

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA I VEZA

NACRT

STRATEGIJA RAZVOJA ŽELJEZNICA REPUBLIKE SRPSKE 2009-2015.

Banja Luka, juli 2009.

1. UVOD

Funkcionisanje železničkog saobraćaja uopšte, pa i Republike Srpske, bitan je preduslov funkcionisanja privrede u cjelini. Zbog toga se Evropska unija opredijelila za panevropsku saobraćajnu politiku čiji je osnovni cilj formiranje transevropske mreže pruga za velike brzine i autoputeva koji imaju zadatak da obezbijede saobraćajnu i ekonomsku integraciju Evrope u kojoj značajna komponenta postaje multimodalni transport.

U Železnicama Republike Srpske (ŽRS) angažovana su značajna sredstva i kadrovi. ŽRS ne zadovoljavaju potrebe privrede i društva u prevozu putnika i robe, naročito sa aspekta strukture i kvaliteta transportne usluge. U pogledu tehnike (infrakstrukture i transportnih sredstava), tehnologije, organizacije i upravljanja ŽRS zaostaju za savremenim železnicama tržišne privrede, što otežava uključivanje ŽRS u evropski železnički sistem, a time i Republike Srpske u savremene integracione procese.

Razvojnim programom Republike Srpske 2007-2010, Vizija, ciljevi i prioriteti (Sl. gl. RS 75/07) predviđen je realan rast bruto društveni proizvod od 7 % (2008. god.) do 7,4 % (2010. god.) uz rast transporta od 13,3 % do 14,1 %. Među najznačajnije projekte ovog Programa su i projekti ŽRS. Program predviđa izradu i donošenje sektorskih strategija i odgovarajućih razvojnih i poslovnih planova.

Imajući u vidu značaj ŽRS za društveno-ekonomski razvoj Republike Srpske kao i da pored većeg broja studija, za ŽRS ne postoji cjelovit dokument usaglašen sa jedinstvenom saobraćajnom politikom Evropske Unije, neophodno je definisati Strategiju razvoja ŽRS sa vizijom, ciljevima, pravcima i prioritetima razvoja ŽRS u periodu 2009-2015. godine.

Dokument Strategija razvoja ŽRS temelji se na Razvojnem programu Republike Srpske 2007-2010 god., Zakonu o željeznicama Republike Srpske, Saobraćajnoj politici i Direktivama Evropske unije, dokumentima Međunarodne železničke unije (UIC), dokumentima razvoja železnice u Evropi i okruženju, Regionalnoj balkanskoj infrastrukturnoj studiji (REBIS), Memorandumu o razumjevanju za razvoj osnovne regionalne transportne mreže u jugoistočnoj Evropi, Smjernicama internacionalnog foruma (ITF), potrebama prvrednog razvoja Republike Srpske i okruženja.

2. TENDENCIJA RAZVOJA ŽELJEZNICE

U Evropskoj uniji saobraćaj je imao promotivnu ulogu u integraciji Evrope, uključujući povezivanje zemalja centralne i jugoistočne Evrope. Unija se opredjelila za panevropsku saobraćajnu politiku čiji je osnovni cilj formiranje transevropske mreže pruga za velike brzine i integracionog sistema auto puteva u Evropi. Okosnicu treba da čine multimodalni saobraćajni koridori transnacionalnog karaktera.

Evropska unija je „Bijelom knjigom“ definisala jedinstvenu saobraćajnu politiku koju karakterišu tri procesa: liberalizacija, deregulacija i harmonizacija. Ova politika se temelji na sledećim principima:

- jednako tretiranje saobraćajnih preduzeća i nosilaca saobraćajnih funkcija od strane države,
- finansijska samostalnost saobraćajnih preduzeća,
- puna samostalnost u poslovanju na tržištu (konkurencija) saobraćajnih preduzeća,
- slobodan izbor prevoznika od strane korisnika između različitih saobraćajnih grana,
- društveno rentabilna ulaganja u saobraćajne investicije.

Njihovom razradom, usaglašenim i jedinstvenim sprovođenjem, ostvaruju se sledeći ciljevi:

- usklađivanje razvoja saobraćaja i privrede,
- formiranje optimalne strukture saobraćajnog sistema,
- smanjenje transportnih troškova,
- racionalizacija potrošnje energije,
- zaštita životne sredine i očuvanje prostora,
- poboljšanje bezbjednosti.

Željeznički sektor u Evropi uređen je sa tri osnovne direktive: 91/440 EEC, 95/18/EC i 95/19/EC, koje su kasnije dopunjene sa 2001/12 EC, 2001/13 EC i 2001/14 EC.

Ovim direktivama se utvrđuje potpuno organizaciono i funkcionalno razdvajanje infrastrukture; povećanje kvaliteta usluge kroz uvođenje konkurencije; obezbjeđenje ravnopravnih uslova za pristup infrastrukturi i nediskriminativnih kriterijuma za korišćenje trasa za sve prevoznike; formiranje nezavisnih regulatornih tijela koji uređuju odnose između prevoznika i upravljača infrastrukturom kao i između samih prevoznika.

Za budući razvoj železnice u Evropi i RS značajna su sledeća dokumenta:

- Bijela knjiga: Strategija za revitalizaciju železnica Unije,
- UIC Željeznički plan Scenarijo-Strategije-Akcije (Uspostavljanje panevropske mreže, korporativna transformacija postojećih železničkih preduzeća, Smanjenje troškova železničke djelatnosti),
- Bijela knjiga: Evropska transportna politika do 2010. godine (Revitalizacija železnice, Intermodalnost, Izgradnja transevropske infrastrukture, Efikasno računanje prevoza, Razvoj srednjoročnih i dugoročnih ciljeva za sigurniji železnički sistem),
- REBIS (Regionalna balkanska studija koja je finansirana od Evropske unije i obuhvata zemlje Balkana, a fokusirana je na razvoj regionalne mreže i identifikaciju projekata pogodnih za međunarodno sufinansiranje),
- Memorandum o razumjevanju za razvoj osnovne regionalne transportne mreže u jugoistočnoj Evropi (Aneks Memoranduma o razumjevanju za oblast željezničkog transporta u jugoistočnoj Evropi, koji su pripremile Evropska komisija i svjetska banka. Zemlje potpisnice su se obavezale da će ubrzati reforme željezničkog sektora, reformisati pravni i institucionalni okvir za njihovo sprovođenje i liberalizovati tržište željezničkih usluga).

Polazeći od principa i ciljeva jedinstvene saobraćajne politike, a koji su

usaglašeni sa opštim ciljevima sistema železnica u budućnosti, datih od strane UIC su:

1. Bezkompromisno tržište i orijentacija prema tržištu i korisniku,
2. Povećanje produktivnosti za faktor tri,
3. Obimna upotreba informacione tehnologije,
4. Značajno povećanje kvaliteta pomoću fleksibilnosti visokog stepena tehničke raspoloživosti,
5. Programirano timsko istraživanje i tehnički razvoj.

Shodno smjernicama ITF-a transportna politika koja će biti korišćena za sve infrastrukturne inicijative, mora težiti:

- Liberalizaciji transporta na međunarodnom nivou,
- Promociji harmonizacije, interoperabilnosti i intermodalnosti kada su u pitanju koridori,
- Podsticanju reformi železnice kako bi bila konkurentna i postigla

profitabilnost investicija kroz intezivniju upotrebu željezničke infrastrukture,
- Promociji jednobraznosti relevantnih statističkih podataka u cilju kontrole i evolucije projekata na međunarodnom nivou.

Na ovim opredjeljenjima usmjerava se savremen razvoj sistema željezničkog saobraćaja i stvaraju uslovi za njegovu globalnu integraciju.

3. USLOVI I OGRANIČENJA RAZVOJA ŽRS

3.1. Transportne potrebe privrede Republike Srpske

Privreda Republike Srpske (RS) konstanto bilježi rast društvenog bruto proizvoda. Dinamičan rast se projektuje i za period do 2010 god. „Razvojnim programom RS" projektuje se realan rast bruto društvenog proizvoda od 7,8% u 2008.godini, zatim 8,6% u 2009.godini i 8,5% u 2010.godini. Makroekonomske projekcije, takođe predviđaju godišnji rast industrijske proizvodnje od 15,4% kao i rast u oblasti građevinarstva od 12,1%(2007. god.) do 15,9 % (2010.god.), a u turizmu od 3,8% (2006.-2010.godine).

Globalni rast društvenog proizvoda kao i njegovih osnovnih segmenata proizvodi rastuću tražnju za prevoznim uslugama. Industrijska proizvodnja kao i proizvodnja u građevinarstvu ostvaruje se dopremom sirovina, materijala, energije u cilju proizvodnje kao i dostavom roba, opreme i drugih proizvoda na tržište. To je osnovni izvor transportne tražnje koju železnički prevoz podmiruje ponudom konkretne prevozne usluge.

Društvene projekcije opredjeljuju rast transporta od 13,3% u 2007.god. do 14,1% u 2010. god. Prema tome, očekuje se značajna dodatna tražnja prevoznih usluga. Kako prevoz železnicom ostvaruje sve manji dio učešća u tržištu prevoznih usluga u robnom saobraćaju, to je pred njim izazov da, u konkretnim uslovima, ostvari dodatni transportni učinak, uz rast produktivnosti rada, sniženje ukupnih transportnih troškova i povoljnije bilansne rezultate.

S obzirom na bitan uticaj nivoa (obima) prevoza na društvenu efikasnost željeznice kao prevozioca, ali i interes željeznice za povoljnijim rezultatima poslovanja, ŽRS će preduzeti kompleksne mjere, definisati zadatke i njihove nosioce za ostvarivanje toga cilja. Pri tome je nužno projektovati i ostvariti viši nivo ekonomije svih resursa posebno prevoznih kapaciteta (infrastrukture i opreme) i zaposlenih. Tekućim planskim dokumentima (operativnim, poslovnim i razvojnim) razradiće se konkretni kvantiteti i kvaliteti svih parametara, nosioca odgovornosti i kontrole izvršenja.

3.2. Proizvodni resursi

Svoju ulogu na tržištu prevoznih usluga i konkurenciju sa drumom, ŽRS ostvaruje sa materijalnim resursima koji su nasleđeni iz predhodnih perioda. Njihove proizvodne karakteristike su: velika zastarelost i ekonomska istrošenost, strukturna neusaglašenost sa tekućim potrebama za savremeni prevoz. Uz to, efikasnost njihovog korišćenja (eksploatacija) je umanjena (male brzine, lagane vožnje) i zbog posledica ratnih razaranja.

Angažovani kadrovi po svom usmjerenom profilu su proizvodno orjentisani, sa nedovoljnom osposobljenošću za tržišnu utakmicu, za dominaciju stvaranja učinaka i ekonomiju svih resursa, što podrazumijeva i odgovarajuću organizaciju poslova, menadžment, mjerenje i kontrolu rezultata.

Za proizvodnju i plasman usluga prevoza ŽRS su na dan 31.12.2008. god. angažovale imovinu nominalne vrijednosti 2,1 milijardi KM. Njihova otpisanost (istrošenost) je 81,5%, tako da je aktuelna (sadašnja) vrijednost 381,3 miliona KM. U tome 74,8% čine građevinski objekti (infrastruktura) čija je otpisanost 70,5%, a 5,15% oprema (vučna sredstva, teretna kola, putnička kola) čija je otpisanost 98,1%.

Da bi se sadašnja vrijednost angažovane imovine reprodukovala, s obzirom na nivo godišnjeg amortizovanja, potrebno je 28 godina, što predstavlja vrijeme od 5-6 tehnoloških ciklusa. Stoga se obnovi i modernizaciji kapaciteta mora urgentno pristupiti i obnova izvršiti u tekućem tehnološkom ciklusu.

Prema tome, oprema (vučna sredstva, kola i dr.), čijom se upotrebom nudi kvalitet prevozne usluge, je otpisana i istrošena. Ona je osnovni uzrok relativno niske konkurentnosti i efikasnosti. Njena obnova, na višem tehnološkom nivou višeg nivoa ponude kvaliteta prevozne usluge, je apsolutno razvojni prioritet. Ostvarivanje tog prioriteta realno treba da doprinese rastu obima i kvaliteta prevoza, a time i povoljnijim rezultatima poslovanja.

Otvaranje železničkog prevoznog puta (infrastrukture) za slobodan pristup svih operatera (prevoznika) pruža izrazitu šansu operateru koji ima savremenu opremu (vučna sredstva, kola). Železnica RS sada to nemaju. Zato, da bi bile sposobne da konkurišu za prevoznika na svojoj infrastrukturi, moraju tehnički (kapacitetom) da budu osposobljene. U protivnom, izgubiće ulogu prevoznika.

Angažovana imovina „pokrivena“ je sa 64,3% kapitalom (akcijskim), 24,5% sa obavezama i 11,2% sa ostalim izvorima. Kapital bi za 29,3% bio veći, ali je umanjen za 116,0 miliona KM koliko iznosi gubitak (87,4% iz ranijih godina i 12,6% iz tekućeg polugodišta). Stoga razrješavanje gubitka otvara realnu perspektivu uravnoteženja poslovanja i razvoja, kao i tehnološku inovaciju i neophodnu tekuću reproduktivnost.

3.3. Globalna ravnoteža

Globalno obeležje ŽRS jeste dvostruka neravnoteža između 1) ukupnih resursa i rezultata poslovanja i 2) bilansna neravnoteža.

Materijalni resursi (kapaciteti, imovina) su iz predhodnog perioda kada je prevozna aktivnost bila na višem nivou i odvijala se na široj teritoriji.

U predhodnim ratnim događajima ona je djelimično oštećena. Uz to, njena sadašnja proizvodna obeležja za ponudom kvalitetnije i konkurentnije prevozne usluge nije na nivou savremene tražnje za prevoznom uslugom. I takvi materijalni resursi po obimu svojih prevoznih mogućnosti su iznad obima prevoza koji ŽRS ostvaruje.

Modernizacija materijanih resursa koju ostvaruju ŽRS, pretežno je jednostrana: ulaže se u infrastrukturu, izostaju ulaganja u vučna i prevozna sredstva. Uz porast prevozne sposobnosti koja iz toga proizilazi, istovremeno dolazi do porasta fiksnih troškova (infrastruktura), uz skromne mogućnosti ponude višeg kvaliteta prevozne usluge.

I angažovana radna snaga (broj zaposlenih) je pretežno nasleđena iako je poslednjih godina primljen jedan broj novih radnika. Ni po broju, djelimično ni po strukturi i kvalifikovanosti, ona ne odgovara, sadašnjim (realnim) tržišnim potrebama ŽRS. Taj nesklad se povećava sa budućim razvojem i čini realnu prepreku, koja se mora otkloniti u cilju restrukturiranja na tržišne uslove poslovanja.

S druge strane, sadašnji troškovi radne snage nemaju podršku u poslovnim rezultatima. Njihovo svođenje na „održivi“ nivo je urgenta mjera za uspostavljanje ravnoteže resursa.

Bilansna neravnoteža (gubitak) je globalno obježje i predhodnog perioda i tekućeg poslovanja. Ona je proizvod: 1) navedenih neravnoteža, 2) relativno niskog obima prevoza, 3) nesklada cijena prevoznih usluga (tarifa) sa cijenama elemenata koje železnica troši za njihovu proizvodnju, 4) relativno niskog kvaliteta ponude prevozne usluge železnice, 5) nelojalne konkurencije prevoznika čije je društveni rentabilitet veoma nizak.

Bilansna neravnoteža (32,2% u 2005. godini) ograničava poslovne aktivnosti ali i razvoj. Za razvoj nema sopstvenih izvora za ulaganje (u situaciji gubitka ni amortizacija nije realna podloga za ulaganje), pa se za razvoj pozajmljuju (kredit) tuđa sredstva, iz čega proizilazi zaduženost i rast finansijskih rashoda.

3.4. Poslovanje definisano zakonom

Poslovanje ŽRS definisano je Zakonom o železnicama Republike Srpske. Zakon je opredjelio: djelatnost, uslove za izgradnju i rekonstrukciju pruga, zaštitu pruga, mjere bezbjednosti, organizaciju prevoza železnicom i drugo od interesa za državu. Prema tome, Republika Srpska je normirala niz okolnosti i uslova koji su javnog karaktera pa su kao takva oslonac javnog prevoza, koji železnica obavlja. ŽRS su obavezne da sprovedu propisane obaveze i za to snose odgovornost.

Između propisanih obaveza i uslova (materijalnih, finansijskih) za njihovo sprovođenje nije uspostavljen sklad: uslovi su znatno ispod propisanih obaveza. Zato su realno moguća odstupanja koja mogu uticati i na bezbjednost i redovitost saobraćaja.

Za otklanjanje nesklada ŽRS će permanentno inicirati i projektovati mjere kojima će se isti otklanjati.

3.5. Obaveze javnog prevoza

ŽRS su osnovane kao kompanija za javni prevoz. Pri tome, se posebno ističe da se „pod železničkim saobraćajem od interesa za Republiku Srpsku podrazumijeva železnički javni putnički saobraćaj“.

Prema tome, ŽRS, nezavisno od svog komercijalnog interesa mora raspolagati odgovarajućim kapacitetima (materijalnim i ljudskim) kao i organizacijom prevoza i drugim uslovima za obavljanje ovog prevoza. Zato je značajan uticaj Republike Srpske na rezultate poslovanja, pa i na bilansnu ravnotežu. ŽRS će uspostaviti sistem izvornog utvrđivanja rezultata (prihoda, rashoda, dobitka-gubitka) iz osnova javnog prevoza.

3.6 . Odvojeno upravljanje infrastrukturom i prevozom

Otvaranje železnice za konkurenciju na tržištu prevoznih usluga uspostavilo je odvajanje upravljanja i računa (bilansa) infrastrukture i prevoza.

Dosledno ostvarivanje navedenog cilja označava da „ŽRS će posebnim knjigovodstvom, prema osnivaču, iskazati troškove železničke infrastrukture u odnosu na troškove operatora“. Odvojeno iskazivanje troškova ima za cilj da iskaže uticaj poslovnih segmenata na rezultate poslovanja, koji se utvrđuju bilansom. Stoga je potrebno odvojeno utvrđivanje bilansa infrastrukture i bilansa prevoza (imovina, dugovi, obaveze, potraživanja, kapital, prihodi, rashodi, rezultati), kao i konsolidovanog bilansa AD.

U okviru prevoza će se uspostaviti instrumenti i organizacija poslova za utvrđivanje rezultata u prevozu putnika i u prevozu robe.

Ovim uslovima treba da se podredi i prilagodi unutrašnja organizacija poslova, planiranje, cirkulacija dokumentacije i njena obrada, kao i izvještavanje, analiza poslovanja i kontrola upravljanja.

3.7 . Finansiranje reprodukcije

Republika Srpska kao većinski vlasnik, koji je definisao okvir, uslove i organizaciju prevoza uredila je Zakonom:

- finansiranje železničke infrastrukture,
- sufinansiranje železničkog saobraćaja od interesa za ŽRS,
- mogućnost sufinansiranja i drugih oblika železničkih usluga.

Učešće Republike Srpske u finansiranju i sufinansiranju uspostavlja se odgovarajućim ugovorima.

Za infrastrukturu Republika Srpska obezbjeđuje finansiranje: 1) izgradnje, 2) održavanja, 3) upravljanja, za šta se donosi odgovarajući plan za dvogodišnji i trogodišnji period. Prema tome, finansiranje i reprodukcija infrastrukture je nadležnost i odgovornost Republike Srpske i to se ostvaruje u granicama raspoloživih sredstava u budžetu, što po pravilu samo delimično "pokriva" stvarne troškove.

U materijalnom obezbjeđenju saobraćaja od interesa za Republiku Srpsku, država učestvuje sufinansirajući. To znači da ŽRS obezbjeđuju finansiranje dijela javnog prevoza koji je od interesa za Republiku Srpsku.

Pristupanjem BiH, pa time i Republike Srpske procesu za pridruživanje Evropskoj Uniji, stvaraju se uslovi i za finansiranje iz pristupnih fondova EU. O tome će organi Republike Srpske donositi odgovarajuća rešenja.

3.8 . Uticaj okruženja

Okruženje ŽRS danas čine :

- privreda Republike Srpske,
- Republika Srpska ,
- železnice: Federacije BiH, Srbije i Hrvatske ,
- UIC .

Privreda Republike Srpske, nakon oporavka od ratnih razaranja, sada je u usponu: proizvodnja raste, razmjena je u porastu, društveni proizvod je u porastu, zaposlenost je sve veća. To je pozitivna indikacija rasta transportne tražnje pa i rasta obima prevoza železnicom.

Republika Srpska institucionalno je opredjelila poziciju železnice i stvorila početne uslove za poslovanje i razvoj ŽRS. Ona se, međutim, ostvaruje „u skladu sa prioritetima definisanim politikama Vlade Republike Srpske, te budžetskim ograničenjima“. Strateški planovi su u pripremi.

Sa železnicama Republike Srbije i Republike Hrvatske uspostavljaju se bilateralni odnosi na osnovu međunarodnih sporazuma (vladinih, nevladinih, železničkih). Ove železnice su takođe, u procesu tranzicije i restrukturiranja. Njihova iskustva, u tom pogledu, poučna su saznanja za proces restrukturiranja ŽRS.

Sa železnicama Federacije BiH se uspostavljaju odnosi kao odnosi na unutrašnjem tržištu. Međusobni odnosi su u procesu modeliranja.

UIC donosi standarde, Objave, propise o međunarodnom prevozu putnika i robe, o zajedničkom korišćenju kapaciteta, o međusobnim odnosima železničkih uprava i kontokorektnim odnosima. Oni, takođe, predstavljaju institucionalni okvir za ŽRS i ona ih mora dosledno primjenjivati.

3. 9. Tržišna pozicija i konkurentnost železnice.

Na tržištu prevoznih usluga Republike Srpske učestvuju: ŽRS, javni drumski prevoz i sve značajniji privatni drumski prevoz.

Prema nekim istraživanjima učešće transportnih troškova u cijeni robne proizvodnje kada prevoz obavlja železnica iznosi oko 3,03%, a kada prevoz obavlja drumski saobraćaj 9,74%.

Istovremeno je energetska efikasnost za obavljanje transportnog učinka izrazito u korist prevoza železnicom. Železnica ukupno troši oko 8,4% ukupne energije, a drumski prevoznici oko 81,2%. Pri istom stepenu iskorišćenja kapaciteta u teretnom saobraćaju, specifična potrošnja železnice je 2,1, a drumskih prevozlaca 12,8. Uz povoljniji koeficijent potrošnje oko šest puta železnica troši energiju domaće proizvodnje (električnu energiju). Drumski prevoznici, međutim, troše uvoznju energiju tečnih goriva-nafta i derivati. Uvoz te energije zahtijeva poseban ekonomski trošak u obezbjeđenju deviznih sredstava za njihovu kupovinu, kao i snošenje posledica nestabilnosti cijena na svjetskom tržištu nafte.

Veoma visok nivo ekonomske i društvene koristi železnica nudi i ostvaruje svojim prevozom roba kroz značajno niže eksterne- ekološke troškove. Računajući sa posledicama koje proizlaze iz nezgoda, buke i zagađenja, prevoz železnicom na 1000 TKM proizvodi 2,45 jedinica troškova, a prevoz drumom 14,9 jedinica. Slična je situacija, i korist, u zauzimanju prostora, narušavanju vidika i drugim parametrima zaštite prirodne sredine.

Prema tome, korišćenje železnice kao prevoznika aktivira nesumnjive i značajne koristi kao konkretnom korisniku tako i cjelini društva. Sa tog stanovništva prevoz železnicom značajno doprinosi ostvarivanju projektovanih društvenih ciljeva razvoja.

U narednom tekstu daje se Konkurentna pozicija železnice kao prevozioca.

PREDNOSTI (SNAGE)

- Masovnost i raznovrsnost prevoza ,

- Prevoz nezavisno od klimatskih uslova,
- Prevoz specijalnih tereta ,
- Visoka bezbjednost i sigurnost prevoza,
- Niski troškovi transporta ,
- Visoka energetska efikasnost uz potrošnju energije domaće proizvodnje (električne energije),
- Niski ekološki troškovi,
- Tranzitna pozicija prevoznog puta .

NEDOSTACI (SLABOSTI)

- Tehnička zastarelost i ekonomska istrošenost kapaciteta,
- Niska brzina prevoza , nerazvijen inermodalni transport,
- Niska produktivnost rada ,
- Gubici,
- Netržišna organizaciona struktura ,
- Nedostatak kadrova za tržišni način poslovanja.

MOGUĆNOSTI (ŠANSE)

- Rast BDP u Republici Srpskoj,
- Rast transportne tražnje,
- Cjenovna , energetska i ekološka prednost naročito za međunarodni saobraćaj ,
- Restrukturiranje za tržišni koncept poslovanja ,
- Pristupanje sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju.

OGRANIČENJA (OPASNOSTI)

- Odsustvo ubrzane modernizacije prevoznih sredstava (kola, vučnih kapaciteta),
- Odsustvo " održive" saobraćajne politike u Republici Srpskoj ,
- Spora revitalizacija infrastrukture ,
- Odsustvo finansijske konsolidacije i stabilizacije.

4. MISIJA ,VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI ŽRS

4.1. Misija i vizija ŽRS

Misija ŽRS se definiše: „Da korisnicima obezbijedi prevozne usluge visokog kvaliteta sa konkurentnim uslovima na domaćem i međunarodnom tržištu uz povećanje profitabilnosti ŽRS".

Vizija optimalnog razvoja ŽRS u periodu 2008-2015 god. sadrži :

- Zauzimanje liderske pozicije na tržištu prevoznih usluga zasnovanu na restrukturiranju ŽRS, razvijenom preduzetništvu i stimulatívnoj saobraćajnoj politici Republike Srpske;
- Realizaciju visokog kvaliteta prevoznih usluga;
- Ostvarivanje pozicije stabilne finansijske organizacije koja će obezbijediti uspješno poslovanje i razvoj uz optimalnu alokaciju resursa ;
- Pridobijanje i zadržavanje najboljih kadrova ;
- Saradnja sa železnicama u okruženju i najboljim strateškim partnerima .

4.2. Strateški ciljevi ŽRS

Za realizaciju definisane vizije ŽRS neophodno je ostvarivanje sledećih strateških ciljeva:

1. Stalan rast obima prevoza radi zadovoljavanja potreba za savremenom prevoznom uslugom, jačanje konkurenske sposobnosti poboljšanjem kvaliteta usluga i smanjenje troškova transporta, uz najnižu potrošnju domaće energije i najveću ekološku zaštitu.
2. Optimalan razvoj ŽRS u skladu sa razvojem privrede i društva Republike Srpske i tendencijama u razvoju železnica Evrope, uz povećanje tranzita i deviznog priliva.
3. Maksimiziranje razvojnih potencijala Republike Srpske poboljšanje željezničkih usluga .
4. Brži razvoj i uvođenje savremenih tehnologija a posebno informaciono komunikacionih tehnologija i transportnih sredstava.
5. Efikasno funkcionisanje ŽRS uvođenjem savremene organizacije i upravljanja zasnovanih na savremenim informacionim sistemima.
6. Kvalitetno održavanje željezničke infrastrukture i efikasno njeno korišćenje .
7. Podizanje opšteg nivoa znanja i stručne osposobljenosti kadrova u skladu sa zahtjevima savremenih naučnih i tehnoloških promjena i tržišnog poslovanja.
8. Povećanje stepena sigurnosti i bezbjednosti železničkog saobraćaja i zaštite životne sredine.
9. Integracija u evropski sistem željeznica.

5. STRATEGIJA ŽRS

5. 1. Strategija sticanja konkurentske prednosti ŽRS

Rast BDP u Republici Srpskoj zasniva se i na odgovarajućem rastu transporta. Godišnji prirast transportne tražnje je iznad rasta BDP. ŽRS ima realnu šansu da ponudi konkurentnu prevoznu uslugu kojom će kontinuirano uvećavati svoj transportni učinak pa i udio u ukupnom transportnom učinku.

Za ostvarivanje konkurentske prednosti ŽRS potrebno je sledeće:

- racionalizacija reda vožnje i neprekidno prilagođavanje zahtjevima korisnika, kao opšteg uslova za porast obima prevoza;
- projektovanje i sprovođenje tržišno orijentisane komercijalne politike (cijena, podsticaji i dr.) ;
- racionalizacija korišćenja i održavanja transportnih (mobilnih) sredstava kao uslova za uredno zadovoljavanje transportne tražnje i rasta obima prevoza;
- racionalizacija korišćenja i održavanja železničke infrastrukture;
- projektovanje rasta energetske i ekološke efikasnosti orijentacijom na energente domaće proizvodnje (elektro energija) i veću ekološku zaštitu (eksterni troškovi);
- projektovanje i sprovođenje modernizacije i inovacije transportnih (mobilnih) i infrastrukturnih sredstava, kao trajne podloge za veću konkurentnost i podmirenje dodatne (povećane) transportne tražnje;
- projektovanje i sprovođenje kontinuiranog rasta produktivnosti rada i povećane efikasnosti radne snage za ekonomiju materijalnih resursa i tržišne uslove poslovanja kao i usklađivanje sa promjenama tehničke strukture i dinamike transporta. U tu svrhu detaljno analizirati brojno stanje zaposlenih njihovu kvalifikacionu i stručnu strukturu i osposobljenost za obavljanje poslova za bezbjedan saobraćaj i zaštitu na radu;
- projektovanje i sprovođenje racionalizacije svih oblika potrošnje u svim organizacionim oblicima sa ciljem minimiziranja neproizvodnih troškova. Istovremeno sprovesti sistem evidentiranja, praćenja i kontrole troškova po fazama procesa rada po mjestima nastanka i po nosiocima i izazivačima troškova;

- kompletiranje i proširivanje sveobuhvatnog informacionog sistema sa osposobljavanjem zaposlenih za efikasno njegovo korišćenje. U tome ostvariti uslove i sposobnosti menadžerskih timova svih nivoa za promptno (u realnom vremenu) informisanje o poslovnim događajima i rezultatima, kao osnove za efikasno donošenje poslovnih odluka i kontrolu upravljanja;
- standardizovati, dopuniti dokument o planiranju (godošnji, srednjoročni i dr.) kao instrument jasne poslovne i razvojne politike, rasta konkurentnosti i udjela na tržištu prevoznih usluga, rasta ekonomije resursa i uravnoteženja poslovanja;
- donjeti program finansijske konsolidacije sa realnim vremenom i uslovima poslovanja za pokriće dosadašnjih gubitaka i uslove za poslovanje bez gubitaka,
- projektovanje i sprovođenje optimalnog modela organizacije i upravljanja ŽRS;
- usmjerenje tekućih i razvojenih aktivnosti u svim domenima sa proizvodnog na tržišni koncept obuhvatajući uređenje unutrašnjih odnosa, statut i dr., odnose sa korisnicima prevoza, ponudu konkurentne prevozne usluge, odnose sa okruženjem kao i odnose sa međunarodnim železničkim organizacijama.

5.2. Strategija tehničko-tehnološkog razvoja infrastrukture

Željeznički sistem Republike Srpske se mora modernizovati i razvijati u skladu sa evropskim standardima kako bi se obezbjedilo zadovoljenje zahtjeva transportnog-tržišnog okruženja uz postepeno modernizovanje i stvaranje mogućnosti za pružanje višeg nivoa kvaliteta transportne usluge u smislu ostvarivanja i velikih brzina saobraćaja vozova.

Cilj modernizacije-razvoja infrastrukture je da se ostvare sledeći zahtjevi:

- kraće vrijeme prijevoza robe i putnika,
- ostvari konkurentna sposobnost u odnosu na drumski saobraćaj,
- uvođenje savremenih vidova željezničkog saobraćaja (prevoz kontejnera, drumskih vozila kako putničkih tako i teretnih, prevoz specijalnih tereta itd),
- eliminacija uskih grla,
- visok stepen bezbjednosti željezničkog saobraćaja i posebno na putnim prelazima (na mjestima ukrštanja pruge i puteva),
- manje zadržavanje vozova na graničnim prelazima,
- da se privuku novi korisnici usluga bez ugrožavanja postojećih,
- da se poboljša humanizacija zaposlenih u infrastrukturi kao i drugih radnika željeznice,
- da se obezbjedi zaštita čovekove okoline,
- omogućenje boljeg korišćenja kola i lokomotive i racionalnijeg rada osoblja što poboljšava ekonomske pokazatelje i ukupnu uspješnost funkcionisanja ŽRS,
- zadovoljenje zahtjeva vlasnika željezničke infrastrukture.

Zadovoljenje navedenih zahtjeva, a time i ostvarenje zahtjevanog cilja razvoja infrastrukture podrazumjeva modernizaciju (glavnu opravku) magistralnih pruga:

- Šamac-Doboj-Maglaj za maksimalnu brzinu do 160km/h,
- Doboj-Banja Luka-Novigrad-Dobrljin sa maksimalnom brzinom do 160km/h i
- Doboj- Petrovo- Caparde - Zvornik, za maksimalne brzine za koje je pruga projektovana.

Ostale pruge, odnosno dionice, osposobiti za vrijednosti maksimalnih brzina saobraćaja vozova kako je projektovano pri njihovoj izgradnji.

Osnovni parametri druge vrste treba da zadrže vrijednosti koje su imali pri projektovanju ili ako se ukaže potreba da im se vrijednosti i povećaju, kao što su osovinski pritisak, opterećenje po dužnom metru kao i propusnu i prevoznu moć.

Sve uređaje i postrojenja duž pruge i po službenim mjestima dovesti u sklad sa navedenim

vrijednostima osnovnih parametara. Ovdje se misli prije svega na signalno-sigurnosna posrojenja i sredstva veze.

Pri projektovanju i izgradnji-modernizaciji pojedinih dionica pruga voditi računa da vrijednosti osnovnih parametara budu iste odnosno veoma bliske. Ovo se odnosi i na susjedne željezničke mreže.

Elektrifikaciju ostalog djela mreže sprovesti u funkciji opravdanosti i drugih mogućnosti.

Pri provođenju modernizacije infrastrukture potrebno je osposobiti sredstva i uređaje za održavanje infrastrukture u cjelini kao što su pruge i stanice, poslovne zgrade, održavanje signalno-sigurnosnih postrojenja i sredstava veze te kontaktne mrežesa EVP kao i ostalih relevantnih postrojenja u okviru infrastrukture.

5.2.1. Izgradnja novih pruga

Za izgradnju novih pruga potrebna su opsežna istraživanja koja bi dala odgovor na pitanje da li je rentabilna njihova izgradnja kao i ukupna opravdanost i izvodljivost. Takođe treba istražiti mogućnost obezbjeđenja finansijskih i drugih uslova koji se pred ovakve zahteve postavljaju. Ovo prije svega zbog visokih investicija izgradnje ovakvih objekata. Takođe u slučaju prestanka potrebe za vršenjem saobraćaja na nekoj dionici pruge veoma teško se mogu povratiti uložena, a ne amortizovana sredstva. Ovdje se posebno misli na donji stroj pruge (mostovi, propusti, usjeci, zasjeci, galerija, temelji itd).

S hodno navedenom potrebno je utvrditi opravdanost izgradnje novih pruga u prvom redu: Bijeljina-Šamac, Modriča-Brod, Banja Luka-Gradiška.

5.2.2. Uzane pruge

Za izgradnju uzanih pruga koje su u toku, a eventualno i novih dionica po trasama ranije ukinutih pruga treba provjeriti istraživanjem korisnost ovakvih poduhvata pa donjeti investicione odluke.

5.2.3. Zakonske obaveze upravljača infrastrukture

Najkasnije do 2013 tj. u roku od 5 godina treba u potpunosti razdvojiti funkcionisanje infrastrukture od prevoza i to :

- organizaciono,
- upravljačko,
- vlasničko,
- kadrovsko,
- potpuna podjela osnovnih sredstava i poslova,
- bilansno i sl.

ŽRS kao menadžer infrastrukture treba da obezbjedi dozvolu od Regulatornog odbora ŽBiH za upravljanje i potvrdu o bezbjednosti najkasnije za 5 godina tj. do 2013 godine.

U datom roku tj. za 5 godina treba infrastrukturu u potpunosti osposobiti za iznajmljivanje relevantnim operatorima. Takođe u istom roku treba izraditi model-način i visinu naplate za korišćenje infrastrukture od strane operatora-prevozioca.

Navedeni rokovi se nastoje smanjiti tako da su Adendumom na Memorandum o razumjevanju za razvoj osnovne regionalne transportne mreže u jugoistočnoj Evropi zemlje potpisnice (među kojim je i BiH) se obavezale na ubrzano provođenje reforme željeznica

5.2.4. Informacioni sistem infrastrukture

U cilju omogućenja funkcionisanja infrastrukture na savremen način, a time i ostvarivanja dobrih rezultata potrebno je izgraditi informacioni sistem u infrastrukturi koji će pored ostalog obezbjeđivati najvažnije informacije korišćene za:

- upravljanje saobraćajem u tzv. realnom vremenu i

- registrovanje troškova i prihoda na mjestima nastanka-po izazivačima.

Informacioni sistem takođe treba da omogući i praćenje procesa i u drugim funkcijama da bi ukupno funkcionisanje bilo uspješno kako u smislu bezbjednosti, ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata itd.

5.2.5. Strategija razvoja multimodalnog transporta

Da bi nivo logističke efikasnosti podigli znatno više, a time omogućili uključivanje ŽRS u ovoj oblasti treba:

- uključiti ŽRS u multimodalni sistem transporta,
- jačati regionalnu saradnju kao preduslov za intermodalni razvoj,
- promovisati interoperabilnost kroz adekvatne zakonske odredbe i tehničke standarde,
- željezničke kapacitete i infrastrukturu integrisati u multimodalnu mrežu,
- projektovati mrežu multimodalnih centara na željeznici koji omogućavaju promjenu vrste transporta.

Multimodalnu strategiju ŽRS zasnovati na principu sistema čvorišta i krakova. Znači svi transportni koridori prolaze kroz centralno čvorište a potom se granaju duž krakova.

Osnovni cilj primjene multimodulne strategije na ŽRS je smanjenje troškova logistike kao i zadovoljenje zahtjeva tržišnog-transportnog okruženja.

Ostvarenjem ovog cilja mogu se u velikoj mjeri otkloniti nedostaci transporta kao što su:

- neefikasan transport sa velikim troškovima logistike,
- nedovoljno integrisan sistem transporta u sistem transporta Evrope,
- nedovoljna podjela rada između cestovnog i željezničkog transporta,
- nizak nivo upravljanja resursima transporta.

Neophodno je integrisati željeznički transport u Republici Srpskoj u međunarodne lance snabdijevanja. Danas, te lance razvijaju špediteri i kompanije koje im pružaju logističke usluge. Više nisu dovoljne samo usluge čistog transporta. Niz dodatnih usluga poput garancija, poštovanja rokova, standardizovan kvalitet (ISO 9000 i 14000), kontejnerska oprema, reciklaža ambalaže, stalna mogućnost informisanja i uvida o stanju robe uz pomoć informacionih tehnologija orijentisanih na klijente (e-logistika) sigurno će uticati na atraktivnost željezničkog transporta. Ovaj koncept privlači nova ulaganja u željeznički transport. Konačno, usluga treba da obuhvata prevoz od vrata do vrata.

ŽRS moraju dostići standarde i operativnost koje zahtevaju domaći i strani špediteri kako bi se uspostavio multimodalni lanac transporta u okviru lanca snabdijevanja.

5.3. Strategija tehničko-tehnološkog razvoja prevoza

Da bi se ostvarili strateški ciljevi u prevozu je potrebno preduzeti određene mjere koje će omogućiti :

- konkurentne sposobnosti u odnosu na druge operatore i na prevoziocce,
- zadovoljenje transportne tražnje,
- privlačenje novih korisnika željezničkih usuga,
- racionalno poslovanje,
- obezbjedenje povoljnih ekonomskih efekata,
- obezbjedenje progresu.

U cilju ostvarenja navedenih aktivnosti potrebno je omogućiti razvoj prije svega tri osnovne komponente sistema operatora i to lokomotive, putnička kola (vagone) i teretna kola, a potom ostalu opremu.

5.3.1. Razvoj vučnih vozila

Postojeća vučna vozila treba održavati kvalitetno kako bi zadovoljila zahteve sadašnjih potreba za vozove.

Međutim razvoj vučnih vozila mora ići uporedo sa osavremenjavanjem i modernizacijom infrastrukture i moraju imati performanse koje će biti u skladu sa standardima i karakteristikama koje se ostvaruju u okruženju i na sopstvenoj teritoriji. To znači da se nabavljaju vučna vozila (ovdje se misli i na električne i motorne vozove) koja imaju mogućnost razvijanja maksimalnih brzina od 160 km/h.

Treba istražiti kada i koliko treba nabaviti ovakvih vozila da se zadovolje navedeni zahtjevi što će se definisati razvojnim programom i planovima ŽRS.

5.3.2. Razvoj putničkih kola

Pored postojećih potrebno je nabavljati i nova putnička kola sa performansama koje će omogućiti veći komfor a time povećati broj putnika što će podići na viši nivo i kvalitet i kvantitet rada u putničkom saobraćaju.

Novonabavljena kola za prevoz putnika moraju odgovarati karakteristikama sopstvene infrastrukture i u okruženju kao i kriterijumima za uključenje u međunarodni saobraćaj.

Broj i vrstu kola kao i vrijeme nabavke definisaće se razvojnim programom i planovima ŽRS.

Pri razvoju kola za prevoz putnika treba istražiti i mogućnost i potrebe za nabavkom garnitura sa naginjućom tehnikom (naginjući kolski sanduk).

U smislu unapređenja putničkog saobraćaja ispitaće se sledeće mogućnosti:

- organizacija prevoza putnika na sopstvenoj mreži (unutrašnji saobraćaj) samo danju tj. ne uvoditi vozove od 22-05 časova,
- mogućnost povraćaja plaćene prevoznine (usluge) ukoliko se ne izvrši prevoz po redu vožnje i komforu na kome je zasnovana cijena prevoza (ovde se misli na djelimičan ili ukupan povraćaj novca za plaćen prevoz).

U cilju razvoja i unapređenja prevoza putnika na prugama ŽRS treba težiti da se ostvare sledeće aktivnosti:

- u vozove za prevoz putnika uključivati kola potpuno ispravna gdje funkcionišu besprekorno svi sistemi: - osvetljavanje, grijanje, provjetravanje, čistoća i td.
- obezbjeđenje pouzdanosti i tačnosti,
- smanjenje bavljenja vozova na pograničnim stanicama,
- dobro povezivanje trasa na spojnim i pograničnim stanicama (presjedanja),
- veću frekvenciju vozova gdje to zahtevaju tokovi putnika,
- poboljšanje organizacije prihvata putnika u polaznim stanicama itd.

5.3.3. Razvoj teretnih kola

Da bi se otklonili uočeni nedostaci sa jedne strane i omogućila konkurencija u domenu prevoza svih vrsta robe a time i racionalnost kao i uspješnost poslovanja potrebno je:

- nabavljati nova kola koja će odgovarati potrebama korisnika transportnih usluga shodno strukturi robe,
- novo nabavljena kola moraju imati karakteristike usklađene sa lokomotivama i infrastrukturom kao i standarde koji se propisuju za kola koja se koriste u međunarodnom saobraćaju,
- nabavljati kola za specijalne terete,
- nabavljati kola za nove usluge u teretnom saobraćaju koja se uključuju u multimodalni transport,
- nabavljati kola koja omogućuju korišćenje novih tehnologija kao npr. za pokretni put željeznice tj. prevoz kamiona tovarnih i praznih itd.

Kada nabavljati, koja kola i koliko, definisaće se razvojnim programom i planovima ŽRS.

5. 4. Strategija korporativnog restrukturiranja ŽRS

Tržišni uslovi poslovanja, a posebno globalizacija svjetske ekonomije, tehnološki razvoj, liberalizacija, deregulacija, društveno ekonomske promjene u zemljama u tranziciji i njihovog prelaska na tržišne uslove privređivanja, djelovanje sve veće konkurencije na transportnom tržištu zahtjevaju od ŽRS ne samo prilagođavanje organizacione strukture, već i restrukturiranje cjelovitog železničkog sistema. Kao dodatni razlozi restrukturiranja su : 1) poslovno-finansijska neefikasnost železnice, 2) proces restrukturiranja je kompatibilan sa reformama koje su železnice u razvijenim zemljama već sprovele, 3) Zahtjev Vlade RS kao osnivača ŽRS i vlasnika za restrukturiranje (Razvojni program RS 2007-2010).

Osovni cilj restrukturiranja ŽRS je da se stvori efikasniji, mobilniji, tržišno usmjereniji, profitabilni železnički sistem, koji bi omogućio povećanje upravljačke efikasnosti i racionalnosti, povećanje zarađivačke sposobnosti, povećanje konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu prevoznih usluga i efikasno uključivanje u evropski železnički sistem.

Restrukturiranje ŽRS treba da se zasniva na transportnoj politici Evropske Unije, Razvojnog programu Republike Srpske 2007-2010. Godine, direktivama Evropske Unije i Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju. Pri tome neophodno je uvažavati sledeće principe:

- Strukturni oblik organizacije u skladu sa zakonima i evropskim direktivama,
- Promocija konkurentnosti i kreativnosti u povećanju kvaliteta usluge,
- Interoperabilnost i tehnička harmonizacija sa evropskim železničkim sistemima
- Promocija međunarodnog (tranzitnog) saobraćaja ,
- Koordinacija aktivnosti sa nivoa Vlade.

Program restrukturiranja definiše se Strategijom restrukturiranja koju donosi Vlada (Skupština) Republike Srpske.

5.5. Izvori finansiranja Strategije

Ostvarivanje Strategije uslovljeno je i zasniva se na paralelnom dejstvu države kao većinskog vlasnika koji istovremeno opredjeljuje i uslove poslovanja, dinamiku i strukturu razvoja i utiče na ulogu i operativno djelovanje ŽRS u kompleksu svih sadržaja kojima se ostvaruje njeno funkcionisanje, poslovanje i organizacija.

Prema tome, finansiranje ove Strategije zasniva se na :

- doslednoj primjeni Zakona o železnici RS,
- doslednoj primjeni Zakona o finansiranju infrastrukture i prevoza putnika od interesa za Republiku Srpsku,
- ostvarivanju stavova (opredjeljenja) iz Razvojnog programa RS 2007-2010 godine i podsticajno finansiranje projekata koje predloži ŽRS podrazumjevajući i projekte iz oblasti korporativnog restrukturiranja,
- iniciranju i iznalaženju rešenja za sanaciju cjeline gubitaka kao opšeg uslova za stabilizaciju poslovanja i uspješan razvoj ŽRS.

Finansiranje iz okvira poslovnih rezultata ŽRS zasniva se na :

- samofinansiranje tekućih reprodukcioni potreba podrazumjevajući i ulaganja za ostvarivanje projekata iz oblasti promjena u organizaciji ŽRS ;
- urednom servisiranju kreditnih obaveza u okviru realno raspoložive amortizacije i eventualnog dobitka kada se bilansna pozicija ŽRS uravnoteži;
- poslovno-kreditnim aranžmanima ŽRS sa poslovnim bankama i po osnovu zajedničkih ulaganja sa poslovnim partnerima;

- lizing aranžmanima za modernizaciju opreme.

S obzirom da ŽRS nema uravnoteženo poslovanje to do njegovog uspostavljanja minimiziraju se realne mogućnosti samofinansiranja i poslovno-kreditnih aranžmana do trenutka uravnoteženja neophodna je veća pomoć Republike Srpske.

6. EFEKTI I USLOVI IMLEMENTACIJE STRATEGIJE

Nakon usvajanja Strategije razvoja ŽRS opšti uslov za njenu implementaciju jeste istovremena, kordinirana i trajna aktivnost i dejstvo Republike Srpske, ŽRS, privrednih komora, sindikata i dr.

Podrška implementaciji Strategije obezbjediće se mjerama Republike Srpske koje će omogućiti programirani razvoj i usklađeno funkcionisanje ŽRS. Program mjera će se realizovati primjenom postojećih zakonskih propisa, odnosno donošenjem novih.

Saglasno Zakonu o željeznicama Republike Srpske, ŽRS će implementaciju Strategije detaljno elaborirati petogodišnjim razvojnim programom u kome će se definisati konkretne aktivnosti, programi, rokovi, nosioci, kao i pokazatelji realizacije.

Kontrolu procesa imlementacije Strategije, promjene pretpostavki, održivost i analizu ostvarenja planiranih ciljeva vršiće Ministarstvo saobraćaja i veza.

Efekti implementacije Strategije su definisani u ciljevima Strategije (4.2.).To znači da ostvarivanje Strategije u narednih tri do pet godina treba da dovede do sledećih globalnih efekata ŽRS :

- ostvarenje liderske pozicije na tržištu prevoznih usluga sa savremenim uslugama visokog kvaliteta, sa relativno niskim troškovima prevoza, niskom potrošnjom energije i najvećom ekološkom zaštitom;
- podsticajnim faktorom za razvoj strukture saobraćajnog sistema Republike Srpske;
- pouzdanim i efikasnim osloncem konkurentnog razvoja privrede Republike Srpske i integrativnog faktora sa okruženjem i tržištem Evropske unije;
- uravnoteženom poslovanju bez negativnog rezultata i sposobnog za uredno finansiranje reprodukcije;
- visoko stručnim timovima i kreativnim menadžmentom sposobnim racionalno upravljanje resursima i za odgovore na tržišne izazove.

