili aktivu, manju od 30 mln. KM.

Iako federalni Zakon o poticaju razvoja male privrede daje znatno bolju definiciju MSP od federalnog Zakona o računovodstvu i reviziji, i on je manjkav, stoga što mu definicije mikro, malog i srednjeg poduzeća odudaraju od EU definicija.

HNK, svojim Zakonom o poticaju razvoja male privrede<sup>4</sup>, daje najpotpunije definicije mikro, malog i srednjeg preduzeća, praktički u skladu sa EU definicijama odnosnih preduzeća (v. tablicu 8).

Zakon o poticaju razvoja male privrede i zaštite tradicionalnih djelatnosti (obrta) HNK, uređuje (čl. 1.):

- osnove planiranja razvoja male privrede;
- osiguranja sredstava razvoja male privrede;
- provođenje mjera razvoja;
- aktivnosti i mjere u poticaju razvoja male privrede i zaštiti obrta.

Zakon ističe *osam ciljeva razvoja male privrede* (čl. 8.):

1. povećanje zapošljavanja;
2. povećanje izvoza i prilagođavanje svjetskom tržištu;
3. povećanje proizvodnje, kvaliteta i konkurentnosti male privrede;
4. istraživanje, razvoj i primjena savremenih tehnologija i inovacija;
5. povećanje broja subjekata male privrede;
6. poticanje djelatnosti koje ne zagađuju okoliš;
7. poticanje obavljanja i opstanka tradicionalnih i starih zanata;
8. poticanje MSP za korištenje sredstava EU.

Ako se pođe od gledišta da je uobičajena EU praksa imati kao strateške ciljeve razvoja sektora MSP na regionalnoj razini:

- smanjenje nezaposlenosti,
- aktiviranje lokalnih ekonomija,
- promovisanje novih tehnologija i inovacija,
- privlačenje ino kompanija i ino investicija,

može se reći da **Zakon o poticaju razvoja male privrede HNK dobro prati EU praksu, jer ističe cilj smanjenja nezaposlenosti i promovisanja tehnologija i inovacija.** Aktiviranje lokalnih ekonomija pominje indirektno (čl. 15.), dok ne ističe aktiviranje lokalnih ekonomija i privlačenje ino kompanija i ino investicija.

<sup>3</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/06

<sup>4</sup> Zakon je stupio na snagu 24.08.2010.godine a primjenjuje se od 01.01.2011.godine („Službene novine HNK“, broj: 4/2010)

**Vlada HNK**, na prijedlog Ministarstva privrede, **donosi Program razvoja male privrede HNK, za period od četiri godine**, kojim se utvrđuju (čl. 9.):

- smjernice razvoja;
- poticajne mjere;
- nosioci provođenja poticajnih mjera,
- aktivnosti provođenja;
- izvori sredstava;
- period provođenja pojedinih poticajnih mjera;
- metodologija praćenja provođenja pojedinih mjera.

Na osnovu četverogodišnjeg programa **Ministarstvo privrede HNK donosi, a Vlada HNK usvaja, Godišnji plan provođenja Programa**, koji sadrži (čl. 9.):

- plan pojedinih poticajnih mjera i aktivnosti;
- potrebna sredstva;
- izvore;
- kriterije;
- uslove;
- način korištenja sredstava.

Finansijska sredstva za provođenje programa razvoja osiguravaju se iz Budžeta HNK, za svaku kalendarsku godinu, u skladu sa odredbama Zakona.

Aktivnosti i mjere kojima se ostvaruju ciljevi razvoja male privrede (čl. 11.) mogu se grupisati kao:

1. **finansijske** (kreditiranje i subvencioniranje kamata, te davanje garancija, osnivanje fondova riziko kapitala);
2. **stručno-savjetodavne** (uvođenje certifikata i međunarodnih standarda kvalitete, poticanje korištenja IPA fondova);
3. **poslovno infrastrukturne** (organizovanje centara za poduzetništvo, poduzetničkih inkubatora i zona male privrede);
4. **tehnoške** (podrška istraživanju, razvoju i primjeni inovacija);
5. **obrazovne** (podrška edukaciji i prekvalifikaciji);
6. **razvojne** (podrška poduzetništvu ciljnih grupa: mladi, žene i invalidne osobe, zapošljavanju, sudjelovanju na sajmovima te zaštiti i revitalizaciji zanata).

Nosioci Programa razvoja male privrede su: Vlada HNK, Ministarstvo privrede HNK, jedinice lokalne samouprave, Privredna/Gospodarska komora HNK/Ž, Obrtnička komora HNK/Ž, udruženja male privrede i poduzetništva, te regionalna razvojna agencija (čl. 15.).

**Jedinice lokalne samouprave su obvezne izraditi vlastite programe i planove razvoja male privrede** (čl. 16.).

Tablica 8: Definicije MSP, EU, F BiH i HNK

| Vrsta<br>MSP   | EU           |                      |                             | F BiH                            |       |                       |       |                                    |   |                   |       |                   |      | HNK          |                       |      |                       |      |
|----------------|--------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------------------|---|-------------------|-------|-------------------|------|--------------|-----------------------|------|-----------------------|------|
|                | 1. zaposleni | 2. prihod<br>(mln €) | ili<br>3. Aktiva<br>(mln €) | Zakon o računovodstvu i reviziji |       |                       |       |                                    | Zakon o poticaju razvoja male<br>privrede |                   |       |                   |      | 1. zaposleni | 2. prihod<br>(mln KM) | ili  | 3. aktiva<br>(mln KM) |      |
|                |              |                      |                             | 1. zaposleni                     | i/ili | 2. Prihod<br>(mln KM) | i/ili | 3. Poslovna<br>imovina<br>(mln KM) | 1. zaposleni                              | 2. prihod<br>(KM) | i/ili | 3. Aktiva<br>(KM) |      |              |                       |      |                       |      |
| <b>srednje</b> | 50-<br>249   | ≤ 50                 | ≤ 43                        | 50-<br>250                       |       | 2-8                   |       | 1-4                                |   | < 250             | ≤ 40  |                   | ≤ 30 |              | 50-249                | < 95 |                       | < 86 |
| <b>malo</b>    | 10-<br>49    | ≤ 10                 | ≤ 10                        | < 50                             |       | < 2                   |       | < 1                                |   | < 50              | ≤ 4   |                   | ≤ 4  |              | 10-49                 | < 20 |                       | < 20 |
| <b>mikro</b>   | 0-9          | ≤ 2                  | ≤ 2                         | nema definicije                  |       |                       |       |                                    | < 10                                      | ≤ 0.4             |       | ≤ 0.4             |      | 0-9          | < 4                   |      | < 4                   |      |

Izvor: Recommendation 96/280/EC; Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, "Službene novine Federacije BiH", broj: 83/09; Zakon o poticaju razvoja male privrede, „Službene novine Federacije BiH“, broj: 19/06, 32/09; Zakon o poticaju razvoja male privrede i zaštiti tradicionalnih djelatnosti (obrta) HNK, „Službene novine HNK“, broj: 4/2010.

### III.2. Institucionalni ambijent kao osnovni izazov poslovanja

Istraživanja MSP, koja redovno provodi EBRD (2010.), pokazuju da su izazovi s kojima se MSP u BiH susreću prvenstveno vezani za djelovanje institucija javnog sektora (porezna administracija, sudovi i obrazovanje), (v. tablicu 9), odnosno svode se na neadekvatan poslovni ambijent (porezi i sudovi) i nedovoljnu konkurentnost (obrazovanje).

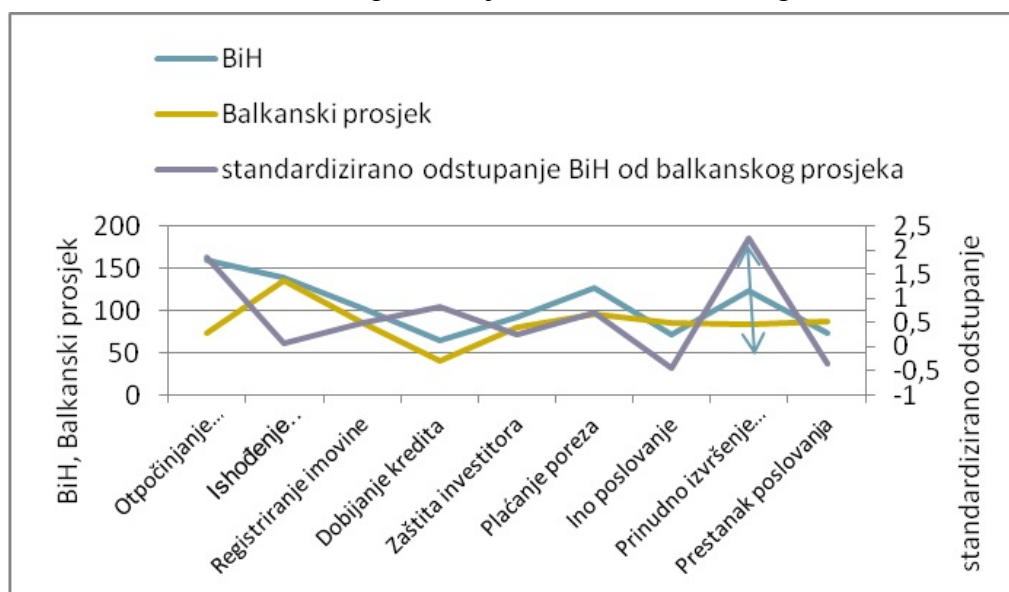
Tablica 9: Tri najteža poslovna problema za poduzetnike tranzicijskih zemalja, 2010. godina

| Tranzicijske zemlje       | BiH                                     |
|---------------------------|---|
| 1. Vještine               | 1-2. Porezna administracija i korupcija |
| 2. Korupcija              |   |
| 3. Porezna administracija | 3-4 Vještine i sudovi                   |

Izvor: EBRD (2010.)

EBRD (2010.) ne nalazi da je djelovanje sudova jedan od tri zajednička osnovna problema MSP, u tranzicijskim zemljama općenito, no nalazi ih kao jedan od tri osnovna problema na specifičnom geografskom prostoru - prostoru Zapadnog Balkana. U tim je zemljama djelovanje sudova jedan od tri osnovna problema.

Graf 3: Lakoća poslovanja BiH i Balkan, 2011. godina



Izvor: World Bank (2011.)

Prema istraživanjima World Bank (2011.), neefikasno djelovanje sudova je posebno izraženo u BiH. Tu je i najveće negativno odstupanje BiH u odnosu na varijable lakoće poslovanja zemalja Zapadnog Balkana (v. strelicu na grafu 3 kod prinudnog izvršenja ugovora).

Tablica 10: Najteži poslovni problemi poduzetnika, izabrane tranzicijske zemlje, 2010.godina

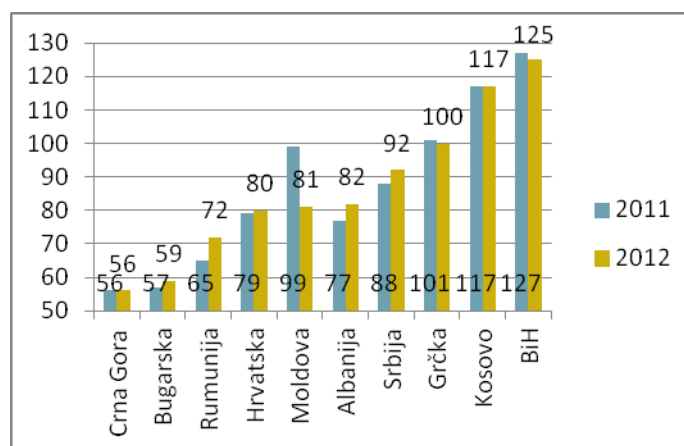
|                           | <b>BiH</b>   | Albanija | Bjelo-<br>rusija | Bugarska | Hrvatska | Makedonija | Mađarska | Moldova | Crna<br>Gora | Rumunija | Srbija | Slovačka | Slovenija |
|---------------------------|--------------|----------|------------------|----------|----------|------------|----------|---------|--------------|----------|--------|----------|-----------|
| Infrastruktura            | <b>-0.11</b> | 0.16     | 0.09             | 0.01     | -0.17    | -0.07      | -0.11    | 0.07    | 0.09         | -0.12    | 0      | 0.03     | 0.08      |
| Telekom                   | <b>-0.21</b> | 0.06     | 0.03             | -0.05    | -0.26    | -0.17      | -0.18    | -0.05   | -0.13        | -0.22    | -0.06  | -0.12    | -0.01     |
| Električna<br>energija    | <b>0.02</b>  | 0.73     | 0.13             | 0.16     | -0.15    | 0.14       | 0.11     | 0.15    | 0.36         | -0.07    | 0.22   | 0.26     | 0.19      |
| Transport                 | <b>-0.10</b> | -0.08    | -0.04            | -0.04    | -0.13    | -0.07      | -0.17    | 0.01    | 0.07         | -0.15    | -0.03  | 0        | 0.08      |
| Pristup<br>zemljištu      | <b>-0.19</b> | 0.01     | -0.02            | -0.16    | -0.2     | 0.02       | -0.36    | 0.14    | -0.06        | -0.14    | -0.08  | -0.12    | 0.04      |
| Vještine                  | <b>0.04</b>  | 0.13     | 0.3              | 0.01     | 0.11     | -0.06      | -0.17    | 0.25    | 0.1          | 0.15     | 0.04   | 0.16     | 0.11      |
| Porezna<br>administracija | <b>0.22</b>  | 0.11     | 0.04             | 0.12     | 0.25     | 0.02       | 0.61     | 0       | 0.18         | 0.22     | 0.03   | -0.02    | -0.04     |
| Regulacija<br>rada        | <b>-0.10</b> | -0.16    | -0.24            | -0.02    | 0.01     | -0.11      | 0.09     | -0.19   | -0.03        | 0        | -0.03  | -0.05    | 0.22      |
| Carina                    | <b>-0.12</b> | 0.12     | -0.1             | -0.24    | -0.17    | -0.11      | -0.29    | -0.1    | 0            | -0.25    | -0.13  | -0.29    | -0.2      |
| Dozvole                   | <b>-0.03</b> | -0.16    | 0.08             | -0.04    | -0.1     | -0.1       | 0.14     | -0.14   | 0.04         | 0.01     | -0.11  | -0.08    | -0.09     |
| Sudovi                    | <b>0.04</b>  | -0.02    | -0.22            | 0.06     | 0.2      | 0.22       | -0.14    | -0.05   | -0.08        | 0.01     | 0.03   | 0.08     | 0.02      |
| Korupcija                 | <b>0.22</b>  | 0.31     | -0.06            | 0.16     | 0.08     | 0.12       | 0.32     | 0.02    | -0.03        | 0.13     | 0.26   | 0.15     | -0.12     |
| Kriminal                  | <b>-0.06</b> | -0.15    | 0.14             | 0.06     | -0.11    | 0.01       | -0.2     | 0.02    | -0.16        | -0.16    | -0.03  | 0.13     | 0.01      |

Izvor: EBRD (2010.)

**Pojašnjenje tablice:** anketirani poduzetnici daju odgovor na pitanje koliko su problemi navedeni u koloni 1 teži/lakši u odnosu na druge probleme. Odgovori s minusom znače da su ti problemi lakši u odnosu na druge probleme za navedeni procentni poen, dok odgovori s plusom znače da su ti problemi teži u odnosu na druge probleme, za odnosni procentni poen. U slučaju BiH, infrastruktura, je na primjer za 11 % lakši problem u odnosu na druge probleme, dok je korupcija za 22 % teži problem nego drugi problemi.

Prema ocjeni World Bank (2011.), BiH je najlošije mjesto za poslovanje u Jugoistočnoj Evropi, a time automatski i u cijeloj Evropi.

Graf 4: Lakoća poslovanja, Jugoistočna Evropa,



Izvor: World Bank (2011.b)

World Bank je i 2011.godine provela istraživanje u preko 300 gradova iz 38 zemalja, uključujući i 22 grada iz tranzicijskih zemalja Jugoistočne Evrope, među njima i Mostar.

Tablica 11: Lakoća poslovanja u 22 grada tranzicijskih zemalja Jugoistočne Evrope, 2011. godina

| Vrsta lakoće                   | Najbolje i najlošije plasirani gradovi i BiH gradovi |               |               |             |               |             |
|--------------------------------|--|---------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| počinjanje poslovanja          | 1.Skopje   | 18.Banja Luka | 19.Sarajevo   | 20.Mostar   | 21.Prizren    | 22.Priština |
| dobivanje građevinskih dozvola | 1.Nikšić   | 3.Banja Luka  | 9.Sarajevo    | 13.Mostar   | 21.Beograd    | 22.Tirana   |
| uknjižba nekretnine            | 1.Kišnjev  | 2.Balti       | 3.Bitola      | 19.Sarajevo | 21.Banja Luka | 22.Mostar   |
| sudsko izvršenje ugovora       | 1.Zrenjanin  | 2.Kišnjev     | 15.Banja Luka | 19.Sarajevo | 20.Mostar     | 22.Prizren  |

Izvor: World Bank (2011.a)

Na osnovu tablice 11 vidljivo je da su BiH gradovi uglavnom pri dnu ljestvice tranzicijskih gradova Jugoistočne Evrope. Što se tiče Mostara, poboljšao je poziciju u odnosu na 2008.godinu, u otpočinjanju poslovanja, dobijanju građevinske dozvole i sudskom izvršenju ugovora.<sup>5</sup>

No, da se uoči koliki su dodatni naponi potrebni za dostizanje Skopja, navodimo da su za registraciju društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o), u Skopju potrebna tri dana, 100 US \$ i 0 US \$ uplaćenog minimalnog kapitala, dok u Mostaru za to treba 42 dana i 2.317,00 KM te minimalan kapital od 2.000,00 KM.

<sup>5</sup> U odnosu na istraživanje iz 2008. godine isključeni su gradovi iz Hrvatske, a uključeni gradovi iz Moldavije (Kišnjev i Balti), te Drač i Tetovo, što znači da je u relativno slabijoj konkurenciji, Mostar trebao više popraviti svoju poziciju.

Tablica 12: Procedure i troškovi osnivanja d.o.o i zadruga HNK (u danima i KM)

| Koraci | Radnje                                | Vrijeme | Trošak                        |
|--------|---------------------------------------|---------|-------------------------------|
| 1      | Ugovor o osnivanju, Statut            | 1       | 702,00                        |
| 2      | Prelazni račun u banci                | 1       | (2.000,00)                    |
| 3      | Upis u sudski registar                | 21      | 1.175,00                      |
| 4      | Pečatorezac                           | 1       | 40,00                         |
| 5      | Statistički broj                      | 1       |                               |
| 6      | Prijava za ID broj                    | 1       |                               |
| 7      | Otvaranje žiro računa                 | 1       |                               |
| 8      | Prijava zaposlenih u PIO i ZZO        | 1       |                               |
| 9      | Rješenje o ispunjenosti uslova za rad | 7       | 250,00-500,00                 |
| 10     | Upis u carinsku evidenciju i PDV broj | 7       | 25,00                         |
|        | <b>Ukupno</b>                         | 42      | <b>2.317,00</b><br>(4.317,00) |

Izvor: Ministarstvo privrede HNK

Mostar ne pravi napredak u oblasti sudskog izvršenja ugovora. U najefikasnijem gradu Jugoistočne Evrope, Zrenjaninu komercijalni sudski spor se, u prosjeku, rješava za 10 mjeseci kao i u SAD, dok u Mostaru traje duže od četiri godine, kao u Kabulu, jednom od najsporijih sudova svijeta.

### III.3. Programi podrške razvoju privrede

HNK je donio Program razvoja male privrede HNK za period 2011.-2015.godina

Tablica 13: Glavni strateški i prioritetni ciljevi razvoja male privrede HNK, 2011.-2015.godina

| Ciljevi                    | Povećanje broja MSP  | Povećanje zaposlenosti   |
|----------------------------|--|--|
| <b>Strateški ciljevi</b>   | <b>1. Konkurentnost – jačanje konkurentne sposobnosti MSP</b>  | <b>2. Zapošljavanje – povećanje zaposlenosti kroz povećanje broja MSP</b>  |
| <b>Prioritetni ciljevi</b> | 1. Kontinuirano poboljšanje produktivnosti poduzeća<br>2. Jačanje klusterskih inicijativa<br>3. Izgradnja savremene naučno-poslovne infrastrukture i poslovne baze<br>4. Poboljšanje poslovnog okruženja | 1. Poboljšanje uslova za razvoj postojećih MSP<br>2. Poboljšanje uslova za stvaranje novih MSP<br>3. Smanjivanje dugoročne i strukturne nezaposlenosti<br>4. Poboljšanje djelovanja tržišta rada kroz razvoj poslovne infrastrukture |

Kao posebno važne aktivnosti za realizaciju strateških ciljeva navode se:

- osnivanje garancijskog fonda (2011.),
- osnivanje revolving kreditnog fonda (2011.),



- razvoj i formiranje klastera (2011.-2013.),
- osnivanje i razvoj tehnološkog parka (2011.-2013.),
- završetak izgradnje poslovnih zona (2011.-2015.),
- Program elektronskog servisa za poduzetnike (2011.),
- obuka za 100 zaposlenika MSP u korištenju savremenih informacijskih tehnologija (2011.),
- završetak regulatorne reforme (2011.-2012.).

U cilju podrške razvoju male privrede, Vlada HNK je poduzela slijedeće aktivnosti<sup>6</sup>:

- **2008:** Vlada HNK je izdvojila je 510.000,00 KM. Efekti ulaganja navedenih sredstava prikazani su u tablici broj 14. Poticajna sredstva su inicirala dodatna privatna ulaganja u visini od 1.421.000,00 KM, što je rezultiralo zapošljavanjem 61 osobe;
- **2009:** nisu izdvojena sredstva za poticaj razvoja male privrede;
- **2010:** dodijeljena su novčana sredstva u iznosu od 157.834,00 KM, i to:
  - za obrtničke radnje i očuvanje tradicionalnih zanata 137.834,00 KM (LOT 1)<sup>7</sup>,
  - Obrtničkoj komori HNK dodijeljeno je 6.000,00 KM (za unapređenje funkcioniranja i ispunjavanja uloge u razvoju obrtništva),
  - Privrednoj/gospodarskoj komori HNK/Ž dodijeljeno je 4.000,00 KM (za unapređenje funkcioniranja i ispunjavanja uloge),
  - Udruženju za poduzetništvo i posao „LiNK“ Mostar dodijeljeno je 10.000,00 (u cilju učestvovanja HNK u izgradnji poslovne zone).
- **2011:** nisu izdvojena sredstva za poticaj razvoja male privrede.

Tablica 14: Efekti ulaganja poticajnih sredstava u 2008.godini

| R. br.             | Subjekti | Dodijeljeno iz javnih izvora | Ukupno uložena sredstava | Uloženo iz privatnih izvora | Broj novozaposlenih |
|--------------------|----------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|
| 1.                 | LOT 1.   | 184.000,00                   | 264.017,33               | 80.017,33                   | 10                  |
| 2.                 | LOT 2.   | 130.000,00                   | 545.000,00               | 415.000,00                  | 42                  |
| 3.                 | LOT 3.   | 130.000,00                   | 1.020.004,74             | 900.004,74                  | 5                   |
| 4.                 | LOT 4.   | 25.000,00                    | 25.000,00                | 0                           | 1                   |
| 5.                 | LOT 5.   | 21.000,00                    | 25.737,88                | 4.737,88                    | 0                   |
| 6.                 | LOT 6.   | 15.000,00                    | 29.424,17                | 14.424,17                   | 3                   |
| 7.                 | LOT 7.   | 5.000,00                     | 12.744,36                | 7.744,36                    | 0                   |
| <b>U k u p n o</b> |          | <b>510.000,00</b>            | <b>1.921.928,48</b>      | <b>1.421.928,48</b>         | <b>61</b>           |

Izvor: Ministarstvo privrede HNK

<sup>6</sup> Komunikacija s Ministarstvom privrede HNK.

<sup>7</sup> Korisnici LOT 1. (26 obrtnika) su za dobijenih 137.834,00 KM, uložili vlastitih sredstva u iznosu od 62.279,96 KM, te su, ne samo zadržali postojeći broj zaposlenih nego ga i povećali za četiri osobe.

Tablica 15: Pregled podrške MSP na nivo JLS

| PITANJE                                | Mostar | Jablanica                       | Prozor/<br>Rama                    | Konjic                        | Čitluk   | Čapljina | Stolac   | Ravno   | Neum   |
|--|--------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|----------|--|---|--|
| 1. Ima li JLS strategiju razvoja?      | ne     | da                              | da                                 | da                            | da   | ne       | da   | da  | da   |
| 2. Koje razdoblje obuhvaća strategija? | -      | 2007.-2011.                     | 2011.-2020.                        | 2008.-2017.                   | 2008.-2020.                                      | -        | plan provođenja za 2010.-2014.                       | 2011.-2017.   | 2006.-2010.  |
| 3. Koji su razvojni ciljevi?           |        | razvijena infrastruktura        | očuvan okoliš                      | energetika                    | razvijena infrastruktura                         |          | izgradnja poslovne zone Hodovo                       | efikasna lokalna uprava                             | Turizam  |
|  |        | razvijeno poduzetništvo         | izgrađena infrastruktura           | turizam                       | razvijena privreda                               |          | nastavak izgradnje vodovoda Hodovo-Rotimlja          | lokalni ekonomski razvoj                            | razvoj društvenih djelatnosti                      |
|  |        | razvijene društvene djelatnosti | razvijen i održiv privredni sektor | poljoprivreda                 | razvijeno obrazovanje, kultura, zdravstvo, sport |          | obnova mostova i mlinica                             | unaprjeđenje saobraćajne i komunalne infrastrukture | razvoj infrastrukture, prostorno uređenje i okoliš |
|  |        | uređen prostor i očuvan okoliš  | razvijeni ljudski resursi          | MSP (obrt i zanatstvo)        | očuvan i zaštićen okoliš                         |          | nastavak izgradnje dubrovačkog vodovoda (regionalni) | razvoj zdravstvene i komunalne zaštite              | jačanje lokalne samouprave                         |
|  |        |                                 | povećanje društvenog standarda     | metaloprerađivačka industrija | poboljšana i djelotvornija uprava                |          | izgradnja školske dvorane OŠ Crnići                  |   |  |
|  |        |                                 |                                    | drvoprerađivačka industrija   |  |          | elektrifikacija starog grada                         |   |  |

STRATEGIJA RAZVOJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U HNK 2012. – 2020.

|   |                                  |   |                          |                                       |   |                                    |         |         |   |
|---|----------------------------------|---|--------------------------|---------------------------------------|---|------------------------------------|---------|---------|---|
| <b>4. Ako se priprema strategija razvoja, o kojim razvojnim ciljevima se razmišlja?</b> | prostorni plan grada             | vađenje ruda i kamena/prerađivačka industrija (gips)      | /                        | turizam                               | /   | proizvodnja hrane i pića           | /       | /       |   |
|   | komunalna infrastruktura         | proizvodnja električne energije                           |                          | proizvodnja hrane i pića              |   | turizam                            |         |         |   |
|   | podrška razvoju poduzetništva    | turizam   |                          | MSP                                   |   | energetika                         |         |         |   |
|   | izgradnja sistema gradske uprave |   |                          | iskorištenje hidropotencijala         |   |                                    |         |         |   |
| <b>5. Koje privredne djelatnosti mogu biti okosnica razvoja JLS?</b>                    | prerađivačka industrija          | prerađivačka industrija (vađenje i prerada ruda i kamena) | prerađivačka industrija  | prerađivačka industrija (metal, drvo) | turizam   |                                    | turizam | turizam | turizam (koridor Ravno-Slano)                 |
|   | turizam                          | proizvodnja električne energije                           | proizvodnja hrane i pića |                                       |   | turizam                            |         |         | graditeljstvo (izgradnja turističkih naselja) |
|   | IK tehnologije                   | turizam   | turizam                  | turizam                               | proizvodnja hrane i pića                                  | transport (brza cesta Stolac-Neum) |         |         | proizvodnja hrane i pića                      |
|   | proizvodnja hrane i pića         | proizvodnja hrane i pića                                  |                          |                                       | prerađivačka industrija (vađenje i prerada ruda i kamena) |                                    |         |         |   |
|   |                                  | šumarstvo   |                          |                                       |   |                                    |         |         |   |
| <b>6. Ima li jedinica PZ?</b>   | ne                               | da  | ne (u pripremi)          | da                                    | da  | ne                                 | da      | da      | da  |

STRATEGIJA RAZVOJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U HNK 2012. – 2020.

| 7. Navedite njihov naziv                              |    | Šljunkara   |                                    | Unis                      | Tromeđa Medugorje                           |   | Hodovo                   | Omble | Vranjevo selo |
|---|----|---|------------------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------|-------|---------------|
|   |    |   |                                    | Šipad                     | Blizne gomile                               |   |                          |       |               |
|   |    |   |                                    |                           | Blizanci                                    |   |                          |       |               |
| 8. Ima li JLS poslovni inkubator?                     | ne | da  | ne                                 | ne                        | ne  | ne  | ne                       | ne    |               |
| 9. Podržava li JLS MSP izvjesnim mjerama?             | ne | da  | da                                 | da                        | da  | da  | da                       | ne    | ne            |
| 10. Ako podržava razvoj MSP, nabrojite glavne mjere   |    | kredit za mali biznis iz revolving sredstava                    | programi poticaja za zapošljavanje | revolving kreditna linija | osiguranje povoljnih uslova u privr. vodama | kroz ulaganje u razvoj poslovne infrastrukture stvaraju se povoljniji poslovni uslovi za razvoj MSP | osigurana infrastruktura | /     |               |
|   |    | subvencije za zapošljavanje i podršku poljoprivredi istočarstvu |                                    |                           | pružanje informacija                        |   | niska cijena zemljišta   |       |               |
|   |    | subvencije za zapošljavanje po programu zapošljavanja           |                                    |                           | pomoć pri povezivanju s partnerima          |   | plaćanje s odgodom       |       |               |
| 11. Koji je dio budžeta namijenjen razvoju MSP (u %)? | 0  | 4,4%  | 4,0%                               | 0                         | 0   | 0   | 12%                      | 0     |               |

|  |    |    |    |                                |    |    |    |    |  |
|--|----|----|----|--------------------------------|----|----|----|----|--|
| 12. Ima li jedinica poseban finansijski fond kojim podržava razvoj MSP?                    | ne | da | ne | da (revolving kreditna linija) | ne | ne | da | ne |  |
| 13. Da li jedinica razmišlja o podršci mikro (lokalnom) i/ili mezo (regionalnom) klasteru? | da | da | da | da                             | da | da | da | da |  |

Izvor: LiNK (anketa i intervjui sa predstavnicima JLS i članovima Koordinacionog odbora) i strategije razvoja jedinica lokalne samouprave

### III.4. SWOT analiza MSP sektora

SWOT analiza ima za svrhu ustanoviti koji interni i eksterni faktori utiču na razvoj MSP u HNK. Zajedno s vizijom čini osnovu za odabir strateških i Prioritetnih ciljeva Strategije.

U tablici 16 daju se specifične snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utiču na aktuelnu poziciju MSP u HNK. Svaka izabrana stavka snage, slabosti ili prijetnje je povezana sa strateškim ciljem koji treba postići.

Tablica 16: SWOT matrica Sektora malog i srednjeg poduzetništva HNK, decembar 2012.godine

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Prednosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Tradicija u poduzetništvu, posebno u prerađivačkoj industriji</b> (obrada metala, drveta i kamena) i turizmu (ljetno-kupališni, lovno-ribolovni, planinski)</li> <li><b>2. Jasan strateški okvir</b> ( Strategije ekonomskog razvoja BiH i F BiH, strategije izvoza BiH, strategije razvoja MSP BiH i F BiH, strategije razvoja JLS HNK)</li> <li><b>3. Uspostavljena praksa finansijske podrške</b> (na razini Kantona i jedinica lokalne samouprave)</li> <li><b>4. Pomaci u razvoju proizvodnje hrane i pića</b> (nove farme; vinogradi i podrumi; pomaci u brendiranju Žilavke i Blatine; proizvodnji sira)</li> </ol> | <p><b>Nedostaci:</b></p> <p><b>I. Nedovoljno razvijeno poduzetništvo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Nerazvijena poduzetnička znanja</b> (ne obrazuje se radna snaga za potrebe MSP; nizak nivo treninga za poduzetnike, posebno u oblasti praktičkih znanja)</li> <li><b>2. Neadekvatna poduzetnička orijentacija</b> (lokalno tržište, neproizvodni sektori)</li> </ol> <p><b>II. Neadekvatan pravno institucionalni okvir</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>3. Slabo djelovanje sudova</b></li> <li><b>4. Nerazvijeni zakoni i podzakonska regulativa</b> (nedostatak pravilnika i sl.; neriješena problematika koncesija)</li> <li><b>5. Administrativne procedure</b> (duge, komplicirane i skupe procedure nastanka i prestanka djelovanja MSP i izdavanja građevinskih dozvola; uknjižba vlasništva, dobijanje izvoznih dozvola i investiranje)</li> </ol> <p><b>III. Nedostatak političke podrške</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>6. Nepodržavanje razvoja klastera</b> (u oblasti poljoprivrede, prerađivačke industrije i turizma)</li> <li><b>7. Slab pristup kapitalu</b> (nepovoljni krediti, nema razvojnih fondova)</li> <li><b>8. Nedovoljno promovisanje i poticanje inovacija, istraživanja i razvoja</b></li> <li><b>9. Neadekvatna zastupljenost općina u projektima strateškog razvoja HNK i F BiH</b></li> <li><b>10. Nepostojanje općinskih olakšica za privlačenje stranih investitora</b></li> </ol> |
|--|--|

|   |   |
|---|---|
|   | <p><b>IV. Slabosti sektora MSP</b></p> <p><b>11. Nisko korištenje novih tehnologija</b> (sporo uvođenje, nedovoljna znanja)</p> <p><b>12. Niska produktivnost MSP</b> (nepovoljna struktura zaposlenih; mala sposobnost privrede da apsorbuje novu radnu snagu)</p> <p><b>13. Nepostojanje udruženja poduzetnika na nivou JLS i šire</b> (npr. obrtnika u JLS)</p>  |
| <p><b>Mogućnosti:</b></p> <p><b>I. Aktiviranje poduzetničkih potencijala</b></p> <p><b>1. Formiranje mreža poduzetnika i povezivanje s internacionalnim mrežama</b></p> <p><b>2. Razvoj ruralnog poduzetništva</b> (vinogradarstvo i vinarstvo, stočarstvo, povrtlarstvo, ljekovito bilje; uz rješavanje prava vlasništva, komasacije, te jačanje zadržavanja i distribucionih kanala i sl)</p> <p><b>II. Aktiviranje neiskorištenih resursa</b></p> <p><b>3. Mlada, prilagodljiva i relativno jeftina radna snaga</b></p> <p><b>4. Dobro obrazovana dijaspora</b></p> <p><b>5. Prirodni uslovi i resursi:</b> klima, pitka voda, nezagađena tla, čist zrak, šljunak, granit-gabro, gips, AG kamen; šume, pašnjaci, ljekovito bilje; hidropotencijal, sunce, vjetar</p> <p><b>6. Aktiviranje neaktivnih građevinskih objekata</b></p> <p><b>III. Razvoj MPS sektora</b></p> <p><b>7. Razvoj obnovljivih izvora energije</b> (voda, vjetar i sunce)</p> <p><b>8. Razvoj turizma:</b> vjerskog (Međugorje), ljetno-kupališnog (Neum), zimsko-skijaškog (Risovac, Ruište, Rama), agro (staze sira, vinske ceste), planinskog i lovnog</p> <p><b>IV. Jača politička podrška</b></p> <p><b>9. Bolja koordinacija regionalnih i lokalnih vlasti</b></p> <p><b>10. Razvoj i jačanje institucija podrške MSP-a</b> (trening centri, shopovi itd.) i</p> | <p><b>Prijetnje:</b></p> <p><b>I. Tuzemne</b></p> <p><b>1. Sporost svih reformi i prilagođavanja EU standardima</b> (posebno u donošenju propisa, koji su loši i nedorečeni i s lošom primjenom, naročito u oblasti uprave, pravosuđa i obrazovanja)</p> <p><b>2. Nezainteresovanost viših nivoa vlasti za osmišljeno poticanje privrednog razvoja i specifičnih potreba lokalnih zajednica</b> (nema posebnih programa podrške)</p> <p><b>3. Nepostojanje izvoznih stimulacija</b></p> <p><b>4. Nepostojanje prostornih planova i devastacija prostora</b></p> <p><b>5. Nelojalna konkurencija</b> (velika neopažena ekonomija; nekontrolisanje neregistrovanih firmi od inspekcija)</p> <p><b>6. Neadekvatno finansijsko tržište</b> (nerazvijena lepeza finansijskih institucija i instrumenta)</p> <p><b>7. Prisutnost korupcije</b></p> <p><b>8. Smanjenje broja stanovnika</b> (naročito u ruralnim područjima)</p> <p><b>II. Inozemne</b></p> <p><b>9. Jačanje konkurencije u zemljama okruženja i konkurentnosti njihovim ekonomijama</b></p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>poslovne infrastrukture</b> ( s naglaskom na klastere, inkubatore, poslovne zone i tehnološke parkove)</p> <p><b>11.Razvoj partnerstva javnog i privatnog sektora i civilnog društva</b></p> <p><b>12.Kreiranje posebnih instrumenata finansijske podrške poduzetništvu</b></p> <p><b>13.Afirmiranje obrtničkih zanimanja</b> (uz saradnju sa srednjim, stručnim školama)</p> <p><b>V. Ino podrška</b></p> <p><b>14.Međuopćinska, regionalna i međudržavna saradnja</b></p> <p><b>15.Privlačenje stranih i domaćih investitora i uključivanje u različite fondove</b> (predpristupne EU), <b>programe i inicijative</b></p> <p><b>VI. Razvoj obrazovanja</b></p> <p><b>16.Reforma obrazovnog sustava</b> ( posebno srednjoškolskog)</p> <p><b>17.Trening za uvođenje novih tehnologija i razvoj novih proizvoda</b></p> |  |
|---|--|

### III.5. Ključni nalazi socio-ekonomskih i političko-institucionalnih analiza stanja MSP sektora

Ključni nalazi vezani za socio-ekonomske i političko-institucionalne uslove ostvarivanja SRMS:

- HNK ne predstavlja ugodno mjesto za življenje (broj stanovnika se smanjuje zbog negativog prirasta i odseljavanja);
- Stanovništvo je uveliko neaktivno i neuposlano (neaktivno stanovništvo premašuje veličinu radne snage);
- Zaposlenost ima srednjoročnu tendenciju smanjenja a nezaposlenost povećanja;
- Glavni poslodavci HNK su iz oblasti trgovine i prerađivačke industrije;
- Izvozni sektor HNK je internacionalno nedovoljno konkurentan (ostvaruje permanentan trgovinski deficit) i svodi se na izvoz metalnog sektora odnosno na izvoz uveliko javnih preduzeća, Aluminijska d.d. i skupine privatnih malih i srednjih prerađivačkih preduzeća;
- Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća treba biti usmjeren na **razvoj mikro preduzeća** (radi snažnog smanjenja nezaposlenosti i dinamiziranja lokanih zajednica), **razvoj snažno rastućih malih i srednjih preduzeća, posebno gazela** (radi povećanja inovativnosti, dodane vrijednosti, konkurentnosti i izvoza), te na **razvoj socijalnog poduzetništva** (radi smanjenja neaktivnosti stanovništva) i **ruralnog poduzetništva**;
- Zakon o poticaju razvoja male privrede HNK dobro prati EU praksu, jer ističe cilj smanjenja nezaposlenosti i promovisanja tehnologija i inovacija; aktiviranje lokalnih



ekonomija pominje neizravno, dok ne ističe nužnost aktiviranja lokalnih ekonomija i privlačenje ino-kompanija i ino-investicija;

- Problemi s kojima se MSP u HNK susreću prvenstveno su vezani za djelovanje sudova, porezne administracije i obrazovanja, odnosno svode se na neadekvatan poslovni ambijent (sudovi i porezna administracija) i nedovoljnu konkurentnost (obrazovanje);
- HNK ima četverogodišnje i godišnje planove razvoja male privrede. U aktuelnim planovima se navodi, između ostaloga, formiranje i razvoj klastera (2011.-2013.), osnivanje i razvoj tehnološkog parka (2011.-2013.), završetak izgradnje poslovnih zona (2011.-2015.), program elektronskog servisa za poduzetnike i obuka za zaposlenika MSP u korištenju savremenih informacijskih tehnologija (2011.). No, imajući u vidu veličinu izdvojenih sredstava iz budžeta, očigledno je da će se za realizaciju tih ispravno postavljenih ciljeva morati iznalaziti dopunska sredstava, prvenstveno u partnerstvu s privatnim sektorom, u razvoju poslovne infrastrukture;
- Poslovna infrastruktura u HNK je nerazvijena (nema izgrađenih poslovnih zona, centara izvrsnosti i tehnoloških parkova; postoji svega jedan poslovni inkubator), nema klusterskih inicijativa, internacionalnih lanaca vrijednosti ni razvijenih trening centara;
- Postoje velike mogućnosti razvoja poduzetništva u HNK (zbog stoljetne tradicije obrade kamena, drveta i metala te proizvodnje hrane i pića, posebice, sira, sokova i vina), znatni potencijali za razvoj IK sektora i razvoj turizma;
- U nedostatku strategije ekonomskog razvoja HNK prikladno koncipirana SRMSP može poslužiti i kao ključni razvojni dokument HNK, posebno ako se ima u vidu načelo Akta o malim preduzećima EU „prvo misli na male“.

#### IV. VIZIJA I OČEKIVANI REZULTATI RAZVOJA MSP

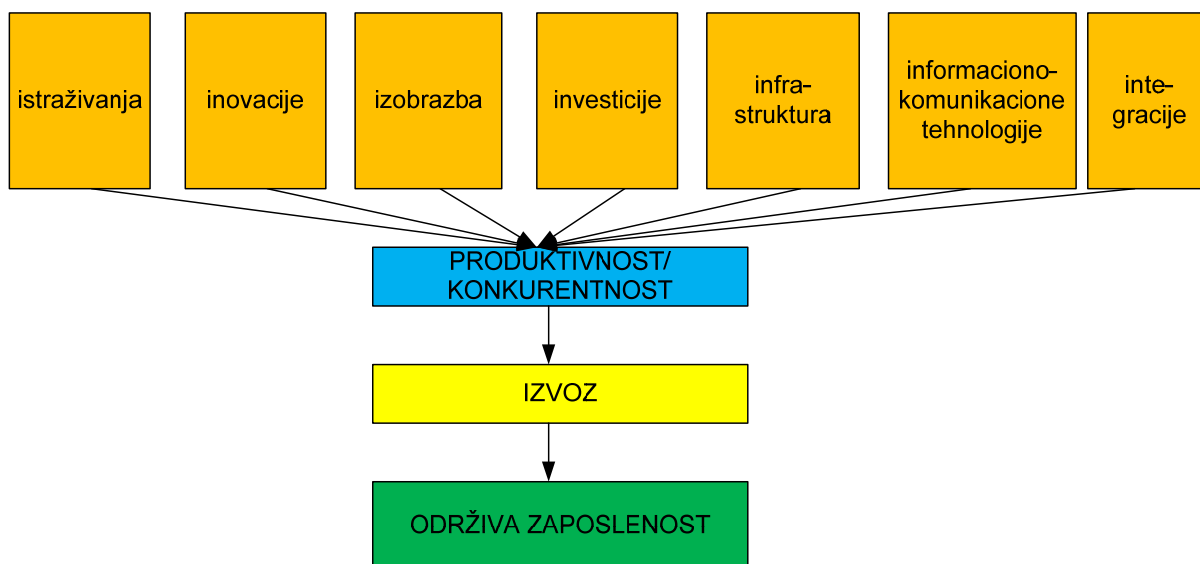
Kao jedna od ključnih bh. eksportnih platformi, Neretvanska dolina povezuje političke, administrativno-upravne, ekonomske, obrazovne, naučne itd. subjekte niz rijeku Neretvu, od Konjica do Ploča. Regionalne firme iz Neretvanske doline, kako iz Hercegovine tako i iz Dalmacije, su zainteresovane za svoju internacionalizaciju, dok su neregionalne firme (firme izvan Hercegovine i Dalmacije), zainteresovane za sticanje novih tržišta i povećanje prihoda, što mogu postići nastupom na bh. tržištu, te zajedničkim nastupom s bh. firmama na EU i mediteranskim tržištima.

Prednosti Neretvanske doline su geografska blizina EU, južnoevropskih i mediteranskih zemalja, dobro postavljena transportna mreža (posebno, autoceste koridora Vc i Jadransko-Jonske ceste), skup izvrsnih bh. kompanija, industrijska tradicija i relativno jeftina radna snaga, vješta u obradi metala, drveta i kamena, brojna i educirana dijaspora, relativno bogatstvo prirodnih resursa, te mogućnost razvoja mnogih vrsta turizma i obnovljivih vrsta energije.

Neretvanska dolina je odlična prilika za **prijeko potrebnu reindustrijalizaciju HNK**, koja će proizvodima, s višim tehnološkim sadržajem, vratiti regiju na mapu Jugoistočne Europe, a potom i na EU mapu.

Mobilisanjem sada raštrkanih resursa diljem Kantona i njihovim integrisanjem u klasterne inicijative i internacionalne lance vrijednosti, stvara se osnova za održivo povećanje radnih mjesta i smanjenje decenijama visoke nezaposlenosti i, posebno, neaktivnosti radne snage.

Graf 5: Sedam stubova održive zaposlenosti



Ostvarenje vizije ima osnov na 7I: istraživanja, inovacije, izobrazba, infrastruktura (poslovna i druga), informaciono-komunikacione tehnologije (kao infrastruktura moderne ekonomije) i integracije.

Za male otvorene ekonomije, poput BiH, nema drugog puta do liberalizacije ekonomije i njenog integrisanja u šire okvire (CEFTA i EU), za što je preduslov poboljšanje konkurentnosti, odnosno produktivnosti, koja je osnov konkurentnosti. A nje nema bez

ulaganja u istraživanja i razvoj, inoviranje proizvoda/usluga i proizvodnih procesa, povezivanja s ino-firmama, za što korisno može poslužiti poslovna infrastruktura i nadasve, bolje obrazovanje zaposlenika.

**Takav ambijent će regiju HNK učiniti najboljim mjestom za poduzetnike u BiH, tj. učiniti regiju najpoduzetnijom u BiH – to je vizija razvoja MSP.**

Osnovni kriterij za ocjenu uspješnosti politika, koje se naslanjaju na takvu viziju je stopa rasta zaposlenosti sektora MSP HNK.

Stopa rasta zaposlenosti će se projicirati krajem svake godine za narednu godinu, a zasnivat će se na osnovu bazne stope rasta zaposlenosti, za BiH koju projicira Direkcija za ekonomsko planiranje.

Tablica 17: Osnovni ciljevi i indikatori SRSMP, 2012.-2020.godina

| Stvaranje radnih mjesta |          |             | Stvaranje firmi |          |             |
|-------------------------|----------|-------------|-----------------|----------|-------------|
| dnevno                  | godišnje | 2012.-2020. | mjesečno        | godišnje | 2012.-2020. |
| 6,5                     | 1.622    | 14.598      | 45              | 541      | 4.866       |

Stopa rasta zaposlenosti sektora malog i srednjeg poduzetništva treba iznositi 3,5 % godišnje, kako je vidljivo iz tablice 18.<sup>8</sup>

Tablica 18: Projicirana stopa rasta zaposlenosti sektora MSP, 2012.-2020.godina

|                              | 2011   | 2020   | stopa rasta |
|------------------------------|--------|--------|-------------|
| • formalno zaposleni u MSP   | 29.211 | 49.227 |             |
| • neformalno zaposleni u MSP | 11.057 | 5.529  |             |
| • ukupno zaposleni u MSP     | 40.268 | 54.866 | 3,5         |

<sup>8</sup> Pretpostavke na kojima se zasniva izračun su:

- Stopa rasta radno sposobnog stanovništva 0,5 %
- Stopa rasta neaktivnosti stanovništva -1,5 %
- Stopa rasta radne snage 0,8 %
- Stopa neto emigracije 0,0
- Smanjenje aktuelne zaposlenosti neformalne ekonomije za 50 %
- Smanjenje odnosa zaposlenosti sektora MSP i ostale zaposlenosti s 71,4 na 70 %
- Stopa rasta ekonomije BiH 7 % (produktivnosti ekonomije 3,3 % i ukupne zaposlenosti HNK 3,7 %).

Ostvarivanjem tih pretpostavki HNK bi krajem 2020. godine, imala ukupnu stopu zaposlenosti 50 % i stopu nezaposlenosti 13,2 %; očekivani ciljevi za EU-27 su stopa zaposlenosti 75 % i stopa nezaposlenosti i 5-8 %.

## V. STRATEŠKI CILJEVI

MSP posluju u okruženju regulisanim jedinstvenim pravnim okvirom poslovanja, zajedničkim i za druge privredne subjekte. Specifičnosti sektora MSP treba tretirati tako da se zakonima i podzakonskim aktima, koje donosi HNK, i za koje se zalaže na federalnoj razini, koji uređuju pojedine oblasti poslovanja, predvidi blaži tretman za sektor MSP. Naime, prilikom izrade zakona pravilo “**prvo misli na male**” treba da bude vodeće načelo. Ako zakoni, pravila i prakse odgovaraju malim firmama, prihvatljive su i za velike firme.

Osnovni preduslov stvaranja konkurentnog sektora MSP, je **uspostava stabilnog i stimulativnog pravnog okruženja**, kreiranog u skladu s potrebama i mogućnostima MSP sektora. Treba postići što veću turbulenciju ekonomije HNK, mogućnostima brzog nastanka i nestanka MSP. Time se rad i kapital brzo sele iz jedne, nedovoljno profitne, u drugu znatno višu profitnu aktivnost i time osigurava restrukturisanje ekonomije, uz povećanje njene efikasnosti. No, nije nužno samo osigurati slobodan ulazak i izlazak iz poslovne aktivnosti, nego i to da rezultat poslovne aktivnosti pripada onima koji su ga ostvarili, stvaranjem ambijenta u kojem će finansijska nedisciplina i potreba za prinudnom naplatom biti svedene na znatno niži nivo.

Postojeći stanje u HNK iziskuje dalje jačanje i unaprjeđenje **podrške poduzetnicima-početnicima** kroz:

- razvoj novih vidova nefinansijske podrške, kombinovane s finansijskim instrumentima usmjerenim na ublažavanje problema nedostatka početnog kapitala, kao osnovnog problema u otpočinjanju poslovanja,
- pojednostavljenje i pojeftinjenje registracije biznisa i drugih administrativnih procedura, otpočinjanja poslovanja, kao što su ishođenje dozvola, saglasnosti i slično,

koji će omogućiti da što veći broj novoosnovanih firmi preživi prve tri godine poslovanja.

Razvoj MSP zahtijeva odgovarajući finansijski okvir, koji omogućava **povoljan pristup kapitalu**. Iskustvo zemalja s razvijenom tržišnom ekonomijom i visokim dohotkom pokazuje da se to može ostvariti preko posebnih institucija i instrumenata prilagođenih potrebama MSP. To posebno važi za zemlje poput BiH u kojoj je finansijski sistem, sveden na bankarski, de facto pet ino banaka, a finansijski instrumentarij, na bankovni kredit.

S obzirom da se oko tri četvrtine ekonomskih veza (posmatrano sa stanovišta udjela tuzemnih u ukupnim kupcima i dobavljačima) odnosi na tuzemno tržište, od velike je važnosti uloga JLS u podsticanju razvoja MSP. To se posebno vidi u uspostavljanju povoljnog poslovnog ambijenta na lokalnom nivou, osiguranjem potrebne **lokalne poslovne infrastrukture**, koja pruža poslovne informacije, usluge i obuku za MSP, kao i izvjesne oblike finansijske podrške. Stoga je zajedničko djelovanje JLS i kantonalnih institucija, kao i njihovo partnersko djelovanje s organizacijama civilnog društva, neophodno za uspostavljanje **paketa podrške MSP** (prostor, referal, informacija, savjet, kapital, tehnologija), počevši od poslovnih akceleratora u ruralnim sredinama, koji mogu biti instrumentali razvoju ruralnih nepoljoprivrednih aktivnosti (industrija hrane i pića, drvna industrija, industrija kamena, turizam, obnovljivi izvori energije itd.), pa preko izvoznih inkubatora do tehnoloških parkova, lociranih oko vodećih izvoznika regije koji će omogućiti proizvodnju proizvoda visoke dodane vrijednosti uz snažnu uštedu energije.

Osnovni preduslov za sve ovo je **poboljšanje obrazovanja i treninga**. Nema izlaska iz zamke srednjeg dohotka u kojoj se HNK nalazi, bez temeljite reforme obrazovanja, pri čemu važno mjesto pripada poduzetničkom obrazovanju. Pored znanja koje se stiče u školama i

fakultetima, baziranom na pojedincu, nužno je razviti i obrazovanje, koje se stiče u firmama tj. na učećoj firmi. Moderne organizacije su učeće, koja znanja stječu i kroz firma-firmi poduku (na što otpada oko petine ukupno stečenog znanja savremenih društava).

Tablica 19: Pregled strateških i prioritarnih ciljeva, institucija i finansijskih instrumenata ostvarenje SRMSP

|   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Promoviranje razvoja poduzetništva</b></p>   | <p><b>1. Pospješivanje povezivanja obrazovnih institucija i MSP</b><br/> <b>2. Promovisanje najbolje poduzetničke prakse</b><br/> <b>3. Iniciranje pravno-regulatornog okvira u skladu s potrebama i kapacitetima MSP</b></p>   |
| <p><b>2. Jačanje institucija podrške MSP</b></p>      | <p><b>4. Osnivanje i razvoj poslovne infrastrukture:</b><br/> a. Poslovni akceleratori<br/> b. Izvozni inkubatori<br/> c. Poslovne zone<sup>x</sup><br/> <b>5. Razvijanje referalnih, informativnih i savjetodavnih usluga podrške MSP:</b><br/> a. KIC<sup>x</sup><br/> b. First-stop-shop<br/> c. One-stop-shop<br/> d. Ostale institucije (komore<sup>x</sup>, udruženja<sup>x</sup>, itd.)<br/> <b>6. Poboljšanje IK vještina MSP:</b><br/> a. IK trening centar<sup>xx</sup></p> |
| <p><b>3. Poboljšanje pristupa financijama MSP</b></p> | <p><b>7. Poboljšati finansiranje poduzetnika-početnika:</b><br/> a. Garantni fond<sup>x</sup><br/> b. Grant sredstva HNK i JLS za poduzetnike-početnike<br/> <b>8. Poboljšati finansiranje gazela:</b><br/> a. Fond riziko kapitala<br/> b. Revolving kreditna linija<sup>x</sup></p>   |
| <p><b>4. Jačanje konkurentnosti MSP</b></p>           | <p><b>9. Poboljšanje povezivanja MSP:</b><br/> a. Klubovi poduzetnika JLS<sup>x</sup><br/> <b>10. Podržavanje internacionalizacije MSP:</b><br/> a. Tehnološki park<sup>x</sup><br/> b. Centri kompetentnosti</p>   |

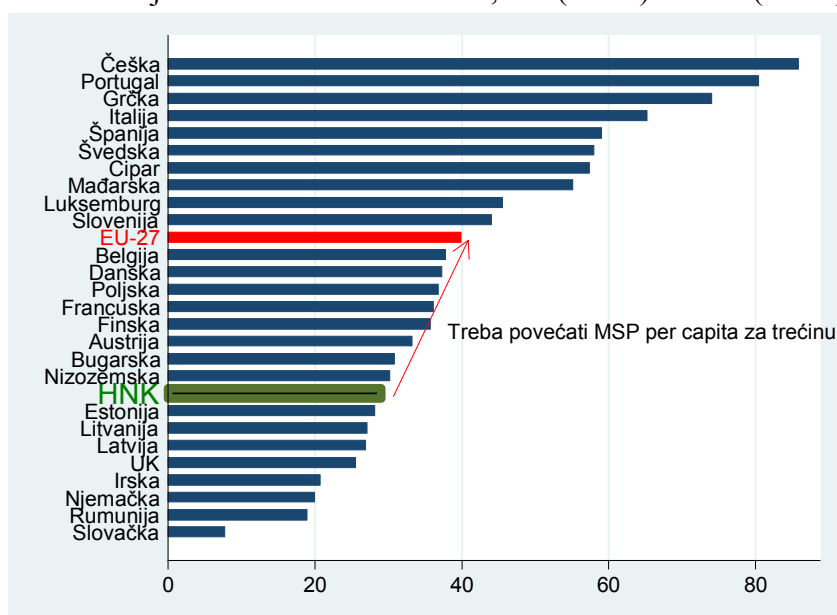
<sup>x</sup> postoje u izvjesnoj mjeri; <sup>xx</sup> postoje planovi utemeljenja

## V. 1. Promovisanje razvoja poduzetništva

Na svom putu k zemljama s visokim dohotkom, i svom EU putu, BiH mora izgrađivati organizacionu strukturu proizvodnje, sličnu onoj koja postoji u zemljama članicama OECD i EU.

EU-27 ima u prosjeku 39,3 MSP na 1000 stanovnika. Najveća gustina MSP od tih zemalja ima Češka (86), koju slijede mediteranske zemlje: Portugal (80,5), Grčka (74,0), Italija (65,3) i Španjolska (59,1). Na drugom kraju su Njemačka (20,9), Rumunija (18,9) i Slovačka (7,8) s najmanjom gustinom MSP.

Graf 6: Broj MSP na 1000 stanovnika, EU (2005.) i HNK (2011.)

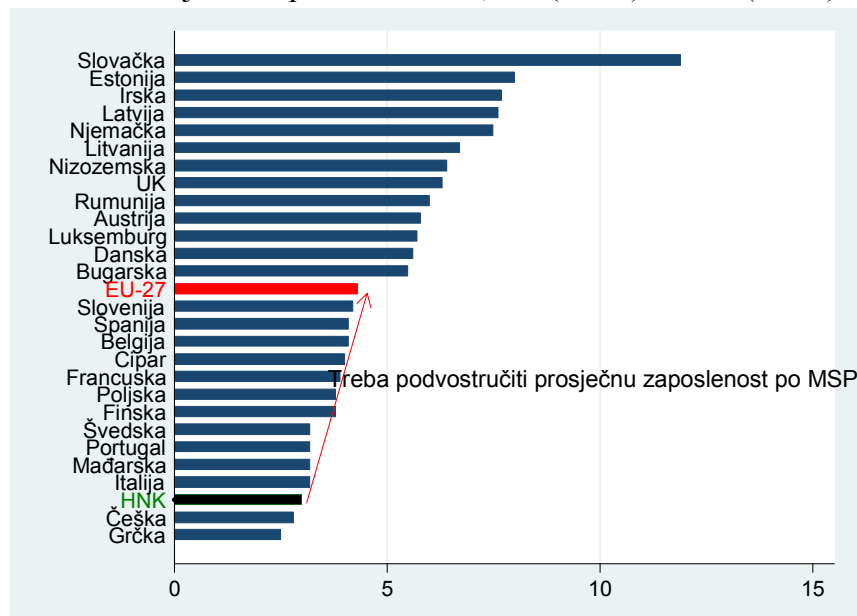


Izvor: Schmiemann (2008.) za EU i Ministarstvo privrede  
HNK za HNK

HNK ima aktivnih 29,1 MSP (firmi i obrta), na 1000 stanovnika, što je za 27,1 % ispod prosjeka EU, što je na nivou baltičkih zemalja članica EU.

MSP u HNK su, gledano sa stanovišta obima zaposlenosti, mikro preduzeća (MSP do deset zaposlenika), koja u prosjeku zapošljavaju tri osobe. U EU-27 su MSP također mikro preduzeća, no ona zapošljavaju u prosjeku 4,3 osobe tj. 43,3 % više. Zemlje članice EU-27 imaju prosjek zaposlenosti u MSP veći od prosjeka MSP u HNK, izuzev Grčke, čija MSP u prosjeku zapošljavaju 2,5 osobe, i Češke, čija MSP zapošljavaju 2,8 osobe.

Graf 7: Prosječna zaposlenost MSP, EU (2005.) i HNK (2011.)



Izvor: Schmiemann (2008.) za EU i Ministarstvo privrede HNK za HNK

U nužnom povećavanju broja MSP treba, imajući u vidu ogromnu nezaposlenost i masivnu neaktivnost stanovništva, s jedne, te vrlo ograničene resurse poticaja s druge strane, stimulisati nastajanje mikro firmi kao rezervoara nastanka gazela, koje presudno utiču na rast zaposlenosti.<sup>9</sup>

Kao što treba olakšavati nastajanje MSP, tako treba olakšati i prestanak djelovanja poštenim poduzetnicima i osigurati im novi početak, u skladu s načelom SBA. MSP u BiH, prestaju djelovati zbog neizgrađene poslovne klime i pravnih okvira, nedostatka realne podrške države, nedostatka kapitala po prihvatljivim uslovima, i nelojalne konkurencije. No, novoosnovane firme prestaju djelovati stoga što su ih osnovali nedovoljno kompetentni vlasnici/operatori, koji nisu bili adekvatno pripremljeni za vođenje biznisa. Poduzetničko obrazovanje kako na nivou redovnog školovanja, tako i na nivou dodatne obuke, seminara i sličnih vidova edukacije su daleko ispod potreba prakse.<sup>10</sup>

Obrazovanje u poslovnim vještinama i poduzetništvu se mora fokusirati na nastavne planove svih vrsta obrazovanja. To će dovesti do promjene gledišta o poduzetništvu i razvoju poduzetničkih kompetencija kroz opće i stručno obrazovanje. To će omogućiti učenicima i studentima da postanu nezavisni građani, koji svoju sudbinu mogu uzeti u svoje ruke, i koji će znati saradivati s drugima u plasiranju i razvijanju poslovnih ideja. Tako će biti postignut cilj promovisanja razvoja poduzetništva, kroz formiranje osnove za izbor poduzetništva, kao karijernog opredjeljenja. Jedan od osnovnih ciljeva stručnog obrazovanja je sposobnost da se djeluje kao nezavisna poslovna osoba u formalnoj ekonomiji.

U osnovnom obrazovnom sistemu u HNK, poduzetništvo se ne obrađuje kao zaseban predmet, dok se u srednjim školama izučava, tek u izvjesnoj mjeri u ekonomskim školama. Stoga je potrebno radikalno promijeniti nastavne planove i programe, i tako omogućiti sistemski razvoj poduzetničkih kompetencija.

<sup>9</sup> Preme OECD definiciji, gazele su snažno rastuće male i srednje firme, mlade od pet godina, što znači da vremenski horizont SRMSP omogućuje skoro dva vremenska ciklusa generisanja gazela.

<sup>10</sup> Strategija razvoja MSP BiH 2009.-2011.

Što se tiče fakulteta, u HNK, oblast poduzetništva se treba definisati zakonskim i podzakonskim aktima, unutar okvira postavljenog Zakonom o visokom obrazovanju, okvirnog programa TEMPUS EU. Univerziteti i fakulteti trebaju raditi na uvođenju programa postdiplomskih studija, kao i raznih vrsta kraćih seminara, za one koji nisu u mogućnosti ili nisu zainteresovani za studij u okviru formalnih redovnih programa. (SMS BiH 2009.-2011.).

Da bi se motivisalo građane da postanu poduzetnici, nužno je, prije svega, razviti svijest o poduzetništvu, posebno među specifičnim ciljnim grupama (ruralno stanovništvo, mladi, žene). Stoga je nužno formirati **platformu za razvoj poduzetništva**, koja bi promovisala problematiku razvoja poduzetništva, i lobirala u interesu lokalnog i regionalnog poduzetništva, radi donošenju jasnih mjera i aktivnosti njegovog razvoja. Ona bi osigurala transfer dobrih praksi i benčmarking lokalnih i regionalnih praksi, radi razvoja najboljih tuzemnih poduzetničkih praksi. Benčmarking i promovisanje poduzetničkih praksi unaprjeđuju poslovno okruženje i razvoj poduzetništva. Nadalje, platforma bi osigurala kreiranje osnove za koordiniran nastup ključnih aktera iz HNK u vezi sa:

- zajedničkim djelovanjem u procesu donošenja i implementacije zakonskih propisa;
- donošenjem i provođenjem ekonomskih javnih politika;
- implementacijom programa i projekata u oblasti poslovnog okruženja i lokalnog ekonomskog razvoja i sl.

Promovisanje razvoja poduzetništva će se vršiti kroz:

- promovisanje i razvoj saradnje obrazovnih institucija i MSP (uključenjem poduzetništva u nastavne planove osnovnih i srednjih škola, srednjih stručnih škola, viših škola i fakulteta; organiziranjem seminara u svim vrstama obrazovnih institucija, podršku omladinskim i studentskim firmama i sl),
- benčmarking poduzetničke prakse (na primjer, promoviranjem brzo rastućih malih i srednjih firmi i uspješnih primjera firmi, koje provode program poduzetničkog obrazovanja u ruralnim područjima, omladinskog i studentskog poduzetništva, socijalnog poduzetništva i sl),
- poticanjem i jačanjem povezivanja poduzetnika u klubove, udruženja i sl.

Prema rezultatima, prosječna stopa socijalne poduzetničke aktivnosti (SEA), u svih 49 GEM zemalja iznosi 1,8%, u rasponu od 0,1% do 4,3%. Kao što je očekivano, u BiH je niska učestalost rane faze socijalne poduzetničke aktivnosti, dok je prosječna stopa socijalne poduzetničke aktivnosti znatno niža od GEM prosjeka.

Uz podršku osnivanju i razvoju malih i srednjih preduzeća, posebno za mlade i žene, putem **povoljnijeg poslovnog okruženja za postojeće, domaće i nove strane investitore**, kao i putem razvoja socijalnog poduzetništva, može se doprinijeti povećanju stope zaposlenosti u BiH. Prema iskustvima EU, samo ono može efikasno integrisati u tržište rada, dugoročno nezaposlene i druge ranjive kategorije radno sposobne populacije, kojih je u BiH, preko 80% od ukupno nezaposlenih.

**Imajući sve navedeno u vidu, SRMSP u okviru prvog strateškog cilja definiše slijedeće prioritetne ciljeve:**

- 1. Pospješivanje povezivanja obrazovnih institucija i MSP;**
- 2. Promovisanje najbolje poduzetničke prakse;**
- 3. Iniciranje pravno-regulatornog okvira u skladu s potrebama i kapacitetima MSP.**



## V.2. Jačanje institucija podrške MSP

Poslovna infrastruktura, koja podržava razvoj malog i srednjeg poduzetništva, uključuje akademske predinkubacione centre, centre za tranfer tehnologija, istraživačko-razvojne centre, inovacione centre, poslovne inkubatore, naučno/tehnološke parkove, poslovne zone (zone preduzeća / obrtničke zone), tehnološke centre (u preduzećima), centre izvrsnosti i slično.

Za aktuelnu fazu razvoja poslovne infrastrukture HNK, od posebnog su značaja poslovne zone, centri izvrsnosti, tehnološki park i izvozni inkubator.

Treba imati u vidu da ne postoji univerzalan model finansiranja PZ. Svaka je specifičan slučaj, koji zavisi o raspoloživosti resursa, strategiji/politici općine/kantona, stepenu zainteresovanosti privatnog sektora itd<sup>11</sup>. Formiranje i razvoj PZ je srednjoročan proces, koji iziskuje višegodišnje napore. Da bi urodili plodom, nužno je, razvoj PZ vezati za klasterske inicijative.

Još uvijek nema izgrađenih PZ u HNK. Aktuelni stepen izgrađenosti iznosi 43 % i varira u rasponu 30-59 % (Redah, 2010.).

Za razliku od PZ koje treba razvijati na obodima urbanih sredina, poslovne akceleratora (PA) treba razvijati u ruralnim sredinama, radi podrške razvoju ruralnog poduzetništva. Oni imaju za cilj poticati osnivanje i razvoj održivog MSP, vršeći slijedeće aktivnosti:

- Pružanje pouzdanih poslovnih referala, informacija i savjeta;
- Razvoj poslovne i informatičke pismenosti u udaljenim ruralnim područjima;
- Osiguranje on-line resursa i e-događaja na osnovu umreženosti s institucijama podrške HNK.

Jedan od sastavnih dijelova PZ može biti izvozni **inkubator (II)**. II ekonomski locirani unutar klusterskih inicijativa, a fizički u PZ, mogu doprinijeti razvoju izvoznih snaga HNK. Više funkcionalnih eksportnih inkubatora doprinosi uspostavljanju eksportne platforme, koja može činiti dio internacionalnog razvojnog koridora, na primjer Konjic-Ploče. Tako koordiniran razvoj, baziran na povezivanju tuzemnih i inostranih firmi i na „učenju činjenjem“, pomaže bržem prerastanju tuzemnih mikro firmi u tuzemne male i srednje transnacionalne kompanije. To je osnova za povećanje konkurentnosti HNK u Bosni i Hercegovini i stvaranje održivih radnih mjesta.

U rješavanju „zamke srednjeg dohotka“, u kojoj se nalaze BiH i HNK, kada se ne može nazad (među zemlje s niskim dohotkom tj. konkurisati niskim nadnicama), niti naprijed (među zemlje s visokim dohotkom, jer nije lako stvarati proizvode visokog tehnološkog sadržaja, za koje su potrebne visoke nadnice za plaćanje visokoobrazovane radne snage), II mogu biti posebno korisni.

Kad su kvalitetni resursi vrlo oskudni, nužno ih je, radi što racionalnijeg korištenja, skupno mobilizovati na određenim mjestima. No, i tada treba uložiti dosta napora da bi se postigli rezultati.

<sup>11</sup> Češka i Mađarska su pospješile industrijski razvoj osnivanjem industrijskih PZ. U Češkoj postoje državne i privatne industrijske PZ. Procijenjeno je da na svaku krunu koju država uloži u osnivanje i razvoj PZ, privatni sektor uloži 36 kruna u proizvodnu opremu koja se koristi u toj PZ. Industrijske PZ u Mađarskoj daju 40 % izvoza industrije i 25 % ukupne proizvodnje industrije; produktivnost u industrijskim PZ je 70 % veća nego prosjek industrije i svega 15 % niža od EU prosjeka (OSCE, 2006.).

II je grupa proizvodnih MSP, koji djeluju na određenom, uređenom prostoru PZ, specijalno namijenjenom za razvoj proizvodnje za izvoz, snabdjevenom zajedničkom fizičkom i poslovnom infrastrukturom i podržavanog pružanjem paketa zajedničkih usluga (od laboratorijskih istraživanja, preko zajedničke nabave inputa, finansiranja i plasiranja outputa). Integrisana mreža tokova znanja, vještina, roba i usluga, može dati značajan doprinos pojavi i razvoju izvoznih snaga HNK.

II može pomoći tuzemne i inostrane poduzetnike, razumjeti poslovna okruženja svojih zemalja, poboljšati svoje komunikacije i razviti uzajamno povjerenje. To je utoliko važnije što istraživanja internacionalizacije industrijskih firmi pokazuju da socio-kulturna distanca utiče značajno na odluku o načinu ulaska. Kada se ta distanca povećava, firme izabiru prije ugovorni nego investicioni način ulaska. II stoga mogu pomoći da se lakše premoste geografske i kulturne razlike poduzetnika HNK i onih iz drugih zemalja, upotrebom metoda “učenje kroz rad”.

Istraživanja međukulturalnih veza, praktikovanih među onima koji ulaze u inostrane poduzetničke poduhvate, pokazuju da poduzetnici zainteresovani za inostrani poduzetnički poduhvat, obraćaju pažnju više na personalne karakteristike i iskustva, nego na proizvod, tržišni ili finansijski kriterij. Oni cijene više poduzetnikovu osobnost i iskustvo, nego proizvodne, tržišne ili finansijske karakteristike.

II mogu služiti kao (i) mehanizam olakšavanja razvoja izvozno orijentisane tuzemne industrije i kao (ii) desantno mjesto, platforma, za inostrane firme (firme zemalja EU, drugih evropskih zemalja, te firme neevropskih, primjerice mediteranskih zemalja), korisno za penetriranje tržišta zemalja slijednica Jugoslavije, drugih zemalja Jugoistočne Evrope, te mediteranskih zemalja.

Pristup II treba biti osiguran onim tuzemnim MSP koje imaju:

- izvozni potencijal,
- inovativni potencijal,
- potencijal da privuku inostrane investitore,
- potencijal za korištenje novih, energetski štedljivih tehnologija,
- potencijal za proizvodnju novih proizvoda.

Idealno bi bilo, imati II kao instituciju osnovanu kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora. II bi mogli biti podržani od internacionalnih ili nacionalnih razvojnih agencija, inostranih proizvodnih korporacija i lizing kompanija, domaćih banaka i drugih institucija.

Inostrane kompanije mogu participirati, davanjem opreme u lizing, tehničkog konzaltinga, posebno u slučaju kada je II specijaliziran za pojedine tipove proizvodnje.

Preduslovi nužni za osnivanje uspješnog II su:

- postojanje ili mogućnost postojanja lanca stvaranja vrijednosti,
- povoljan pristup inostranom tržištu (vodom, cestom, željeznicom i zrakom),
- raspoloživa infrastruktura (zemljište, voda, kanalizacija, električna energija, telekomunikacije; fondovi i banke; postojeći izgrađene tvorničke hale itd.)
- raspoloživi resursi,
- efikasna, “one stop” administracija.

Institucije podrške razvoja MSP tipa „sve pod jednim krovom“ se mogu osnovati i razvijati kao fizički odvojene od PZ/PA, no bolje je, ako je izvodljivo, imati ih kao odnosni dio PZ/PA.

**First-stop-shop** i **one stop-shop** su instrumenti podrške MSP na lokalnom nivou, prvi u ruralnim a drugi u urbanim sredinama.

Svrha njihovog osnivanja je smanjenje transakcijskih troškova u komunikaciji s općinskim i kantonalnim vlastima- "never-stop labyrinths" , tako što se široka paleta kontakata, općinskih i kantonalnih vlasti konsolidira u jednu kontakt tačku.

MSP imaju razne vrste kontakata s vlastima: registrovanje, porezi, građevinske dozvole, zaštita okoliša i sl.

Tablica 20: Modeli institucija podrške „sve pod jednim krovom“

|  | <b>Interakcije s institucijama vlasti</b>   | <b>Podrška poslovanju MSP</b>  |
|--|---|--|
| <b>Pozicija MSP:</b>   | MSP je subjekt  | MSP je klijent   |
| <b>First-stop-shop: pod jednim krovom se dobija referal i informacija o institucijama i programima</b>   |   |  |
| <b>One stop-shop: pod jednim krovom se:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>komunicira s raznim institucijama, ili s jednom osobom koja predstavlja posrednika za sve institucije)</b></li> <li>• <b>komunicira se sa savjetnicima, specijaliziranim za podršku, potrebnu MSP</b></li> </ul> | Pružanje informacija MSP o institucijama koje se bave pitanjima: <ul style="list-style-type: none"> <li>• registrovanja</li> <li>• plaćanja poreza</li> <li>• građevinskih dozvola</li> <li>• zaštite na radu</li> <li>• zaštitom okoliša, itd</li> </ul> | Pružanje informacija MSP o agencijama koje se bave pitanjima: <ul style="list-style-type: none"> <li>• podrške MSP</li> <li>• podrške izvozu</li> <li>• treningom</li> <li>• unaprjeđenjem poslovanja</li> <li>• istraživanjima i razvojem</li> <li>• fiskalnim poticajima i subvencijama</li> </ul> |

One-stop shop nastoji okupiti pod jednim krovom, pružanje informacija i/ili savjeta o pribavljanju dozvola, zapošljavanju radnika, registrovanju nekretnina, dobijanju kredita, zaštite investitora, pa do internacionalizacije poslovanja, plaćanja poreza i taksa, provođenja ugovora i na koncu zatvaranja biznisa.

Poboljšanje vještina, kao ključnog internog ograničavajućeg faktora razvoja MSP, može se postići osnivanjem Trening centra HNK.

Kod MSP je evidentan nedostatak znanja u oblasti e-biznisa, o komuniciranju s e-vladom, pa je nužno ohrabriti MSP da usvajaju IKT rješenja. Bez toga se nije moguće razvijati internacionalno-konkurentnu, na znanju baziranu, ekonomiju.

**Imajući sve navedeno u vidu, SRMSP u okviru strateškog cilja „Jačanje institucija podrške MSP“ definše slijedeće prioritetne ciljeve:**

- 1. Osnivanje i razvoj poslovne infrastrukture;**
- 2. Razvijanje referalnih, informativnih i savjetodavnih usluga podrške MSP;**
- 3. Poboljšanje IK vještina MSP.**

### V.3. Poboljšanje pristupa finansijama MSP#

MSP ustrajno i konzistentno, navode neadekvatan pristup kapitalu, kao jednu od najvećih barijera, njihovom poslovanju i razvoju. S druge strane, raspoloživost kapitala, je jedan od osnovnih preduslova razvoja MSP. Stoga je potrebno pokazati više razumijevanja za potrebe MSP i uvesti odgovarajuće instrumente koji će bolje odgovarati.

Finansijska ograničenja utiču na rast i razvoj MSP, globalno posmatrano. Međutim, zbog niskog stepena razvijenosti i diversificiranosti finansijskog sektora u BiH i HNK u poređenju s razvijenim ekonomijama, ozbiljnost ovog ograničenja je daleko veća u BiH i HNK, nego u naprednim tržišnim ekonomijama, i to za sve firme bez obzira na njihovu veličinu. Komercijalne banke imaju dominantnu poziciju u finansijskom sektoru BiH i HNK i njihova sredstva prevazilaze 80% BDP-a. U stvari, velikih pet banaka, koje potpuno kontrolira strani kapital, posjeduju oko 60% od ukupnih sredstava bankarskog sistema. No, ni bankarski sistem nije dovoljno razvijen, jer mu ukupna štednja prikupljena od 1995.godine, ne prelazi nivo dvogodišnjeg priliva doznaka u zemlju.

Nepostojanje adekvatnog pravnog i regulatornog okvira i dalje otežava diversifikaciju finansijskog sistema i raznovrsniji pristup MSP kapitalu. Sektor osiguranja (aktiva ovog sektora se procjenjuje na oko 3,2% BDP-a), je fragmentiran. Lizing industrija (aktiva ovog sektora iznosi 2,4% BDP-a), je uveliko nerazvijena i uglavnom je fokusirana na stranu potrošnje, kao djelatnost mikrofinansijskih institucija (čija aktiva iznosi 2,5% od BDP-a), koje šire svoju djelatnost respektabilnom brzinom. Sredstva fondova riziko kapitala usmjerena na MSP su vrlo rijetka, svode se na djelovanje 1-2 inostrana fonda i nisu dostigla održive obime ulaganja.

Finansiranje skoncentrisano u komercijalnim bankama treba se brzo diversificirati. Osim toga, mobilisanje domaće štednje kroz razvoj finansijskih institucija i finansijskih proizvoda, treba se uveliko podržati. U suprotnom, dugoročnije finansiranje i investiranje neće dostići nivo potreban za povećanje ponude, kao jedne strane privrede, niti za veći porast outputa i zapošljavanja.

Lizing bi mogao biti dobar model za mala i srednja preduzeća, koji imaju potrebu za finansiranjem novih tehnologija, ali lizing kompanije nameću toliko rigorozne uslove, da ga svega mali broj malih i srednjih preduzeća može dobiti.

Na prostoru HNK (i sjeverozapadne BiH), djeluje Kreditno-garantni fond, koji vodi LiNK. KGF pomaže finansiranje MSP, tako što osigurava jedan dio kreditnih obaveza poduzetnika i ugovara s bankama niže kamatne stope za kreditna sredstva, plasirana na ovaj način. KGF je, od 2004.godine, izdao 219 garancija, u ukupnoj visini od 5,7 mln. KM. Time je podržano održavanje 812 i stvaranje 388 radnih mjesta.

KGF LiNK-a bi trebalo transformirati u KGF HNK, čime bi se proširio obim i izoštrio fokus djelovanja. Odnosni fond bi garancijama za investicione i izvozne kredite, kredite za klastere i trening podržavao MSP koja razvijaju klastere. Također bi podržao, razvoj firmi i obrta koji djeluju u poslovnim akceleratorima i obrtničkim zonama, te razvoj samozapošljavanja u oblasti socijalnog poduzetništva.

Dok bi KGF pomagao malim poduzetnicima i obrtnicima orijentisanim ka tuzemnom tržištu, preferencijalno organizovanim u mikro klastere, fond riziko kapitala (FRK) bi pomagao snažno rastućim firmama i gazelama, koji se uključuju u internacionalne lance vrijednosti.

Snažno rastuća MSP i gazele imaju veću potrebu za finansijskim sredstvima i više koriste eksterne izvore finansijskih sredstava nego ostale vrste MSP. S druge strane, snažno rastuća MSP i gazele se susreću s brojni problemima: nedostatak izvora osiguranja kredita, ograničen vlastiti kapital, ograničena kreditna istorija, nerazumijevanje bankara itd.

Sprega snažno rastućih MSP i FRK je, kako pokazuje praksa tranzicijskih zemalja, posebno zemalja s visokim dohotkom, uobičajena. U Evropi, godišnje preko 10.000 MSP dobiva riziko kapital.

S druge strane, potrebno je uložiti više menadžerskog inputa u firme tranzicijskih ekonomija nego u firme tržišnih ekonomija. Stoga, FRK skoro uvijek uzimaju kontrolni ulog u kompanijama, u koje ulažu i biraju barem jednoga direktora, obično glavnog ili predsjednika upravnog odbora.

**Imajući sve navedeno u vidu, SRMSP, u okviru strateškog cilja „Poboljšanje pristupa kapitalu“, definiše slijedeće prioritetne ciljeve:**

- 1. Poboljšanje finansiranja poduzetnika-početnika;**
- 2. Poboljšanje finansiranja gazela.**

#### V.4. Jačanje konkurentnosti MSP

MSP teško mogu samostalno organizirati svoje umrežavanje, radi pomanjkanja vremena, kapitala, organizacijskih i menadžerskih sposobnosti itd, pa kreatori politika trebaju poticati klasterizetništvo.

Klasterizacija je poželjna stoga što smanjuje troškove potrage za tržištima i inputima, transportne troškove (zbog blizine partnera i boljeg protoka informacija), i što može doprinijeti zajedničkom monitoringu i koordinaciji. Stoga klasterizacija vodi poboljšanju produktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti.

Klasterizetništvo je osnova inkubiranja malih i srednjih transnacionalnih kompanija (MSTK), posebno gazela. Klasterizetnici trebaju činiti ključni motor privrednog razvoja HNK. Bez njihova nastajanja i djelovanja, teško je brzo poboljšati spoljnkotrgovinsku neravnotežu HNK. MSTK moraju postati udarna snaga privrede HNK.

HNK i JLS moraju stvarati okruženje koje privlači internacionalne kompanije, promovise učenje/trening, transfer tehnologija, stimuliše nastajanje MSP, potiče nastajanje i razvoj lanaca ponude, razvija institucije koje omogućavaju ostvarenje izvoza, potiče djelovanje FRK, te daje podršku razvoju distributivnih kanala na EU, i mediteranskim tržištima.

Politika klastera bi trebala poticati **maršalovske i liderske klasterne**. **Maršalovski** su mikro klasteri, koji obuhvaćaju skupinu međusobno povezanih preduzeća, na nivou JLS, dok **liderski** predstavljaju snažnija privatna preduzeća – lidere razvoja, na nivou HNK, oko kojega, se okupljaju male firme s prostora HNK.

Aspekti klaster politike trebaju biti:

- Politika privlačenja SDI (kroz investiciono certificiranje kantona);
- Politika poslovnih veza;
- Sektorski orijentisana privredna politika;
- Naučno-obrazovna politika i trening radne snage;
- Politika konkurencije i tržišne integracije.

Bilo bi dobro kad bi KI bile bazirane i na SDI. Pri tome bi se, male i srednje tuzemne kompanije, grozdale oko tih nekoliko inostranih strateških investitora. Stoga je od ključne važnosti da kantonalne/općinske vlasti, svojim politikama, što više pospješi priliv SDI.

Pri provođenju klaster politike, usmjerene na maršalovski tip klastera, treba se fokusirati na **poduzetnike velikih očekivanja**<sup>12</sup>, a pri provođenju one, usmjerene na liderski tip klastera, treba se fokusirati na **snažno rastuće firme**.<sup>13</sup>

Privredni razvoj HNK i rast zaposlenosti se trebaju bazirati na tim snažno rastućim firmama. Te firme treba detektovati, podržavati, privlačiti u poslovne zone i poslovne akcelerate, putem javno-privatnog partnerstva i raznih poslovnih povlastica, povezivati s drugim firmama i tako jačati klasterne i lance vrijednosti.

<sup>12</sup> Nastajuće i postojeće poduzetnike koji očekuju da će u narednih pet godina imati preko 20 zaposlenika.

<sup>13</sup> One koje povećavaju broj zaposlenih (ili ukupan prihod) za 20 % u periodu od barem tri godine, pri čemu u početnoj godini imaju barem 10 (stroži kriterij: barem 20) zaposlenika.

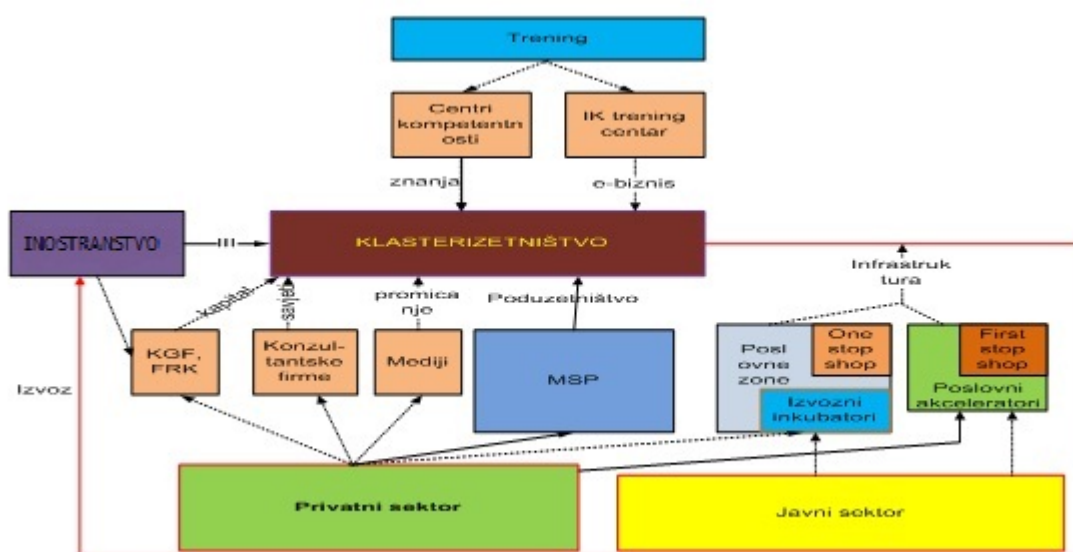
Prilikom podrške razvoju klastera, kriteriji za selekciju su liderstvo klastera, vizija i strategija klastera, ekonomski efekat na ekonomiju JLS i HNK. KI se obično odnose na ciljane klustere, koji su u ranoj fazi razvoja i imaju tendenciju razvoja na regionalno/evropskom nivou.

Izazov je za privredu HNK, sastavljenu od izoliranih firmi, koje plove kao samostalne brodice, a ne kao flota, popravljati konkurentnost. Ključni cilj, u internacionalizaciji firmi HNK, treba biti postizanje visokokvalitetnog rezultata: **sticanje inostranih tržišta i deviznih prihoda od ograničenog broja MPS**. To iziskuje mnogo startajućih firmi, koje trebaju biti podržane, između ostaloga paketima podrške, baziranih primarno na podesno organizovanom učenju, učenju putem činjenja.

Šest ključnih aktera KI trebaju biti:

1. Proizvodne firme (uzlazno/silazne uz/niz proizvodni lanac, firme s kojima imaju zajednički interes, npr. slične vrsta radne snage i/ili tehnologije, itd.; firme koje pružaju zajedničku uslugu: konsultantske, pravne, poslovne i sl.);
2. Finansijske organizacije (FRK, poslovni anđeli, razvojne banke, itd.);
3. Javne institucije (vlasti JLS/HNK, agencije vezane za privredu i politiku ekonomskog razvoja, za naučno-tehnološku politiku i sl.);
4. Univerziteti;
5. Organizacije za saradnju (OCD, formalne i neformalne mreže; inostrane razvojne agencije);
6. Mediji (s izvještajima o KI i brendovima).

Graf 8. KI model za HNK



Kroz djelovanje II, mogu se malim firmama, ponuditi usluge razvoja izvoza, kao što su: istraživanje tržišta, dugoročne savjetodavne usluge, obuka, finansijska sredstva, brz pristup vlastima, informacionim tehnologijama, informacijama i izvoznim partnerima – sve što uvelike trebaju. II mogu djelovati kao normalno, izvozno prijateljsko okruženje.

Najbolji način pomoći, malim firmama, je pružanjem paketa podrške na jednom, od vanjskih uticaja, relativno izoliranom prostoru, kao što je II, lociran u PZ. Time bi se omogućio brz razvoj malih i srednjih transnacionalnih korporacija, unatoč ogromnim barijerama u njihovom okruženju.

Tvrdnja, da mali poduzetnici rade u osamljenosti, je posebno tačna za male poduzetnike u BiH i HNK. Pomažući ih kroz II, moguće ih je povezati s inostranim malim firmama, uz relativno mali utrošak resursa. II mogu doprinijeti pojavi i razvoju kompetentnog izvoznog kadra.

II mogu poslužiti inkubiranju malih i srednjih transnacionalnih korporacija iz HNK, BiH i drugih zemalja, spoljnotrgovinskih kompanija, osoblja za izvozne firme, špeditere i druge organizacije i jezgri budućih spoljnotrgovinskih mreža. To se može postići kroz strateška partnerstva i zajednička ulaganja domaćih i inostranih firmi.

Aktivnosti II mogu biti korištena kao sredstvo pružanja smjernica vlastima HNK u otkrivanju ekonomskih potencijala HNK, preferencija poslovne zajednice, smjera razvoja industrijskog portfolija HNK, sticanja izvjesnih ideja o ekonomskom razvoju HNK, itd.

To je, utoliko važnije, što se BiH i HNK nalaze u „zamci srednjeg dohotka“, stisnuti zemljama koje krasi troškovna konkurentnost i zemljama koje krasi tehnološka konkurentnost.

Strategije ekonomskog razvoja (F)BiH i HNK bi trebale jasno reći u kojim oblastima se firme HNK, trebaju internacionalno specijalizirati tj. **postići ekonomiju obima i tehnološko liderstvo**. Takvih strategija još uvijek nema - tek se razvijaju početna istraživanja, koja bi trebala ukazati na optimalne pravce razvoja HNK, (REDAH, 2011.a), pa nije lako profilirati klusterske inicijative i klaster politiku koje bi trebale popuniti politički prostor, obzirom da u HNK, nema razvijenih sektorskih politika.

Tehnološka konkurentnost, se odnosi, na sposobnost uspješnog konkurisanja na tržištima sa novim proizvodima i uslugama. Stoga je blisko povezana s inovativnošću ekonomije. Ako je pozicija HNK u tehnološkoj konkurentnosti niska, ne mora biti niska i u iskorištavanju novih tehnoloških dobara.

Da bi osnažila konkurentnost, HNK, se treba kretati naviše u lancu vrijednosti stvaranja dobara/usluga. Prije svega, treba se isticati povećanjem **aplikativne konkurentnosti** i boljim korištenjem blizine EU i mediteranskih tržišta.

Što proizvodnja ima veću dodanu vrijednost, što je više sofisticirana, više je prostorno klasterizirana. Industrije s visokim tehnološkim sadržajem (npr. kompjuteri, avio komponente, elektronske komponente), su prostorno više koncentrisane, nego mašinska proizvodnja (metalna industrija, mašine, oprema, itd.).

Ljudski kapital ide tamo gdje je obilan, a ne rijedak – suprotno gledištima konvencionalne ekonomske nauke. Konvencionalna ekonomska nauka smatra, da se ljudi kreću tamo gdje su njihove vještine rijetke. No, u stvarnosti se dešava suprotno. Obrazovani ljudi traže mjesta na kojima mogu naći druge sa sličnim vještinama. Obrazloženje je da obrazovani radnici imaju koristi biti u blizini onih koji su slično obrazovani.

Utkivanje firmi iz HNK u internacionalne lance vrijednosti, utiče na popravljavanje standarda klastera. Istraživanja klastera i globalnih lanaca vrijednosti, ističu, da je za to poboljšanje ključna **interakcija**, s tim da je kod klastera ključna interakcija s tuzemnim firmama i institucijama, a kod globalnih lanaca vrijednosti s inostranim firmama i institucijama.



Ideja lanca vrijednosti se odnosi na aktivnosti pretvaranja sirovina u gotove proizvode i prodaju proizvoda, te na dodanu vrijednost, koja se ostvaruje u svakoj od tih faza. Lanac vrijednosti otpočinje od istraživanja, koja vode razvoju proizvoda, iza čega slijedi kupovina materijala, potrebnih za proizvodnju proizvoda, prerada sirovina, podsklapanje dijelova, završno sklapanje proizvoda, distribucija, marketing i prodaja i, na kraju, poslijeprodajne usluge.

Pojedinačne firme rijetko obavljaju te aktivnosti lanca. Projektovanje, proizvodnja i marketing proizvoda čine lanac aktivnosti koje vrše razne firme, koje su, u sve većoj mjeri, locirane na različitim mjestima, često i u drugim zemljama. Firme iz više zemalja, uključene u lanac vrijednosti koji ima globalni domet, čine globalni lanac vrijednosti. Svrha internacionalizacije aktivnosti preduzeća je, u konačnici, potraga za kompetitivnom prednošću i većim profitima.

Participiranje u lancima vrijednosti za HNK firme je jedan od načina dobivanja informacija o načinima i mogućnostima popravljajući standarda obavljanja svojih aktivnosti (pravljenje boljih proizvoda, pravljenje proizvoda efikasnije ili okretanje vještinama intenzivnim aktivnostima), što je nužno za osiguranje pristupa svjetskom tržištu, te za **zadržavanje i razvoj postojećih tržišnih niša**. To je osnovni pravac<sup>14</sup> globalnog djelovanja firmi iz malih zemalja s otvorenom ekonomijom. Zauzimanje i zadržavanje niša, na globalnom tržištu, zahtjeva zadovoljenje određenih standarda, u pogledu kvaliteta, isporuke itd., koji se traže na tim tržištima.

Aktivnosti koje mogu podržati razvoj klastera i lanaca vrijednosti su:

- Podržavanje razvoja eksterne ekonomije
  - formirati specijalizovanu radnu snagu - uspostava centara kompetentnosti)<sup>15</sup>
- Promovisanje veza između firmi
  - uspostava i jačanje povjerenja između firmi
  - promovisanje zajedničkih projekata
  - stvaranje i jačanje poslovnih klubova i udruženja
  - jačanje lokalne ponude finansijskih i nefinansijskih usluga
  - jačanje vanjskih veza klastera
  - promovisanje inovatorstva
- Jačanje lokalnih pozicija unutar lanaca vrijednosti
  - privlačenje lidera lanaca u klastere
  - podržavanje razvoja dobavljača
  - olakšavanje interakcija unutar lanca vrijednosti
  - promovisanje pristupa novim tržištima i lancima vrijednosti
  - pomaganje MSP u dostizanju internacionalnih standarda

<sup>14</sup> Vizjak, A. (2007.) Pobjednici tržišnih niša – perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije. Beograd: FEFA. (Andrej Vizjak je bio ministar privrede Slovenije u periodu 2004.-2008.).

<sup>15</sup> Podržavanje lociranja firmi u blizini izobražene radne snage, čime se postiže ušteda na eksternim faktorima kroz smanjenje troškova poslovanja.

Novi model lokalne/regionalne industrijske politike, koji se bazira na iskustvima „treće Italije“ i drugih evropskih zemalja, ističe, da se razvoj i snažno sisanje znanja unutar klastera, nisu samo rezultat slučajnih sinergija, nego i poticaja razvoja inovacijama vođenih firmi, kroz razvoj mreža javnih i privatnih aktera, koje:

- naglašavaju delegiranje funkcija širokom skupu državnih i nedržavnih tijela;
- djeluju kroz institucije locirane u blizini firmi;
- proširuju brigu za poduzetništvo s privatnog na javni sektor;
- naglašavaju samopomoć, kroz poslovna udruženja i konzorcije proizvođača.

Jačanje pozicije lokalnih firmi i klastera, unutar lanaca vrijednosti iziskuje slijedeće napore:

- privlačenje lidera lanaca vrijednosti u klastere;
- podržavanje razvoja lokalnih dobavljača;
- olakšavanje interakcija unutar lanaca vrijednosti;
- promovisanje pristupa novim tržištima i novim lancima vrijednosti;
- pomaganje malim i srednjim firmama, u dostizanju internacionalnih standarda.

Ocjenu efektivnosti ovog tipa poboljšanja konkurentnosti je lako ustanoviti. Test uspjeha je izvozna performansa – preciznije, porast ino konkurentnosti, dodane vrijednosti i prodaja na ino tržištu te, u konačnici, održavanje postojećih i stvaranje novih radnih mjesta.

**Imajući sve navedeno u vidu, SRMSP u okviru strateškog cilja „Jačanje konkurentnosti MSP“, definiše slijedeće prioritetne ciljeve:**

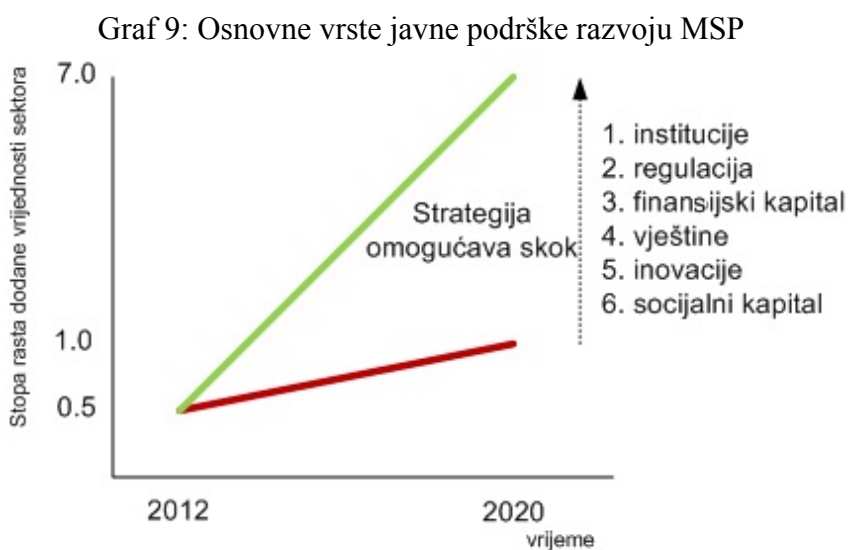
- 1. Poboljšanje povezivanja MSP;**
- 2. Podržavanje internacionalizacije MSP.**

## VI. OKVIRNI AKCIONI PLAN

Osnovna svrha Strategije razvoja MSP HNK 2012.-2020.godina, je upoznati MSP i javnost s time kako će Vlada HNK podržavati put sektora MSP „odavde“ do „tamo“, tj. kako će Vlada promijeniti aktuelno stanje Kantona, zbog MSP, tako da ono do 2020.godine postane najbolja regija za poduzetnike u BiH. Najjednostavnije kazano, SRSP govori koje će alate koristi Vlada, u ostvarivanju vizije razvoja MSP. Pripremljena zajednički, s predstavnicima MSP i s njihovim udruženjima, SRMSP može postati kredibilan dokument i siguran vodič za MSP. Kad je put koji Vlada slijedi unaprijed poznat i kad ga MSP prihvataju s povjerenjem, rizici djelovanja MSP su smanjeni (što je osnovna svrha svake strategije). Time se ohrabruju postojeći poduzetnici da poduzmu ulaganja u rast i razvoj, kao i potencijalni poduzetnici da se uključe u osnivanje firme/obrta.

Ohrabrivanje postojećih i potencijalnih poduzetnika se vrši na osnovu jasnog okvirnog akcionog plana i godišnjih planova provođenja SRMSP, koji predstavljaju aktivnosti koje će biti poduzimane kroz uvođenje novih institucija i instrumenata podrške razvoju MSP, popravljajna i razvoja institucionalno-regulatornog okvira djelovanja MSP, uvođenje novih vidova obrazovanja i obuke, podupiranja nastanka i razvoja MSP određenim iznosima kapitala, podržavanjem procesa inoviranja proizvoda i proizvodnih procesa te udruživanjem malih i srednjih poduzetnika u umrežena udruženja.

Pri tome će Vlada i Ministarstvo privrede HNK, djelovati u granicama svojih nadležnosti samostalno, te u saradnji s drugim tijelima bh. vlasti u slučajevima podijeljene odgovornosti.



Javni sektor, preciznije tijela vlasti HNK, će djelovati partnerski s privatnim sektorom tj. MSP, te s organizacijama civilnog društva, s ciljem davanja doprinosa razvoju poduzetničkog sektora, a time i privredi HNK.

Tablica 21:

**Strateški cilj 1: Promovisanje razvoja poduzetništva**

|               | <b>Aktivnost</b>   | <b>Rezultat</b>   | <b>Izvor verifikacije</b>                        | <b>Nadležnost</b>  | <b>Vremenski okvir</b>     |
|---------------|--|---|--|--|----------------------------|
| <b>1.1.</b>   | <b>Prioritetni cilj 1: Pospješivanje povezivanja obrazovnih institucija i MSP</b>  |   |  |  |                            |
|               | <i>Zadatak: Povećati broj potencijalno zainteresiranih za poduzetništvo</i>  |   |  |  |                            |
| <b>1.1.1.</b> | Razvijati poduzetničke kompetencije u osnovnim i srednjih školama, školama za profesionalna zanimanja, višim školama i fakultetima | Stечena osnovne i napredne poduzetničke kompetencije  | Odobreni nastavni planovi                        | Ministarstvo obrazovanja, MP, MSP, VKR, OCD              | 2012.-2013.                |
| <b>1.1.2.</b> | Povećati broj učenika i studenata na praksi u MSP  | Sticanje osnovnih praktičnih poduzetničkih kompetencija   | Certifikati o internoj praksi                    | Ministarstvo obrazovanja, MP, VKR, MSP, OCD              | 2012.-2020.                |
| <b>1.1.3.</b> | Podržati razvoj poslovnih inkubatora u srednjim i višim školama  | Sticanje praktičkih poduzetničkih kompetencija  | Registrovane omladinske i studentske firme/obrti | Ministarstvo obrazovanja, MP, VKR, MSP, škole, fakulteti | 2012.-2020.                |
| <b>1.1.4.</b> | Podržati razvoj mentorskih shema za poduzetnike-početnike  | Broj pripremljenih biznis planova poduzetnika-početnika   | OCD  | MP, VKR, OCD, ZZ, MSP,                                   | 2012.-2020.                |
| <b>1.2.</b>   | <b>Prioritetni cilj 2: Promovisanje najbolje poduzetničke prakse</b>   |   |  |  |                            |
|               | <i>Zadatak: Identifikovati probleme rasta snažno rastućih MSP</i>  |   |  |  |                            |
| <b>1.2.1.</b> | Formirati baze podataka MSP HNK i uredno ih ažurirati  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvrđeni broj ukupnih i aktivnih MSP,</li> <li>• Utvrđen godišnji broj nastalih MSP i onih koji</li> </ul> | Web strana MP                                    | VKR, MP, MSP, Federalni                                  | 2012.-2020. (polugodišnje) |

|        |   |   |                                      |                              |             |
|--------|---|---|--------------------------------------|------------------------------|-------------|
|        |   | <p>su prestali djelovati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvrđen broj zaposlenih MSP sektora</li> <li>• Utvrđena dodana vrijednost MSP sektora</li> <li>• Utvrđena lista snažno rastućih MSP</li> <li>• Utvrđena lista gazela</li> </ul> |                                      | zavod za statistiku, ZZ, OCD |             |
| 1.2.2. | Vršiti izbor gazela   | Utvrđeni glavni problemi rasta snažno rastućih MSP i potencijalna rješenja  | Web strana MP                        | VKR, MP, ZZ, OCD             | 2012.-2020. |
| 1.3.   | <b>Prioritetni cilj 3: Iniciranje poboljšanja pravno-regulatornog okvira u skladu s potrebama i kapacitetima MSP</b>      |   |                                      |                              |             |
|        | <i>Zadatak: Inicirati na federalnom nivou smanjenje procedura, vremena i troškova nastanka, djelovanja i nestanka MSP</i> |   |                                      |                              |             |
| 1.3.1. | Izvršiti analizu registrovanja firmi/obrta/zadruga  | Utvrđiti procedure, vrijeme i troškove nastanka   | Web strana MP                        | VKR, MP, MSP, OCD MPULS      | 2012.       |
| 1.3.2. | Pripremiti prijedlog izmjena Zakona o registraciji preduzeća  | Stavljeno van snage/izmijenjeno % Zakona i drugih propisa   | Objavljene odluke u Sl. novine F BiH | MP, MPULS                    | 2013.       |
| 1.3.3. | Izvršiti analizu prestanka pravnog djelovanja firmi/obrta/zadruga   | Utvrđiti procedure, vrijeme i troškove prestanka djelovanja   | Web strana MP                        | VKR, MP, MSP, MPULS, MF, OCD | 2012.       |
| 1.3.4. | Pripremiti prijedlog izmjena zakona   | Stavljeno van snage/izmijenjeno % propisa   | Objavljene odluke u Sl. novine F BiH | VKR, MP, MPULS               | 2013.       |
| 1.3.5. | Inicirati reformu djelovanja sudova radi MSP komercijalnih sporova  | Stavljeno van snage/izmijenjeno % propisa   | Objavljene odluke u Sl. novine F BiH | VKR, MP, MPULS               | 2012.       |
| 1.3.6. | Analiza fiskalnih i parafiskalnih davanja u poslovanju MSP  | Utvrđiti visinu ukupnih fiskalnih i parafiskalnih davanja u poslovanju MSP u HNK i po općinama  | Web strana MP, LiNK, JLS             | MP, MF, MPULS, JLS           | 2012.       |

|               |  |   |  |   |             |
|---------------|--|---|--|---|-------------|
| <b>1.3.7.</b> | Pripremiti prijedlog izmjena odluka i uredbi o fiskalnim i parafiskalnim davanjima i smanjenje istih | Stavljeno van snage/izmijenjeno % propisa | Objavljeno u službenim novinama/<br>glasnicima | MP, MF,<br>MPULS<br>općinski<br>organi, OCD | 2012.-2013. |
|---------------|--|---|--|---|-------------|

Tablica 22:

**Strateški cilj 2: Jačanje institucija podrške MSP**

|               | <b>Aktivnost</b>  | <b>Rezultat</b>  | <b>Izvor verifikacije</b> | <b>Nadležnost</b> | <b>Vremenski okvir</b> |
|---------------|---|--|---------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>2.1.</b>   | <b>Prioritetni cilj 1: Formirati KIC (kantonalni info centar)</b>                                   |  |                           |                   |                        |
|               | <i>Zadatak: Transformirati ogranak Regionalnog info centra (RIC) u KIC (Kantonalni info centar)</i> |  |                           |                   |                        |
| <b>2.1.1.</b> | Pripremiti studiju izvodljivosti transformacije ogranka RIC-a u KIC                                 | Ekspertni prijedlog baziran na konsultiranju MSP                         | Studija i web stranica MP | VKR, MP, OCD, MSP | 2012.                  |
| <b>2.1.2.</b> | (u slučaju pozitivnog prijedloga) pripremiti operativni plan transformacije                         | Operativni plan transformacije   | Odluka Vlade HNK          | MP, Vlada HNK     | 2012.                  |
| <b>2.2.</b>   | <b>Prioritetni cilj 2: Podržati razvoj poslovne infrastrukture</b>                                  |  |                           |                   |                        |
|               | <i>Zadatak: Osnovati institucije poslovne infrastrukture</i>  |  |                           |                   |                        |
| <b>2.2.1.</b> | Pripremiti analizu potrebe za poslovnim akceleratorima  | Utvrđeno lokacije za poslovne akceleratora u svakoj JLS                  | Web stranice JLS i MP     | JLS, VKR, MP, OCD | 2012.-2013.            |
| <b>2.2.2.</b> | Mobiliziranje partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva                             | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za izradnju poslovnih akceleratora | Ugovor                    | JLS, MSP, OCD     | 2013.                  |
| <b>2.2.3.</b> | Provođenje operativnih planova  | Izgrađeni poslovni akceleratori  | Registrovani akceleratori | JLS, MSP, OCD     | 2014.-2015.            |
| <b>2.2.4.</b> | Pripremiti analizu potrebe za izvoznim inkubatorom  | Utvrđene lokacije za II u svakoj JLS                                     | Web stranice JLS i MP     | JLS, VKR, MP      | 2015.                  |

|             |   |   |                                 |   |             |
|-------------|---|---|---------------------------------|---|-------------|
| 2.2.5       | Mobilisanje partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva (firmi, banaka, fondova, univerziteta itd.) | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za izgradnju II             | Ugovor                          | JLS, MP, MSP, OCD, finansijske institucije, ino razvojne agencije | 2015.-2017. |
| 2.2.6.      | Provođenje operativnih planova  | Izgrađeni II  | Registrovani II                 | JLS, MP, MSP, OCD, finansijske institucije, ino razvojne agencije | 2018.-2020. |
| 2.2.7.      | Pripremiti akcioni plan izgradnje PZ HNK  | Utvrđen akcioni plan (na osnovu studije REDAH-a)                  | Web stranice JLS i MP           | JLS, VKR, MP, LiNK, REDAH   | 2012.-2013. |
| 2.2.8.      | Mobilisanje partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva (firmi, banaka, fondova, univerziteta itd.) | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za izgradnju poslovnih zona | Ugovor                          | JLS, MSP, OCD, LiNK   | 2013.-2014. |
| 2.2.9.      | Provođenje operativnih planova  | Izgrađene PZ  | Registrovane PZ                 | JLS, MP, LiNK, REDAH  | 2015.-2017. |
| <b>2.3.</b> | <b>Prioritetni cilj 3: Razviti referalnu, informativnu i savjetodavnu podršku MSP</b>                             |   |                                 |   |             |
|             | <i>Zadatak: Osnovati first-stop shopove u poslovnim akceleratorima i one-stop-shopove u poslovnim zonama</i>      |   |                                 |   |             |
| 2.3.1.      | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis plan za first-stop shopove u poslovnim akceleratorima                   | Operativni plan izgradnje first-stop shopova                      | Web stranice JLS, MP            | JLS, MP, MSP, VKR, REDAH, OCD                                     | 2014.       |
| 2.3.2.      | Provesti operativni plan izgradnje  | Osnovani first-stop shopovi                                       | Registrovani first-stop shopovi | JLS, MP, MF   | 2015.       |
| 2.3.3.      | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis   | Operativni plan izgradnje one-stop shopova                        | Web stranice JLS, MP            | JLS, MP, MSP, VKR, OCD  | 2014.       |



|        |   |  |                               |   |             |
|--------|---|--|-------------------------------|---|-------------|
|        | plan za one-stop shopove  |  |                               |   |             |
| 2.3.4. | Provesti operativni plan izgradnje  | Osnivanje one-stop shopovi                               | Registrovani one-stop shopovi | JLS, MP, MF, OCD                                  | 2015.       |
| 2.3.5. | Razviti cjelovitu vaučer shemu savjetodavnih usluga   | Razvijena shema  | Odluka Vlade HNK              | VKR, MP, MF, REDAH                                | 2012.-2013. |
| 2.4.   | <b>Prioritetni cilj 4: Podržati poboljšanje IK vještina MSP</b>   |  |                               |   |             |
|        | Zadatak: Osnovati IK trening centar HNK   |  |                               |   |             |
| 2.4.1. | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis plan za IK trening centar   | Operativni plan izgradnje IK TC                          | Web stranice MP i LiNK-a      | VKR, MP, MSP, OCD, Zavod za zapošljavanje HNK     | 2013.       |
| 2.4.2. | Mobiliziranje partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva (firmi, banaka, fondova, univerziteta itd.) | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za izgradnju IK TC | Ugovor o JPP za IK TC         | VKR, MP, MF, MSP, OCD, Zavod za zapošljavanje HNK | 2014.       |
| 2.4.3. | Provesti operativni plan izgradnje  | Osnovan IK TC  | Registrovani IK TC            | MP, MF  | 2015.       |

Tablica 23:

**Strateški cilj 3: Poboljšanje pristupa kapitalu MSP**

|               | <b>Aktivnost</b>   | <b>Rezultat</b>   | <b>Izvor verifikacije</b>                  | <b>Nadležnost</b>                       | <b>Vremenski okvir</b> |
|---------------|--|---|--|---|------------------------|
| <b>3.1</b>    | <b>Prioritetni cilj 1: Poboljšati finansiranje poduzetnika-početnika</b>                               |   |  |   |                        |
|               | <i>Zadatak: Formirati razvojni fond HNK</i>  |   |  |   |                        |
| <b>3.1.1.</b> | Pripremiti analizu djelovanja kreditno-garantnog fonda LiNK-a  | Utvrđen potencijalni obim veličine finansiranja poduzetnika-početnika | Web strana MP                              | VKR, MP, MSP, MPULS, LiNK               | 2013.                  |
| <b>3.1.2.</b> | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis plan transformacije kreditno-garantnog fonda LiNK-a u GF HNK | Operativni plan transformacije  | Web strana MP                              | VKR, MP, MF, MSP, MPULS, OCD, LiNK      | 2014.                  |
| <b>3.1.3.</b> | Provođenje operativnog plana transformacije  | Zakon o GF HNK  | Objavljena odluka u Službenim novinama HNK | VKR, MP, MF, MPULS, LiNK, Skupština HNK | 2015.                  |
| <b>3.1.4.</b> | Provođenje operativnog plana osnivanja GF  | Osnovan GF  | Registrovan GF                             | VKR, MP, MF, Skupština HNK, LiNK        | 2020.                  |
|               | <b>Prioritetni cilj 2: Poboljšati finansiranje gazela</b>  |   |  |   |                        |
|               | <i>Zadatak: Formirati fond riziko kapitala HNK</i>   |   |  |   |                        |
| <b>3.2.1.</b> | Pripremiti analizu potreba, studiju izvodljivosti i biznis plan osnivanja fonda riziko kapitala (FRK)  | Operativni plan osnivanja FRK   | Web strana MP                              | VKR, MP, MSP, MPULS, OCD, JLS           | 2017.                  |

|        |   |  |  |  |             |
|--------|---|--|--|--|-------------|
| 3.2.2. | Mobilizacija partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva              | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za osnivanje FRK | Ugovor o osnivanju FRK                     | VKR, MP, MPULS, JLS                          | 2018.-2019. |
| 3.2.3. | Provođenje operativnog plana osnivanja FRK  | Zakon o FRK HNK  | Objavljena odluka u Službenim novinama HNK | VKR, MP, MF, MPULS, LiNK, Skupština HNK, JLS | 2018.       |
| 3.2.4. | Provođenje operativnog plana osnivanja FRK  | Formiran FRK   | Registрован FRK                            | VKR, MP, MF, MPULS, Skupština HNK, JLS       | 2020.       |
| 3.2.5. | Formiranje kreditne revolving linije za MSP za finansiranje postojećih MSP i gazela | Formirana revolving kreditna linija za MSP             | Ugovor s izabranom bankom                  | MP, MPULS                                    | 2012.-2013. |
| 3.2.6. | Podrška zapošljavanju u gazelama  | Trening za potencijalno zaposlenje u gazelama          | Evidencija PIO                             | VKR, MP, ZZ, OCD                             | 2018.-2020. |

Tablica 24:

**Strateški cilj 4: Jačanje konkurentnosti MSP**

|               | <b>Aktivnost</b>  | <b>Rezultat</b>  | <b>Izvor verifikacije</b>                | <b>Nadležnost</b>      | <b>Vremenski okvir</b> |
|---------------|---|--|--|------------------------|------------------------|
| <b>4.1.</b>   | <b>Prioritetni cilj 1: Poboljšanje klusterskog povezivanja MSP</b>                              |  |  |                        |                        |
|               | <i>Zadatak: Podržati mikro klusterske inicijative</i>   |  |  |                        |                        |
| <b>4.1.1.</b> | Podržati povezivanje MSP  | Formirani lokalni klubovi poduzetnika  | Web strana MP                            | VKR, MP, OCD, MSP      | 2012.                  |
| <b>4.1.2.</b> | Mapiranje klastera  | Identifikovani klasteri  | Istraživačka studija                     | VKR, MP, JLS, MSP, OCD | 2013.                  |
| <b>4.1.3.</b> | Plasiranje natječaja za podršku mikro klastera sredstvima GF, grant sredstvima MP i donatora    | Izabrani potencijalno najbolji mikro klasteri u svakoj JLS   | Objavljen natječaj i rezultati natječaja | MP                     | 2014.-2020.            |
| <b>4.2.</b>   | <b>Prioritetni cilj 2: Podržati uključenje MSP u internacionalne lance vrijednosti</b>          |  |  |                        |                        |
|               | <i>Zadatak: Olakšati transfer i razvoj tehnologija</i>  |  |  |                        |                        |
| <b>4.2.1.</b> | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis plan za centre kompetentnosti (CK)                    | Operativni plan osnivanja CK (skup pojedinaca koja imaju znanja koja mogu poduprijeti razvoj mikro klastera) | Web stranice JLS, MP                     | JLS, MP, VK, MSP, OCD  | 2014.                  |
| <b>4.2.2.</b> | Mobilizacija partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva (fakulteti, škole, itd.) | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za osnivanje CK  | Ugovor o osnivanju CK                    | VKR, MP, MSP, OCD      | 2015.                  |
| <b>4.2.3.</b> | Provesti operativni plan izgradnje CK   | Osnivanje CK   | Registrovani CK                          | JLS, MP, MF, OCD       | 2016.                  |
| <b>4.2.4.</b> | Pripremiti studiju izvodljivosti i biznis plan za tehnološki park (TP)                          | Operativni plan izgradnje TP   | MP                                       | VKR, MP, OCD, MSP      | 2017.                  |

|        |   |   |                             |                |             |
|--------|---|---|-----------------------------|----------------|-------------|
| 4.2.5. | Mobilizacija partnera iz javnog i privatnog sektora i civilnog društva (firmi, banaka, fondova, univerziteta, itd.) | Sklapanje javno-privatnog partnerstva za izgradnju TP | Ugovor o osnivanju TP       | VKR, MP, MPULS | 2018.-2019. |
| 4.2.6. | Provesti operativni plan izgradnje TP   | Osnovan TP  | Registrovan tehnološki park | VKR, MP, MF    | 2020.       |

## **VII. SISTEM MONITORINGA I EVALUACIJE**

### **VII.1. Formiranje Vijeća za konkurentnost i razvoj**

U cilju što boljeg izvršenja SRMSP, Vlada HNK će formirati Vijeće za konkurentnost i razvoj (VKR), kao svoje stalno savjetodavno tijelo.

### **VII.2. Sastav Vijeća za konkurentnost i razvoj**

VKR će imati 29 članova i biti sastavljeno od predstavnika javnog sektora, privatnog sektora i civilnog društva, kako slijedi:

- **Iz javnog sektora - 16 predstavnika i to:**
  - Jedinica lokalne samouprave: 9 predstavnika
  - Ministarstva privrede HNK: 1 predstavnik
  - Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta: 1 predstavnik
  - Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK: 1 predstavnik
  - Ministarstva finansija HNK: 1 predstavnik
  - Ministarstva pravosuđa uprave i lokalne samouprave HNK: 1 predstavnik
  - Federalnog zavoda za statistiku – ured: 1 predstavnik
  - Zavoda za zapošljavanje HNK: 1 predstavnik
- **Iz privatnog sektora - 9 predstavnika i to:**
  - Predstavnicima firmi iz 9 JLS: 9 predstavnika
- **Iz civilnog društva - 4 predstavnika i to:**
  - LiNK-a: 1 predstavnik
  - REDAH-a: 1 predstavnik
  - Privredne/gospodarske komore HNK/Ž: 1 predstavnik
  - Obrtničke komore HNK/Ž: 1 predstavnik

Na ovaj način se, kroz transparentan proces dijaloga i partnerstva, ostvaruje sinergija i dobija osnov za ocjenu realizacije pojedinačnih projekata podrške unaprjeđenju MSP i klasterizetništva, odnosno konkurentnosti i inovativnosti MSP, te daju smjernice za izradu srednjoročnih i godišnjih planova Ministarstva privrede i Vlade HNK.

Ovim se jačaju institucionalni kapaciteti za efikasno provođenje Strategije razvoja malih i srednjih poduzeća 2012.–2020.godina, jača koordinacija resornih institucija na provođenju ostalih strateških razvojnih dokumenata koji utiču na razvoj MSP, doprinosi provođenju načela Akta o malom biznisu i stvaraju uslovi za jačanje dijaloga javnog sektora, privatnog sektora i civilnog društva.

### **VII.3. Zadatak Vijeća za konkurentnost i razvoj**

Budući da donatorska podrška predstavlja jedan od stubova efikasne realizacije politike razvoja sektora MSP, VKR će razvijati partnerske odnose i s donatorima, te nastojati da se realizacijom projekata, ostvare efekti u funkciji systemske reforme podrške MSP i približavanja EU. S tim u vezi, nastojaće osigurati potrebnu koordinaciju različitih donatorskih projekata, kako bi se osigurala puna efikasnost i izbjeglo preklapanje u pojedinim aktivnostima.

Metodologija izrade Strategije je obuhvatila istraživanje i analizu relevantnih podataka i dokumenata, javne konsultacije javnog, privatnog i NVO sektora, individualna usuglašavanja sa predstavnicima nadležnih institucija, pojedinačnih MSP i njihovih poslovnih udruženja, kao i predstavnika međunarodnih organizacija, prisutnih u HNK.

VKR će poticati osnivanje i razvoj VKR na nivou JLS i time doprinosti daljnjem unaprjeđenju podrške MSP na lokalnim nivoima i nastojat će uspostaviti što tješnju saradnju s odgovarajućim tijelima Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta.

### **VII.3.1. Povezivanje razvojnog i budžetskog planiranja i izrada godišnjih planova**

Godišnji planovi provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP svoje uporište nalaze u kantonalnom Zakonu o poticaju razvoja male privrede i zaštiti tradicionalnih djelatnosti (obrta), četverogodišnjim programima razvoja male privrede Vlade HNK i SRMSP.

Izrada godišnjih planova provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP je u svrhu realizacije ovih dokumenata, odnosno, povezivanja procesa razvojnog planiranja s procesom budžetskog planiranja. Godišnji budžeti svih nosioca razvoja male privrede HNK, se moraju povezati s procesima razvojnog planiranja HNK, pa tako i s planiranjem razvoja MSP.

Godišnji plan provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP, ima svoj finansijski dio i nefinansijski dio, koji obuhvata aktivnosti vezane za institucionalno-regulatorni okvir i ostale aktivnosti. Kod izrade godišnjeg plana, svi zakonski nosioci razvoja male privrede HNK i članovi VKR, predlažu svoje godišnje planove i aktivnosti, kao i projekte, sa visinom i izvorima finansiranja, koji će biti uključeni u Godišnji plan provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP, za odnosnu godinu.

Finansijski okvir godišnjih planova se bazira na:

- Alociranim budžetskim sredstvima svih nosioca privrednog razvoja u HNK;
- Sredstvima EU predpristupnih fondova;
- Sredstvima donatora kroz projekte koje se realizuju kroz OCD i druge organizacije;
- Sredstvima osiguranim kroz javno-javno partnerstvo, prvenstveno s bh. tijelima vlasti (federalnim i kantonalnim), te s Dubrovačko-neretvanskom županijom;
- Sredstvima osiguranim kroz partnerstvo s privatnim sektorom na projektnom načelu;
- Sredstvima ostvarenim djelovanjem fondova HNK.

Na osnovu raspoloživih finansijskih sredstava, utvrđuju se budžeti pojedinih strateških projekata, kao dijelova Godišnjeg plana provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP.

Koordinator rada VKR i nosilac stručnih aktivnosti na izradi godišnjih planova je LiNK, koji je ujedno i glavni nosilac aktivnosti Implementacione jedinice Vlade HNK za izradu i monitoring Strategije razvoja i akcionih planova HNK.

Nakon izjašnjavanja VKR, LiNK će pripremiti prijedlog Godišnjeg plana za tekuću godinu i dostaviti ga Ministarstvu privrede HNK, a ono će isti uputiti Vladi HNK na usvajanje.

### VII.3.2. Praćenje godišnjih planova i izvještaja

VKR će polugodišnje pratiti ostvarivanje Godišnjeg plana i svoja stajališta i zaključke, u formi izvještaja, posredstvom LiNK-a, dostavljati Ministarstvu privrede HNK, kako bi se osigurala potpuna uključenost ključnih činilaca, u ostvarivanju strateških i operativnih ciljeva SRMSP.

Na tim osnovama bi se, po potrebi, pre dlagale i provodile korektivne mjere kako bi se na najefikasniji način osiguralo provođenje politike MSP.

U okviru procesa pridruživanja EU i obaveze provođenja principa SBA, VKR će davati stajališta i o **godišnjem izvještaju o provođenju načela SBA, koji će činiti poseban dio Godišnjeg plana** provođenja Programa razvoja male privrede i SRMSP. Na taj način, će se utvrđivati napredak politike malog i srednjeg poduzetništva HNK u usklađivanju sa MSP politikom u EU, kao i poređenje s ostvarenjem u okviru Zapadnog Balkana.

### VII.3.3. Definisane statističkih indikatora, formiranje baza podataka i provođenje anketa

Kvalitetni, pouzdani i ažurni statistički podaci, usklađeni sa metodologijom i standardima EUROSTAT i OECD, su preduslov politika, baziranih na činjenicama. Takve politike traže efikasno upravljanje, posmatranje i ocjenu efekata, kreiranih i provedenih mjera podrške razvoju sektora MSP.

Imajući u vidu nužnost kvantitativnog definisanja rezultata Strategije, mora se napomenuti da u ovom trenutku statistika HNK ne raspolaže širokim spektrom pouzdanih podataka na osnovu kojih bi se moglo bi pratiti ostvarenje šireg skupa rezultata.

Stoga će razvoj statistike MSP biti usmjeren na razvoj anketa zaposlenosti i poslodavaca HNK, kako bi se razvili adekvatni indikatori zaposlenosti, dodane vrijednosti i izvoza sektora MSP.

Kreatori MSP politike su svjesni nedostatka preciznih, pravovremenih i kvalitetnih podataka o MSP sektoru, u statistici HNK, pa će poduzimati aktivnosti na poboljšanju tih podataka, te osigurati adekvatne indikatore za praćenje ciljeva i procesa razvoja sektora MSP.



## Literatura

Agencija za statistiku BiH (BHAS), (razne godine), **Saopćenja o zaposlenosti i plaćama.**

Commission of The European Communities (2010.), **Bosnia and Herzegovina 2010. Progress Report - Commission Staff Working Document**, Brussels: Commission Of The European Communities.

Domljan, V. (2012.), **The Paralyzed Society: Is a New Beginning Possible?** In V. Džihic and D. Hamilton (eds.), *Unfinished Business – the Western Balkans and the International Community*. Washington, DC: Brookings Institutions Press.

Domljan, V. (2011.), **Neretva Valley Development Corridor – Model of Creating Export Forces on Regional Basis**, Sarajevo: Akademija nauka i umjetnosti BiH, Proceedings of the International Scientific Conference „Regional Cooperation in Europe: Opportunity for the Balkans, organised by ANUBIH, HAZU, LSE and University of Bologna, 21-23 September, 2011. Dubrovnik.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2010.), **Transition Report London: EBRD.**

Federalni zavod za programiranje razvoja (FZZP) (2009., 2010.), **Saopćenja o demografiji, migracijama, zaposlenosti i plaćama**, Sarajevo: Federalni zavod za statistiku.

Federalni zavod za statistiku (FZS) (razne godine), **Hercegovačko-neretvanski kanton/županija u brojkama**, Sarajevo: Federalni zavod za statistiku.

Hercegovačko-neretvanski kanton (HNK) (2010.), **Zakon o poticaju razvoja male privrede i zaštiti tradicionalnih djelatnosti (obrta)**. „Službene novine HNK“, broj: 4/2010 od 16. 08. 2010.godine.

LiNK (2011.), **Izveštaj o djelovanju Kreditno garantnog fonda**, Mostar: LiNK.

REDAH (2011.a), **The Most Dynamic SME Sectors in Herzegovina**, Mostar: REDAH.

REDAH (2011.b), **SME Support Packages in Herzegovina**, Mostar: REDAH.

REDAH (2004.), **Regionalna strategija ekonomskog razvoja za regiju Hercegovina**, Mostar: REDAH.

Umihanić, B. et al. (2011.), **GEM BiH 2010. - Poduzetništvom do novih radnih mjesta**, Tuzla: Centar za razvoj poduzetništva.

HNK, Vlada HNK (2011.), **Informacija o stanju poduzetništva i obrta na području Hercegovačko-neretvanskog kantona u 2010. godini**, Mostar: HNK.

HNK, Vlada HNK (2011.), **Program razvoja male privrede Hercegovačko-neretvanskog kantona za period 2011.-2015. godine Vlade HNK**, Mostar: HNK.

HNK, Skupština (2010.), **Zakon o poticaju razvoja male privrede i zaštitu tradicionalnih djelatnosti (obrta) HNK**, Mostar: HNK.

Schmiemann M. (2008.), **Enterprises by size class - overview of SMEs in the EU**, Eurostat. Statistics in focus 31/2008.

Vizjak, A. (2007.), **Pobednici tržišnih niša – perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije**, Beograd: FEFA.

World Economic Forum (WEF), (various years), **Global Competitiveness Report**, Davos: WEF.

World Bank (2011.a), **Doing Business in South East Europe 2011.**, Washington, D.C.: World Bank.

World Bank (2011.b), **Doing Business 2011.-2012**, Washington, D.C.: World Bank.

**\*\*\*Strategija razvitka BiH.**

**\*\*\*Strategije rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine.**

**\*\*\*Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća BiH 2009.-2011.**

**\*\*\* Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva F BiH 2009.-2018.**

## Aneksi

Tablica 25:

**Popis članova Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja malog i srednjeg poduzetništva HNK 2012.-2020.**

| INSTITUCIJE/JEDINICE<br>LOKALNE SAMOUPRAVE           | Ime i Prezime         | Telefon                               | Fax         | e mail  |
|--|-----------------------|---------------------------------------|-------------|---|
| FIPA Mostar  | Amir Kazić            | 36 558 816                            |             | <a href="mailto:amir.kazic@fipa.gov.ba">amir.kazic@fipa.gov.ba</a>  |
| FMRPO  | Zdenko Perić          | 036 449 125                           | 036 449 122 | <a href="mailto:sektorpoduzetnistva@fmrpo.gov.ba">sektorpoduzetnistva@fmrpo.gov.ba</a> , <a href="mailto:zdenko.peric@tel.net.ba">zdenko.peric@tel.net.ba</a> |
| Grad Mostar  | Andrija David Škobić  | 036 580 034                           | 036 580 456 | <a href="mailto:projekt.vihovici@bih.net.ba">projekt.vihovici@bih.net.ba</a>  |
| Ministarstvo obrazovanja, nauke,<br>kulture i sporta | Emina Jusufbegović    | 036 334 400, 036 312 186              | 036 316-792 | <a href="mailto:monkshnk@tel.net.ba">monkshnk@tel.net.ba</a>  |
| Općina ČAPLJINA                                      | Stjepan Jakiša        | 036 805 052, 036 805 681              | 036 805 983 | <a href="mailto:stjepan.jakisa@capljina.ba">stjepan.jakisa@capljina.ba</a>  |
| Općina ČITLUK  | Predrag Smoljan       | 036 640 505                           | 036 640-537 | <a href="mailto:predragmoljan65@gmail.com">predragmoljan65@gmail.com</a>  |
| Općina JABLANICA                                     | Miralem Hamza         | 036 751 318                           | 036 753 215 | <a href="mailto:jabl.o@bih.net.ba">jabl.o@bih.net.ba</a>  |
| Općina KONJIC  | Adisa Kevrić          | 036 712 245                           | 036 729 390 | <a href="mailto:adisa.zahirovic@konjic.ba">adisa.zahirovic@konjic.ba</a> ,<br><a href="mailto:adisa.kevric@konjic.ba">adisa.kevric@konjic.ba</a>              |
| Općina NEUM  | Vicko Jogunica        | 036 880 214, 880 226                  | 036 880 248 | <a href="mailto:gospodarstvo.financije.opcneum@tel.net.ba">gospodarstvo.financije.opcneum@tel.net.ba</a>  |
| Općina PROZOR-RAMA                                   | Josip Juričić         | 036 771 919                           | 036 771 342 | <a href="mailto:razvoj@prozor-rama.org">razvoj@prozor-rama.org</a>  |
| Općina RAVNO   | Ante Vuletić          | 036 891 465, 891 469                  |             | <a href="mailto:opcinaravno.ravno3@gmail.com">opcinaravno.ravno3@gmail.com</a>  |
| Općina STOLAC  | Slavko Perutina       | 036 853 101                           | 036 853 229 | <a href="mailto:slanstaper@hotmail.com">slanstaper@hotmail.com</a>  |
| Pedagoški zavod za obrazovanje<br>Mostar             | Enisa Gološ           | 036 570 045, 571 648                  | 036 571 933 | <a href="mailto:pedzavod@bih.net.ba">pedzavod@bih.net.ba</a> ,<br><a href="mailto:enisa_mo@hotmail.com">enisa_mo@hotmail.com</a>                              |
| Vlada HNK  | Ahmet Šantić          |                                       |             | <a href="mailto:ahmet_santic@yahoo.com">ahmet_santic@yahoo.com</a>  |
| Zavod za školstvo HNK                                | Gracijela Marijanović | 036 312 188, 036 334 255, 036 312 188 | 036 316 655 | <a href="mailto:gracijela.marijanovic@zavod-skolstvo.ba">gracijela.marijanovic@zavod-skolstvo.ba</a>  |
| Zavod za zapošljavanje HNK                           | Smajo Čevra           | 036 311 157                           | 036 321 824 | <a href="mailto:posredovanje@zzz.tel.net.ba">posredovanje@zzz.tel.net.ba</a> ,<br><a href="mailto:posredovanje@tel.net.ba">posredovanje@tel.net.ba</a>        |

| <b>ORGANIZACIJE/UDRUŽENJA/KOMORE</b>                 |                                |                                |                                     |  |
|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Ekonomski fakultet Mostar</b>                     | Mr. Sanvila Vuk                | 036 514 925                    |                                     | <a href="mailto:sanvila.vuk@unmo.ba">sanvila.vuk@unmo.ba</a>   |
| <b>Fakultet strojarstva i računarstva</b>            | Prof. dr. Ante Mišković        | 036 337 012                    | 036 337 012                         | <a href="mailto:ante.miskovic@sve-mo.ba">ante.miskovic@sve-mo.ba</a>   |
| <b>Institut za strojarstvo Sveučilišta u Mostaru</b> | Prof. dr. Vojo Višekruna       | 036 310 778                    | 036 320 885                         | <a href="mailto:vojo.visekruna@sve-mo.ba">vojo.visekruna@sve-mo.ba</a>   |
| <b>Mašinski institut Mostar</b>                      | Doc. dr. Isić Safet            | 036 571 258                    |                                     | <a href="mailto:safet.isic@unmo.ba">safet.isic@unmo.ba</a>   |
| <b>Obrtnička komora HNK/Ž</b>                        | Vlado Bevanda                  | 036 333 275                    | 036 333 275                         | <a href="mailto:obkom-hnz@obkom-hnz.ba">obkom-hnz@obkom-hnz.ba</a> ,<br><a href="mailto:predsjednik@obkom-hnz.ba">predsjednik@obkom-hnz.ba</a>             |
| <b>Oxfam Italia</b>                                  | Rasim Tulumović                | 033 552 235                    |                                     | <a href="mailto:rasim.tulumovic@oxfamitalia.org">rasim.tulumovic@oxfamitalia.org</a>   |
| <b>Privredna/Gospodarska komora HNK/Ž</b>            | Amir Boloban i Perica Jurković | 036 333 593                    | 036 333 593                         | <a href="mailto:g_p.komora.hnz_k@tel.net.ba">g_p.komora.hnz_k@tel.net.ba</a>   |
| <b>REDAH</b>   | Nevzet Sefo                    | 036 580 121                    |                                     | <a href="mailto:sefo@redah.ba">sefo@redah.ba</a>   |
| <b>Udruženje privrednika Jablanica</b>               | Nezir Kevrić                   | 036 753 400, 036 854 354       |                                     | <a href="mailto:jablanit.jablanica@bih.net.ba">jablanit.jablanica@bih.net.ba</a> ,<br><a href="mailto:up.jablanica@bih.net.ba">up.jablanica@bih.net.ba</a> |
| <b>PRIVREDNI SUBJEKTI (MALA I VELIKA PREDUZEĆA)</b>  |                                |                                |                                     |  |
| <b>ADONIS d.o.o. Mostar</b>                          | Sead Šejtanić                  | 036 576 801                    |                                     | <a href="mailto:adonis.mostar@gmail.com">adonis.mostar@gmail.com</a>   |
| <b>Babić d.o.o. Jablanica</b>                        | Amil Babić                     | 036 752 881, 750 110, 750 111, | 036 752 881,<br>750 110, 750<br>111 | <a href="mailto:babic@bih.net.ba">babic@bih.net.ba</a>   |
| <b>Coral Interijer d.o.o. Mostar</b>                 | Dragan Rezić                   | 063/ 990 - 521                 |                                     |  |
| <b>Gradevinski obrt LUPUS Ravno</b>                  | Ivica Vukić                    | 063 323 110                    | 036 891 516                         | -  |
| <b>HP Investing d.o.o. Mostar</b>                    | Hasan Pekušić                  | 036 577 328, 036 557 480       |                                     | <a href="mailto:hpinvest@bih.net.ba">hpinvest@bih.net.ba</a>   |
| <b>JP Elektroprivreda HZ HB d.d. Mostar</b>          | Miroslav Nikolić               | 036 335 258                    |                                     | <a href="mailto:miroslav.nikolic@ephzhhb.ba">miroslav.nikolic@ephzhhb.ba</a>   |
| <b>MA COM d.o.o. Mostar</b>                          | Marko Perić                    | 036 345 105                    |                                     | <a href="mailto:macom.mostar@gmail.com">macom.mostar@gmail.com</a>   |
| <b>Mala HE Zagradačka Prozor</b>                     | Alojzije Papak                 | 063 323 723                    |                                     | <a href="mailto:struja.prozor@tel.net.ba">struja.prozor@tel.net.ba</a>   |
| <b>MLINI d.o.o. Čapljina</b>                         | Nikolina Krešić                | 063 481 147                    |                                     | <a href="mailto:mlini@mlinikresic.com">mlini@mlinikresic.com</a>   |
| <b>PEPI KARTTIS d.o.o. Mostar</b>                    | Ivana Dujmović-Pejić           | 036 351 700                    | 036 351 757                         | <a href="mailto:info@pepi-karttis.ba">info@pepi-karttis.ba</a> ,<br><a href="mailto:ivana@pepi-karttis.ba">ivana@pepi-karttis.ba</a>                       |

STRATEGIJA RAZVOJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U HNK 2012. – 2020.

|  |                  |                      |             |  |
|--|------------------|----------------------|-------------|--|
| <b>PRO GEL d.o.o. Prozor-Rama</b>      | Zvonimir Faletar | 063-796-332          | 036 771 317 |  |
| <b>SCREENFIRE d.o.o. Mostar</b>        | Filip Blažević   | 063 442 937          |             | <a href="mailto:filipblazevic@yahoo.com">filipblazevic@yahoo.com</a>           |
| <b>Solar Energy d.o.o. Čapljina</b>    | Andrija Obad     | 063 362 718          |             | <a href="mailto:solar.energy@tel.net.ba">solar.energy@tel.net.ba</a>           |
| <b>Škutor d.o.o. Mostar</b>            | Damir Škutor     | 063/345 - 855        |             |  |
| <b>Tehnološki park d.o.o. Mostar</b>   | Mladen Kostić    | 063/ 345-866         |             |  |
| <b>Uniplast d.o.o. Mostar</b>          | Stanko Jurić     | 063/ 313 - 833       |             |  |
| <b>Vimar Trade d.o.o. Mostar</b>       | Miroslav Zovko   | 063/ 312 - 608       |             |  |
| <b>ZINKTEKNIK BOSNIA d.o.o. Mostar</b> | Nafija Čagalj    | 036 513 730, 513 731 | 036 513 735 | <a href="mailto:nafija.cagalj@zinktechnik.ba">nafija.cagalj@zinktechnik.ba</a> |