



**EBRD**

**TurnAround Management  
&  
Business Advisory Services  
(TAM/BAS) Programmi**

Zihinja Hasović, Direktor programa za BiH

Neum

Novembar 2006

---

---

---

---

---

---

---

---



**TurnAround Management &  
Business Advisory Services  
Programmi (TAM/BAS)**

EBRD TAM/BAS programi podrške kompanijama se fokusiraju na pomoć, i unapređenje upravljačkih vještina u malim, srednjim i velikim firmama i na taj način unapređenje njihovog poslovanja, povećanje zapošljavanja ili očuvanja radnih mjesta.

TAM/BAS programi su

- TAM - Poslovni zaokret
- BAS - Usluge poslovnog savjetovanja

---

---

---

---

---

---

---

---



**TAM/BAS Ključne činjenice**

- Komplementarni programmi podrške privatnim firmama
- Programima upravlja Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD)
- TAM/BAS Projekti su 100% finansirani od strane donatora
- Programi su ne profitni.



---

---

---

---

---

---

---

---



## TurnAround Management (TAM) Programme

- Privatne firme sa 100 – 2000 zaposlenih
- Koristi industrijski specifično znanje menadžment eksperata iz razvijenih zemalja.
- Radi na nivou top menadžmanta kompanije
- Raspolože bazom od preko 3000 savjetnika
- Pokriva sve troškove konsultantske usluge
- U Bosni i Hercegovini
  - 10 projekata završeno do 2002
  - 7 u procesu
  - 3 u fazi traženja donatora




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Business Advisory Services (BAS) Programme

- Startao u Avgustu 2001 finansiran od strane EU Phare, DfID UK, CEI, a trenutno od strane vlade Holandije, DfID UK i Norveške
- Radi direktno sa privatnim firmama sa 10-250 (500) zaposlenih
- Koristi lokalne konsultante za obezbjeđenje praktičnih, usko definisanih poslovnih savjeta
- Pokriva do 50% troškova konsultanata (max. € 10,000) po uspješnom završetku projekta
- Nastoji otkloniti prepreke rastu firmi
- Razvija kapacitete lokalnih konsultanata




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## BAS aktivnosti do Oktobra 2006

- Odobreno €1.41 miliona za subvencije
- 286 projekata sa 272 kompanije,
- 232 projekta uspješno okončana
- 8 projekata obuke lokalnih konsultanata - kroz seminare ili na specifičnim projektima u firmama.
- 140 lokalnih konsultanata angažovano
- Proizvodne kompanije 74%, Usluge 26%
- 81.5% kompanija je imalo manje od 100 zaposlenih
- 81.8 % kompanija je izvan 2 najveća grada (Sarajeva i Banja Luke)

---

---

---

---

---

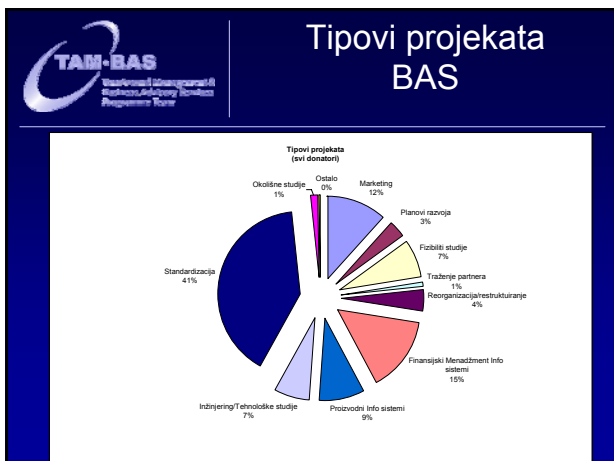
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 
- 115 projekata ili 41% od ukupnog broja
  - Nasa donacija u prosjeku od 2 – 10,000 EUR u zavisnosti od tipa projekta
  - 55 konsultanata angazovano
  - Prosječna veličina firme 71 zaposlenih u startu
  - 69 firmi sa manje of 50 zaposlenih
  - 25 firmi između 50 i 100 zaposlenih
  - 12 firmi sa brojem zaposlenih između 100 i 200
  - 9 firmi većih od 200 zaposlenih
  - Od 62 firme posjećene godinu dana poslije projekta bilo u prosjeku 95 zaposlenih i prihod 2.5 M EUR

---

---

---

---

---

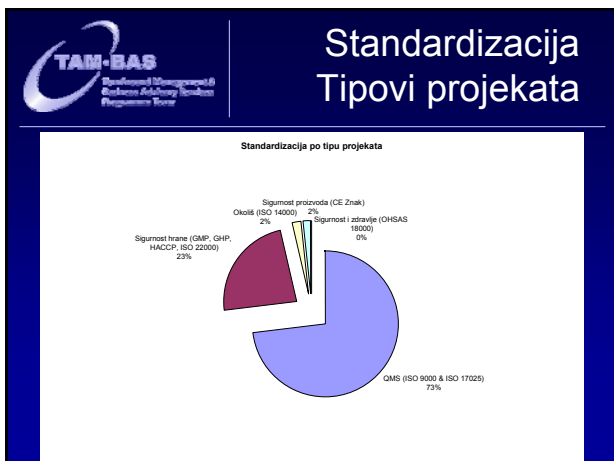
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Standardizacija Industrijska disperzija

PROIZVODNJA		USLUGE	
Hrana i pića	24%	Turizam	1%
Metali	24%	Trgovina	4%
Drvo	4%	Gradevinarstvo	10%
Tekstil i koža	6%	Transport	0%
Gradevinarstvo	2%	Henija i farmaceutika	1%
Elektro	3%	Elektro	3%
Henija i farmaceutika	2%	Štampa i izdavaštvo	1%
Staklo/guma/plastika	10%	Mediji	1%
Papir	0%	Energija	1%
Ostalo	1%	Zdravstvo	0%
		Ostalo	2%

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

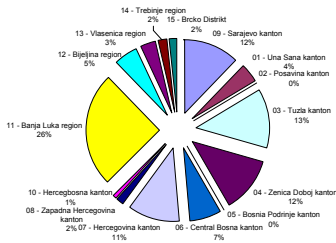
---

---



## Standardizacija Geografska disperzija

Geografska disperzija projekata




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Slabosti u implementaciji

Pored ocjene da su implementacije navedenih projekata u oblasti standardizacije u BiH firmama generalno bile korisne u određenom broju projekata su uočene slabosti koje mogu biti solidna osnova za buduća poboljšanja:

- Preobimna dokumentacija-fokus na procedure
- Fokus na proizvod umjesto na kupca
- Nedovoljan nivo edukacije
- Nizak nivo planiranja-od strateškog do operativnog planiranja
- Nizak nivo primjene procesnog pristupa
- Neadekvatna uključenost "Top Managmenta"
- Niski kriteriji certifikacionih "kuća"

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## PREPORUKE

- *Planirati bolje – trebalo bi sve da ima izvorište u nekoj strateškoj odluci ili planu*
  - *Prilagoditi obim i količinu dokumentacije stvarnim potrebama i veličini firme-posebno naglašeno u malim firmama*
  - *Angažovanje i drugih stručnjaka u timu npr. stručnjaka za marketing (član tima) po pitanju aktivnosti u vezi kupca*
  - *Dosljednija primjena 8 principa i Demingovog kruga –*
  - *Više edukacije u oblasti QMS + marketing+ tehnike za poboljšanja*
- *Osigurati ne samo da je projekat podržan nego i veći stepen uključenosti "Top Managmenta" – KAKO ??*

**Saradnja Asocijacije za kvalitet BiH i Udruženja  
poslodavaca.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---